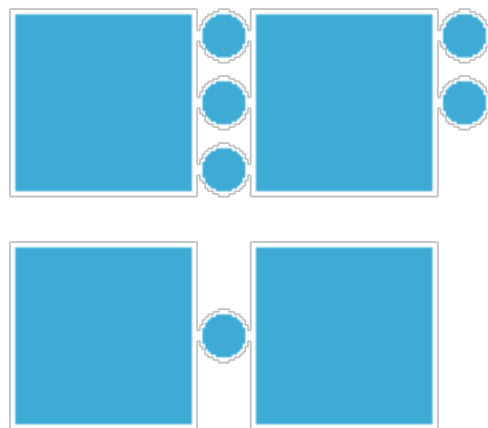


Externe Faktoren als Grundlage für Corporate Social Responsibility



Evangelische Fachhochschule Darmstadt

Hausarbeit

Alice Costanza
Matrikelnr. 925565

M2 MF

Management in Social
Organisations

Prof. Dr. phil. Michael
Vilain

INHALTSVERZEICHNIS

1	<u>EINLEITUNG</u>	3
2	<u>EXTERNE EFFEKTE</u>	3
2.1	NEGATIVE EXTERNE EFFEKTE / BEISPIEL	3
2.2	POSITIVE EXTERNE EFFEKTE / BEISPIEL	4
2.3	DIE BEDEUTUNG VON EXTERNEN EFFEKTEN FÜR DEN MARKT	4
2.4	DIE AUSWIRKUNGEN EXTERNER EFFEKTE	5
3	<u>PRAKTISCHE BEISPIELE</u>	6
3.1	UMGANG MIT EXTERNEN EFFEKTEN IN DER ÖLINDUSTRIE AM BEISPIEL VON EXXON MOBILE	6
3.2	UMGANG MIT EXTERNEN EFFEKTEN IN DER CHEMIEINDUSTRIE AM BEISPIEL VON BASF	8
4	<u>INSTRUMENTE DER CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY</u>	11
4.1	BEGRIFFE	11
4.2	SPENDEN UND SPONSORING	12
4.3	SOCIAL PARTNERSHIP	12
4.4	INITIATIVEN, INDIZES UND STANDARDS	13
4.5	CORPORATE VOLUNTEERING	14
4.6	CAUSE RELATED MARKETING	15
4.7	STIFTUNGEN	16
5	<u>ZUSAMMENFASSUNG</u>	16
6	<u>AUSBLICK</u>	18
7	<u>LITERATURVERZEICHNIS</u>	19

1 Einleitung

In der heutigen Zeit wird von jedem Unternehmen neben seinem Hauptgeschäft verlangt, sich für soziale Zwecke zu engagieren. Doch gerade in wirtschaftlich turbulenten Zeiten stellt sich immer wieder die Frage, ob soziales Engagement nur in „guten Zeiten“ als eine Art Bonus gegeben wird, oder was die Gesellschaft tatsächlich fordert. So gibt es die unterschiedlichsten Beweggründe sich auch in wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu engagieren. Ein Gesichtspunkt ist die reine Marketingperspektive, um die eigene Bekanntheit zu steigern und mit positiven Aktivitäten in Verbindung gebracht zu werden. Eine andere könnte der Blick auf die Konkurrenz sein und inwieweit sich diese engagiert. Zudem gibt es Branchen, die ein negatives Image haben und sich deshalb z.B. für den Umweltschutz geradezu einsetzen müssen.

In dieser Hausarbeit werden „Externe Effekte“, Effekte die Unternehmen neben ihren eigentlichen Produkten erzeugen, als Ausgangspunkt beschrieben. So werden diese zunächst definiert und anhand von Beispielen erläutert. Relevant sind hier solche externen Effekte, die Wirtschaftsunternehmen durch ihre Arbeit verursachen. Weiter schließt sich die Überlegung an, welche Wirkungen diese auf die Gesellschaft haben und im Umkehrschluss wiederum auf die einzelnen Unternehmen. Im zweiten Teil soll besonders auf „kritische“ Branchen eingegangen werden, die unter anderem durch das Erzeugen negativer Effekte schon im Vorhinein ein schlechtes Image in der Gesellschaft haben. Am Beispiel von zwei Unternehmen wird der positive sowie negative Umgang mit den jeweiligen externen Effekten kurz in der Praxis aufgezeigt und die damit verbundenen Auswirkungen auf das Unternehmen. Im weiteren Verlauf werden verschiedene Maßnahmen aus dem Bereich der Corporate Social Responsibility (CSR) erläutert, und der Bekämpfung von verursachten negativen Effekten oder zur Generierung von positiven Effekten (und damit verbundenen Wettbewerbsvorteilen) zugeordnet.

2 Externe Effekte

Definition „Ein externer Effekt liegt vor, wenn Handlungen eines Wirtschaftssubjekts nicht beabsichtigte Nebenwirkungen haben, durch die andere direkt begünstigt werden oder andere direkt geschädigt werden.“¹

2.1 Negative externe Effekte / Beispiel

Der wohl greifbarste negative externe Effekt stellt die Umweltverschmutzung dar. Wenn z.B. bei der Herstellung von Energie durch die Verbrennung von Kohle die Schwefeldioxidemissionen ungefiltert in die Luft abgegeben werden können, kann Strom günstiger produziert werden. Der Stromproduzent trägt in diesem Fall nur die direkt anfallenden Kosten, die auch als private Kosten bezeichnet werden. Die Kosten für die Luftverschmutzung, die in diesem Fall auf das Konto der Allgemeinheit gehen, bezeichnet man als externe Kosten, welche negative externe Effekte darstellen. In diesem Beispiel wird zuviel Elektrizität mit dem Preis einer verschmutzten

¹ Demmler, Dr. Horst (1992): Einführung in die Volkswirtschaftslehre. 3., verbesserte Auflage. München: Oldenbourg Verlag. S. 273

Umwelt generiert, was den Konsumenten in zweierlei Hinsicht negativ zugute kommt. Aufgabe des Staates ist es in diesem Fall die externen Kosten zu internalisieren, d.h. dass diese dem Produzent belastet werden. So muss der Stromhersteller auch die von ihm weitergegebenen Kosten neu kalkulieren, was zu einem Anstieg der Stromgesamtkosten führen würde. Diese höheren Kosten würden dann zu einem Rückgang der Nachfrage und damit verbunden mit weniger Stromproduktion einhergehen.²

2.2 Positive externe Effekte / Beispiel

Positive externe Effekte sind ein externer Ertrag oder auch externer Nutzen. Diese liegen vor, wenn eine positive Wirkung auf dem Markt auftritt, die dem Produzenten aber nicht monetär vergolten wird. Das klassische Beispiel hierfür ist die Honigproduktion. Die Bienen eines Imkers stellen Honig her, der den privaten Ertrag des Imkers darstellt. Durch die Tätigkeit der Bienen entsteht allerdings nicht alleine der Honig, sondern auch die Obstbauern in der Umgebung bekommen ihre Bäume befruchtet. Dieser externe Nutzen wird dem Imker aber nicht vergütet; außer vielleicht mit einem guten nachbarschaftlichen Verhältnis.

Da positive externe Effekte nicht vergolten werden, besteht die Gefahr der Unterversorgung dieser entsprechenden Güter.

Ein weiteres Beispiel für externe Erträge stellt das Bildungswesen dar. So nutzt Bildung zum einen dem einzelnen Individuum, um z.B. eine besser bezahlte Beschäftigung zu finden, zum anderen aber auch der Gesamtwirtschaft.³

2.3 Die Bedeutung von externen Effekten für den Markt

Volkswirtschaftlich betrachtet stellt die Existenz von externen Effekten, sowohl die positiven als auch die negativen, eine Marktunvollkommenheit dar. Das Problem besteht darin, dass neben den kalkulierbaren privaten Erträgen und Kosten auch externe Erträge und Kosten (positive und negative externe Effekte) entstehen. Wenn bestimmte Kosten nicht mehr dem Produzenten zugerechnet werden sondern der Gesamtwirtschaft, kann es neben diesem Nachteil auch zu einer Überproduktion kommen, da die privaten Gewinne höher als die sozialen Gewinne sind.⁴ Bei externen Erträgen sind die privaten kleiner als die sozialen Gewinne, was zu einer Unterproduktion des entsprechenden Gutes führt. Um diese Marktunvollkommenheiten auszugleichen rechtfertigt sich ein Tätigwerden des Staates.

Im Falle von externen Erträgen wird oft der Staat selbst Produzent der entsprechenden Güter oder Dienstleistungen. Typische Beispiele sind hier das Gesundheits- und Bildungswesen. Die staatliche Eigenproduktion, also staatliche Krankenhäuser oder Schulen werden dadurch gerechtfertigt, dass es bei einer Auslagerung in die Privatwirtschaft zu Unterversorgungen kommen könnte.⁵

² vgl.: Cezanne, Wolfgang (1999): Allgemeine Volkswirtschaftslehre. 4., verbesserte Auflage. München, Wien: Oldenbourg Verlag. S.32f

³ vgl.: Cezanne (1999) S.33f

⁴ Soziale Gewinne= Private Gewinne+ externe Gewinne oder
Soziale Gewinne= soziale Erträge- soziale Kosten

⁵ Als Nachteile von staatlicher Eigenproduktion sind wiederum eventuelle Ineffizienz, übermäßige Beanspruchung durch die Konsumenten und beschränkte Konsumentensouveränität zu bedenken.

Bei externen Kosten hat der Staat verschiedene Möglichkeiten des Eingreifens. Die gängigsten sind Auflagen (Ge- und Verbote), Abgaben (Steuern bzw. Subventionen) oder Zertifikate (handelbare Verfügungsrechte).⁶

Allgemein problematisch bei externen Effekten ist, dass „bei negativen externen Effekten, wie beispielsweise Umweltverschmutzung, betriebswirtschaftlich rentable Innovationen gesamtwirtschaftlich nicht sinnvoll sind; bei positiven externen Effekten sind gesamtwirtschaftlich wünschenswerte Innovationen betriebswirtschaftlich möglicherweise nicht rentabel.“⁷

2.4 Die Auswirkungen externer Effekte

In unserer heutigen Zeit stellen die externen Effekte, und der Umgang mit diesen, ganz entscheidende Faktoren für das Bestehen, die Gewinnerzielung oder eine mögliche Insolvenz eines Unternehmens dar. In den gesättigten Märkten mit austauschbaren Produkten kann das einzelne Individuum wählen von welchem Anbieter es konsumiert oder welchen es boykottiert. Um Kunden zu gewinnen und sich vom Wettbewerb abzugrenzen kann ein Unternehmen verschiedene Marketingstrategien bzw. absatzpolitische Instrumente wählen.

Eine Möglichkeit ist die Kostenführerschaft anzustreben.⁸ Hier versucht der Anbieter Produkte günstiger als die Konkurrenz zu verkaufen um damit Kunden zu gewinnen. Problem an dieser Strategie ist, dass das Unternehmen auch intern seine Kosten auf ein Minimum reduzieren muss. So bleiben in der Regel keine Gelder für soziale Zwecke. Besonders schwierig wird es, wenn zur Reduktion der Herstellungskosten auf Kinderarbeit oder umweltschädliche Substanzen zurückgegriffen wird. Diese Vermutungen liegen in der Gesellschaft bei „zu günstigen“ Produkten oft nahe.

Eine weitere Marketingstrategie ist es, durch höhere Qualität als die Konkurrenz zu überzeugen.⁹ Heute spielt allerdings schon lange nicht mehr allein die Produktqualität die alleinige Hauptrolle. Andere Faktoren, wie soziale Verantwortung, Qualitätsstandards und bürgerschaftliches Engagement, sind längst Forderungen der Konsumenten geworden.¹⁰

Moral und Ökonomie werden oft in der Gesellschaft als unumstößlicher Konflikt gesehen und mit Altruismus und Egoismus gleichgesetzt. Wirtschaft und Ethik, Wettbewerb und Kooperation, Markt und Staat, Gewinn und Moral stehen sich in der öffentlichen Diskussion oft unversöhnlich gegenüber. Auch wird die Wirtschaft für viele soziale Probleme verantwortlich gemacht. Gründe für diese Sicht auf die Unternehmen sind in unserer sozialen Marktwirtschaft verankert. Koordiniert werden die Marktaktivitäten in der Regel durch Wettbewerb. Unter dem Wettbewerbsdruck sind die Unternehmen darauf angewiesen Gewinne zu generieren. „Das Grundproblem der Unternehmensethik besteht darin, zur Lösung des Konflikts von Gewinn und Moral in der ethischen begründbaren sowie ökonomisch implementierbaren Form beizutragen.“¹¹

⁶ vgl.: Cezanne (1999) S.52ff

⁷ Heubes, Jürgen (1995): Grundlagen der modernen Makroökonomie. München: Vahlen. S.677

⁸ in der BWL als „Preispolitik“ bezeichnet

⁹ Produktpolitik

¹⁰ um noch einmal die klassischen absatzpolitischen Instrumente komplett zu nennen: Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und Distributionspolitik. vgl.; Wöhe, Günter (2000): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 20. Auflage. München: Vahlen S.517ff

¹¹ vgl.: Muche, Stephanie (2008): Corporate Citizenship und Korruption. Ein systematisches Konzept von Unternehmensverantwortung. Wiesbaden: Gabler. S.69

So stellt sich die Frage, wie Firmen durch ihr Wissen um die positiven sowie negativen externen Effekte, die sie verursachen, diese lenken und positiv für ihr eigenes Image und ihre Gewinnziele nutzen können.

Weiter gibt es Branchen die alleine durch ihr Berufsfeld ein negatives Image bei der Bevölkerung haben. Dieses kommt vor allem durch das Erzeugen von negativen Effekten in diesen Bereichen. Als offensichtlichstes Beispiel kann hier die Waffenindustrie genannt werden. Es ist schon fast makaber die Tötung von Menschen als negativen externen Effekt zu bezeichnen. Ein weiteres Beispiel stellen die Chemie- oder die Tabakindustrie dar.

3 Praktische Beispiele

In den folgenden Kapiteln sollen zwei Unternehmen aus solchen „kritischen Branchen“ betrachtet werden sowie ihr Umgang mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Beispielhaft soll die Firma BASF als Chemiekonzern und die Marke Esso, hinter der sich der größte Ölkonzern der Welt, Exxon Mobile, verbirgt, betrachtet werden. Beide Firmen, außer dass es sich um von vornherein kritische Branchen handelt, bzw. kritische Produkte hergestellt werden, haben sich in der öffentlichen Meinung schon Fehler erlaubt. So soll beispielsweise der Exxon Mobile Konzern mitverantwortlich für die Vereitlung des Kyotoabkommens zur Eindämmung globaler Erwärmung sein. Exxon Mobile soll im Jahr 2000 den Präsidentschaftswahlkampf von George W. Bush mit über einer Million Dollar unterstützt haben. Die Ablehnung des Kyotoabkommens im März 2001 sehen viele Experten als Bushs Gegenleistung.¹²

Doch auch die BASF wurde im September 2002 von Germanwatch e.V.¹³ zum Klimasünder des Monats ernannt. Vorgeworfen wurde der BASF in Deutschland und der EU Widerstand gegen den Firmenemissionshandel zu organisieren, welcher ebenfalls Bestandteil des Kyotoabkommens ist. So wurden auf Initiative der BASF laut Germanwatch auch andere Teile der deutschen Industrie sowie Lobbyisten in Brüssel aktiviert, um gegen den Emissionshandel zu Felde zu ziehen.¹⁴

Nun stellt sich die Frage, wie diese beiden Unternehmen mit den grundsätzlich gegebenen negativen externen Faktoren umgehen. Und wie mit kritischen Stimmen der öffentlichen Meinung. Oder wie mit Umweltorganisationen, die gegen sie zu Felde ziehen, umgegangen wird.

3.1 Umgang mit externen Effekten in der Ölindustrie am Beispiel von Exxon Mobile

„Die Diskussion um die weltweiten Öl- und Gasreserven nimmt kein Ende. Immer wieder wird behauptet, dass in naher Zukunft das Ende des Ölzeitalters erreicht sei. Dass dies ein weit verbreitetes Missverständnis ist, und dass die Reserven für die

¹² vgl.: Gazdar, Kaevan/ Kirchhoff Klaus Rainer (2004): Unternehmerische Wohltaten: Last oder Lust?. Von Stakeholder Value, Corporate Citizenship und Sustainable Development bis Sponsoring. München/Unterschleißheim: Luchterhand. S.6

¹³ Germanwatch beschreibt sich selbst als: „Germanwatch engagiert sich für Nord-Süd-Gerechtigkeit und den Erhalt der Lebensgrundlagen. Dabei konzentrieren wir uns auf die Politik und Wirtschaft des Nordens mit ihrer weltweiten Auswirkung....“ auf www.germanwatch.org

¹⁴ vgl.: www.germanwatch.org

Enkel unserer Enkel reichen, können Sie hier nachlesen.“¹⁵ Mit diesen Worten wird auf der offiziellen Homepage von Esso¹⁶ auf ihre Broschüre „Oeldorado“ aufmerksam gemacht, in der diese Aussage nochmals durch Zahlen belegt wird. So heißt es hier, dass die Ölreserven im Jahr 2007 bei 180.718 Millionen Tonnen lagen. Verbraucht worden wären im Jahr 2007 aber lediglich 3.917,6 Millionen Tonnen Erdöl.¹⁷

Die Ölbranche ist in den Köpfen der meisten Verbraucher eine schwierige Branche, da das geförderte Erdöl sowie der anschließende Ausstoß von Kohlendioxid als eine der Hauptumweltsünden und als Grund für die Erderwärmung, die Entstehung von Ozonlöchern und vielem mehr gilt. Gerade in solch einem Wirtschaftsbereich sind die Außendarstellung und der Umgang mit den externen Faktoren von besonderer Bedeutung. Allerdings ist eher zu beobachten wie freimütig der Exxon Mobile Konzern mit seiner Präsentation nach außen umgeht. Grund für das Verlangen von Alternativen des Kyotoabkommens sei nach Aussage von Exxon Mobile, dass es schädlich für die Weltwirtschaft sei.¹⁸ Doch wie bereits erwähnt bleibt Exxon Mobile nicht bei einer einfachen Meinungsäußerung, sondern soll auch die Politik konkret in dieser Richtung beeinflussen haben. Im Corporate Citizenship Report des Exxon Mobile Konzerns (2006) wird das politische Engagement folgendermaßen begründet: „Die Mittel der Exxon Mobile PAC¹⁹ fließen Kandidaten zu, die sich für eine Stärkung der Marktwirtschaft einsetzen und Ansichten vertreten, die im Kern mit den Interessen von Exxon Mobile übereinstimmen.“²⁰

So ist Exxon der einzige Ölkonzern, der nicht in erneuerbare Energien investiert. Im Umweltbericht der Esso Homepage ist ebenfalls kein Hinweis auf andere Energiequellen als Rohöl vermerkt. Aufschluss über den Umgang des Konzerns zu diesem Thema ist erst wieder im Corporate Citizenship Report zu finden. Hier wird begründet, dass bis zum Jahr 2030 fossile Brennstoffe auch weiterhin 80 Prozent des weltweiten Energiebedarfs decken werden. „Unsere herkömmlichen Geschäftsfelder bleiben von vorrangiger Bedeutung und versprechen einen weit größeren Wert als die erneuerbaren Energien, die derzeit in Umfang und Wettbewerbsfähigkeit nicht mit unserem Kerngeschäft mithalten können.“²¹

Es ist also nicht verwunderlich, dass Greenpeace den Konzern Exxon Mobile als Umweltsünder Nummer eins durch seine europaweite „Stopp Esso Kampagne“ im Sommer 2001 in die Schlagzeilen brachte. Durch diese Kampagne, und den negativen oder kaum vorhandenen Umgang mit seinen externen negativen Effekten, wurden dem Konzern mit einem Umsatz von 404,552 Milliarden USD (2007)²² immense Umsatzeinbußen beschert. Nach Meinungsumfragen nahmen die britischen Esso

¹⁵ http://www.esso.de/ueber_uns/energie_umwelt/oel_gasreserven/index.html

¹⁶ Exxon Mobile ist in Deutschland mit den zwei Marken Esso und Mobile vertreten. Esso vertreibt in Deutschland unter anderem Ottokraftstoffe, Dieselmotorkraftstoffe, Schmierstoffe und leichtes Heizöl. Die Marke Mobile steht in erster Linie für Schmierstoffe.

¹⁷ Download unter: http://www.esso.de/ueber_uns/info_service/publikationen/downloads/index.html

¹⁸ vgl.: <http://www.greenpeace-magazin.de/index.php?id=3698>

¹⁹ ExxonMobile PAC (Political Action Committee)

²⁰ Exxon Mobile. (2006): Herausforderung der Energie: Packen wir's an. Corporate Citizenship Report 2006. (Imagebroschüre ist über die Esso Homepage zu bestellen) S.36

²¹ Exxon Mobile. (2006): S.34

²² so wurde Exxon Mobile 2007 als wertvollstes Unternehmen weltweit nach Marktkapitalisierung und nach Fortune Global 500 als Konzern mit den höchsten Gewinnen weltweit bezeichnet. Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Exxon>

Stammkunden von 26 auf 19 Prozent ab.²³ Selbst die Analysten der Deutschen Bank warnten vor Schäden der Marke Esso durch diesen Imageverlust.²⁴

In den Imagebroschüren des Exxon Mobile Konzerns ist aber auch lobenswertes Engagement zu verzeichnen. So wird beispielsweise die Erkrankung an Malaria von der konzerneigenen Africa Health Initiative bekämpft. Nach Firmenangaben wurden im Jahr 2006 hierfür Spenden in Höhe von neun Millionen US-Dollar vergeben. Weiteres Engagement stellen öffentliche Dialoge an den jeweiligen Betriebsstätten, Austausch mit ethnischen Minderheiten (Ureinwohnern) und Beachtung der Eigentumsrechte bei Umsiedlungen dar. Zudem wurde 2006 die „Educating Woman and Girls Initiative“ gegründet, welche Projekte zum Bau und der Sanierung von Schulen fördern, Alphabetisierungskurse und Lehreraus- und Weiterbildungen anbietet.²⁵

Abschließend ist über den Exxon Mobile Konzern zu sagen, dass der Eindruck entsteht, dass soziale Fördermaßnahmen alleine den eigenen Wirtschaftsinteressen dienen und die Steigerung der Konzernumsätze ausschließlich im Mittelpunkt steht. Wenn sich das Gewinnstreben sozial- und umweltpolitisch vertreten lässt wird dies begrüßt, aber wohl nicht für zwingend notwendig erachtet. So steht das soziale Engagement des Konzerns immer wieder in der Kritik den „Löwen in einen Schafspelz zu kleiden“. Weiter zu beobachten ist, wie sich das gesellschaftliche Engagement von Exxon Mobile in Zukunft weiter entwickelt, wie die Konsumenten in Zukunft mit der Firmenpolitik umgehen und auch wie Einbußen der Weltwirtschaftskrise das Verhalten beeinflussen.

3.2 Umgang mit externen Effekten in der Chemieindustrie am Beispiel von BASF

Wie ist es also möglich, dass ein Unternehmen, welches in aller Öffentlichkeit gegen wichtige Bestandteile des Kyoto-Protokolls vorgeht trotzdem für sein verantwortungsvolles Handeln bekannt ist, und in mehreren Indizes für seine ökologischen und sozialen Leistungen vertreten ist? Oder auf den Punkt gebracht, wie schafft es die BASF in der öffentlichen Debatte anders wahrgenommen zu werden als Exxon Mobile?

Auch die BASF arbeitet in einer kritischen Branche, der Chemieindustrie. Da dieser Branche zunächst der Ruf von Umweltsündern vorausseilt, ähnlich wie auch in der Ölindustrie, ist hier ein besonders sorgfältiger Umgang mit den externen Faktoren von Nöten. Die BASF hat es geschafft, durch ihren verantwortungsvollen Umgang, sowohl in der Weltöffentlichkeit, als auch in der direkten Nachbarschaft des Stammwerkes Ludwigshafen, als vorbildliches Unternehmen zu gelten. Beim Ranking des US-Wirtschaftsmagazins „Fortune“ ist die BASF so im Jahr 2003 zum weltweit angesehensten Unternehmen der Chemiebranche gewählt worden.²⁶ Dies bestätigt ebenfalls das „manager magazin“, welches in seinem „Good Company Ranking“ die wichtigsten Konzerne Europas auf ihre Sozialverträglichkeit 2007 zum zweiten Mal ge-

²³ vgl.: Gazdar/ Kirchhoff (2004). S.7

²⁴ vgl.: Gazdar/ Kirchhoff (2004). S.6

²⁵ vgl.: „Exxon Mobile. (2006). S.44f

²⁶ vgl.: Hambrecht, Jürgen/ Kokott, Dietmar (2004): Erfolgsformel Wertemanagement. S. 55-81. In: Wieland, Josef (Hrsg.) Handbuch Werte Management. Erfolgsstrategien einer modernen Governance. Hamburg: Murmann S.55.

prüft hat. Die BASF wird hier als der Konzern in Europa bezeichnet, der seine gesellschaftliche Verantwortung am umfassendsten wahrnimmt. Auf den Plätzen zwei und drei folgen der Düsseldorfer Konsumgüterhersteller Henkel und der britisch-südafrikanische Minenkonzern Anglo American.^{27 28}

Nun ist die Frage, was dazu beigetragen hat, dass die BASF solche Ergebnisse erzielen konnte.

Damit Wertemanagement und Sustainability²⁹ auch wirklich gelebt werden können, müssen diese in der Firmenphilosophie verwurzelt sein. Die BASF hat seine Wege in die Zukunft unter dem Motto „BASF 2015“ unter folgende strategische Leitlinien gestellt:

- Wir verdienen eine Prämie auf unsere Kapitalkosten
- Wir helfen unseren Kunden erfolgreich zu sein
- Wir bilden das beste Team der Industrie
- Wir wirtschaften nachhaltig für eine lebenswerte Zukunft³⁰

Für die Umsetzung seiner vier strategischen Unternehmensziele hat die BASF für jeden dieser Bereiche ein Vorstandsmitglied benannt, um alle Aspekte der strategischen Ausrichtung gleichwertig zu fokussieren.³¹

Weiter kümmert sich ein Nachhaltigkeitsrat ("Sustainability Council") um die Ausrichtung der gesamten BASF-Gruppe am Leitbild der Nachhaltigkeit. Zentrale Aufgaben sind die Strategieentwicklung für die drei Handlungsfelder des Leitbilds: Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft.³² Auffällig ist wie tief verwurzelt auch andere Ziele als nur das Gewinnstreben in der Firmenphilosophie sind. Auch bei den Leitlinien ist zu beachten, dass jeder der vier Grundsätze eine andere Interessensgruppe rund um das Unternehmen anspricht. Um Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung wirklich zu leben reicht es nicht eine Abteilung danach zu benennen und einzelne Projekte zu unterstützen, sondern eine Implementierung in der Gesamtunternehmensausrichtung ist notwendig. Durch die Aufstellung der Strategie und der jeweiligen Vorstände, macht die BASF den Eindruck als sei ihr dies gelungen.

Auch im Dow Jones Sustainability Index (DJSI World), dem weltweit bedeutendsten Nachhaltigkeitsindex, ist die BASF zum achten Mal in Folge vertreten. Die im DJSI World geführten Unternehmen werden aus den 2.500 Vertretern des Dow Jones Global Index ausgewählt: Ausschlaggebend für die Auszeichnung der BASF sind unter anderem die Klimastrategie, Umwelt- und Sozialberichterstattung, sowie die Entwicklung innovativer und ökoeffizienter Produkte.^{33 34}

In weiteren Indizes, die Unternehmen mit gesellschaftlicher Verantwortung, ökologischen und sozialen Leistungen auszeichnen, ist die BASF ebenfalls vertreten. So

²⁷ vgl.: <http://www.standort-ludwigshafen.basf.de/mit-uns-gewinnt-die-region/gesellschaftliche-verantwortung/unser-engagement/guter-nachbar-basf-good-company-ranking/#10287>

²⁸ vgl.: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/csr/0,2828,461440,00.html>

²⁹ zumeist mit „Nachhaltigkeit“ übersetzt

³⁰ <http://www.basf.com/group/corporate/de/about-basf/strategy/index>

³¹ vgl.: Hambrecht, Jürgen/ Kokott, Dietmar (2004). S.60

³² vgl.: <http://www.basf.com/group/corporate/de/sustainability/management-and-instruments/sustainability-council>

³³ vgl.: <http://www.sustainability-index.com/>

³⁴ vgl.: <http://www.basf.com/group/corporate/de/sustainability/economy/basf-shares/index>

beispielsweise im FTSE4 Good, Storebrand SRI Fonds, Global 100 und einigen mehr.^{35 36}

Doch nicht nur in der Unternehmensphilosophie, sondern auch im direkten Umgang mit allen seinen Stakeholdern³⁷ zeigt die BASF, dass sie sich als Corporate Citizen sieht und verhält.³⁸ Vor allem in der direkten Umgebung des Hauptwerkes Ludwigshafen ist dies zu verzeichnen. So wurden im Jahr 2005 in Rheinland-Pfalz und der Rhein-Neckar-Region 22 Millionen Euro für den Bereich Sustainable Development ausgegeben und damit die Ausgaben des Vorjahres fast verdreifacht. Unter dem Motto „Mit uns gewinnt die Region“, investiert die BASF in die Bereiche Jugend und Bildung, Zukunft, Innovation und Wissenschaft, Kultur und Soziales, Sport und Lebensqualität.³⁹ Begründet wird das Engagement ganz im Sinne des Corporate Citizen mit den Worten: „Mit unserem gesellschaftlichen Engagement wollen wir deutlich machen, dass wir uns insbesondere im Umfeld unserer Standorte als guter Nachbar verstehen und aktiv sind.“⁴⁰

Besonders bemerkenswert ist der offene Umgang mit allen Fakten und Zahlen sowie die Transparenz mit der sich die BASF der Öffentlichkeit stellt. Vielleicht ist die BASF glaubhafter als einige andere Firmen weil sie mit allen Anschuldigungen und Mutmaßungen offen umgeht. Beispielsweise wird im Internet preisgegeben wie viel Wasser in der Produktionsstätte Ludwigshafen verbraucht wird. Auch die Arbeit der firmeneigenen Kläranlagen kann in Augenschein genommen werden.⁴¹ Ein weiteres Beispiel ist die Umweltzentrale, welche rund um die Uhr erreichbar ist.⁴²

Das Verfahren der Ökoeffizienz stellt eine weitere Besonderheit der BASF dar. Die Ökoeffizienz-Analyse ist eine Methode zur ganzheitlichen Beurteilung von Produkten oder Verfahren. Ökologische und ökonomische Aspekte werden hierbei gleichgewichtet bewertet. Die Produkte werden aus Sicht des Endkunden analysiert; (Zukunfts-)Szenarien und Auswirkungen von Handlungsoptionen werden aufgezeigt.⁴³

Doch wie steht es nun mit der Anschuldigung, dass die BASF, ebenso wie Exxon Mobile, gegen das Kyoto-Abkommen arbeitet? Hierzu kann auf der Website von Germanwatch e.V. die Stellungnahme von Matthias Hensel, Leiter der Unternehmenskommunikation, im Namen der BASF herangezogen werden.

Hier wird betont, dass die Kyoto-Ziele und die flexiblen Instrumente des Kyoto-Protokolls von der BASF bejaht werden und schon lange konsequent der Weg des ökonomischen und ökologischen Umgangs mit Energie gegangen wird. Auf Firmenebene wird allerdings die freiwillige Selbstverpflichtung als bester Weg zur Erreichung der Klimaschutzziele gefordert und kein Emissionshandel. Im Dezember 2002

³⁵ vgl.: <http://www.basf.com/group/corporate/de/sustainability/economy/basf-shares/index>

³⁶ vgl.: http://www.imug.de/pdfs/investment/hp_imug_FTSE4Good_2008.pdf

³⁷ als Stakeholder werden alle Anspruchsgruppen um ein Unternehmen bezeichnet. So sind das z.B. Mitarbeiter sowie Führungskräfte, Kunden, Kooperationspartner, der Staat, Dienstleister, die Öffentlichkeit und die Konkurrenz. vgl.: Ruckh, Mario F./ Noll, Christian/ Bernholdt, Martin (Hrsg.) (2006): Sozialmanagement als Stakeholder-Management. Grundlagen und Perspektiven für ein beziehungsorientiertes Management von Nonprofit-Organisationen. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt

³⁸ zumeist mit „verantwortlicher Bürger“ übersetzt

³⁹ vgl.: <http://www.standort-ludwigshafen.basf.de/sustainable-development/>

⁴⁰ <http://www.standort-ludwigshafen.basf.de/mit-uns-gewinnt-die-region/gesellschaftliche-verantwortung/unser-engagement/>

⁴¹ vgl.: <http://www.standort-ludwigshafen.basf.de/sustainable-development/klaeranlage/>

⁴² vgl.: <http://www.standort-ludwigshafen.basf.de/sustainable-development/umweltzentrale/>

⁴³ vgl.: <http://www.standort-ludwigshafen.basf.de/sustainable-development/oekoeffizienz/>

wurde das Kyoto-Protokoll verabschiedet. Der EU-Emissionshandel und die nationale Ausgestaltung der Richtlinie sollen verstärkt im Vordergrund stehen. Mit diesem Kompromiss hat sich die BASF öffentlich einverstanden erklärt.⁴⁴

4 Instrumente der Corporate Social Responsibility

Mögliche Gründe für die Notwendigkeit von Corporate Social Responsibility wurden anhand der externen Faktoren bereits erläutert. Auch Möglichkeiten des praktischen Umgangs mit den Instrumenten der sozialen Verantwortung und der Versuch in kritischen Branchen negative externe Effekte auszugleichen oder positive externe Effekte hervorzuheben, wurden am Beispiel zweier Unternehmen skizziert. In den folgenden Kapiteln soll nun darauf eingegangen werden welche Instrumente im Bereich Corporate Social Responsibility Firmen grundsätzlich zur Verfügung stehen. Auch soll der Versuch unternommen werden, die Instrumente bzw. Möglichkeiten der sozialen Verantwortung dahingehend zu unterteilen ob sie mehr dazu dienen negative Effekte auszugleichen oder positive Effekte zu verstärken oder selbst solche darstellen.

4.1 Begriffe

Die Begriffe Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship und Nachhaltigkeit werden in der Praxis oft gleichgesetzt und als Synonyme genutzt. Da bisher aus der Praxis berichtet wurde, wurden die Begriffe in der Art eingesetzt, in der sie auch von den jeweiligen Firmen genutzt werden. Für den weiteren Verlauf ist allerdings eine klare Abgrenzung sinnvoll. Corporate Social Responsibility (im weiteren mit CSR abgekürzt) wird vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung als übergreifendes Konzept definiert. In der wissenschaftlichen Literatur wird CSR allerdings als Vorstufe oder Teil des Corporate Citizenship betrachtet, der auf die „inhaltlichen Leitideen des Engagements, der weltweiten Gerechtigkeit, der nachhaltigen Entwicklung, der schonende Umgang mit Ressourcen und der Verbesserung der Lebensbedingungen zukünftiger Generationen abzielt.“⁴⁵

Der Begriff Corporate Citizenship (im weiteren CC) wird meist mit unternehmerischem Bürgerengagement übersetzt. Hieraus ergibt sich eine auf das lokale Unternehmensumfeld gerichtete Tätigkeit. Als Charakteristika können Orientierung am Eigeninteresse des Unternehmens, wechselseitiger Nutzen von Unternehmen und Umwelt und konsequente unternehmensstrategische Ausrichtung angeführt werden.⁴⁶ So wird CC als praxisorientierter und CSR als wissenschaftlicher Begriff gesehen.⁴⁷

Nachhaltige Unternehmensführung bedeutet, dass gegenwärtige Bedürfnisse befriedigt werden, ohne zukünftigen Generationen diese Möglichkeiten zu nehmen. So umfasst die Nachhaltigkeit sowohl ökologische, ökonomische als auch soziale Gesichtspunkte.⁴⁸

⁴⁴ vgl.: <http://www.germanwatch.org/pubzeit/z52brief.htm#BASF-12-2002>

⁴⁵ Habisch, Andre (2003): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin: Springer S. 43

⁴⁶ vgl. Holzborn, Astrid (2006): Corporate Social Responsibility in kleinen und mittleren Unternehmen. Saarbrücken: VDM Verl. Müller. S. 22

⁴⁷ vgl. Holzborn (2006), S.23, zit. nach Crane und Matten 2003, ebenda

⁴⁸ vgl. Holzborn (2006), S. 23

So kann ein Unternehmen seine strategische Ausrichtung entweder schwerpunktmäßig im Bereich CSR, CC oder auch unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten einordnen. Die im Folgenden beschriebenen Instrumente können in jeder Art der hauptsächlichlichen Ausrichtung angewandt werden.

4.2 Spenden und Sponsoring

Der Einstieg in die soziale Verantwortung bietet zumeist das Spenden oder auch Sponsoring. Unterschied zwischen Spenden und Sponsoring ist, dass bei der Spende keine Gegenleistung erbracht wird.⁴⁹ Gründe für Spenden können viele, wie z.B. ein schlechtes Gewissen, Steuervorteile, Dankbarkeit, Spaß oder auch soziale Anerkennung sein. Die reine Philantropie ist eher selten.

„Sponsoring ist die Bereitstellung von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen durch Unternehmen zur Förderung von Personen, Gruppen und/oder Organisationen im sportlichen, kulturellen und/oder sozialen Bereich, um damit gleichzeitig Ziele der eigenen Unternehmenskommunikation zu erreichen.“⁵⁰ Angefangen haben die großen Sponsoringaktivitäten zu Beginn der sechziger Jahre, als die Ölkonzerne den Motorsport begannen zu sponsern. Auch heute noch ist der Sportbereich Hauptbereich für Sponsoringaktivitäten. Im Jahr 2000 betrug so das durchschnittliche Sportsponsoringbudget 20 Millionen Euro, weltweit wurde es auf 25 Milliarden Euro geschätzt.⁵¹

Bei der Wahl einer Sponsoring-Kooperation ist es für beide beteiligten Parteien von immenser Wichtigkeit genau zu prüfen mit wem solche Partnerschaften eingegangen werden. Denn das Image eines jeden Partners färbt auf den anderen ab, was in der Öffentlichkeit kaum mehr rückgängig zu machen ist.

Spenden und Sponsoring kann sowohl negative externe Effekte ausgleichen, als auch in rein „positiven Branchen“ angewandt werden. Die Gefahr besteht oft, dass negative Effekte gerade durch Sponsoringtätigkeiten eher verdeckt werden sollen oder der Versuch unternommen wird, die Öffentlichkeit von gewissen Dingen abzulenken.

Doch auch als ganz von den externen Faktoren losgelöstes Marketinginstrument kann Sponsoring eingesetzt werden. Gerade um den Bekanntheitsgrad bei bestimmten Zielgruppen zu erhöhen werden oft große Mengen von Geld investiert. In der Praxis ist meistens zu beobachten, dass Spenden unabhängig von den negativen Effekten gegeben werden, gerade weil sie in der Regel die Öffentlichkeit nicht auf den ersten Blick wahrnimmt. Sponsoring wird oft zum Ausgleich negativer Effekte oder neutral zur Steigerung des Bekanntheitsgrades gegeben.

4.3 Social Partnership

In diesem Modell geht es um längerfristige Kooperationen zwischen Unternehmen und sozialen Organisationen. Hier werden Modelle in Unternehmen eingeführt, die regelmäßige Spenden oder Leistungen an eine festgelegte soziale Organisation fließen lassen. Ein schönes Beispiel ist das Abtreten des Abrundungsbetrages bei

⁴⁹ diese kann auch anonym gegeben werden

⁵⁰ Gazdar/ Kirchhoff (2004) S. 102

⁵¹ vgl.: Gazdar/ Kirchhoff (2004) S. 212

der Gehaltsauszahlung an eine soziale Organisation. Der Arbeitgeber kann den gleichen Betrag noch einmal dazu geben.⁵²

Dieses Instrument dient wohl am ehesten dazu, positive externe Faktoren zu verstärken oder hervorzurufen. Unabhängig davon ob eine Firma negative oder positive externe Effekte hervorruft, sind solche Partnerschaften ein schönes Instrument.

4.4 Initiativen, Indizes und Standards

Viele freiwillige Initiativen und Unternehmensverbände haben eigene sozial- und umweltpolitische Standards definiert, zu deren Einhaltung sie sich verpflichtet haben. Eine sehr interessante Initiative ist das UN-Global-Compact, ein freiwilliges internationales Netzwerk von Unternehmen, welches sich über „best practices“ austauscht. Die Mitglieder dieses von Kofi Annan⁵³ initiierten Netzwerkes verpflichten sich zehn grundlegende Prinzipien, unter anderem aus den Bereichen der Menschenrechte, Arbeitsnormen, des Umweltschutzes und der Korruptionsbekämpfung einzuhalten. Ausgangspunkt dieser Prinzipien ist die Erklärung der Menschenrechte und die Agenda 21⁵⁴. Mehr als 2000 Firmen aus über 80 Ländern haben sich dem UN-Global-Compact angeschlossen.⁵⁵

Weitere Initiativen, die sich den Themen Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Einhaltung der Menschenrechte, Kampf gegen Bestechung, Umweltschutz, Verbraucherschutz und weiteren widmen, sind die OECD-Leitlinien oder der Zusammenschluss der International Labour Organisation (ILO).

Auch Gütesiegel wie Fairtrade oder TransFair⁵⁶, die fairen Handel ohne Zwischenhändler garantieren oder auch Rugmark⁵⁷, ein Gütesiegel gegen Kinderarbeit bei Teppichen, können als Instrumente des SCR gewertet werden.

Im Bereich der Finanzmärkte rückt die soziale Verantwortung, Ökologie und Ethik ebenfalls immer mehr in den Fokus. Hier wurden Indizes entwickelt, wie der Dow Jones Sustainability Index oder der FTSE4Good Index, auf die schon bei der Betrachtung der BASF näher eingegangen wurde.

SA 8000 und ISO 26000 sind die bekanntesten Sozialstandards. Seit 1998 gibt es die Norm SA 8000 Standard for Social Accountability.⁵⁸ Der SA 8000 vereint eine Vielzahl von „Codes of Conduct“ und dient als auditierbares Sozialverträglichkeitssystem. Bestandteile des SA 8000 sind unter anderem das Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit, die Einhaltung von Mindestlöhnen und Arbeitszeiten.⁵⁹

Die Einführung der ISO 26000 (auch Ethiknorm genannt) ist für das Jahr 2010 geplant. Diese beschreibt, welche gesellschaftliche Verantwortung private und öffentli-

⁵² vgl.: Conta Gromberg, Ehrenfried (2006): Handbuch Sozial-Marketing. Strategie, Praxis, Trends durch zielgerichtete Kommunikation zum Erfolg. Berlin: Cornelsen. S. 46

⁵³ Kofi Annan war von 1996-2006 UN-Generalsekretär

⁵⁴ Die Agenda 21 ist ein entwicklungs- und umweltpolitisches Aktionsprogramm für das 21. Jahrhundert. Den Hauptpunkt stellt die Nachhaltigkeit dar. Beschlossen wurde es 1992 auf der Konferenz für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen (UNCED) in Rio de Janeiro

⁵⁵ vgl.: Holzborn (2006). S. 25

⁵⁶ vgl.: www.transfair.org

⁵⁷ vgl.: www.rugmark.org

⁵⁸ vgl.: <http://www.sa-intl.org/>

⁵⁹ vgl.: Gazdar/ Kirchhoff (2004) S. 116

che Unternehmen und Organisationen im weltweiten Kontext haben und einhalten sollten.

Die Norm ist im Zusammenhang mit ISO 9000 und ISO 14000 zu verstehen. Anders als diese beiden Standards wird ISO 26000 wahrscheinlich nicht zertifizierbar sein und ist vielmehr als eine Art Leitlinie konzipiert.^{60 61}

Die Entstehung von Initiativen, Standards und Gütesiegeln kommt wohl mehr aus dem Bereich der negativen externen Faktoren. Hier sollen ursprünglich sehr negative Unternehmenspraktiken wie Kinderarbeit, Missachtung der Menschenrechte, Umweltverschmutzung oder auch Bestechung vermieden werden. Durch ein Siegel oder die Teilnahme an Initiativen wollen einzelne Unternehmen ihren Kunden klar machen, dass sie nicht diejenigen welche sind, die solche Praktiken anwenden.

Da in den Nachhaltigkeits- und Umwelt-Indizes Unternehmen aus jeder Branche vertreten sind, kann dieser Bereich eher den positiven Faktoren zugeordnet werden. Die entsprechenden Unternehmen wollen deutlich machen, dass sie überdurchschnittliche Leistungen erbringen. Ein Wettbewerb um einen Platz in diesen Indizes ist durchaus erwünscht.

4.5 Corporate Volunteering

Corporate Volunteering, übersetzt mit betrieblichem Freiwilligenprogramm, ist ein Instrument, das wechselseitige Vorteile, sowohl für das Wirtschaftsunternehmen als auch für die soziale Organisation, bietet. Beispiel für solch ein Freiwilligenprogramm könnte es sein, dass ein IT-Profi für eine bestimmte Zeit in eine AIDS-Hilfe-Organisation wechselt und dort für einige Zeit arbeitet. Neben der rein fachlichen Qualifikation wird heute von Mitarbeitern, und vor allem von Führungskräften, eine Reihe von sogenannten Soft-Skills erwartet. Persönlichkeit, soziale Kompetenzen und vor allem die Fähigkeit, sich in andere Personen und Arbeitsfelder hineinversetzen zu können, werden vorausgesetzt. Außerdem führen Programme des Corporate Volunteering auch zu einer höheren Identifikation des Mitarbeiters mit dem eigenen Unternehmen und das Gefühl etwas wirklich nachhaltig Wertvolles geleistet zu haben.^{62 63}

Das Arbeiten unter Low-cost-Bedingungen und eine komplett andere Denk- und Handlungsperspektive ist um einiges wertvoller (und auch günstiger) als Management Trainings-Programme in künstlicher Umgebung. Auch kurze Programme für ganze Mitarbeitergruppen, ähnlich aufgezogen wie ein Betriebsausflug, bekommen immer mehr Bedeutung.

So ist in denn USA die Frage nach Freiwilligenprogrammen bei Bewerbungsgesprächen gang und gäbe. Eine hohe gesellschaftliche Reputation und das wahrgenommene soziale und ökologische Verantwortungsbewusstsein eines Unternehmens gelten hier als wichtiger Bestandteil für die Arbeitszufriedenheit eines Mitarbeiters.⁶⁴

⁶⁰vgl.: <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/hme.html?nodeid=4451259&vernum=0>

⁶¹ vgl.: <http://www.iso.org/iso/home.htm>

⁶² vielleicht auch die höchste Stufe der Maslowschen Bedürfnispyramide, die Selbstverwirklichung??

⁶³ Vgl. Holzborn (2006). S. 61

⁶⁴ vgl. Habisch, Andre (2003). S.67f

In Bezug auf die externen Faktoren tragen Corporate Volunteering Programme vermutlich mehr zur Verstärkung der positiven externen Effekte bei. Es wird nach außen und auch für die eigenen Mitarbeiter eine moderne und zukunftsweisende Personalpolitik sichtbar, die sowohl für das Wirtschaftsunternehmen als auch für die soziale Partner-Organisation eine Gewinnsituation darstellt.

Für den Personalbereich gibt es noch eine große Anzahl von Maßnahmen, die in der Literatur als CSR-Aktivitäten definiert werden. Nur um einige Beispiele zu nennen: Schulungen in Bereichen der Sozialkompetenz, Mentoring-Programme für Frauen in Führungspositionen, Burnout-Prävention und zahlreiche andere Maßnahmen aus dem Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung.⁶⁵ Auch wenn diese Maßnahmen positive externe Effekte bei den eigenen Mitarbeitern hervorrufen, soll im Rahmen dieser Arbeit nicht näher auf sie eingegangen werden, da sie lediglich die interne Personalpolitik betreffen und sich nicht wie beispielsweise das Corporate Volunteering, nach außen richten.

4.6 Cause Related Marketing

Cause Related Marketing ist die Verknüpfung von Absatz und Sponsoring. Eines der bekanntesten Beispiele ist die Aktion von Krombacher, bei der beim Kauf von einem Kasten Krombacher Bier ein Quadratmeter Regenwald gerettet wurde.⁶⁶ Bei einer dieser Aktionen von Krombacher gab es auch die Möglichkeit im Internet abzustimmen, an welche von drei möglichen Organisationen das Geld fließen sollte. Cause Related Marketing kann als Instrument betrachtet werden, das wirtschaftliche und gemeinnützige Ziele gekoppelt verfolgt. Durch Kooperationen soll das Image eines Produktes, der Dienstleistung oder auch des Unternehmens als Ganzes verbessert werden. So soll bei den Stakeholdern eine positive Einstellung zum Unternehmen und Loyalität mit diesem hervorgerufen werden.⁶⁷ Eine gekoppelte Spende soll die Kaufentscheidung des nicht markentreuen Kunden auf das eigene Produkt lenken. Ein Beispiel, bei dem die Anwendung von Cause Related Marketing nicht nur die Marke bekannt machte, sondern auch zu immensen Umsatzsteigerungen führte, war 1983 die Kampagne von American Express. Hier wurden bei jeder Buchung von einer American Express Kreditkarte die Restaurierungsarbeiten an der Freiheitsstatue in New York mit 1 Cent unterstützt. Im Kontext dieser Kampagne wuchs die Zahl der Neukunden um 45 Prozent und die Kartennutzungen um 28 Prozent.⁶⁸

Cause Related Marketing ist in der Hauptsache ein Absatzinstrument, gerade weil die Spendenbeträge in der Regel sehr gering sind.⁶⁹ In Bezug auf die externen Faktoren ist es so auch als am ehesten neutral zu betrachten. Es soll lediglich den direkten Absatz sowie das Gesamtunternehmensimage positiv beeinflussen. Die Spende an sich stellt natürlich einen positiven externen Effekt dar.

⁶⁵ vgl.: Christen Jacob, Mariana/ van Passavant, Christina (2009): Corporate Social Responsibility. Impulse für kleine und mittlere Unternehmen. Frauenfeld, Zürich: Huber

⁶⁶ so sollen durch die Aktion 2008 13.669.187 Quadratmeter Regenwald mit einer Spende von 4 Millionen Euro gerettet worden sein. vgl.: <http://www.wwf.de/regionen/kongo-becken/krombacher-regenwald-projekt-2008/>

⁶⁷ vgl.: Mayerhofer, Grusch/ Mertzbach, Martina (2008): Corporate Social Responsibility – Einfluss auf die Einstellung zu Unternehmen und Marken. Wien: Facultas. S. 37

⁶⁸ vgl.: Ganzdar/ Kirchhoff (2004) S.137

⁶⁹ so wird z.B. bei der Krombacheraktion im Jahr 2002 eine Spendenhöhe von 6,7 Cent pro Kasten errechnet, bei einer Umsatzsteigerung von 15%. vgl.: <http://www.ltrebing.de/misc/krombacher-wwf/>

4.7 Stiftungen

Auch Unternehmensstiftungen können im weitesten Sinne als Instrument der CSR gesehen werden. Ausgangspunkt für die Gründung einer Stiftung ist bei einem Unternehmer allerdings nicht immer die reine Philantrophie. Oft werden Stiftungen gegründet wenn es keinen adäquaten Erben oder Nachfolger für ein Unternehmen gibt. Auch Erbschaftssteuern in einer gewissen Größenordnung, die nur aus dem Substanzwert des Unternehmens bestritten werden können, sind oft für die Gründung von Stiftungen verantwortlich. Aus rechtlichen Gründen sind Firma und gemeinnützige Stiftung klar getrennt. Bekannteste Beispiele für solche Stiftungen sind Bertelsmann, Bosch oder SAP.⁷⁰

Die Tätigkeitsfelder von gemeinnützigen Stiftungen sind sehr vielfältig. Hauptschwerpunkte könnten im Bereich der Wissenschaft und Forschung liegen.

Stiftungen an sich stellen einen positiven externen Effekt dar. So steht die Gründung von Stiftungen in keinem Zusammenhang mit der Branche oder möglichen negativen Faktoren.

5 Zusammenfassung

Die vorangegangene Aufführung der CSR-Instrumente kann keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Kreative Köpfe in Wirtschaftsunternehmen und sozialen Einrichtungen entwickeln jeden Tag neue innovative Ideen und neue Umsetzungsformen des CSR. Kurz zu erwähnen sind die neun sogenannten Instrumente des Citizneship-Mix, von denen die meisten erläutert wurden. In ihrer Gesamtheit sind diese: Unternehmensspenden (Corporate Giving), Sozialsponsoring (Social Sponsoring), zweckgebundenes Marketing (Cause Related Marketing), Unternehmensstiftungen (Corporate Foundations), gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement (Corporate Volunteering), Auftragsvergabe an soziale Organisationen (Social Commissioning), Gemeinwesen Joint-Venture (Community Joint-Venture bzw. Public Private Partnership), Lobbying für soziale Anliegen (Social Lobbying) und soziales Risiko-Kapital (Venture Philanthropy). Es sollten lediglich beispielhaft die gängigsten Instrumente aufgeführt, sowie der Versuch unternommen werden, dies in eine Einteilung anhand der externen Faktoren zu gliedern. In der folgenden Liste ist das Vorangegangene nochmals kurz graphisch zusammengestellt.

⁷⁰ vgl.: Schmidt, Wolf (2003): Stiftungen als Innovationsagenturen und Wohltäter der Gesellschaft. S. 87-127. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen. Ziele- Projekte- Management- Rechtliche Gestaltung. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler S. 107

Instrumente	Verstärkung positiver Effekte	eher Verstärkung positiver Effekte	Neutrale Ausrichtung	eher Kompensation negativer Effekte	Kompensation negativer Effekte
4.2. Spenden			+ -		
4.2. Sponsoring			+ -		- -
4.3. Social Partnership		+			
4.4. Initiativen					- -
4.4. Standards					- -
4.4. Gütesiegel					- -
4.2. Indizes	+ +				
4.5. Corporate Volunteering	+ +				
4.6. Cause Related Marketing		+	+ -		
4.7. Stiftungen	+ +				

Grundsätzlich sind sich alle einig! Kein modernes Unternehmen kann es sich in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts noch erlauben, Umsatz, Gewinn und Cashflow als einzig angestrebte Ziele zu benennen. Jedes Unternehmen sollte bestrebt sein, CSR, CC und Sustainable Development als Unternehmensziele zu erklären. Auch die Verknüpfung und Berücksichtigung von allen Interessensgruppen in Form von Stakeholder-Management scheint Ausgangspunkt der Unternehmenspolitik zu sein. Doch wie sieht es mit der praktischen Umsetzung aus? Mit welchen Maßnahmen wirken die Aktivitäten nicht nur wie reine Werbung oder sogar Schleichwerbung? Wie kann ein Unternehmen den Eindruck vermeiden, es wollte nur „seine Sünden“ reinwaschen oder überdecken?

Eine Möglichkeit sich der Antwort auf diese Fragen zu nähern, ist die Implementierung aller sozialen und ökologischen Aktivitäten in die Gesamtunternehmensstrategie. Schwierig wird es immer dann wenn in der Öffentlichkeit lediglich Einzelmaßnahmen sichtbar sind, die, wenn sie nicht gerade bahnbrechend innovativ sind, schnell verpuffen.

Voraussetzungen für eine Strategie ist zuerst Transparenz. Um glaubwürdig zu sein muss mit allen Fragen und Vorwürfen offen umgegangen werden. Auch darf nicht der Verdacht aufkommen, dass bestimmte Bereiche oder Zahlenwerte geheim gehalten oder beschönigt werden. Weiter darf bei dem was gefördert wird keine Willkür herrschen. Wenn nur die Präferenzen des Chefs im Fokus stehen, lässt dies nicht gerade auf eine strategische Ausrichtung schließen. Hier wären eine konkrete Zielgruppenanalyse und die Ausrichtung auf die zukünftigen Unternehmensziele nötig. Was in jedem Wirtschaftsunternehmen in den Bereichen des Absatzes oder der Produktgestaltung selbstverständlich ist, kommt in den Bereichen von CSR und CC zu oft kurz. „Strategisch starke Unternehmen planen ihre gemeinnützigen Aktivitäten mit

der gleichen Sorgfalt und führen sie mit der gleichen Professionalität durch, wie sie ihre Geschäfte steuern.“⁷¹

Auch Langfristigkeit ist ein Muss bei der strategischen Ausrichtung. Ein ständiger Wechsel in den Anspruchsgruppen kann kein Vertrauen erzeugen. Auch wäre es kontraproduktiv für den Aufbau von Netzwerken.

6 Ausblick

Implementierung von CSR und CC-Maßnahmen in die Unternehmensstrategie, Transparenz, strategische Ausrichtung und Nachhaltigkeit werden von einigen, zu meist großen Unternehmen, bereits selbstverständlich angewandt. Zu beobachten und zu erforschen ist nun, ob diese Entwicklung auch in der breiten Masse, z.B. in mittelständigen Unternehmen, Einzug halten wird.

Gerde in Zeiten der Wirtschaftskrise muss sich zeigen, ob unternehmerisches Engagement ein „Luxusgut“ wird oder Grundvoraussetzung im Geschäftsgebaren. Zur Zeit ist eher zu beobachten, dass Gelder für solche Extra-Ausgaben zuerst Einsparungen unterliegen. Doch wie verhält es sich wenn die Krise weiter anhalten sollte? Wird soziale Verantwortung dann vielleicht zum unumgänglichen Wettbewerbsfaktor? Oder werden die Unternehmen von Seiten des Staats für weitere Aufgaben mit in die Verantwortung genommen?

⁷¹ Gazdar/ Kirchoff (2004) S. 337

7 Literaturverzeichnis

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen. Ziele- Projekte- Management-Rechtliche Gestaltung. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler

Cezanne, Wolfgang (1999): Allgemeine Volkswirtschaftslehre. 4., verbesserte Auflage. München, Wien: Oldenbourg Verlag.

Christen Jacob, Mariana/ van Passavant, Christina (2009): Corporate Social Responsibility. Impulse für kleine und mittlere Unternehmen. Frauenfeld, Zürich: Huber

Conta Gromberg, Ehrenfried (2006): Handbuch Sozial-Marketing. Strategie, Praxis, Trends- durch zielgerichtete Kommunikation zum Erfolg. Berlin: Cornelsen.

Demmler, Dr. Horst (1992): Einführung in die Volkswirtschaftslehre. 3., verbesserte Auflage. München: Oldenbourg Verlag.

Exxon Mobile. (2006): Herausforderung der Energie: Packen wir´s an. Corporate Citizenship Report 2006. (Imagebroschüre ist über die Esso Homepage zu bestellen).

Gazdar, Kaevan/Kirchhoff Klaus Rainer (2004): Unternehmerische Wohltaten: Last oder Lust?. Von Stakeholder Value, Corporate Citizenship und Sustainable Development bis Sponsoring. München/Unterschleißheim: Luchterhand.

Habisch, Andre (2003): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin: Springer

Heubes, Jürgen (1995): Grundlagen der modernen Makroökonomie. München: Vahlen.

Holzborn, Astrid (2006): Corporate Social Responsibility in kleinen und mittleren Unternehmen. Saarbrücken: VDM Verl. Müller.

Mayerhofer, Grusch/ Mertzbach, Martina (2008): Corporate Social Responsibility – Einfluss auf die Einstellung zu Unternehmen und Marken. Wien: Facultas.

Muche, Stephanie (2008): Corporate Citizenship und Korruption. Ein systematisches Konzept von Unternehmensverantwortung. Wiesbaden: Gabler.

Ruckh, Mario F./ Noll, Christian/ Bernholdt, Martin (Hrsg.) (2006): Sozialmanagement als Stakeholder-Management. Grundlagen und Perspektiven für ein beziehungsorientiertes Management von Nonprofit-Organisationen. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt

Wieland, Josef (Hrsg.) Handbuch Werte Management. Erfolgsstrategien einer modernen Governance. Hamburg: Murmann.

Wöhe, Günter (2000): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 20. Auflage. München: Vahlen.
Internet: (Zugriff zwischen dem 14.03.2009-20.04.2009)

www.germanwatch.org

http://www.esso.de/ueber_uns/energie_umwelt/oel_gasreserven/index.html

http://www.esso.de/ueber_uns/info_service/publikationen/downloads/index.html

<http://www.greenpeace-magazin.de/index.php?id=3698>

<http://www.standort-ludwigshafen.basf.de/mit-uns-gewinnt-die-region/gesellschaftliche-verantwortung/unser-engagement/guter-nachbar-basf-good-company-ranking/#10287>

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/csr/0,2828,461440,00.html>

<http://www.basf.com/group/corporate/de/about-basf/strategy/index>

<http://www.basf.com/group/corporate/de/sustainability/management-and-instruments/sustainability-council>

<http://www.sustainability-index.com/>

<http://www.basf.com/group/corporate/de/sustainability/economy/basf-shares/index>

http://www.imug.de/pdfs/investment/hp_imug_FTSE4Good_2008.pdf

<http://www.standort-ludwigshafen.basf.de/sustainable-development/>

<http://www.standort-ludwigshafen.basf.de/mit-uns-gewinnt-die-region/gesellschaftliche-verantwortung/unser-engagement/>

<http://www.standort-ludwigshafen.basf.de/sustainable-development/klaeranlage/>

<http://www.standort-ludwigshafen.basf.de/sustainable-development/umweltzentrale/>

<http://www.standort-ludwigshafen.basf.de/sustainable-development/oekoeffizienz/>

<http://www.germanwatch.org/pubzeit/z52brief.htm#BASF-12-2002>

<http://www.sa-intl.org/>

<http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0>

<http://www.iso.org/iso/home.htm>

<http://www.wwf.de/regionen/kongo-becken/krombacher-regenwald-projekt-2008/>

<http://www.ltrebing.de/misc/krombacher-wwf/>

www.transfair.org

www.rugmark.org