

Gerd Placke

Unternehmen in der Gesellschaft

T: 05241-81.81.233

Gerd.placke@bertelsmann-stiftung.de

bagfa-Jahrestagung 2014 in Augsburg

11. November 2014

Workshop: Unternehmen und Engagement

Thesenpapier: Engagement von und mit (kleineren und mittleren) Unternehmen

Erfahrungen wären dann von Wert

wenn man sie hätte, bevor man sie machen müsste.

Karl-Heinrich Waggerl

Ausgangsthese

Unternehmen generieren nicht nur gesellschaftlichen Wert durch die Produktion von Gütern und Dienstleistungen. Sie haben sich schon immer sozial engagiert. Es kommt unter den Vorzeichen der großen gesellschaftlichen Herausforderungen (Klimawandel, Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise, Demografischer Wandel etc. pp.) darauf an, dieses Engagement für die Gestaltung einer zukunftsfähigen Gesellschaft qualitativ neu auszurichten, sodass Teilhabe und Zusammenhalt besser verwirklicht werden können.

Was ist der Mittelstand?

- ca. 3,7 Mio. Unternehmen (99,9 %) der deutschen Wirtschaft
- 2,9 Mio. im Dienstleistungssektor
- 3,1 Mio. haben weniger als 5 Vollzeitbeschäftigte
- ein Drittel aller Erwerbstätigen arbeitet in Kleinstbetrieben (<10 Mitarbeiter)
- ca. 650.000 KMU haben über 5 Mitarbeiter
- ca. 1 Mio. Handwerksbetriebe
- 27,6 Mio. Erwerbstätige (70 % aller Erwerbstätigen)
- über 99 % haben weniger als 50 Mio. Umsatz
- steht für 56 % aller Unternehmensinvestitionen in Deutschland

	Quantitative Kriterien	Qualitative Kriterien
EU	<250 Mitarbeiter <50 Mio. EUR Jahresumsatz <43 Mio. EUR Bilanzsumme	von größeren Unternehmen unabhängig
IfM Bonn	<500 Mitarbeiter <50 Mio. EUR Jahresumsatz	von größeren Unternehmen unabhängig
KfW	<500 Mio. EUR Jahresumsatz	

Hypothese: Deutsche Mittelständler zeichnen sich durch große Heterogenität aus und sind durch folgende allgemeine Qualitäten gekennzeichnet:

- regional verwurzelt
- engagiert für die Gesellschaft
- am Standort Deutschland interessiert
- von größeren Unternehmen unabhängig
- unternehmerisch geführt
- Familienunternehmen

Voraussetzung für intersektorale Kooperationsprozesse

Wollen Unternehmen Projekte mit Gemeinnützigen angehen oder umgekehrt gemeinnützige Organisationen mit Unternehmen zusammenarbeiten, dann begeben sich die Partner in das komplexe Feld der intersektoralen Kooperation. Sie verlieren dann unweigerlich die alleinige Deutungsmacht über den eingeschlagenen Weg, das Vorgehen wird situativ, improvisiert und prozessorientiert. Es muss im gemeinsamen Prozess immer wieder neu überprüft werden, mit welchen Ideen, Diagnosen, Kompetenzen und Ressourcen man unter welchen Umständen welche Erfahrungen gemacht hat. Dies alles kann nur einvernehmlich von statten gehen, wobei diese Einvernehmlichkeit nicht a priori gegeben ist, sondern durch offenen Austausch permanent hervorbringen ist. Mithin hängt die Qualität von intersektoralen Kooperationsprojekten von der Bereitschaft zur Kontroverse ab und hat nichts mit

„gut gemeinten“ Projekten zu tun, weil Corporate Volunteering die Anerkennung unterschiedlicher systemischer Voraussetzungen bei gleichzeitiger Bereitschaft zur Intervention voraussetzt (Baecker, 2008).

Deshalb: Mit dem Begriff der Intervention ist angedeutet, dass eine Vermittlung unterschiedlicher Zugangsbedingungen und Interessen der Sache zwingend inhärent ist. Dies stellt eine Chance für Mittler dar.

Thesen

1. Engagement des Mittelstands ist die authentischere Ausprägung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in Deutschland – mit allen angenehmen und anstrengenden Aspekten, die dies beinhaltet.
2. Der Mittelstand versteht sich beim Thema gesellschaftliche Verantwortung selten als beratungsbedürftig.
3. Das vorhandene gesellschaftliche Engagement von KMU ist überwiegend einzelprojektbezogen und wenig strategisch - es fehlen häufig eine CSR-Strategie und ein aktives Management dieser Strategie. Es fehlen role-models und öffentlich bekannt gewordene ganzheitliche Konzepte (Paradigmen)
4. Das Engagement wird überwiegend als persönliches Engagement des Unternehmers, nicht des Unternehmens geleistet - es fehlt die Verankerung bei Führungskräften und in der Linie.
5. Die Projekte werden zu häufig nicht als Teil einer Strategie der gesamten Region gesehen, sondern unilateral oder bilateral durchgeführt - es fehlt der Austausch mit anderen Unternehmern und mit regionalen Stakeholdern.
6. Die Projekte sind oft nicht effizient, werden neu erfunden, ohne vorhandenes Wissen zu nutzen und andererseits werden gute Projekte nicht skaliert - es fehlt an systematischem CSR-Management.
7. Das (verbandliche) Umfeld engagierter Unternehmen ist nicht etwa zu wenig, sondern eher überorganisiert. Das führt dazu, dass die Organisationen der verfassten Wirtschaft einen starken Führungs- und Strukturierungsanspruch stellen und auf diese Weise - ohne es zu wollen - in manchen Fällen größere Engagements erschweren.

Zu den Möglichkeiten von Freiwilligenagenturen

Das Zustandekommen von Zusammenarbeit von Unternehmen und Gemeinnützigen ist im deutschen Kontext als „eher zufällig“ zu bezeichnen. Hier können Mittler aus Zufälligkeiten dazu beitragen Systematik zu befördern.

Von Seiten der Unternehmen

- Unzählige Vereine und Initiativen. Wo ist Qualität?
- Eingeschränktes Wissen über den gemeinnützigen Sektor
- Fixierung auf das Geldliche (Spenden als Kompensation)
- Fixierung auf Sponsoring: Marke, Größen, Imagetransfer, PR

Von Seiten der Gemeinnützigen

- Eingeschränktes Wissen über die Wirtschaftswelt und die Prämissen unternehmerischen Engagements
- Fixierung auf das Geldliche (Fundraising)
- Fixierung auf Sponsoring: Marke, Größen, Imagetransfer, PR

Mittelstandsberatung gehört zu den spezialisierten und schwierigsten Beratungsfeldern überhaupt, u. a. weil mittelständische Unternehmer eher individualistisch agieren und häufig tiefere Kenntnisse von Markt und Umfeld haben als Manager, die nur wenige Jahre an ihrer jeweiligen Position sind. Methoden aus der Beratung gegenüber Konzernen sind daher meist ungeeignet.

Vermutung: Mittelständische Unternehmer lassen sich auf Projekte ein, wenn diese nicht als Lernkonzept oder Beratung verstanden wird, sondern wenn die Aktion in der Region das konkrete Ziel ist. CSR bedeutet damit, ein Problem in Angriff zu nehmen, das bisher nicht in der direkten Verantwortung des Unternehmens lag. Auf diese Weise können kooperative Regionalentwicklungsprozesse von Unternehmen initiiert werden.