

# Euphorie des Aufbruchs und Suche nach gesellschaftlicher Wirkung

Warum, so fragten sich Anfang der 1980er Jahre (nicht nur) amerikanische Manager, sind die japanischen Automobilbauer den US-Fabriken so überlegen, obwohl

**Stefan Nährlich**  
Dr. rer. pol., geb. 1963; Wirtschaftswissenschaftler; Geschäftsführer von Aktive Bürgerschaft, Kompetenzzentrum für Bürgerengagement der Volksbanken Raiffeisenbanken, Albrechtstraße 22, 10117 Berlin-Mitte. stefan.naehrlich@aktive-buergerschaft.de

sich technisch-operativ die Produktionsweisen doch sehr ähnlich sind? Tom Peters und Robert H. Waterman, zwei Managementberater, machten sich wie viele andere auf die Suche nach einer Antwort und legten 1982 mit ihrem Buch „In Search of Excellence“ das erste Managementbuch vor, das die Millionenaufgabe überschritt.<sup>1</sup> Ihre Analyse erfolgreicher US-Firmen begründete nicht nur einen neuen Aufbruch nach dem „Japan-Schock“, sondern auch den Boom eines neuen Managementansatzes: der Unternehmenskulturforschung. Die „Lessons from America's best-run companies“, so der Untertitel ihres Buches, zeigten, dass die Überlegenheit japanischer Firmen gegenüber US-Unternehmen auf deren komparative Kulturvorteile zurückzuführen war.

Gut 25 Jahre später gehört die Berücksichtigung der Unternehmenskultur zum Standardrepertoire in Managementtheorie und -praxis. Die Erkenntnisse über das, was Unternehmenskultur ausmacht, welche positiven und negativen Wirkungszusammenhänge zwischen Unternehmenskultur und -perfor-

mance bestehen und inwieweit die Kultur eines Unternehmens gestaltbar und veränderbar ist, ist auf ein hohes Niveau gestiegen. Der Weg dahin war nicht frei von Anstrengungen, die erste Wegstrecke lediglich von vagem Erkenntnisgewinn geprägt, Irrwege eingeschlossen. So fand sich ein großer Teil der von Peters und Waterman aufgelisteten „excellent companies“ fünf Jahre später in einer Liste kapitalverschwendender Unternehmen wieder, was unter deutschen Betriebswirten mit der Bemerkung quittiert wurde, dass die für die US-Aktionäre erzielte Rendite „selbst den Anlageberatern von Hausfrauen in ländlichen Raiffeisenbanken allenfalls ein mitleidiges Lächeln entlocken wird“.<sup>2</sup>

## Aus früher Euphorie lernen

Heute kann man eine andere Euphorie miterleben, die Beraterkreise und so manche Vorstandsetage erfasst hat. Sie heißt „bürgergesellschaftliches Engagement von Unternehmen“ oder Corporate Citizenship und bedeutet, dass sich Unternehmen über ihre Geschäftstätigkeit hinaus gesellschaftlich engagieren und Ressourcen des Unternehmens für die positive Entwicklung der Gesellschaft einsetzen. Corporate Citizenship verheißt der Wirtschaft ein besseres Image, leistungsfähigere Mitarbeiter, mehr und zufriedener Kunden, kurz, eine bessere Unternehmensperformance im harten Wettbewerb. Unternehmensberatungen und PR-Agenturen reden vom „business case“ und versprechen, Unternehmen wirtschaftlich leistungsfähiger zu machen. „Antriebsfeder Eigennutz“, „Kalkulierte Großzügigkeit“, „Erfolgsfaktor Verantwortung“, oder „Gewinnen mit gesellschaftlicher Verantwortung“ lauten die Botschaften.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Deutsche Ausgabe: Thomas J. Peters/Robert H. Waterman, Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, München 2003.

<sup>2</sup> Ekkehard Wenger, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, in: Werner Kirsch/Arnold Picot (Hrsg.), Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden 1989, S. 155–181.

<sup>3</sup> Vgl. Stefan Nährlich, Tue Gutes und profitiere davon. Zum Nutzen von Corporate Citizenship Aktivitäten, in: Holger Backhaus-Maul/Christiane Biedermann/Stefan Nährlich/Judith Polterauer (Hrsg.), Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden 2008, S. 183–200.

So nachvollziehbar und notwendig die Verfolgung des „business case“, also des unternehmerischen Vorteils durch gesellschaftliches Engagement, auch ist, eine ausschließliche Fokussierung darauf liefe Gefahr, den innovativen Ansatz von Corporate Citizenship zu verfehlen. Der besteht nämlich darin, einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten, um dadurch einen betriebswirtschaftlichen Nutzen zu realisieren. Einen „business case“ bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen kann es demnach nur geben, wenn es auch einen „social case“, einen Nutzen für die Gesellschaft, gibt. Jede Art von Engagement für die Gesellschaft erfährt ihre Legitimation, Akzeptanz und Anerkennung durch den gemeinwohlförderlichen Beitrag, der mit dem Engagement geleistet werden soll, nicht aufgrund der Tatsache, dass der Engagierte (auch) etwas davon hat.<sup>14</sup>

Corporate Citizenship ist also dann erreicht, wenn „business case“ und „social case“ im Gleichgewicht sind. Der häufig zitierte, aber ebenso häufig missverständene Terminus „Win-Win“-Situation meint eben nicht, dass jede Art von gesellschaftlichem Unternehmensengagement automatisch zu beiderseitigen Vorteilen führt. Der Terminus „Win-Win“-Situation bezeichnet einen Zustand, bei dem man von Corporate Citizenship spricht, während bei Sponsoring oder Mäzenatentum, wie *Abbildung 1* zeigt, der Vorteil im Wesentlichen auf der einen oder anderen Seite liegt und dementsprechend eben kein Corporate Citizenship ist.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Gleichzeitig werden Akzeptanz und insbesondere Anerkennung des gesellschaftlichen Engagements eines Unternehmens auch von dessen Verantwortung hinsichtlich seiner wirtschaftlichen Tätigkeit (Corporate Social Responsibility) beeinflusst. Man darf durchaus plausibel schlussfolgern, das Unternehmen, die in Bestechungs- oder Bilanzfälschungsskandale verwickelt sind oder die Arbeitnehmerrechte nachdrücklich missachten und Mitarbeiter überwatchen lassen, mit ihrem gesellschaftlichen Engagement kaum einen „business case“ werden realisieren können.

<sup>15</sup> Ungeachtet der Tatsache, dass Sponsoring sich durch Leistung und Gegenleistung auszeichnet, wird hier die Ansicht vertreten, dass der gesellschaftliche Nutzen geringer als der betriebswirtschaftliche Nutzen ist. Nicht zuletzt stützt die Praxis der Steuergesetzgebung dieses Argument, da Sponsoringausgaben als Betriebsaufwendungen und nicht als steuerbegünstigte Zuwendungen geltend gemacht werden können.

**Abbildung 1: Unternehmensengagement: Verhältnis von unternehmerischem und gesellschaftlichem Nutzen**

Corporate Citizenship	business case = social case
Mäzenatentum	business case < social case
Sponsoring	business case > social case
Quelle: eigene Darstellung	

Von der Euphorie über die Entdeckung der Unternehmenskultur und ihrer nachfolgenden Entwicklung lässt sich einiges lernen, unter anderem, dass so genannte „weiche Faktoren“ (wie auch Corporate Citizenship) substantielle Wirkung haben und nicht, wie gelegentlich vermutet wird, lediglich „gelebtes Brauchtum“ oder „Organisationsfolklore“ darstellen. Gleichzeitig führt jedoch nicht jedes Engagement automatisch zu substantiellen Ergebnissen, „social case“ und „business case“ können auch auf niedrigem Niveau im Gleichgewicht sein. Weiterhin kann man lernen, dass es letztlich nicht entscheidend ist, wie sehr ein Thema dem Zeitgeist entspricht oder wie groß die Resonanz ist, die es hervorruft, sondern wie gut mit seiner Hilfe Lösungen für relevante Probleme gefunden werden können. Corporate Citizenship ist der Anspruch, eine Antwort auf die Frage zu geben, welchen Beitrag Unternehmen für die Gesellschaft leisten können, wenn sich die bisherige Aufgabenverteilung zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft als nicht mehr tragfähig erweist.

## Suche nach gesellschaftlicher Wirkung

Die Beschäftigung mit dem „social case“ muss daher, wie eingangs diskutiert, im ureigenen Interesse von gesellschaftlich engagierten Unternehmen liegen. Anders jedoch als der „business case“ ist der „social case“ keine betriebsinterne Zielgröße, die durch das engagierte Unternehmen definiert werden kann. Der „social case“ definiert sich unternehmensextern. Seine beiden wesentlichen Determinanten sind neben formalen Merkmalen (z. B. Gemeinnützigkeit) die Relevanz eines gesellschaftlichen Problems und die Reichweite des Lösungsbeitrags. Dass verschiedene gesellschaftliche Milieus, soziale Schichten oder Alterskohorten unterschiedliche Prioritäten hinsichtlich gesellschaftlicher Probleme setzen, begünstigt eine aus zivilgesellschaftlicher Perspektive durchaus wünschenswerte

Pluralität, unterstützt die notwendige Freiwilligkeit und Eigensinnigkeit bürgerschaftlichen Engagements und führt letztlich zu einer Ausrichtung des gesellschaftlichen Engagements an den Präferenzen der jeweiligen Unternehmens-Stakeholder.<sup>16</sup>

Neben dem „business case“, also den betriebswirtschaftlichen bzw. einzelbetrieblichen Vorteilen von Corporate Citizenship, nutzt selbstverständlich auch der „social case“ mittelbar den Unternehmen, trägt er doch im Erfolgsfall dazu bei, die Grundlagen für erfolgreiches Wirtschaften überhaupt zu sichern. Durch den schrittweisen Bedeutungswandel und Steuerungsverlust von Nationalstaaten stehen Unternehmen heute vor der Herausforderung, eigene Beiträge zur Human- und Sozialkapitalbildung sowie zur Gestaltung von Gesellschaft insgesamt leisten zu müssen. Die Wirtschaft kann nicht mit der gleichen Selbstverständlichkeit wie früher davon ausgehen, dass das Bildungs- und das Erziehungssystem in für Unternehmen ausreichender Menge und Qualität Human- und Sozialkapital bereitstellen; vielmehr fällt dem Wirtschaftssystem selbst sukzessive Mitverantwortung für die Reproduktion seiner eigenen sozialkulturellen Grundlagen erfolgreichen wirtschaftlichen Handelns zu.<sup>17</sup>

Beim „social case“ bestehen so genannte „Free-riding“-Probleme, die einen Zustand charakterisieren, bei dem es aus ökonomisch-rationaler Perspektive effizienter ist, Dritte einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten zu lassen, selbst aber davon zu profitieren. Ein Beispiel wären Unternehmen, die sich an ihrem Standort selbst nicht um die Integration von Zuwanderern bemühen, aber ebenfalls von sozialem Frieden, gesellschaftlicher Dynamik und attraktiven Wohngebieten für ihre Mitarbeiter und Führungskräfte profitieren. Dieses Problem lässt sich vielfach nicht auf-

heben, es wird jedoch im Verständnis von Corporate Citizenship durch die Realisierung des „business case“ ausgeglichen. Dabei erlangt im erwähnten Beispiel ein engagiertes Unternehmen für sich individuelle Vorteile, indem z. B. durch das Engagement von Unternehmensmitarbeitern, die vielleicht Sprachkurse geben, bei Behördenangelegenheiten oder beim Berufseinstieg helfen, positive Wirkungen auf das Betriebsklima, die Mitarbeiterzufriedenheit und andere betriebsinterne Faktoren erreicht werden. Untersuchungen zu Corporate Volunteering zeigen dies.<sup>18</sup> Zugleich fördert das Unternehmen die Integration von Zuwanderern und leistet einen Beitrag zum Gemeinwohl („social case“).

Die Ergebnisse der Studie von Nicole Fabisch zum sozialen Engagement von Banken deuten darauf hin, dass Unternehmen den Zusammenhang von „business case“ und „social case“ weitgehend erkannt haben oder zumindest nicht nur am eigenen Nutzen ihres gesellschaftlichen Engagements interessiert sind. So antworten die befragten Unternehmen mit hoher und eng beieinander liegender Zustimmung, dass sie „mehr Maßnahmen externen sozialen Engagements einsetzen“ würden, wenn „die Maßnahmen nachweislich die Wettbewerbsposition verbessern“ und „die Maßnahmen sichtbar mehr bewirken“ würden.<sup>19</sup>

Mit den Worten von Peters und Waterman: Unternehmen in Deutschland sind durchaus aufgeschlossen dafür, sich mit ihrem bürgerschaftlichem Engagement auf den Weg zu gesellschaftlichen Spitzenleistungen zu machen. Ob der Weg zum Erfolg führt, wird nicht unwesentlich davon abhängen, wie sich das Verhältnis von Unternehmen zu Nonprofit-Organisationen entwickeln wird und inwieweit es möglich ist und gelingen kann, von der traditionell eher einseitigen finanziellen Förderung eines gemeinnützigen Zweckes durch ein Unternehmen zur professionellen und lösungsorientierten Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen zu gelangen.

<sup>16</sup> Vgl. Judith Polterauer/Stefan Nährlich, Corporate Citizenship: Funktion und gesellschaftliche Anerkennung von Unternehmensengagement in der Bürgergesellschaft, in: Ingo Bode/Adalbert Evers/Ansgar Klein (Hrsg.), Bürgergesellschaft als Projekt. Eine Bestandsaufnahme zu Entwicklung und Förderung zivilgesellschaftlicher Potenziale in Deutschland (i. E.).

<sup>17</sup> Vgl. Holger Backhaus-Maul/Christiane Biedermann/Stefan Nährlich/Judith Polterauer, Corporate Citizenship in Deutschland. Die überraschende Konjunktur einer verspäteten Debatte, in: dies. (Anm. 3), S. 13–42.

<sup>18</sup> Vgl. S. Nährlich (Anm. 3), insbes. S. 198 f.

<sup>19</sup> Vgl. Nicole Fabisch, Soziales Engagement von Banken, München 2004, S. 238.

## Kooperationen mit gemeinnützigen Organisationen

Gemeinnützige Organisationen leisten in Deutschland einen vielfältigen und positiven Beitrag zur Gesellschaft, wodurch ihr Gemeinnützigkeitsstatus und die damit verbundene steuerliche Privilegierung legitimiert sind. Finanziert wird das private Engagement von Bürgern und Organisationen zum großen Teil durch öffentliche Zuwendungen für Projekte, Maßnahmen und Programme.<sup>10</sup> Bedingt durch die Mittelakquise und bereits zu weiten Teilen in der historischen Entwicklung angelegt, hat sich eine umfangreiche und tief gehende Zusammenarbeit zwischen Staat und Nonprofit-Organisationen entwickelt.

In diesem Kontext war das traditionelle gesellschaftliche Engagement von Unternehmen nützlich, doch nicht von substantieller gesellschaftlicher Bedeutung. Seine Ausdrucksformen und seine mediale Darstellung waren dementsprechend häufig leicht gönnerhaft. Typischerweise „spendierten“ Unternehmen dem örtlichen Fußballverein gelegentlich neue Trikots oder sponserten den „Kultursommer“ ihrer Stadt, verfolgten als stille Mäzene ihre private Leidenschaft für die schönen Künste oder engagierten sich sozial für Kirche und Caritas. In Notfällen und Notlagen wurde dem Bürgermeister oder dem Bundeskanzler unbürokratisch und großzügig finanzielle Unterstützung für Betroffene zugesagt. „Gutes tun und darüber reden“ war unüblich und insofern auch unnötig, als die für das Engagement erwartete „Gegenleistung“ keine Öffentlichkeit brauchte und die „Gegenleistung“ auch nicht von Relevanz und Wirksamkeit des Engagements abhing. Engagement hatte eher den Charakter eines „Gefallens“, für den man dementsprechend bei jemand anderem „etwas gut“ hatte. Insofern hatte die Frage nach dem „social case“ als Voraussetzung für den „business case“ kaum Bedeutung. Nonprofit-Organisationen kam vielfach nicht die heute angestrebte Funktion als Kompetenzpartner zu, sondern meist die des Legitimationspartners, was sich häufig auf die steuerbegünstigende Funktion einer gemeinnützigen Organisation beschränkte.

<sup>10</sup> Vgl. dazu grundlegend Eckhard Priller/Annette Zimmer (Hrsg.), *Der Dritte Sektor International. Mehr Markt – weniger Staat?*, Berlin 2001.

Die aktuelle Diskussion über Corporate Citizenship ist daher auch Ausdruck einer stattfindenden und erforderlichen Neubestimmung des Verhältnisses von Wirtschaft und Gesellschaft, genauer: zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen. Diese sind ebenfalls durch den Wandel in der staatlichen Aufgabenwahrnehmung vielfältigen Veränderungen ausgesetzt. Dazu gehört eine verstärkte Übernahme von Leistungsangeboten der öffentlichen Hand, die keinesfalls nur in Richtung privatgewerblicher Privatisierungen gehen. So betreiben Sportvereine zunehmend Sportanlagen oder Freibäder, gründen sich mehr und mehr private Schulen (und Hochschulen), übernehmen Kulturvereine ehemals kommunale Büchereien oder betreiben karitative Organisationen soziale Dienste und Einrichtungen und tragen dabei zunehmend mehr fachliche Verantwortung und wirtschaftliches Risiko. In zahlreichen Städten, Gemeinden und Regionen gründen sich Bürgerstiftungen mit dem Ziel, bürgerschaftliches Engagement auf lokaler Ebene durch den Auf- und Ausbau von Stiftungsvermögen zu stärken und auf eine breite Basis zu stellen.<sup>11</sup>

Nonprofit-Organisationen sind vielfach die geborenen Partner für gesellschaftlich engagierte Unternehmen, da diese grundsätzlich nicht über ausreichende Fachkompetenz, Erfahrung und Vernetzung in sozialen, kulturellen oder anderen gesellschaftlichen Bereichen verfügen und auch nicht zu verfügen brauchen. Dementsprechend sind Nonprofit-Organisationen notwendig, um das unternehmerische bürgerschaftliche Engagement effektiv umzusetzen, was hinsichtlich der gesellschaftlichen Wirkung zwar noch keine hinreichende, aber eine notwendige Bedingung ist. So wurde zu Recht darauf hingewiesen, dass sich erfolgreiches Corporate Citizenship auch dadurch auszeichnet, dass es in einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen umgesetzt wird anstatt durch isoliertes Handeln des Unternehmens.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Vgl. Stefan Nährlich/Rupert Graf Strachwitz/Eva Maria Hinterhuber/Karin Müller, *Bürgerstiftungen in Deutschland – Bilanz und Perspektiven*, Wiesbaden 2006.

<sup>12</sup> Vgl. Andre Habisch, *Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland*, Berlin 2003.

## Neue Kooperation als Herausforderung

Über die Zusammenarbeit von Unternehmen mit Nonprofit-Organisationen ist wenig bekannt. Dass deutsche Unternehmen in ihren Kooperationsorientierungen staatsnäher sind als etwa amerikanische Firmen, hat bereits die Untersuchung von Seitz gezeigt.<sup>13</sup> Auch die Umfrage des Centrum für Corporate Citizenship Deutschland e.V. (CCCCD) kommt zu einem ähnlichen Ergebnis. Bei den knapp 60 Prozent der Unternehmen, die überhaupt in irgendeiner Weise mit unternehmensexternen Organisationen zusammenarbeiten, nehmen staatliche und politische Akteure, aber auch andere Unternehmen und Unternehmensverbände einen vergleichsweise hohen Stellenwert ein.<sup>14</sup>

Für diese Zurückhaltung der Unternehmen gegenüber Nonprofit-Organisationen können „gepflegte und professionalisierte Kulturgrenzen“ ein Grund sein, die dazu führten, dass sich Unternehmens- und Nonprofit-Kultur im spezifisch deutschen Sozialstaatskontext eher als unvereinbare Gegensätze gegenüberstanden.<sup>15</sup> Hinzu kommen die daraus resultierenden Herausforderungen, Beziehungen nach Jahrzehnten des distanzierten Nebeneinanders erst aufbauen und dabei die wesentlichen Kriterien für ein erfolgreiches Passungsverhältnis erfüllen zu müssen. Dieses Passungsverhältnis bezieht sich auf kompatible Merkmale in den Bereichen Unternehmensphilosophie, Struktur und Strategie und wird heute vielfach als Grundlage für erfolgreiche Corporate-Citizenship-Partnerschaften zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen angesehen.<sup>16</sup>

<sup>13</sup> Vgl. Bernhard Seitz, Zwischen Idee und Geschäft. Auswertungen und Ergebnisse einer bundesweit durchgeführten Studie im internationalen Vergleich, in: Josef Wieland/Walter Conradi (Hrsg.), *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen*, Marburg 2002, S. 23–195.

<sup>14</sup> Vgl. CCCD (Hrsg.), *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland und im transatlantischen Vergleich mit den USA*, Berlin 2007, S. 18 ff.

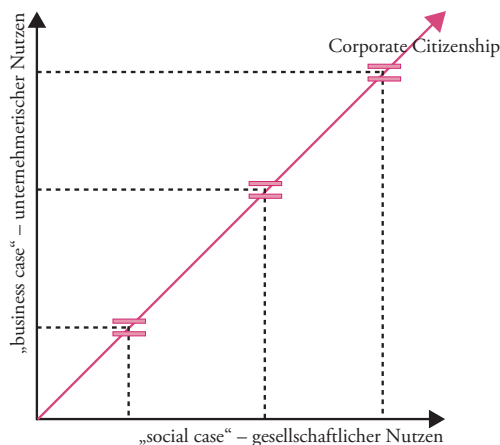
<sup>15</sup> Vgl. Holger Backhaus-Maul, *Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, (2004) 14, S. 23–30.

<sup>16</sup> Vgl. Stefan Nährlich/Christiane Biedermann, *Gemeinnützige Organisationen als Partner*, in: André Habisch/René Schmidpeter/Martin Neureiter (Hrsg.), *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*. Berlin 2007, S. 419–430.

Ein weiterer Grund für die Zurückhaltung vieler Unternehmen, die Zusammenarbeit mit Nonprofit-Organisationen zu suchen, dürfte der in der Praxis häufig zu beobachtende Versuch der öffentlichen Hand sein, die in Ministerien und Kommunen rückläufigen Mittel für Zuwendungen an Vereine und Stiftungen durch Unternehmenszuwendungen zumindest teilweise zu ersetzen oder dies wenigstens als mögliche Option den Nonprofit-Organisationen in Aussicht zu stellen. Die Beobachtung, dass auf einschlägigen Veranstaltungen zwar häufig die Politik für Corporate Citizenship wirbt, Unternehmen unter den Teilnehmern aber nur selten anzutreffen sind, verstärkt diesen Eindruck. Von Unternehmensvertretern ist inzwischen fast ebenso häufig der Hinweis zu vernehmen, das gesellschaftliche Unternehmensengagement solle keinesfalls „den Staat aus seiner Verantwortung entlassen“, wie dies im Allgemeinen von gemeinnützigen Organisationen zu hören ist. Dahinter steckt die Befürchtung, funktional staatsentlastend instrumentalisiert zu werden und damit die Freiwilligkeit und Eigensinnigkeit des eigenen Engagements schrittweise einzubüßen. Dabei ist weder Corporate Citizenship von Unternehmen noch bürgerschaftliches Engagement von Privatpersonen der Wegbereiter eines Sozialstaatsabbaus. Corporate Citizenship ist vielmehr die Reaktion auf einen tief greifenden sozialen und ökonomischen Wandel und der Versuch, diesen Wandel positiv zu gestalten und sich nicht damit zu begnügen, den Status quo der institutionellen Aufgabenteilung zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft auf niedrigerem Niveau zu bewahren. Der Anspruch von Corporate Citizenship ist es, sich mit unternehmerischer Herangehensweise und in der Zusammenarbeit mit Nonprofit-Organisationen gesellschaftlichen Entwicklungen frühzeitig zu stellen und im subsidiären Vorrang vor staatlichem Handeln bürgerschaftlich aktiv zu werden.

Analog zu Public Private Partnerships bietet Corporate Citizenship in der Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen (quasi als Civil Commercial Partnerships) einen viel versprechenden Ansatz, die Wirkung bürgerschaftlichen Unternehmensengagements zu erhöhen. Wie eingangs diskutiert, lässt sich von Corporate Citizenship dann reden, wenn „social case“ und „business case“ im Gleichgewicht sind. Das heißt zwar

**Abbildung 2: Optimierungspotenziale von Corporate Citizenship**



nicht, dass ein hoher unternehmerischer Nutzen automatisch zu einem hohen gesellschaftlichen Nutzen führt (oder umgekehrt), jedoch besteht, wie *Abbildung 2* veranschaulicht, grundsätzlich die Möglichkeit, solche Gleichgewichtszustände auf unterschiedlichen Nutzenhöhen zu realisieren.

Die Optimierungspotenziale von Corporate Citizenship werden sich in der Praxis genauer bestimmen lassen, wenn verbesserte Instrumente für die Bewertung und Messbarkeit von bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen vorliegen.<sup>17</sup> Solche Optimierungspotenziale sind nicht nur theoretisch-modellhafter Natur. Viele Projekte bürgerschaftlichen Engagements sind oder werden angebotsorientiert entwickelt in dem Sinne, dass sich die Finanzierung und Ausgestaltung eines Projektes daran orientiert, aus welchen „Fördertöpfen“ Mittel beantragt werden können. Mit Auslaufen der Fördermaßnahmen entstehen dann regelmäßig Probleme der Fortfinanzierung mit dem anschließenden Versuch, durch Sponsoren oder Fundraising die mehr oder weniger großen Finanzierungslücken schließen zu müssen. Auch diese Bemühungen sind dem Kern nach angebotsorientiert, denn sie wollen meist den Status

<sup>17</sup> Vgl. Nicole Fabisch, Corporate Citizenship Controlling, in: Christopher Zerres/Michael P. Zerres (Hrsg.), *Handbuch Marketing-Controlling*, Berlin 2006, S. 75–89.

quo nur mit anderen finanziellen Mitteln aufrechterhalten. Dementsprechend häufig lässt sich kein für den Erfolg einer Kooperation zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen notwendiges Passungsverhältnis (mehr) finden.

Folgerichtiger wäre eine nachfrageorientierte Herangehensweise, die sich mehr daran orientiert, ob und in welchem Maße ein bestimmtes Projekt bürgerschaftlichen Engagements, wie z. B. die Umnutzung alter Industrieanlagen oder -gebäude in Kultureinrichtungen, überhaupt und von welchen Zielgruppen nachgefragt werden wird. Dies würde nicht nur die Stabilität und Nachhaltigkeit solcher Projekte bereits im Ansatz verbessern helfen, sondern auch dazu beitragen, die Wirkung bürgerschaftlichen Engagements zu erhöhen.

Gleichzeitig liegt genau in diesem Ansatz der innovative Charakter von Corporate Citizenship: sich nicht damit zufrieden zu geben, dass eine Aktivität den steuerrechtlichen Merkmalen der Gemeinnützigkeit entspricht, sondern lösungsorientiert vorzugehen und somit dazu beizutragen, eine neue Aufgabenverteilung zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft zu finden.

Zwar ist die Kooperation von Unternehmen mit Nonprofit-Organisationen noch kein alleiniger Garant für eine stärkere gesellschaftliche Wirkung von Corporate Citizenship, aber eine notwendige Voraussetzung dafür. Gleichzeitig müssen in Wissenschaft und Fachpraxis mehr Anstrengungen unternommen werden, um das notwendige Wissen für eine ergebnis- und wirkungsorientierte Steuerung (Output und Outcome) zu erhöhen und die dafür erforderlichen Instrumente zu entwickeln und zu verbessern.

Ob Unternehmen mit ihrem Corporate Citizenship Anerkennung bei ihren Stakeholdern finden und dadurch einen stabilen „business case“ realisieren können oder nur ein mitleidiges Lächeln ernten, entscheidet sich über den „social case“ und das Maß, in dem die Unternehmen mit ihrem Engagement einen wichtigen Beitrag zur positiven Entwicklung der Gesellschaft leisten.