

# Auf dem Weg zum glaubwürdigen Kapitalismus

Für Unternehmer wird der Spagat zwischen Ethik und Profit schwieriger. Die moralischen Ansprüche der Gesellschaft steigen. Welche Strategien machen gesellschaftlich verantwortliches Verhalten von Firmen glaubwürdiger? Was bedeuten Nachhaltigkeit und CSR für den Alltag in Unternehmen?

Welcher Weg führt nicht nur zu Profit, sondern auch zu mehr gesellschaftlicher Akzeptanz? Die Beantwortung dieser Fragen wird für Unternehmer immer wichtiger.



**F**ort McMurray, Bundesstaat Alberta: Beißender Gestank liegt über Kanadas neuer Boomtown hoch im Norden. Seit Monaten liefert sich hier die Ölfirma Shell mit ihrer internationalen Konkurrenz ein Wettrennen um den Abbau riesiger Teersandlager. Die größten Vorkommen lassen sich nur unter massivem Einsatz von Chemikalien vom Gestein trennen. Seitdem 2006 die Öl- und Energiepreise explodierten, rechnen sich die teuren Abbaufahrer, obwohl das Investment die Umwelt gefährdet. Immerhin, einen Teil der Folgeschäden plant Shell durch den freiwilligen Kauf von CO<sub>2</sub>-Emissionspapieren auszugleichen. Die Erlöse kommen Naturschutzorganisationen zugute, die „uns überzeugt haben“, so der Vorstand, „weil sie im Umweltschutz neue Maßstäbe setzen“. Etwa dem niederländischen Tropenbiologen Wilie Smits, der die letzten Regenwälder Indonesiens vor illegalem Holzschlag schützt, indem er Bauern vor Ort Techniken zur schonenden Nutzung der Wälder und damit neue wirtschaftliche Perspektiven vermittelt.

**Die Welt wird komplizierter.** Wirtschaft und Soziales, Klimakrise und die unternehmerische Notwendigkeit, Gewinne zu erzielen, Firmenprodukte und ihr gesellschaftlicher Nutzen, all das kann nicht mehr einfach voneinander getrennt werden. Nichtstun beim Klimaschutz kann für Unternehmer teuer werden, die Zahl der Instrumentarien für soziales und ökologisches Engagement nimmt zu. Das Prinzip Nachhaltigkeit wird zum Business-Case und die Glaubwürdigkeit der eigenen CSR-Strategie für international sichtbare Unternehmen zum Gradmesser der eigenen Attraktivität: bei Kunden, die bei Produkten aller Art mehr auf die „Moral“ achten, aber auch bei Investoren auf dem Kapitalmarkt.

Vor allem die Versicherungsbranche hat in den letzten Jahren einen Wertewandel erfahren, der branchenübergreifend Maßstäbe setzen

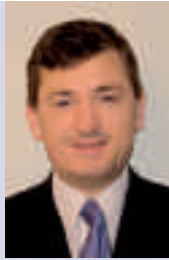
könnte. Die Angst vor Milliardenverlusten durch Klimaschäden wächst. Rückversicherer wie Swiss Re erstreben „volle Klimaneutralität“ im eigenen Haus und wollen möglichst schnell ihren eigenen Businesskunden zum Vorbild werden. Schon bewerteten Analysten internationaler Börsen jene Konzerne schlechter, die zu offensichtlich die sozialen und ökologischen Aspekte ihres eigenen Wirtschaftens nicht mit berücksichtigen, während Rating-Agenturen neue Kriterien für Sozial- und Ökorangebots entwickeln, in denen schon bald Hedgefonds-Manager mit Weltunternehmen um die guten Plätze kämpfen könnten.

**Der Bebelplatz in Berlin:** Im Juni 2006 beantworteten hier vor laufenden Kameras über hundert Menschenrechts- und Klimaaktivisten gemeinsam mit Firmenberatern und Managern kritische Fragen zum Zustand der Welt: „Was passiert, wenn alle Chinesen ein Auto kaufen und jeden Tag damit fahren?“ „Warum gibt es immer noch Hunger in der Welt?“ „Wie viele Sprachen werden in den nächsten Jahrzehnten untergehen?“ Der von der Initiative Dropping Knowledge organisierte Dialog wurde vom Allianz-Konzern gefördert – mit Know-How und gut zwei Millionen Euro. „Die Initiative lieferte überraschende Antworten, die auch für unsere eigene Arbeit wichtig waren, zum Klimawandel aber auch zum Umgang mit dem demografischen Wandel oder zur Gefahr weltweiter Seuchen“, bewertet der Sprecher der Allianz für Klima und Mikrofinanz, Michael Anthony, das Experiment.

**Vielleicht ist Anthony's Kollege** Nicolai Tewes beim Wettlauf der Firmen um mehr Glaubwürdigkeit einigen seiner Konkurrenten bereits voraus. Als Verantwortlicher für die Abteilung „Corporate Affairs“ der Allianz steht Tewes seit Jahren im intensiven Dialog mit kritischen Nichtregierungsorganisationen (NGOs) wie dem World Wildlife Fund oder German Watch. Tewes ►



Talentierte Mitarbeiter zu gewinnen, zu entwickeln, zu motivieren und an das Unternehmen zu binden, ist gerade für Unternehmen in wissensintensiven Branchen wie der Informationstechnologie von großer strategischer Bedeutung. Durch seine CSR-Aktivitäten kann sich ein Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber mit einem ausgezeichneten Ruf positionieren. Besonders geeignet ist dabei Corporate Volunteering, da es den Mitarbeiter und seine Fähigkeiten in den Mittelpunkt stellt und gleichzeitig eine konkrete Verbindung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen herstellt. Daher hat SAP schon vor einigen Jahren internationale und lokale Volunteeringaktivitäten ins Leben gerufen, wie die FIRST LEGO League, bei der Mitarbeiter auf der ganzen Welt ihr Wissen an Kinder und Jugendliche weitergeben.



James Farrar,  
Vice President CSR der SAP AG

betont die hohe Professionalität dieser Organisationen. So habe die intensive Zusammenarbeit mit Dropping Knowledge dazu geführt, dass die Allianz neue Mikro-Versicherungsmodelle entwickelte, um Bauern in Asien oder Afrika gegen Ernteausfälle abzusichern.

**Auch auf Drängen von NGOs bekennt sich die Allianz** heute zu den anspruchsvollen „Guidelines for Multinationals“ der OECD – und damit zu relativ strengen Kriterien, die eigenen Geschäftsprozesse auf ihre soziale und ökologische Glaubwürdigkeit abzuklopfen. Die CSR-Strategie zielt so auf eine langfristige Neuausrichtung des Unternehmens ab, was nur funktionieren kann, wenn der betreffende Konzern tatsächlich versucht, die freiwillig angenommenen Kriterien anzuwenden. Nur dann kann ein Unternehmen auch unerkannte Probleme im eigenen Geschäftsbereich angehen, zum Beispiel durch die Zusammenarbeit mit professionellen Kritikern. Bekennt sich

nun ein Unternehmen wie die Allianz konkret zu einer solchen Strategie: Was ändert das am Einsatz klassischer Instrumentarien wie etwa Sponsoring? „Natürlich kann jeder große Player in alle möglichen Bereiche Geld spenden“, sagt Tewes. Dennoch stellt sich hier die Frage, „wie der gespendete Euro seinen Mehrwert erhält, wenn nicht zusätzliches Know-how und Netzwerke der Firma hinzugegestellt werden?“ Tewes betont das strategische Ziel von CSR, vor allem neue Geschäftschancen für den Konzern zu ermöglichen. Für ihn ist CSR ein strategisches Konzept, um Wachstumsfelder zu erschließen, wofür neue Ideen und auch neue Produktlösungen notwendig werden, die durch Dialog im Konzern und motivierte Stakeholder entstehen könnten. Um dieses Ziel zu erreichen, werden soziale oder ökologische Projekte der Allianz in Zukunft verstärkt auf die eigenen Kernbereiche und die Kernthemen des Versicherers, Klima, Demografie und Mikrofinanzen, ausgerichtet.

**Zusätzlich soll sich soziales Engagement** auch für die eigenen Mitarbeiter lohnen, zum Beispiel durch den persönlichen Gewinn an Lebenserfahrung. „In einem Zeitalter, in dem Familienstrukturen nicht mehr so eng geknüpft sind“, erklärt Tewes den Gedanken, „wird das Unternehmen selbst zum wichtigen Zentrum des Zusammenseins. Hier suchen sich Menschen noch aktiv ein soziales Umfeld.“ Deswegen soll das Volunteering-Prinzip, also das freiwillige Engagement der Mitarbeiter in Stiftungen und Projekten, stärker gefördert werden. So leiten angehende Führungskräfte der Allianz in der Münchner Dependance im Rahmen ihrer firmeninternen Ausbildung Projekte der Lichterkette – einer Initiative, die sich in Süddeutschland um eine bessere Integration von Einwanderern kümmert. Konkret entwerfen und bauen die zukünftigen Manager Begegnungscafés im Kiez, richten Bibliotheken für Kinder ein oder gründen Wohnheime für Ausländer. Viele Chefs von morgen bleiben „ihren“ Projekten ein Leben lang verbunden. Für den deutschen Geschäftsbereich hat die Allianz Group erst kürzlich beschlossen, dass alle jungen Führungskräfte im Rahmen ihrer Ausbildung vergleichbare soziale Projekte durchführen sollen.

Auch in anderen Häusern wird Social Volunteering zum Bestandteil des Führungstrainings. Beim Energieversorger RWE Systems engagiert





Breit gefächert ist das soziale Engagement von Unternehmen. Sie tun viel Gutes – zum Beispiel, indem sie Kinderbibliotheken einrichten.

sich der Nachwuchs bei Projekten zur Sucht- und Lebenshilfe oder beim Kinderschutzbund. Ein freiwilliges soziales Jahr für Mitarbeiter wird als Pilotprojekt angeboten. Zudem „bringen die eigenen Mitarbeiter oft konkrete Vorstellungen ein, wie man das Kerngeschäft mit dem CSR-Gedanken zusammenbringen kann“, beobachtet Hans Peter Meurer von RWE. Nach dem Zufallsprinzip hatten er und andere Mitglieder der CSR-Abteilung sechzig Mitarbeiter aller Hierarchien nach möglichen Maßnahmen befragt. Die Ergebnisse waren so überzeugend, dass die Firma von den Gesprächen neue Handlungsfelder für soziale wie ökologische Maßnahmen ableitete.

**Welche Rolle spielen nun hauseigene Stiftungen** in der künftigen CSR-Strategie großer Unternehmen – etwa in der Allianz-Gruppe? Auch sie sollen mehr Nutzen für die persönliche Entwicklung der eigenen Mitarbeiter entfalten. Können diese sich eigenständig einbringen, wie in der Allianz-Umweltstiftung Blauer Adler? Wo kommen Mitarbeiter mit Menschen aus verschiedenen Kulturen zusammen oder greifen aktiv in Missstände ein, wie bei dem kürzlich prämierten Stiftungszentrum Kinderfonds oder der Umweltstiftung der Allianz? Was Tewes besonders freut: „Die Kollegen erleben, dass man auch selbst anpacken kann.“ Nebeneffekt: Die Zahl der

Stiftungen, die von Allianz-Mitarbeitern gegründet werden, steigt kontinuierlich.

Auch für die Deutsche Bank wird die Welt komplizierter. Mehr denn je muss das Unternehmen im globalen Wettbewerb weiter wachsen, will sie nicht zum Übernahmekandidaten werden. Dabei hätte Deutschlands größtes Bankhaus in den letzten Jahren noch mehr Gewinne machen können – mit internationalen Projekten, die am Ende abgesagt wurden, aus ethischen Gründen oder aus Angst vor einem Imageverlust: die geplatzte Beteiligung am Drei-Schluchten-Staudamm in China oder zurückgenommene Finanzierungsgeschäfte mit indonesischen Papierfabriken gingen durch die Presse. Schuld war auch das Internet. „Heutzutage kann jede kritische Organisation quasi auf Knopfdruck feststellen, welche Projekte unsere Bank gerade weltweit finanziert“, sagt Michael Münch. In seiner Arbeit für die Abteilung für Gesellschaftliches Engagement der Bank beobachtet Münch, dass die medial erzwungene Transparenz auch im eigenen Haus zu deutlich mehr Rückfragen führte.

So war vor zwanzig Jahren in Firmen dieser Größenordnung vielen Mitarbeitern nicht immer bewusst, in wie vielen Projekten das Haus überhaupt engagiert gewesen ist, geschweige denn welche wirtschaftlichen und sozialen Folgen ein bestimmtes Engagement mit sich

brachte. „Heute“, so Münch, „wächst gerade für diese Themen das Bewusstsein – auch intern.“

**Dabei ist die Bank eines der Unternehmen**, das sich bereits seit Jahrzehnten in sozialen Projekten engagiert. Allein durch Sponsoring die eigene Reputation zu erhöhen, hat dabei dem Konzern nie genügt. Zwar wird es für ihre Identität wichtig bleiben, etwa Kunstmuseen, die Berliner Philharmonie oder deren Nachwuchsarbeit zu fördern und nach Umweltkatastrophen mit Hilfsprojekten vor Ort Präsenz zu zeigen. Trotzdem wird der ständige Kampf um Glaubwürdigkeit im eigenen Geschäftsbereich für CSR-Abteilungen global operierender Unternehmen wichtiger. Dazu müssen auch gesellschaftlich umstrittene Investments schon im Vorfeld von der ausführenden Abteilung transparenter gemacht werden. Im Zweifelsfall sollte ein international operierendes Unternehmen fähig sein, klarzustellen, warum es sich trotz gewisser Risiken für ein bestimmtes Projekt entschieden hat und wie man trotzdem Umweltrisiken verringern und bestimmte soziale Standards vor Ort gewahrt haben möchte.

„Neben den klassischen Finanzierungskriterien werden die ökologischen und sozialen Aspekte für uns wichtiger“, sagt auch Heike Hilbig von der Abteilung für Nachhaltigkeit und Umwelt der Deutschen Bank. Ein von der Bank kürzlich ►

gegründetes „Reputational Risk Komitee“ soll in Zukunft bei unterschiedlichen Meinungen in Finanzierungsfragen vermitteln. In dem Komitee müssen sich die jeweiligen Projektleiter mit allen Abteilungsleitern, der Rechtsabteilung sowie jetzt auch mit der hauseigenen CSR-Abteilung auf gleicher Augenhöhe einig werden, bevor ein bestimmtes Projekt abgesegnet werden kann.

Um sich im Zweifelsfall hausintern auch gegen lukrative Projekte zu stellen, bedarf es Standfestigkeit und Überzeugungskraft, erwartungsgemäß ist eine Abteilung, die einen bestimmten Kredit ausgeben will, nicht immer davon begeistert, wenn Einwände vorgetragen werden, die nicht nur mit harten Zahlen zu tun haben. „Diese Konflikte müssen aber ausgetragen werden“, betont Hilbig, „nicht um die Welt zu verbessern, sondern vor allem zum langfristigen Nutzen des Hauses und seiner Shareholder.“

**Reputation wird für die Bank zum Schlüsselwort der Zukunft**, unter dem sich auch die Arbeit im Stiftungsbereich weiter fokussieren soll. Bildung bleibt hier Schwerpunktthema. Ähnlich wie etwa auch in der Dresdner Bank mit ihrem Engagement für junge Talente, sollen in der

Stiftungsarbeit Kinder- und Jugendprogramme stärker betont werden. „Es geht uns immer auch darum, mehr als nur Geld zu spenden“, betont ein Sprecher der Deutschen Bank.

**In Zukunft wird es schwieriger, einigermaßen fair zu bewerten**, wie glaubwürdig die CSR-Leistungen großer Firmen tatsächlich sind. Schon bald könnten etwa Rüstungsunternehmen in Hochglanzbroschüren ihre eigene „Nachhaltigkeit“ preisen, weil sie den Energie- oder CO<sub>2</sub>-Verbrauch in betriebseigenen Fabriken verringern konnten, während sich Pharmafirmen in Werbestrecken als Wohltäter für arme Länder in Asien und Afrika darstellen, gerade dort, wo sich die Majors der Branche darum bemühen, lukrative lokale Nahrungsmittelmärkte zu monopolisieren. Zudem wird es immer Unternehmen geben, die der Versuchung nicht widerstehen, von zweifelhaften Geschäften abzulenken, indem sie der Öffentlichkeit medienwirksam Charity-Maßnahmen präsentieren, die kaum mit dem eigenen Kerngeschäft zu tun haben. Hier stellt sich die Frage nach den richtigen Kriterien, um „Glaubwürdigkeit“ umfassender zu bewerten. Schon zeichnet sich ein neues Ge-

schaftsmodell ab, denn im europäischen Rating-Markt tummeln sich hunderte Agenturen, die sich jetzt auch als Spezialisten anbieten, um für Investoren sogenannte ESG-Leistungen (Environment, Social, Governance) von Unternehmen zu bewerten.

Dabei liegen weiterhin „keine allgemein akzeptierten Erhebungs- und Bewertungsmethoden zur unternehmerischen Nachhaltigkeit vor“, wie eine aktuelle Studie von „Ecosense“ einräumt, der gemeinsamen CSR-Plattform der wichtigsten deutschen Firmen. Internationale Standards, etwa nach der ISO-Norm, fehlen. In Deutschland tagt hierzu immer noch der Ausschuss des Deutschen Instituts für Normung. Schon machen sich in der Wirtschaft Zweifel am Sinn einzelner Ratings breit. Ein erstes deutschlandweites „Good Company Ranking“ organisiert vom „Manager Magazin“ blieb auch nicht ohne Kritik, obwohl es sich auf unabhängige Jury-Mitglieder wie Klaus Töpfer, den ehemaligen Exekutiv-Direktor des Umweltprogramms der Vereinten Nationen, berufen konnte. Umgesetzt wurde das Ranking durch Kirchhoff Consult und Deloitte, das klingt logisch, denn wer sollte die Firmen besser kennen als erfolgreiche Unternehmensberater und Wirtschaftsprüfer? Doch wo bleibt die Unabhängigkeit, wenn Agenturen die gleichen Unternehmen bewerten, die sie in ihrem Kerngeschäft beraten? Wer, so könnte man weiter fragen, bewertet in Zukunft die Bewerter?

**Immer noch ähneln manche Ranking-Listen einer „Black Box“**, die selbst wenig transparent ist. Und auch Analysten bleiben nicht frei von Ideologie, schließen nicht nur Rüstung und Alkohol, sondern auch Kernkraft und Kohle aus wichtigen Rankings aus, die über den Zugang von Firmen in nachhaltige Fondsmodelle entscheiden. „Hier müssen sich Unternehmen klarer und selbstbewusster positionieren“, betont Marita Hilgenstock, CSR-Managerin

CSR gab es bei SICK schon, da war der Begriff noch kein Business- bzw. Managementtrend. Bei uns heißt das ganz einfach „Verantwortung“. Bereits der Unternehmensgründer Erwin Sick identifizierte den Zugang zu guter Bildung als wichtigen Baustein für eine gelungene berufliche Zukunft. In dieser Tradition biete SICK neben der klassischen beruflichen Ausbildung Berufsakademie-Studiengänge, vergibt Diplom- und Doktorarbeiten und beteiligt sich an nationalen und internationalen Forschungsvorhaben. Verantwortungsvoll wirtschaften bedeutet bei SICK, Auszubildende zu übernehmen, ältere Menschen einzustellen, Schwerbehinderte zu beschäftigen und vor allem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu gewährleisten.



**Dr. Robert Bauer,**  
Sprecher des Vorstands der SICK AG

Die CSR-Strategie der Dresdner Bank verknüpft systematisch Gemeinwohl- mit Geschäftsinteressen. CSR muss integrierter Bestandteil der Geschäftsprozesse sein, um wirklicher Wettbewerbsvorteil werden zu können. Dazu gehört eine ganz klare inhaltliche Fokussierung auf einige wenige Schwerpunkte sowie die Integration von CSR in unsere operativen Prozesse. Engagiert sind wir vor allem dort, wo unsere Stakeholder beheimatet sind – also hier in Deutschland. In Zukunft werden wir aber auch unsere Standorte im Ausland aktiv in unsere CSR-Aktivitäten einbeziehen.



Michael Wedell,  
Leiter Corporate Affairs der Dresdner Bank



rin beim Energiekonzern RWE. Erst kürzlich hat es ihr Team geschafft, den Energiemulti in den Climate Leadership Index des prestigeträchtigen Carbon Disclosure Projects zu hieven. Die Pläne für den ersten Bau eines CO<sub>2</sub>-freien Großkraftwerks waren hier ebenso hilfreich wie einmal mehr: Glaubwürdigkeit. Und die ist für eine Firma dieser Größenordnung nur noch durch regelmäßig erstellte interne Risikoanalysen wie durch permanenten Austausch mit den – je nach dem Projekt – betroffenen, gesellschaftlichen Gruppen zu haben.

**Der nächste, mutige Schritt** wäre aber auch für internationale Unternehmen, mehr externe Kontrollen zuzulassen. Kommt dieses Thema für die großen Konzerne zu früh? Viele Mittelständler sind da schon weiter. Der Maschinenbauer Schmalz zum Beispiel, international führender Hersteller von Vakuum- und Handhabungstechniken, hat sicher keinen „grünen Anstrich“ nötig und unterwarf sich dennoch erstmals den Öko-Audit-Verordnungen der EU und damit einer externen Prüfung. Die CWS in Düren wiederum ist die erste Lackfabrik Europas, die sich mit dem gleichen aufwändigen Prozedere die eigene ökologische wie soziale „Verträglichkeit“ zertifizieren lässt. Die Liste ließe sich lange fortsetzen.

Alles nur Einzelfälle? Vor allem Mittelständler haben hier einen wichtigen Wettbewerbsvorteil: Ihre Produktionsabläufe und ihr Output sind oft viel überschaubarer, ebenso die indirekten Leistungen ihrer Zulieferer. „Anders als bei großen Organisationen kann die Geschäftsführung besser einschätzen, wie exakt man sich in die Karten blicken lassen kann“, meint Silke Masurat von Ethics in Business, einer bundesweiten Initiative, die Mittelständler gegen eine Gebühr auf ihre CSR-Tauglichkeit überprüft. „Gerade Mittelständler wirtschaften ethisch aus ihrem Selbstverständnis heraus, nicht aus Marketingzwängen“, beobachtet Masurat. Die Gewinner des von der gleichen Initiative ausgeschriebenen „deutschen Preises für Wirtschaftsethik“ sind ausschließlich Mittelständler und damit Vorreiter – auch für die Großunternehmen. ■

Timur Diehn

Die Welt soll ein Stückchen besser werden – da leisten auch Unternehmen gerne ihren Beitrag. Doch oftmals geht das Engagement nicht über eine medienwirksame Charity-Aktion hinaus.



# Gemeinsam für die Wissenschaft

Im Stifterverband stellen die Mitglieder Einzelinteressen hinten an. Zusammen übernehmen sie in Projekten Verantwortung, um den größtmöglichen Nutzen zu erzielen.

**K**limawandel, Energiekrise, Verbraucherschutz: Die Frage nach einer sinnvollen Balance zwischen sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Interessen wird zum gesellschaftlichen Leitthema. Seit Jahren ringen Rating-Agenturen und Expertengremien um die exakte Definition des Leitbildes „Corporate Social Responsibility“ (CSR): Noch ist ungeklärt, was der Begriff genau umfassen soll. Und wie können soziale Leistungen einzelner Firmen standardisiert und bewertet werden? Keine leichte Aufgabe, speist sich doch beim sozialen Engagement von Firmen der Business Case aus vielen Quellen. Wo zum Beispiel Kommunen aus Geldmangel zurückstecken, verteidigen Unternehmen weiche Standortvorteile offensiv auf eigene Faust. Schließlich profitieren von der Finanzierung guter Schulen, einer erfolgreichen Jugendarbeit oder einer lebendigen Kulturszene auch die eigenen Mitarbeiter. Und mehr denn je machen High Potentials die Entscheidung über ausgewählte Jobangebote auch von der Frage abhängig, ob es attraktiv ist, in der betreffenden Region zu leben. So motiviert der globale Wettkampf um junge Spitzenkräfte auch Unternehmen für attraktive soziale Standortbedingungen zu sorgen.

Das Beispiel zeigt, dass Firmen ihr eigenes soziales Engagement nicht nur im Bezug auf ihren direkten Tätigkeitsbereich fördern wollen – wenn sich etwa ein Pharmaun-

ternehmen im Gesundheitswesen engagiert. Neben Imagegründen oder weil die ethische Überzeugung „stimmt“, haben Unternehmensleitungen immer schon in generellen sozialen Nutzen investiert, wo sie sich als Teil der Bürgergesellschaft begreifen und sich an legitimen gesellschaftlichen Bedürfnissen orientieren. „Zur unternehmerischen Verantwortung gehört es letztendlich auch, die gesamte Vielfalt gesellschaftlicher Probleme und Felder abzudecken“ betont Heinz-Rudi Spiegel, beim Stifterverband verantwortlich für Unternehmensstiftungen. Das Motto: „Geht es dem Gemeinwesen gut, geht es den Unternehmen gut“.

**Da aber kein Unternehmen für sich allein einem solchen Anspruch** genügen könnte, hatte sich – lange bevor das Thema CSR populär wurde – die Stiftung als vielfältiges Instrumentarium für gesellschaftlichen Wandel herauskristallisiert. Denn je nach Themenfeld und Schwerpunkt können Stiftungen einzelne und übergeordnete Aspekte ins Auge fassen, lässt sich das Engagement über viele Jahre nachhaltig auf das gewählte Thema konzentrieren. Vor allem sind Stiftungen auf Dauer angelegt. Auch deswegen werden immerhin 43 Prozent aller Stiftungen in Deutschland von Unternehmen errichtet – ein Spitzenwert, vor den USA. In diesem Kontext konzentrieren sich die



Mitglieder im Stifterverband vor allem auf ihre gemeinsame Verantwortung für die Fortentwicklung des deutschen Wissenschaftssystems. Gerade weil durch eine innovative und dynamisierte Wissenskultur Wirtschaft und Arbeitsmarkt – und damit die ganze Gesellschaft – gleichermaßen profitieren, leitet der Stifterverband im Sinne einer Gemeinschaftsaktion die Spenden seiner einzelnen Mitglieder an das jeweils maßgeschneiderte Förderprojekt weiter. Ziel ist immer, fern von Einzelinteressen, eine größtmögliche Hebelwirkung zu erzielen. Aus diesem Grunde finden sich im Vorstand und in den Gremien des Stifterverbandes nicht etwa die CSR- oder Kommunikationsspezialisten der Unternehmen, sondern in aller Regel die Vor-



In den Gremien des Stifterverbandes sitzen die Vorstandsvorsitzenden der Unternehmen: hier Daimler AG-Chef Dieter Zetsche und HRK-Präsidentin Margret Wintermantel.

standsvorsitzenden wieder. Hier sollen konkrete Sachinhalte und die Suche nach Innovationen als Gemeinschaftsaktion den besten Nutzen erzielen – nicht das ständige Abgleichen ausgeklügelter CSR-Strategien einzelner Unternehmen.

**Als weiteren Schwerpunkt gemeinsamer Forschungsprojekte** zwischen Wirtschaft und Wissenschaft wird der Stifterverband in den nächsten Jahren das Thema „Lehre“ verstärkt befördern. Jenseits gängiger Exzellenzinitiativen gilt es zu erproben, wie in der universitären Forschung die Ausbildung wieder mit wirtschaftlichen Interessen in Verbindung gebracht werden kann. „Dabei geht es auch um das Interesse an einer verbesserten betrieblichen Weiterbildung. Hier haben die Uni-

versitäten als Fortbildungsanbieter das Feld noch nicht ausgeschöpft“, sagt Frank Stäudner, Leiter Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit des Stifterverbandes. Zum Beispiel könnten Hochschulen modulare Lehrangebote für Fachkräfte aus der freien Wirtschaft entwickeln, für die die Unternehmen Beiträge zahlen. Könnten beispielsweise Entwicklungsingenieure von Daimler oder Techniker aus dem mittelständischen Bereich im gemeinsamen Modulseminar die (Hoch-) Schulbank drücken, würden sich die Universitäten nicht nur neue Geldquellen erschließen, sondern erhalten auch aktuelles Feedback über für die Wirtschaft relevante Forschungsbereiche.

Die Initiative ist ein Beispiel für die generelle Zielrichtung des Stif-

terverbandes: Jenseits vom Management einzelner Stiftungen geht es darum, Schwerpunkte zu setzen, dem sich andere Player anschließen. „Der entscheidende Mehrwert ist der Netzwerk-Gedanke. Wir schaffen ein Forum für Austausch und Begegnung und damit auch eine Basis, den CSR-Gedanken in immer neuen Facetten zu begreifen“, betont der Präsident des Stifterverbandes Arend Oetker. ■

*Timur Diehn*

Dieser Artikel stammt aus dem Jahresbericht 2006/2007 des Stifterverbandes, in dem Sie noch weitere Beiträge zum Thema Corporate Social Responsibility finden.