

REDLINE | VERLAG

DAS NEUE CORPORATE SOCIAL MIND



**WARUM
HALTUNG
ALLES IST –
UND WIE
UNTERNEHMEN
SOZIALEN WANDEL
BEWIRKEN**

**MICHAEL ALBERG-SEBERICH
DERRICK FELDMANN**

MICHAEL ALBERG-SEBERICH, DERRICK FELDMANN

DAS NEUE CORPORATE SOCIAL MIND

Für Bis, Paige und Blair. Danke, dass ihr mir die Möglichkeit gebt, mich täglich dieser Arbeit widmen zu dürfen. Eure Liebe, Geduld und Unterstützung sind überwältigend und herzerwärmend. Was will ich mehr!

– DF

Für meinen Sohn Johann, der mich immer wieder daran erinnert hat, wie wichtig es sei, dieses Buch zu Ende zu schreiben. Für meine Familie, ohne die dieses Buch nie entstanden wäre. Danke!

– MAS

REDLINE | VERLAG

DAS NEUE CORPORATE SOCIAL MIND



**WARUM
HALTUNG
ALLES IST –
UND WIE
UNTERNEHMEN
SOZIALEN WANDEL
BEWIRKEN**

**MICHAEL ALBERG-SEBERICH
DERRICK FELDMANN**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

info@redline-verlag.de

1. Auflage 2022

© 2022 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Türkenstraße 89
80799 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

© der Originalausgabe 2020 Influence SG LLC

Die englische Originalausgabe erschien 2020 bei Fast Company Press, einer Marke von Mansueto Ventures, LLC. unter dem Titel *Corporate Social Mind*.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Dr. Janina Gatzky
Redaktion: Marijke Leege-Topp
Umschlaggestaltung: Marc Fischer
Satz: ZeroSoft, Timisoara
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-878-9
ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-396-3
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-397-0



Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

INHALT

VORWORT ZUR DEUTSCHEN AUSGABE	7
EINIGE GEDANKEN VON DERRICK FELDMANN	13
EINIGE GEDANKEN VON MICHAEL ALBERG-SEBERICH	15
EINFÜHRUNG: GEMEINSAM GESELLSCHAFTLICHE VERÄNDERUNGEN ANSTOSSEN	17
KAPITEL 1: MERKMAL 1: EIN DIE GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG WAHRNEHMENDES UNTERNEHMEN DENKT BEI ENTSCHEIDUNGEN DAS GEMEINWOHL MIT	29
Interview: Rüdiger Fox, Sympatex Technologies GmbH	
KAPITEL 2: MERKMAL 2: EIN DIE GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG WAHRNEHMENDES UNTERNEHMEN LEBT SEINE WERTE	49
Interview: Stephan Kohorst, Dr. Ausbüttel & Co. GmbH	
KAPITEL 3: MERKMAL 3: EIN DIE GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG WAHRNEHMENDES UNTERNEHMEN SETZT ALLE SEINE RESSOURCEN ZUM NUTZEN DES GEMEINWOHLS EIN	71
Interview: Daniel Lee, Levi Strauss Foundation und Levi Strauss & Co.	
KAPITEL 4: MERKMAL 4: EIN DIE GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG WAHRNEHMENDES UNTERNEHMEN HÖRT ZU, BEVOR ES HANDELT	95
Interview: Jennifer Foyle, Aerie	

KAPITEL 5: MERKMAL 5: EIN DIE GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG WAHR- NEHMENDES UNTERNEHMEN SETZT SEINE STIMME FÜR SOZIALE BELANGE EIN	113
---	-----

Interview: Iris Braun, share

KAPITEL 6: MERKMAL 6: EIN DIE GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG WAHRNEHMENDES UNTERNEHMEN KOOPERIERT MIT ANDEREN	135
---	-----

Interview: Christoph Selig, Deutsche Post DHL Group

KAPITEL 7: MERKMAL 7: EIN DIE GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG WAHRNEHMENDES UNTERNEHMEN MISST SOZIALE WIRKUNG	163
--	-----

Interview: Laura Kistemaker, Uitelkaar & Justice42 (Justice for Two)

KAPITEL 8: MERKMAL 8: EIN DIE GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG WAHRNEHMENDES UNTERNEHMEN TREIBT INNOVATIONEN FÜR DAS GEMEINWOHL VORAN	187
---	-----

Interview: François Rouvier, Renault

SCHLUSSBETRACHTUNG: EINE HALTUNG: UNTERNEHMERISCHE UND GESELLSCHAFTLICHE WERTE ZUSAMMENDENKEN	209
--	-----

DANKSAGUNG	213
-------------------	-----

WAS ANDERE ÜBER DAS BUCH SAGEN	217
---------------------------------------	-----

QUELLEN	223
----------------	-----

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	229
------------------------------	-----

GLOSSAR	230
----------------	-----

DIE AUTOREN	235
--------------------	-----

STICHWORTEVERZEICHNIS	237
------------------------------	-----

VORWORT ZUR DEUTSCHEN AUSGABE

.....

Wir kommen aus zwei unterschiedlichen Welten. Derrick Feldmann ist Forscher und Berater in den USA. Er arbeitet seit mehr als 20 Jahren zu gesellschaftlichen Themen und sozialen Bewegungen mit Unternehmen und NGOs zusammen. Sein Schwerpunkt ist die Analyse der öffentlichen Meinung und die darauf basierende Entwicklung von Engagement- und Kommunikationsstrategien. Ziel ist es immer, die Öffentlichkeit für gesellschaftliche Herausforderungen zu interessieren beziehungsweise sie für ein Engagement, also das aktive Handeln für die Gesellschaft, zu gewinnen.

Michael Alberg-Seberich ist Berater in Europa. Von Berlin aus arbeitet er seit mehr als 25 Jahren zu gesellschaftlichen Herausforderungen und der Wirkung von möglichen Lösungen für diese mit Akteuren der Wirtschaft und Philanthropie. Ein Schwerpunkt seiner Arbeit sind die Entwicklung und Implementierung wirkungsvoller, gesellschaftlicher Engagement-Strategien von börsennotierten Unternehmen, Familienunternehmen, Investmentfonds und Stiftungen.

Gemeinsam ist uns eine Leidenschaft, gesellschaftliche Problem zu verstehen und Strategien dafür zu entwickeln, wie unsere Partner aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft, manchmal auch der

öffentlichen Hand, einen Beitrag zur Lösung dieser leisten können. Dabei geht es uns darum, Wege zu finden, die eng verknüpft sind mit Evidenz aus Forschung und Praxis.

Wir kennen uns schon seit 15 Jahren. Wir diskutieren seitdem hitzig über Lösungswege, Studien, Wirkung und Haltung, wenn es um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen geht. Michael argumentiert mit fehlenden Belegen von Wirkung, nachhaltigen Strategien und der wachsenden Verantwortung der Unternehmen. Derrick beruft sich auf die Möglichkeiten, die das Marketing und die Kommunikation eines Unternehmens haben, um gesellschaftliche Themen voranzubringen. Wenn wir uns sehen, dann treffen wir uns meist zum Essen (oder vielen Tassen Kaffee) und tauschen uns zu unseren Erfahrungen aus. Die Ergebnisse dieser Gespräche sind vielfältig. Dieses Buch bringt viele unserer Ideen und Beobachtungen zusammen.

Ausgangspunkt unserer Arbeit zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen ist die Überzeugung, dass dieses nur sinnvoll ist, wenn es auf der Grundlage von Partnerschaft und Kooperation stattfindet. Einerseits die Zusammenarbeit mit Stakeholder:innen wie der Zivilgesellschaft, der öffentlichen Hand oder anderen Unternehmen. Andererseits die Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens zwischen C-Level, den Teams für Corporate Social Responsibility (CSR), soziale Innovation beziehungsweise soziale Wirkung und denen für Marketing, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit. Innerhalb von Unternehmen fehlt es häufig an einem gemeinsamen Verständnis der gesellschaftlichen Verantwortung und wie diese in der Praxis umzusetzen ist. Die Covid-19-Pandemie hat uns dies erneut in der praktischen Arbeit gezeigt. Unternehmen haben sich in dieser Zeit mit vielen Ressourcen von Geld über Desinfektionsmittel bis zu digitalem Mentoring von Schüler:innen eingebracht, aber häufig ohne eine fehlende Gesamtstrategie, ohne Absprache zwischen Marken und dem Unternehmen als Ganzem, ohne einen

Plan, wie das Covid-19-Engagement sich in die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens insgesamt einreicht.

Zusätzlich werden gesellschaftliche Themen für Unternehmen durch die wachsenden Erwartungen an deren ökologische Nachhaltigkeit und die wachsende Bedeutung von Purpose, also dem Warum eines Unternehmens jenseits der ökonomischen Interessen, immer wichtiger. Die Erwartung, dass ein Unternehmen die Frage nach dem Warum heute beantworten kann, führt erneut CSR, Corporate Citizenship, Marketing, Kommunikation, aber auch Innovation, Produktentwicklung und Produktion zusammen. Alle im Unternehmen sind aufeinander angewiesen, um ein gesellschaftliches Problem zu analysieren und mit eigenen Maßnahmen und Innovationen auf dieses zu reagieren. Einige Unternehmen in diesem Buch sind beispielhaft für diese Kollaboration.

Dieses Buch soll allen in einem Unternehmen erlauben, ihre Rolle mit Blick auf die gesellschaftliche Verantwortung zu finden, und die praktische Umsetzung dieser Verantwortung – hoffentlich – inspirieren. Voraussetzung hierfür ist eine unternehmerische Grundhaltung, die immer die gesellschaftliche Verantwortung mit im Blick hat. Diese Haltung führt zu einem anderen Management hinsichtlich dieser Verantwortung als bisher, hebt interne Silos auf und fördert den Dialog mit Kund:innen, Stakeholder:innen und der Öffentlichkeit. Unternehmen können so zur Lösung einiger der zentralen gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit, von Klimawandel bis Bildungsgerechtigkeit, beitragen.

Dieses neue Corporate Social Mind (CSM), also die unternehmerische Haltung zur gesellschaftlichen Verantwortung, ist Ausgangspunkt für den Dialog über Werte und Purpose, gesellschaftliche Herausforderungen, Cause-Related Marketingkampagnen, Führungskräfteentwicklung und Innovationsmanagement. Die von uns herausgearbeiteten acht Merkmale dieser Haltung erlau-

ben die Integration von gesellschaftlichen Fragen in das Gesamtmanagement eines Unternehmens. Dies mag selbstverständlich erscheinen, ist es jedoch bislang in der Praxis nicht.

Das Buch stellt eine Auswahl von Unternehmen vor, die auf Grundlage dieser Haltung arbeiten oder auf dem Weg sind, diese deutlicher in den Mittelpunkt zu stellen. Sie lernen einige der Unternehmen in längeren Einzelinterviews mit Manager:innen am Ende jedes Kapitels kennen, andere sind als Beispiele verwoben mit den Sachkapiteln. Einige dieser Unternehmen kennen Sie, andere werden neu und vielleicht auch überraschend für Sie sein. Wir konzentrieren uns in diesem Buch auf Unternehmen, ganz gleich welcher Größe oder Reichweite, die in Sachen gesellschaftlicher Verantwortung Wirkung haben.

Wir entwickeln ein positives Bild der Möglichkeiten von Unternehmen im Sinne des guten Kaufmanns auch für die Gesellschaft. Durch die Rückmeldungen auf die amerikanische Ausgabe des Buchs ist uns bewusst, dass diese Haltung nicht von allen Leser:innen geteilt wird. Wir wissen aus unserer Arbeit sehr wohl um gesellschaftliche Verantwortungsübernahme von Unternehmen, die nicht ernst gemeint ist und nur von ökonomischen Überlegungen geleitet wird. Wir glauben, dass diese fehlgeleiteten Haltungen auf Dauer keine Chance am Markt haben werden. Das mag naiv klingen, aber unsere Praxis zu Themen wie Waffenkontrolle, Vielfalt, Bildung bis hin zu psychischer Gesundheit hat uns dies immer wieder gezeigt. Und ja, auch wir sind schon enttäuscht worden.

Wir müssen uns in diesem Buch eingestehen, dass wir nur einen eingeschränkten Blick auf die Welt haben. Die hier aufgeführten Unternehmen stammen überwiegend aus Europa und Nordamerika. Wir sind uns sicher, dass es viele andere Beispiele weltweit gibt, und hoffen, dass dieses Buch eine Anregung ist, diese bekannter zu machen. Wir hoffen, von weiteren Beispielen inspiriert zu werden und unsere Überlegungen zur gesellschaft-

lichen Verantwortung von Unternehmen so weiterzuentwickeln. Teilen Sie gerne jeden Hinweis hierzu mit uns.

Dieses Buch soll allen verantwortlichen Manager:innen in Unternehmen sowie jenen, die mit Unternehmen zu gesellschaftlichen Themen zusammenarbeiten, wie Manager:innen in NGOs, als Werkzeugkasten dienen. Aus diesem Grund wird es vermutlich viele unserer Kolleg:innen in Wissenschaft und Praxis nicht an jeder Stelle zufriedenstellen, was die Tiefe der Argumentation und die Herleitung der Evidenz betrifft. Unser Ziel ist es, einen Praxisleitfaden für eine neue strategische Herangehensweise zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen anzubieten. Wenn Unternehmen immer klarer diese Haltung annehmen, wird uns dies zahlreiche neue Möglichkeiten in der angewandten wie der wissenschaftlichen Forschung erlauben. Wir haben selbst damit begonnen, unter thecorporatesocialmind.com weitere Ressourcen und Fallstudien zu dem Thema zu entwickeln.

Die deutsche Ausgabe haben wir um ein Glossar und ein Abkürzungsverzeichnis erweitert. Zusätzlich wurden Quellen hinzugefügt, ergänzt und aktualisiert. Zwei Interviews mit US-Unternehmen wurden in dieser Ausgabe durch solche mit Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum ersetzt, um einen besseren Einblick in die Praxis in Europa zu erlauben.

Zur Sprache: Zentrale Begriffe wie beispielsweise Mitarbeiter:innen oder Verbaucher:innen werden gegendert. Andere Begriffe wiederum wie Lieferanten, Partner oder Aktionäre werden nicht gegendert, da sie in der Regel Unternehmen meinen und keine Personen.

Die Anrede in den Interviews wechselt je nach Gesprächspartnerin oder Gesprächspartner zwischen Du und Sie. Hierin spiegelt sich die Kommunikation am globalen Arbeitsplatz heute.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen dieses Buchs. Wir glauben, dass die Debatten zu Klima und sozialer Gerechtigkeit durch die Pandemie noch relevanter geworden sind. Wir sind ge-

spannt auf Ihr Feedback, Ihre Erfahrungen mit dem Thema und Ideen, wie das Corporate Social Mind verbreitet werden kann. Kommen Sie gerne auf uns zu!

EINIGE GEDANKEN VON DERRICK FELDMANN

.....

Ich kann mich an Geschichten aus meiner Kindheit erinnern, in denen es darum ging, was es heißt, ein eigenes Unternehmen zu führen und damit Geld zu verdienen. Ob Eltern oder frühe Mentor:innen – alle sprachen davon, wie erfüllend es sei, wenn man sich ein eigenes Haus oder neues Auto leisten könne. Oder wie wunderbar es sich anfühle, wenn man in der Lage ist, sich nach und nach lang gehegte Wünsche zu erfüllen. Das, so meinten viele, sei der Moment, in dem einem klar wird, dass man es »geschafft« habe, wie es so schön heißt. Mir ist diese Vorstellung in Fleisch und Blut übergegangen.

Als Student schwirrte mir diese Wunschvorstellung, die andere als Erfolg bezeichnen, ständig durch den Kopf. Ich bedrängte regelrecht alle mit meinen Ideen, die mir Gehör schenkten. Wie jeder junge Unternehmer dachte ich, es wäre ein Klacks, ein zukunftsfähiges Unternehmen zu gründen, das schon irgendwie wachsen würde, bis mir schließlich die Welt zu Füßen läge.

Als ich jedoch begann, mich intensiver mit den Problemen der Welt auseinanderzusetzen und über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen, wurde mir bewusst, dass Unternehmertum mehr ist als das, was andere mir erzählt hatten. Obwohl mir klar war,

dass man nicht umhinkommt, Geld zu verdienen, entschied ich für mich, dass nicht Geld die Rolle der Wirtschaft in der Gesellschaft bestimmen sollte. Nach und nach wurde mir die Macht bewusst, die Unternehmen in unserer Gesellschaft und Kultur haben beziehungsweise ausüben können: egal, ob man eine Kaufentscheidung für ein bestimmtes Produkt trifft, eine Dienstleistung in Anspruch nimmt oder einfach nur einen Film oder Werbung schaut.

Wenn ich einen Döner kaufe und das dahinterstehende komplexe Lieferkettensystem verstehe, wenn ich ein Stückchen Schokolade esse und etwas über das Leben eines Kakaobauern und die Auswirkungen des Produkts auf unzählige andere Menschen lerne, dann bin ich Nutznießer von Wissen, zu dem ich keinen Zugang hätte, wenn ein Unternehmen nicht bereit wäre, soziale Verantwortung in Entscheidungen einfließen zu lassen, um Verbraucher:innen aufzuklären. Hier zeigt sich konkret das Zusammenspiel von Wirtschaft und Gesellschaft.

EINIGE GEDANKEN VON MICHAEL ALBERG-SEBERICH

Ich hätte mir nie träumen lassen, dass ich einmal ein Buch schreiben würde, noch dazu ein Buch, das Unternehmensmarketing und -kommunikation mit sozialer Wirkung und der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen verknüpft. Diese Verbindung ist das Ergebnis der unterschiedlichen Erfahrungen, die mein Ko-Autor Derrick Feldmann und ich zusammenbringen. In meiner langjährigen Arbeit mit der Wirtschaft habe ich genau das erlebt: Wenn wir etwas Positives für unsere Gesellschaften erreichen wollen, muss innerhalb von Unternehmen zusammengearbeitet werden und die Kollaboration mit den anderen Stakeholder:innen der Gesellschaft gesucht werden.

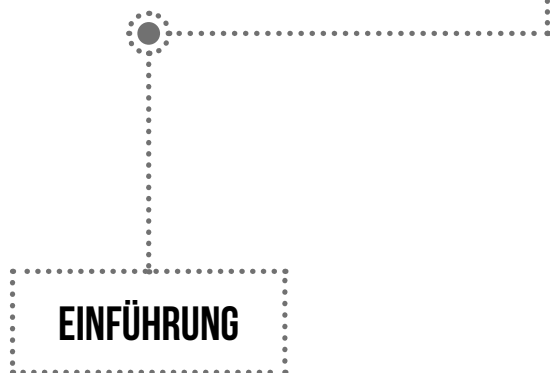
Mein Vater, ein gelernter Wirtschaftsingenieur, der in den 1960er- und 1970er-Jahren in Deutschland IT-Berater der ersten Stunde war, prägte meine Sicht auf die Wirtschaft. Er ermutigte mich, etwas zu studieren, was mich wirklich interessierte. Er war davon überzeugt, dass Neugier und Unternehmergeist der Karriere zuträglich sind.

Mein beruflicher Werdegang begann im gemeinnützigen Sektor und der Stiftungswelt. Von Anfang an war es mir ein Anliegen, einen Beitrag zu positiven gesellschaftlichen Veränderungen

zu leisten. Dieses Interesse fließt in meine Arbeit mit Stiftungen, Unternehmen und Investmentfonds bei Wider Sense, die Beratungsfirma und Denkfabrik, die ich mit aufgebaut habe, ein. Die Praxis der partnerschaftlichen Beratung zeigt immer wieder, dass ein Unternehmen, das den sozialen Wandel nachhaltig fördern möchte, weit mehr braucht als eine gute Strategie für Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship oder Corporate Philanthropy.

Es war für meine Kolleg:innen und mich immer wichtig, diese Managementansätze aus ihren Silos zu befreien und in der Gesamtheit eines Unternehmens zu betrachten. In den vielen Gesprächen mit Derrick wurde klar, dass Marken, Kommunikation und Marketing eine entscheidende Rolle bei der Förderung des sozialen Wandels durch die Wirtschaft spielen können. Es zeigte sich, dass diese ganzheitliche Sicht auf unternehmerische gesellschaftliche Verantwortung als Denkansatz innerhalb eines Unternehmens verankert werden muss. In diesem Buch kommen Unternehmen zu Wort, die diese Haltung bereits leben oder sich auf den Weg gemacht haben. Gleichzeitig bietet es Handlungsanleitungen für interessierte Manager:innen in Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Das vorliegende Buch stützt sich auf eine Haltung, die mir schon mein Vater mitgegeben hat. Nämlich, dass ein Unternehmen in der Gesellschaft positiven sozialen Wandel befördern kann, wenn alle Rädchen ineinandergreifen: vom Innovationsmanagement über die Unternehmenswerte, Produktion bis hin zu Marketing und Kommunikation. Mein Vater hat das nicht formuliert, aber er hat es so gelebt, es war seine Grundhaltung.



Gemeinsam gesellschaftliche Veränderungen anstoßen

Unternehmen können unseren Verstand und unser Herz beeinflussen, wenn sie uns helfen, komplexe Sachverhalte zu verstehen. Wenn sie aufzeigen, was möglich ist, wenn wir für einen Fehler Verantwortung übernehmen und daraus für die Zukunft lernen. Oder wenn sie uns dazu bringen, eigene Vorurteile zu hinterfragen und uns für Neues zu begeistern, das jenseits des bloßen Konsums einer Ware entsteht.

Um Unternehmen dabei zu unterstützen, eine solche Wirkung zu entfalten, beschreiben wir in diesem Buch die Merkmale, Werte und Haltung, die Unternehmen für sich annehmen und anwenden müssen, um wirksam und authentisch gegenüber jenen Menschen aufzutreten, auf die sie (intern und extern) Einfluss haben, wenn sie die Gesellschaft zum Besseren verändern wollen. Dabei ist uns klar, dass allein die Entscheidung für eine Form des Besseren meist eine normative Entscheidung ist.

Unternehmen sind heutzutage oft die treibende Kraft hinter vielen unserer Anliegen und Belange, wenn sie bereit sind, diese

Rolle anzunehmen. Als Verbraucher:innen und Expert:innen können wir uns an der Seite solcher Unternehmen engagieren, denn gemeinsam können wir nachhaltige gesellschaftliche Veränderungen anstoßen.

Sozialer Wandel hat viele Gesichter, allerdings dürfte wohl weitestgehend Einigkeit darüber bestehen, dass in unserer komplexen Welt die Wahrscheinlichkeit, die Gesellschaft langfristig zu verändern, größer ist, wenn alle beteiligten Sektoren gemeinsam an einem Strang ziehen, als wenn eine Marke, eine staatliche Behörde oder gemeinnützige Organisation allein voranprescht. Schon früher galt: »Gemeinsam geht's besser« und »Niemand lebt für sich allein«.

GESELLSCHAFTLICHES UNTERNEHMENSENGAGEMENT HEUTE

Immer mehr Unternehmen engagieren sich für gesellschaftliche Belange.¹ Forschungsarbeiten stützen die Ansicht, dass sich gesellschaftliche Probleme nicht ohne Einbeziehung der Wirtschaft lösen lassen.² Obwohl die Forschung genug Belege für die Notwendigkeit und Wirksamkeit des sozialen Engagements von Unternehmen liefert,³ gibt es weitere (und weniger offensichtliche) Gründe für Unternehmen, sich für die Bewältigung von gesellschaftlichen Herausforderungen zu engagieren – Gründe, die weit über das Ergebnis hinausreichen, das am Ende des Geschäftsjahrs unter dem Strich steht. Dazu gehören:

- Die Umsetzung ethischer Geschäftspraktiken, die der Gesellschaft und unserer Welt nicht schaden.
- Das Reagieren auf den Druck von Aktionären, Verbraucher:innen und Regierungen, bestimmte Standards zu erfüllen.

- Der Aufbau einer Reputation, um Markenaffinität und Kundentreue zu stärken, wobei die Bedürfnisse der Gesellschaft einbezogen werden.
- Die Umsetzung von Unternehmenswerten, die zu einer Arbeitskultur beitragen und auf den Unternehmenszweck, in der Managementliteratur heute häufig als Purpose bezeichnet,⁴ gerichtet sind und nicht nur auf Profit abzielen.
- Das Einbringen der Haltungen, Erfahrungen und Werte von Führungskräften gegenüber bestimmten Bevölkerungsgruppen, sozialen Herausforderungen, Beziehungen und Gemeinschaften. In einigen Familienunternehmen bedeutet dies mitunter, persönliche Werte und Haltungen bei der Ausrichtung von Unternehmensressourcen zu berücksichtigen.

Neben den ureigenen Interessen eines Unternehmens und Notwendigkeiten spielt der Druck von Verbraucher:innen, Gesellschaften und Regierungen bei der Entscheidung, sich sozial zu engagieren, eine Rolle:

- Die Gesellschaft erwartet heute von Unternehmen, die ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf die Umwelt, die Region, in der das Unternehmen tätig ist, und die in der Nähe des Unternehmens lebenden, arbeitenden und spielenden Menschen zu berücksichtigen. Im Wesentlichen müssen Unternehmen heutzutage die weiteren Folgen der Entwicklung, Herstellung und des Verkaufs von Waren und Dienstleistungen im Blick haben.⁵
- Arbeitnehmer:innen wollen in Unternehmen arbeiten, die das Gemeinwohl fördern und nicht durch Ignoranz oder Abschreckung zu einer weiteren Verschlimmerung der ge-

sellschaftlichen Lage beitragen.⁶ Gleichzeitig suchen solche Menschen nach Arbeitgebenden, die sich für die eigene Belegschaft und Gemeinschaften starkmachen, indem sie angemessene Löhne und Gehälter zahlen, sichere und gesunde Arbeitsplätze bieten und korrektes Verhalten fördern.⁷

- Das Konsumverhalten von Verbraucher:innen hat sich verändert. Heute wird vermehrt bewusster konsumiert, was dazu führt, dass Unternehmen mit ihren Produkten und Dienstleistungen neue Interessen, gesellschaftliche Erwartungen sowie Sicherheitsbedürfnisse erfüllen müssen.⁸ Wünsche und Bedürfnisse von Verbraucher:innen mit gesellschaftlichen Fragen und Erwartungen und den Produkt- und Serviceangeboten von Unternehmen in Einklang zu bringen, ist ein Ansatz, der ständig weiterentwickelt werden muss.
- Heute gibt es mehr Investitionsmöglichkeiten für Unternehmen, die sich sozialen Themen verschrieben haben und Produkte und Dienstleistungen anbieten, die die Bedürfnisse von Verbraucher:innen und Unternehmen erfüllen. Die Zahl privater und institutioneller Investoren, die sich gesellschaftlichen Herausforderungen stellen wollen, nimmt zu.⁹ Dafür bedarf es ständig neuer Ansätze im Hinblick auf Umwelt und soziale Fragen, unabhängig von der Größe eines Unternehmens.
- Unternehmen aller Größen wollen Unternehmenswerte enger mit den Menschen verknüpfen, auf die ihr Handeln am Standort sowie am Markt wirkt.¹⁰ Außerdem wächst der Druck auf künftige Unternehmergenerationen, sich für gesellschaftlich relevante Projekte und Initiativen zu engagieren.

Zusammengenommen tragen alle diese Gründe dazu bei, dass Unternehmen die Entscheidung treffen, sich sozial zu engagie-

ren, auch wenn jeder Grund für sich allein für ein Unternehmen sicherlich noch nicht ausschlaggebend ist, gesellschaftliche Herausforderungen ganz oben auf die eigene Agenda zu setzen. Unternehmen, die sich bewusst dafür entscheiden, das Wohl der Gesellschaft im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit mitzudenken, tun dies in dem Bestreben, Wirtschaft und Gesellschaft in einer symbiotischen Beziehung zusammenzuführen, um die Bedürfnisse des Einzelnen, von Familien und Gemeinschaften zu erfüllen.

EIN BLICK ZURÜCK: VON UNTERNEHMENSSPENDEN ZU GESELLSCHAFTLICHER WIRKUNG

Dass sich Unternehmen mit sozialen Fragen auseinandersetzen, ist ein Phänomen, das im Laufe der Geschichte an Bedeutung gewonnen hat, da kulturelle, gesellschaftliche und generationsbedingte Veränderungen zu einem bewussteren und ganzheitlicheren Verständnis für gesellschaftlichen Wandel geführt haben. Viele Faktoren haben zu diesen Veränderungen beigetragen, darunter Konflikte, Naturkatastrophen, technische Neuerungen und Veränderungen auf den globalen Finanzmärkten. Diese Entwicklung bedingte aber auch, das in diesem Bereich verbreitete Prinzip »People, Planet, Profit« weiterzudenken.

Jeder Schritt der Weiterentwicklung des gesellschaftlichen Engagements aufseiten des Managements von Unternehmen hat eine inhaltliche Fokussierung dieses Engagements sowie das Annehmen von dessen Wirkung nötig gemacht. Gleichzeitig ist es dadurch gelungen, immer mehr Stakeholder:innen zusammenzubringen, um auch durch den Einsatz von Unternehmensressourcen gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen. Diese Entwicklung ist aus unserer Sicht durch vier Meilensteine gekennzeichnet:

MEILENSTEIN 1: CORPORATE PHILANTHROPY:

Bereitstellung von Finanzmitteln oder Humankapital in Form von Spenden, Freiwilligen-Engagement und Sachleistungen im Rahmen eines Unternehmens.

MEILENSTEIN 2: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY:

Konzeption von Programmen und Maßnahmen zur Unterstützung der Entwicklung sinnvoller Umwelt- und Lieferkettenprojekte, um die Auswirkungen von Produkten, Praktiken, Waren und Dienstleistungen auf die Gesellschaft als Ganzes zu berücksichtigen.

MEILENSTEIN 3: GESELLSCHAFTLICHES WOHL (SOCIAL GOOD):

Aufweichen der Grenzen zwischen Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft, um gesellschaftliche Probleme durch innovative Ansätze zu lösen, sowie Anwendung maßgeschneiderter Geschäfts- und Finanzpraktiken, die soziale Wirkung entfalten. Diese Prinzipien – von B-Corps zu Impact Investing – brechen die historischen Trennlinien zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen auf.

MEILENSTEIN 4: GESELLSCHAFTLICHE WIRKUNG (SOCIETAL IMPACT):

Ganzheitlicher Blick auf Vermögenswerte und Anwendung von Marketing-, Kommunikations-, Investitions-, Partnerschafts- und Kooperationsmethoden sowie von Grundsätzen der haltungsorientierten Führung in Bezug auf gesellschaftliche Problemstellungen. Hier durchdringen Ansätze für gesellschaftliches Wirken alle Unternehmensbereiche und werden gemessen, analysiert und koordiniert, um die Gesellschaft voranzubringen.

DIE ROLLE VON UNTERNEHMEN

Wir beobachten häufig, dass Unternehmen beim Umgang mit sozialen Themen bestimmte Rollen einnehmen, die sich im Laufe der Zeit und in Abhängigkeit von dem zur Bewertung des Engagements eines Unternehmens gewählten Ansatz in Bezug auf ein bestimmtes Thema verschieben. Diese Rollen lassen sich wie folgt definieren:

- **Die Spontanen** leisten Finanzspenden, die keinen spezifischen strategischen Fokus haben.
- **Die Gebenden** haben keinen klaren Schwerpunkt und planen Ressourcen kurzfristig, wobei Spenden an Nichtregierungsorganisationen (NGOs) vergeben werden.
- **Die Engagierten** konzentrieren sich auf wenige langfristig ausgerichtete Themenbereiche und haben zu diesem Zweck entsprechende Ressourcen bereitgestellt, allerdings fehlt der explizite Fokus auf Ergebnisse und Wirkung.
- **Die Strategen** verfügen über eine klare Strategie und Zielsetzung mit konsequenter Ergebnis- und Wirkungsorientierung.
- **Die Integrierenden** binden gesellschaftliches Engagement vollständig in das Tagesgeschäft und die soziale Wertschöpfungskette des Unternehmens ein.¹¹

WAS IST EIN CORPORATE SOCIAL MIND?

Unter dem Begriff »Corporate Social Mind« (CSM) verstehen wir einen Ansatz der Unternehmensführung. Gemeint ist da-