

# & Stiftung Sponsoring

Ausgabe 4|2011

Das Magazin für Nonprofit-  
Management und -Marketing



www.stiftung-sponsoring.de

## GEMEINSAM ETWAS „UNTERNEHMEN“

### GESPRÄCH

Dieter Stolte, langjähriger ZDF-Intendant: Über effiziente Gremien- und Projektarbeit, Kooperation, Personalgewinnung und -führung

### AKTUELLES

Holpriger Start des Bundesfreiwilligendienstes: Verspätete, unzureichende Vorbereitung und aufwendige Doppelstrukturen sorgen für Kritik

### SCHWERPUNKT

Selbsthilfe, Solidarität und Kooperation: Genossenschaftliche Merkmale finden sich in vielfältigen Formen bürgerschaftlichen Engagements

## BUY, MAKE OR COLLABORATE

### Entscheidungshilfen für das soziale Engagement von Unternehmen

von Ralf Schaub, Würzburg, und Heike Schirmer, Berlin

**Soziales Engagement und gesellschaftliche Verantwortung gelangen mehr und mehr in den Fokus der Unternehmen; sie sind ein Wert an sich und eine feste Größe innerhalb der Unternehmensstrategie. Ganzheitlich denkende Entscheider haben erkannt, dass ihr Unternehmenserfolg stark von der Sympathie aller Stakeholder (Anspruchsgruppen) abhängt: von der Öffentlichkeit, von anspruchsvollen Kunden sowie von Beschäftigten und deren Identifikation. Auch bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter und Kunden spielen gesellschaftliche Werte eine immer wichtigere Rolle.**

Ist die Grundlagenentscheidung für gesellschaftlich-soziales Engagement gefallen, hat der Unternehmer verschiedene Möglichkeiten der Umsetzung:

- „Buy“ – (Monetäre) Unterstützung kleiner und meist lokaler Einzelprojekte;
- „Make“ – Aufbau und Umsetzung einer eigenen gesellschaftsrelevanten Initiative;
- „Collaborate“ – Strategische Zusammenarbeit mit einem überregional aktiven Projektpartner.



Sozialkompetenz in der Praxis schulen

Für große wie kleine Unternehmen stellt sich daher die weitere zentrale Frage, welcher Weg für das vorab definierte Ziel der beste ist. Hierfür gibt es keine Patentlösung; bei der Entscheidungsfindung sind Vor- und Nachteile – aus gesellschaftlicher und unternehmerischer Sicht – für jede Variante abzuwägen.

#### „BUY“ – LOKAL UND ÜBERSCHAUBAR

Für Unternehmen, die bereits einen Rahmen für ihr soziales Engagement definiert haben, kann es eine geeignete Möglichkeit sein, sich in passende Vorhaben „einzukaufen“, die dann aktiv gesucht oder unter eingehenden Anfragen ausgewählt werden. Die Unterstützung einer lokalen Jugendinitiative oder die Förderung von Regionalentwicklungsprojekten sind klassische Beispiele. Die sozialen Maßnahmen sind dabei meist relativ klein und auf lokale Problemstellungen fokussiert, die sehr spezifisch und zielgruppenorientiert sind.

Das soziale Engagement ist deshalb auch nur in geringem Maße überregional und gegenüber anderen Zielgruppen als nutzbringend kommunizierbar. Die Unterstützung erfolgt meist in finanzieller Hinsicht und ist nur begrenzt nachhaltig; auch ist ein langfristiger Wissenstransfer zwischen Förderer und Projekt kaum gegeben.

Für Unternehmen, die besonders ihre regionale Verantwortung unterstreichen möchten, ist dieser Weg passend. Auch wenn der Erfolg des Engagements sehr stark vom Gelingen des jeweiligen Projektes abhängt, so lassen sich doch alle Register der lokalen PR-Arbeit ziehen. Je nach zeitlicher Planung bindet ein derartiges Engagement das Unternehmen nur im überschaubaren Rahmen, was hohe Flexibilität bedeutet. Der Gesamtaufwand für die Unterstützung ist zudem leicht kalkulier- und steuerbar. Neben der eigentlichen Förderung geht es dabei meist nur um entsprechende Kommunikationsmaßnahmen und die laufende Auswahl der Projekte.

#### „MAKE“ – DER ANSATZ FÜR SELBERMACHER

Insbesondere große, überregional agierende Unternehmen entscheiden sich oft dafür, mit eigenem Personal das Thema gesellschaftliche Verantwortung von der Planung bis hin zur Umsetzung selbst zu gestalten. Beispiele hierfür sind die Deutsche Telekom mit „Schulen ans Netz e.V.“ oder die Allianz, die mit „My Finance Coach“ die finanzielle Allgemeinbildung von Kindern verbessern möchte. Die durch das Unternehmen vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen ermöglichen häufig eine Ausweitung in die Fläche.

Den klaren und passenden Image-Effekten für das Unternehmen steht eine hohe Investition in Mitarbeiter und Strukturen gegenüber. Zudem ist bis zur Realisierung ein relativ langer Vorbereitungszeitraum einzukalkulieren, etwa um passende Mitarbeiter zu finden und zu schulen sowie leistungsfähige Strukturen zu schaffen. Oft haben sich in diesem Zeitraum die Anforderungen an das soziale Engagement komplett geändert.

Daher ist es nützlich, wenn die Strategie ausreichend Flexibilität in der Projektgestaltung lässt.

Ein wichtiges Kriterium ist die Glaubwürdigkeit des „Make“-Ansatzes. In der Außenwahrnehmung sollte sichergestellt sein, dass der soziale Aspekt und die messbare Wirkung des Engagements stets mehr Gewicht haben als der betriebswirtschaftliche Hintergrund. Einige Unternehmen entscheiden sich deshalb für die Ausgründung einer eigenen Stiftung. Nicht zu unterschätzen ist der Effekt für die beteiligten Mitarbeiter: ob durch eine erhöhte Identifikation für Projekt und Unternehmen oder durch eine aktive Beteiligung der Mitarbeiter selbst. In jedem Fall wird die Bindung zum Arbeitgeber gestärkt.

„COLLABORATE“ – DIE VORTEILE VEREINEN

Die dritte Variante ist das umfangreiche und aktive Fördern einer bereits etablierten, überregionalen, sozialen Initiative. Beispiele hierfür sind „Teach First Deutschland“ und „Das macht Schule“ – beides gemeinnützige Organisationen mit mehreren fördernden Unternehmen.

So liefert „Das macht Schule“ Schulklassen, Lehrern und Eltern in einem online-Portal Hilfe zur Selbsthilfe bei unterschiedlichsten Gemeinschaftsprojekten – vornehmlich zur Verschönerung des Lernumfelds. Ziel ist es dabei stets, die Eigeninitiative, Selbstverantwortung und den Gemeinsinn der Schüler zu fördern. Mit Stand Juni 2011 haben sich über 800 Schulen und mehr als 50.000 Schüler beteiligt. Schüler, die beispielsweise ihr Klassenzimmer mit Farben und Motiven verschönern wollen, finden auf der Website alles, was sie dazu brauchen. Von der Renovierungs-Checkliste über den Einkaufsgutschein bis hin zur Präsentationsmöglichkeit für das fertige Projekt.

Für Unternehmen, die den Schwerpunkt ihres gesellschaftlichen Engagements auf Kinder und Jugendliche gelegt haben, bietet das Projekt eine Möglichkeit, sich mit finanziellen Mitteln und Know-how sozial zu engagieren. Max Bahr, Tesa, Apetito und Walt Disney fördern bereits die Initiative. Durch die Nutzung der Initiative als neutrale Plattform gewinnt das soziale Engagement der Unternehmen an Glaubwürdigkeit.

Auch die Beschäftigten schätzen die Beteiligung ihres Arbeitgebers an einem konkreten und vorstellbaren Projekt. Manche Unternehmen schicken sogar interessierte Mitarbeiter als Maßnahme des Corporate Volunteering in die Klassen, wo sie direkt an den Renovierungsprojekten mitarbeiten. Dies bietet eine alternative Maßnahme zur Personalentwicklung, da es die Sozial- oder Führungskompetenz schult und die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber (Employee Branding) stärkt.

Vorteile solcher Beteiligungsmodelle sind u.a. die schnelle Umsetzbarkeit und die Breitenwirkung durch zwei Kommunikatoren – Projektteam und Unternehmen selbst. Vorhandene Strukturen und das zugehörige Know-how werden genutzt und führen effizient zur Zielerreichung. Zudem erreichen die Unternehmenspartner gemeinsam mehr als alleine. Simone Naujocks, Pressesprecherin der Baumarktkette Max Bahr, resümiert die 5-jährige Zusammenarbeit: „Durch ‚Das macht

Schule‘ möchten wir ein Stück gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und das Engagement von Kindern und Jugendlichen fördern. Das Projekt passt perfekt zu uns, denn Schulen werden renoviert und verschönert – und davon verstehen wir bei Max Bahr jede Menge. Da können wir kompetent helfen.“

	„Buy“ Unterstützung kleiner und meist lokaler Einzelprojekte	„Collaborate“ Strategische Zusammenarbeit mit überregional-aktiver sozialer Initiative	„Make“ Aufbau und Umsetzung eines eigenen sozialen Projektes
Gestaltungsmöglichkeiten für Unternehmen	o	+	++
Umsetzungsgeschwindigkeit	++	+	o
Überregionale Wahrnehmung	o	++	+ / ++
Bedeutung für Mitarbeiter	o / +	++	++
Flexibilität/Anpassung an neue Strategie	++	+	o
Umfang der gesellschaftlichen Wirkung	o	++	+ / ++

++ hoch + mittel o gering

Abb.: Eigenschaften der verschiedenen Modelle aus Unternehmenssicht

KURZ & KNAPP

Wenn sich ein Unternehmen für einen aktiven Beitrag bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung entscheidet, sollten alle Faktoren und die dazu notwendigen Rahmenbedingungen gründlich überlegt sein und in eine mittel- bis langfristige Strategie eingefügt werden, denn das soziale Engagement eines Unternehmens wird an der Kontinuität der wahrgenommenen Aktivitäten gemessen. Egal, ob für die Umsetzung der buy-, make-, collaborate-Ansatz gewählt wird, bedarf es Lernbereitschaft, Ausdauer und Mut. Nur durch eine durchdachte Strategie und die nachhaltige, auf Optimierung bedachte Pflege der Maßnahmen werden Glaubhaftigkeit und somit Imagewirkung für Marke und Unternehmen erzeugt. ■

ZUM THEMA

**Klein, Simone / Siegmund, Karin** (Hrsg.): Partnerschaften von NGO's und Unternehmen. Chancen und Herausforderungen, 2010

im Internet

[www.das-macht-schule.net](http://www.das-macht-schule.net)  
[www.schulen-ans-netz.de](http://www.schulen-ans-netz.de)  
[www.teachfirst.de](http://www.teachfirst.de)

in Stiftung&Sponsoring

**Gebert, Bernd:** Schüler gestalten selbst. Die Initiative „Das macht Schule“, S&S 6/2008, S. 14-15



Dipl.-Kommunikationswirt Ralf Schaub ist selbstständiger Berater für strategische Positionierung und Kommunikation von Unternehmen, [rschaub@t-online.de](mailto:rschaub@t-online.de); Heike Schirmer promoviert an der FU Berlin zu Kooperationen zwischen Social Entrepreneurs und Unternehmen, [heike.schirmer@fu-berlin.de](mailto:heike.schirmer@fu-berlin.de)

