

Unternehmen als Corporate Citizens

Seminararbeit im Rahmen des Seminars „Ethik im Management“
an der Universität Bayreuth

Seminarleiter: Dr. Dr. Alexander Brink

vorgelegt am 31. März 2003

Wolfgang Keck
Kämmereigasse 8
95444 Bayreuth

Inhalt

1 Einleitung

2 Gesellschaftliches Klima und wirtschaftsethische Begründung des Corporate Citizen

- 2.1 Begriffliche Annäherung an Corporate Citizenship
- 2.2 Begrifflicher Zusammenhang mit Corporate Social Responsibility
- 2.3 Sozialphilosophische Begründung des Corporate Citizen anhand des Kommunitarismus
- 2.4 Integrative Wirtschaftsethik: Corporate Citizenship in einer lebensdienlichen Ökonomie

3 Implementierung und kommunikative Begleitung von Corporate Citizenship-Maßnahmen

- 3.1 Corporate Volunteering und gemeinwohlorientierte Kooperationen
- 3.2 Sponsoring in der Corporate Citizen-Strategie
- 3.3 Stiftungen in der Corporate Citizen-Strategie

4 Institutionalisierung von Corporate Citizenship durch Netzwerke und Initiativen engagierter Unternehmen

5 Kritische Zusammenfassung

6 Ausblick

7 Literatur

Business opportunity must be matched by business responsibility.

HRH Charles The Prince of Wales, President of Business in The Community¹

1 Einleitung

Die vorliegende Seminararbeit behandelt die Tendenz zum pro-aktiven Engagement von Unternehmen in gesellschaftspolitischen Aufgabenfeldern unter dem strategischen Ansatz der Corporate Citizenship als zeitgemäßes Wirtschaftsbürgertum. Die Klimabedingungen, die Corporate Citizenship fordern und begünstigen, liegen in komplexen Zusammenhängen: Finanzielle Schwächung der Sozialsysteme in Industrie- und Wohlstandsstaaten. Im Zuge fortschreitender Globalisierung: Wertepluralismus, Wertewandel und -konfrontation sowie zunehmende Konfliktpotentiale in den Gesellschaftssystemen. Gesetzeslücken in international unterschiedlichen rechtlichen Rahmenordnungen. Wachsende Bedeutung des Marketing und Unternehmensimages als Wirtschaftsfaktor mit gleichzeitig zunehmender Transparenz über Geschäftstätigkeiten und konzernkritischen Bewegungen, die mittels Medien breite Öffentlichkeiten mobilisieren können.

Diese Rahmenentwicklungen vorausgesetzt, stellt die vorliegende Seminararbeit die begriffliche Heranführung an Corporate Citizenship (2.1) in den Zusammenhang mit Corporate Social Responsibility (2.2) und im ersten Teil wirtschaftsethische Begründungen der Corporate Citizenship heraus (2.4). Diese Überlegungen werden mit den sozialphilosophischen Strömungen des Kommunitarismus (2.3) begonnen. Anschließend soll eine kohärente und konsistente Implementierung von Corporate Citizenship-Instrumenten unter den Aspekten der unternehmerischen Kernkompetenzen und Märkte behandelt werden. Ziel ist dabei, die These der Seminararbeit zu stützen, dass Corporate Citizenship als gegenseitige Sinn- und Nutzenstiftung von Unternehmen und Gesellschaft einen Beitrag zu einer lebensdienlichen Ökonomie leistet und wirtschaftsethisches Handeln auch erfolgsversprechend in die Unternehmenskommunikation einbinden kann. Wie Unternehmen analog dem Bürgerengagement in der Gesellschaft handeln können,

¹ HRH The Prince of Wales, Charles (2001). Preface.

zeigen im Einzelnen die Corporate Citizenship-Instrumente des Corporate Volunteering, das heißt einer individualethischen Partizipation von Unternehmensmitarbeitern in gemeinwohlorientierten Aufgaben und Institutionen im Umfeld des Unternehmens (3.1). Weiter soll gezeigt werden, wie das Marktgeschehen im Sponsoring (3.2) unter dem Dach der Corporate Citizenship in einen neuen Kontext rücken kann, indem langfristige und sensible Sponsorships auch Ausdruck einer Ethik auf Unternehmensebene darstellen. Als ein letztes Instrument von Corporate Citizenship und praktischer Unternehmensethik werden Stiftungen von Unternehmen näher betrachtet (3.3). Der abschließende Teil der Arbeit behandelt die zunehmende Institutionalisierung von Corporate Citizenship (4), womit vor allem Netzwerke aktiver Corporate Citizens gemeint sind, die sich der Förderung und Verbreitung eines facettenreichen Wirtschaftsbürgertums widmen.

Wenn in der vorliegenden Seminararbeit von Corporate Citizenship-Strategien gesprochen wird, ist damit implizit eine „Good Corporate Citizenship“ gemeint, was eine zwangsläufige Integration von Unternehmen in ihrer Makro-Umwelt ausdrückt. Einen Bedarf an der wissenschaftlichen Vertiefung und Ausweitung des Corporate Citizen-Ansatzes erkenntlich zu machen, ist ein wünschenswertes Anliegen des Verfassers dieser Seminararbeit, genauso wie ein beispielhaftes „Besetzen“ dieses Themas für Unternehmen PR-strategisch nahegelegt sein soll.

2 Gesellschaftliches Klima und wirtschaftsethische Begründung des Corporate Citizen

2.1 Begriffliche Annäherung an Corporate Citizenship

Unter welchen Begründungen kann ein Unternehmen als Corporate Citizen verstanden werden und damit einen Bürgerstatus in der Gesellschaft mit ihrem politischen Gemeinwesen einnehmen? Aus der betriebswirtschaftlichen Sicht auf Geschäftsfelder und Absatzmärkte eines Unternehmens wird deutlich, dass Gesellschaft, Medien und politisches Gemeinwesen einen Resonanzraum darstellen, dessen Schwingungen sich auf das gesamte unternehmerische Handeln auswirken.

Unternehmen, die sich als Corporate Citizens verstehen und innerhalb und für eine gesellschafts-politische Gemeinschaft engagiert sind, sehen sich als „Mitbürger eines Gemeinwesens, dessen Wohl auch ein Teil des ihren ist“.² Dieser Partizipationsgedanke erstreckt sich sowohl nach innen wie nach außen. Nach innen ist ein Corporate Citizenship-Ansatz bestrebt, den Mitarbeitern des Unternehmens Möglichkeiten zur Partizipation in politischer, organisatorischer und ökonomischer Hinsicht, aber auch sozialer und kultureller Dimension zu geben. Grundsätzlich werden unternehmensintern sinnvolle Formen der Arbeitsplatzdemokratie und Mitbestimmung durch Dialog-orientierte Kommunikation mit den von Entscheidungen betroffenen Mitarbeitern umgesetzt. Nicht zuletzt findet Corporate Citizenship intern auch Ausdruck durch die Weitergabe eines angemessenen Anteils des erwirtschafteten Wohlstands an die Mitarbeiter. Nach außen ist die Funktion als Corporate Citizen durch ein Unternehmen doppelt besetzt: Einerseits gilt es, die Partizipation, also das Bürgerengagement seiner einzelnen Mitarbeiter auf der Ebene der Individualethik, aktiv zu fördern und andererseits auf der übergreifenden Ebene der Unternehmensethik seine Form als Corporate Citizen strategisch festzulegen und zu vertreten.

Wird der Begriff Corporate Citizenship in seiner Engführung ungeachtet einer umfassend verstandenen Unternehmensethik auf Fragen von „Charity“ und „Community Involvement“ verortet, so droht die Reduktion auf lediglich ein neues Schlagwort von Marketing- und Managementpraxis. In der amerikanischen Tradition wird Corporate Citizenship begrifflich jedoch als Synonym für Unternehmensethik verstanden, womit ein umfassendes und normatives republikanisches Grundverständnis des Unternehmens zu Tage tritt. Sinnbildlich besitzt ein Unternehmen einen Corporate Character: Er bringt die Reflexionstiefe, moralische Reife und Bürgerkompetenz der Organisation zum Ausdruck.³

² Maak, Thomas (1999). 268 ff.

2.2 Begrifflicher Zusammenhang mit Corporate Social Responsibility

Corporate Citizenship ist inhaltlich eng verbunden mit Corporate Social Responsibility (CSR), der internationalen Bezeichnung für eine ethisch fundierte Nachhaltigkeitsdiskussion des Wirtschaftens. In ihrem Kern verfolgt CSR das Ziel, Rentabilität, nachhaltiges Wachstum und menschlichen Fortschritt in die Unternehmenspolitik einzubeziehen. Während Sachliteratur und Expertendiskussion beide Begrifflichkeiten oft einzeln und voneinander getrennt betrachten, wird in der vorliegenden Ausarbeitung Corporate Social Responsibility als Voraussetzung für das authentische Auftreten eines Unternehmens als Corporate Citizen behandelt. Ein Jahr nach dem Weltgipfel in Rio 1992, welcher die „nachhaltige Entwicklung“ auf die politische Tagesordnung brachte, konkretisierte die Europäische Kommission Corporate Social Responsibility mit der sogenannten „Triple Bottom Line“ (People, Planet, Profit): „People“ bedeutet soziale Verantwortung, „Planet“ meint ökologische Verantwortung und „Profit“ bezieht sich auf die ökonomische Verantwortung und Performance des Unternehmens. Auf ihrer CSR-Website gibt die Europäische Kommission folgende Beschreibung für Corporate Social Responsibility: „CSR verkörpert die Idee, dass ein Unternehmen verantwortlich für seine Wirkung auf alle relevanten Interessensgruppen ist. Dies ist die dauernde Verpflichtung des Unternehmens, sich fair und verantwortlich zu verhalten und zur wirtschaftlichen Entwicklung beizutragen, während gleichzeitig sowohl die Lebensqualität der Belegschaft und ihrer Familien, als auch jene der Gesellschaft im Allgemeinen verbessert werden soll. Durch Produktion, Mitarbeiterbeziehungen und Investitionen sind Unternehmen in der Lage, Arbeitsplätze, deren Qualität sowie die Qualität der industriellen Beziehungen einschließlich der Beachtung der Grundrechte, Chancengleichheit, Nichtdiskriminierung, Qualität von Waren und Dienstleistungen, Gesundheit und Umwelt zu beeinflussen.“⁴ Die Münchner Wirtschaftsgespräche im Mai 2002 über Corporate Citizenship bringen es folgendermaßen auf den Punkt: „Unternehmen sind Teil eines öffentlichen Gemeinwesens; hieraus ergeben sich Rechte und Pflichten sowie durchaus

³ Maak, Thomas (1999). 268 ff.

⁴ http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/csr/csr_whatiscsr.htm

⁵ Stein, Peter (2002) in: Global Player als Corporate Citizen. Hanns-Seidel-Stiftung Informationen. 6.

selbstgewählte Ansprüche und Verpflichtungen.“⁵ Gerade in diesen selbstgewählten Verantwortungsbereichen liegen aus ökonomischer Sicht „kreative“ Potentiale zur Differenzierung von Marken und damit zum gezielten Imageaufbau und der Imagestabilisierung eines Unternehmens. Durch die Konzentration auf die Corporate Citizen-Aspekte Instrumente und Kommunikation soll in den nachfolgenden Kapiteln hierauf näher eingegangen werden. Bereits vorweggenommen die Linie von des Ethikers Karl Homann auf den Münchner Wirtschaftsgesprächen: „Es geht nicht darum, auf Gewinn zu verzichten. Der entscheidende Unterschied zwischen sittlichem und unsittlichem Handeln besteht in der Frage, ob ich nach Vorteilen auf Kosten der anderen strebe oder ob ich auch die anderen gut wegkommen lasse.“⁶

2.3 Sozialphilosophische Begründung von Corporate Citizenship anhand des Kommunitarismus

Um Corporate Citizenship in eine Neuausrichtung von Wirtschaft und Gesellschaft aus politischer Perspektive einzureihen, soll der momentan vorherrschende sozialphilosophische Begriff des Kommunitarismus betrachtet werden. Darunter wird ein liberales Menschenbild verstanden, welches, befreit von althergebrachten Ordnungen, Bürgerengagement und Bürgertugenden geradezu bedingt. Nach kommunitaristischer Auffassung untergräbt eine Gesellschaft, alleine gestützt auf voneinander isolierte und konsequent ihrem Eigeninteresse folgende Individuen, ihre eigenen Grundlagen.⁷ Als einer der führenden amerikanischen Soziologen und Begründer des Kommunitarismus fordert Amitai Etzioni: "Hier im Westen müssen wir ein Gefühl persönlicher und sozialer Verantwortung neu entwickeln, ein Bewusstsein dafür wecken, dass wir neben Rechten auch Pflichten haben und dass unser persönliches Wohl untrennbar mit dem der Gemeinschaft verbunden ist."⁸

Gemeinschaften im Sinne des Kommunitarismus sind soziale Netze wiederhergestellter und gelebter Bürgertugenden und zugleich moralische Instanzen, die – je funktionsfähiger sie sich erweisen – den Bedarf an staatlicher Kontrolle verringern. In Etzionis Grundannahme, dass alltägliches Handeln einen

⁶ Homann, Karl (2002) in: Global Player als Corporate Citizen. Hanns-Seidel-Stiftung Informationen. 7.

⁷ Reese-Schäfer, Walter (1995). 7.

⁸ Etzioni, Amitai (1995). Vorwort.

Kontext transzendenten Sinns und eine Klarheit über seine moralische Bedeutung erfordert, spannt sich ein Bogen zum Handeln eines Unternehmens und somit zum Corporate Citizen.

Die Bedeutung kommunitaristischer Themen und Thesen für eine breite Öffentlichkeit trat exemplarisch im Präsidentschaftswahlkampf 1992 in den USA hervor, der mit Themen wie der Einführung einer öffentlichen Krankenversicherung geführt wurde. Nicht zuletzt durch seinen Appell an Gemeinsinn und Bürgersinn wurde Bill Clinton zum 42. Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika gewählt. In Bezug auf Corporate Citizenship äußert sich Clinton im Jahr 2002 exklusiv für den 5. Deutschen Sponsoring Kongress: „We need a new sense of corporate responsibility. There is work to do, work that politicians alone cannot do. Business cannot sacrifice its conscience in the pursuit of higher profits. Corporate responsibility has gained high acceptance, corporations are no longer evaluated in financial performance alone, but certainly on the basis of social, cultural, environmental, and financial performance. Business is a very powerful authority in society today, if we are willing to accept moral and ethic leadership as well as financial leadership. Winning is a team sport. Now let me just say: The greatest economic progress we have made, and the most important progress we have yet to make, is in the human heart.“⁹

2.4 Integrative Wirtschaftsethik: Corporate Citizenship in einer lebensdienlichen Ökonomie

In einem wissenschaftlich derzeit richtungsweisenden Ansatz von Interdependenzen ökonomischer und moralischer Art soll Corporate Citizenship im Folgenden näher auf die integrative Wirtschaftsethik von Peter Ulrich zurückgeführt werden. Im Kern wird mit integrativer Wirtschaftsethik das Normative zuallererst in der ökonomischen Sachlogik aufgedeckt, um in einer vorbehaltlosen ethisch-kritischen Grundlagenreflexion die vorherrschenden Umstände und Verfahren der Marktwirtschaft zu prüfen. Ohne unmittelbare Antworten auf konkrete Fragen wirtschaftlichen Handelns bereit zu stellen, versucht die integrative

⁹ Clinton, William Jefferson (2002) in: Sponsoring Forum News – 5. Deutscher Sponsoring Kongress. Editorial.

¹⁰ Ulrich, Peter (1998). 14.

Wirtschaftsethik die Form des vernünftigen Denkens über wirtschaftsethische Grundlagen zu klären.

„‘Sich im Denken orientieren‘ (Kant, 1786) meint das methodisch disziplinierte Bemühen um die voraussetzungslose, vernunftbegleitete Begründung von Geltungsansprüchen. Es geht dabei um die Fähigkeit, für sich selbst zu denken, unabhängige Entscheidungen zu treffen. Genau diese Unabhängigkeit des eigenen, an selbstgewählten Grundsätzen orientierten moralischen Urteils hat Kant als Autonomie bezeichnet und als konstitutives Vermögen "vernünftiger Wesen" bestimmt.“¹⁰

Ein mündiges Unternehmen, das also in der Marktwirtschaft als nicht bevormundet betrachtet wird, hat im philosophischen Sinn die Aufklärung als Reflexionsweg zur autonomen Orientierung im Denken durchschritten. An dieser Schwelle setzt die integrative Wirtschaftsethik mit dem Selbstanspruch an, dass selbständige Orientierung im wirtschaftsethischen Denken nur dann erreicht wird, wenn der moralische Standpunkt von Grund auf erfasst ist und eine methodisch disziplinierte ethische Reflexion des wirtschaftlichen Handelns erfolgt. Dabei dient der moralische Standpunkt in der integrativen Wirtschaftsethik als Orientierungspunkt zu den beiden elementaren ethischen Grundfragen einer lebensdienlichen Ökonomie: Erstens dem Nutzenbeitrag des Wirtschaftens zu einem guten Leben und zweitens der Legitimation der sozial-ökonomischen Verhältnisse unter dem Gesichtspunkt des gerechten Zusammenlebens. Beide Dimensionen der skizzierten ethischen Grundfragen implizieren die Diskussion über eine zukunftsfähige Neuorientierung von Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik: In diesem Rahmen kann Corporate Citizenship als ein „Ort der Moral“ interdisziplinäre Lösungsansätze beisteuern.

3 Implementierung und kommunikative Begleitung von Corporate Citizenship-Maßnahmen

„Noch bis vor einigen Jahren forderten Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter fast ausschließlich Rechenschaft über das wirtschaftliche Ergebnis,“¹¹ berichtet der Vorstandsvorsitzende der Allianz AG, Dr. Henning Schulte-Noelle. „Heute informieren sich beispielsweise junge Bewerber über unsere sozialen Engagements, Kunden über unsere Geschichte im Dritten Reich, Investmentfonds über ethische Geldanlagen, Politiker über unsere Erwartungen an den europäischen Binnenmarkt. Themen wie Globalisierung, Bildung, Reform der Sozialsysteme, Arbeitsmarkt, Gesundheit, Umweltschutz, Geschichte und die Dritte Welt kommen so immer stärker in den Blick. Sie werfen Fragen auf, auf die wir im Tagesgeschäft Antworten finden müssen – ob in der Industrie- oder Krankenversicherung, bei Bankdienstleistungen oder als Arbeitgeber.“ Aus diesen Gründen gibt die Allianz AG seit 2002 das Magazin „Corporate Responsibility“ heraus und sucht darin den Dialog mit ihren Stakeholdern. Neben der Medialisierung des eigenen Corporate Citizen-Engagements in einer Unternehmenspublikation soll am Beispiel der Allianz AG die strategische Bedeutung von Nachhaltigkeit exemplarisch für unterschiedliche Geschäftsfelder von Wirtschaftsunternehmen aufgezeigt werden. So berichtet Dr. Schulte-Noelle über Nachhaltigkeit: „Sie ist unverzichtbarer Bestandteil unserer Geschäftsphilosophie. Viele unserer Kundenbeziehungen bestehen über drei, vier Jahrzehnte, oft über Generationen hinweg. Menschen vertrauen uns die Absicherung ihrer Risiken, ihres Vermögens, ihrer Gesundheit und ihres Alters an. Sie müssen sich darauf verlassen, dass wir unsere Versprechen halten. Langfristig werterhaltend beziehungsweise wertsteigernd zu arbeiten ist daher für uns eine Kernaufgabe.“

Hat Corporate Citizenship damit das Potential, in der Unternehmensstrategie zum Navigationsinstrument für Kommunikation und Marketing zu werden? Dieser Anspruch mag noch unzureichend begründet erscheinen. Daher soll ein wesenhafter Berührungspunkt von Corporate Citizenship mit der Markenbildung als einem Grundzug von Unternehmensstrategien aufgezeigt werden. Der britische Marketingpapst Wally Ollins, der sich seit 2002 auf die Marketingberatung von Regierungen spezialisiert hat, äußert seine Beobachtungen und Einschätzungen dazu in einem Interview mit der Unternehmensberatung McKinsey:

¹¹ Schulte-Noelle, Henning (2002) in: Corporate Responsibility Magazine Allianz Group. 3 ff.

McK: In Brasilien bauen globale Konzerne komplette Mikrostaaten mit Straßen, Schulen und Krankenhäusern. So bieten sie ihren importierten Managern einen hohen Lebensstandard und schieben den lokalen Markt an. Werden Unternehmen zunehmend staatliche Aufgaben übernehmen?

Wally Ollins: Etwas mehr als heute, ja. Aber es wird auch Grenzen geben. Ein Konzern ist nomadischer und beweglicher als jeder Staat, als jede Regierung. Viel interessanter ist ein anderes Thema. Aktuell entstehen Organisationen, die künftig noch mehr an Bedeutung gewinnen werden: karitative Organisationen, soziale Stiftungen und Fonds.

McK: Was haben Wohltätigkeitsstiftungen mit globalen Marken gemein?

Wally Ollins: Sie sind klassische Marken. Sie zielen auf Ihr Herz, damit Sie Geld für kranke oder arme Leute ausgeben, statt sich selbst ein Paar Schuhe zu kaufen. Das ist lupenreines Branding. Diese Charities werden einflussreicher, kommerzieller, und sie werden sich mit großen Konzernen verflechten. Sie brauchen die Marketing-, Werbe- und Branding-Power der Konzerne. Das führt uns zum Konzern als soziales Unternehmen und zur Rolle des Unternehmens innerhalb einer Nation. In dem Moment, in dem sich ein Unternehmen sozial engagiert, wird es schwierig zu sagen, wo die Stiftung endet und der Konzern beginnt. Wir sehen gerade erst den Anfang einer neuen Bewegung. Und die Marke ist die Schnittstelle.“¹²

In der Marketingdiskussion gilt seit jeher das geflügelte Wort: „PR begins at home“. Sämtliche Ansätze zu integrierter Kommunikation, die seit mehreren Jahren die PR-Praxis bestimmen, lassen sich auf diese Grundhaltung zurückführen. Schließlich soll hier auch im Rahmen der Corporate Citizenship eine Denkweise dieser Art gesetzt werden mit der Überlegung „Corporate Citizenship begins at home“. Nicht zuletzt liegt darin ein Ansatz, dem Verdacht auf ein reines Trendgeschäft mit Wirtschaftsethik vorzubeugen. Für die nach innen ausgerichteten Corporate Citizen-Aktivitäten dient im Folgenden der Fachbegriff „Corporate Volunteering“. Im Sinne einer Individualethik wird hier am deutlichsten der einzelne Mitarbeiter eines Unternehmens gefordert und gefördert. Anschließend werden im gedachten Kontext der Institutionalethik, also des ethisch handelnden Unternehmens Sponsoring- und Stiftungs-Aktivitäten behandelt.

¹² Ollins, Wally (2002) in: McK Wissen 03. 88 ff.

3.1. Corporate Volunteering und gemeinwohlorientierte Kooperationen

Die im Jahr 2002 durchgeführte Marketing- und Machbarkeitsstudie „Corporate Volunteering in Deutschland“ beschreibt ihr Titelthema folgendermaßen: „Corporate Volunteering bedeutet, dass eine Körperschaft, ein Unternehmen sich auf freiwilliger Basis zu Gunsten des Gemeinwesens (und zu ihrem eigenen Nutzen) engagiert, und zwar direkt durch den Einsatz von (Personal)Kompetenzen, (Personal)Zeit und Ressourcen und indirekt durch die Unterstützung und Förderung des bürgerschaftlichen Engagements seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“¹³ In der Studie wurden 96 Unternehmen, die ein bestehendes ehrenamtliches Engagement ihrer Mitarbeiter fördern bzw. gezielt durch Kooperationen mit gesellschaftlichen Einrichtungen Mitarbeiter zum Mitgestalten von gesellschaftlichen Problemlösungen oder zu einer Art „sozialen Seitenwechsel“ motivieren, nach ihren Gründen für diese Corporate Volunteering-Aktivitäten befragt. Das „Selbstverständnis eines gesellschaftlich verantwortlich handelnden Unternehmens“ traf rund 50 Prozent der Motivnennungen, gefolgt von 40 Prozent auf das „Interesse an einer loyalen, motivierten und kooperativen Belegschaft bzw. einer positiven Organisationsstruktur“. Unter den angestrebten Zielen eines Corporate Volunteering-Engagements erreichten „Positive Effekte für die Personalentwicklung und -rekrutierung, die Organisationsentwicklung und -kultur“ rund 50 Prozent der Nennungen, gefolgt von „Positive Imageeffekte“ mit rund 20 Prozent und „Positive Effekte für das Gemeinwesen“ mit rund 15 Prozent der Zielnennungen. Auffallend bei dieser Erhebung ist der Nutzeneffekt, den Unternehmen mit dem Instrument Corporate Volunteering beabsichtigen. Positive Effekte des unternehmerischen Engagements im Gemeinwesen vorausgesetzt, rundet die nachfolgende Betrachtung des Wirtschaftsethikers Peter Ulrich eine Win-Win-Situation seitens Unternehmen und ihrem gesellschaftlichen Umfeld ab. So beschreibt Ulrich die Personalpolitik im Unternehmen unter einem Corporate Volunteering-Ansatz wie folgt: „In den Innenbeziehungen zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern können "ethische" Zugeständnisse an den humanen Eigenwert der Mitarbeiter als Personen die Motivation verbessern. Die Pflege der so verstandenen Human Relations bzw. Human Resources ist dabei

¹³ VIS A VIS Agentur für Kommunikation GmbH, Köln und Kölner Freiwilligen Agentur e.V.

strategisch um so erfolgsrelevanter, je mehr das Human Capital zum entscheidenden Innovations- und Produktionsfaktor wird. Wiederum geht es dabei aber nicht oder zumindest nicht primär um den humanen Eigenwert der Mitarbeiter in der Perspektive der normativen Logik der Zwischenmenschlichkeit, sondern um ihren Instrumentalwert in der Perspektive der Erfolgslogik.“¹⁴

3.2 Sponsoring in der Corporate Citizen-Strategie

Das professionelle Herangehen an Sponsoring-Maßnahmen beginnt mit der Analyse der Imageaffinität des Unternehmens bzw. seiner Marken mit dem konkreten Sponsoring-Objekt aus verschiedenen möglichen Sponsoringparten. Zu unterscheiden sind hier vor allem Sponsorships in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt, Bildung und Wissenschaft sowie Medien. Als einer der ersten und renommiertesten Wissenschaftsexperten auf dem Gebiet des Sponsoring beschreibt Arnold Hermanns den durch Sponsoring beabsichtigten Imagetransfer in Kurzform: „Der Imagetransfer ist die Übertragung des Images des Gesponserten auf den Sponsor durch das gemeinsame Auftreten beider Transfer-Partner im Rahmen von Sponsoringmaßnahmen. Ziel ist es entsprechend, auf diesem Wege dem Sponsor zu einem gewünschten Image bei den Zielgruppen zu verhelfen.“¹⁵

Analog zu den klassischen Positionierungsmethoden im Sponsoring kann und sollte in der Corporate Citizen-Strategie – vor allem wenn von selbsterwählten Ansprüchen die Rede ist¹⁶ – geprüft werden, welche gemeinwesenorientierten Aufgabenfelder eine Affinität mit den jeweiligen Unternehmenszielen aufweisen. Haben gerade die Möglichkeiten zur strategischen Vernetzung von Sponsoring-Engagements mit dem gesamten Instrumentarium der Marketing- und PR-Kommunikation dieses Instrument als wirtschaftlich unverzichtbar etabliert, so können Ziele und Management des Sponsoring auch weitgehend Wegbereiter für den Corporate Citizen-Ansatz sein. In letzter Konsequenz werden dann sämtliche Sponsoring-Aktivitäten auf der integrativen Plattform der Corporate Citizenship eingeordnet und mit den anderen gleichberechtigten Instrumenten dieser Strategie abgestimmt.

¹⁴ Ulrich, Peter (1998). 420.

¹⁵ Hermanns, Arnold (1997). 146.

¹⁶ vgl. Stein, Peter (2002) in: Global Player als Corporate Citizen. Hanns-Seidel-Stiftung Informationen. 6.

Mit Projekten im Sponsoring erreicht die Wirtschaft nachgewiesen hohe Sympathie- und Akzeptanzwerte: Rund 80 Prozent der Deutschen befürworten laut einer Umfrage von INRA Deutschland das Sponsoring von Unternehmen¹⁷, was gerade vor dem Hintergrund des Reaktanz-Verhaltens gegenüber klassischer Werbung eine positive Perspektive für das Sponsoring eröffnet. Zudem spricht Sponsoring Zielgruppen überwiegend in nicht-kommerziellen Situationen unter bis zu optimalen Transferbedingungen an. Eine dadurch bedingte hohe Kontaktqualität mit der kommunikativen Botschaft des Sponsors erreicht zum Teil Zielgruppen, die für ähnliche Botschaften übertragen durch klassische Medien kaum zugänglich sind.

Wird das Sponsoring in diesem Punkt wiederum dem Corporate Citizen-Ansatz untergeordnet, so können als Zielgruppen vor allem Anspruchsgruppen an das Unternehmen, die sogenannten Stakeholder, kommunikativ erreicht werden.

Ohne Vollständigkeit anzustreben, die zwangsläufig vom einzelnen Unternehmen abhängt, soll nun kurz für den weitläufigen Umfang von Stakeholder-Beziehungen im Umfeld eines Unternehmens sensibilisiert werden. So finden sich in der Arbeitswelt Mitarbeiter, potentielle Mitarbeiter, Betriebsrat und Gewerkschaften. In der Geschäftswelt Wettbewerber, Lieferanten, Banken, Kapitalgeber, Investoren, Analysten. Die Öffentlichkeit hält Stakeholder in Form von Anwohnern, Verbrauchern oder der regionalen bzw. gesamten Bevölkerung bereit. Unter den Medien sind vor allem kommunikativ involviert: Presse, Rundfunk, Fernsehen und Internet. Schließlich platziert sich ein Unternehmen in politischen Umfeldern mit Kommunalvertretern, Parteien, Behörden, Landesregierungen, Bundesregierung, usw. Vielleicht für manche Unternehmen erst in der Krise bemerkbar, aber dann möglicherweise zu spät, agieren als „pressure groups“ Verbraucherschützer, Bürgerinitiativen, NGOs und NPOs sowie Kirchen, Ethikräte und weitere Institutionen.¹⁸

Neben der Unterscheidung zwischen qualitativen und quantitativen Kommunikationszielen durch das Sponsoring und deren zeitlichen Horizont (kurz-, mittel- oder langfristig) sollen die wesentlichen wirtschaftlichen Zielsetzungen von Sponsoring-Aktivitäten analog für Corporate Citizenship skizziert werden: Die Steigerung des Bekanntheitsgrades von Unternehmen bzw. Marken; Kreation,

¹⁷ Hermanns, Arnold (1997). 56.

Veränderung und Stabilisierung von Images; Kontaktpflege im Sinne eines Relationship-Managments; Leistungsdemonstration und nicht zuletzt Mitarbeitermotivation.

Mit welchen Zielgruppen sollen nun welche Ziele verfolgt werden? Die Antwort kann sicherlich nur ein professionelles Sponsoring- bzw. Corporate Citizenship-Konzept herausarbeiten. Ganz grundsätzlich weist der Hildesheimer Marketingexperte Professor Herbert Grüner wie folgt auf die klare Notwendigkeit hin, beim Dialog mit Stakeholdern einen dem Issue Management angelehnten Ansatz zu verfolgen und: „[...] Anspruchsgruppen zu erkennen und differenzieren in „Freunde“ (peer groups), „Gegner“ (pressure groups), fordernde Anspruchsgruppen oder nicht fordernde, legitime oder aus unserer Sicht nicht legitime. Darauf basierend sollten Unternehmen ihre Anspruchsgruppen ständig beobachten, aktiv mit ihnen kommunizieren und schließlich ihre Interessen rechtzeitig in die Unternehmensziele oder Unternehmensphilosophie mit einbinden.“¹⁹

Mit seinen Überlegungen zur Ethik im Sponsoring soll nochmals Arnold Hermanns zu Wort kommen: „Da die Betriebswirtschaftslehre und damit auch die Marketingwissenschaft die Aufgabe hat, aus ihren deskriptiven und explikativen Erkenntnissen heraus praxeologisch-normative Aussagen zu entwickeln, muss auf derartige Grenzen hingewiesen werden, damit alle Beteiligten darauf hinarbeiten, dass die entsprechenden gesellschaftlichen Bereiche durch das Sponsoring nicht in ihren spezifischen Qualitäten und in ihrer eigenständigen Entwicklung beeinträchtigt werden. Denn gerade diese Werte waren es in der Vergangenheit, die die gesellschaftlichen Bereiche Sport, Kunst, Soziales, Ökologie und Wissenschaft für die Wirtschaft interessant gemacht haben. Sie zu beeinträchtigen hieße, die gemeinsame Schnittstelle und damit die Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil in Frage zu stellen.“²⁰

In Deutschland, wo der Mittelstand bekanntlich ein starkes Gewicht hat, stellt sich die Frage, ob auch kleine und mittelständische Unternehmen im Rahmen des gesellschaftlichen Engagements der Wirtschaft eine angemessene Bedeutung

¹⁸ vgl. HRH The Prince of Wales, Charles (2002). 6.

¹⁹ Grüner, Herbert (2000) in: Gesellschaftliche Rahmenbedingungen als Erfolgsfaktor. Vortrag.

²⁰ Hermanns, Arnold (1997). 239.

haben. Während es meist Großunternehmen sind, die im Umfeld von Sportereignissen oder Kulturveranstaltungen als Sponsoren in Erscheinung treten, haben Untersuchungen des Instituts für Mittelstandsforschung Ansätze zur Corporate Citizenship als ein weit verbreitetes Phänomen auch im Mittelstand erwiesen²¹. Bundesweit engagieren sich demnach rund vier von fünf Unternehmen für wohltätige Zwecke. Dabei wächst mit steigender Unternehmensgröße die Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Von einer Zurückhaltung des Mittelstandes kann aber deshalb kaum die Rede sein, da selbst unter den Kleinstunternehmen über drei Viertel bürgerschaftlich engagiert sind.

3.3 Stiftungen in der Corporate Citizen-Strategie

Während in der Literatur Stiften und Spenden meist als rein altruistisch betrachtet werden und damit im Gegensatz zu den geschäftlichen Nutzenerwartungen des Sponsoring stehen, weichen im Ansatz einer übergeordneten Corporate Citizen-Strategie solche Grenzsetzungen unter Umständen auf. Während ein Corporate Citizen Stiftungen und Organisationen finanziell oder durch Corporate Volunteering-Maßnahmen unterstützen kann, werden Kontinuität und Nachhaltigkeit einer Förderung gesellschaftlich relevanter Problemstellungen vor allem durch die Gründung einer gemeinnützigen Unternehmensstiftung gewährleistet. Mit einem Stiftungsvermögen auf Dauer ausgestattet und der rechtlich verankerten Gemeinnützigkeit, wird dem festgeschriebenen Stiftungszweck über die unterschiedlichsten Förderungsprojekte nachgegangen. Auch bei diesem Instrument der Corporate Citizenship ist eine Affinität zum Unternehmen bzw. der Person des Stifters zu beachten, um Förderaktivitäten stringent in die Unternehmenskommunikation einbinden zu können.

Zusammenhängend mit der durch Stiftungen ermöglichten Nachhaltigkeit von Fördermaßnahmen soll exemplarisch die Corporate Citizen-Philosophie des Unternehmens Volkswagen AG skizziert werden. „Für die Wirtschaft hat Nachhaltigkeit erstmals den Vorteil, dass sie aus der Defensive heraus kommt. Nachhaltigkeit hat drei gleichberechtigte Säulen und sie ist nur dann gewährleistet, wenn Ökonomie mit der Umwelt und der sozialen Verantwortung eine

²¹ Clemens, Reinhard / Maaß, Frank (2002) in: Corporate Citizenship im Mittelstand. Stiftung und Sponsoring. 36 ff.

gewinnbringende Situation herstellt,“ so Reinhold Kopp, Generalbevollmächtigter und Leiter Regierungsbeziehungen bei der Volkswagen AG. „Moralische Korrektheit in der Zivilgesellschaft, das Zugrundeliegen von Ehtic Values ist nur dann nachhaltig, wenn sie Krisenzeiten überleben und sich bewähren. Kennzeichen von Corporate Social Responsibility ist, dass die Lösung gesellschaftlicher Probleme mit dem Nutzen für das Unternehmen verbunden wird. Daraus erwächst Reputation für die Unternehmen. Shareholder Value und Workholder Value sind keine Gegensätze, sondern gehören zur gleichen Wertschöpfungskette.“²²

René Schmidpeter, Geschäftsführer des Center for Corporate Citizenship an der Universität Eichstätt schätzt die Einordnung sämtlicher Corporate Volunteering-, Sponsoring- oder Stiftungsengagements in die Geschäftspolitik wie folgt ein: „All diese Aktivitäten können [...] nicht unabhängig von der Geschäftstätigkeit gesehen werden, sondern sollen kohärent mit der Unternehmensstrategie in die einzelnen Organisationsbereiche (z. B. Public Relations, Personalabteilung, Marketing, Forschung und Entwicklung etc.) integriert sein. Somit ist Corporate Citizenship nicht als Zusatzaufgabe für Unternehmen zu verstehen, sondern als eine zentrale Querschnittsfunktion, die zur Wertschöpfung des Unternehmens beiträgt.“²³

4 Institutionalisierung von Corporate Citizenship durch Netzwerke und Initiativen engagierter Unternehmen

Konsistent zu der Wahrnehmung wirtschaftlicher Verantwortung im Umfeld der Unternehmungen realisieren Corporate Citizens nach vorbildhaften und teilweise seit Jahren fest etablierten Bewegungen in den USA und Großbritannien zunehmend auch in Deutschland Netzwerke und Initiativen zur Förderung einer Institutionalisierung von Corporate Citizenship im Wirtschafts- und Gemeinwesen. Die Ausgangssituationen und konkreten Ziele von Corporate Citizen-Netzwerken sind dabei so facettenreich wie die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Problemstellungen selbst. Zunehmende Abhängigkeit des nachhaltigen Unternehmenserfolgs von Entwicklungen im globalen Umfeld wirft in steigendem Maße auch auf internationalen Finanzmärkten die Frage auf, ob und welche

²² Kopp, Reinhold (2002) in: Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen. 36 ff.

Unternehmen über Sensoren und Instrumente des Dialogs mit ihren Stakeholdern verfügen. Um nachprüfbar Aufschluss über den Entwicklungsstand eines Unternehmens in Bezug auf dessen Nachhaltigkeit zu geben, werden seit einigen Jahren und mit steigender Tendenz Richtlinien, Standards, Aktienindizes und Bewertungskonzepte entwickelt. Verschiedene nationale und internationale Organisationen unterstützen ihre angeschlossenen Unternehmensmitglieder dabei, gesellschaftliche Aktivitäten strategisch zu entwickeln. Dabei werden Verhaltenskodizes unter freiwilliger Selbstverpflichtung der Unternehmen aufgenommen und die Entwicklung von Standards für Corporate Citizenship gemeinsam mit NGOs, NPOs und politischen Institutionen erarbeitet. Beispielhafte Zusammenschlüsse und Initiativen zum nachhaltigen Wirtschaften sind unter anderem: Die Coalition for Environmentally Responsible Economics²⁴ und der United Nations Global Compact²⁵.

Um das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland zu fördern, haben der Bundesverband der Deutschen Industrie, die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, der Deutsche Industrie- und Handelskammertag, der Zentralverband der Deutschen Wirtschaft und die Wirtschaftswoche unter der Schirmherrschaft des Bundespräsidenten Johannes Rau den Preis „Freiheit und Verantwortung“ etabliert. Im Dezember 2002 wurde der Preis in der Kategorie große Unternehmen an die Boston Consulting Group mit dem Projekt „business@school“ verliehen. Unter den mittelgroßen Unternehmen wurde die sozialmedizinische Betreuung einer Selbsthilfeeinrichtung schwerkranker Kinder durch das Pharmaunternehmen Betapharm gewürdigt und bei den kleinen Unternehmen der Handwerksbetrieb Axel Schmitz ausgezeichnet, der Kinderheime in Osteuropa mit Kachelöfen versorgt.²⁶

Einen Wettbewerb unter Gleichen hat die London Benchmarking Group seit 1994 für Corporate Citizenship-Programme ins Leben gerufen. Angefangen mit sechs Unternehmen zählt die Initiative heute über 50 Unternehmensmitglieder, die neben einem internen Ranking vor allem professionelle Bewertungsmethoden zur Erfassung des wirtschaftlichen Erfolgs von Corporate Citizenship seitens des

²³ Schmidpeter, René (2002) in: Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen. 83 ff.

²⁴ <http://www.ceres.org>.

²⁵ <http://www.unglobalimpact.com>.

Unternehmens und der Messung der positiven Effekte für das Gemeinwesen erarbeitet.

5. Kritische Zusammenfassung

Corporate Citizenship nimmt auf der Ebene der Individualethik, also überall dort, wo Unternehmen ihre Mitarbeiter beim gesellschaftlichen Engagement unterstützen oder sie aktiv dazu motivieren, einen wohl unumstrittenen Platz in der gesellschaftlichen Diskussion ein. Der ehemalige Wirtschaftssenator von Hamburg, Thomas Mirow, nennt zwei Zahlen: Die unbezahlt geleisteten Tätigkeiten der Bürgerinnen und Bürger in verschiedenen Organisationen der Bundesrepublik entsprechen einem zeitlichen Volumen von einer Million Vollzeitbeschäftigten. Jeder dritte Erwachsene arbeitet ehren-amtlich und mehr als zwei Millionen Bundesbürger sind in gemeinnützigen Einrichtungen und Projekten beschäftigt.²⁷ Als Corporate Volunteering betitelt findet dieses Instrument einer Corporate Citizenship somit also eine breite Zustimmung in Politik und Gesellschaft. Unternehmen profitieren dabei zudem von einer sozialen Sensibilisierung ihrer Mitarbeiter, die auch im Arbeitsalltag – gerade unter dem von Seiten der Wirtschaft angemeldeten Bedarf an „soft skills“ – eine langfristig erfolgreiche Maßnahme darstellen kann.

Die Ausweitung von Individualethik zur Unternehmensethik mit der Strategie der Corporate Citizenship bringt Bundeskanzler Gerhard Schröder anlässlich des Siemens-Forum zu Corporate Citizenship im April 2001 auf den Punkt: „Wenn es richtig ist, dass bei einer wissensbasierten Produktion, in einer wissensbasierten Wirtschaftsgesellschaft die Motivation, die Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern immer wichtiger werden, um geschäftlich Erfolg zu haben, dann ist klar, dass die Förderung dessen, was außerhalb der unmittelbaren Arbeitswelt dazu beiträgt, auch ein ökonomisches Interesse der Unternehmen ist und keineswegs nur ein gesellschaftliches.“²⁸

²⁶ WirtschaftWoche. 19.12.2002. 3.

²⁷ vgl. Mirow, Thomas (2002) in: Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen. 6.

²⁸ Mirow, Thomas (2002) in: Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen. 6.

Die Schwierigkeiten, eine Corporate Citizen-Strategie im Unternehmen zu implementieren, dürften bei den Instrumenten Sponsoring und Stiftungen neben den finanziellen Aufwendungen in einer Erfolgskontrolle der Investitionen liegen, sofern ein wirtschaftsethisches Gedankengerüst nicht von vornherein in den Zielsetzungen der Unternehmung verankert sein sollte. Im Auftritt als Corporate Citizen kann es zu Schwierigkeiten kommen, die ein einheitlich wahrnehmbares und damit auch in der Unternehmenskommunikation integrativ darstellbares Erscheinungsbild betreffen. Schließlich müssen auch Fragen danach begründet sein, warum bestimmte Engagements eingegangen und damit andere Möglichkeiten und Problemstellungen abgelehnt werden. Ebenso problematisch wird die grundsätzliche Fragestellung eines Global Players sein, von welcher Nation er denn konkret ein Corporate Citizen ist bzw. wie sich ein interkultureller Auftritt als Corporate Citizen gestalten kann.

Abschließend soll nochmals der Wirtschaftsethiker Thomas Maak zu Wort kommen, um kritische Überlegungen der Corporate Citizenship im politischen Rahmen zu artikulieren: „Die Kehrseite eines derartigen unternehmenspolitischen 'Einmischens' liegt natürlich in der Gefahr einer privatwirtschaftlichen Vereinnahmung der öffentlichen Debatte. Um Machtmissbrauch und eine entsprechende Unterwanderung der Bürgerpolitik durch Partikularinteressen zu verhindern, ist es deshalb von grundlegender Bedeutung, dass eine Unternehmung in solchen Fragen auch wirklich als Bürger und nicht als Besitzbürger handelt, dass sie mithin die eigenen Interessen dem Engagement als Bürger unterordnet.“ ²⁹

6 Ausblick

Corporate Citizens sind Teil der Bürgergesellschaft und können diese in ihrer Eigenverantwortung und Selbstorganisation stärken. Zum Gelingen von „Good Corporate Citizenships“ wird es von entscheidender Bedeutung sein, Aufklärungsarbeit in Unternehmen, der Öffentlichkeit und Politik zu betreiben, bevor unter einem möglichen Modebegriff von Corporate Citizenship mangelhaft

²⁹ Maak, Thomas (1999). 268.

durchdachte Konzepte oder lediglich ein kurzfristiger Aktionismus überhand nimmt. Hierzu müssen sich Wissenschaftler, unabhängige Berater und Medien gleichermaßen aufgefordert fühlen.

Gerade Deutschland hängt im internationalen Vergleich der Industrienationen, vor allem den USA und Großbritannien noch weit mit strategisch durchdachten Ansätzen von Corporate Citizenship hinterher. Möglicherweise kann aber dieses Defizit einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, im interdisziplinären Diskurs Corporate Citizen-Konzepte zu etablieren, die den Sinn ihres Kerngedankens – mehr Verantwortung in der Wirtschaft zu realisieren – besonders gerecht werden können.

Außerdem wird es in der Diskussion um Corporate Citizenship von Bedeutung sein, gesellschaftliche Verantwortung der Wirtschaft nicht statisch zu betrachten, sondern soziale Problemstellungen und Herausforderungen dynamisch zu analysieren. Nur ein solches Vorgehen wird die „Lebendigkeit“ und damit Relevanz facettenreicher Corporate Citizenship-Maßnahmen gewährleisten können.

7 Literatur

Monographien

Etzioni, Amitai (1995). Die Entdeckung des Gemeinwesens - Ansprüche, Verantwortlichkeiten und das Programm des Kommunitarismus. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Hermanns, Arnold (1997). Sponsoring: Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven. München: Verlag Franz Vahlen.

HRH The Prince of Wales, Charles (2001). Business in Society: Good Corporate Citizenship in the Commonwealth, London: Commonwealth Business Council.

Maak, Thomas (1999). Die Wirtschaft in der Bürgergesellschaft. Bd. 2. Bern: St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik.

Ulrich, Peter (1998). Integrative Wirtschaftsethik - Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. Bern: Verlag Paul Haupt.

Reese-Schäfer, Walter (1995). Was ist Kommunitarismus? Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Zeitschriften und Sammelbände

Corporate Responsibility Magazine Allianz Group – Edition One. (2002). München: Allianz AG. Informationen 1 / 2 2002. München: Hanns-Seidel-Stiftung.

McK Wissen 03 (McKinsey). 2002. Hamburg: Verlag brand eins.

Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen. (2002). Hamburg: Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ)“.

Sponsoring Forum News 2002. Augsburg: Hubert G. Feil. Stiftung und Sponsoring 6 / 2002. Verl: W&N Stiftung und Sponsoring Verlags GmbH.

WirtschaftsWoche. 19.12.2002. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH.

Vorträge und Internetquellen

Grüner, Herbert. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen als strategischer Erfolgsfaktor. Vortrag an der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing (BAW) in München am 11.02.2000.

<http://www.ceres.org>

http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/csr/csr_whatiscrs.htm

<http://www.unglobalimpact.com>

<http://www.visavis-agentur.de>

