

Philanthropie Aktuelle

Centre for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel
 Peter Merian-Weg 6, Postfach 4653, CH-4002 Basel
 Tel.: +41 (0)61 267 23 92, Fax: +41 (0)61 267 23 93, E-Mail: ceps@unibas.ch
www.ceps.unibas.ch

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser



Corporate Social Responsibility (CSR) ist keine Subkategorie der Philanthropie. Nur ein kleiner Anteil der CSR-Aktivitäten von Unternehmen ist philanthropisch. Man könnte diesen Teil auch als Überkompensation dessen bezeichnen, was ein Unternehmen insgesamt von seinen CSR-Aktivitäten erwartet.

Dennoch ist es ein erfolgversprechender Ansatz, CSR aus der Perspektive der Philanthropie zu betrachten, anstatt es mit den Ansätzen des klassischen Managements zu erklären. Schliesslich weisen CSR und Philanthropie einige zentrale gemeinsame Unterschiede zum klassischen Management auf: Beide Tätigkeiten sind nicht rein auf ökonomischen Ertrag ausgerichtet, haben komplexe Austauschstrukturen und sie sind beide wertorientiert.

Diese Ähnlichkeit von CSR mit der Philanthropie kann der Grund dafür sein, warum es bisher noch keine schlüssige Lösung zur Integration von CSR in die strategischen Unternehmensziele gibt und die Verheissung einer (ökonomischen) Win-Win-Situation noch immer eines der Hauptargumente für CSR ist. In dieser Ausgabe finden Sie einige Denkansätze aus Forschung und Praxis, wie CSR strategisch ausgerichtet werden kann. Eine spannende Lektüre wünscht Ihnen

Ihr Georg von Schnurbein

INHALT

Corp. Social Responsibility	01
Another Inconvenient Truth	02
Wie in einer Ehe	03
News	03
Kooperation NPO & Firmen	04
Kalender	04

Corporate Social Responsibility

Philanthropie hat unter dem Begriff «CSR» Einzug in den Wirtschaftssektor gehalten: Bereits drei von vier Unternehmen in der Schweiz engagieren sich für gemeinnützige Zwecke und stellen pro Jahr geschätzte 800 Mio. bis 1 Mrd. CHF an finanziellen Mitteln bereit.

CSR beinhaltet jedoch weitaus mehr als die Bereitstellung von finanziellen Mitteln: CSR umfasst die soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung von Unternehmen in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit: angefangen von der Wertschöpfung, bis hin zu den vielfältigen Austauschbeziehungen mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitenden und der Gesellschaft.

Das CSR-Dilemma

Die unterschiedlichen Erwartungen dieser Anspruchsgruppen an die Intensität des CSR-Engagements sind Ausgangspunkt eines eigentlichen CSR-Dilemmas, in dem sich Unternehmen befinden.

NGOs fordern von Unternehmen die Einhaltung höchstmöglicher Umweltstandards und sind bereit, deren Einhaltung medienwirksam einzufordern. Kunden wollen mehr denn je, dass Unternehmen ihre soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung wahrnehmen und verleihen diesem Wunsch mit einer Anpassung ihres Kaufverhaltens Nachdruck. Mitarbeitende beziehen das CSR-Engagement ihres potentiellen Arbeitgebers bei der Jobsuche mit ein und belohnen dieses in bestehenden Arbeitsverhältnissen mit einer höheren Arbeitszufriedenheit. Beispiele aus der Vergangenheit, wie Brent Spar (Shell) zeigen eindrücklich, dass Unternehmen, welche die Erwartungen dieser Anspruchsgruppen in punkto CSR nicht erfüllen oder diese gar bewusst missachten, mit irreparablen

Reputationsschäden rechnen müssen.

Auf der anderen Seite vertreten Unternehmen aber auch die Interessen der Eigentümer (Shareholder), welche die Erreichung der Unternehmensziele, allen voran die Gewinnmaximierung, gefährdet sehen, wenn finanzielle Mittel für CSR-Aktivitäten bereitgestellt werden. CSR-Ausgaben kommen aus der Sicht vieler Shareholder einem Gewinnverzicht gleich, welcher Wettbewerbsnachteile nach sich ziehen kann.

Strategische CSR erzeugt einen Shared Value

Ein Ausweg aus diesem CSR-Dilemma verspricht die strategische CSR. Hierbei handelt es sich um eine besondere Form der CSR, welche zu einem so genannten «Shared Value» (gemeinsamen Mehrwert) führt (siehe FACTBOX). Die strategische CSR unterscheidet sich von der «konventionellen» CSR dadurch, dass sie einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leistet, ohne den sozialen Nutzen zu schmälern.

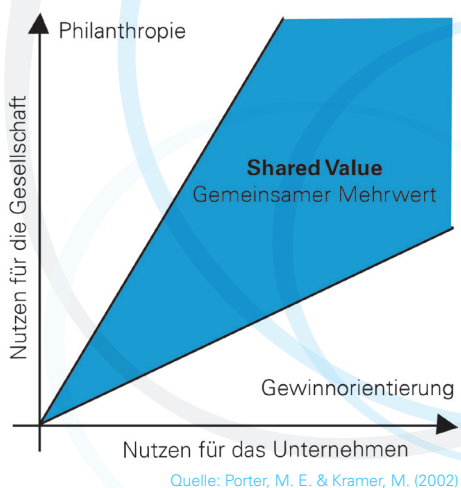
Das Potential der strategischen CSR für das Unternehmen wird in den bestehenden wissenschaftlichen Beiträgen als sehr gross eingestuft: Rund 60 unterschiedliche Unternehmensziele sollen sich mit einer strategisch ausgerichteten CSR erreichen lassen. Zu den meist genannten Zielen zählen dabei die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, die Steigerung der Unternehmensreputation, eine Verbesserung der finanziellen Leistungs-

Corporate Social Responsibility

fähigkeit sowie eine Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber.

FACTBOX

Das Konzept des Shared Value geht auf Porter/Kramer (2002) zurück. Es besagt, dass sich soziale und ökonomische Ziele langfristig nicht konkurrieren, sondern, ganz im Gegenteil, untrennbar miteinander verknüpft sind. Unter bestimmten Umständen ist es möglich, mit einer Unternehmensaktivität gleichzeitig einen Nutzen für das Unternehmen und die Gesellschaft zu erzeugen. Diese Aktivitäten führen somit zu einem Shared Value (gemeinsamen Mehrwert). Folgende Abbildung illustriert das Konzept.



Ausgestaltung der strategischen CSR

Auch wenn die strategische CSR in der Vergangenheit bereits Gegenstand zahlreicher wissenschaftlicher Publikationen war, ist erst wenig darüber bekannt, wie CSR von Unternehmen gestaltet werden muss, um einen «Shared Value» zu erzeugen. Ein Forschungsprojekt am CEPS geht nun dieser Frage nach. Im Rahmen dieses Projektes wurden bisher rund 170 Handlungsempfehlungen zur Ausgestaltung der strategischen CSR gesammelt und ausgewertet.

Eine dieser Empfehlungen ist die Forderung nach Zentralität. Diese beschreibt die Nähe der CSR-Aktivitäten zu den Kernkompetenzen sowie dem Zweck des Unternehmens. Weitere Handlungsempfehlungen, welche in der Literatur oft erwähnt werden, sind die Visibilität der

CSR-Aktivitäten sowie der Einbezug von Mitarbeitenden im Rahmen von Corporate Volunteering-Programmen. Die rein technische Umsetzung der Empfehlungen reicht jedoch nicht aus. Das ehrliche Commitment der Unternehmensleitung zu ihrer sozialen, ökologische und ökonomischen Verantwortung sowie eine CSR-freundliche Unternehmenskultur sind wichtige Voraussetzungen, dass Shared Value geschaffen werden kann.

Zusammenfassung & Ausblick

Strategische CSR kann eine Brücke zwischen den unterschiedlichen Stakeholder-Interessen schlagen und eine wichtige Legitimationsgrundlage für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen sein. Wenn Unternehmen überzeugt sind, dass CSR einen Shared Value

schaffen kann, werden noch mehr von ihnen bereit sein, gezielt Ressourcen für CSR einzusetzen. Gleichzeitig kann durch eine strategisch geplante und umgesetzte CSR die Wirkung jedes einzelnen CSR-Frankens verstärkt werden. Ein Blick in die Praxis zeigt jedoch, dass erst wenige Unternehmen diese Chance nutzen. Unternehmen wie Swisscom, Novartis oder Nestlé nehmen hier eine Pionierrolle ein. Die Forschungsgemeinde ist gefordert, das Forschungsfeld voranzutreiben, bestehende Forschungslücken zu schliessen und den Unternehmen auf diese Weise die nötigen Informationsgrundlagen zur Überwindung des CSR-Dilemmas bereit zu stellen.

Sabrina Stöckli

Literatur: Porter, M. E. & Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review, Dezember 2002.

Another Inconvenient Truth

Die weltweite Armut könnte eingegrenzt werden, indem grosse Konzerne ihre Corporate Responsibility (CR) strategisch ins Kerngeschäft verankern. Jedoch kann damit die extreme Armut nicht adressiert werden. Ein Kommentar von Prof. Dr. Klaus M. Leisinger.

Al Gore hat seinen berühmten Vortrag damit begonnen, dass wir bereits über das Wissen verfügen, um die gegenwärtige Klimakrise zu lösen. Nur der Wille zu handeln fehlt. Neben der wachsenden Klimaveränderung gibt es ein anderes Problem, das Millionen von Menschen jedes Jahr das Leben kostet: die anhaltende Armut für 2.5–3 Mrd. der Menschheit. Diese Menschen leben mit weniger als 2 USD pro Tag (1 Mrd. sogar mit weniger als 1 USD), 750 Mio. Menschen sind unterernährt, wovon jedes Jahr 10 Mio. Kinder an Unterernährung oder an Krankheit vor der Erreichung ihres 5. Lebensjahres sterben.

CR ist gegenwärtig eines der am meisten diskutierten Themen weltweit, obwohl es sehr unterschiedliche Definitionen davon gibt. Eine Möglichkeit der Komplexität des Themas Rechnung zu tragen ist, CR auf drei Ebenen einer Pyramide darzustellen, wovon jede unterschiedliche moralische Qualitäten, als auch unterschiedliche Pflichten darstellt. Die erste Stufe und gleichzeitig die unterste, stellt die Muss-Ebene dar, die meist gesetzlich ist und somit nicht verhandelbar. Die zweite ist die Soll-Ebene,

die von modernen Gesellschaften gefordert wird, sich einer gesetzlichen Grundlage jedoch entbehrt. Auf höchster Ebene befindet sich die Kann-Dimension, die für Unternehmen letztlich völlig freiwillig ist.

Grundsätzlich ist nichts dagegen einzuwenden, wenn Unternehmen sozial verantwortlich im Markt auftreten und sie somit längerfristig ihre Aktivitäten legitimieren. Wenn es darum geht, extreme Armut zu bekämpfen, ist CR aber nicht geeignet, weil sich eben diese Menschen ausserhalb entsprechender Märkte befinden und deshalb nicht davon profitieren können.

Individuelle Wertvorstellungen, ein soziales Gewissen und der Mut, gegen den Strom zu schwimmen, sind meiner Meinung nach die wichtigsten Eigenschaften eines Managers, sich für die Ärmsten der Welt zu engagieren. Dies zu erreichen erfordert, dass die Personalpolitik eines Unternehmens nicht nur auf das Wertesystem eines Managers vertraut, sondern mit entsprechenden Anreizsystemen auch Raum für Handlungsoptionen schafft.

Prof. Dr. Klaus M. Leisinger, Novartis Stiftung

Literatur: Leisinger, K. M. (2007). Corporate Philanthropy: The «top of the pyramid». Business and Society Review, 112:3, 315-342.

Wie in einer Ehe

Der Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart e.V. zeigt aus einer NPO-Perspektive, welche Aspekte beim Aufbau der Zusammenarbeit mit Hyundai Motor Deutschland (Hyundai) berücksichtigt werden mussten. Seither konnte sich der Verband sehr viel Wissen aufbauen und wird heute gerne wegen seiner Kompetenz hinzugezogen.

CEPS: Wie können NPO mit Unternehmen zusammenarbeiten?

K-H. Kern: Da eine Zusammenarbeit alle Bereiche einer Organisation berührt, braucht es eine strategische Entscheidung. Es gibt unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit. Grundsätzlich vergleiche ich die Partnerschaft mit einer Ehe: Sie müssen sich zuerst ein wenig verlieben, aneinander gewöhnen und kennenlernen, um den optimalen Nutzen für beide Seiten schaffen zu können. Ohne den beiderseitigen Nutzen halte ich eine Kooperation für sehr schwierig.



Karl-Hans Kern

Herr Kern arbeitet beim Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart e.V. im Kompetenzzentrum Solidaritätsstiftung und ist dort für Corporate Citizenship (CC) und CSR zuständig. In diesem Rahmen verantwortet er CC-Projekte mit Hyundai Motor Deutschland, Baby Walz und veranstaltet zusammen mit dem Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg und mit wissenschaftlicher Begleitung des Instituts für Social Marketing den «Mittelstandspreis für soziale Verantwortung, Leistung-Engagement-Anerkennung».

CEPS: Worauf ist bei einer Zusammenarbeit zu achten?

K-H. Kern: Wir mussten lernen zu verstehen, wie so ein Unternehmen funktioniert, was es sich von so einer Massnahme erwartet und was wir an Leistungen erbringen müssen, damit das Unternehmen auch zufrieden ist. Während Hyundai seine Marke in der Bevölkerung verankern wollte, ging es für uns um die Förderung von Achtung, Toleranz und Weltoffenheit. Das war zu Beginn nicht einfach, alles unter einen Hut zu bringen.

CEPS: Welche Kompetenzen sind für die Caritas entstanden?

K-H. Kern: Inzwischen haben wir uns als Wohlfahrtsverband positioniert, der viel Kompetenz im Umgang mit CSR-Fragen erlangt hat. In diesem Jahr haben wir uns zusammen mit dem deutschen Caritasverband auf den Weg gemacht, CSR bundesweit voranzutreiben. Wir wurden aufgrund unserer Erfahrung angefragt, die Federführung dafür zu übernehmen.

CEPS: Wovon profitiert Hyundai?

K-H. Kern: Die Kooperation war für Hyundai keine Marketingstrategie, sondern als Image-Kampagne gedacht. Hyundai konnte sich glaubwürdig als sozial engagiertes Unternehmen auf dem Markt positionieren. Von daher war der Kauf von Hyundai Fahrzeugen durch die Caritas auch zu keinem Moment eine Voraussetzung für die Vereinbarung der Kooperation. Während der Kooperation entwickelte sich seitens der Caritas eine Akzeptanz für die Marke Hyundai. Inzwischen hat unser Verband daher den Fahrzeugpark, nach Prüfung diverser Kostenvorschläge, auf Hyundai umgestellt.

CEPS: Wie viel Zeit braucht die Entwicklung einer Partnerschaft?

K-H. Kern: Eine solche Partnerschaft lässt sich schwierig planen und ich denke, dass der Zeithorizont variiert. Der Aufbau der Zusammenarbeit mit Hyundai hat ca. 5 Jahre gedauert. Mit der gewonnenen Erfahrung würde es heute sicherlich etwas schneller gehen.

CEPS: Was sind die Grenzen der Zusammenarbeit für NPO?

K-H. Kern: Wir sind sehr offen in die Gespräche mit Hyundai gegangen. Wenn jedoch zu stark das Thema Marketing oder der Verkauf von Fahrzeugen in den Vordergrund gerückt wären, hätten wir dies nicht akzeptieren können. In den regelmässigen Treffen haben wir immer einen guten Kompromiss gefunden. Das eigene Selbstverständnis sollte man dabei nie aus den Augen verlieren.

CEPS: Vielen Dank für das Interview.

Link: <http://www.dicv-rottenburg-stuttgart.caritas.de/>

NEWS

BERN Motion Luginbühl

Die Motion Luginbühl zur Stärkung des Schweizer Stiftungsstandorts wurde am 1.03.2010 vom Ständerat in überarbeiteter Fassung angenommen. Nicht angenommen wurde die Motion der WAK NR zur Errichtung eines nationalen Stiftungsregisters für gemeinnützige Stiftungen. Diese Forderung soll jedoch im Rahmen der Motion behandelt werden.

<http://www.parlament.ch> (09.3344)

ZÜRICH Haus der Stiftungen

Im Mai 2010 wird in Zürich an der Kirchgasse 42 das Haus der Stiftungen eröffnet. Es beherbergt die Geschäftsstelle von SwissFoundations und einigen Förderstiftungen. Zudem bietet es Arbeitsplätze und Veranstaltungsräume für Mitglieder von SwissFoundations an.

<http://www.swissfoundations.ch>

BASEL 50 Mio. für Kunstmuseum

Die Laurenz-Stiftung hat dem Kunstmuseum Basel 50 Mio. CHF zur Verfügung gestellt. Damit ist der Erweiterungsbau des Basler Architekturbüros Christ & Gantenbein zur Hälfte gesichert.

BERLIN Stiftungswachstum

In Deutschland sind im Jahr 2009 insgesamt 914 rechtsfähige gemeinnützige Stiftungen gegründet worden. Dies ist nur ein leichter Rückgang im Vergleich zum Vorjahr und eine Bestätigung des anhaltenden Wachstums im Stiftungsektor.

<http://www.stiftungen.org>

GENÈ 40 Jahre Schweizer Sporthilfe

Die Stiftung Schweizer Sporthilfe feiert 2010 ihr 40-jähriges Jubiläum. Seit 1970 sind über 100 Mio. CHF eingesetzt worden, um an die 14'000 Sportler zu unterstützen. Auch Roger Federer wurde einst von der Stiftung gefördert und ist im Jubiläumsjahr ein Botschafter der Stiftung.

<http://www.sporthilfe.ch>

ZÜRICH Grosse Spendenbereitschaft

Die Schweizer Privathaushalte spendeten im Jahr 2009 insgesamt 842 Millionen CHF. Das ist ungefähr gleich viel wie im Vorjahr. In diesem wirtschaftlich schwierigen Jahr stand die Zuwendung zu den Armen und Unterprivilegierten verstärkt im Fokus der Spendenden.

<http://www.gfs-zh.ch>

KOOPERATION ZWISCHEN NPO UND FIRMEN

Corporate Volunteering (CV) ist eine Form des unternehmerischen Engagements, bei dem ein Unternehmen seinen Mitarbeitenden ermöglicht, sich während der Arbeitszeit für eine «gute» Sache einzusetzen und dies bei voller Lohnbezahlung.

Darunter fallen Aktionstage (z.B. Reinigung eines Bachbettes) oder längerfristige Einsätze (z.B. regelmässige Spaziergänge mit Behinderten). Im Projekt CorVo* wurden Kooperationen zwischen NPO und Unternehmen wissenschaftlich untersucht.

Aus der NPO-Perspektive stellen sich dabei u.a. folgende Fragen: Wie wird mit Unternehmen kooperiert? Welche motivationalen Faktoren spielen eine Rolle? Wer profitiert von den Einsätzen? Mit einer qualitativen Studie bei acht NPO und einer darauf aufbauenden quantitativen Erhebung bei 470 NPO wurde diesen und weiteren Fragen auf den Grund gegangen.

Die Auswertung der beiden Studien hat gezeigt, dass die wichtigsten Voraussetzungen für Unterstützungen durch Unternehmen konkrete Umsetzungsideen, persönliche Kontakte und ein erkennbarer Nutzen für die Unternehmen sind.

CV wird lediglich von 12,6% der befragten NPO durchgeführt und die Initi-

ative dazu stammt meist von den Unternehmen. Darüber hinaus verfügen 75% der NPO über keine schriftliche Strategie für CV und die Hälfte plant für jede Anfrage ein neues Konzept. Die Zusammenarbeit birgt weitere Herausforderungen: Während für die NPO Kontinuität eine sehr wichtige Rolle spielt, interessieren sich die Unternehmen eher für Einsätze mit einem einmaligen Eventcharakter. Eine Kommunikation auf derselben Augenhöhe scheint ebenfalls öfters nicht gegeben zu sein. Die NPO erwarten von ihren Partnern, dass diese aus einem altruistischen Motiv handeln. Sie wollen keine Alibiübungen durchführen. CV wird jedoch auch als Chance gesehen, um (zusätzliche) Spenden von Unternehmen zu erhalten und Mitarbeitende der Unternehmen auf die Bedürfnisse der NPO zu sensibilisieren.

Olga Samuel**

* Das Projekt CorVo (Corporate Volunteering) ist eine Zusammenarbeit zwischen der ETH Zürich und der Fachhochschule Nordwestschweiz. Weitere Informationen: www.corvo-schweiz.ch

** Olga Samuel ist wissenschaftliche Assistentin an der Fachhochschule Nordwestschweiz und Doktorandin an der ETH Zürich.

CEPS INSIGHT

Neue Mitarbeiterin am CEPS

Seit dem 6. April 2010 verstärkt Sibylle Studer das CEPS-Team. Als Doktorandin möchte sich die studierte Ethnologin und Wirtschaftswissenschaftlerin insbesondere den Themen freiwilliges Engagement und NPO-Management widmen.

Mitarbeiter zum Chair of Board of Directors gewählt

Steffen Bethmann wurde zum Chair of the Board of Directors der international tätigen Melton Foundation gewählt.

Link: <http://www.meltonfoundation.org>

Teilnahme an internationalem NPO-Kolloquium

Prof. Dr. von Schnurbein hat vom 18. – 19. März 2010 am internationalen NPO-Forschungskolloquium zu dem Thema «Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen» an der Universität Göttingen teilgenommen. Er hielt dort einen Vortrag zum Thema «Die Intergration von Stakeholdern in die Governance von Förderstiftungen».

KALENDER

CEPS WEITERBILDUNG

Melden Sie sich jetzt für unsere interdisziplinäre Weiterbildung in Management und Recht in NPO an.

Certificate of Advanced Studies: Performance & Kommunikation

Modul 1: 6. – 9. September 2010
Modul 2: 6. – 8. Oktober 2010
Modul 3: 1. – 4. November 2010

Intensiv-Lehrgang Finanzmanagement

14. – 18. Februar 2011

Weitere Informationen und Anmeldung: www.ceps.unibas.ch/weiterbildung

INTERNATIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH

ISTR's 9th International Conference

www.istr.org
7. – 10. Juli 2010, Istanbul

SWISSFOUNDATIONS

Tag der offenen Tür im Haus der Stiftungen (auf Anmeldung)

2. Juni 2010, Haus der Stiftungen, Zürich

EUROPEAN FOUNDATION CENTRE Jahrestagung des European Foundation Centre

Foundations in Europe: A conversation with the institutions.
2. – 4. Juni 2010, Brüssel

ETH ZÜRICH UND FHNW

Transfertagung

Erweiterte Wertschöpfung: Schweizer Unternehmen engagieren sich für die Gesellschaft. (www.corvo-schweiz.ch)
16. Juni 2010, ETH, Zürich

SWISS FUNDRAISING

2. Swiss Fundraising Day

Controlling im Fundraising, Markenmanagement, Erbschafts-Marketing.
18. Juni 2010, Kursaal, Bern

QuartalZahl:

1.000.000.000

Das Gesamtvolumen der Geldspenden Schweizer Unternehmen wird auf ca. 1 Mrd. CHF geschätzt. Zusätzlich unterstützen Unternehmen soziale Organisationen durch Sachspenden oder pro bono-Leistungen.

Quelle: Amman, H./ Bachmann, R./Schaller, R. (2004)

IMPRESSUM

HERAUSGEBER



Centre for Philanthropy Studies, Universität Basel

REDAKTION

Rafael Wyser (rafael.wyser@unibas.ch)

LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH, Rafael Wyser
(1) Christian Wagner – fotolia.de

Philanthropie Aktuell erscheint vierteljährlich. © CEPS 2010