

2 Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen

Die wachsende Bedeutung von CC-Maßnahmen gerade von Großunternehmen in Deutschland und speziell im Feld des Sports wurde in der sportwissenschaftlichen Forschung bisher höchstens ansatzweise thematisiert (vgl. Braun, 2012b; Heine, 2009). Nur das Sportsponsoring als eine spezifische „Vorform“ von CC-Maßnahmen wurde in der Sportwissenschaft im Rahmen verschiedener aufschlussreicher Untersuchungen differenzierter untersucht (vgl. z.B. Breuer & Thiel, 2005; Heinemann, 1995; Hübenthal & Mieth, 2001; Trosien, 2005), ohne dabei allerdings einen Bezug zur einschlägigen CC-Forschung herzustellen. Dieser mangelnde Bezug dürfte nicht zuletzt darin begründet sein, dass die sportwissenschaftliche Sponsoring-Forschung bisher wirtschaftswissenschaftlich, insbesondere betriebswirtschaftlich ausgerichtet ist (vgl. im Überblick Schubert, 2005), während die einschlägige CC-Forschung in erster Linie soziologisch und politikwissenschaftlich ausgerichtet ist und erst seit einigen Jahren in Deutschland breiter rezipiert wird (vgl. z.B. Backhaus-Maul, Biedermann, Nährlich & Polterauer 2009; Braun, 2010a; Braun & Backhaus-Maul, 2010; Polterauer, 2008).

Angesichts der wachsenden ökonomischen Bedeutung des Sports und der zunehmenden Professionalisierung und Kommerzialisierung speziell des Hochleistungssports ist das steigende Interesse der sportwissenschaftlichen Forschung an Fragen des unternehmerischen Sportsponsorings seit den 1980er und insbesondere 1990er Jahren wenig überraschend (vgl. im Überblick z.B. Breuer & Thiel, 2005; Heinemann, 1995; Schubert, 2005). So steigen die unternehmensbezogenen Investitionen in das Sportsponsoring seit den 1980er Jahren nicht nur überaus deutlich an; im Vergleich zu allen anderen Bereichen des Sponsorings (z.B. Medien-, Öko- oder Kultursponsoring) werden auch die deutlich höchsten Ausgaben für Sponsoring-Aktivitäten im Feld des Sports getätigt (vgl. Babin, 1995; Bruhn, 1998; Hermanns, 2006; Polterauer, 2007; Preuß, 2005).

Diese Ausgaben erfolgen unter Gesichtspunkten des Marketings mit der nachdrücklichen Absicht der betrieblichen Gewinnsteigerung auf der Basis vertraglich vereinbarter Leistungen und Gegenleistungen im Sinne einer „business relationship between a provider of funds, resources or services and an

individual, event or organization which offers in return some rights and association that may be used for commercial advantage“ (Sleight, 1989, S. 4). Für solche Geschäftsbeziehungen sind in der Regel nur medial erfolgreich inszenierbare Akteure und Sportarten im Feld des Spitzensports interessant, die im Rahmen des „magischen Dreiecks“ (Bruhn, 1998) von Wirtschaft, Medien und Sport eine „win-win-Situation“ versprechen (vgl. z.B. Cachay, Wagner, Riedl & Thiel, 2005; Gebauer, Braun, Suaud & Faure, 1999; Hübenthal & Mieth, 2001). Je nach Medienattraktivität steht insofern ein gewinnträchtiger Bereich des professionell betriebenen Spitzensports einem für unternehmerische Sponsoringmaßnahmen wesentlich uninteressanteren Bereich des (Hoch-)Leistungssports gegenüber, der nur sehr begrenzt auf entsprechende Ressourcenzuflüsse zurückgreifen kann (vgl. z.B. Cachay & Thiel, 1995; Digel, 2001, 2005; Hackfort, Emrich & Papathanassiou, 1997).

Zu diesem Bereich gehört auch das Feld des Nachwuchsleistungssports, für das CC-Maßnahmen von grundsätzlicher Bedeutung sein könnten, um zusätzliche Ressourcen aus dem erwerbswirtschaftlichen Sektor zu mobilisieren. Damit in diesem Kontext der postulierte Nutzen für das Unternehmen und die Gesellschaft im Sinne einer „Win-Win-Situation“ realisiert werden kann, ist – so lautet eine leitende These – die Kooperation von engagierten oder potenziell engagementbereiten Unternehmen mit Nonprofit-Organisationen (z.B. Vereinen oder Verbänden) grundlegend (vgl. z.B. Polterauer, 2010; Schrader, 2011). Bei diesen Kooperationen müssen sehr unterschiedliche Akteure auf organisationaler Ebene zusammenfinden, um CC-Maßnahmen zu entwickeln, zu implementieren und nachhaltig durchzuführen. Allerdings ist die Integration der Ansprüche eines anderen Systems in den eigenen systemischen „Sinnhorizont“ nur sehr begrenzt möglich (vgl. etwa am Beispiel des Verbundsystems Schule-Leistungssport Cachay, Thiel, Teubert & Borggreffe, 2006). So können damit vorhandene Anpassungsprobleme zwischen den Organisationswelten potenzielle „Win-Win-Konstellationen“ einer Kooperation auch in das Gegenteil verkehren. Um dieses Ergebnis zu vermeiden, gewinnen empirische Untersuchungen an Bedeutung, die danach fragen, unter welchen Bedingungen Unternehmen mit ihren jeweils eigenen Handlungslogiken, Sachzwängen, Anforderungsprofilen und Zielsetzungen mit Akteuren aus dem Dritten Sektor Kooperationsprojekte im Rahmen von Maßnahmen eines gesellschaftlichen Engagements aufbauen können (vgl. Braun, 2007).

Vor diesem Hintergrund versucht dieses Kapitel zunächst auf der Basis aktueller Untersuchungen einen Überblick über die laufenden Diskussionen zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen in Deutschland mit Bezug auf

die national und international laufenden CC-Debatten zu geben, um den begrifflichen und konzeptionellen Rahmen abzustecken, in dem sich die Untersuchung situiert. Dabei greifen wir insbesondere auf Forschungsarbeiten zum Thema CC zurück, die in den letzten Jahren im Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement an der Humboldt-Universität zu Berlin durchgeführt und publiziert wurden; Textpassagen werden dabei aus den entsprechenden Arbeiten übernommen (vgl. z.B. Backhaus-Maul & Braun, 2007, 2010; Braun, 2008, 2009a, 2009b, 2010a, 2010b; Braun & Backhaus-Maul, 2010, insbes. S. 55-73).

2.1 Unternehmen als gesellschaftlich eingebettete Akteure

Unternehmen sind ein spezifischer Organisationstyp in marktwirtschaftlichen Systemen. Nach dem klassischen Verständnis der Betriebswirtschaftslehre lassen sich Unternehmen durch mindestens drei konstitutive Merkmale charakterisieren: das Streben nach Gewinnmaximierung, das Privateigentum und das Autonomieprinzip im Sinne der Selbstbestimmung des Wirtschaftsplans. Nach Friedman (1970, S. 5) besteht die Verantwortung von Unternehmen in der strikten Beachtung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips; nur auf diese Weise könnten Unternehmen wettbewerbsfähige Güter erstellen und damit Arbeitsplätze garantieren. In dieser Argumentationsrichtung eröffnen der marktbezogene Selbstregulierungsmechanismus und der Leistungswettbewerb die Möglichkeit, eine gesamtwirtschaftlich optimale Abstimmung aller ökonomischen Interessen und somit eine effiziente Allokation der Ressourcen zu erzielen.

Neben dieser eng gefassten betriebswirtschaftlichen Perspektive sind Unternehmen aber stets auch eine Organisationsform, die *in* Gesellschaft „eingebettet“ ist (vgl. im Überblick Maurer, 2008; Maurer & Schimank, 2008). Durch ihr Agieren in der Gesellschaft sind sie stets an der Veränderung und Entstehung von sozialen Strukturen beteiligt, die zugleich wiederum ihr zukünftiges Agieren beeinflussen. Der Globalisierungsprozess wirtschaftlichen Handelns ist in diesem Kontext ein schillerndes Beispiel: Die Zunahme globaler marktmäßiger Interdependenzen und die damit verbundene dynamische Entwicklung der (Welt-)Gesellschaft führen zu einem gesetzlichen Regelungsbedarf in immer kürzeren Abständen, der durch gesetzgeberische Maßnahmen zunehmend unvollständiger wahrgenommen werden kann. Auf diese Weise können sich Unternehmen und insbesondere international tätige Unternehmen den ordnungspolitischen Rahmenbedingungen des (National-)Staates zunehmend entziehen (vgl. z.B. Beschorner, 2008).

Die Zunahme unternehmerischer Handlungsspielräume leistet wiederum einer Diskussion Vorschub, in Unternehmen nicht nur rational agierende ökonomische Akteure zu sehen, die Gewinne erzielen und dafür Arbeitskräfte benötigen, um Konsumenten mit Gütern und Dienstleistungen zu versorgen. Unternehmen sollen in dieser eher soziologisch und politikwissenschaftlich ausgerichteten Debatte „mehr“ sein – nämlich „verantwortlich“ agierende korporative Akteure, die in ihr Handeln die Belange der sozialen und natürlichen Umwelt einbeziehen.

2.1.1 Unternehmen als gesellschaftlich verantwortliche Akteure

Diese Dimension des „verantwortlichen Handelns“ von Unternehmen hat in den letzten Jahren auch in Deutschland unter dem schillernden Begriff „Corporate Social Responsibility“ (im Folgenden: CSR) zunehmend an Bedeutung gewonnen (vgl. z.B. Europäische Kommission, 2001). In dieser Diskussion geht es insbesondere um die Verantwortung, die Unternehmen von „der“ Gesellschaft oder – präziser – von unterschiedlichen Interessengruppen in der Gesellschaft zugeschrieben wird.

Eine solche Verantwortungszuschreibung findet man etwa bei der Frage nach der Einhaltung von arbeits- und sozialrechtlichen Regelungen, den schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen oder die Formulierung und Implementierung ethischer Standards (vgl. z.B. Ankele, 2005). Das entsprechende Engagement von Unternehmen dokumentiert sich z.B. in der transparenten, die Menschenrechte beachtenden Ausgestaltung betrieblicher Prozesse und Strukturen entlang der Wertschöpfungskette.

Aus der Perspektive eines Unternehmens kann das Selbstverständnis, als ein „verantwortliches Unternehmen“ zu agieren, als eine spezifische Form des „Risiko-Managements“ („risk management“) interpretiert werden: „Issues“ im Sinne gesellschaftlicher Entwicklungen und daraus erwachsener Ansprüche von Stakeholdern werden als mögliche Risikofaktoren für die Organisationen betrachtet, woraufhin Handlungsoptionen im Sinne von CSR geprüft werden. Ein Beispiel dafür ist die vor einigen Jahren geplante – und juristisch legale – Versenkung der Bohrplattform „Brent Spar“ in der Nordsee durch den Betreiber Shell UK: Die Nichtbeachtung der zugeschriebenen unternehmerischen Verantwortung durch gesellschaftliche Interessengruppen führte zu umfangreichen Protesten und letztlich zum Abbruch der Maßnahme durch den Konzern (vgl. Schöffmann, 2010).

Wenngleich die Begriffsbestimmungen von CSR in den öffentlichen und fachwissenschaftlichen Debatten noch sehr uneinheitlich sind, ist das skizzierte Verständnis eines unternehmerischen Engagements als CSR spätestens seit Anfang dieses Jahrtausends grundlegend für die europäische Debatte (vgl. Backhaus-Maul & Braun, 2007; Europäische Kommission, 2001).

2.1.2 *Unternehmen als Unternehmensbürger*

An dem Beispiel „Brent Spar“ wird deutlich, dass die CSR-Debatte vor allem aus der Perspektive der (betriebs-)wirtschaftlichen Binnenwelt eines Unternehmens (CSR) geführt wird. Noch deutlicher als in der CSR-Debatte kommt das – über das Prinzip der Gewinnmaximierung – „Mehr“ einer gesellschaftlichen Einbettung von Unternehmen in den eng damit verbundenen Diskussionen über CC zum Ausdruck (vgl. z.B. Backhaus-Maul et al., 2009). Das CC-Konzept ist nicht notwendigerweise in das CSR-Konzept einzuordnen, sondern ein eigenständiges Konzept, das ohne die CSR-Gesamtperspektive auf betriebliche Verantwortungsbereiche genutzt werden kann (vgl. z.B. Maaß, 2009; Schrader, 2011). Es geht nämlich weniger um spezifische Formen der institutionalisierten Verantwortung von Unternehmen als um die freiwillige gesellschaftliche Beteiligung im Gemeinwesen. Der CC-Begriff betrachtet die gesellschaftliche Beteiligung von Unternehmen also vor allem aus der gesellschaftlichen Außenweltperspektive eines Unternehmens (vgl. Backhaus-Maul & Braun, 2007).

Im Zentrum stehen dabei „bürgerethische“ Fragen nach Rechten und Pflichten von Unternehmen als Akteure im politischen Gemeinwesen (vgl. z.B. Habisch, 2003). Anknüpfungspunkt dieser Diskussion ist weniger die deutsche, von Hegel und Marx geprägte Begriffstradition der bürgerlichen Gesellschaft, sondern vielmehr die angelsächsische Tradition der „Civil Society“. Letztere hebt wesentlich deutlicher darauf ab, dass neben Motiven der Nutzenverfolgung moralische Motive der Verantwortung für Andere und das Gemeinwesen, Rechtsverpflichtungen wie auch politisch-kulturelle Traditionen einen maßgeblichen Beitrag für Demokratie und Wohlfahrt moderner Gesellschaften leisten würden. In diesem Kontext wird auch der antiquiert klingende Begriff der „Bürgertugend“ revitalisiert und mit dem Terminus der „freiwilligen Selbstverpflichtung“ in ein moderneres Staats- und Gesellschaftsverständnis übersetzt.

Vor diesem Hintergrund werden Wirtschaftsunternehmen metaphorisch als „Unternehmensbürger“ („Corporate Citizen“) bezeichnet, der sich zwar primär, aber nicht nur an Gewinnmaximierung orientieren sollte. Vielmehr unterstellt

die Metapher des „Unternehmensbürgers“, dass sich Unternehmen auch am „Gemeinwohl“ orientieren müssten – im Sinne eines Interesses an der Mehrung öffentlicher Güter und an der Bereitschaft, sich durch freiwilliges Engagement als politischer Akteur in der Gesellschaft aktiv gestaltend zu beteiligen. „Für Unternehmen bedeutet dies, dass die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung nicht nur als Mittel zum Zweck eines übergeordneten, ökonomisch motivierten ‘business case’ praktiziert, sondern als Ziel an sich angesehen wird“ (Schrader, 2011, S. 310; vgl. aus unternehmensethischer Perspektive Thielemann, 2008).²

Der CC-Begriff ist also eng in die breiten Debatten über die Zivil- bzw. Bürgergesellschaft eingebettet. Speziell in Deutschland verbinden sich mit der Debatte über die Zivilgesellschaft und somit auch über das unternehmerische Bürgerengagement grundlegende Fragen nach einer veränderten Funktionszuschreibung und Aufgabenteilung von Staat, Wirtschaft, Non-Profit-Sektor und Privathaushalten. Diese Debatte thematisiert eine veränderte Verantwortungsteilung zwischen Staat und Gesellschaft, um gemeinsame Ziele im Hinblick auf Wohlfahrt und Demokratie zu erreichen. Staatliche Aktivitäten sollen mit Eigeninitiative und Eigenverantwortung gesellschaftlicher Akteure verbunden und eine neue Leistungsaktivierung in allen Stufen der Wertschöpfungskette öffentlicher Leistungen erzielt werden (vgl. z.B. Blanke, 2001). Entsprechende Schlagworte lauten: Dialog statt Dekret, Koproduktion statt Verhandlung, Selbstorganisation statt hoheitliche Fürsorge oder neue Verantwortungsteilung statt Verantwortungsübertragung (vgl. Backhaus-Maul, 2009; Olk & Evers, 1995; Olk, Otto & Backhaus-Maul, 2003).

² Die Vorstellung von Wirtschaftsunternehmen als „Unternehmensbürger“ wirft darüber hinaus eine Reihe von Fragen auf, die im vorliegenden Kontext nicht im Einzelnen weiterverfolgt werden können. So stellt sich z.B. die Frage, ob gesellschaftlich engagierte Unternehmen überhaupt an eine Begriffstradition vom „Bürger“ angeschlossen werden können (vgl. z.B. Fifka, 2011) und ob der Begriff „Corporate Citizen“ einem Verständnis von gesellschaftlichem Unternehmensengagement Vorschub leisten könnte, ein solches Engagement an „uneigennützigem Wohltaten“ festzumachen, was letztlich „dazu beiträgt, Eigeninteresse – bzw. im Fall von Unternehmen: Gewinnerzielung – und moralisches Verhalten, d.h. die Wahrnehmung von Verantwortung, in einen prinzipiellen Gegensatz zu bringen, was systematisch zur Delegetimierung unternehmerischen Handelns, insbesondere unter Wettbewerbsbedingungen beiträgt...“ (Suchanek, 2010, S. 48; vgl. dazu auch Abschn. 2.2.1). An diesen exemplarischen Fragen wird deutlich, dass in der Übertragung des Begriffes „Bürger“ auf Unternehmen Probleme enthalten sind, die unter verschiedenen Perspektiven vertieft zu diskutieren bleiben (vgl. z.B. Moon, Crane & Matten, 2008, S. 55-59; Wieland, 2008; Baumann, 2008, S. 135-143; Steinmann, 2008, S. 148; Crook, 2005).

Im Kontrast zu erwerbswirtschaftlichen oder klassisch bürokratischen Lösungen bei der Herstellung wohlfahrtsrelevanter Güter werden in diesem wohlfahrtspluralistischen Modell ein Mix unterschiedlicher Steuerungsinstrumente, netzwerk- und prozessförmige Steuerungsformen und die Einbindung gesellschaftlicher Akteure wie z.B. Wirtschaftsunternehmen favorisiert. Während der Staat bisher die Gewährleistungs-, Finanzierungs- und Vollzugsverantwortung bei der Herstellung öffentlicher Güter innehatte, soll er sich nun auf die Gewährleistungsfunktion beschränken, die Vollzugs- und Finanzierungsverantwortung mehr und mehr an gesellschaftliche Akteure abtreten und damit zugleich Gelegenheitsstrukturen für bürgerschaftliches Engagement schaffen (vgl. z.B. Braun, 2012c, 2011a).

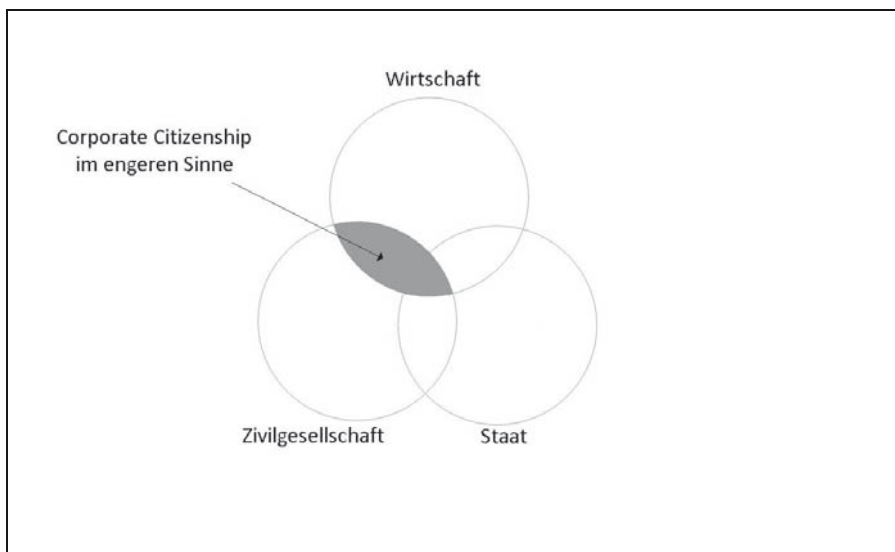


Abbildung 2-1: CC „im engeren Sinne“ an der Schnittstelle zur Zivilgesellschaft (Schrader, 2011, S. 304)

In diesem Kontext gilt CC als der Versuch, ein Unternehmen auf möglichst vielfältige Weise positiv mit dem Gemeinwesen zu verknüpfen, in dem es tätig ist. Grundlegend ist dabei die Annahme, dass sich „Unternehmensbürger“ in der Regel gemeinsam mit ausgewählten gemeinnützigen Organisationen (z.B. Bildungs-, Sozial- und Kultureinrichtungen, Bürgerinitiativen, Verbänden, Verei-

nen oder Parteien) freiwillig engagieren, um gesellschaftliche Aufgaben zu bewältigen und zu bearbeiten, „also eine Art Pfadfinderfunktion auszuüben“ (Habisch, 2003, S. 1). CC soll Unternehmen gesellschaftliche Beteiligungsmöglichkeiten in selbst gewählten Engagementfeldern und -projekten eröffnen – sei es in den Bereichen Bildung und Soziales, Sport und Erziehung oder Kultur und Ökologie. In dieser Perspektive bildet CC eine Form des „Identitätsmanagements“ („identity management“) eines Unternehmens (vgl. z.B. Schöffmann, 2010).

Dimension	CSR	CC
Referenzrahmen	(betriebs-) wirtschaftliche Entscheidungen (Binnenwelt)	gesellschaftlicher Wandel (Außenwelt)
Programmformulierung	korporatistisches Aushandeln und Entscheiden zwischen Staat und Unternehmensverbänden	Aushandlungen mit Stakeholdern
Institutionalisierungsformen	verbindliche gesetzliche Regelungen	freiwillige Vereinbarungen mit Kooperationspartnern
Instrumente	erweitertes betriebswirtschaftliches Instrumentarium	Geld und Sachmittel sowie Mitarbeiterengagement (Zeit, Wissen und Sozialkontakte)

Tabelle 2-1: Idealtypische Differenzierung von CSR und CC (Braun & Backhaus-Maul, 2010)

Dieses Verständnis von CC „im engeren Sinne“, das „insbesondere in Deutschland vorherrschend“ ist, konzentriert sich also auf die „Schnittstelle zur Zivilgesellschaft“, wie Schrader (2011, S. 304) speziell auch im internationalen Vergleich konstatiert (vgl. dazu auch Abbildung 2-1). In diesem Sinne nimmt der CC-Begriff die als CSR beschriebenen wirtschaftlichen Dimensionen des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen als gegeben an und eröffnet Unternehmen als Corporate Citizen darüber hinausgehende gesellschaftliche Entscheidungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten (vgl. Backhaus-Maul & Braun, 2007). Bei einem solchen CC-Verständnis „agieren Unternehmen wie gute Bürger, die sich für die Belange des Gemeinwesens einsetzen, in dem sie tätig sind“ Schrader, 2011, S. 304).

Während also der CSR-Begriff und seine betriebliche Realität eng mit den wirtschaftlichen Entscheidungen und Prozessen im jeweiligen Unternehmen verknüpft sind, ist der CC-Begriff davon weitgehend losgelöst (vgl. Tabelle 2-1). Gleichwohl ist bei einer derartigen begrifflich-analytischen Differenzierung zu bedenken, dass es in der Realität zwischen CSR und CC zahlreiche Überlappungsbereiche geben kann. Implementiert z.B. ein Unternehmen in seinen Betrieben sachlich höhere und qualitativ bessere als die gesetzlich vorgeschriebenen Sozialstandards, dann erfüllt es erstens CSR-Standards und betätigt sich zweitens möglicherweise als Corporate Citizen, in dem es – relativ unabhängig von seinem wirtschaftlichen Kerngeschäft – in gesellschaftspolitischer Absicht etwa mit Ideen und Projekten zur Vereinbarkeit von „Familie und Beruf“ experimentiert.

2.2 Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen zwischen unternehmerischem und gesellschaftlichem Nutzen

2.2.1 *Liberale, domestizierende und ausgleichende Grundpositionen*

Der CC-Begriff geht grundsätzlich davon aus, dass Unternehmen dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip vernunftethisch verpflichtet sind – schließlich handelt es sich um zivilrechtlich legitimierte Einheiten, die mit dem Ziel gegründet werden, wirtschaftliche Interessen zu verfolgen. Insofern sind Unternehmen zunächst auch nur unter dieser Maßgabe internen und externen Anspruchsgruppen gegenüber verantwortlich (vgl. Maaß, 2009).

In diesem Diskussionskontext lassen sich schematisch drei Grundpositionen gegenüberstellen, die man als „liberale“, „domestizierende“ und „ausgleichende“ *Positionen* bezeichnen kann:

Liberale Grundpositionen entlasten Unternehmen von einer gesellschaftlichen Verantwortung jenseits ihres Kerngeschäfts im Sinne der erwähnten Diktion Friedmans (1970, S. 5): „The Social Responsibility of Business is to increase its profits“. Befürworter dieser Perspektive argumentieren bisweilen mit dem „Gesamtergebnis des Marktes“, das mit der ausschließlichen Verfolgung von Unternehmenszielen und einer entsprechender Konzentration von Unternehmensressourcen am höchsten ausfallen würde. Vor diesem Hintergrund verneinen sie „die moralisch entscheidende Frage ..., ob die potentiellen Gewinne für das Allgemeinwohl, die aus der Wahrnehmung einer globalen Verantwortung durch Unternehmen entstehen können, die Verluste für das Allgemeinwohl

ausgleichen oder übertreffen, die aus der entsprechend geringeren Wirtschaftskraft des Marktes folgen würden“ (Baurmann, 2008, S. 140-141). Im Hinblick auf ein gesellschaftliches Unternehmensengagement würden in dieser Argumentationsrichtung diejenigen Unternehmen den größten Profit erzielen, die als „Trittbrettfahrer“ vom freiwilligen Engagement anderer Unternehmen – etwa aufgrund eines besseren Images des Wirtschaftssystems als Ganzem – profitieren, die selbst aber auf das Bereitstellen von Geld-, Sach- oder Zeitspenden verzichten (vgl. z.B. Nährlich, 2008b).

Domestizierende Grundpositionen betonen hingegen aus ethischen und politischen Gründen die normative Erwartungshaltung, dass gegenüber der „Wildform“ eines im entfesselten Kapitalismus agierenden Unternehmens typische Merkmalsänderungen erforderlich seien. Diese Merkmalsänderungen fänden ihren Ausdruck in der freiwilligen Selbstbegrenzung der Gewinnmaximierung und der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung u.a. in Form eines freiwilligen Engagements in der Gesellschaft (vgl. z.B. Scherer, 2003; Ulrich, 1997; kritisch Homann, 2004).

Ausgleichende Grundpositionen versuchen demgegenüber, den im Domestizierungs-Paradigma enthaltenen Gegensatz zwischen Gewinn und Moral aufzuheben und die Einseitigkeit der liberalen Grundpositionen um zusätzliche Argumente zu ergänzen (vgl. z.B. Brinkmann & Pies, 2005; Habisch, 2003; Homann, 2003, 2004, 2006; Pies & Sardison, 2005; Porter & Kramer, 2003; Suchanek, 2007). In dieser Perspektive wird verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln nicht als Beschränkung des Gewinnstrebens verstanden, sondern als Bestandteil des erwerbswirtschaftlichen Prinzips konzipiert. Grundlegend dafür ist die Betonung des potenziellen Nutzens, den Unternehmen aus unternehmerischer Verantwortung ziehen könnten, so dass das freiwillige Unternehmensengagement als eine „Investition in Vermögenswerte“ der Unternehmen interpretiert werden kann (vgl. Brinkmann & Pies, 2005).

Darüber hinaus wird der scheinbare Widerspruch zwischen dem gesellschaftlichen und dem unternehmerischen Nutzen eines freiwilligen Engagements dadurch aufgelöst, dass der „social case“ eines solchen Engagements selbst zum „business case“ erklärt wird. Denn mit dem sukzessiven Bedeutungswandel und Steuerungsverlust des Nationalstaates stünden Unternehmen vor der Herausforderung, eigene Beiträge zur Human- und Sozialkapitalbildung wie auch zur Gestaltung und Steuerung von Gesellschaft zu leisten, um sich selbst die institutionellen Grundlagen für erfolgreiches wirtschaftliches Handeln zu schaffen oder zu erhalten. In dieser Argumentationsrichtung fällt dem Wirtschaftssystem zunehmend die Mitverantwortung für die Reproduktion seiner

eigenen sozialkulturellen Basis wirtschaftlichen Handelns zu, so dass Unternehmen im wohlverstandenen Eigeninteresse agierten, wenn sie sich gesellschaftlich engagieren (vgl. z.B. Backhaus-Maul & Braun, 2010).

2.2.2 „Business Case“ und „Social Case“ im Gleichgewichtszustand

In den Kontext dieser vermittelnden Grundpositionen lässt sich das freiwillige Unternehmensengagement im Sinne des CC-Begriffs einordnen: Betont wird das erwerbswirtschaftliche Prinzip als dominanter Handlungsmodus von Unternehmen, so dass auch ein ausgewogenes Verhältnis von unternehmerischem Nutzen („business case“) und gesellschaftlichem Nutzen („social case“) als Idealzustand eines freiwilligen Unternehmensengagements im Sinne von CC betrachtet wird (vgl. Tabelle 2-2).

„Corporate Citizenship ist dann erreicht, wenn ‘business case’ und ‘social case’ im Gleichgewicht sind. Der häufig zitierte, aber ebenso häufig missverständene Terminus ‘Win-Win’-Situation meint eben nicht, dass jede Art von gesellschaftlichem Unternehmensengagement automatisch zu beiderseitigen Vorteilen führt. Der Terminus ‘Win-Win’-Situation bezeichnet einen Zustand, bei dem man von Corporate Citizenship spricht, während bei Sponsoring oder Mäzenatentum ... der Vorteil im Wesentlichen auf der einen oder anderen Seite liegt und dementsprechend eben kein Corporate Citizenship ist“ (Nährlich, 2008a, S. 27).

Corporate Citizenship	Business Case = Social Case
Mäzenatentum / Philanthropie	Business Case < Social Case
Sponsoring	Business Case > Social Case

Tabelle 2-2: Verhältnis von unternehmerischem Nutzen (Business Case) und gesellschaftlichem Nutzen (Social Case) (Nährlich, 2008a, S. 27).

Vor diesem Hintergrund hat Polterauer (2008a) versucht, eine Definition von CC zu entwickeln. Demnach handelt es sich bei CC um ein gemeinnütziges, kontinuierliches Engagement von privatwirtschaftlichen Unternehmen, das freiwillig erbracht wird, über den engen Unternehmenszweck hinausgeht, aber – und dieser Aspekt wird besonders betont – „in Bezug zur Unternehmenstätigkeit

Corporate Citizenship im Nachwuchsleistungssport
Perspektiven deutscher Großunternehmen

Braun, S.; Pillath, M.

2013, IX, 207 S. 3 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-531-19786-9