

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen (Corporate Citizenship) - Chancen und Grenzen

Prof. Dr. André Habisch

Universität Eichstätt-Ingolstadt und Center for Corporate Citizenship

Ausgangssituation: Herausforderungen der Globalisierung

War die Politik in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts außenpolitisch erfolgreich bei der Überwindung der europäischen Teilung, so hat sie es weitgehend versäumt, ihre entsprechenden ‚nationalen Hausaufgaben‘ zu machen. Denn nach wie vor sind fast alle Sozial- und Ordnungssysteme vom nationalen Wohlfahrtsstaat organisiert und kaum an die neue Realität offener Wirtschaftsräume angepasst. So macht es z.B. in einem geschlossenen nationalen Rahmen Sinn, dass der Staat den Bürgerinnen und Bürgern öffentliche Güter wie Autobahnen und Hochschulausbildung, soziale Sicherung und Infrastruktur weitgehend ‚kostenlos‘ anbietet. Denn die Nutznießer finanzieren über Steuern und Abgaben letztlich diese öffentlichen Leistungen. Progressive Einkommenssteuersysteme stellen sicher, dass dies im großen und ganzen auf eine ‚gerechte‘ Art und Weise geschieht. Man könnte diesen Finanzierungszusammenhang des geschlossenen nationalen Wohlfahrtsstaates der Nachkriegszeit mit einem ‚all-you-can-eat‘-Arrangement einer Wohlfahrtsveranstaltung vergleichen: Jeder zahlt an der Kasse gemäß seinen finanziellen Möglichkeiten und bedient sich dann am Buffet entsprechend seinen Bedürfnissen und Vorlieben.

Ein solches Arrangement ist allerdings nur so lange stabil, wie sichergestellt ist, dass der Weg zum Buffet ausschließlich an der Kasse vorbei führt und keine (oder doch nur wenige) Gäste über andere Eingänge den Raum betreten. Bei grenzüberschreitender Mobilität - wie sie in einem integrierten Europa gerade gewünscht ist - wird dieser nationalstaatliche Finanzierungszusammenhang aufgebrochen. In Inland kostenträchtig ausgebildete Ärzte und Ingenieure arbeiten im Ausland und zahlen ihre Einkommenssteuer dort; Transitfahrer tanken im billigen Nachbarland und beteiligen sich nicht an der Finanzierung der Verkehrsinfrastruktur. Im offenen Wirtschafts- und Lebensraum werden nationalstaatliche Finanzierungskreisläufe von Leistung und Gegenleistung aufgebrochen. Systeme müssen daher neu adjustiert werden. Auf unser Bild übertragen bedeutet dies: Aus dem ‚all-you-can-eat‘ Arrangement wird schrittweise ein klassischer Restaurantbetrieb. Jeder zahlt das, was er konsumiert – oder beteiligt sich jedenfalls stärker an den Kosten. Im Bereich der Verkehrsinfrastruktur läuft dies auf die Erhebung einer Autobahnmaut (mindestens) für LKW hinaus: Kosten für die Inanspruchnahme von Fernstraßen werden nicht mehr (ausschließlich) kollektiv beim Steuerzahler, sondern stärker individuell beim Nutzer abgerechnet. Im Bereich der Hochschulfinanzierung stellen Studiengebühren sicher, dass sich die Nutznießer einer Bildungs-,Investition‘ auch an deren Kosten beteiligen. Auch im Bereich der Gesundheitsversorgung steigen die Selbstkostenanteile.

Diese Privatisierungstendenzen lassen jedoch die grundlegende Frage unbeantwortet, die sich als Herausforderung an ein (grenzüberschreitendes) Institutionensystem im 21. Jahrhundert stellt: Wie können ‚öffentliche Güter‘, bei deren Erstellung es (z.B. aufgrund von Nichtausschließbarkeit des Konsums) zu Marktversagen kommt, im neuen Kontext erstellt werden? Öffentliche Güter umfassen dabei nicht nur viele der o.g. ‚klassischen‘ Infrastrukturelemente. Gefragt sind vielmehr auch Ordnungsregeln („Governance structures“) die für die Funktions-

fähigkeit und Nachhaltigkeit internationaler Wirtschaftsprozesse unverzichtbar sind, deren Schaffung und Durchsetzung (!) aber unter den Bedingungen des 21. Jahrhunderts zum Problem wird. Gefragt sind Innovationen für die gesellschaftspolitischen Herausforderungen, die die Wirksamkeit bestimmter Maßnahmen für die Betroffenen erhöhen und gezielter an der Lebenssituation bestimmter Gruppen ansetzen.

Bürger- bzw. Zivilgesellschaft:

Solidarpotenziale unter den Bedingungen internationalen Wettbewerbs?

An welcher Stelle werden neue Potenziale für die Lösung der Ordnungsprobleme des 21. Jahrhunderts sichtbar? Solange das Wort ‚Reform‘ immer nur mit höheren Belastungen und geringeren Leistungen identifiziert wird, bleibt der Appetit der Betroffenen naturgemäß gering. Ohne anspruchsvolle Leitbilder, die die Antriebskräfte zur Mitgestaltung einer ‚globalisierungsfähigen‘ Ordnung positiv zu wecken vermögen, werden weder Reformen durchsetzbar noch die von allen Parteien beschworenen Potenziale des Landes aktiviert. Dabei geht es nicht zuerst um die Mobilisierung zusätzlicher Finanzquellen sondern darum, innovative Wege zu gehen und die vorhandenen Mittel besser für die anstehenden Aufgaben einzusetzen.

Aus welcher Himmelsrichtung deuten sich solche gesellschaftspolitischen Innovationen an? Sie werden gegenwärtig in vielen Ländern Europas unter dem Stichwort der Aktiven Bürger- bzw. Zivilgesellschaft und der Rolle der Unternehmen darin verhandelt¹. Ein Beispiel: Die konstante Massenarbeitslosigkeit stellt bereits seit Jahren ein drängendes Problem dar. Wenn es nicht gelingt, mehr Menschen in Beschäftigung zu bringen, wird es für kaum ein anderes Standortproblem wirkliche Lösungen geben. Die Ausgrenzung von Millionen Menschen aus dem Erwerbsprozess stellt sowohl aus ökonomischer als auch aus sozialemethischer Sicht einen Skandal ersten Ranges dar. Denn hinter vier bis fünf Millionen Arbeitslosen verbergen sich ebenso viele komplexe Lebenslagen. Vielen von ihnen ist auch mit einer Senkung der Lohnnebenkosten und einer Optimierung des Vermittlungsprozesses der Bundesagentur nicht geholfen.

Um Problemgruppen wie Schulabbrecher, allein erziehende Mütter, ethnische Minderheiten oder Aussiedler mit schlechten Sprachkenntnissen (wieder) in kontinuierliche Beschäftigungsverhältnisse zu bringen, bedarf es auch veränderter Anreizstrukturen auf den Arbeitsmärkten – doch reichen sie alleine nicht aus. Sie müssen vielmehr mit einer ‚aufsuchenden‘, pro-aktiven Unterstützung einhergehen (‚fördern und fordern‘). Hilfe zur Selbsthilfe darf sich nicht darauf beschränken, Geld- oder Sachleistungen zu verteilen. Sie muss vielmehr auch Alltagsprobleme der Betroffenen lösen helfen, die sie von der Aufnahme einer regelmäßigen Erwerbsarbeit abhalten. Hier kann es um Beratung, die Herstellung einer grundlegenden ‚Beschäftigungsfähigkeit‘, die Suche nach einer Kinderbetreuung oder Transportmöglichkeit oder einfach um humane Begleitung gehen. Dazu bedarf es – so zeigen Erfahrungen in anderen europäischen Ländern, aber auch in den USA – des Engagements von Bürgerinnen und Bürgern und nicht zuletzt auch von Unternehmen, um ‚intermediäre‘ Brückenstrukturen für bestimmte Gruppen zu schaffen. Pensionäre übernehmen Patenschaften, Arbeitnehmer informieren Arbeitslose über aktuelle Entwicklungen und Bewerbungsmöglichkeiten, Mittelständler bieten Praktikumsplätze und lassen sich auf Formen teilsubventionierter Arbeit ein. Solche Engagementbereitschaft lässt sich nur vor Ort in Städten, Kommunen und Stadtteilen mobilisieren. Eine Bundesagentur mit Tausenden von Angestellten an einem zentralen Ort vermag sie auch bei bestem Willen nicht zu initiieren.

Ein Beispiel für ein solches Vorgehen in der Arbeitsmarktpolitik ist Dänemark. Um lokale Bündnisse für Arbeit als Grundlage für bürgerschaftliches Engagement gegen Arbeitslosigkeit zu organisieren, haben sich dort schon Mitte der 90er Jahre Spitzenverbände und öffentliche Arbeitgeber in den Regionen zu ‚sozialen Koordinationskommittees‘ zusammen geschlossen. Diese organisieren Aus- und Weiterbildungsaktivitäten, leisten aktive Vermittlungsarbeit, suchen Lehrstellen für Jugendliche. Wesentliche Impulse zur flächendeckenden Selbstorganisation der Kommunen sind aber auch von der Dänischen Regierung ausgegangen. Sie hat im Jahr 1998 die sozialen Koordinationskommittees für alle Landkreise für verbindlich erklärt – ohne allerdings genaue Vorgaben für deren Zusammensetzung und Arbeitsweise zu machen. Das heißt, dass Kommunen und Regionen vor Ort die Freiheit haben, Schwerpunkte und Vorgehensweise ihrer Arbeit nach ihren regionalen Bedürfnissen selber fest zu legen².

Unternehmergeist in der Zivilgesellschaft: das Beispiel Betapharm

Unternehmen handeln als Akteure unter Wettbewerbsdruck – und das ist gut so, denn eine funktionsfähige Marktordnung ist die leistungsfähigste Machtkontrolle (F. Böhm). Der (gesellschaftlich erwünschte) Wettbewerbsdruck stellt auch den Hintergrund des gesellschaftlichen Engagements eines Unternehmens dar. Daher ist es geradezu selbstverständlich, dass ein solches Engagement nicht nur für die Gesellschaft, sondern auch für das Unternehmen Sinn machen und einen Wertschöpfungsbeitrag erbringen muss. Ein gutes Beispiel eines solchen Engagements bietet der mittelständische Generika-Hersteller Betapharm in Augsburg.

Die Betapharm wurde in der ersten Hälfte der 90er Jahre von einem Geschäftsführer gegründet, der sich bewusst von der negativen Unternehmenskultur in einem großen forschenden Arzneimittelunternehmen abgewandt hatte. Seine gesamte Einstellungspraxis und Modus der Mitarbeiterführung orientierte sich an Werten der Achtung der Personenwürde und ethischer Prinzipien, die er bei seinem bisherigen Arbeitgeber vermisst hatte. Nach einer rasanten Wachstumsphase infolge einer Billigpreisstrategie kam die Unternehmensentwicklung nach einigen Jahren ins Stocken: Konkurrenten hatten die Strategie imitiert und die Umsatzentwicklung stagnierte. In dieser Situation beschloss die Geschäftsführung, aus ihrem ethischen Engagement auch wirtschaftlich einen Wettbewerbsfaktor zu machen. Die Betapharm ging eine Partnerschaft mit einer Selbsthilfegruppe im Bereich der häuslichen Nachsorge chronisch kranker Kinder ein, die bereits 15 Jahre Praxiserfahrung in der Patientenbetreuung gesammelt hatte. Gemeinsam und ‚auf Augenhöhe‘ gründeten die Partner die gemeinnützige Betastiftung, die es sich zur Aufgabe machte, der vom Gesundheitssystem ‚vergessenen‘ Gruppe der chronisch kranken Kinder spürbare Hilfen zuteil werden zu lassen. Räumlich in der unmittelbaren Nachbarschaft zur GmbH (sogar in der Belle Etage des Gebäudes) hat sich die Stiftung durch das Problem- und Praxiswissen des Bunten Kreises und die logistische Kraft der Betapharm schnell zu einer der führenden Forschungsinstitutionen im Bereich der häuslichen Nachsorge entwickelt. So wurde etwa eine ‚Beta-Liste‘ erstellt, die der Außendienst der Betapharm an die Ärzte (seine Kunden!) verteilt: Denn auch den Ärzten, die unmittelbar mit den Problemen verzweifelter Eltern konfrontiert sind, soll durch das Engagement Erleichterung geschaffen werden. Das gesellschaftliche Engagement der Betapharm ist damit die Antwort des Unternehmens auf die in der Branche weit verbreitete anrühige Praxis, Ärzten für die Verordnung eigener Medikamente finanzielle oder materielle Vorteile zu gewähren. An solchen Praktiken – ebenso wie kostspieliger Fernsehwerbung – beteiligt sich die Betapharm nicht – und ist doch heute das Unternehmen mit den höchsten Wachstumsraten der Branche in Deutschland. Als kürzlich in

der Zeitschrift ‚Stern‘ die zweifelhaften Praktiken der Konkurrenz öffentlichkeitswirksam inkriminiert wurden – der Vorstandschef des größten Generika-Herstellers Ratiopharm verlor in Folge des Skandals seinen Posten – war die Betapharm als eines von wenigen Unternehmen nicht genannt: Die Investition in Ehrlichkeit und Reputation hatte sich einmal mehr ausgezahlt.

Dies gilt im Übrigen auch materiell: Als das Unternehmen von kurzem an einen Finanzinvestor verkauft wurde, zahlte dieser einen zweistelligen Mio. € Betrag mehr: Das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens (inklusive der entsprechenden Öffentlichkeitswirksamkeit) hat auch diesbezüglich einen messbaren Wertschöpfungsbeitrag geliefert. Während andere Generika – Anbieter teilweise Probleme haben, hoch qualifiziertes Personal zu gewinnen, stellt dies für die Betapharm kein Problem dar: Die gute Reputation und die hohe Anerkennung des Unternehmens sind ein Anziehungspunkt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie für Kunden, der den nachhaltigen geschäftlichen Erfolg³ trägt.

Die Geschichte der Betapharm ist eine Erfolgsstory des ‚Erfolgsfaktors Verantwortung‘, der in einer glaubwürdigen und langfristig durchgetragenen Unternehmenskultur wurzelt. Sie ist aber auch ein Beispiel für die Entstehung öffentlicher Güter im 21. Jahrhundert. Ohne einen Euro Steuermittel ist hier durch eine sinnvolle Kooperation über Grenzen hinweg ein innovativer Impuls gesetzt worden, der gerade an einem ‚schwarzen Loch‘ des milliardenschweren Gesundheitssystems ansetzt: der häuslichen Nachsorge.

Grenzen des Corporate Citizenship

Kann gesellschaftliches Engagement von Unternehmen diese Lücken schließen, die ein schrumpfender Staat hinterlässt? Treten Selbstregulierungen durchgängig an die Stelle staatlicher Gesetze und Auflagen? Kommen die Gelder für Bildungs- und Sozialeinrichtungen demnächst in steigendem Maße aus den Kassen mittlerer und großer Unternehmen? Überzogenen Erwartungen und Forderungen sollte die gerade erst anlaufende Diskussion um die mögliche Rolle gesellschaftlich engagierter Unternehmen im Gemeinwesen auf jeden Fall entgegen treten. Die Innovation der Bürgergesellschaft darf nicht so verstanden werden, dass staatliches Handeln hier keine Rolle mehr spielen werde oder auch nur in beträchtlichem Umfang von unternehmerischem Engagement ersetzt werden könnte.

Um es deutlich zu sagen: Unternehmen alleine werden die Ordnungsprobleme des 21. Jahrhunderts nicht lösen können. Gerade weil ihr Engagement freiwillig bleiben soll und muss, darf es nicht für den laufenden Betrieb etwa im Bildungs- und Sozialsystem ‚verplant‘ werden. Gerade weil ‚Unternehmergeist‘ Spontaneität und Kreativität in innovative Projekte und Initiativen einbringen soll, muss er sich auch aus Projekten wieder zurückziehen dürfen, ohne dass dies seine öffentliche Glaubwürdigkeit beschädigt (allerdings bleibt es unternehmerischem Engagement dabei aufgegeben, Projekte von vorne herein auf ‚nachhaltige‘ Wirksamkeit hin anzulegen und Rückzugsmöglichkeiten ‚einzubauen‘).

Wenn unternehmerisches Engagement staatliches Handeln aber auf absehbare Zeit nicht ersetzen kann und wird, wo liegt dann sein gesellschaftlicher Wert? Bürgerschaftliche Netzwerke haben hier eine Pfadfinder- oder Innovationsfunktion in bezug auf wirksame Problemlösungsstrategien. Die Bürgergesellschaft ist in diesem Sinne ein Forschungslabor des Gemeinwesens. Hier werden zunächst auf dem begrenzten Raum einer Projektkooperation neue Wege beschrit-

ten, die dann in den Raum von Öffentlichkeit und Politik zurück gespiegelt werden können. Die Kooperation mit einer Bildungseinrichtung, die auf Projektbasis neue Formen interaktiven Unterrichts erprobt oder für bestimmte Probleme der schulischen Sozialarbeit sensibilisiert hat, wird diese Erfahrungen an das Kultusministerium weitergeben, um sie in die Fläche zu bringen; die Betastiftung der Betapharm hat in Zusammenarbeit mit Gesundheitspolitikern aller Parteien sogar eine Änderung des Sozialgesetzbuches V erwirkt, um ihre Arbeit im Bereich der Nachsorge in eine Verbesserung der gesetzlichen Grundlagen münden zu lassen, die allen Patienten zugute kommen kann. In dieser Weise sind im Übrigen bereits die sozialpolitischen Innovationen des ausgehenden 19. und frühen 20. Jahrhunderts vorbereitet worden. Der Einführung des staatlichen Sozialversicherungssystems durch Bismarck gingen ‚private‘ Kooperationsmodelle zumeist christlicher Unternehmer voraus, die mit ihren Arbeitern betriebliche Bündnisse und Kooperationen eingegangen waren. Betriebliche Solidarkassen, aus denen bedürftige Betriebsangehörige oder deren Familien unterstützt wurden, speisten sich aus Unternehmergeinnen einerseits und Lohnbestandteilen der Arbeiter andererseits: Hier war die paritätische Finanzierung des Sozialversicherungssystems auf der Ebene gesellschaftlich engagierter Unternehmen vorgestaltet – auch wenn es noch viel politischer Energien (insbesondere christlich orientierter Politiker) bedurfte, solche Lösungen dann auch politisch umzusetzen.

Aufgabe von Politik und Öffentlichkeit ist es, engagementwillige Unternehmen zu unterstützen und ihre Leistungen zu würdigen. Zugleich aber sollte eine kritische Öffentlichkeit zwischen gelungenen Projekten, die einen Wertschöpfungsbeitrag für Unternehmen und Gesellschaft erbringen einerseits und rein aufgesetzten PR-Aktionen im Widerspruch zur eigentlichen Kultur des Unternehmens andererseits zu unterscheiden wissen. Nicht alles, was Unternehmen als ‚gesellschaftliches Engagement‘ anpreisen, macht Sinn – manches ist bloße Geldverschwendung auf Kosten der Aktionäre. Der europäische Vergleich zeigt: Unternehmerisches Engagement ist hier immer nur so reflektiert und entwickelt wie das gesellschaftliche Umfeld, das die Unternehmen herausfordert und zugleich begleitet⁴. International renommierte Nichtregierungsorganisationen wie der Club of Rome sollten dazu beitragen, dass hier – zwischen antiökonomischer Pauschalkritik der Unternehmen einerseits und unkritischer PR-Hörigkeit andererseits – ein Qualitätsbewusstsein für ‚gutes Engagement‘ entsteht. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen muss professioneller werden – mit ähnlichen Qualitätsstandards, wie sie sich auf Märkten für Güter und Dienstleistungen auszubilden beginnen.

Unternehmen alleine werden die vielen ungelösten Ordnungsprobleme des 21. Jahrhunderts nicht lösen; aber sie können einen großen oder einen weniger großen Beitrag dazu erbringen. An der Wirksamkeit dieses Beitrags gilt es gemeinsam zu arbeiten.

Literatur

1) Vgl. die Beiträge in A. Habisch / J. Jonker u.a. (Ed.) :Corporate Social Responsibility in Europe. Discovering National Perspectives, Heidelberg-Berlin 2004

2) Vgl. dazu ausführlich den Beitrag von Mette Morsing in: A. Habisch/ J.Jonker u.a. (ebd, S. 23-36.).

3) So der Titel von A. Habisch/ K. Gazdar / K. Kirchoff / S. Vaseghi, Heidelberg-Berlin 2006

4) Österreich ist hier in den letzten Jahren mit einer Reihe von beachtlichen Initiativen hervorgetreten; vgl. etwa die Gründung der CR-Plattform ‚RespAct‘ oder auch das jüngste CSR-Ranking des Centers for Corporate Citizenship Austria (11/05).