

# Mehr als Geld

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY** Die gesellschaftliche Verantwortung ist ein Dauerthema für Unternehmen im Allgemeinen und den Finanzsektor im Speziellen. Gerade angesichts der Finanz- und Wirtschaftskrise stellen sich jedoch die Fragen: Wie hat sich das Engagement – vor allem von Banken – langfristig ausgezahlt? Ist bei Investitionen bis zu über 1.000 € pro Mitarbeiter und Jahr die in der Öffentlichkeit wahrgenommene soziale Verantwortung so hoch wie von den Finanzinstituten angestrebt? *Joachim Schü | Christian Weber*

**Keywords: Corporate Citizen, Impact Catalysts, Wissenstransfer**

Ausgangspunkt für Überlegungen zu Geldspenden oder Investitionen in gesellschaftlich engagierte, gemeinnützige Organisationen ist bei zahlreichen Unternehmen der Philanthropie-Gedanke. Die neuzeitliche Wortschöpfung stammt aus dem Griechischen und verbindet die Wor-

Menschenfreundlichkeit hinaus. Die Schaffung einer stabilen Gesellschaft, die Wahrung der natürlichen Ressourcen und gleichzeitig der langfristige Erhalt des Unternehmens sind die modernen Ziele von CSR. Dieses Phänomen ist vor allem im europäischen Raum zu beobachten, wo Spenden und Gemeinnützigkeit nicht den traditionellen Stellenwert haben wie in den Vereinigten Staaten. Während 2008 in Deutschland beispielsweise pro

als Chief Project Manager zu arbeiten – jedoch nicht in der bayerischen Hauptstadt, sondern im südafrikanischen Kapstadt. Er verstärkte auf ehrenamtlicher Basis die Organisation „Heart“, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, den Ärmsten und Schwächsten der Gesellschaft Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten. Kagerer verteilte aber keine mitgebrachten Spenden, sondern arbeitete auf seinem Fachgebiet: Er baute für „Heart“ das Projektmanagement auf, half bei der Implementierung von regelmäßigen Reportings und unterstützte die Mitarbeiter vor Ort im Umgang mit der IT.

Gerade in Entwicklungs- und Schwellenländern fehlt es den Organisationen nicht nur an Geld, sondern vor allem auch an Mitarbeitern mit relevantem betriebswirtschaftlichem Wissen.

te *philos* (Freund) und *ánthropos* (Mensch). Heute fassen vor allem traditionsreiche Unternehmen und häufig auch private Geldspender ihr Engagement unter diesem Begriff zusammen. Insbesondere in Amerika ist der Begriff „Philanthropy“ durchaus üblich in diesem Bereich.

## Neue Wege für gemeinnütziges Engagement

In Europa weitaus gebräuchlicher ist inzwischen der Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR), also die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. CSR geht sowohl bei Betätigungsmöglichkeiten als auch bei Ursachen für gemeinnütziges Handeln über die reine

Kopf geschätzte 36 bis 61 € gespendet wurden, lag der Wert in den USA bei umgerechneten 687 €.<sup>1</sup>

Diese Tatsache offenbart eine im europäischen Kulturkreis andere Herangehensweise an das Thema des philanthropischen Gebens. Es wird deutlich Wert auf das Bestehen eines beiderseitigen Nutzens gelegt. Umfragen bestätigen, dass finanzielles Engagement im Bereich CSR und öffentliche Wahrnehmung nicht direkt miteinander verbunden sind. Philanthropen suchen nach neuen Wegen für ihr gemeinnütziges Engagement.

Ein Beispiel hierfür ist Tom Kagerer. Der Management Consultant bei einem großen Münchener Automobilhersteller gab seinen Posten auf, um für elf Monate

## Hilfe durch Wissenstransfer

So ungewöhnlich dieses Engagement auch ist, packte Kagerer damit eines der zentralen Probleme vieler gemeinnütziger Organisationen an. Gerade in Entwicklungs- und Schwellenländern fehlt es den Organisationen nicht nur an Geld, sondern vor allem auch an Mitarbeitern mit relevantem betriebswirtschaftlichem Wissen.

Bislang fiel es zahlreichen gemeinnützigen Organisationen vergleichsweise leicht, neue Mittel zu akquirieren. Das Spendenaufkommen weltweit stieg bis einschließlich 2007 kontinuierlich an. Die Wirtschafts- und Finanzkrise zeigt aber auch hier Auswirkungen. Während – bedingt durch einige schwere Naturkatastrophen, die eine erhöhte Hilfsbereitschaft auslösten – 2008 in Deutschland

nach mehrjährigem Wachstum das hohe Niveau des Vorjahres mit 2,16 Mrd € noch knapp gesteigert werden konnte, knickte das weltweite Spendenaufkommen drastisch ein. Besonders deutlich traf es Organisationen in den USA, wo 2008 ein inflationsbereinigter Rückgang um 9 % verzeichnet wurde.

Die immer knapper werdenden Mittel offenbarten aber gerade in den vergangenen Monaten ein zweites Problem: den Mangel an Effizienz und Effektivität beim Einsatz der Mittel. Betroffene Verbände in Deutschland gehen davon aus, dass in gemeinnützigen Organisationen im Schnitt bis zu 30 % der gespendeten Gelder in die Verwaltung und Marketingaktivitäten fließen. Das Deutsche Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI), Verleiher des Spenden-Siegels, klassifiziert sogar einen Verwaltungskostenanteil von bis zu 35 % als „vertretbar“. Skandale wie der von UNICEF und die Zahlung mutmaßlich überhöhter Beraterhonorare in Deutschland verstärken den öffentlichen Eindruck ineffizienter Mittelverwendung.

Auch wenn diese Zahlen und die mediale Berichterstattung den Laien erstauen, darf die Entstehung von Verwaltungskosten nicht automatisch gleichgesetzt werden mit unseriöser Mittelverwendung oder gar einem Fehlbetrag auf dem Spendenkonto bedürftiger Menschen. Sozial engagierte Organisationen benötigen qualifiziertes Personal, um sicherzustellen, dass die Spenden effizient eingesetzt werden. Die Administrationskosten werden somit durch eine größtmögliche positive Wirkung gerechtfertigt. Würde man schlicht durch Budgetkürzungen Kosten senken, sparte man folglich an falscher Stelle.

Vielmehr ist es sinnvoll, Konzepte und Techniken aus der Betriebswirtschaft einzusetzen. Das Know-how hierfür fehlt jedoch in der überwiegenden Zahl der Fälle. Professionelle Planungs- und Controlinstrumente finden nur sehr selten

Anwendung, mit den oben erwähnten Konsequenzen hoher Verwaltungskostenanteile. Der Mangel an relevantem Wissen verstärkt so den ohnehin schon existierenden Engpass an finanziellen Mitteln.

### Stimmiges Bild vom verantwortungsvollen Unternehmen

Genau hier bieten sich jedoch Ansatzpunkte für neue CSR-Projekte. Die öffentliche Wahrnehmung erfasst nicht nur geflossene Gelder. Viel wichtiger ist ein in

Um beide Formen der Unterstützung (Geld und Wissen) zu vereinen, bietet sich ein integrierender Ansatz an. Die Basis hierfür bildet die Formulierung der eigentlichen Mission des Engagements eines Unternehmens. Dieses kann eine weite Bandbreite abdecken (zum Beispiel Schutz der Umwelt) oder aber auch sehr spezifisch sein (etwa Förderung der Stellung der Frau in Entwicklungsländern). Hierauf sollten alle weiteren Aktivitäten aufbauen, um ein in sich stimmiges Bild des Unternehmensengagements nach au-

Ein Maß für „öffentliche Wahrnehmung“ war nur sehr unscharf definierbar. Neue Softwarelösungen ermöglichen inzwischen eine Bewertung anhand der im Internet veröffentlichten Berichterstattung und stattfindenden Diskussionen.

sich stimmiges Bild vom sozial verantwortungsvollen Unternehmen. Und dazu gehört – neben einem entsprechenden Umgang mit den eigenen Mitarbeitern – vor allem auch die Konsequenz in der Umsetzung der häufig bereits in den Codes of Conduct ausgewiesenen sozialen Ziele. Diese Konsequenz lässt sich im besten Fall durch persönliche Mithilfe demonstrieren. Einige Banken setzen bereits auf diesen Weg. So weist beispielsweise eine deutsche Großbank in ihrem Nachhaltigkeitsbericht für das Jahr 2008 insgesamt 35.738 Tage an freiwilligem gemeinnützigem Engagement ihrer Mitarbeiter aus – eine Steigerung von 84 % im Vergleich zum Vorjahr.

Ben transportieren zu können.

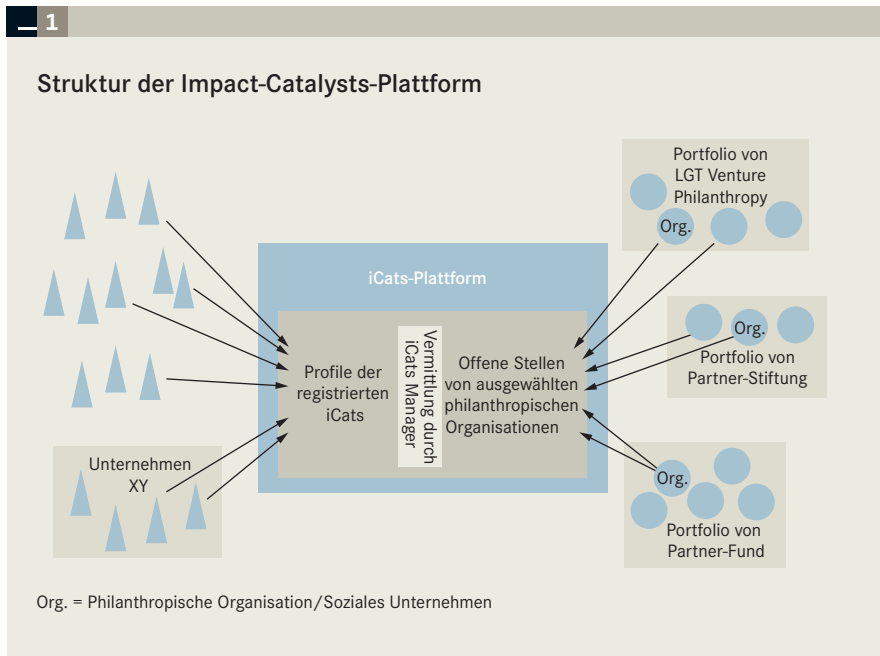
Um dem Gießkannen-Prinzip in der Verteilung vorzubeugen, dienen ausführliche Due-Diligence-Prüfungen der zu unterstützenden Organisationen als Grundlage. Häufig können so schon im Voraus unseriöse Organisationen herausgefiltert werden. Der zweite Vorteil besteht in der Verfügbarkeit ausführlicher Stärken-Schwächen-Profile für weitere Schritte. Kriterien für die Förderungswürdigkeit einer Organisation können unter anderem der Umgang mit finanziellen Mitteln, der Fit zwischen Organisationszielen und der Mission des fördernden Unternehmens sowie die Nachhaltigkeit des Einsatzes der Organisation sein. Je nach Form der Unterstützung (Spende oder Darlehen bzw. Risikokapital) können sowohl Non-Profit- als auch For-Profit-Organisationen in Frage kommen.

### Die Impact-Catalysts-Plattform

Im nächsten Schritt erfolgt die eigentliche Förderung. Finanzielle Hilfe über Spenden bzw. Kredite kann durch gezieltes Einbringen von Know-how ergänzt werden. Als Beispiel für eine Realisierungs-

Die Spenden der Deutschen		
	Spenden Mrd €	Ø-Spende €
2005	3,86	108
2006	3,84	119
2007	3,07	107
2008	3,07	102

Datenbasis: TNS Infratest: Deutscher Spendenmonitor.



**2**

### Einsatzfelder für Impact Catalysts

Rolle	Umfang	Dauer	Einsatz
Fellow	Vollzeit	11 Monate	Mithilfe vor Ort im Senior Management
Mentor	Voll-/Teilzeit	1-12 Monate	Unterstützung in regelmäßigen Abständen durch Telefonkonferenzen und Treffen vor Ort
Consultant	Voll-/Teilzeit	bis 9 Monate	Vorbereitung und Implementierung von konkreten Projekten vor Ort
Trainer	Voll-/Teilzeit	1 Tag - 3 Monate	Schulung von speziellen Kompetenzen bei Mitgliedern und Mitarbeitern der Organisation
Implementer	Voll-/Teilzeit	1 Woche - 6 Monate	Mithilfe in der operativen Arbeit der Organisationen

form kann hier das „iCats-Programm“ der LGT Venture Philanthropy Foundation aus Liechtenstein herangezogen werden. Auf einer webbasierten Plattform werden berufserfahrene Personen als so genannte „iCats“ für spezifische (temporäre) Stellen an ausgewählte philanthropische Organisationen vermittelt. iCats steht für Impact Catalysts und bezeichnet die verstärkte Wirkung, die durch das eingesetzte Fachwissen in der von LGT Venture Philanthropy bereits finanziell geförderten Organisationen erzielt wird ▶ 1.

Über die webbasierte iCats-Plattform ist es philanthropisch interessierten Menschen mit mehrjähriger Berufserfahrung möglich, sich als Teilnehmer des Programms (als iCat) zu bewerben. Zur Verfügung stehen mehrere Möglichkeiten des persönlichen Einsatzes, je nach Bedarf bei den Organisationen und Fähigkeiten bzw. Möglichkeiten des Bewerbers ▶ 2.

Über die Plattform werden Profile von Bewerbern mit den Anforderungen der unterstützten Organisationen abgeglichen. Passen die Profile zueinander,

durchlaufen die potenziellen iCats einen klassischen Bewerbungsprozess und erhalten ein vorbereitendes Training. Auch hier werden betriebswirtschaftliche Erkenntnisse eingesetzt und vorab Meilensteine sowie Ziele des Einsatzes klar definiert.

### Messung der öffentlichen Wahrnehmung

Einige Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern die Teilnahme an ähnlichen Programmen an und profitieren wiederum von der gesteigerten Motivation und der Horizonterweiterung der Teilnehmer. Im Ergebnis wird sich ein solches konsequentes Engagement für Unternehmen auch in der öffentlichen Wahrnehmung widerspiegeln. Das Problem bestand bislang in den Controlling-Möglichkeiten. Ein Maß für „öffentliche Wahrnehmung“ war nicht oder nur sehr unscharf definierbar.

Neue Softwarelösungen ermöglichen inzwischen eine Bewertung anhand der im Internet veröffentlichten Berichterstattung und stattfindenden Diskussionen. Nunmehr gelingt es, über Sprachmuster eine belastbare Bewertung von Meinungen (Sentiments) durchzuführen. Die Bewertungsbasis bilden Äußerungen in Online-Artikeln, Blog-Einträgen und Foren in den vorab vom Nutzer festgelegten Sprachen und Ländern. Diese werden automatisch analysiert, in einem Punktwert aggregiert und lassen sich per Mausklick über den Zeitablauf abbilden. Somit wird ein Controlling der implementierten Philanthropie- bzw. CSR-Programme ermöglicht und der Erfolg messbar gemacht. ■

**Autoren:** Dr. Joachim Schü ist Gründer und Geschäftsführer der Consileon Business Consultancy GmbH, Karlsruhe. Christian Weber ist Consultant.

1 Basierend auf Daten des Statistischen Bundesamtes, Deutsches Institut für Soziale Fragen, Giving USA Foundation