



## CORPORATE CITIZENSHIP: Das Unternehmen als 'guter Bürger'

Kurzfassung der Studie des IfM Bonn  
"Corporate Citizenship: Das Unternehmen als 'guter Bürger'"  
von Frank Maaß und Reinhard Clemens,  
Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 94 NF,  
Gabler Verlag Wiesbaden 2002, ISBN 3-8244-7665-7

## 1. Einleitung

In der öffentlichen Diskussion über bürgerschaftliches Engagement setzt sich auch in Deutschland zunehmend die Auffassung durch, dass hierunter nicht nur die Aktionen privater Personen zu verstehen sind, sondern auch die wohl-tätigen Aktivitäten von Unternehmen. Der Fachausdruck für derartige Unter-nehmensaktivitäten lautet Corporate Citizenship.

Mit einer im Jahre 2002 erschienenen Studie legte das IfM Bonn, eine privat-rechtliche Stiftung der Bundesrepublik Deutschland und des Landes Nord-rhein-Westfalen, erstmals eine Analyse der Corporate Citizenship-Aktivitäten der Unternehmen in Deutschland vor. Besonderes Augenmerk wurde auf den Beitrag des Mittelstands gelegt, da gerade über dessen Engagement kaum etwas bekannt ist. Basis der empirischen Befunde ist eine Umfrage bei 4.000 Unternehmen. Um die Antwortbereitschaft der Unternehmen zu erhöhen, wur-de dem Fragebogen ein Anschreiben des Präsidenten des DIHK beigefügt. Das IfM Bonn dankt an dieser Stelle für die Hilfe.

## 2. Charakteristische Merkmale des Corporate Citizenship

Die empirische Erhebung zum bürgerschaftlichen Engagement von Unterneh-men führte zu einer Reihe bemerkenswerter Befunde, die im folgenden zu-sammengefasst werden.

- **Corporate Citizenship ist ein weit verbreitetes Phänomen**

Corporate Citizenship wird von der überwiegenden Zahl der befragten Unter-nehmen praktiziert: Bundesweit engagieren sich rund vier von fünf Unterneh-men für wohltätige Zwecke (82,4 % [hochgerechnet] ). Mit steigender Unter-nehmensgröße wächst zwar die Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, aber selbst unter den Kleinstunternehmen engagieren sich noch vier Fünftel (80,6 %) für wohltätige Zwecke.

- **Corporate Citizenship ist eine ökonomisch motivierte Aktivität mit gesellschaftspolitischer Dimension**

Ein zentrales Anliegen der Untersuchung bestand in der Beantwortung der Frage, weshalb Unternehmen überhaupt bereit sind, sich jenseits vom kauf-männischen Kalkül der Lösung gesellschaftlicher Probleme zu widmen. Die empirischen Ergebnisse machen klar, dass die Vorstellung, bürgerschaftliches Engagement erfolge rein aus Überzeugung und wider jede ökonomische Ver-nunft, unzutreffend ist. Die befragten Unternehmen betrachten die von ihnen

(mit)getragenen, wohltätigen Aktivitäten als Investition in ihr gesellschaftliches Umfeld. Dadurch versuchen sie auch die Grundlagen ihrer eigenen Existenz zu sichern. Einen Beitrag zum Abbau gesellschaftlicher Probleme und zur Weiterentwicklung des sozialen Umfeldes zu leisten, sind demnach Anliegen, die im ureigenen Interesse der Unternehmen liegen.

Corporate Citizenship gibt den Unternehmen die Möglichkeit, sich in der Öffentlichkeit bekannt zu machen und sich als Organisation mit Sinn für die Belange der Gemeinschaft zu profilieren. Damit stiftet bürgerschaftliches Engagement nicht nur gesellschaftlichen Nutzen, sondern trägt gleichzeitig zur Umsetzung unternehmenspolitischer Ziele bei. Corporate Citizenship ist somit weder als bloße Großzügigkeit noch als ein rein wirtschaftlicher Akt aufzufassen.

- **Öffentlichkeitsbezogene Ziele haben Vorrang vor personalpolitischen und kundenbezogenen Zielen**

Das am häufigsten genannte Ziel ist die Imagepflege (78,9 % der wohltätig engagierten Unternehmen). An zweiter Stelle steht die Intention, gesellschaftliche Verantwortung zu dokumentieren (71,9 %). Für drei Viertel der Unternehmen spielen diese beiden Ziele eine entscheidende Rolle. Die Verbesserung des Unternehmerbildes ist ein weiteres auf die interessierte Öffentlichkeit ausgerichtetes prioritäres Ziel der Unternehmen. Personalpolitische (58,8 %), kundenbezogene (52,6 %) und persönliche Ziele der Führungspersonen (46,5 %) sind fast gleichrangig in ihrer Bedeutung. Sie werden jeweils von rund der Hälfte der Unternehmen genannt. Während personalpolitische Ziele, wie die Motivation und Bindung der Mitarbeiter, Anliegen insbesondere von Großunternehmen sind, werden absatzbezogene Ziele, darunter Produktwerbung und Verbesserung der Kundenbeziehungen, verstärkt von kleinen und mittleren Unternehmen genannt. Und schließlich spielt das Eigeninteresse am Unterstützungsbereich vor allem bei den Entscheidungsträgern von Kleinstunternehmen eine Rolle.

- **Corporate Citizenship setzt Konsensbereitschaft voraus**

Kennzeichnend für Unternehmen, die Corporate Citizenship praktizieren, ist deren Fähigkeit und Bereitschaft, sich mit den Interessen und Ansprüchen Dritter auseinander zu setzen. Konsensbereitschaft äußert sich darin, dass Unternehmen diese Verhaltenserwartungen zur Kenntnis nehmen und mit in ihre Entscheidungsfindung einbeziehen. Tun sie dies, ist der Begriff des Unternehmens als „guter Bürger“ gerechtfertigt.

- **Corporate Citizenship ist ein Instrument des Beziehungsmanagements**

Beim Aufbau von Vertrauen spielt Reputation eine entscheidende Rolle. Corporate Citizenship ist ein wichtiger Weg zum Aufbau von Reputationskapital. Hier wird, stellvertretend für andere Beziehungen aller Art, der Wille dokumentiert, moralische Maßstäbe an das eigene Handeln anzulegen. Neben den eigentlichen Empfängern wohlthätiger Leistungen (z.B. gemeinnützige Organisationen) geht es den Unternehmen also auch um die indirekte, Kooperationsbereitschaft signalisierende Botschaft an alle anderen Gruppen, mit denen sie in Verbindung stehen oder in Beziehung treten möchten. Corporate Citizenship ist somit ein Instrument zur Etablierung und Vertiefung von Beziehungsstrukturen.

- **Pflege der Außenbeziehungen als kommunikationspolitisches Ziel**

Zu den unternehmensrelevanten Gruppen zählen Außenstehende wie Kunden, Lieferanten oder auch die weitere interessierte Öffentlichkeit. Sofern diese in geschäftlichen Beziehungen zu den Unternehmen stehen oder von deren Handeln tangiert werden, gehören sie zu den sogenannten Anspruchsgruppen. Corporate Citizenship dient insbesondere auch dazu, diese Anspruchsgruppen kommunikationspolitisch zu erreichen.

Den Nutzen für beide Seiten vor Augen, engagieren Unternehmen sich vorwiegend in Bereichen, die für diese Anspruchsgruppen von Bedeutung sind und mit denen diese Gruppen positive Assoziationen verbinden. Meist suchen Unternehmen gezielt nach Unterstützungsmöglichkeiten, die einen Zugang zu diesen Gruppen versprechen. Wesentliches Element von Corporate Citizenship ist die bewusste und gezielte Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements gegenüber möglichst vielen dieser Anspruchsgruppen. Sofern Unternehmen nicht auf informelle Weitergabe der Informationen über ihr Engagement vertrauen können, wird auf die Mittel der Öffentlichkeitsarbeit zurückgegriffen. Ziel ist es, durch Imageübertragung eine Good-Will-Verbesserung zu erreichen. Dies setzt eine weitreichende Kenntnis der Verhaltenserwartungen an das Unternehmen wie überhaupt der Interessen dieser Anspruchsgruppen voraus.

- **Pflege der Innenbeziehungen als personalpolitisches Instrument**

Neben der externen Kommunikation zur Schaffung eines positiven Geschäftsklimas wirkt Corporate Citizenship in die Unternehmen selbst hinein, d.h. es





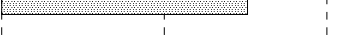



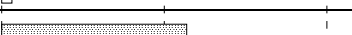






zielt auf die eigenen Mitarbeiter, denen gegenüber Konsensbereitschaft demonstriert werden soll. Denn gerade auch im Verhältnis zwischen Unternehmensführung und Personal sind beide Seiten auf Kooperationsbereitschaft angewiesen. Das Anliegen der Unternehmen besteht also auch darin, ein möglichst positives Betriebsklima zu erzeugen und zu erhalten. Hierbei werden gezielte Formen der innerbetrieblichen Kommunikation genutzt, darunter die aktive Einbeziehung von Teilen der Belegschaft in den eines Corporate Citizenship zugrunde liegenden Entscheidungsprozesses und die Ermutigung der Mitarbeiter, sich persönlich in die Unterstützungsaktivitäten einzubringen.

- **Sämtliche betrieblichen Ressourcen werden herangezogen**

Um der Allgemeinheit Gutes zu tun und zugleich auch Werbung in eigener Sache zu betreiben, setzen Unternehmen sämtliche betrieblichen Ressourcen ein. Die traditionellen Formen des Corporate Citizenship genießen dabei höchste Popularität unter den befragten Unternehmen (Tabelle 1): Am häufigsten finden die Geldspende und die Sachspende Anwendung; über vier Fünftel der wohltätig aktiven Unternehmen nutzen diese Art. Aber häufig werden auch Teile des Personals und die Führungskräfte selbst zum persönlichen Einsatz ermutigt und bringen sich beim Corporate Citizenship mit ein.

Kostenlose Dienste bieten rund drei Viertel der Unternehmen an. In über der Hälfte der Unternehmen engagieren sich Mitarbeiter im Namen der Firma oder die Unternehmer selbst und üben ehrenamtliche Tätigkeiten aus. Nutzungsgestattungen gefolgt von der Gründung von Stiftungen belegen die unteren Plätze in der Rangskala der Maßnahmen nach ihrer Einsatzhäufigkeit.

Tabelle 1: Maßnahmen des Corporate Citizenship

Maßnahmen	Wohltätig engagierte Unternehmen			
	Anteil (%)	0 %	50 %	100 %
Geldspenden	94,3			
Schenkungen	83,3			
darunter: • materielle Betriebsmittel	56,6			
• Produkte des Unternehmens	55,7			
Kostenlose Dienste	76,3			
darunter: • besonderes Lehrstellenangebot	53,9			
• Leistungen des Unternehmens	32,5			
• kostenlose Schulungen	12,3			
• andere kostenlose Dienste	2,6			
Mitarbeiterfreistellungen	57,0			
darunter: • Mitarbeiter (ohne Manager/innen)	44,7			
• Manager/innen	28,9			
Persönliches Engagement von Führungspersonen	53,5			
Nutzungsgestattungen	45,6			
Gründung einer Stiftung	14,9			

© IfM Bonn

- **Mitarbeiterfreistellung wird in vielen Unternehmen praktiziert, häufig aber nicht als personalpolitische Maßnahme eingesetzt**

Die Mitarbeiterfreistellung zur Erfüllung ehrenamtlicher Aufgaben wird von rund jedem zweiten Unternehmen des Mittelstands praktiziert, von Großunternehmen sogar noch häufiger (rund 70 %). Der Nutzen für das innerbetriebliche Klima wird von den meisten Unternehmen auch erkannt; als personalpolitisches Instrument wird ein solcher Einsatz hingegen selten aufgefasst. Meist gilt es als Selbstverständlichkeit, Mitarbeitern diese Freiräume zu gewähren. Die Unternehmen begrüßen es, wenn Mitarbeiter, denen diese Gelegenheit gewährt wird, dies als Anerkennung empfinden. Es wird durchweg als vertrauensbildende Maßnahme eingeschätzt.

Eine gezielte Planung von Programmen, in denen Mitarbeiter sich untereinander besser kennen lernen und/oder soziale Kompetenzen erwerben, erfolgt aber in den seltensten Fällen. Unternehmen, die unter Facharbeitermangel leiden, nutzen das Mittel der Freistellung häufiger als strategisches Instrument als der Durchschnitt der Unternehmen. Ziel ist es hier, sich nach außen als

attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und auf diesem Wege die eigenen Personalrekrutierungschancen zu erhöhen. Dass diese Unternehmen mit den Erfolgen in der Regel zufrieden sind, spricht für diesen Ansatz, dessen strategischer Wert aber unterschätzt wird.

- **Aufgaben des Corporate Citizenship werden innerbetrieblich nicht nur an Mitarbeiter delegiert - auch die Unternehmer engagieren sich persönlich**

Der Einsatz von Mitarbeitern beim Corporate Citizenship zeigt die besondere Bereitschaft der Unternehmer, sich persönlich mit bestimmten Unterstützungsvorhaben zu identifizieren. Aber auch die Unternehmer selbst bzw. die Führungspersonen bringen sich tatkräftig ein. Dies kann im Rahmen einer direkten Unterstützung geschehen, einer öffentlichen Stellungnahme zu einem gesellschaftlichen Thema oder z.B. der aktiven Beteiligung an Diskussionsforen. Letztgenannte Aktivitäten werden als Issues Management bezeichnet und häufig gemeinsam mit anderen Kompetenzträgern unternommen. Ehrenamtliche Betätigungen dieser Art sind unter Unternehmern/Unternehmerinnen häufiger als unter angestellten Managern.

- **Corporate Citizenship ermöglicht eine Zielgruppenansprache mit hoher Breitenwirkung**

Unternehmen, deren Hauptkunden Endverbraucher sind, neigen stärker zum Einsatz des Sponsoring als Unternehmen, die vorwiegend die Industrie beliefern. Letztgenannte Gruppe hat aufgrund der geringeren Zahl von Abnehmern auch einen leichteren Zugang zu potenziellen Kunden. Je größer und damit weniger überschaubar der Kreis potenzieller Kunden ist, desto häufiger setzen Unternehmen auf die werbepolitische Wirkung, denn mit Corporate Citizenship kann generell eine breite Öffentlichkeit angesprochen werden. In der Wahl bestimmter Unterstützungsbereiche, die auf die Interessen der anvisierten Zielgruppe abgestimmt sind, liegt die Möglichkeit der Steuerung der Ansprache und damit der Werbewirkung.

- **Corporate Citizenship dient langfristigen Zielen**

Corporate Citizenship wird weitgehend unabhängig vom kurzfristigen Erfolgskalkül vorgenommen. Die Unternehmen setzen sich meist dauerhaft ein und bemühen sich um nachhaltige Unterstützung. Nicht zuletzt auch in den Zielen wird deutlich, dass Unternehmen an einer mittel- und längerfristigen Imagepflege interessiert sind.

- **Corporate Citizenship überwiegend auf informeller Basis**

Mehrheitlich wird bürgerschaftliches Engagement auf informeller Basis, also ohne vertragliche Grundlage, vorgenommen. Rund ein Viertel der Unternehmen hat aber auch Erfahrungen mit der vertragsgebundenen Form des Corporate Citizenship - dem Sponsoring. Im Vergleich zu anderen zielverwandten Kommunikationsstrategien erweist sich Sponsoring damit als durchaus ebenbürtiges Instrument. Ein vertragsfreies Vorgehen ist jedoch nicht gleichbedeutend mit unsystematischem Handeln. In rund 70 % der wohltätig aktiven Unternehmen sind strategiepolitische Rahmenkonzepte entwickelt worden, in denen Corporate Citizenship ein Baustein unter anderen Instrumenten darstellt. Auf dieser Grundlage werden Unterstützungsvorhaben geplant, aber auch zusätzlich spontan, gelegentlichsbezogen durchgeführt.

- **Der Bereich „Soziales“ erweist sich als besonders populär**

Im Themenkreis des gemeinwohlorientierten Engagements wird am häufigsten der Bereich "Soziales" genannt (86,7 %). Darüber hinaus findet umfangreiche Unterstützung in den Bereichen Kultur/Bildung (76,0 %) und Sport (65,8 %) statt. Seltener beziehen die Unternehmen bei ihren Corporate Citizenship-Aktivitäten die Bereiche Wissenschaft (42,2 %) und Umwelt (31,1 %) ein.

Tabelle 2: Ranking der Maßnahmen nach Unterstützungsbereichen

Maßnahmen	Anteile der in den jeweiligen Bereichen wohltätig engagierter Unternehmen (in %) und Rangfolgen (Ausdruck in Klammern)				
	Soziales	Kultur und Bildung	Sport	Wissenschaft	Umwelt
Geldspenden	74,0 (1)	56,7 (3)	57,7 (2)	30,7 (4)	19,5 (5)
Schenkungen	53,7 (1)	38,9 (2)	36,8 (3)	16,3 (4)	6,3 (5)
Kostenlose Dienste	32,8 (1)	24,1 (2)	19,5 (3)	10,9 (4)	8,0 (5)
Mitarbeiterfreistellungen	44,6 (1)	25,4 (2)	14,6 (4)	19,2 (3)	12,3 (5)
Persönliches Engagement von Führungspersonen	46,7 (1)	39,3 (2)	15,6 (4)	31,1 (3)	13,1 (5)
Nutzungsgestattungen	54,8 (1)	32,7 (2)	28,8 (3)	9,6 (5)	13,7 (4)
Gründung einer Stiftung	41,2 (1/2)	41,2 (1/2)	8,8 (5)	23,5 (3)	14,7 (4)

© IfM Bonn

Interessant ist auch der Vergleich der Einsatzhäufigkeiten der unterschiedlichen Maßnahmen nach Unterstützungsbereichen, wie in Tabelle 2 dargestellt. Es zeigt sich, dass die Einsatzhäufigkeiten in den jeweiligen Unterstützungs-

bereichen von Maßnahme zu Maßnahme zwar variieren, im Vergleich der Rangfolgen aber nur geringfügige Unterschiede bestehen.

- **Corporate Citizenship ist nicht nur eine ergänzende Strategie für den Mittelstand**

Corporate Citizenship hat in kleinen und mittleren Unternehmen mitunter einen anderen Stellenwert als in Großunternehmen. Letztere nutzen Corporate Citizenship vorwiegend als Ergänzung anderer kommunikations- und personalpolitischer Instrumente. Für diese Unternehmen bietet Corporate Citizenship vor allem die Möglichkeit, ihre Zielgruppen im Freizeitkontext anzusprechen. Dies ist eine zusätzliche Gelegenheit, auf sich aufmerksam zu machen. Kleinen Unternehmen bietet sich ein im Vergleich hierzu etwas engeres Spektrum. Aufwendige Präsentationen lässt das Budget dieser Unternehmen häufig nicht zu. So ist Corporate Citizenship für kleine Unternehmen häufig die einzige Chance, öffentlich auf sich aufmerksam zu machen.

- **Der Mittelstand engagiert sich - gemessen an seiner Leistungsfähigkeit - stärker**

Im Durchschnitt der Unternehmen nimmt das Budget, das für Corporate Citizenship-Aktivitäten aufgewendet wird, einen Anteil von 0,07% des Jahresumsatzes ein. Dabei entfällt der größte Teil auf finanzielle Zuwendungen.

Unterscheidet man die Unternehmen nach der Größe (Tabelle 3), zeigen sich deutliche Unterschiede: Kleine und mittlere Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von maximal 99 Beschäftigten engagieren sich ungleich stärker als größere Unternehmen. Dieser Teil des Mittelstands ist bereit, in Relation zum Umsatz rund drei mal mehr für Corporate Citizenship auszugeben als die größeren Unternehmen.

Tabelle 3: Finanzieller/geldwerter Aufwand der Unternehmen im Jahr 2000 nach Unternehmensgröße und Wirtschaftsbereich

Unternehmensmerkmal	Durchschnittlicher Einsatz wohltätig engagierter Unternehmen in 2000					
	Mittelwert des finanziellen Aufwands		Mittelwert des geldwerten Aufwands		Mittelwert des Aufwands insgesamt	
	€ (in Tsd.)	% des Umsatzes	€ (in Tsd.)	% des Umsatzes	€ (in Tsd.)	% des Umsatzes
Unternehmen mit ... Beschäftigten						
0 bis 19	1,2	0,11	1,3	0,12	2,5	0,23
20 bis 99	8,1	0,14	7,7	0,11	15,2	0,25
100 bis 499	23,3	0,06	5,8	0,01	29,1	0,07
500 und mehr	206,2	0,04	64,9	0,01	271,1	0,05
Unternehmen des/der ...						
produzierenden Gewerbes	37,4	0,03	30,9	0,02	68,2	0,05
Handels und Gastgewerbes	31,1	0,02	10,1	0,01	41,2	0,03
Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen	45,1	0,07	6,1	0,01	51,2	0,08
Sonstige Dienstleistungen	251,1	0,06	46,2	0,01	297,3	0,07
Unternehmen insgesamt	82,2	0,05	26,3	0,02	108,5	0,07

© IfM Bonn

### 3. Wirtschaftspolitischer Ausblick

Ethisches, gemeinwohlorientiertes Handeln von Unternehmen kann aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive nur begrüßt werden und ist von daher auch unterstützungswürdig. Mangelnde Bereitschaft kann den Unternehmen angesichts des hohen Anteils bürgerschaftlich Engagierter nicht vorgeworfen werden. Die Unternehmen zeigen sich in der überwiegenden Mehrheit sensibilisiert für gesellschaftliche Belange. Obendrein erweisen sie sich bei der Planung und Durchführung ihrer Corporate Citizenship-Aktivitäten als überaus kreativ, was in der Vielfalt der Erscheinungsformen und Wahl der Unterstützungsbereiche zum Ausdruck kommt.

Dennoch gibt es Probleme, die auf politischen Handlungsbedarf hinweisen. So besteht ein massiver Klärungsbedarf, der insbesondere steuer- und vertragsrechtliche Fragen betrifft. Bei der Vielfalt rechtlicher Aspekte reicht offenbar das Studium der Fachliteratur nicht aus. Gefragt sind beispielsweise Check-

listen als eine Art Wegweiser durch das Corporate Citizenship. Obendrein sind Beratungsleistungen gefragt, die sich jedoch insbesondere kleine Unternehmen oft nicht leisten können. Wie die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, fehlt es in vielen Fällen überhaupt an kompetenten Ansprechpartnern.

Die Beratungsinfrastruktur erweist sich somit als verbesserungsbedürftig. Finanzämter oder kommunale Stellen werden mehrfach als uninformiert oder zumindest als wenig auskunftsbereit beschrieben. Staatliche, meist kommunale Anlaufstellen seien nicht in der Lage, so heißt es, bei Anfrage an Fachkundige weiter zu verweisen. Dass rund die Hälfte der befragten Unternehmen staatlichen Organen im weitesten Sinne schlechte Noten erteilt, liegt u.a. an mangelnder Sensibilität staatlicher Verwaltungen für derartige Anliegen. Netzwerke funktionieren nur unzureichend, so die von Unternehmen geäußerte Kritik, so dass eine Klärung sektorübergreifender Fragen nicht möglich ist.

Um die Unternehmen zu unterstützen, sollten Schnittstellen geschaffen werden, an die sich Beratungsinteressierte wenden können. Diese sollten in der Lage sein, gegebenenfalls zu anderen Informationsträgern weiter zu vermitteln. Außerdem sollte sich innerhalb der Verwaltungen die Auffassung durchsetzen, dass bürgerschaftliches Engagement Aufgaben berührt, die alle Ressorts und Politikbereiche betreffen und mit denen sich folglich alle gemeinsam auseinandersetzen sollten. Aber auch eine Vermittlung von Kontakten zu anderen Unternehmen ähnlicher Ausrichtung zwecks eines konstruktiven Gedankenaustauschs wäre sinnvoll. Diese Schnittstellen können die Informationssuchenden auch gezielt anderen Ansprechpartnern wie etwa spezialisierten Rechtsanwältinnen weitervermitteln. Erst wenn es möglich wird, ohne höhere Suchkosten und zeitliche Verzögerungen Unternehmen Hilfestellung zu bieten, können diese über ihr derzeitiges Engagement hinaus zu gesellschaftlichen Aktivitäten bewegt werden.

Ferner erscheint es wichtig, dass Unternehmen kurzfristig Beratung erhalten. Häufig werden nämlich Ideen zum Corporate Citizenship spontan entwickelt oder ergeben sich anlässlich bestimmter Gelegenheiten. Insbesondere rechtliche Unsicherheiten führen aber dazu, dass aufkommende Ideen und Chancen wieder verworfen werden. Durch ein gezieltes und unbürokratisches Beratungsangebot könnte die Rate der Umsetzung gesteigert werden.

Hilfestellungen können aber auch andere Intermediäre bieten. In den letzten Jahren sind verstärkt Agenturen am Markt aufgetreten, die Kontakte vermitteln zwischen Förderwilligen und Unterstützung Suchenden. Aber auch Kammern

und Verbände engagieren sich und sollten sich auch weiterhin dafür einsetzen, dass kollektive Selbstverpflichtungen noch häufiger zustande kommen.

Neben der Bereitstellung von Informationen und der Sensibilisierung der öffentlichen Verwaltung ist schließlich auch die Entwicklung und Förderung des Gemeinsinns von großer Bedeutung. Der öffentliche Diskurs über das Corporate Citizenship, wie er in jüngsten Jahren verstärkt geführt wurde, war diesem Ziel sicherlich zuträglich. Darüber hinaus wäre im Rahmen einer breit angelegten Anerkennungskultur das bürgerschaftliche Engagement weiter zu würdigen und in Verbindung mit neuen und phantasievollen Formen der Auszeichnung zu ermutigen. Diese Maßnahmen können im Verbund dazu beitragen, dass Unternehmen neue Möglichkeiten für ein bürgerschaftliches Engagement erkennen und Rückhalt bekommen für ihre unternehmenspolitische Führungsphilosophie. Mehr Information, Beratung und Anerkennung würden vor allem den kleinen und mittleren Unternehmen helfen, ihre hinsichtlich Corporate Citizenship zweifellos vorhandenen Führungsvorteile noch besser strategisch zu nutzen und ihre Rolle als „guter Bürger“ zu festigen.

Weitere aktuelle Forschungsergebnisse des IfM Bonn finden Sie auch auf unserer Homepage unter [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)