

## 2 Begriffsbestimmungen

Wie für jede wissenschaftliche Untersuchung ist auch für die vorliegende Arbeit eine eindeutige Begriffsabgrenzung eine essenzielle Voraussetzung für die Entwicklung eines erfolgreichen Forschungsbeitrags. Für den Begriff *Corporate Citizenship* und die für die Arbeit verwendeten (Grund-)Begriffe des strategischen Managements ist dies umso wichtiger, da diese Termini nicht immer einheitlich verwendet werden, und selbst in Expertenkreisen keine allseits anerkannten Definitionen existieren. Im folgenden Kapitel soll deshalb zunächst eine Abgrenzung der Begriffe *Corporate Social Responsibility* und *Corporate Citizenship* vorgenommen werden, bevor auf die in dieser Arbeit verwendeten (Grund-)Begriffe des strategischen Managements eingegangen wird.

### 2.1 *Corporate Social Responsibility* und *Corporate Citizenship*

Der Begriff *Corporate Citizenship* wird in den verschiedenen deutsch- und englischsprachigen Publikationen zu diesem Themenkomplex nicht einheitlich verwendet.<sup>62</sup> Er wird zudem zu verwandten Begriffen wie *Corporate Social Responsibility*, *Cause Related Marketing* oder *Corporate Philanthropie* unterschiedlich abgegrenzt. Im folgenden Unterkapitel soll zunächst der häufig als Oberbegriff für das Themengebiet verwendete Terminus der CSR diskutiert werden, bevor darauf aufbauend die in dieser Arbeit verwendete terminologische Abgrenzung für den Begriff *Corporate Citizenship* abgeleitet wird. Dabei werden auch die wesentlichen CCE-Instrumente diskutiert und eine Abgrenzung zu verwandten Begriffen vorgenommen.

#### 2.1.1 CSR: Soziale Verantwortung von Unternehmen

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex *Corporate Social Responsibility*<sup>63</sup> hat, wie bereits erwähnt, im angloamerikanischen Raum eine lange Tradition. Erste wesentliche Beiträge, die das heutige CSR-Verständnis geprägt haben, stammen aus den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts, aber auch schon vor dem Zweiten Weltkrieg wurde das Phänomen thematisiert und diskutiert.<sup>64</sup> Seit den 1960er Jahren entwickelte sich unter der Bezeichnung „*Business in Society*“ bzw. „*Business and Society*“ eine eigene

---

<sup>62</sup> Vgl. Crane et al. (2010) 67, Habisch (2003) 50, Kaiser/Schuster (2003) 610 sowie Wood/Logsdon (2001) 85.

<sup>63</sup> In deutschsprachigen Publikationen wird CSR teilweise als soziale Verantwortung der Unternehmen übersetzt, vgl. z.B. Stoll (2003) 1 oder KOM (Hrsg.) (2001) 4. Da der Terminus CSR mittlerweile jedoch auch in Deutschland einen durchaus gebräuchlichen Fachausdruck darstellt und selbst in den gerade zitierten Publikationen vorkommt, soll er auch im Folgenden verwendet werden.

<sup>64</sup> Vgl. Carroll (2010) 86 ff.

Forschungsdisziplin,<sup>65</sup> die bis heute zahlreiche Forschungsbeiträge, teilweise in eigens auf das Thema spezialisierten Fachzeitschriften,<sup>66</sup> hervorgebracht hat. Die große Bandbreite der dabei behandelten Forschungsfragen reicht von philosophisch- und ethisch-normativen Fragestellungen bis hin zu Fragen, welcher Zusammenhang zwischen den CSR-Aktivitäten und dem finanziellen Erfolg eines Unternehmens besteht und wie in diesem Zusammenhang effektive Managementkonzepte ausgestaltet sein sollten.<sup>67</sup>

Ungeachtet der langen Forschungstradition sind jedoch nicht zuletzt wegen der großen Themenbreite in der Literatur sehr unterschiedliche CSR-Abgrenzungen zu finden.<sup>68</sup> Dabei besitzen lediglich sehr allgemein gehaltene Definitionen, wie beispielsweise die folgenden, eine breitere Zustimmung in Fachkreisen:

*„Corporate Social Responsibility is seriously considering the impact of the company's actions on society“*<sup>69</sup>

oder

*„It [CSR, Anm. des Verf.] refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of objectives and values of our society“*<sup>70</sup>

Zu einigen sehr grundsätzlichen Fragen bezüglich der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung<sup>71</sup> sind in der Literatur hingegen unterschiedliche und teilweise gegensätzliche Standpunkte zu finden, so dass sich bisher keine spezifische allgemeingültige Definition herausbilden konnte, und die Abgrenzung des Terminus CSR in der Literatur eher diffus bleibt.<sup>72</sup>

<sup>65</sup> Vgl. Waddock (2004) 8, die der Frage nachgeht, wie die Forschungsrichtung *„Business in Society“* besseren Anschluss an andere Forschungsrichtungen mit ähnlichen Fragestellungen und die Unternehmenspraxis finden kann.

<sup>66</sup> Zu nennen sind in diesem Zusammenhang vor allem die Zeitschriften *„Business & Society“*, *Business and Society Review*, wobei letztere schon deutlich länger existiert, sowie das *Journal of Business Ethics*, das seit Anfang der 1980er Jahre herausgegeben wird; ferner veröffentlicht das *Journal „Academy of Management Review“* in regelmäßigen Abständen Beiträge zu CSR-Fragestellungen und Stakeholdermanagement.

<sup>67</sup> Vgl. für einen Überblick der unterschiedlichen Themenstellungen Carroll (1999) 269 ff., Frederick (1994) 155 sowie zum Zusammenhang zwischen CSR-Aktivitäten und dem finanziellen Erfolg von Unternehmen Wood (2010) 51 ff.

<sup>68</sup> Vgl. Thorne et al. (2011) 6 und Carroll (1999) 269 ff.

<sup>69</sup> RAYMOND BAUER zit. nach Carroll/Buchholtz (2000) 28.

<sup>70</sup> Bowen (1953) 6.

<sup>71</sup> In der vorliegenden Arbeit wird CSR mit gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung übersetzt, da der Begriff intuitiv eine weitreichendere Bedeutung besitzt als die Bezeichnung soziale Unternehmensverantwortung, mit der beispielsweise keine ökologischen Sachverhalte in Verbindung gebracht werden.

<sup>72</sup> Vgl. Schneider (2012) 18, Thorne et al. (2011) 6, Hardtke (2010) 16, McWilliams et al. (2006) 1, McWilliams/Siegel (2001) 117, Clarkson (1995) 92 sowie Frederick (1994) 152.

Bei Konkretisierung des CSR-Begriffs werden vor allem die nicht unabhängig voneinander zu beantwortenden Fragen, 1) was inhaltlich unter Unternehmensverantwortung zu verstehen ist und 2) wem gegenüber Unternehmen Verantwortung tragen, unterschiedlich beantwortet. Die Grundsatzpositionen zu diesen Fragen werden in den folgenden Ausführungen kurz skizziert.<sup>73</sup>

Die viel zitierte Aussage MILTON FRIEDMANS "*The social responsibility of business is to increase its profits*"<sup>74</sup> hat zwischen den 1970er Jahren und der Jahrtausendwende eine intensive Diskussion über die inhaltliche Ausgestaltung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen ausgelöst. FRIEDMANS Position wird in dieser Diskussion häufig als ein Extrem einer Bandbreite an Standpunkten dargestellt,<sup>75</sup> dem Ansätze mit einer weitergehenden gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung gegenüberstehen.<sup>76</sup> Weitergehend bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Unternehmensverantwortung über die reine Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften hinausgeht und auch philanthrope Aktivitäten umfassen kann. Diese Sichtweise spiegelt sich in der Definition von KEITH DAVIS und ROBERT L. BLOMSTROM beispielhaft wieder:

*"The idea of social responsibility is that decision makers are obligated to take actions which protect and improve the welfare of society as a whole along with their own interests. [...] traditional decision makers confine themselves primarily to narrow economic and technical values, but social responsibility extends thinking to social values as well. It also requires thinking in terms of the whole social system, rather than the narrow interests of a single organization, group, or person."*<sup>77</sup>

WILLIAM C. FREDERICK fasst den Standpunkt in einem viel zitierten Artikel pointiert zusammen:

*„The fundamental idea embedded in „corporate social responsibility“ is that business corporations have an obligation to work for social betterment“.*<sup>78</sup>

Dabei bezeichnet er diese Auffassung von *Corporate Social Responsibility* mit CSR<sub>1</sub>, in Abgrenzung zur *Corporate Social Responsiveness* (CSR<sub>2</sub>).<sup>79</sup> Letztgenannte hat einen

<sup>73</sup> Eine detaillierte Darstellung und Analyse der verschiedenen wirtschafts- und unternehmensethischen Positionen ist für den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit nicht notwendig und würde deren Rahmen deutlich übersteigen. Für drei wesentliche Ansätze in der deutschsprachigen Diskussion vgl. Osterloh/Tiemann (1995) 322 ff.

<sup>74</sup> Friedman (1970) 122 und vgl. auch Friedman (1984) 175 ff.

<sup>75</sup> Vgl. Bronn/Vrioni (2001) 208, Klonoski (1991) 9.

<sup>76</sup> Vgl. als bekanntere Vertreter Wood (1991) 704 f. und Mintzberg et al. (2002) 67 ff.

<sup>77</sup> Davis/Blomstrom (1975) 6 f.

<sup>78</sup> Frederick (1994) 151.

stärkeren Fokus auf der Frage, wie Unternehmen die an sie gestellten Erwartungen managen können, und ist dementsprechend weniger normativ geprägt.<sup>80</sup> CSR<sub>2</sub> weist dabei eine enge Verbindung zum Stakeholderansatz auf, der noch an späterer Stelle in diesem Kapitel skizziert wird.

Eine wesentliche inhaltliche Konkretisierung des Begriffs der Unternehmensverantwortung stellt die häufig verwendete Kategorisierung von ARCHIE B. CARROLL dar. Danach können vier wesentliche Bereiche unternehmerischer Verantwortung unterschieden werden: ökonomische, gesetzliche, ethische und bürgerschaftliche (vgl. Abbildung 3).<sup>81</sup>

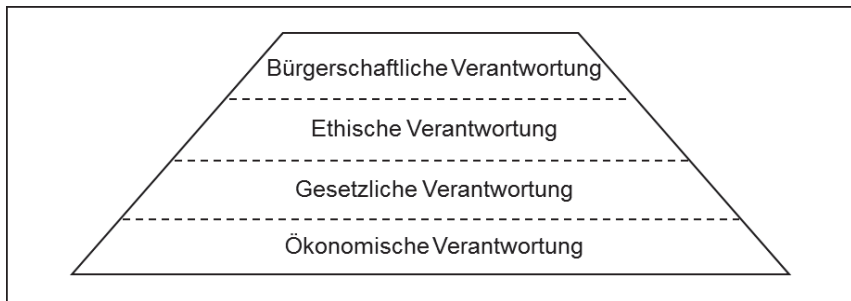


Abbildung 3: Pyramide der sozialen Verantwortung von Unternehmen<sup>82</sup>

Die fundamentalste Verantwortung von Unternehmen liegt nach dieser Kategorisierung in der Versorgung der Konsumenten mit Gütern und Dienstleistungen und der damit verbundenen Erzielung von Gewinnen. Alle weiteren Verpflichtungen bauen darauf auf.

Neben der ökonomischen Verantwortung erwartet die Gesellschaft im Rahmen des sogenannten Gesellschaftsvertrages, dass Unternehmen ihre wirtschaftlichen Aktivitäten immer innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen vollziehen.<sup>83</sup>

Soweit Unternehmen die existierenden Gesetze befolgen, ist zwar schon ein ethisches Mindestmaß im unternehmerischen Verhalten sichergestellt, gesellschaftliche Anspruchsgruppen erwarten von Unternehmen darüber hinaus jedoch in der Regel die Vornahme bzw. Unterlassung weiterer Tätigkeiten, die als ethisch bzw. unethisch betrachtet

<sup>79</sup> Vgl. Frederick (1994) 154 ff. und die späteren Ausführungen in diesem Kapitel.

<sup>80</sup> Vgl. Loew et al. (2004) 22.

<sup>81</sup> Vgl. Carroll (1991) 40. CARROLL spricht nicht von bürgerschaftlicher, sondern philanthroper Verantwortung, meint damit jedoch tendenziell das, was hier als CC-Engagement definiert wird (vgl. zur CC-Definition Kapitel 2.1.2.1). CARROLL selbst verwendet die Begriffe CC und CSR synonym, vgl. Carroll (1998) 1ff.

<sup>82</sup> Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Carroll (1991) 42.

<sup>83</sup> Vgl. Carroll (1979) 500.

werden, auch wenn diese nicht im zuständigen Gesetz kodifiziert sind.<sup>84</sup> Die Definition von ethischen Handlungen ist umstritten und nicht eindeutig. Grundsätzlich kann darunter Handeln verstanden werden, das durch die Mehrheit der Gesellschaft als richtig und fair betrachtet wird und die Schädigung anderer vermeidet. Ein häufig genanntes Beispiel stellt die Kinderarbeit in Entwicklungsländern dar. Obwohl die Gesetze in den betreffenden Ländern diese Arbeit nicht verbieten, erwarten die Konsumenten in den Industrieländern von multinationalen Konzernen, dass diese aus ethischen Gründen bei ihrer Produktion auf diese günstigen Arbeitskräfte verzichten.<sup>85</sup> Die ethische Verantwortung der Unternehmen stellt in dem Modell zwar eine eigene Ebene dar, weist jedoch eine enge Verbindung zur gesetzlichen Verantwortung auf, da sie häufig die Vorreiterrolle für die Einführung gesetzlicher Vorschriften darstellt.

Die letzte Ebene des Modells stellt die von Carroll als philanthropie oder bürgerschaftliche Unternehmensverantwortung bezeichnete dar.<sup>86</sup> Diese umfasst das aktive Engagement von Unternehmen in der Gesellschaft, das über die gewöhnliche Geschäftstätigkeit hinausgeht und das Ziel verfolgt, die gesellschaftliche Wohlfahrt zu erhöhen. Beispiele in diesem Zusammenhang stellen Spenden für karitative Einrichtungen oder die Freistellung von Mitarbeitern für Projekte in gemeinnützigen Vereinen dar. Die bürgerschaftliche Verantwortung unterscheidet sich von der ethischen dadurch, dass sie über die Einhaltung ethischer und moralischer Normen bei Verrichtung des Kerngeschäfts hinausgeht und eine zusätzliche Leistung darstellt, die nicht zwingend von der Gesellschaft erwartet wird, das heißt, Unternehmen, die sich nicht bürgerschaftlich engagieren, werden nicht als unethisch verurteilt. Obwohl die Erfüllung dieses Verantwortungsbereichs somit einen stärker freiwilligen Charakter aufweist als die drei übrigen CSR-Bereiche, wird sie von der Öffentlichkeit und speziellen Interessengruppen im Besonderen, aus den bereits in Kapitel 1.1 erläuterten Gründen, ebenfalls als grundsätzlich wünschenswert betrachtet.<sup>87</sup>

Eine große Schwäche dieses Modells liegt in der unverbundenen Darstellung der vier CSR-Bereiche, insbesondere der ökonomischen und bürgerschaftlichen Unternehmensverantwortung.<sup>88</sup> Dennoch soll das Modell kurz dazu genutzt werden, die oben angesprochenen, eher „historischen“ CSR-Standpunkte konkreter voneinander abzugrenzen.

---

<sup>84</sup> Vgl. Carroll (1991) 41.

<sup>85</sup> Vgl. Smith (2003) 61.

<sup>86</sup> In seiner ursprünglichen Fassung spricht CARROLL von „*discretionary responsibilities*“, also von Aktivitäten, die im Ermessen des Unternehmens liegen, vgl. Carroll (1979) 500.

<sup>87</sup> Vgl. Carroll (1991) 42.

<sup>88</sup> Neben der fehlenden Verbindung der verschiedenen Verantwortungsebenen kann an der Kategorisierung CARROLLS ebenfalls bemängelt werden, dass die Unternehmensverantwortung inhaltlich lediglich auf einer sehr abstrakten Ebene charakterisiert wird und dementsprechend viele strittige Fragen unbeantwortet lässt. „*How far must a company go in cleaning up pollution, reducing discrimination, making the workplace safer, or providing consumer protection to be considered socially responsible? Or what if a firm excels in one of these areas of social concern but fails rather badly in the other three? Is it then socially responsible or irresponsible?*“ Frederick (1994) 153.

Die Positionen unterscheiden sich insbesondere bezüglich des Verständnisses der philanthropen oder bürgerschaftlichen Unternehmensverantwortung. FRIEDMAN vertritt die Auffassung, dass Unternehmen lediglich ökonomische, gesetzliche sowie ethische Verantwortung besitzen.<sup>89</sup> Philanthrope oder bürgerschaftliche Verantwortung sollten sie hingegen nur dann wahrnehmen, wenn sie mit dem Streben nach Gewinnmaximierung der Shareholder zu vereinbaren ist, also für das Ziel der Gewinnmaximierung instrumentalisiert werden kann.<sup>90</sup>

Diese auf den normativen Grundsätzen einer neoklassischen Wirtschaftsposition basierende und dem Shareholder-Value-Ansatz zuzurechnende Argumentation wird damit begründet, dass bis auf die vom Unternehmenserfolg abhängigen Residualzahlungen an die Eigentümer alle Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber den sonstigen Stakeholdern vertraglich genau fixiert sind. Folglich werde das volle unternehmerische Risiko durch die Kapitaleigner getragen, so dass diese im Rahmen ihrer Eigentumsrechte auch über die notwendigen Kontroll- und Entscheidungsrechte verfügen sollten.<sup>91</sup> Die Befolgung dieser Regel führt darüber hinaus unter Bedingungen des vollkommenen Wettbewerbs zu dem aus volkswirtschaftlicher Sicht wünschenswerten Zustand einer optimalen Ressourcenallokation und damit einer optimalen gesamtwirtschaftlichen Wohlfahrt.<sup>92</sup>

Vertreter des normativen Stakeholderansatzes<sup>93</sup> kritisieren die aus ihrer Sicht wenig realitätskonformen Annahmen des Shareholderansatzes<sup>94</sup> und bezweifeln das Zustandekommen eines gesamtwirtschaftlichen Optimums bei einer reinen Shareholder-Value-Orientierung. WILLIAMSON und CORNELL/SHAPIRO haben als Erste darauf hingewiesen, dass ein wesentlicher Teil der Ansprüche von Arbeitnehmern, Lieferanten, Kunden und anderen Anspruchsgruppen<sup>95</sup> vertraglich nicht explizit geregelt ist,<sup>96</sup> und diese Anspruchsgruppen folglich neben den Shareholdern ebenfalls ein „residuales“ Risiko tragen.<sup>97</sup> Dementsprechend fordern Vertreter des normativen Stakeholderansatzes eine

---

<sup>89</sup> In seinem viel zitierten Artikel vom Primat der ökonomischen Verantwortung weist FRIEDMAN explizit darauf hin, dass bei der Verfolgung ökonomischer Zielsetzungen auch gesetzliche Vorschriften und ethische Normen einzuhalten sind, vgl. Friedman (1970) 33 und 124.

<sup>90</sup> Vgl. ebenda 123. Diese Logik ist ein Teil der liberalen Theorie der kapitalistischen Unternehmensverfassung, vgl. Gerum (1992) 2484. Dabei ist anzumerken, dass sich FRIEDMANS Überlegungen auf die Geschäftsführer von Kapitalgesellschaften beziehen, die als *Agents* der Shareholder, die in dieser Beziehung die *Principals*, verkörpern, agieren sollen.

<sup>91</sup> Vgl. Franke/Hax (1994) 2 ff.

<sup>92</sup> Vgl. Braun (1987) 44 ff.

<sup>93</sup> Vgl. zum Stakeholderansatz im Allgemeinen sowie zur Unterscheidung des normativen und instrumentellen Stakeholderansatzes im Speziellen auch Kapitel 4.1.2.5.

<sup>94</sup> Die Begriffe „Shareholder-Value-Ansatz“ und „Shareholderansatz“ werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

<sup>95</sup> Die Begriffe Anspruchsgruppen und Stakeholder werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

<sup>96</sup> Vgl. Williamson (1990) 268 ff., Cornell/Shapiro (1987) 6 ff.

<sup>97</sup> Vgl. Speckbacher (1997) 634 und zu Fragen der Eigentumsrechte und Stakeholdertheorie auch Donaldson/Preston (1995) 82 ff.

stärkere Gemeinwohlorientierung,<sup>98</sup> die auch die Wahrnehmung der bürgerschaftlichen oder philanthropen Unternehmensverantwortung umfasst, bzw. eine Berücksichtigung von weiteren Stakeholderinteressen neben denen der Shareholder, unabhängig davon, ob diese dem Gewinninteresse der Anteilseigner zuträglich sind oder diesem entgegenstehen.

In der Literatur wurden der normative Shareholder- und Stakeholderansatz in der Vergangenheit häufig als zwei diametrale Auffassungen der Unternehmensführung dargestellt.<sup>99</sup> Darauf soll hier jedoch nicht weiter eingegangen werden, da sich die CSR-Diskussion in den vergangenen Jahren weiterentwickelt hat. Der Schwachpunkt des Vier-Ebenen-Modells von CARROLL – die Trennung der ökonomischen und bürgerschaftlichen bzw. philanthropen Unternehmensverantwortung – wurde dabei weitestgehend überwunden. In der Literatur wurde bereits anhand von Beispielen aufgezeigt, wie Unternehmen ihrer ökonomischen und gesellschaftlichen Verantwortung gleichzeitig nachkommen können, und sich diese langfristig sogar gegenseitig bedingen können.<sup>100</sup> Auf dieser Basis sind die oben dargestellten Positionen FRIEDMANS und der Verfechter eines normativen Stakeholderansatzes miteinander vereinbar. Die vorliegende Arbeit baut auf diesem Verständnis auf und will einen wesentlichen Beitrag zum besseren Verständnis des Zusammenspiels zwischen ökonomischer und gesellschaftlicher Verantwortung leisten.

Basierend auf der kurzen Skizze wesentlicher Positionen und in Anlehnung an die Definition des Grünbuchs der Europäischen Kommission zum Thema CSR<sup>101</sup> soll *Corporate Social Responsibility* für die folgenden Ausführungen wie folgt definiert werden:

*Corporate Social Responsibility* ist ein Konzept, das auf freiwilliger Basis die Unternehmenstätigkeit über gesetzliche Verpflichtungen hinaus auf soziale und ökologische Belange ausrichtet, und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen steigern kann. Demzufolge können Unternehmen in Zusammenarbeit mit ihren Stakeholdern dazu beitragen, dass wirtschaftliche, soziale und ökologische

---

<sup>98</sup> Vgl. Mintzberg et al. (2002) 67 ff. Andere Autoren begründen die Verpflichtung zur Wahrnehmung bürgerschaftlicher Unternehmensverantwortung damit, dass vor allem Großunternehmen für die Entstehung vieler gesellschaftlicher Probleme eine wesentliche Mitverantwortung tragen und sie folglich zu einer Beseitigung oder Linderung dieser Probleme verpflichtet sind, vgl. Petit (1967) 58 ff., Wood (1991) 698 und in etwas abgewandelter Form auch Preston/Post (1981) 57 ff. In diesem Zusammenhang wird auch häufiger von der sog. „*License to Operate*“ gesprochen, vgl. dazu Fifka (2011) 34.

<sup>99</sup> Vgl. etwa Ulrich (1999) 35 ff. oder Speckbacher (1997) 630.

<sup>100</sup> Vgl. beispielsweise Porter/Kramer (2006) 88 ff. Auch in der Unternehmenspraxis ist dieser Gedanke bereits angekommen. So verfolgt beispielsweise die Deutsche Bahn AG seit dem Jahr 2012 eine Unternehmensstrategie, die sich auf die drei gleichberechtigten Säulen Ökonomie, Soziales und Ökologie stützt, vgl. Deutsche Bahn AG (2013) 1. Ein allgemeiner Zusammenhang zwischen der sozialen und finanziellen Performance von Unternehmen konnte dagegen bisher nicht nachgewiesen werden, vgl. Schreck (2011a) 183. Dies ist nicht überraschend, da eine positive Ergebniswirkung immer auch von den jeweiligen Rahmenbedingungen abhängt, vgl. dazu detaillierter Kapitel 3.3.

<sup>101</sup> Vgl. KOM (Hrsg.) (2001) 7.

Zielsetzungen miteinander in Einklang gebracht werden.<sup>102</sup> Dabei kann eine interne und externe CSR-Dimension unterschieden werden: Unternehmensinterne Maßnahmen zielen darauf ab, die geschäftsbezogenen Abläufe (wie, z.B. Produktion, Vertrieb oder Personalmanagement) mit der sogenannten *Triple Bottom Line* in Einklang zu bringen, unternehmensexterne Maßnahmen hingegen fokussieren sich auf das Verhältnis zwischen Unternehmen und Gesellschaft und gehen über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus.<sup>103</sup>



Abbildung 4: Bestandteile von *Corporate Social Responsibility*<sup>104</sup>

Diese Definition bildet die Grundlage für das Verständnis, dass *Corporate Social Responsibility* das übergeordnete Konzept bezeichnet, das eine Art Dach bildet, unter dem sich CC-Aktivitäten einordnen lassen.<sup>105</sup> Diese Aktivitäten werden im nächsten Kapitel detaillierter beleuchtet.

<sup>102</sup> Die Europäische Kommission geht dabei ebenfalls von der möglichen Auflösung des oben beschriebenen Konflikts zwischen Gewinn- und sonstigen Stakeholderinteressen aus: „Die Hauptaufgabe eines Unternehmens besteht darin, Wert zu schaffen durch die Herstellung von Waren und Dienstleistungen, die von der Gesellschaft benötigt werden, dadurch Profit für seine Besitzer und Anteilseigner zu generieren, sowie Wohlfahrt für die Gesellschaft, insbesondere durch einen anhaltenden Prozess der Bereitstellung von Arbeitsplätzen [...] Die Unternehmen erkennen zunehmend, dass der Weg zu dauerhaftem wirtschaftlichem Erfolg und Shareholder Value nicht allein über kurzfristige Profitmaximierung führt, sondern vielmehr über marktorientiertes, aber verantwortliches Handeln. Und die Unternehmen wissen: zur nachhaltigen Entwicklung können sie beitragen, wenn sie ihre Tätigkeit so gestalten, dass sie Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit fördern und gleichzeitig Umweltschutz und soziale Verantwortung praktizieren; dies schließt auch die Verbraucherinteressen ein.“ KOM (Hrsg.) (2002a) 5 f.

<sup>103</sup> Vgl. Zur externen und internen Dimension von CSR Habisch/Wegner (2004) 13 sowie KOM (Hrsg.) (2001) 9 ff.

<sup>104</sup> Quelle: eigene Darstellung

<sup>105</sup> Vgl. Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (Hrsg.) (2002) 220 und Lohrmann (2007) 8. Vgl. zu dieser Idee auch Abbildung 5 im nächsten Kapitel.



## 2.1.2 CCE: Unternehmerisches Bürgerengagement

Die folgenden Ausführungen widmen sich der allgemeinen Begriffsabgrenzung von *Corporate Citizenship*, CC-Engagement, inklusive der wesentlichen CCE-Instrumente sowie der Abgrenzung zu verwandten Begriffen.

### 2.1.2.1 Allgemeine Begriffsabgrenzung

Der Begriff *Corporate Citizenship* wird in der Literatur – ganz analog zu dem der *Corporate Social Responsibility* – ebenfalls nicht einheitlich verwendet. Vielmehr können in einer groben Klassifizierung drei wesentliche Begriffsabgrenzungen unterschieden werden: a) das zu CSR äquivalente Verständnis, b) ein im eigentlichen Sinne des Wortes bürgerschaftliches Verständnis, basierend auf Rechten und Pflichten von Staatsbürgern sowie c) *Corporate Citizenship* im engeren Sinne.<sup>106</sup>

a) Verschiedene Autoren verwenden die Begriffe *Corporate Citizenship* und *Corporate Social Responsibility* mehr oder weniger äquivalent.<sup>107</sup> Aufgrund des großen Themenspektrums von *Corporate Social Responsibility* erscheint diese Definition für die vorliegende Arbeit jedoch wenig geeignet, da eine detaillierte Untersuchung der unternehmensstrategischen Potenziale der internen CSR-Dimension den Rahmen der Arbeit sprengen würde.<sup>108</sup>

b) Einige Autoren definieren den Begriff *Corporate Citizenship* stärker von seinem Wortsprung her und basierend auf normativen Staatsbürgertheorien. Eine interessante, neue Sichtweise wird dabei von MATTEN/CRANE (2005) entwickelt. Ausgehend von den Bürger-, Sozial- und politischen Rechten, die Bürger in der modernen Gesellschaft besitzen sollten, und der Erkenntnis, dass Nationalstaaten in einer globalisierten Welt diese nicht mehr oder nicht immer umfassend gewährleisten können, sehen sie es als Aufgabe von Unternehmen, diese Lücke zu schließen und Verantwortung für die Gewährleistung dieser Rechte zu übernehmen. Dementsprechend definieren sie *Corporate Citizenship* wie folgt: „*CC describes the role of the corporation in administering citizenship rights for individuals*“.<sup>109</sup> Diese Sichtweise wirft zahlreiche neue, teilweise nur normativ zu beantwortenden Fragen auf, beispielsweise wie eine optimale oder zufriedenstellende Aufgabenverteilung zwischen Staat und Unternehmen aussehen sollte. Die Definition von *Corporate Citizenship* in einem stärker bürgerschaftlichen bzw. bürgerrechtlichen Sinne ist zweifelsohne eine wertvolle Erweiterung und Ergänzung zum Begriff der *Corporate Social Responsibility*. Für die vorliegende Arbeit, die das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen auf dessen unternehmens- und

<sup>106</sup> Vgl. Matten/Crane (2005) 168 ff., auch für die folgenden Ausführungen.

<sup>107</sup> Vgl. Marsden/Andriof (1999) 35, Carroll (1998) 1 ff.

<sup>108</sup> Gleichwohl wird die externe CSR-Dimension in den folgenden Ausführungen immer dann berücksichtigt, wenn sie für die interne Dimension eine unmittelbare Relevanz besitzt.

<sup>109</sup> Matten/Crane (2005) 173.

wettbewerbsstrategische Relevanz hin untersuchen will, scheint die Definition aufgrund ihrer normativen Prägung und der derzeit noch großen Ambiguität der Begriffsabgrenzung jedoch weniger geeignet zu sein.

c) Demgegenüber weist die Definition von *Corporate Citizenship* „im engeren Sinne“ den Vorteil auf, dass sie durch die Fokussierung auf die externe Dimension von *Corporate Social Responsibility*, also das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, eine relative klare Begriffsabgrenzung bietet, die in der deutschen Diskussion schon seit einiger Zeit etabliert ist.<sup>110</sup>

Als Pioniere in der deutschen *Corporate-Citizenship*-Literatur definieren Westebbe/Logan *Corporate Citizenship* als „[...] das gesamte koordinierte, einer einheitlichen Strategie folgende und über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement eines Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme.“<sup>111</sup>

Bemerkenswert ist dabei, dass ein koordiniertes Vorgehen und eine einheitliche Strategie bezüglich des gesellschaftlichen Engagements als Wesensmerkmal von CC-Engagement definiert werden. Im Umkehrschluss würde dies bedeuten, dass gesellschaftliches Engagement beim Fehlen einer einheitlichen Strategie nicht als CC-Engagement bezeichnet werden könnte. Aufgrund der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit scheint eine solche Abgrenzung ex ante weniger sinnvoll, da durch die folgenden Ausführungen erst hergeleitet werden soll, welche grundsätzlichen Strategien Unternehmen für ihr CC-Engagement zur Verfügung stehen.

Für die Zielsetzung dieser Arbeit scheint die in der Literatur ebenfalls etablierte Definition von HABISCH gut geeignet. CC-Engagement soll hier demnach wie folgt definiert werden:

Als unternehmerisches Bürgerengagement (*CC-Engagement*)<sup>112</sup> werden alle Aktivitäten bezeichnet, mit deren Hilfe Unternehmen über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren, den Aufbau sogenannten sozialen Kapitals unterstützen,<sup>113</sup> konkrete Probleme ihres Gemeinwesens lösen und bzw. oder

<sup>110</sup> Vgl. Westebbe/Logan (1995) 17, Habisch (2003) 58, Kaiser/Schuster (2004) 669 f., die *Corporate Citizenship* zwar zunächst äquivalent zu CSR definieren, bei der Systematisierung von Aktivitäten dann jedoch die engere Sichtweise von CC verwenden, Dresewski (2004) 13, Backhaus-Maul (2010) 53 f., Jonker et al. (2011) 5 f.

<sup>111</sup> Westebbe/Logan (1995) 17. Die Definition enthält noch weitere Bestandteile: Alle Arten von Unternehmensressourcen und spezifischen Kompetenzen sollen für das Engagement genutzt werden und ferner sehen sie in der bewussten und gezielten Kommunikation des Engagements an möglichst viele Zielgruppen ein weiteres wesentliches Element von *Corporate Citizenship*. Sowohl auf den Ressourceneinsatz als auch auf die Notwendigkeit der Kommunikation wird in den Kapiteln 5 und 6 im Detail eingegangen. Dort wird unter anderem auch untersucht, unter welchen Bedingungen Kommunikation eine besondere Relevanz besitzt.

<sup>112</sup> Die Begriffe *Corporate-Citizenship*-, bürgerschaftliches, gesellschaftliches oder soziales Engagement von Unternehmen sowie unternehmerisches Bürgerengagement werden in den weiteren Ausführungen synonym verwendet.

<sup>113</sup> Vgl. dazu ausführlicher Kapitel 3.1.

ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen.<sup>114</sup> Ein wesentliches Merkmal des unternehmerischen Bürgerengagements ist dabei die Zusammenarbeit von Unternehmen mit Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen, wie z.B. Bildungs-, Sozial- und Kultureinrichtungen, Bürgerinitiativen oder NGOs.<sup>115</sup> Unternehmen stellen dafür neben finanziellen Ressourcen unter anderem auch Mitarbeiterengagement, fachliches Know-how sowie Organisationskompetenz zur Verfügung.<sup>116</sup>



Abbildung 5: Beziehung zwischen CSR und CCE<sup>117</sup>

Wie bereits angedeutet wird in der vorliegenden Arbeit unter CC-Engagement folglich die externe Dimension von *Corporate Social Responsibility* verstanden, die sich auf Investitionen in das gesellschaftliche Umfeld beziehen. Die interne CSR-Dimension hingegen fokussiert sich auf geschäftsprozessbezogene Aktivitäten, wie beispielsweise umweltfreundliche Produktionstechnologien oder die Einhaltung von Ethikrichtlinien in Kerngeschäftsprozessen.<sup>118</sup> In Abbildung 5 ist dieser Zusammenhang nochmals zusammenfassend dargestellt. Die existierenden Verbindungen zwischen den beiden Dimensionen sind aus Vereinfachungsgründen nicht berücksichtigt, werden in den weiteren Ausführungen jedoch beleuchtet, sofern sie für die Ausgestaltung bzw. Wirkung von CC-Engagement relevant sind.

<sup>114</sup> Vgl. Habisch (2003) 58.

<sup>115</sup> Vgl. ebenda 53.

<sup>116</sup> Vgl. ebenda 58.

<sup>117</sup> Quelle: eigene Darstellung.

<sup>118</sup> Analog zu den Unterschieden bei der Begriffsbestimmung in der Literatur wird auch die Abgrenzung der internen und externen Dimension von *Corporate Social Responsibility* bzw. CC-Engagement nicht immer einheitlich vollzogen, vgl. dazu Fifka (2011) 54 ff.

Das in der vorliegenden Arbeit verwendete Begriffsverständnis von *Corporate Citizenship* „im engeren Sinne“ wird in den folgenden Ausführungen terminologisch durch die konsequente Verwendung des Begriffs *Corporate-Citizenship-Engagement* bzw. CC-Engagement (CCE) zum Ausdruck gebracht.

Im folgenden Kapitel werden die für CC-Engagement zur Verfügung stehenden Instrumente abgegrenzt und klassifiziert.

2.1.2.2 CCE-Instrumente

Infolge der im letzten Unterkapitel vorgenommenen, allgemein gehaltenen Definition von CC-Engagement sind die unter diesem Begriff zu subsumierenden Aktivitäten vielschichtig und können in der Praxis je nach Unternehmen und dessen Umfeld sehr unterschiedlich ausgestaltet sein. Für eine weitere Systematisierung von konkretem CC-Engagement und eine Einordnung der damit verbundenen CC-Instrumente bieten sich vier wesentliche Dimensionen an: die Organisation bzw. die Frage, wer Leistungsträger des Engagements ist, die eingesetzten Ressourcen, die Frage, ob mit dem Engagement Gegenleistungen verbunden sind, sowie der Engagementbereich (vgl. Abbildung 6).<sup>119</sup>

Leistungsträger	Eingesetzte Ressourcen	Vereinbarte Gegenleistung	Engagementbereich
<b>Unternehmen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gesamtunternehmen</li><li>• Einzelne organisatorische Einheiten</li><li>• Einzelne Mitarbeiter</li></ul>	<b>Geld</b>	<b>Ohne unmittelbar vereinbarte Gegenleistung</b>	<b>Soziales</b>
	<b>Sachmittel</b>		<b>Kultur</b>
	<b>Arbeitskraft</b>	<b>Mit vereinbarter Gegenleistung</b>	<b>Sport</b>
<b>Eigenständige Körperschaft</b>	<b>Sonstiges</b>		<b>Bildung</b>
			<b>Umwelt</b>
<b>Kooperation mit Partnern</b>			...

Abbildung 6: Dimensionen zur Systematisierung von CCE<sup>120</sup>

Auch wenn in dieser Arbeit aus Vereinfachungsgründen in der Regel vom Unternehmen als Träger des CC-Engagements gesprochen wird, gibt es verschiedene Möglichkeiten für die organisatorische Ausgestaltung von CC-Engagement. Das Engagement kann sowohl direkt vom Unternehmen als auch unternehmensextern, durch eine eigens dafür gegründete Organisation betrieben werden.<sup>121</sup>

<sup>119</sup> Vgl. zu den Dimensionen eins, zwei und vier auch Kaiser/Schuster (2003) 608 f.

<sup>120</sup> Quelle: eigene Darstellung.

<sup>121</sup> Vgl. Habisch et al. (2008) 11.

Bei der unternehmensinternen Organisation kann wiederum danach unterschieden werden, ob das Gesamtunternehmen, einzelne organisatorische Einheiten oder gar nur einzelne Mitarbeiter die Träger des Engagements sind.

Neben der Wahl der unternehmensinternen Träger des Engagements existieren weitere organisatorische Gestaltungsparameter. So können sich beispielsweise die Engagementverantwortlichen ausschließlich mit CC-Fragestellungen beschäftigen oder diese nur als Zusatzaufgabe neben der eigentlichen Tätigkeit im Unternehmen, wie beispielsweise einer Tätigkeit in der Personal- oder *Public-Relations*-Abteilung, betreiben. Auch der Zentralisierungsgrad des Engagements lässt sich variieren und kann danach systematisiert werden, ob die CC-Aktivitäten zentralisiert in einer Einheit,<sup>122</sup> bei kleineren Unternehmen von einer Person, betreut werden oder eine dezentrale Betreuung des Engagements durch verschiedene Einheiten bzw. Personen erfolgt.<sup>123</sup>

Zusätzlich zu den unternehmensinternen und -externen Organisationsformen „in Reinform“ existieren Mischformen, bei denen vertragliche Kooperationen mit Partnern, wie beispielsweise der öffentlichen Hand, eingegangen werden. Je nach Blickwinkel und Ausgestaltungsform können diese eher als unternehmensintern oder -extern klassifiziert werden.<sup>124</sup>

Ein weiteres wesentliches Kriterium für die Systematisierung von CC-Engagement stellt die Art der eingesetzten Ressourcen dar. Grundsätzlich kommen hierfür Geld, Sachmittel, die Arbeitskraft der Mitarbeiter oder die Bereitstellung sonstiger Unternehmensressourcen bzw. -werte, wie beispielsweise der Bekanntheitsgrad des Unternehmens, in Frage.

Geld bzw. Sachmittel für einen guten Zweck zur Verfügung zu stellen, ist in Deutschland eine der am weitesten verbreiteten Engagementformen für Unternehmen.<sup>125</sup> Diese Form weist zudem die geringste Einbindung des Unternehmens in sein Umfeld und den Engagementbereich auf und wird auch als „Einstiegsstufe“ in CC-Engagement beschrieben.<sup>126</sup> Eine stärkere Einbindung in das gesellschaftliche Engagement bzw. das Engagementumfeld bewirkt die Bereitstellung von Arbeitskraft von Mitarbeitern für den jeweiligen Engagementzweck durch das Unternehmen. Je nach Ausgestaltung werden dabei Mitarbeiter einzeln, in Gruppen oder auch das ganze Unternehmen als Kollektiv während der Arbeitszeit für die ehrenamtliche Tätigkeit freigestellt. Die Bandbreite reicht von einmaligen Aktionen

---

<sup>122</sup> Vgl. hierzu das Beispiel der Deutschen Bank, die einen eigenen Bereich für *Corporate Cultural Affairs* geschaffen hat, Heydebreck (2003) 661.

<sup>123</sup> Vgl. zur Organisation in der Praxis auch Habisch (2003) 136 ff.

<sup>124</sup> Vgl. zu unterschiedlichen Kooperationsformen, wie beispielsweise *Public Private Partnerships*, trisektoralen Partnerschaften und „Runden Tischen“, Habisch/Wegner (2004) 42 ff.

<sup>125</sup> Vgl. Centrum für Corporate Citizenship Deutschland (2007) 15 sowie Maaß/Clemens (2002) 62 f.

<sup>126</sup> Vgl. Schmidpeter/Habisch (2008) 48 f., die allerdings nicht von Spenden, sondern *Sponsoring* als erster Stufe unternehmerischen Bürgerengagements sprechen.

für einige Stunden oder einen Tag bis hin zu kontinuierlichem Engagement über viele Jahre.<sup>127</sup>

Neben der Organisation und den eingesetzten Ressourcen ist die vereinbarte Gegenleistung ein weiteres wesentliches Kriterium für die Systematisierung von CC-Engagement. Die eingesetzten Ressourcen können an die jeweiligen Engagementpartner, wie beispielsweise eingetragene Vereine oder die öffentliche Hand, ohne unmittelbar vereinbarte Gegenleistung als rein philanthrope Zuwendung abgegeben werden. Häufig werden zwischen dem jeweiligen Unternehmen und dem Engagementempfänger jedoch auch Gegenleistungen vertraglich vereinbart. Bei solchen Gegenleistungen handelt es sich oft um die Nennung des Firmennamens auf Werbematerialien des Engagementempfängers oder den öffentlichen Auftritt eines Unternehmensvertreters bei Veranstaltungen des Engagementempfängers. Von den Unternehmen wird damit das Ziel verfolgt, ihren Bekanntheitsgrad oder ihre Reputation zu verbessern.<sup>128</sup>

Schließlich lässt sich das Engagement noch nach dem Bereich klassifizieren, in dem ein Unternehmen seine Ressourcen für einen guten Zweck einsetzt. Die mit CC-Engagement adressierten Themenbereiche weisen eine sehr große Bandbreite auf, die von der Unterstützung kultureller Einrichtungen oder Sportveranstaltungen, über die Entwicklung und Einrichtung behindertengerechter Arbeitsplätze bis hin zum Engagement gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Diskriminierung reicht.<sup>129</sup> Als Oberkategorien einer Systematik lassen sich beispielsweise die Bereiche Soziales, Bildung, Umwelt, Kultur, Gesundheit, Sport und Sonstiges nennen.<sup>130</sup>

In Abbildung 6 werden die vier verschiedenen Kriterien und ihre jeweiligen Ausprägungen, die das „Spielfeld“ für CC-Engagement aufspannen, noch einmal zusammenfassend dargestellt.

Mit Hilfe dieses Spielfelds wiederum lassen sich die in der Literatur als CC-Instrumente bezeichneten Engagementformen Spenden, *Sponsoring*, *Cause Related Marketing*, *Corporate Volunteering*, *Corporate Community Roundtables* sowie *Public Private Partnerships* klassifizieren.<sup>131</sup>

<sup>127</sup> Vgl. für eine Übersicht zu unterschiedlichen Engagementmöglichkeiten Mutz (2008) 242 ff.

<sup>128</sup> Vgl. Habisch/Wegner (2004) 27 ff.

<sup>129</sup> Vgl. Habisch (2003) 97 ff. sowie Fifka (2011) 77.

<sup>130</sup> Vgl. zu anderen Kategorisierungen beispielsweise Kaiser/Schuster (2003) 609, Habisch (2003) 91 oder Maaß/Clemens (2002) 91.

<sup>131</sup> Vgl. Jonker et al. (2011) 6 f., dort werden der Einsatz von Kontakten (Social Lobbying) und die Auftragsvergabe an soziale Organisationen (Social Commissioning) als weitere CC-Instrumente genannt. Diese sollen hier jedoch aufgrund ihrer geringeren Bedeutung im CC-Instrumentenmix nicht weiter betrachtet werden.

Unter Spenden werden freiwillige Zuwendungen in Form von Geld oder Sachmitteln ohne Gegenleistung verstanden.<sup>132</sup> Somit sind Spenden schon per definitionem bezüglich der Kriterien „eingesetzte Ressourcen“ und „Gegenleistung“ festgelegt. Darüber hinaus werden Spenden in der Regel direkt aus dem Unternehmen an den Engagementempfänger getätigt. Sie können aber auch über den „Umweg“ einer Unternehmensstiftung oder eines Vereins, dessen Träger das Unternehmen ist, getätigt werden.

Leistungsträger	Eingesetzte Ressourcen	Vereinbarte Gegenleistung	Engagementbereich
<b>Unternehmen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtunternehmen</li> <li>• Einzelne organisatorische Einheiten</li> <li>• Einzelne Mitarbeiter</li> </ul>	<b>Geld</b>  <b>Sachmittel</b>  <b>Arbeitskraft</b>  <b>Sonstiges</b>	<b>Ohne unmittelbar vereinbarte Gegenleistung</b>  <b>Mit vereinbarter Gegenleistung</b>	<b>Soziales</b>  <b>Kultur</b>  <b>Sport</b>  <b>Bildung</b>  <b>Umwelt</b>  ...
<b>Eigenständige Körperschaft</b>  <b>Kooperation mit Partnern</b>			

= "Optionenraum" für CC-Engagement durch Spendenzahlungen

Abbildung 7: „Optionenraum“ für Spendenzahlungen auf dem CCE-Spielfeld<sup>133</sup>

Auch bezüglich des Engagementbereichs sind Spendenzahlungen, solange es sich um Zuwendungen an Non-Profit-Organisationen handelt, nicht eingeschränkt und können beispielsweise für soziale und kulturelle Einrichtungen, Sportvereine oder Umweltschutzorganisationen getätigt werden.

In Abbildung 7 ist noch einmal zusammenfassend der durch Spendenzahlungen bestehende Optionenraum dargestellt.

*Sponsoring* unterscheidet sich von Spendenzahlungen dadurch, dass ein Leistungsaustausch zwischen Sponsor und Engagementempfänger vertraglich vereinbart wird. Für die Bereitstellungen von Geld, Sachmitteln oder Know-how von Unternehmensseite verpflichtet sich der Engagementempfänger im Gegenzug, wie bereits oben beschrieben, auf den Sponsor aufmerksam zu machen, z.B. durch Nennung auf Eintrittskarten oder Werbebroschüren. Auch

<sup>132</sup> Vgl. Habisch/Wegner (2004) 21.

<sup>133</sup> Quelle: eigene Darstellung.

*Sponsoring* ist in allen Engagementbereichen in der Unternehmenspraxis zu finden, unter anderem in Form von Kultur-, Sport-, Umwelt- und *Soziosponsoring*.<sup>134</sup>

Spenden- und *Sponsoring*tätigkeiten werden auch unter dem Begriff des *Corporate Giving* zusammengefasst.<sup>135</sup> Eine besondere Form des *Corporate Giving*, die in Deutschland in den vergangenen Jahren stark an Popularität gewonnen hat, stellt das sogenannte *Cause Related Marketing* dar. Dabei handelt es sich um ein Marketinginstrument, das im engeren Sinne als *Sales Promotion* definiert wird, und bei dem gilt: „[...] a percentage of the product price is donated to a cause or charity when triggered by a purchase.“<sup>136</sup> Die „Spende“ des Unternehmens ist folglich an den Absatz des Produktes bzw. die Dienstleistung gekoppelt. Unternehmen stellen somit ihr Produkt oder ihre Dienstleistung als Werbeträger für die gute Sache zur Verfügung. Im Gegenzug erhoffen sie sich eine Umsatzsteigerung des Produktes durch den zusätzlichen Produktnutzen, in Form der Unterstützung des „guten Zwecks“ sowie mittel- bis langfristig eine Verbesserung des Unternehmensimages. Im weiteren Sinne wird unter *Cause Related Marketing* auch ganz allgemein die strategische Entwicklung von Produkt- und Unternehmensmarken mit Hilfe des Engagements für einen guten Zweck verstanden.<sup>137</sup> Die zunehmende Zahl an *Cause-Related-Marketing*-Kampagnen in Deutschland deutet darauf hin, dass sich diese für Unternehmen auszahlen.<sup>138</sup>

Anders als beim *Corporate Giving* werden beim *Corporate Volunteering* nicht Geld oder Sachmittel durch Unternehmen für gemeinnützige Projekte zur Verfügung gestellt, sondern Humanressourcen des Unternehmens eingesetzt, das heißt, die Mitarbeiterbeteiligung steht im Vordergrund der betriebenen Projekte.<sup>139</sup> *Corporate Volunteering* erfolgt direkt aus dem Unternehmen und wird in der Regel ohne direkte Gegenleistung erbracht.<sup>140</sup> Bezüglich des Engagementbereichs unterliegt *Corporate Volunteering* analog zu *Corporate Giving* keinen Beschränkungen, so dass Projekte mit Mitarbeiterengagement in vielen Bereichen zu finden sind. Wie bereits oben erwähnt, kann die Ausgestaltung des Engagements sehr unterschiedlich ausfallen. Sie reicht vom einmaligen oder alljährlich stattfindenden Freiwilligentag, an dem alle Mitarbeiter eines Unternehmens teilnehmen über die Freistellung einzelner Führungskräfte für einige oder mehrere Wochen, bis hin zum langfristigen Engagement verschiedener Mitarbeiter, bei der diese jede Woche oder jeden Monat eine

<sup>134</sup> Zum *Soziosponsoring* ist auch das Wissenschafts- und Hochschul*sponsoring* zu zählen, das in den USA schon lange sehr verbreitet ist, und mittlerweile auch in Deutschland zunehmend an Bedeutung gewinnt, vgl. Habisch/Wegner (2004) 28.

<sup>135</sup> Vgl. Mecking (2010) 372.

<sup>136</sup> Adkins (1999) 10.

<sup>137</sup> Vgl. ebenda 10.

<sup>138</sup> Vgl. Oloko/Balderjahn (2009) 766 f. Ferner deuten auch andere Studienergebnisse auf die mögliche wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit von *Cause-Related-Marketing*-Kampagnen hin, vgl. beispielsweise Leuser (2008) 67.

<sup>139</sup> Vgl. Schubert (2002) 18.

<sup>140</sup> Wobei je nach Ausgestaltung des *Sponsoring*vertrages an Stelle von Geld- und Sachmitteln auch die Arbeitskraft und das Know-how von Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden können, was in der Praxis bisher jedoch eher selten vorkommt.



gewisse Stundenzahl ihrer Arbeitszeit der ehrenamtlichen Tätigkeit widmen.<sup>141</sup> *Corporate Giving* und *Corporate Volunteering* schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern sind in der Praxis häufiger in Kombination anzutreffen.<sup>142</sup>

*Corporate Community Roundtables*, die auch als *Community Advisory Panels* bezeichnet werden,<sup>143</sup> könnten bei einer weiten Auslegung des Begriffs des Mitarbeiterengagements als Unterkategorie von *Corporate Volunteering* interpretiert werden. Bei diesem Instrument handelt es sich um ein auf Dauer angelegtes Gesprächsforum, bei dem Unternehmensvertreter in der Regel mit kommunalen Vertretern aus Politik, Gesellschaft und Wirtschaft, oder anders ausgedrückt den „Unternehmensnachbarn“, in einem direkten, persönlichen und offenen Dialog, bereichsübergreifend Belange der Gemeinschaft diskutieren. Dabei ist eine wesentliche Zielsetzung, potenziell konflikthaltige Themen bezüglich des „Zusammenlebens“ am Standort frühzeitig zu identifizieren und zu entschärfen bzw. für alle Beteiligten zufriedenstellende Lösungen zu finden.<sup>144</sup>

Neben *Corporate Community Roundtables* können auch *Public Private Partnerships* (PPP) zu den CC-Instrumenten gezählt werden.<sup>145</sup> Eine eindeutige Definition existiert zwar aufgrund der zahlreichen unterschiedlichen Anwendungsgebiete nicht, ganz allgemein wird darunter aber eine Kooperation zwischen Unternehmen und der öffentlichen Hand verstanden, die in der Regel langfristig vertraglich geregelt ist und bei der die erforderlichen Ressourcen, wie beispielsweise Kapital, Know-how oder Personal, von den Partnern zum gegenseitigen Nutzen in einen gemeinsamen Organisationszusammenhang eingestellt werden.<sup>146</sup> Dabei kann die Zusammenarbeit auch nur darin bestehen, dass der Staat die privat erbrachte Leistung dem Unternehmen abkauft.<sup>147</sup> Grundsätzlich sind zwei PPP-Kategorien zu unterscheiden: die Vertrags-PPP und die Organisations-PPP.<sup>148</sup> Bei einem Vertrags-PPP erfolgt das Engagement in der Regel direkt aus dem Unternehmen, bei einem Organisations-PPP wird gemeinsam mit der öffentlichen Hand eine eigenständige Körperschaft gegründet.<sup>149</sup>

Unternehmensstiftungen oder eingetragene Vereine hingegen sind eigenständige gemeinnützige Körperschaften, die in der Regel mit Geld- und bzw. oder Sachleistungen des Unternehmens gegründet werden, ohne dass das Unternehmen dafür eine Gegenleistung

---

<sup>141</sup> Vgl. zu den unterschiedlichen Engagementformen Bartsch (2010) 389 ff.

<sup>142</sup> Vgl. Schubert (2002) 18 f. sowie für eine weitere Systematisierung von *Corporate-Volunteering*-Aktivitäten beispielsweise Schöffmann (2003a) 51.

<sup>143</sup> Vgl. Pinkepank/Nguyen (2008) 299.

<sup>144</sup> Vgl. Habisch/Wegner (2004) 49 sowie Pinkepank/Nguyen (2008) 299 ff.

<sup>145</sup> Vgl. Habisch/Wegner (2004) 42.

<sup>146</sup> Vgl. BMVBS (Hrsg.) (2003) 2.

<sup>147</sup> Vgl. Habisch/Wegner (2004) 44.

<sup>148</sup> Vgl. Budäus/Grüb (2007) 251.

<sup>149</sup> An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass PPPs von Unternehmen teilweise auch dazu genutzt werden, ihrer eigentlichen Geschäftstätigkeit nachzugehen. In diesem Fall werden die Kriterien der im vorangegangenen Kapitel eingeführten CCE-Definition nicht vollständig erfüllt und folglich ist diese PPPs auch nicht dem CC-Engagement im Sinne dieser Arbeit zuzurechnen.

erwartet oder vereinbart. Der Unterschied zur reinen Spendentätigkeit besteht im langfristigen Charakter der Anlage, die von den Verantwortlichen der Stiftung bzw. des Vereins gemanagt wird und sich selbständig weiterentwickeln soll.<sup>150</sup> Dabei hat das Unternehmen nach der Gründung der Stiftung keinen direkten Einfluss mehr auf die Entscheidungen des Stiftungsmanagements, das unabhängig ist und nur der Stiftungssatzung unterliegt. Wie auch bei den anderen hier vorgestellten Instrumenten erstreckt sich der potenzielle Engagementbereich von Stiftungen über alle in Abbildung 6 genannten Bereiche.

CCE-Instrumente	Leistungs-träger	Eingesetzte Ressourcen	Vereinbarte Gegenleistung	Engagement-bereich
<b>Spenden</b>	v.a. Unternehmen, aber auch eigenständige Körperschaft*	Geld oder Sachmittel	ohne unmittelbar vereinbarte Gegenleistung	fallbezogen
<b>Sponsoring</b>	Unternehmen*	v.a. Geld und Sachmittel	mit vereinbarter Gegenleistung	v.a. Soziales, Kultur, Sport, Bildung
<b>Cause related Marketing</b>	Unternehmen*	v.a. Arbeitskraft und Marketing know-how	in der Regel ohne unmittelbar vereinbarte Gegenleistung	fallbezogen
<b>Corporate Volunteering</b>	Unternehmen*	Arbeitskraft	fallbezogen	fallbezogen
<b>Corporate Community Roundtables</b>	Unternehmen*	fallbezogen, aber in der Regel Arbeitskraft	fallbezogen	fallbezogen
<b>Public Private Partnerships</b>	Unternehmen oder eigenständige Körperschaft	fallbezogen	fallbezogen	fallbezogen

\* Kooperation mit weiteren Partnern, z.B. anderen Unternehmen oder NGOs möglich

Tabelle 1: Charakteristika ausgewählter CCE-Instrumente<sup>151</sup>

Auf eine Untersuchung der steuerlichen Wirkung der verschiedenen Instrumente wird in der vorliegenden Arbeit verzichtet. In der Unternehmenspraxis mögen diese im Einzelfall eine wichtige Bedeutung haben. Es ist aber davon auszugehen, dass der Einfluss auf strategische Entscheidungen bezüglich der Auswahl des CCE-Instrumentariums insgesamt eher gering ist.<sup>152</sup>

Neben den hier vorgestellten, für die Systematisierung von CC-Instrumenten genutzten Kriterien wird in der Literatur auch die Eingriffstiefe des Engagements in das gesellschaftliche Umfeld sowie die damit verbundene Involvierung des Unternehmens klassifiziert.<sup>153</sup> Hierbei ist auch ein gewisser Zusammenhang zur Art der eingesetzten CC-

<sup>150</sup> Vgl. Habisch/Wegner (2004) 51.

<sup>151</sup> Quelle: eigene Darstellung.

<sup>152</sup> Für eine Untersuchung der steuerlichen Wirkungen der verschiedenen Instrumente vgl. Habisch/Wegner (2004) 23 ff.

<sup>153</sup> Vgl., auch für die folgenden Ausführungen, Habisch (2003) 80 f.

Instrumente zu beobachten. So sind demnach reine Spenden- und *Sponsoring*aktivitäten als eine Vorform echter Interaktion zwischen Unternehmen und externen Partnern zu betrachten. Bei Spenden und *Sponsoring* handelt es sich um eine „Ein-Weg-Kommunikation“, durch die das Unternehmen seine Bereitschaft zum Engagement signalisiert. Tiefer gehende Veränderungen und eine wirkliche Interaktion werden in der Regel jedoch erst erreicht, wenn Unternehmen solche Partnerschaften mit Organisationen aus anderen gesellschaftlichen Bereichen eingehen, die über eine rein finanzielle oder materielle Unterstützung hinausgehen, und gemeinsam konkrete Lösungen für akute gesellschaftliche Problemstellungen entwickelt werden. Die höchste Eingriffstiefe wird erreicht, wenn durch das Engagement gesamtgesellschaftlich wirksame Strukturveränderungen angestoßen und realisiert werden, wie z.B. die Modifikation von Gesetzen oder staatlichen Regulierungen.

Der Zeithorizont von Projekten korreliert dabei zwar in der Regel positiv mit der Eingriffstiefe in das gesellschaftliche Umfeld,<sup>154</sup> langfristige Projekte müssen jedoch nicht zwangsläufig eine höhere Eingriffstiefe aufweisen. Eine dauerhafte ausschließliche Sponsorentätigkeit ist beispielsweise grundsätzlich ebenfalls denkbar.

Abschließend soll noch auf eine besondere, weil allumfassende Dimension für die Systematisierung von CC-Engagement eingegangen werden: die mit dem Engagement verfolgte Zielsetzung durch das Unternehmen. Wie bereits erwähnt, besitzt CC-Engagement ein sogenanntes *Win-Win*-Potenzial, demzufolge je nach Ausgestaltung des Engagements sowohl gesellschaftliche als auch betriebswirtschaftliche Ziele grundsätzlich gleichzeitig verfolgt und realisiert werden können. In der Praxis machen davon jedoch nicht alle Unternehmen Gebrauch. KMU verfolgen hingegen nicht selten ausschließlich philanthrope Ziele mit ihrem Engagement. In der Literatur herrscht keine einhellige Meinung darüber, ob eine derartige Ausrichtung von gesellschaftlichem Engagement mit der Negierung oder Ausblendung der damit verbunden Unternehmensvorteile überhaupt als CC-Engagement zu bezeichnen ist.<sup>155</sup> Die hier verwendete Begriffsabgrenzung schließt ein derartiges Engagement zwar nicht per definitionem aus, aufgrund der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit wird diese Engagementausrichtung jedoch nur am Rande betrachtet.<sup>156</sup>

---

<sup>154</sup> Vgl. Habisch (2003) 134.

<sup>155</sup> So ist beispielsweise nach der Sichtweise von WESTEBBE/LOGAN zumindest die bewusste und gezielte Kommunikation des Engagements gegenüber möglichst vielen Zielgruppen per definitionem Bestandteil von CC-Engagement, vgl. Westebbe/Logan (1995) 17.

<sup>156</sup> HABISCH weist darauf hin, dass Engagement, das mit einem Eigennutzen für Unternehmen verbunden ist, auch aus gesellschaftlicher Sicht wünschenswert ist, weil es in der Regel effektiver und nachhaltiger durch die Unternehmen betrieben wird und somit potenziell einen höheren gesellschaftlichen Nutzen stiften kann als rein philanthrope Aktivitäten, vgl. dazu auch Habisch (2003) 54.

### 2.1.2.3 Verwandte Begriffe

Zum Abschluss der Abgrenzung des Begriffs CC-Engagement soll noch kurz auf einige verwandte Begriffe, die insbesondere in der angloamerikanischen Literatur verwendet und diskutiert werden, eingegangen werden. Diese werden zum Teil synonym mit CC-Engagement verwendet, teilweise beziehen sie sich nur auf einige CCE-Instrumente. Dabei herrscht auch hier nicht immer Einigkeit bezüglich der genauen Abgrenzung.

Unter *Corporate Philanthropy* werden in der Regel Spenden von Unternehmen für wohltätige und gemeinnützige Zwecke verstanden. Dabei können diese unter anderem durch die persönliche Einstellung der Geschäftsführung motiviert sein oder aus strategischen Überlegungen des Unternehmens erfolgen und in diesem Fall als Investition betrachtet werden.<sup>157</sup>

Die *Strategic Philanthropy* oder *Strategic Corporate Philanthropy* unterscheidet sich davon in zweierlei Hinsicht: 1) Das Engagement ist, wie der Name sagt, in der Regel durch strategische Überlegungen des Unternehmens getrieben, das heißt, die handelnden Manager verfolgen auch wirtschaftliche Unternehmensziele mit dem Engagement. 2) Die eingesetzten Ressourcen werden in der Regel weiter gefasst. Insbesondere zu Punkt 2) gibt es in der Literatur unterschiedliche Abgrenzungen, wie die folgenden zwei Beispiele zeigen.

„[...] *strategic corporate philanthropy is defined as „a discretionary responsibility of a firm that involves choosing how it will voluntarily allocate resources to charitable or social service activities in order to reach marketing and other business related objectives for which there are no clear social expectations as to how the firm should perform.“*”<sup>158</sup>

Bei dieser Definition können neben Spenden auch *Sponsoring* und *Cause-Related-Marketing*-Aktivitäten zu den Instrumenten von *Strategic Philanthropy* gezählt werden.

MCALISTER/FERRELL gehen in ihrer Definition noch weiter: „*We define strategic philanthropy as the synergistic use of organizational core competencies and resources to address key stakeholder's interests and to achieve both organizational and social benefits. Beyond traditional benevolent philanthropy (e.g. percentage of sales donations or flat donations to social causes), strategic philanthropy involves employees (i.e. understanding their needs and core skills), organizational expertise (e.g. equipment knowledge and financial resources), and the ability to link employees, customers, suppliers and societal needs with these key assets.[...] Corporate giving, volunteer efforts and other contributions are considered and designed in tandem with corporate strategy.*”<sup>159</sup>

<sup>157</sup> Vgl. Bennett (1998) 458, Choi/Wang (2007) 345 f.

<sup>158</sup> Ricks (2005) 122.

<sup>159</sup> McAlister/Ferrell (2002) 690 f.

Diese Definition umfasst letztendlich alle in Tabelle 1 genannten CCE-Instrumente und weist enge Überschneidungen zum in dieser Arbeit verwendeten CCE-Verständnis auf.

Ein weiterer Begriff in der angelsächsischen Literatur, der einen hohen Verwandtschaftsgrad zu CC-Engagement aufweist, ist der des *Corporate Community Involvement* (CCI). Darunter wird ganz allgemein gesellschaftliches Unternehmensengagement im lokalen Unternehmensumfeld verstanden.<sup>160</sup> Auch der so definierten Engagementform wird das Potenzial zugeschrieben, strategische Vorteile für das Unternehmen, z.B. durch eine Verbesserung der Reputation oder die Stärkung der Beziehung zu relevanten lokalen Stakeholdern, zu erzielen.<sup>161</sup>

Eine ebenfalls enge Verwandtschaft zum Begriff CC-Engagement weist der in der Literatur verwendete Begriff *Corporate Societal Engagement* auf, bei dem freiwillige CSR-Aktivitäten mit einer besonderen Nachhaltigkeitsdimension verbunden werden.<sup>162</sup>

Die unterschiedlichen Begriffe sollen an dieser Stelle weder weiter untersucht noch zum in dieser Arbeit verwendeten Verständnis von CC-Engagement im Detail abgegrenzt werden. Vielmehr werden Forschungsbeiträge zu diesen Termini in den folgenden Ausführungen, insbesondere in Kapitel 3 bei der Skizzierung des Forschungsstandes, entsprechend der jeweils verwendeten Definition, berücksichtigt.

### 2.1.3 Zusammenfassung

Zusammenfassend lassen sich zum Begriffsverständnis von CC-Engagement drei wesentliche Punkte festhalten:

1) Bei der seit der Jahrtausendwende in Deutschland und weltweit verstärkt geführten Diskussion zum CC-Engagement handelt es sich nicht um den sprichwörtlichen „alten Wein in neuen Schläuchen“. CC-Engagement unterscheidet sich vom traditionellen gesellschaftlichen Unternehmensengagement in Form von Mäzenatentum insbesondere durch die *Win-Win*-Zielsetzung für Gesellschaft und Unternehmen sowie die verwendeten Instrumente.

2) In der Literatur werden der Begriff *Corporate Citizenship* und verwandte Begriffe nicht einheitlich verwendet, sondern es existiert eine große Bandbreite an Abgrenzungen. Dies stellt für den Forschungsprozess eine große Herausforderung dar. Für die Forschungsarbeiten

---

<sup>160</sup> Vgl. Burke et al. (1986) 124.

<sup>161</sup> Vgl. Liu et al. (2013) 469.

<sup>162</sup> Vgl. Weber (2008) 61. Zur Verbindung von CSR und Nachhaltigkeit auch Wheeler et al. (2003) 2 ff. sowie Schaltegger/Müller (2008) 24 ff.

zur vorliegenden Arbeit wurde im jeweiligen Einzelfall unabhängig von den verwendeten Termini geprüft, welche Betrachtungsobjekte untersucht wurden und daraufhin die Relevanz für die vorliegende Arbeit eingeschätzt.

3) Die vorliegende Arbeit verwendet ein Begriffsverständnis, das in der Literatur als *Corporate Citizenship* „im engeren Sinne“ bezeichnet wird. Dies hat erstens den Vorteil, dass es sich dabei um ein in der deutschen Literatur im Vergleich zu anderen Abgrenzungen etabliertes Verständnis handelt und zweitens die Fokussierung auf die externe Dimension von *Corporate Social Responsibility* eine relativ klare Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes bietet. Das enge Begriffsverständnis wird in den folgenden Ausführungen terminologisch durch die konsequente Verwendung des Begriffs CC-Engagement zum Ausdruck gebracht.

Nach Abgrenzung der Begriffskomplexe *Corporate Social Responsibility* und *Corporate Citizenship* bzw. CC-Engagement werden im nächsten Kapitel die verwendeten Begriffsverständnisse der relevanten Termini der zweiten wesentlichen Säule der vorliegenden Arbeit, des strategischen Managements, dargestellt.

## 2.2 Grundbegriffe des strategischen Managements

Neben der Begriffsabgrenzung von CC-Engagement und der wesentlichen verwandten Begriffe ist es nicht weniger wichtig, das hier verwendete Verständnis bezüglich wesentlicher, für die vorliegende Arbeit relevanter Begriffe des strategischen Managements darzustellen. Dementsprechend sollen in den folgenden Unterkapiteln die Begriffe Unternehmensziele, Strategie sowie strategisches Risikomanagement erläutert werden.

### 2.2.1 Unternehmensziele

Ziele besitzen für das (wirtschaftliche) Handeln von Unternehmen eine essenzielle Bedeutung. Sie definieren das Selbstverständnis des Unternehmens und geben vor, was mit dem Handeln eines Unternehmens zu erreichen ist. Erst Ziele ermöglichen es, die Leistung von Unternehmen zu beurteilen. Sie bilden die Beurteilungsgrundlage, an der jegliche Handlungen und Aktivitäten des Unternehmens und seiner Vertreter zu messen sind.<sup>163</sup>

Die Aufgabe der Zielfindung oder -vorgabe wird nach dem in der deutschen Literatur häufig zitierten St. Galler Managementkonzept<sup>164</sup> dem normativen Management zugerechnet.<sup>165</sup>

---

<sup>163</sup> Vgl. Hungenberg (2000) 23.

<sup>164</sup> Das St. Galler Managementkonzept ist ein umfassendes Modell, das ein ganzheitliches Management von Unternehmen propagiert. Dabei unterscheidet es drei wesentliche Managementbereiche: 1) das normative Management, welches Unternehmensverfassung, Unternehmenspolitik sowie Unternehmenskultur umfasst, 2) das strategische Management, das die Festlegung bzw. Entwicklung von Organisationsstrukturen und

Ziele werden in diesem Sinne nicht durch übergeordnete Unternehmensentscheidungen sachlich begründet, sondern werden im Sinne einer Norm von den Trägern des Unternehmens vorgegeben und sind wesentlicher Bestandteil der Unternehmensverfassung.<sup>166</sup> Unternehmen an sich haben zunächst keine Ziele, sondern vielmehr die verschiedenen Individuen und Anspruchsgruppen, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen und diese an das Unternehmen und dessen Management herantragen. Das Management entscheidet dann, welche Ziele das jeweilige Unternehmen verfolgt. KIRSCH unterscheidet in diesem Zusammenhang auch Individualziele, Ziele der Individuen für das Unternehmen sowie Ziele des Unternehmens.<sup>167</sup>

Wie bereits im Zusammenhang mit der CSR-Begriffsabgrenzung dargestellt, wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur vor allem in den einschlägigen Fachzeitschriften der Unternehmensethik und auf dem Feld der *Business & Society*-Forschung eine intensive normative Diskussion über den Zweck und die zu verfolgenden Zielsetzungen von Unternehmen geführt. Dabei werden in der Regel, wie erwähnt, die zwei Extrempositionen des Stakeholder- und Shareholderansatzes skizziert, um das existierende Kontinuum an Meinungen aufzuzeigen.<sup>168</sup>

Diese normative Diskussion bezüglich der Unternehmenszielsetzung kann hier nicht im Detail wiedergegeben werden. Dies ist auch nicht erforderlich, da für die vorliegende Arbeit eine übergeordnete und damit weitestgehend „neutrale“ Zielgröße genutzt werden soll. Im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung wird die Maximierung des Unternehmenswertes als oberstes Unternehmensziel angenommen.

Die Maximierung des Shareholder-Values und des Unternehmenswertes unterscheiden sich in ihrer Auslegung.<sup>169</sup> Bei der Diskussion zwischen Shareholder-Value und Stakeholder-Value geht es insbesondere um die Frage, inwieweit der erwirtschaftete Wohlstand oder Wert zwischen den einzelnen Anspruchsgruppen zu verteilen ist. Verfechter des Shareholder-Value propagieren, dass der Anteil der Aktionäre, beispielsweise in Form von Dividenden, zu steigern ist. Arbeitnehmervertreter hingegen fordern in der Regel höhere Löhne und

---

Managementsystemen, Programmen sowie Problemverhalten zum Gegenstand hat, sowie 3) das operative Management, das das Management organisatorischer Prozesse und Dispositionssysteme, Aufträge sowie Leistungs- und Kooperationsverhalten umfasst, vgl. Bleicher (2004) 83.

<sup>165</sup> In der Literatur sind auch andere Ansätze zu finden, die die Zielfindung dem strategischen Management zurechnen, vgl. beispielsweise Bea/Haas (2013) 71 ff.

<sup>166</sup> „Die Ebene des normativen Managements beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die *Lebens- und Entwicklungsfähigkeit* der Unternehmung zu ermöglichen.“ Bleicher (2004) 80. Vgl. zum normativen Management auch Hungenberg (2000) 22 ff.

<sup>167</sup> Vgl. Kirsch (1969) 668 f.

<sup>168</sup> Vgl. diesbezüglich nochmals Kapitel 2.1.1.

<sup>169</sup> Ferner unterscheiden sich beide Größen ebenfalls durch den Wert des Fremdkapitals, vgl. für die genaue Kalkulation des Shareholder-Values im Vergleich zum Unternehmenswert Rappaport (1995) 54.

Arbeitsplatzgarantien. Eine wertorientierte Ausrichtung bedeutet jedoch lediglich, dass als oberstes Unternehmensziel die Ertragskraft des Unternehmens zu steigern ist. Dies geht nicht automatisch mit einer Aussage über die Verteilung der erwirtschafteten *Cashflows* einher, denn diese können einerseits für zusätzliche Ausschüttungen genutzt werden, aber beispielsweise auch für Investitionen, die zusätzliche Arbeitsplätze schaffen bzw. sichern können.<sup>170</sup> Somit bedeutet eine Maximierung des Unternehmenswertes nicht automatisch, dass die Interessen der übrigen Stakeholder ausgeblendet werden.<sup>171</sup> Aufgrund der zweifelsohne vorhandenen Unterstützungs- und Sanktionspotenziale verschiedener Stakeholdergruppen erfordert eine konsequente Verfolgung des Ziels einer mittel- bis langfristigen Unternehmenswertmaximierung vielmehr, dass Unternehmen im Rahmen ihrer Möglichkeiten versuchen, den Ansprüchen ihrer bedeutendsten Stakeholder möglichst gut gerecht zu werden.<sup>172</sup>

Für die Ermittlung des Unternehmenswertes existieren in Abhängigkeit von der verfolgten Zielsetzung unterschiedliche Verfahren, deren Anzahl in den vergangenen Jahren zugenommen hat.<sup>173</sup> Traditionelle Verfahren, wie beispielsweise das Substanzwertverfahren stellen Stichtagsbetrachtungen dar und sind als alleinige Bewertungsgrundlage für Managemententscheidungen allenfalls bei Liquidationsüberlegungen oder bei Unternehmen mit sehr schlechter Ertragslage, bei denen der Liquidationswert die Wertuntergrenze für die Unternehmensbewertung darstellt, relevant.<sup>174</sup> Für eine zuverlässige und umfassende Bewertung von Unternehmen kommen jedoch lediglich zwei Verfahren in Betracht, die auch vom Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) als geeignet anerkannt werden: das Ertragswertverfahren und das *Discounted-Cashflow*-Verfahren.<sup>175</sup> Beide Verfahren basieren auf dem Kapitalwertverfahren, bei dem der Unternehmenswert auf Basis zukünftig erwarteter Zahlungsströme berechnet wird. Die Verfahren unterscheiden sich bezüglich der zugrunde gelegten Zahlungsströme und Diskontierungszinssätze. Bei gleichen Bewertungsannahmen führen sie jedoch theoretisch zu gleichen Ergebnissen.<sup>176</sup> Dementsprechend ist es für die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit und die weiteren Überlegungen vollkommen ausreichend, die Grundzüge eines Verfahrens zu skizzieren. Da beim *Discounted-Cashflow*-Verfahren unter anderem die Ausschüttungsannahmen an die Eigentümer für die Berechnung irrelevant sind und die dem Verfahren zugrundeliegende

---

<sup>170</sup> Vgl. Stelter (1997) 4.

<sup>171</sup> Nach RAPPAPORT stellt ein wertorientiertes Management vielmehr erst sicher, dass ein Unternehmen den (finanziellen) Ansprüchen von anderen Anspruchsgruppen, wie z.B. Mitarbeitern (Zahlung marktüblicher Löhne) oder Lieferanten (Bezahlung offener Rechnungen), langfristig nachgekommen kann, vgl. Rappaport (1995) 12 f. sowie zu einer höheren Leistungsfähigkeit wertorientierter Volkswirtschaften, Copeland et al. (2002) 35 ff.

<sup>172</sup> Vgl. zu den Gedanken des instrumentellen Stakeholderansatzes, Stakeholderunterstützung- und Sanktionspotenzialen und deren Bedeutung für das strategische Management auch Kapitel 4.1.2.5.

<sup>173</sup> Vgl. Nölle (2005) 21 f., auch für eine Übersicht zu den unterschiedlichen Verfahren.

<sup>174</sup> Vgl. ebenda 24.

<sup>175</sup> Vgl. Serf (2005) 157.

<sup>176</sup> Vgl. Mokler (2005) 227, auch zu möglichen Bewertungsunterschieden in der Unternehmenspraxis.



Bruttobetrachtung<sup>177</sup> für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit eingängiger erscheint, soll dieses Verfahren hier dargestellt werden.<sup>178</sup>

Beim *Discounted-Cashflow*-Verfahren wird der Unternehmenswert mit Hilfe der zukünftig erwarteten Cashflows ermittelt, die mit einem risikoangepassten Kapitalkostensatz diskontiert werden.<sup>179</sup> Für ein Unternehmen mit nur einem Geschäftsbereich ergibt sich folglich für den Unternehmenswert:<sup>180</sup>

$$(i) \quad UW = \sum_{t=1}^{\infty} CF_t * (1+i)^{-t}$$

Mit  $UW$  = Unternehmenswert

$CF$  = Erwartungswert der Cashflows für Eigentümer und Fremdkapitalgeber

$i$  = Gesamtkapitalkostensatz

$t$  = laufende Periode.

Die Cashflows stellen die erwarteten Zahlungsüberschüsse vor Finanzierung, aber nach Investitionen und nach Steuern dar und werden folglich auch als *Free Cashflows* bezeichnet.<sup>181</sup>

Der Gesamtkapitalkostensatz  $i$  wird als gewichtetes arithmetisches Mittel aus Eigen- und steuerbereinigten Fremdkapitalkosten berechnet und folglich auch als *Weighted Average Cost of Capital* (WACC) bezeichnet. Er kann berechnet werden als:

$$(ii) \quad WACC = r_{EK} \frac{EK}{GK} + r_{FK} (1-s) \frac{FK}{GK}$$

<sup>177</sup> Vgl. Mokler (2005) 222.

<sup>178</sup> Vgl. für eine Übersicht zu alternativen Berechnungen des Unternehmenswertes mittels sogenannter Residualgewinne Ewert/Wagenhofer (2000) 9 ff.

<sup>179</sup> Bei der praktischen Berechnung werden in der Regel Cashflows über 5 bis 10 Jahre auf Basis der existierenden Informationen projiziert und für realisierbare Mittelzuflüsse nach dem Planungszeitraum ein sogenannter Restwert angesetzt, der zum Barwert des Planungszeitraums addiert wird, vgl. Baum et al. (2007) 285 f. und der in der Regel auf Basis einer ewigen Rente kalkuliert wird, vgl. Rappaport (1995) 63 ff. In der vorliegenden Arbeit kann auf diese Spezifizierung verzichtet werden, da sie keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn für die weiteren Überlegungen verspricht. Aus dem gleichen Grund soll hier auf die explizite Berücksichtigung des Marktwertes börsenfähiger Wertpapiere verzichtet werden, der genau genommen zum Gegenwartswert der betrieblichen Cashflows zu addieren ist, vgl. ebenda 54. Aus diesem Grund wird hier allgemein von Cashflows gesprochen, die sich als Differenz von Einzahlungen und Auszahlungen einer Periode berechnen.

<sup>180</sup> Beim *Discounted-Cashflow*-Verfahren lassen sich ebenfalls verschiedene Ansätze unterscheiden. Den folgenden Ausführungen wird der gängige Bruttoansatz mit gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten zugrunde gelegt. Für eine Übersicht zu den unterschiedlichen Ansätzen vgl. Ballwieser (1998) 81 ff.

<sup>181</sup> Vgl. Ballwieser (1998) 84, auch für die weiteren Ausführungen.

- Mit    EK = Marktwert des Eigenkapitals  
        FK = Marktwert des Fremdkapitals  
        GK = Marktwert des Gesamtkapitals  
         $r_{EK}$  = Eigenkapitalkostensatz  
         $r_{FK}$  = Fremdkapitalkostensatz  
        s    = Ertragssteuersatz

Der Fremdkapitalkostensatz kann dabei als tatsächlich gezahlter Zinssatz aus dem Rechnungswesen entnommen werden. Der Eigenkapitalkostensatz hingegen stellt die von den Eigenkapitalgebern erwartete Verzinsung dar. Diese wird vor allem durch das Risiko determiniert, das die Eigenkapitalgeber mit ihrer Investition in das Unternehmen eingehen. Für eine Abschätzung dieses Zinssatzes wird häufig das *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) verwendet, das von Sharpe und Lintner<sup>182</sup> ursprünglich im Zusammenhang mit Wertpapieranlagen entwickelt wurde.<sup>183</sup> Analog zu einer Wertpapieranlage trägt auch ein Unternehmen ein systematisches und unsystematisches Risiko. Nur das systematische Risiko kann nicht durch Diversifikation des Anlageportfolios der Eigenkapitalgeber beeinflusst werden und ist folglich für ihren Verzinsungsanspruch relevant.<sup>184</sup> Das unternehmensspezifische Risiko wird durch den sogenannten  $\beta$ -Faktor ausgedrückt, der den Unterschied zum Risiko des Marktportfolios quantifiziert. Aufbauend auf (ii) kann der WACC dann wie folgt berechnet werden:

$$(iii) \text{ WACC} = (r_f + \beta(r_m - r_f)) \frac{EK}{GK} + (1-s)r_{FK} \frac{FK}{GK}$$

- Mit     $r_f$  = Zinssatz für festverzinsliche Anleihen  
         $r_m$  = Rendite des Marktportfolios  
         $\beta$  = unternehmensspezifischer Beitrag zum systematischen Risiko des Unternehmens/eines Geschäftsbereichs

Für Unternehmen mit mehr als einem Geschäftsbereich und einer Konzernleitung<sup>185</sup> und bzw. oder einem/mehreren Zentralbereich(en),<sup>186</sup> sind zusätzlich die zukünftigen Cashflows der verschiedenen Geschäftsbereiche sowie der Zentralbereiche zu berücksichtigen. Folglich

<sup>182</sup> Vgl. Sharpe (1964) 425 ff. und Lintner (1965) 15 ff.

<sup>183</sup> Dem liegt die Annahme zugrunde, dass das Unternehmen von dem Eigenkapitalgeber als eine unter mehreren möglichen Anlagemöglichkeiten betrachtet wird.

<sup>184</sup> Vgl. Brealey/Myers (1988) 136 ff. auch für die folgenden Ausführungen.

<sup>185</sup> Der Begriff Konzern wird hier dem betriebswirtschaftlichen Verständnis entsprechend verwendet, wonach ein Konzern vorliegt, wenn mehrere rechtlich selbständige Unternehmen bzw. Gesellschaften unter einer einheitlichen Leitung zusammengefasst werden, vgl. dazu und zu den Unterschieden zum rechtlichen Konzernverständnis Pellens et al. (2009) 233 ff.

<sup>186</sup> In Anlehnung an Frese/von Werder (1993) 9, wird ein Zentralbereich hier als organisatorische Teileinheit definiert, die neben oder über den Geschäftsbereichen aufgehängt ist und operative Aufgaben für den Konzern bzw. das Unternehmen übernimmt.

ergibt sich der Unternehmenswert aus der Summe der Barwerte der Cashflows der Geschäftsbereiche sowie der zusätzlichen positiven oder negativen Wertbeiträge der Zentralbereiche.<sup>187</sup> Wobei die Wertbeiträge der Zentrale und der durch sie bewirkten Synergien häufig schwer zu berechnen sind und je nach verwendeter Terminologie auch den Wertbeiträgen der Geschäftsbereiche zugerechnet werden können.

Für den Wert eines Unternehmens mit x Geschäftsbereichen ergibt sich folglich für den Unternehmenswert:

$$(iv) \quad UW = \sum_{g=1}^x \left[ \sum_{t=1}^{\infty} CF_{gt} * (1 + i_g)^{-t} \right] + \sum_{t=1}^{\infty} CF_{ZBt} * (1 + i_{ZB})^{-t}$$

Mit UW = Unternehmenswert

CF = Cashflow

ZB = Zentralbereiche

g = Geschäftsbereich g

x = Anzahl Geschäftsbereiche

i = gewichteter Gesamtkapitalkostensatz = WACC

t = laufende Periode.

In der vorliegenden Arbeit soll die Frage geklärt werden, ob und gegebenenfalls mit welchen unterschiedlichen Strategien CC-Engagement zur Maximierung von (iv) beitragen kann.

Die einzelnen Summanden der Zahlenreihe in (i) und (iv) basieren auf projizierten Zukunftswerten von  $t=1$  bis  $\infty$ , die nicht mit Sicherheit vorhergesagt werden können, sondern (unternehmerischer) Unsicherheit unterliegen. Je nach Veränderung relevanter Einflussfaktoren können sie nicht oder nur teilweise erfüllt werden, so dass ihre Realisierung folglich einem Risiko unterliegt. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, wird der Kapitalkostensatz als risikoäquivalenter Kalkulationszinsfuß interpretiert (die sog. *risk-adjusted-discount-rate*) und die einzelnen Summanden als Erwartungswerte der zukünftigen Cashflows.<sup>188</sup> Konkret heißt das: Je höher das Risiko eines Unternehmens bewertet wird, desto höher wird der angesetzte Kapitalkostensatz ausfallen. In der Literatur wird auf verschiedene mit diesem Ansatz verbundene Schwierigkeiten hingewiesen, die hier aber nicht weiter erörtert werden sollen.<sup>189</sup> Für die behandelte Fragestellung ist es ausreichend

<sup>187</sup> Vgl. Frese/von Werder (1993) 71. Wird der freie Cashflow vor Abzug von Fremdkapitalzinsen errechnet, ergibt sich der Shareholder-Value, das heißt der auf das Eigenkapital bezogene Wertanteil, als Differenz des Gesamtwertes des Unternehmens und des Marktwertes des Fremdkapitals (Berechnung nach dem sogenannten Entity Verfahren).

<sup>188</sup> Vgl. Ewert/Wagenhofer (2000) 33.

<sup>189</sup> Vgl. hierzu ebenda 33 ff.

festzuhalten, dass die Risiken eines Unternehmens in (iv) durch die Kapitalkosten berücksichtigt werden und diese den Unternehmenswert steigern oder verringern können.<sup>190</sup>

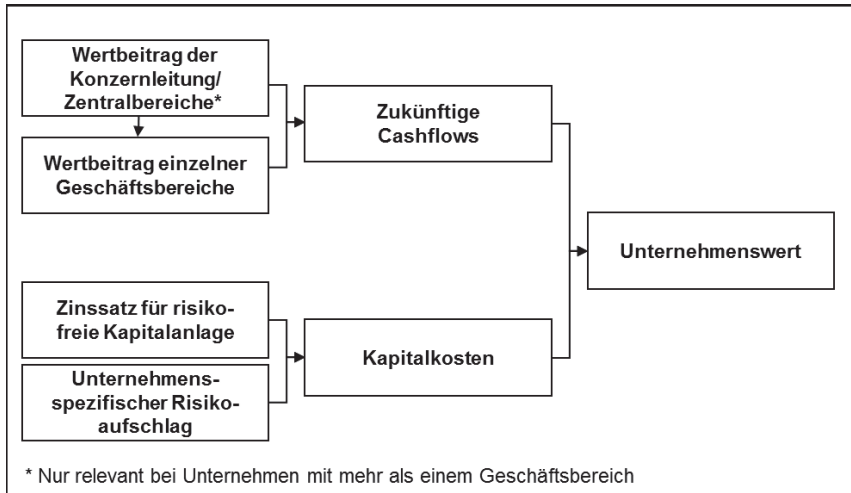


Abbildung 8: Wesentliche Determinanten des Unternehmenswertes<sup>191</sup>

Neben der Verringerung der zukünftigen Kapitalkosten kann der Unternehmenswert jedoch auch durch eine Steigerung der zukünftigen Cashflows erreicht werden. Hierfür existieren verschiedene Werttreiber auf Unternehmens- und Geschäftsbereichsebene. RAPPAPORT nennt in diesem Zusammenhang beispielsweise das Umsatzwachstum, die betriebliche Gewinnmarge sowie Investitionen in das Umlauf- und Anlagevermögen.<sup>192</sup> Diese Werttreiber lassen sich durch stärker operative Kennzahlen weiter detaillieren. So wird der Umsatz beispielsweise durch die Anzahl vorhandener und neuer Kunden, der Anzahl vorhandener sowie neuer Produkte und der jeweiligen am Markt durchzusetzenden Preise etc. determiniert.<sup>193</sup> Wie im nächsten Kapitel dargelegt wird, hat jedoch insbesondere die strategische Ausrichtung auf Unternehmens- und Geschäftsbereichsebene einen wesentlichen Einfluss auf die zukünftige Generierung von Cashflows.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass für die vorliegende Arbeit die Maximierung des Unternehmenswertes als oberstes Unternehmensziel angenommen wird. Dabei wird der Unternehmenswert maßgeblich von den Cashflows der jeweiligen Geschäftsbereiche, der –

<sup>190</sup> Vgl. zu den verschiedenen Risiken im Detail Kapitel 4.3.

<sup>191</sup> Quelle: eigene Darstellung.

<sup>192</sup> Vgl. Rappaport (1995) 79.

<sup>193</sup> Vgl. Roos/Stelter (1999) 304.

soweit vorhanden – Konzernleitung bzw. Zentralbereiche und dem Kapitalkostensatz, der auch das Unternehmensrisiko widerspiegelt, determiniert (vgl. Abbildung 8).

Alle genannten Determinanten werden wesentlich durch die verfolgte Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens beeinflusst und teilweise aktiv gemanagt. Beide Begriffe sollen im nächsten Kapitel abgegrenzt und die Verbindung zum Unternehmenswert dargestellt werden.

### 2.2.2 Strategie

Der Begriff der Strategie erfährt schon seit längerer Zeit, insbesondere in der populärwissenschaftlichen Literatur und Unternehmenspraxis, geradezu inflationäre Verwendung. Neben der Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie wird der Begriff dabei in zahlreichen anderen Kombinationen gebraucht. Wachstums-, Schrumpfungs-, Absatz-, Produktions- oder HR-Strategie<sup>194</sup> sind dabei nur einige Beispiele. Dies ist nicht überraschend, da eine zunehmende Wettbewerbsdynamik und Komplexität des Unternehmensumfelds im Zuge der Globalisierung der Märkte sowie permanente technologische Veränderungen dafür sorgen, dass die strategische Ausrichtung von Unternehmen als immer bedeutender für die Sicherung eines dauerhaften Unternehmenserfolgs angesehen wird. „Strategien sollen den Wandel im Unternehmensumfeld (z.B. Nachfrageveränderungen, verändertes Konkurrenzverhalten etc.) im entscheidungstheoretischen und spieltheoretischen Sinne gezielt berücksichtigen und eine flexible Antwort erlauben, welche die Erreichung des gesetzten Zieles gewährleistet.“<sup>195</sup>

Auffallend ist hierbei, dass der Strategiebegriff nicht nur in sehr unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet wird, sondern dass er häufig auch nicht konkret abgegrenzt ist, und folglich nicht immer klar ist, was genau gemeint ist. Vieles wird als strategisch bezeichnet, und die ursprüngliche Bedeutung des Begriffs droht verloren zu gehen.<sup>196</sup>

Der Begriff Strategie stammt vom griechischen Wort „Strategos“, das einen Führer im griechischen Heer bezeichnet. Diese Wurzel des strategischen Denkens findet sich auch heute noch in verschiedenen Publikationen und Definitionen, die häufig Analogien zwischen Unternehmens- und Militärstrategien ziehen.<sup>197</sup> In die wirtschaftswissenschaftliche Literatur wurde der Strategiebegriff zunächst durch die ökonomische Spieltheorie eingeführt und fand daraufhin dann in den 60er und 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts Einzug in die

---

<sup>194</sup> Vgl. Hungenberg (2000) 4 sowie Jenner (2003) 341.

<sup>195</sup> Vgl. Baum et al. (2007) 2.

<sup>196</sup> Vgl. Staehle (1999) 601.

<sup>197</sup> Vgl. Henderson (2000) 29 und Gälweiler (1987) 59 ff. Letztgenannter zeigt auch wesentliche Unterschiede zwischen Unternehmens- und Militärstrategien auf.

betriebswirtschaftliche Forschung und Literatur.<sup>198</sup> Vor allem CHANDLER und ANSOFF sind hier als Forscher der ersten Generation zu nennen.<sup>199</sup>

Das Forschungsgebiet des strategischen Managements ist folglich eine vergleichsweise junge Forschungsdisziplin, die allerdings bereits ein breites Spektrum an Forschungszweigen aufweist. Aber oder vielleicht gerade deswegen konnte sich bisher weder ein einheitliches Strategieverständnis<sup>200</sup> noch eine allgemein anerkannte Theorie des strategischen Managements etablieren.<sup>201</sup>

So ist beispielsweise in der sogenannten *Strategy-Process-Forschung*<sup>202</sup> umstritten, ob Strategien nur dann als solche zu bezeichnen sind, wenn diese bewusst durch ein Unternehmen determiniert werden, das heißt, erst rational geplant und dann umgesetzt werden,<sup>203</sup> oder auch nicht geplante Entscheidungsmuster, die sich unbeabsichtigt herausgebildet haben, ex post als Strategien interpretiert werden können.<sup>204</sup>

Auch in der *Strategy-Content-Forschung*, also dem Forschungsgebiet, das sich mit Strategieinhalten beschäftigt, gibt es eine große Vielfalt an Ansätzen, die ein breites Spektrum unterschiedlicher Typologien möglicher erfolgversprechender Strategien präsentieren.<sup>205</sup> Die vorliegende Arbeit wird sich bei der Herleitung des theoretischen Bezugsrahmens vor allem auf etablierte Ansätze, wie den markt- und ressourcenorientierten Ansatz und deren Weiterentwicklungen, wie den wissensbasierten Ansatz, beziehen.<sup>206</sup>

Neben allen Unterschieden im Begriffsverständnis besitzen die meisten Definitionen in der betriebswirtschaftlichen Literatur jedoch auch einige wesentliche verbindende Elemente. In der Regel wird „Strategie“ mit langfristigen Zielen und grundsätzlichen Entscheidungen in Verbindung gebracht, die maßgeblich den Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens beeinflussen.<sup>207</sup>

Eine in der Literatur weit verbreitete Definition, die diesen Zusammenhang widerspiegelt, stammt von GÄLWEILER. Dieser sieht „[...] die Aufgabe der strategischen Unternehmensführung darin, so früh wie möglich und so früh wie notwendig für die

<sup>198</sup> Vgl. Hungenberg (2000) 4.

<sup>199</sup> Vgl. Huff/Reger (1987) 211, Chandler (1962) und Ansoff (1965).

<sup>200</sup> Vgl. Chaffee (1985) 89 und für einen Überblick zu unterschiedlichen Strategieinterpretationen in der Literatur Freiling/Reckenfelderbäumer (2010) 322 f.

<sup>201</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2008) 25.

<sup>202</sup> Vgl. zur allgemeinen Unterscheidung zwischen *Strategy Process-* und *Content-Forschung*, Huff/Reger (1987) 211 f. und Chakravarthy/Doz (1992) 5 ff. sowie Jenner (2003) 342 ff.

<sup>203</sup> Vgl. Chaffee (1985) 89 f.

<sup>204</sup> Vgl. Mintzberg (1978) 945.

<sup>205</sup> Vgl. für eine Übersicht unterschiedlicher Typologien für Geschäftsbereichsstrategien, die dort als Geschäftsfeldstrategien bezeichnet werden, Fleck (1995) 9.

<sup>206</sup> Vgl. hierfür im Detail Kapitel 4.

<sup>207</sup> Vgl. Hambrick (1980) 567, Besanko et al. (2004) 1 und Schmid/Kutschker (2002) 1238.

*Schaffung und Erhaltung der besten Voraussetzungen für anhaltende und weit in die Zukunft reichende Erfolgsmöglichkeiten, das heißt für ‚Erfolgspotentiale‘ zu sorgen.“<sup>208</sup>*

Die systematische Untersuchung von Potenzialen für die Steigerung des Unternehmenswertes mittels CC-Engagement erfordert darüber hinaus jedoch eine Differenzierung nach der Bezugsebene bzw. dem Bezugsobjekt einer Strategie im Unternehmen. Strategien können grundsätzlich nach der hierarchischen Unternehmensebene sowie dem Funktionsbereich, auf den sie sich beziehen, systematisiert werden. In der Literatur hat sich diesbezüglich eine Dreiteilung der Definitionen etabliert: a) die Gesamtunternehmens-, b) die Geschäfts- und c) die Funktionsbereichsebene.<sup>209</sup>

a) In Unternehmen, die mehr als ein Geschäftsfeld<sup>210</sup> bearbeiten und die unterhalb der Unternehmensleitung in der Regel in eigenständige organisatorische Einheiten gegliedert sind, legt die Unternehmensleitung im Rahmen der Unternehmensstrategie<sup>211</sup> fest, in welchen Geschäftsfeldern ein Unternehmen agieren soll und welche Ressourcen den einzelnen Geschäftsfeldern zur Verfügung gestellt werden. Dabei werden die Geschäftsfelder vereinfacht häufig als Produkt-/Marktkombinationen mit dazugehöriger Wettbewerbssituation betrachtet.<sup>212</sup>

Zum Ziel der Unternehmenswertmaximierung kann die Unternehmensleitung/-zentrale mittels der Unternehmensstrategie beitragen, indem erstens möglichst attraktive Produkt-/Marktkombinationen ausgewählt werden<sup>213</sup> und zweitens Synergie- und Mobilisierungspotenziale in Bezug auf diese möglichst umfassend ausgeschöpft werden.<sup>214</sup> Dabei hat die Unternehmensleitung für jeden Geschäftsbereich sicherzustellen, dass sie einen positiven Beitrag zu dessen Wertsteigerung leistet,<sup>215</sup> und ferner diese Wertsteigerung größer ist als potenzielle Wertsteigerungen durch andere Unternehmen(szentralen) in alternativen

<sup>208</sup> Gälweiler (1987) 23 f. „Ganz allgemein versteht man unter dem Erfolgspotential das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht. Alle dazu gehörenden Voraussetzungen haben vor allem die gemeinsame Eigenschaft, daß für ihre Schaffung eine lange Zeit gebraucht wird, die grundsätzlich nicht beliebig verkürzt werden kann.“ Gälweiler (1987) 26.

<sup>209</sup> Vgl. Hofer/Schendel (1978) 27 ff.

<sup>210</sup> Die Begriffe Geschäftsfeld, Geschäftsbereich, Unternehmensbereich sowie (organisatorische) Teileinheit werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet. Auf die Schwierigkeiten der Abgrenzung insbesondere im Zusammenhang mit der Abgrenzung (strategischer) Geschäftseinheiten soll hier nicht weiter eingegangen werden, vgl. diesbezüglich Link (1985) 63 ff.

<sup>211</sup> In der angelsächsischen Literatur wird diese als *Corporate Strategy* bezeichnet.

<sup>212</sup> Vgl. Macharzina/Wolf (2005) 347 ff.

<sup>213</sup> Bei einem sogenannten „Einproduktunternehmen“, das nur ein Produkt oder eine relative homogene Produktgruppe anbietet und das im Regelfall unterhalb der Unternehmensführung funktional gegliedert ist, ist diese strategische Entscheidung obsolet. In solchen Unternehmen existieren lediglich Wettbewerbs- und Funktionsbereichsstrategien.

<sup>214</sup> Vgl. zu den Grundstrategien zur Schaffung eines Mehrwertes durch die Unternehmenszentrale Ringlstetter (1995) 85 ff. sowie zur Abgrenzung von Synergie- und Mobilisierungspotenzialen im Detail Kapitel 4.2.

<sup>215</sup> Das heißt, dessen zukünftige Cashflows steigert oder den Kapitalkostensatz senkt.

organisatorischen Konstellationen. Bei Nichterfüllung der letzten Bedingung könnte ein Verkauf des Geschäftsbereichs den Unternehmenswert unmittelbar steigern.<sup>216</sup> Die Konzernzentrale steht folglich in potenziellem Wettbewerb mit anderen Konzernzentralen in Bezug auf den geleisteten Wertbeitrag für jeden Geschäftsbereich. Leistet eine Konzernzentrale einen größeren Wertbeitrag für einen Geschäftsbereich als die jeweiligen Konkurrenten, verfügt sie über einen sogenannten *Parenting Advantage*,<sup>217</sup> dessen Erzielung somit ein wesentliches Subziel der Unternehmensstrategie und eine notwendige Bedingung für die Maximierung des Unternehmenswertes darstellt.

b) Gegenstand der Geschäftsbereichsstrategie<sup>218</sup> sind die grundsätzlich anzuwendenden Verhaltensweisen in den einzelnen Produkt-Markt-Bereichen.<sup>219</sup> Dabei wird für die vorliegende Arbeit, wie bereits im vorangegangenen Kapitel dargelegt, angenommen, dass eine Maximierung des Geschäftsbereichswertes angestrebt wird. Dieses recht abstrakte Ziel lässt sich mit Hilfe von Werttreiberanalysen operationalisieren. Dabei werden bereichs- bzw. geschäftsspezifische Haupteinflussgrößen identifiziert, die den Geschäftsbereichswert maßgeblich beeinflussen und dem Management folglich als Orientierungshilfe bei der Entwicklung, Auswahl und Implementierung von Geschäftsbereichsstrategien dienen können. In der Literatur werden in diesem Zusammenhang verschiedene allgemeine Werttreiber genannt, die in der Regel den Wert jedes Geschäfts beeinflussen.<sup>220</sup> Je nach verfolgter Geschäftsbereichsstrategie, Unternehmens- und Marktumfeld können diese Werttreiber jedoch variieren und sind in der Unternehmenspraxis jeweils spezifisch für einen (Geschäfts-) Bereich zu entwickeln.<sup>221</sup> Unabhängig davon, welche relevanten Werttreiber im Einzelfall identifiziert werden, herrscht in der Literatur jedoch relativ große Einigkeit darüber, dass ein Geschäftsbereich seinen Wert nur maximieren kann, wenn dieser in der Lage ist, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten im jeweiligen Markt zu erlangen. Dementsprechend wird die Geschäftsbereichsstrategie in der Regel auch als Wettbewerbsstrategie bezeichnet<sup>222</sup> und die Frage, wie Unternehmen bzw. Geschäftsbereiche Wettbewerbsvorteile erzielen und aufrechterhalten, als fundamentale Frage des strategischen Managements betrachtet.<sup>223</sup>

Ein Geschäftsbereich<sup>224</sup> verfügt über einen Wettbewerbsvorteil, wenn dieser in der Lage ist, Kundenbedürfnisse auf einem relativ höheren Niveau zu befriedigen als seine Konkurrenten

---

<sup>216</sup> Vgl. Campbell (2003) 87.

<sup>217</sup> Vgl. Campbell et al (1995) 121.

<sup>218</sup> In der angelsächsischen Literatur als *Business Strategy* bezeichnet.

<sup>219</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2008) 515.

<sup>220</sup> So nennt Rappaport unter anderem die Werttreiber Umsatzwachstum, betriebliche Gewinnmarge sowie Investitionen in Anlage- und Umlaufvermögen, vgl. Rappaport (1995) 79.

<sup>221</sup> Vgl. Roos/Stelter (1999) 304, die auch einen alternativen Treiberbaum zu Rappaport (1995) aufzeigen.

<sup>222</sup> Vgl. Porter (1999a) 127.

<sup>223</sup> Vgl. Teece et al. (1997) 509.

<sup>224</sup> Oder Unternehmen im Falle von Einproduktunternehmen.



und dabei Preise realisieren kann, die über den Kosten<sup>225</sup> des Unternehmens liegen.<sup>226</sup> Synonym zu dieser Abgrenzung eines Wettbewerbsvorteils wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur auch von einer Produzentenrente<sup>227</sup> gesprochen. Auch in der vorliegenden Arbeit werden die Termini „Wettbewerbsvorteil“, „Produzentenrente“ sowie „überdurchschnittliche Rendite (im Vergleich zu Wettbewerbern)“<sup>228</sup> synonym verwendet.

c) Neben Gesamtunternehmen und Geschäftsbereichen können sich Strategien auch auf einzelne Funktionsbereiche beziehen. Solche sogenannten Funktionsbereichsstrategien (*Functional Strategies*), z.B. für Marketing, Personalwesen, Produktion oder Forschung und Entwicklung, weisen analog zu der Beziehung zwischen Gesamtunternehmens- und Geschäftsbereichsstrategie eine enge Interdependenz mit diesen auf und sollten auf beide abgestimmt bzw. im theoretischen Idealfall deduktiv aus ihnen abgeleitet werden.<sup>229</sup> Je nach Konzernstruktur können Funktionsbereichsstrategien sowohl auf Bereichs- als auch Gesamtunternehmensebene verankert sein.

Da eine fundierte Analyse der Wirkungen von CC-Engagement in Funktionsbereichsstrategien den Rahmen der vorliegenden Arbeit übersteigen würde, wird der Fokus der weiteren Ausführungen, analog zu großen Teilen der Strategieliteratur,<sup>230</sup> auf der Ebene der Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie liegen und die Frage beantworten, welche Rolle CC-Engagement in diesen Strategien spielen und so einen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes leisten kann.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Wertbeiträge auf Unternehmens- und Geschäftsbereichsebene durch die jeweils verfolgte Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie positiv<sup>231</sup> beeinflusst werden können: bei Erstgenannter vor allem durch die Zusammenstellung und Entwicklung des Konzernportfolios sowie der Schaffung und Realisierung von Synergie- und Mobilisierungspotenzialen oder kurz der Realisierung eines

---

<sup>225</sup> Inklusive Kapitalkosten.

<sup>226</sup> Vgl. Hungenberg (2000) 65 und Porter (1986) 21. Für eine allgemeinere Definition eines Wettbewerbsvorteils, die auf eine höhere Profitabilität im Vergleich zu Konkurrenten rekurriert, vgl. Besanko et al. (2004) 360, sowie für eine differenziertere Darstellung bezüglich Kosten- und Differenzierungsvorteilen Kapitel 4.1.1.1.

<sup>227</sup> Unter einer Rente kann die Erzielung eines längerfristigen, supranormalen Gewinns verstanden werden, vgl. Welge/Al-Laham (2008) 88. Für einen Überblick zu unterschiedlichen ökonomischen Rentenkonzepten vgl. Al-Laham (2003) 122 f.

<sup>228</sup> Auf den Zusatz „im Vergleich zu Wettbewerbern“ wird aufgrund der besseren Lesbarkeit bei den weiteren Ausführungen in der Regel verzichtet.

<sup>229</sup> Vgl. Macharzina/Wolf (2005) 292.

<sup>230</sup> Vgl. Knyphausen-Aufsess (1995) 37.

<sup>231</sup> Selbstverständlich kann bei Verfolgung einer „unpassenden“ Strategie grundsätzlich auch Wert vernichtet werden.

*Parenting Advantages* durch die Unternehmensleitung/-zentrale, bei Letztgenannter durch die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen.

Die jeweils verfolgte Unternehmens- bzw. Wettbewerbsstrategie hat neben dem Einfluss auf die Erzielung von Wertbeiträgen auf Konzern- bzw. Geschäftsbereichsebene auch automatisch Einfluss auf die unternehmensspezifische Risikosituation und damit den unternehmensspezifischen Risikoaufschlag. Dieser Einfluss kann durch ein sogenanntes strategisches Risikomanagement, als Teil der Unternehmens- bzw. Wettbewerbsstrategie, aktiv gemanagt und folglich im Sinne des Unternehmens beeinflusst werden. Im folgenden Unterkapitel findet diesbezüglich eine kurze begriffliche Abgrenzung statt.

### 2.2.3 Strategisches Risikomanagement

Zukünftige Ereignisse sind mit Ungewissheit verbunden und lassen sich folglich nicht genau abschätzen. Dies trifft auch auf die Realisierung in der Zukunft liegender Cashflows zu. Risikomanagement hat die Aufgabe, Chancen und Gefahren zielgerichtet, das heißt im Einklang mit der Risikostrategie des Unternehmens,<sup>232</sup> zu managen und so den Erwartungswert zukünftiger Cashflows und damit auch den Unternehmenswert zu optimieren. Unternehmerisches Handeln ist per definitionem mit der Wahrnehmung von Chancen unter Inkaufnahme von Risiken verbunden.<sup>233</sup> Folglich hat das unternehmerische Risikomanagement nicht ausschließlich die Vermeidung von Risiken zum Gegenstand, sondern viel mehr das bewusste Managen dieser und wird so im Idealfall zum Teil des strategischen Managements.<sup>234</sup> Ist dies der Fall, handelt es sich um strategisches Risikomanagement im Sinne der vorliegenden Arbeit.

Unter Risiko kann allgemein die Gefahr, dass Ereignisse und Handlungen ein Unternehmen daran hindern, seine Ziele zu erreichen bzw. seine Strategien umzusetzen, verstanden werden.<sup>235</sup>

Als Konsequenz verschiedener Unternehmensskandale sind seit der Jahrtausendwende verschiedene, zum Teil weitreichende Vorschriften und Gesetze in Deutschland, aber auch

<sup>232</sup> Im Idealfall sollte die Unternehmenszentrale die risikopolitischen Ziele für das Gesamtunternehmen festlegen und definieren, wie Chancen und Risiken gesteuert werden sollen und wie zu berichten ist. Gleichzeitig delegiert die Zentrale die Steuerung aus Gesamtunternehmenssicht nachrangiger Chancen und Risiken an die jeweils zuständigen Teileinheiten, vgl. Weber et al. (1999) 15 f. In der Unternehmenspraxis ist ein systematisches Risikomanagement jedoch nicht immer vorzufinden, vgl. Etmüller (2003) 690 f.

<sup>233</sup> Dabei hat sich gezeigt, dass vor allem solche Unternehmen langfristig erfolgreich sind, die Risiken bewusst eingehen und gestalten und dabei effizient Risikomanagementinstrumente einsetzen, vgl. Baetge/Jerschensky (1999) 171. Risikoavers agierende Unternehmen hingegen gehen das Risiko ein, Erfolgspotenziale nicht rechtzeitig oder nicht im erforderlichen Umfang zu erneuern. Solche strategisch verursachten Krisen wurden in der Vergangenheit für rund 60% aller Insolvenzen verantwortlich gemacht, vgl. Müller (1986) 55 f.

<sup>234</sup> Vgl. Beasley/Frigo (2007) 27 ff. und Seifert (1981) 746 ff.

<sup>235</sup> Vgl. KPMG zit. nach Hornung et al. (1999) 319.

international erlassen worden, die insbesondere (börsennotierten) Aktiengesellschaften zur Unterhaltung eines angemessenen Risikomanagements verpflichten.<sup>236</sup>

Neben diesen rechtlichen Verpflichtungen betreiben Unternehmen Risikomanagement jedoch auch aus reinem ökonomischem Interesse, da es aus verschiedenen Gründen zur Steigerung des Unternehmenswertes beitragen kann.<sup>237</sup> Rein mathematisch ist das der Fall, wenn die Verringerung der Cashflows, bedingt durch Ausgaben für das Risikomanagement, durch eine Senkung des unternehmensspezifischen Risikoaufschlags und damit des Kapitalkostensatzes überkompensiert wird.<sup>238</sup> Inhaltlich wird das Unternehmenswert steigernde Potenzial in der Literatur unter anderem mit einer potenziellen Verbesserung von Ratings, der damit verbundenen Senkung der Kapitalkosten sowie einer möglichen Verringerung der Cashflow-Variabilität und der daraus resultierenden geringeren Notwendigkeit zur zusätzlichen (externen) Beschaffung von Finanzierungsmitteln zum Schwankungsausgleich<sup>239</sup> und einer potenziellen Reduktion der unternehmerischen Steuerlast<sup>240</sup> begründet.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass strategisches Risikomanagement als Teil des strategischen Managements und damit als Teil der Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie über das aktive Management des unternehmensspezifischen Risikos zu einer Steigerung des Unternehmenswertes beitragen kann.<sup>241</sup>

<sup>236</sup> Vgl. zum 1998 erlassenen „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG) Seidel (1998) 363 ff. sowie Weber et al. (1999) 39 ff. zum 2002 in Kraft getretenen „Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität“ (TransPuG), zum 2002 in den USA in Kraft getretenen *Sarbanes-Oxley Act* und dessen Auswirkungen auf deutsche Unternehmen sowie zum durch die Wirtschaft auf freiwilliger Basis entwickelten *Deutschen Corporate Governance Kodex* vgl. Strunk et al. (2003) 1 ff.

<sup>237</sup> Es sei darauf hingewiesen, dass das Management finanzwirtschaftlicher Risiken innerhalb des Unternehmens nicht automatisch dessen Wert steigert, da unter den Bedingungen vollkommener Kapitalmärkte die Risikosteuerung auch durch den Investor selbst im Rahmen seines Portfolios vorgenommen werden kann und folglich ein betriebliches Risikomanagement theoretisch obsolet ist. Aufgrund von Marktunvollkommenheiten existieren jedoch auch für finanzwirtschaftliche Risiken verschiedene Erklärungsansätze für unternehmerisches Risikomanagement, vgl. Rudolph/Seidenspinner (2004) 533 ff. sowie Culp et al. (1994) 74.

<sup>238</sup> Der Vollständigkeit halber sei an dieser Stelle erwähnt, dass eine „Verbesserung“ der Risikosituation und damit eine Erhöhung des Unternehmenswertes durch eine Senkung des Diskontfaktors in der Unternehmenspraxis äußerst schwer zu messen ist. Werden in der Praxis konkrete Kosten-Nutzen-Betrachtungen angestellt, so wird dem Risiko-Management häufig nur im Falle eines eindeutig vermiedenen Schadens ein positiver Beitrag zugeordnet, da andernfalls nur die Kosten für die Risk-Management-Einheit eindeutig zu quantifizieren sind, vgl. Farny (1979) 32 f.

<sup>239</sup> Vgl. Rudolph/Seidenspinner (2004) 538.

<sup>240</sup> Sofern der Grenzsteuersatz eine konvexe Funktion des Unternehmenswertes vor Steuern ist, kann eine Reduktion der Cashflow-Volatilität und darauf aufbauend des Vorsteuerwertes die durchschnittliche Steuerlast senken und so den Nachsteuerwert des Unternehmens erhöhen, vgl. Rudolph/Seidenspinner (2004) 537.

<sup>241</sup> Für eine detaillierte Darstellung der Phasen des strategischen Risikomanagementprozess vgl. Kapitel 4.3.

### 2.2.4 Zusammenfassung: Basis-Bezugsrahmen für CCE-Untersuchung

Aufbauend auf die vorgenommenen Begriffsabgrenzungen und die dargestellten Zusammenhänge kann der Basis-Bezugsrahmen für die Untersuchung des ökonomischen Unternehmensnutzens aus CC-Engagement wie in Abbildung 9 skizziert werden.

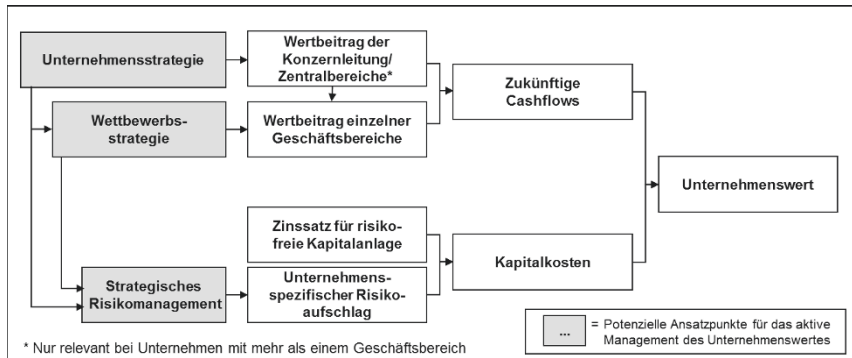


Abbildung 9: Basis-Bezugsrahmen Einflussfaktoren auf Unternehmenswert<sup>242</sup>

Bevor eine Erweiterung und Verfeinerung des Basis-Bezugsrahmens in Kapitel 4 vorgenommen wird, soll im nächsten Kapitel zunächst ein Überblick zum Stand der Forschung gegeben werden.

<sup>242</sup> Quelle: eigene Darstellung. Der Vollständigkeit halber sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass nicht nur die strategische Ausrichtung eines Unternehmens, sondern auch die Exzellenz des operativen Managements einen wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenswert hat. Aufgrund der größeren Hebel auf strategischer Ebene und der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit erscheint eine Fokussierung auf die strategischen Zusammenhänge hier jedoch angebracht und zielführend.

Strategische Ausrichtung von  
Corporate-Citizenship-Engagement  
Theoretische Fundierung und Anwendung in der  
Unternehmenspraxis

Wildner, M.

2017, XVIII, 351 S. 49 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-16941-1