

CSR-Leitfaden Stadtwerke als „gute Bürger“

Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement
kommunaler Unternehmen

Impressum

Herausgeber

Verband kommunaler Unternehmen e.V.

(VKU)

Brohler Straße 13

50968 Köln

Fon +49(0)221.3770-0

Fax +49(0)221.3770-266

info@vku.de

www.vku.de

Verantwortlich

Wolfgang Prangenberg, Leiter Presse- und
Öffentlichkeitsarbeit

Fon +49(0)221.3770-206

prangenberg@vku.de

Konzeption und Text

Pleon Kohtes Klewes GmbH, Bonn

Dr. Axel Klein, Corporate Responsibility
Practice

Gestaltung

Konzeption & Design, Köln

Inhalt

CSR BEI KOMMUNALEN UNTERNEHMEN	4
ZIEL DIESES LEITFADENS	6
ELEMENTE FREIWILLIGEN GESELLSCHAFTLICHEN ENGAGEMENTS	8
Stiftungen	8
Spenden (Corporate Giving)	12
Sponsoring	14
Sportsponsoring	14
Kultursponsoring	16
Sozialsponsoring	19
Bildungssponsoring	20
Umweltsponsoring	22
Corporate Volunteering	24
EINE STRATEGIE ENTWICKELN	26
CSR-Strategie mit Unternehmensstrategie verbinden	28
Kommunale / regionale Besonderheiten suchen	29
Das Engagement budgetieren	31
Ein Sponsoring-Konzept erstellen	32
Kooperationspartner suchen	34
Die Abwicklung vereinfachen / standardisieren	36
CSR KOMMUNIZIEREN	38
Anhang 1: CSR-Managementsysteme	40
Anhang 2: Muster-Sponsoring-Vertrag	46
Anhang 3: Auszug aus: Sponsoring im Rahmen des Marketing- und Vertriebskonzeptes der Stadtwerke Norderstedt und wilhelm.tel	50
Anhang 4: Aktuelle weiterführende Literatur	54
Anhang 5: CSR-Informationen im Internet	55



CSR bei kommunalen Unternehmen

„Corporate Social Responsibility“ (CSR) – die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung – ist in aller Munde. Nicht zuletzt, weil es manche Unternehmen mit der Verantwortung nicht so genau zu nehmen scheinen, ist CSR ein Schlagwort geworden, dessen Inhalte von der Gesellschaft eingefordert werden und das die Wirtschaft gleichzeitig als reputationssteigerndes Argument verwendet. Europaweit nehmen auch die politischen Konzepte zur CSR zu – die Europäische Kommission arbeitet seit 2000 an einer CSR-Strategie, viele Mitgliedstaaten der EU haben bereits eine solche entwickelt, und nahezu jedes Großunternehmen betont, dass seine Geschäftstätigkeit auf sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Verantwortung basiert.

spezifische Verantwortlichkeiten vor Ort

Dieser Leitfaden gibt Tipps für die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung bei kommunalen Unternehmen. Der Verband kommunaler Unternehmen (VKU) vertritt 1.400 Mitglieder – überwiegend Stadtwerke, die lokal und/oder regional die Energie-, und Wasserversorgung sowie die Entsorgung sicherstellen. Kommunale Unternehmen befinden sich in der Hand der Städte und Gemeinden, in denen sie tätig sind, die meisten zu hundert Prozent. Dadurch ergeben sich ganz spezifische Verantwortlichkeiten der Unternehmen vor Ort, die nicht immer vergleichbar sind mit der Privatwirtschaft – obgleich die Unternehmen nach privatwirtschaftlichen Prinzipien arbeiten und im Wettbewerb mit den rein privaten stehen.

Stadtwerke sind „good corporate citizens“

Positionierungsmöglichkeiten

In der Fachliteratur zu CSR und Corporate Citizenship scheint es bisher nicht aufgefallen zu sein, dass die Stadtwerke ein „good corporate citizen“ par excellence sind. Nicht nur steuern sie in Zeiten knapper Steuereinnahmen einen guten Teil des Stadtsäckels bei, sie sind auch als Arbeitgeber und Auftraggeber, Umweltschutzfaktor und eben als „guter Bürger“ aus dem kommunalen Leben nicht wegzudenken. Der zunehmende Wettbewerb und die engen Fesseln vieler Gemeindeordnungen setzen die Stadtwerke allerdings vielerorts unter Druck. Das CSR-Engagement des VKU betont daher einerseits das Risiko, dem die Unternehmen durch die Marktliberalisierung ausgesetzt sind, andererseits aber sollen die Stadtwerke auf Positionierungsmöglichkeiten in der zukünftigen Wettbewerbslandschaft hingewiesen werden. Denn ihre Leistung für die Bürger enthält einen gesellschaftlichen Mehrwert, der auch wechselbereiten Stadtwerkekunden verdeutlicht werden muss. Argumente dafür liefert die im Frühjahr 2005 durchgeführte (VKU-interne) Studie zum gesellschaftlichen Engagement der Stadtwerke. Die Botschaft all dieser Aktivitäten lautet: Die Stadtwerke sind unverzichtbar.

Was bedeutet Corporate Social Responsibility?

Die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung hat eine operative und eine freiwillige Ebene. Auf der operativen Ebene stellen Unternehmen unter Beweis, dass ihr Geschäft in ethischer, ökologischer und sozialer Hinsicht verantwortlich geführt wird. Viele Unternehmen verwenden auch den Begriff „nachhaltiges

Wirtschaften“ für diesen Aspekt. Nachhaltigkeit oder CSR in diesem Sinne bedeutet, mehr zu tun als der Gesetzgeber in Form von Umwelt-, Arbeitsschutz oder Mitbestimmungsgesetzen vorschreibt. Dieses besondere Engagement dient der Erhaltung der Zukunfts- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

nachhaltiges Wirtschaften

Die freiwillige Ebene geht über die operative Geschäftstätigkeit hinaus und umfasst das Engagement eines Unternehmens für gesellschaftliche, soziale, ökologische, kulturelle und wirtschaftliche Belange vor Ort. Dieses Engagement ist getrieben von der Einsicht, dass der Erfolg und die Existenzberechtigung von Unternehmen eng verzahnt sind mit einer funktionierenden sozialen Gemeinschaft. Von außen betrachtet, erscheint dieses Engagement vielfach als Sponsoring – die Motivation für dieses Engagement ist jedoch der entscheidende Unterschied. Sponsoring ist eine Marketing-Maßnahme, die primär wirtschaftlichen Zwecken dient. CSR dagegen versucht den Brückenschlag zu den Menschen, die im regionalen Umfeld des Unternehmens leben und von seiner wirtschaftlichen Tätigkeit beeinflusst werden – als Kunde, als Nachbar, als Partner, im vorliegenden Fall schlichtweg als Bürger. Wenn die Förderung sinnvoller gesellschaftlicher Projekte durch finanzielle Hilfen, durch Sachmittel oder durch Know-how mit einem kommunalen Verantwortungsgefühl praktiziert wird, geht sie über das marktorientierte Sponsoring hinaus. Gerade für die Stadtwerke ist dieses Denken Teil ihres Selbstverständnisses.

Brückenschlag zu den Menschen

Ziel dieses Leitfadens

Das gesellschaftliche Engagement der kommunalen Unternehmen in Deutschland ist vielfältig und bei fast allen der rund tausend Mitglieder des VKU fest etabliert. In der gegenwärtigen Zeit hat dieser Aspekt der Unternehmenstätigkeit eine besondere Bedeutung, nicht zuletzt durch seine „politische Ausstrahlungskraft“. Daher will der VKU dazu anregen, Corporate Social Responsibility (CSR) stringenter zu entwickeln und konsequenter darauf aufmerksam machen.

CSR als ganzheitlich verstandenes Konzept

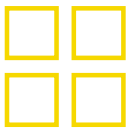
„Verantwortlich handeln“ – das leisten kommunale Unternehmen in ihrer täglichen Geschäftspraxis ebenso wie durch das außergeschäftliche Engagement. Der VKU hält das operative wie das freiwillige Engagement für zwei Seiten derselben Medaille. Diese Betonung von CSR als ganzheitlich verstandenem Konzept zur unternehmerischen Verantwortung unterscheidet diesen Leitfaden von anderen. Dennoch kann der Leitfaden nicht mehr bieten als eine Orientierung – er ist kein Lehrbuch und sicher auch nicht in jeder Hinsicht erschöpfend.

Management von Verantwortung

In seiner Thematik spricht er in erster Linie die Öffentlichkeitsarbeit der Stadtwerke an, daher liegt der Schwerpunkt auf dem „freiwilligen“ Corporate Citizenship. Der ausführliche Anhang 1 zum operativen Management mag für die Kommunikations- und Sponsoring-Spezialisten der größeren VKU-Unternehmen auf den ersten Blick verzichtbar sein. Wir laden dennoch dazu ein, sich mit der Thematik zu beschäftigen und das „Management von Verantwortung“ als Kommunikations- und Positionierungschance wahrzunehmen. Umgekehrt entwickeln Umweltbeauftragte und Managementstrategen vielleicht ein Gespür für das Potenzial von reputationswirksamen Aktivitäten, die bisher als operativ belangloses Sponsoring abgetan wurden. Als „gesellschaftliche Unternehmensverantwortung“ findet sich für beide Bereiche eine gemeinsame Klammer.

Eine Auswahl von Fachliteratur oder weiteren Anregungen im Internet haben wir Ihnen im Anhang zusammengestellt.

Elemente freiwilligen gesellschaftlichen Engagements



- Stiftungen
- Spenden (Corporate Giving)
- Sponsoring
- Corporate Volunteering



Elemente freiwilligen gesellschaftlichen Engagements

Freiwilliges gesellschaftliches Engagement, oder „Corporate Citizenship“, umfasst den ganzen Bereich des unternehmerischen Engagements für Themen, die eigentlich betriebsfremd sind, aber durch ihre Außenwirkung und durch ihre unternehmensstrategische Bedeutung die Einbindung eines Unternehmens in sein gesellschaftliches Umfeld unter Beweis stellt. Oft wird es auch als „bürgerschaftliches Engagement“ von Unternehmen bezeichnet, womit eine begriffliche Brücke zu Corporate Citizenship geschlagen wird, denn das Unternehmen wird hier als „good corporate citizen“ betrachtet, das wie der private Bürger mit Rechten und Pflichten ausgestattet ist. Im Folgenden werden die Corporate Citizenship-Elemente näher beschrieben, die für kommunale Unternehmen am ehesten in Frage kommen bzw. bereits von vielen praktiziert werden. In jedem Fall wird kurz erklärt, worum es geht und was dabei aus Unternehmenssicht zu beachten ist. Der wichtigste Ratschlag vorweg bezieht sich auf die Strategie. Wir empfehlen, nicht wahllos oder schlicht nach der jeweiligen Anfragesituation vorzugehen, sondern sich grundsätzliche Gedanken darüber zu machen, in welche Richtung das Engagement gehen soll, welche Kriterien zu Rate gezogen werden sollen und was dieses Engagement für die Außenwirkung der Stadtwerke bedeuten wird. Für diesen wesentlichen Punkt verweisen wir auf das nächste mit s.28 beginnende Kapitel dieses Leitfadens.

Stiftungen

Unternehmen stehen grundsätzlich vor der Wahl, ihr gesellschaftliches Engagement unter dem organisatorischen Dach der eigenen Firma zu praktizieren oder dafür eine eigene Stiftung zu gründen. Stiftungen bieten viele Vorteile, nicht zuletzt genießen sie eine hohe gesellschaftliche Anerkennung im Vergleich zu anderen gemeinnützigen Organisationsformen.

Es existieren sowohl operative wie fördernde Stiftungen. Operative Stiftungen verwenden ihre Mittel ausschließlich für selbst entwickelte Projekte, die sie auch in Eigenregie durchführen. Sie stellen keine Gelder für von außen herangetragene Projektideen zur Verfügung. Durch ihren begrenzten Wirkungsrahmen können operative Stiftungen nicht als gemeinnützig anerkannt werden. Ein bekanntes Beispiel für diesen Stiftungstyp ist die Bertelsmann-Stiftung.

Fördernde Stiftungen dagegen können durchaus thematisch begrenzt sein, müssen aber grundsätzlich allen Antragstellern offen stehen. Das bedeutet allerdings nicht, dass die Stiftung eines Stadtwerks nicht kommunal begrenzt sein dürfte.

Um als gemeinnützig anerkannt zu werden, muss eine Stiftung die Voraussetzungen der Paragraphen 51 bis 68 der Bundesabgabenverordnung erfüllen. Dies ist prinzipiell für solche Stiftungen kein Problem, die sich nicht auf einen bestimmten Personenkreis beziehen und keine Gewinnorientierung aufweisen. Als gemeinnützig anerkannte Stiftungen genießen erhebliche Steuervorteile, wie

zum Beispiel die Befreiung von der Körperschafts- und der Vermögenssteuer. Stiftungen müssen zudem ihr Budget nicht „zeitnah verwenden“ und sind damit flexibler gegenüber wirtschaftlichen Veränderungen und politischen Mehrheiten. Zudem lässt sich der Stiftungszweck thematisch klar eingrenzen und erleichtert nicht zuletzt dadurch auch die Grundsatzentscheidung, ob ein von außen herangetragenenes Projekt gefördert werden soll, auf eine unabhängige Institution.

Stiftungszweck

Den unbestreitbaren Vorteilen einer Stiftung stehen Faktoren gegenüber, die sorgfältig abgewogen werden müssen. Zum einen erfordert die Gründung einer Stiftung ein gewisses Stiftungskapital. Gemeinnützige Stiftungen dürfen ihre Fördertätigkeit nur aus den erwirtschafteten Zinsen bestreiten, nicht aber aus dem Kapital. Das Stiftungskapital muss dabei nicht notwendigerweise Millionenbeträge umfassen, wie beispielsweise das der GEW-Stiftung in Köln, die mit über 25 Millionen Euro ausgestattet ist. Die Sozial- und Sportstiftung der Stadtwerke Regensburg verfügt „nur“ über 1 Million Euro Stiftungskapital, die Stiftung Zukunftsfähiges Wirtschaften im Bergischen Städtedreieck sogar nur über 50.000 Euro (sie benötigt dadurch für bestimmte Projekte zusätzliche Mittel von Zustiftern). Des Weiteren entsteht durch die Gründung einer Stiftung ohne Zweifel Personalaufwand für die Administration, der mit dem vergleichbaren Aufwand für die Administration der Fördertätigkeit unter dem Unternehmensdach in Relation gesetzt werden muss.

Stiftungskapital



Nicht zuletzt dient eine gemeinnützige Unternehmensstiftung aber immer auch der Reputation des stiftenden Unternehmens. Ein kommunales Unternehmen, das sich einem definierten gesellschaftlichen Ziel widmet, wird daher in der Öffentlichkeit auch mit den positiven Attributen der Stiftung in Verbindung gebracht. Daher sollte beispielsweise der Name des Unternehmens im Stiftungs- namen auftauchen. Die Kommunikation der Stiftungsaktivitäten kann von der Unternehmenskommunikation der Stadtwerke mit übernommen werden.

Stiftungsname



Beispiele für Stiftungen aus dem VKU-Mitgliederkreis:

Bielefeld, Stiftung der Stadtwerke Bielefeld GmbH zur Förderung von Umwelt und Sport

Die Stiftung für Umwelt und Sport der Stadtwerke Bielefeld wurde 1998 gegründet und nahm 1999 ihre Fördertätigkeit auf. Ihr Förderfokus geht aus dem Stiftungsnamen klar hervor. Gefördert wurden bisher u.a. die Errichtung einer Umweltbildungsstätte, von Umweltinitiativen und Vereinen durchgeführte Umweltaktionen für Kinder und Jugendliche, naturnahe Schulhofumgestaltungen sowie im Sportbereich die Nachwuchsförderung und Talentsichtung in verschiedenen Leichtathletikdisziplinen.

<http://www.stadtwerke-bielefeld.de/untstift.htm>

Köln, GEW-Stiftung

Die GEW-Stiftung wurde 1998 von der damaligen GEW Köln AG (heute RheinEnergie AG) gegründet. Während die RheinEnergie AG nach wie vor die Verantwortung für das Sportsponsoring innehat, übernimmt die GEW-Stiftung eine Förderung von Projekten aus dem sozialen Bereich und aus der Wissenschaft. Demnächst kommt mit der Förderung von Kulturprojekten ein dritter Bereich hinzu. Die Konzentration im sozialen Bereich liegt auf der Stadtteilarbeit in sozialen Brennpunkten, im Wissenschaftsbereich werden anwendungsorientierte sozialwissenschaftliche und umweltorientierte Forschungsarbeiten der Universität Köln finanziert.

<http://www.gew-stiftung.de>

Regensburg, Sozial- und Sportstiftung der Stadtwerke Regensburg

Auch in Regensburg sind die Förderbereiche durch den Namen der Stiftung erkennbar. Seit der Gründung der Stiftung im Jahr 2000 wurden 93 Projekte verwirklicht, die mit Summen zwischen 250 und 7.500 Euro gefördert wurden. Gefördert wurden u. a. Behindertensportvereine, sozialpädagogische Jugendbetreuungsprojekte und besondere Aktivitäten lokaler Sportvereine (Wettbewerbe, Turnierteilnahmen etc.).

<http://www.swr-regensburg.de/pages/inhalt/sozial.htm>

TIPPS ZU STIFTUNGEN

- Stiftungen können eine geeignete Form des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen sein, die einen hohen Glaubwürdigkeitsgrad genießt.
- Vorteile bei Image und Steuerbelastung stehen Faktoren wie Stiftungskapital und Personaleinsatz gegenüber.
- Sie sollten den Namen Ihres Unternehmens in den Stiftungsnamen integrieren, damit die Reputation der Stiftung auf die des Unternehmens einzahlt.
- Sie können Stiftungen thematisch klar fokussieren und damit die strategische Ausrichtung des Unternehmens unterstützen.

Remscheid/Solingen/Wuppertal, Stiftung Zukunftsfähiges Wirtschaften im Bergischen Städtedreieck

Diese 2003 gegründete Stiftung wurde von fünf Partnern gegründet: den Wuppertaler Stadtwerken, den Stadtwerken Remscheid und Solingen und zwei Wirtschaftsfördergesellschaften der Region. Sie könnte ein Modell für ähnlich eng benachbarte Stadtwerke sein, die zu klein für die Gründung einer eigenen Stiftung sind. Das inhaltliche Modell der Stiftung ist das bekannte Nachhaltigkeitsdreieck – die Gleichwertigkeit und Verzahnung aus ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Themen. Gefördert werden Umweltschutzmaßnahmen in kleinen und mittleren Betrieben und Einrichtungen, wie der Know-how-Transfer bei umweltfreundlichen Verfahren, die Mitarbeitersensibilisierung für Umweltthemen, die Kooperation zwischen Betrieben und Schulen u.v.m.

<http://www.stiftung-zw.de>

Ulm/Neu-Ulm, Solarstiftung:

Die Solarstiftung ist eine Kooperation aus den Städten Ulm und Neu-Ulm sowie den Stadtwerken Ulm/Neu-Ulm (SWU). Die SWU unterstützt die Stiftung mit jährlich rund 150.000 Euro. Ihr Ziel ist die „Förderung des Umweltschutzes, der Wissenschaft und Forschung, der Ausbildung und Erziehung sowie der Kunst auf dem Gebiet der erneuerbaren Energien, insbesondere der Solarenergie“.

<http://www.solarstiftung.de>

Weitere Informationen (u.a. relevante Gesetze und Mustersatzungen) beim Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.: <http://www.stiftungen.org>





Spenden (Corporate Giving)

Spenden sind Zuwendungen von Geld oder Sachmitteln an bedürftige Organisationen, die ohne Gegenleistung des Empfängers erbracht werden. Neben der Überlassung von Finanzmitteln und Gütern können dies auch bestimmte Unternehmensleistungen, Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens sein.

Oft werden Spenden spontan, nach auftretender Notlage, vergeben. In diesen Fällen handelt es sich um Katastrophenhilfe, zum Beispiel bei Erdbeben oder Überschwemmungen, wie im Falle der Flutwelle in Asien im Dezember 2004. Spenden sind damit oftmals eine Aktivität, die deutlich über den regionalen Geschäftsradius eines Stadtwerks hinausgeht, da die meisten großen Naturkatastrophen nicht in Deutschland stattfinden.

Auch abseits von Naturkatastrophen sind kommunale Unternehmen als Spender aktiv, um bedürftigen Menschen und Organisationen in ihrem Geschäftsgebiet zu helfen. Oftmals handelt es sich dabei um Geldbeträge, die für sich betrachtet nicht sehr hoch sind, aber den Empfängern (kleine Vereine, Wohlfahrtsorganisationen etc.) eine enorme Hilfe bedeuten, da hier schon kleine Beträge viel bewirken können.

Spenden können sehr innovativ gestaltet werden und müssen keine reine Übergabe von Hilfsgütern sein. So lassen sie sich häufig mit Aktionstagen verknüpfen, die gleichzeitig informieren, Fundraising ermöglichen und Stoff für die Pressearbeit liefern.

zweckgebundenes Marketing Eine innovative Form von Spenden ist das *zweckgebundene Marketing*, in der Sprache der CSR-Experten auch „Cause Related Marketing“ (CRM) genannt. Dabei wird der Verkauf von Produkten (im Falle von Stadtwerken: Eintrittsgelder zu Bädern, Fahrkarten des ÖPNV) mit der Unterstützung eines sozialen Zwecks verbunden. Ein Teil der Umsätze wird dabei für dieses Projekt abgezweigt. CRM-Projekte sind meistens zeitlich begrenzt. Sie liegen zudem an der Schwelle zum Sponsoring, da der Marketing-Aspekt im Vergleich zu anderen Spendenarten durchaus erkennbar ist.

TIPPS ZU SPENDEN

- Betrachten Sie den Begriff „Spenden“ einmal als losgelöst von Geldern und Schecks. Auch Dienstleistungen und technische Hilfen können eine Spende sein.
- Überprüfen Sie bei Gelegenheit (vor der nächsten Naturkatastrophe), welche Sachmittel und Dienstleistungen Sie bei Erdbeben, Dürre- oder Überschwemmungskatastrophen bereitstellen könnten. Bei guter Vorbereitung kommt Ihre Hilfe schneller an.
- „Umrahmen“ Sie Ihre Spenden auf innovative Weise, etwa durch einen Aktionstag, ein Sportturnier, etc.
- Nutzen Sie Spenden für die Öffentlichkeitsarbeit der Stadtwerke. Reputation ist die einzige „Gegenleistung“, die Sie erwarten können.
- Cause Related Marketing ermöglicht die zeitlich befristete Verbindung aus „Produkt“-Vertrieb und sozial orientierter Spende über das Abzweigen eines Anteils der Einnahmen für einen guten Zweck.

Beispiele für Spenden aus dem VKU-Mitgliederkreis:

Halle (Saale): Cause Related Marketing

„Ein Herz für Halle“ beweist die Energieversorgung Halle (EVH) in einer regelmäßig durchgeführten, erfolgreichen Veranstaltungsreihe. Ob Rodelaktion auf dem Salzgrafenplatz, Familiensportfest in der Sporthalle oder Kulturveranstaltungen in städtischen Gebäuden – immer spendete die EVH jeweils zwei Euro des Eintrittsgeldes an einen gemeinnützigen Verein. Bei der Rodelaktion Ende Januar 2005 kamen so 6.600 Euro für drei Vereine zusammen.

Herten: Spendenaktion mit Fußballturnier

In einem Benefiz-Fußballturnier der Hertener Stadtwerke unter Beteiligung verschiedener Amateurgruppen wurden im Juni 2005 über 3.000 Euro für lokale Vereine gesammelt. Die Fußballer mussten sich einen förderwürdigen Verein aussuchen und spielten dann für die höchste Prämie, die „ihrem“ Verein zugute kam. Die Stadtwerke kamen für die Preise auf . Gewinner war ein Kleingartenverein.

Hanau: Tsunami-Hilfe durch Aktionstag

Mit einem Aktionstag in einem der Hallenbäder der Stadtwerke Hanau wurden im Januar 2005 Spendengelder für den Wiederaufbau der durch die Flutkatastrophe in Asien zerstörten Gebiete gesammelt. Auf dem Programm standen neben einem Frühstück in der Schwimmhalle u. a. Aquajogging, Schnuppertauchen und ein Animationsprogramm für Kinder. Weiterhin wurden Kunstobjekte von Hanauer Künstlervereinigungen versteigert.

Karlsruhe: Tsunami-Hilfe durch technische Unterstützung

Die Stadtwerke Karlsruhe haben im Januar 2005 für die Folgen des Tsunami in Sri Lanka eine große Hilfsaktion koordiniert, bei der in wenigen Wochen über tausend Trinkwasserbrunnen saniert wurden. Zudem versorgte eine große Wasseraufbereitungsanlage die Bewohner einer provisorischen Zeltstadt. Die Stadtwerke stellten für die Hilfe Fachpersonal und technische Ausrüstung zur Verfügung. Monetär ausgedrückt, kostete der tatkräftige Einsatz rund 150.000 Euro.





Sponsoring

Leistung und Gegenleistung

Sponsoring ist eine Marketing-Maßnahme, bei der der finanziellen Unterstützungsleistung eines Unternehmens eine Gegenleistung des Unterstützten gegenüber steht. Dieses klare Verhältnis von Leistung und Gegenleistung unterscheidet Sponsoring von Spenden. Die Gegenleistungen bestehen zum Beispiel in der Erwähnung in der Pressearbeit und in Broschüren, in der Logo-Platzierung in Programmheften und auf Plakaten, im kostenlosen oder verbilligten Zugang von Mitarbeitern oder Geschäftspartnern des Unternehmens zu gesponserten Veranstaltungen etc.

VKU-Umfrage

Die VKU-Umfrage zum gesellschaftlichen Engagement der Stadtwerke vom Frühjahr 2005 ergab im Bereich der Sponsoring-Praxis unter anderem, dass der Anteil des Sportsponsorings im Vergleich zur allgemeinen Praxis deutscher Unternehmen niedriger liegt, während das Bildungs- und Umweltsponsoring bei den kommunalen Unternehmen höher gewichtet wird. In Verbindung mit der überwiegend uneigennützigen Motivation der Stadtwerke zum gesellschaftlichen Engagement ist dies ein Beleg für das im Vergleich zur Privatwirtschaft besondere Verantwortungsbewusstsein kommunaler Unternehmen.

strategische Gedanken

Sponsoring-Entscheidungen fallen in der Praxis häufig spontan nach der jeweiligen Anfragesituation und damit ohne zugrunde liegendes Konzept. Wir halten es daher für essenziell, dass sich kommunale Unternehmen strategische Gedanken über ihre Sponsoring-Aktivitäten machen und Grundsätze entwickeln, nach denen sie gesellschaftlich relevante Projekte entwickeln und unterstützen wollen. Diesem Ziel dient nicht zuletzt der vorliegende VKU-Leitfaden. Anregungen zur strategischen Leitlinienentwicklung enthält das Kapitel „Eine Strategie entwickeln“.

Sportsponsoring

Sportsponsoring ist die am häufigsten praktizierte Sponsoring-Form. Sie nimmt 44 Prozent des Sponsoring-Budgets der deutschen Unternehmen ein – 35 Prozent bei kommunalen Unternehmen. Interne Erhebungen bei einzelnen Stadtwerken zeigen, dass dieser Anteil auch erheblich höher sein kann, wenn vor Ort ein Verein existiert, der einer Bundesliga oder ähnlichen Klassifizierung angehört.

soziale Komponente des Sports

Beim Sportsponsoring gilt es zwischen dem verständlichen Marketing-Bedürfnis und der gesellschaftlichen Bedürfnisdimension abzuwägen. In manchen Fällen sind die Budgets für die Unterstützung des Sports so hoch, dass dadurch andere förderwürdige Projekte aus dem sozialen oder kulturellen Bereich zurückstehen müssen. Auf der anderen Seite ist die soziale Komponente des Sports unbe-

TIPPS ZU SPORTSPONSORING

- Überprüfen Sie, ob die Höhe Ihres Sportsponsorings gerechtfertigt ist, insbesondere im Hinblick auf die Gegenleistung, die Sie erhalten.
- Verknüpfen Sie die Förderung des Sports mit einem gesellschaftlichen Anliegen in Ihrer Stadt.
- Stellen Sie klare Kriterien zur Eingrenzung Ihres Sponsorings auf, z.B. im Hinblick auf Jugend, die Sportart, Talentförderung o.ä.

stritten, insbesondere wenn es um kleinere Vereine oder Stadtteilgruppen geht. In diesen Fällen kann Sport auch ein Konfliktlösungs- oder -präventionspotenzial haben, nach dem Motto: lieber eine sportliche als eine aggressive Auseinandersetzung. Hier bieten sich zahlreiche Anknüpfungspunkte, um gesellschaftliche Anliegen mit der Sportförderung zu verbinden.

Das Sponsoring größerer Ligavereine ist teuer, aber bringt auch eine große Öffentlichkeit, verbunden mit einem hohen Marketing-Potenzial. Kommunale Unternehmen stehen aber mehr als privatwirtschaftliche Unternehmen in der Verantwortung gegenüber ihren Kunden, um deren Gelder es sich hier handelt. Daher müssen Leistung und Gegenleistung angemessen sein. Zudem müssen sich kommunale Unternehmen fragen, wie sie die Gegenleistung eines Sportvereins zum Wohle ihrer Kunden einsetzen und wie man das Engagement nach bestimmten Kriterien eingrenzen kann.



Beispiele für Sportsponsoring aus dem VKU-Mitgliederkreis:

Bochum: Verbindung mit sozialem Zweck

Die Stadtwerke Bochum verknüpfen ihr Sponsoring an den TV Wattenscheid 01 mit sozialem Engagement. Dabei wurden im Sponsoring-Vertrag die entsprechenden Gegenleistungen des Leichtathletikvereins detailliert beschrieben. Unter anderem erwarten die Stadtwerke, dass der Verein einen Schüler-Sprint-Cup für alle Bochumer Schulen durchführt, jährlich einen jugendlichen Nachwuchssportler mit einem Stipendium fördert, drei Mal im Jahr für die Schulkooperation der Stadtwerke zur Verfügung steht, einen Frauenlauf unter dem Logo der Strommarke „rewirpower“ ausrichtet, etc.

Frankenthal: Konzentration auf Jugendmannschaften

Bei den Stadtwerken Frankenthal in der Pfalz ist das Sportsponsoring ganz auf jugendliche Sportmannschaften und Individualsportler ausgerichtet worden. Mit dieser Eingrenzung ist ein klares Profil geschaffen worden, das dem jungen Anstrich der eigenen Strommarke „SWiFT“ entspricht und das klar erklärt, was die Stadtwerke fördern – und was nicht.



Magdeburg: Sport als Gewaltprävention

„Sport gegen Gewalt“ ist seit 1997 praktiziertes Programm der SWM Magdeburg in Kooperation mit dem Sportclub Magdeburg (SCM). Ziel ist es, Jugendlichen den Sport als eine sinnvolle Freizeitalternative aufzuzeigen. So motiviert u.a. das gemeinsame Training mit den Handballern der SCM Gladiators die Jugendlichen, Achtung vor dem sportlichen Kontrahenten und seiner Leistung zu entwickeln und sich gegen Gewalt zu engagieren. Darüber hinaus sind viele Trainer aktiv, um insbesondere Jugendlichen, die nicht in Sportvereinen organisiert sind, auch die Möglichkeit zu geben, am sportlichen Leben teilzunehmen.

Schwerin: Zweckgebundenes Sponsoring

Die Stadtwerke Schwerin fördern die Nachwuchsschwimmer des PSV Schwerin in Verbindung mit der Verbesserung der Trainingsbedingungen. Der Verein muss das zur Verfügung gestellte Geld für die Anschaffung von Übungs- und Hilfsgeräten verwenden.

Kultursponsoring

Stadtwerke als Förderer

Kultursponsoring kann die unterschiedlichsten Formen annehmen. So fördern drei Viertel der Stadtwerke in Deutschland Stadtfeste in ihrer Gemeinde – durch Geld, durch das Zur-Verfügung-Stellen von kostenlosem Strom und Wasser, durch personelle Unterstützung und vieles mehr. Zahlreiche Konzerte, Ausstellungen und Aufführungen könnten vor Ort nicht in der heutigen Form stattfinden, wenn es die Stadtwerke als Förderer nicht gäbe. Kulturelle Kinder- und Jugendarbeit und lokales Brauchtum sind wesentliche Elemente des Kultursponsorings kommunaler Unternehmen. Vielerorts werden auch besondere Bauwerke einer Stadt nachts auf Kosten der Stadtwerke beleuchtet, was zum attraktiven Erscheinungsbild der Städte beiträgt und ein entscheidender „Wohlfühlfaktor“ sein kann, ohne dass sich die Bürger oft der dahinter stehenden Leistung der Stadtwerke bewusst sind.

Viele kulturelle Aktivitäten der Stadtwerke bemühen sich um den Spagat zwischen der Ansprache möglichst vieler Einwohner und dem Erreichen derjenigen, die durch Sportsponsoring nicht zu erreichen sind. Dabei können gesellschaftliche Eliten nicht bevorzugt werden, weil die Stadtwerke per se „für alle“ da sein müssen. Auf der anderen Seite müssen die Stadtwerke aus eben diesem Grund auch Projekte der vermeintlichen „Hochkultur“ fördern, weil deren Besucher sonst für die Botschaft der Stadtwerke verloren gehen.

TIPPS ZUM KULTURSPONSORING

- „Kultur“ hat viele Facetten. Setzen Sie etwas Fantasie ein, um Ihr Sponsoring so auszurichten, dass die Projekte die langfristige unternehmerische Vision unterstützen.
- Nicht jedes Kultursponsoringprojekt muss notwendigerweise alle Bürger erreichen, wenn Sie sicherstellen können, dass andere Sponsoring-Aktivitäten (Sport, Soziales, etc.) stärker in die Breite gehen.
- Suchen Sie nach kulturellen Anhaltspunkten in der Geschichte, für die Ihre Stadt oder Region bekannt ist. Durch die Förderung von Kulturprojekten mit regionalem Bezug stellen Sie Identifikationsmöglichkeiten für die Bürger her.
- Die Stadtwerke sind an vielen Orten in der Region durch eher technisch-industrielle Bauwerke präsent. Einige lassen sich für kreative Kunstprojekte nutzen.

Beispiele für Kultursponsoring aus dem VKU-Mitgliederkreis:

Düsseldorf: Langfristige Partnerschaften

Die Stadtwerke Düsseldorf setzen auf die langfristige Zusammenarbeit mit verlässlichen Partnern in der Stadt. Diese sollen bürgernah und renommiert, aber nicht städtisch sein. Neben einer bereits langjährigen Partnerschaft mit dem Stadtsportbund sind die Stadtwerke Düsseldorf im Bereich von Kunst und Kultur „Ständiger Partner“ des „Kunstvereins für die Rheinlande und Westfalen“, einem der größten Kunstvereine Deutschlands, der sich besonders die Förderung junger Künstler zur Aufgabe gemacht hat. Zusätzlich sind die Stadtwerke mit einer, nicht nur für Düsseldorf bedeutenden literarischen Initiative, der „Heinrich-Heine-Gesellschaft“, verbunden. Diese Partnerschaften sind exklusiv und beinhalten das offene und öffentliche Bekenntnis der Einrichtungen zur Zusammenarbeit.

Jena: Kunst im öffentlichen Raum

Die „Adern von Jena“ sind das wichtigste Kultursponsoring-Projekt der Stadtwerke Jena-Pößneck. Dabei handelt es sich um ein Kunstprojekt rund um die oberirdischen Fernwärmeleitungen im Stadtgebiet. Das Projekt zeigt, dass diese Rohre weit mehr sein können, als ein notwendiges Übel zur Energieversorgung der Stadt. Die etwa vier Kilometer langen Leitungen zwischen dem Heizkraftwerk in Burgau und dem Jenaer Paradies werden noch mindestens dreißig Jahre in Betrieb sein. Anstatt sie als bloße Infrastruktur wahrzunehmen, möchten die „Adern von Jena“ die Potenziale und Qualitäten dieser raumbildenden Elemente sichtbar machen: durch Veranstaltungen, künstlerische Überraschungen und landschaftsgestalterische Projekte.





Köthen: Verbindung mit der Stadtgeschichte

Die Köthen Energie GmbH fördert die Internationalen Bachfesttage und den Nationalen Bach-Wettbewerb für junge Pianisten nicht zuletzt deshalb, weil Johann Sebastian Bach von 1717 bis 1723 in Köthen als Hofkapellmeister wirkte. Damit verknüpft das Unternehmen sein lokales Engagement mit dem Namen einer internationalen historischen Persönlichkeit, die mit der Stadt in Verbindung steht.

Mannheim: Etabliertes Hochkultur-Programm

MVV Energie ist ein langjähriger verlässlicher Sponsorpartner der Kultur in Mannheim und der Region. Mit der Mozartwoche im Dezember hat das Nationaltheater Mannheim gemeinsam mit MVV Energie als Hauptsponsor die Erinnerung an die Frühwerke Mozarts wieder aufleben lassen. Weitere Projekte des Theaters, wie die Internationalen Schillertage mit ausgewählten Gastspielen aus den Ländern, in denen MVV Energie Niederlassungen hat, ergänzen das Sponsoring des Nationaltheaters. Regionale Jazz Events mit der Rhein-Neckar Bigband und Jazzgrößen aus der Metropolregion Rhein-Neckar erhalten ebenso wie das Kurpfälzische Kammerorchester eine finanzielle Förderung.

Die Förderung junger Künstler liegt der MVV besonders am Herzen. So unterstützt sie die viel beachteten Konzertreisen der Musikschule Mannheim in die ganze Welt.

Mit dem „Schatzkistl“, einer sehr aktiven Kleinkunstabühne, verbindet sie eine langjährige und erfolgreiche Zusammenarbeit. Sie bietet vor allem regionalen Künstlern eine attraktive Plattform.

Mannheimer Mundart wird in vielfältigster Weise durch die Sängerinnen Joy Fleming und Joanna und die Mundartkabarettisten Professor Hans-Peter Schwöbel und „Chacko“ Habekost gepflegt. Die Partnerschaft mit MVV Energie, die Auftritte und die Herausgabe von CD's finanziert, gilt für diese Künstler ebenso wie für einen der bekanntesten Mannheimer, Xavier Naidoo.

MVV ist auch Partner der Internationalen Fototage, einer Ausstellung u.a. im über 100 Jahre alten Wasserturm mit Fotokünstlern aus aller Welt.

Die „Lange Nacht der Museen“ lockt jedes Jahr mehr als 30.000 Besucher aus dem Rhein-Neckar-Dreieck in die Kultureinrichtungen in Mannheim und der Region. Von Beginn an ist MVV Energie mit der Öffnung historischer Industriedenkmäler dabei und steht den Museumsbesuchern Rede und Antwort.

Sozialsponsoring

Im sozialen Bereich sind sowohl Sponsoring als auch Spenden anzutreffen. Im Falle des Sponsorings handelt es sich tendenziell eher um langfristige Partnerschaften mit ausgewählten Organisationen und weniger um ad hoc-Hilfen. Zudem sind, wie schon beschrieben, gewisse Gegenleistungen zu erwarten, die in einem Sponsoring-Vertrag niedergeschrieben werden sollten. Das „Cause Related Marketing“ (vgl. Seite 12.) ist eine Zwischenform zwischen Spenden und Sponsoring.

83 Prozent der deutschen Stadtwerke fördern gemeinnützige soziale Vereine in ihren Regionen, zum Beispiel in der Kinder- und Jugendarbeit, der Behindertenhilfe, der Stadtteilarbeit in benachteiligten Gebieten etc. Wie die VKU-Umfrage vom Frühjahr 2005 ergeben hat, sind Gebiete wie die Altenhilfe und die Integration von Ausländern aber noch Entwicklungsbereiche.

Sozialsponsoring ist zudem ein Bereich, der sich für Überschneidungen mit anderen Förderthemen geradezu anbietet. Denn Sport-, Kultur-, Umwelt- oder Bildungsprojekte lassen sich mit der Förderung bestimmter sozialer Gruppen gut kombinieren, etwa bei Behinderten- und Seniorensport, kreativen Kulturangeboten für benachteiligte Jugendliche, Umweltbildung für Kinder etc.

Überschneidungen mit
anderen Förderthemen



Beispiele für Sozialsponsoring aus dem VKU-Mitgliederkreis:

Hannover: Kreative Jugend-Plattform

„enercity“, die Strommarke der Stadtwerke Hannover, sponsert seit 1998 konsequent Jugendaktionen in Form der Jugend-Plattform „enercity net-work“. Angesprochen sind Jugendliche im Alter von 14 bis 20 Jahren, denen geholfen wird, ihre Interessen und Fähigkeiten zu entdecken sowie soziale Verantwortung zu übernehmen. Unter dem Motto „Create!“ haben die Stadtwerke 2003 ein Programm initiiert, das Jugendlichen die Gelegenheit gab, ihrer Kreativität in Schauspiel, Tanz oder der Musik Ausdruck zu verleihen, die 17 besten Teilnehmer konnten 2004 in einer Shakespeare-Aufführung am Schauspielhaus mitwirken.



TIPPS ZU SOZIALSPONSORING

- Die Altenhilfe und die Integration von Ausländern sind Gebiete, auf denen die meisten Stadtwerke noch nicht viel tun. Bedenken Sie die demographische Entwicklung in Deutschland, der zu Folge die Bevölkerung immer älter und multinationaler wird. Förderungen in diesem Bereich sind eine Investition in die Zukunft.
- Reichen die Mittel nicht aus, um effizientes Sozialsponsoring allein zu praktizieren, können Stadtwerke die Motoren eines regionalen Partnerschaftsnetzwerks werden, an denen andere Unternehmen der Region teilnehmen können.
- Insbesondere in wirtschaftlich strukturschwachen Gebieten können Stadtwerke mit Sozialsponsoring „Zeichen der Hoffnung“ geben.

Kiel: Segelunterricht für Behinderte

Kiel ist untrennbar mit dem Segelsport verbunden. Das bundesweit einzigartige Segelprojekt „Camp 24/7“ (benannt nach der Strommarke „e 24/7“) der Stadtwerke Kiel wendet sich an Menschen mit körperlichen oder geistigen Behinderungen und ermöglicht ihnen einen integrativen Segelkurs auf der Kieler Innenförde. Das Trainingscamp findet in Zusammenarbeit mit dem Paralympics-Goldmedaillengewinner von Sydney 2000 und mehrfachen Weltmeister der Segler mit Behinderung, Heiko Kröger, sowie der Organisation „Special Olympics in Schleswig-Holstein“ statt.

Pforzheim: Kooperation mit lokaler Arbeitsgemeinschaft

Die Stadtwerke Pforzheim sind einer der wichtigsten Partner der Arbeitsgemeinschaft Sozialsponsoring, einem Zusammenschluss von Hilfs- und Beratungseinrichtungen in der Stadt. Die Arbeitsgemeinschaft bringt hilfsbereite Unternehmen und hilfebedürftige Organisationen zusammen und erleichtert damit für beide Seiten die Kontaktabahnung und Abwicklung.

Bildungssponsoring

Der Bildungssektor ist mit den schlechten Nachrichten zum Abschneiden deutscher Schüler in internationalen Vergleichstests („Pisa“) nachhaltig ins öffentliche Bewusstsein gerückt. Nicht nur die Kultusministerien haben die Zeichen der Zeit erkannt, sondern auch zahlreiche Unternehmen, die eigenständig Initiative ergreifen.

Kooperation mit Schulen

Fast alle Stadtwerke engagieren sich seit vielen Jahren im Bildungsbereich. Die am häufigsten praktizierte Form ist die *Kooperation mit Schulen* – das Spektrum reicht von der Führung durch Wasser- und Elektrizitätswerke über die Ausstattung mit technischen Geräten für den naturwissenschaftlichen Unterricht bis zu Schulbesuchen von Stadtwerkemitarbeitern, die Unterrichtseinheiten durchführen. Stadtwerke in Universitätsstädten arbeiten gelegentlich auch mit dem Wissenschafts- und Forschungssektor zusammen.

TIPPS ZU BILDUNGSSPONSORING

- Stadtwerke verfügen über zahlreiche technische Einrichtungen, die sich besichtigen lassen und an denen junge Menschen lernen können, wie die scheinbar selbstverständliche Versorgung mit Strom und Wasser funktioniert. Experten können Führungen und Unterrichtseinheiten durchführen oder begleiten.
- Die Ausbildungsmisere trifft vor allem kommunale Kultur- und Sozialeinrichtungen in besonderem Maße. Die Übernahme von Ausbildungskosten ist ein wichtiger Beitrag für den Fortbestand dieser Institutionen.
- Vielen Schulen helfen schon kleine Geldbeträge bei Anschaffungen, die für den Fortbestand der Unterrichtsqualität benötigt werden.
- Sachspenden, wie ausrangierte, funktionsfähige Computer sind ebenso oft höchst willkommen.

Beispiele für Bildungssponsoring aus dem VKU-Mitgliederkreis:

Aachen: Unterstützung von Lehrern und Schülern

Die STAWAG, Stadtwerke Aachen Aktiengesellschaft, haben für die verschiedenen Aachener Schulen ein umfangreiches Angebot zum Thema Energie- und Wasserversorgung zusammengestellt. Neben Lehrerfortbildungsveranstaltungen bietet sie für Lehrer entsprechend der verschiedenen Schulformen ein Paket mit umfangreichem Lehr- und Anschauungsmaterial an. Außerdem können Unterrichtseinheiten und Besichtigungen von STAWAG-Anlagen gebucht werden. Stundenpläne, die in den weiterführenden Schulen verteilt werden, enthalten Aufgaben, die in den Schulunterricht integriert werden können. Zudem findet jährlich ein Schulwettbewerb für drei Altersstufen statt, bei dem die Schüler im Klassenverband Aufgaben lösen und hierfür mit einem Pokal und Geldpreisen ausgezeichnet werden. Darüber hinaus ist die STAWAG Kooperationspartner einer Aachener Schule. In gemeinsamen Projekten, durch Expertenbesuch in der Schule und durch Unterricht im Unternehmen wird schulisches Lernen durch Anbindung an die Praxis in der Wirtschaft bereichert.

Dinslaken: Ausbildungsplatz-Sponsoring

Die Stadtwerke Dinslaken finanzieren ab September 2005 einen Ausbildungsplatz für das Landestheater Burghofbühne in der Stadt, das durch Etatkürzungen der nordrhein-westfälischen Landesregierung nicht mehr in der Lage ist, Ausbildungsplätze anzubieten. Das Sponsoring der Stadtwerke ermöglicht die Ausbildung eines Jugendlichen zum Veranstaltungstechniker und kostet die Stadtwerke 15.900 Euro über dreieinhalb Jahre.

Gelsenkirchen/Gelsenwasser: Konzentration auf Bildung

Die in Gelsenkirchen ansässige, aber überregional aktive Gelsenwasser AG hat anlässlich der Bildungsdebatte ihr gesamtes Sponsoring auf die Förderung von Schulen konzentriert. Die geförderten Projekte sollen dazu beitragen, dass die Schulen ihren Bildungsauftrag besser erfüllen können, indem die Schüler bestmöglich gefördert werden und dazu ausreichende Mittel und entsprechende Materialien zur Verfügung stehen. Gelsenwasser stellt in den Jahren 2003 bis Ende





2007 je eine Million Euro zu diesem Zweck zur Verfügung. 400 Projekte können so pro Jahr mit maximal je 2.500 Euro gefördert werden.

Umweltsponsoring

ökologische Bewusstseinsbildung
Jugendlicher

Stadtwerke praktizieren nicht nur Umweltschutz in ihrem täglichen Geschäft, sondern sind durch ihre Expertise im Energie- und Wasserbereich auch kompetente Partner im Umweltsponsoring. Wie schon angeklungen, gibt es teilweise Überschneidungen mit anderen Sponsoringbereichen, insbesondere der Bildung – Umweltbildung und –aufklärung sind entscheidende Faktoren bei der ökologischen Bewusstseinsbildung Jugendlicher.

Beim Sponsoring von Umweltprojekten bieten sich sowohl die Entwicklung stadtwerkeeigener Themen an als auch die Kooperation mit lokalen oder regionalen Umweltschutzvereinigungen etwa des WWF, des B.U.N.D. oder des Naturschutzbundes. Hier vereinen sich komplementäre Kompetenzen, und die Stadtwerke positionieren sich mit Partnern, die eine hohe Glaubwürdigkeit bei der Bevölkerung genießen.

Als Erdgaslieferant sind viele Stadtwerke auch in der Förderung von Erdgas als umweltfreundlichem und preiswertem Treibstoff für Kraftfahrzeuge aktiv. Beispielsweise richten sie verbilligte Erdgastankstellen ein und fördern die Anschaffung von Erdgasfahrzeugen (und auch die Umstellung von Erdöl- auf Gasheizungen von Wohngebäuden). Auch hierin sehen viele Stadtwerke – neben dem Marketing für das Produkt Erdgas – ein freiwilliges Engagement für den Umweltschutz.

Beispiele für Umweltsponsoring aus dem VKU-Mitgliederkreis:

Bonn: Förderung von Erdgasfahrzeugen

Die Stadtwerke Bonn fördern den Kauf eines Erdgasfahrzeugs mit bis zu 1.200 Euro. Auf diese Weise wurden bisher über 120 Autos in der Stadt auf den Weg gebracht. Anlässlich der Einweihung einer neuen Erdgastankstelle im Juli 2005 wurden 100 Tankgutscheine verlost. Viele andere Stadtwerke praktizieren eine ähnliche Förderung.

TIPPS ZU UMWELTSPONSORING

- Umweltsponsoring nimmt im Vergleich mit anderen Sponsoring-Maßnahmen der Stadtwerke einen relativ geringen Stellenwert ein, weil Umweltschutz im operativen Bereich eine große Rolle spielt. Angesichts der Branche und der technischen Expertise könnten kommunale Unternehmen aber noch mehr tun.
- Verknüpfen Sie Umweltsponsoring mit dem Bildungsaspekt, insbesondere an Schulen.
- Suchen Sie die Kooperation mit regionalen Umweltgruppen bei der Entwicklung eigener, gemeinsamer Angebote.

Freiberg (Sachsen): Hilfe für ein „Bürgerkraftwerk“

In Zusammenarbeit mit der gemeinnützigen IRES Initiative für Regenerative Energien in Sachsen e.V. haben die Stadtwerke Freiberg die Errichtung eines „Bürgerkraftwerks“ finanziell unterstützt. Gemeint ist damit eine Photovoltaik-Anlage auf dem Dach der örtlichen Clemens-Winkler-Schule.

Heidelberg: Einsatz für saubere Energien

Die Stadtwerke Heidelberg kooperieren mit dem WWF in dessen Kampagne „PowerSwitch!“. Die Stadtwerke haben sich damit verpflichtet, besonders für die Annahme von Ökostrom bei der Bevölkerung zu sorgen und die eigenen Emissionen von klimagefährdenden Treibhausgasen zu reduzieren.

Mainz: Kooperation bei großer Solaranlage

Der 1. FSV Mainz freut sich seit dem Sommer 2004 über die bundesweit größte Solarstromanlage auf einem Fußballstadion. Co-Sponsoren waren die Stadtwerke Mainz und die Juwi GmbH, ein Solarunternehmen aus Rheinland-Pfalz. Betreiber der Anlage mit 240 Kilowatt Spitzenleistung sind die Stadtwerke.





Corporate Volunteering

gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement Mit dem anglizistischen Schlagwort „Corporate Volunteering“ wird gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement bezeichnet. Dabei engagieren sich Unternehmen durch das zeitweise „Ausleihen“ von Mitarbeitern (Technikpersonal ebenso wie Management) an eine soziale Organisation – in oder außerhalb der Arbeitszeit. Damit kommt das besondere Know-how bestimmter Personen dort zum Einsatz, wo vorübergehend eine spezielle Expertise gefragt ist.

Dieser ehrenamtliche Einsatz ist eine innovative Form des gesellschaftlichen Engagements, die für die meisten kommunalen Unternehmen noch ungewohnt sein dürfte. Doch es kann sich lohnen, sich mit dem Thema näher zu beschäftigen, denn bei der „bedürftigen Organisation“ kann es sich auch um eine soziale Einrichtung in städtischer Trägerschaft handeln, womit sich kommunale Unternehmen und kommunale Organisationen kooperativ die Hand reichen.

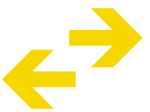
Das Corporate Volunteering-Konzept geht davon aus, dass der temporäre ehrenamtliche Einsatz für beide Seiten des Arrangements von Nutzen ist – für die geförderte Organisation durch die gewonnene Management-Expertise, die nachgeahmt werden kann, und für das Unternehmen durch Mitarbeiter, die mit neuen Erfahrungshorizonten hoch motiviert ins Unternehmen zurückkehren. Viele Unternehmen nutzen Corporate Volunteering inzwischen als Maßnahme im Führungskräfte-Training.

Eine Reihe spezialisierter Partner hilft bei der Vermittlung zwischen den Unternehmen und interessierten Organisationen. Diese Vermittler können in der Regel auch kompetente Beratung bei der Auswahl der geeigneten Partner und der Nutzenanwendung im Unternehmen leisten.

Weitere Informationen:

- Bundesverband der Freiwilligenagenturen: <http://www.bagfa.de>
- Projekt SeitenWechsel: <http://www.seitenwechsel.org>
- Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ): <http://www.upj-online.de>

Eine Strategie entwickeln



- CSR-Strategie mit Unternehmensstrategie verbinden
- Kommunale / regionale Besonderheiten suchen
- Das Engagement budgetieren
- Ein Sponsoring-Konzept erstellen
- Kooperationspartner suchen
- Die Abwicklung vereinfachen / standardisieren



Eine Strategie entwickeln

Warum eine Strategie? Viele Unternehmen – kommunal oder nicht – entscheiden über Sponsoring- und andere Corporate Citizenship-Projekte ganz ohne Leitfaden und ohne ausgearbeitete Kriterien. Sie warten ab, welche Anfragen von Seiten der Öffentlichkeit gestellt werden, bewilligen oder lehnen ab, oder sie entscheiden auf Grund expliziter oder impliziter Vorgaben der Geschäftsführung oder kommunaler Anteilseigner.

nachvollziehbare Kriterien

Es ist sinnvoll, ein gewisses Budget für solche spontanen Überlegungen zurückzulegen. Denn Leitlinien sollen kein zu starres Korsett bilden, das kurzfristige Entscheidungen nicht mehr zuließe. Der Großteil eines Budgets für externes Engagement sollte allerdings auf nachvollziehbaren Kriterien beruhen. Das schulden Sie den Anteilseignern Ihres Unternehmens, die ein Recht auf die angemessene Verwendung ihrer Mittel haben, und das schulden Sie auch den Bürgern der Stadt, die sich mit ihren Anliegen an Sie wenden. Nicht zuletzt kann das Image der Stadtwerke unter Privatkunden besonders darunter leiden, wenn sich Stimmen mehren, nach denen Ihre Sponsoring-Entscheidungen „einfach nicht nachzuvollziehen“ sind, Sie bestimmte „Lieblinge“ favorisieren, man keine vernünftige Begründung für eine Absage (oder nicht einmal eine Absage) erhält.

Leitlinien ermöglichen professionelles Management

Enttäuschungen und Mühe ersparen

Leitlinien ermöglichen damit nämlich nicht nur die Entscheidung für Projekte und Themen, die Ihnen wichtig sind, sondern sie erlauben auch klare Absagen an Projekte, die nicht zu Ihrem Unternehmen passen. Die Bürger können aber nicht wissen, was zu Ihrem Stadtwerk passt, wenn Sie es Ihnen nicht sagen. Daher werden Sie immer wieder mit Anfragen konfrontiert werden, von denen Sie von Anfang an wissen, dass sie aussichtslos sind. Sie können Ihren Bürgern und Kunden Enttäuschungen und sich selbst viel Mühe ersparen.

Denn die Anfragen (oder „Anträge“) nach Förderung externer Projekte nehmen zu – viele Stadtwerke verzeichneten in den vergangenen zwei bis drei Jahren einen besonders starken Anstieg, einige in einem Maße, das die effiziente Arbeit von Fachabteilungen wie der Unternehmenskommunikation stark beeinträchtigen kann. In diesen Fällen sind die Unternehmensmitarbeiter nicht mehr „Herr der Lage“. Ihre Tätigkeit wandelt sich von aktiven Förderern zu getriebenen „Opfern“ des eigenen Engagements. Für wirtschaftlich denkende Organisationen ist es wichtig, auch freiwilliges Engagement zu managen, um die Kontrolle über die Ausgaben und die Außendarstellung des Unternehmens zu behalten. Denn ein so sichtbares und nachgefragtes Element des Unternehmensauftritts wie

das gesellschaftliche Engagement verlangt nach einem professionellen Management. Das ist nur mit klaren Kriterien und einem Leitlinienraster möglich.

Ein Teil der in diesem Leitfaden dargestellten Arten, sich als Unternehmen zu engagieren, kann in Leitlinien nicht adäquat abgebildet werden. Dies trifft insbesondere auf die operativen Formen des Umwelt- und Nachhaltigkeitsengagements zu, bei denen eine „Anleitung“ allerdings auch schon im jeweiligen Managementsystem enthalten ist. Dennoch sei der Hinweis gegeben, dass zum Beispiel die Einführung einer Sustainability Balanced Scorecard auch der Ausdruck einer bewussten Unternehmensentscheidung ist, ökologischen und sozialen Aspekten der wirtschaftlichen Tätigkeit einen besonderen Stellenwert einzuräumen. Sich über eine solche Prioritätensetzung im Klaren zu werden, ist die Absicht des folgenden Abschnitts.





CSR-Strategie mit Unternehmensstrategie verbinden

Keine CSR-, Corporate Citizenship- oder Sponsoring-Strategie sollte „frei im Raum“ stehen, sondern immer der Unternehmensstrategie untergeordnet sein. Ihr erster Blick geht also in Richtung Leitbild / Leitlinien für das eigene unternehmerische Handeln. Auch Ihre externe Fördertätigkeit sollte stets im Einklang mit einer solchen Strategie stehen.

Manchmal hakt es natürlich schon daran, dass es eine ausformulierte Unternehmensstrategie oder „Firmenphilosophie“ gar nicht gibt. In diesem Fall sollten sich die Unternehmen fragen:

- Was sind Ihre Stärken / was können Sie weniger gut?
- Welche Rolle spielt für Sie zum Beispiel der Umweltschutz?
- Legt Ihr Unternehmen Wert auf Teamgeist?
- Suchen und entwickeln Sie systematisch Innovationen?
- Ist Schnelligkeit (Dynamik) eine Ihrer Stärken?
- Ist Ihr Unternehmen bekannt für seine gute Kundenorientierung?
- Gibt es bei Ihnen einen ausgeprägten Unternehmergeist?
- Welchen technischen oder marktlichen Herausforderungen müssen Sie sich besonders stark zuwenden?

Stärken-/Schwächen-Profil Mit Fragen wie diesen entwickeln Sie schnell ein *Stärken-/Schwächen-Profil* Ihres Unternehmens. Übertragen Sie im zweiten Schritt diese Stärken auch auf das externe Engagement. Damit wird es zwangsläufig zu einer Art des Engagements, die zu Ihnen passt und die nach außen auch glaubhaft vertreten werden kann. Beispielsweise gibt es Stadtwerke, für die der Faktor Dynamik eine besondere Bedeutung hat. Dann passt das Sponsoring schneller Sportarten besonders zu Ihnen. Sind Sie nachweislich umweltorientiert, sollten Umweltmaßnahmen einen Schwerpunkt auch Ihres freiwilligen Engagements bilden. Engagieren Sie sich für Toleranz und Vielfalt im Unternehmen, kann dies auch extern einen Schwerpunkt im sozialen Bereich bilden. Steht bei Ihnen Teamgeist hoch im Kurs, können Sie teamorientierte Sportarten oder Kulturformen fördern. Ist Ihr Unternehmen besonders innovativ, sollte das Stichwort Innovation auch beim gesellschaftlichen Engagement eine besondere Rolle spielen.

Kommunale / regionale Besonderheiten suchen

„Stark vor Ort“ oder „der Region verbunden“ sind viel verwendete Begriffe in der Außendarstellung der Stadtwerke. Die besondere Verbindung eines kommunalen Unternehmens zu seiner Region und seinem Anteilseigner ist eine Besonderheit der Stadtwerke. Sie praktizieren ihr gesellschaftliches Engagement nachweislich primär aus einem kommunalen Verantwortungsgefühl heraus und tendenziell weniger als Marketing-Maßnahme – ganz unabhängig davon, dass der Image-Aspekt immer eine Rolle spielt. Die Grundmotivation ist der entscheidende Unterschied.

Die Fördertätigkeit nach kommunalen oder regionalen Spezifika auszurichten, bedeutet nicht, dass Fördermittel regional ausgegeben werden – dies geschieht ohnehin. Es geht darum, solche Projekte zu entwickeln und/oder zu fördern, die für die Region identitätsstiftend sind, die einen Beitrag dazu leisten, dass die Menschen in Ihrem Umfeld einen Stolz auf historische, kulturelle, wirtschaftliche Leistungen ihrer Region entwickeln. Viele Regionen in Deutschland müssen diesen Stolz neu entwickeln, weil sie durch den Wandel in der Wirtschafts- und Arbeitswelt oder aus infrastrukturellen Gründen ins Hintertreffen geraten sind (oder sich zumindest in der Region eine entsprechend negative Stimmung verbreitet hat).

kommunale oder
regionale Spezifika



In diesen Fällen hilft die Rückbesinnung auf Werte oder geschichtliche Ereignisse, die die Region in der Vergangenheit geprägt haben und die, mit etwas Fantasie, auf die Gegenwart übertragen werden können. Werfen Sie daher einen Blick in die Stadt- oder Regionalgeschichte:

- Wofür ist Ihre Stadt/Gemeinde bekannt, was ist ihr Ruf (auch außerhalb)?
- Haben historisch bekannte Persönlichkeiten aus Kultur, Wissenschaft, Sport oder Politik in Ihrer Stadt gelebt oder wurden hier geboren?
- Haben in der Kommune (oder in der Nähe) historisch bedeutende Ereignisse stattgefunden?
- Wurden in Ihrer Stadt nützliche Erfindungen gemacht oder angestoßen?
- Gibt es besondere Bauwerke, die einen Rückschluss auf die Regionalentwicklung zulassen?



Sammeln Sie diese Punkte und prüfen Sie anschließend, ob Ihre bisherige Fördertätigkeit regionale Besonderheiten berücksichtigt. Wenn Sie feststellen sollten, dass dies bisher nicht oder wenig der Fall war, bieten sich Ansatzpunkte für die Entwicklung eigener Projekte – allein oder in Verbindung mit Partnern vor Ort.

Zum Beispiel könnten Sie einen Wettbewerb im Namen einer bekannten historischen Persönlichkeit ins Leben rufen, der die Leistungen dieser Person fortleben lässt. Ist Ihre Stadt/Gemeinde für technisch-wirtschaftliche Leistungen bekannt, legen Sie einen Förderschwerpunkt auf diese Themen. Hat in Ihrer Nähe eine historisch bedeutsame Schlacht stattgefunden, funktionieren Sie diese um zu einem Fußballturnier Ihres Stadtwerks. Das Prinzip bei dieser Übertragung ist einfach, oft kommt man nur nicht auf die Idee, das Konkrete (das Ereignis, die Person, die Leistung) zu abstrahieren. Was Sie damit erreichen ist, dass die Bürger Ihrer Stadt sagen „Ja, dafür stehen wir, auf diese Stärken wollen wir uns wieder besinnen, es ist richtig, dass die Stadtwerke hier investieren“.

Das Engagement budgetieren

Wie schon angeklungen, werden viele Förderentscheidungen spontan getroffen. Handelt es sich um eine Sponsoring-Maßnahme und nicht um einen personellen Einsatz (vgl. Corporate Volunteering, Seite 24.) oder um operatives Management (Anhang 1), dann ist das Budgetieren des Engagements einfach.

Ein Budget erlaubt genaue Planung, ohne notwendigerweise alles planen zu müssen. Sie können Finanzmittel bestimmten Fördergebieten zuordnen und legen damit gleichzeitig Ihre inhaltlichen Schwerpunkte fest. Sie können die Ausgaben zeitlich gleichmäßig über das Jahr verteilen, ohne dass Ihnen im vierten Quartal das Geld ausgeht (oder Sie plötzlich noch alle restlichen Mittel ausgeben müssen). Es erlaubt Planungssicherheit sowohl für Ihr Unternehmen als auch für Ihre Förderempfänger.

genaue Planung

Wenn Sie bisher nicht budgetiert haben, dokumentieren Sie zunächst, wie hoch Ihre Ausgaben in den vergangenen Jahren waren. Überlegen Sie dann, ob die wirtschaftliche Entwicklung Ihres Unternehmens eher eine Steigerung oder eine Verringerung dieser Summe nahe legt. Ist Ihnen das gesellschaftliche Engagement heute wichtiger als in der Vergangenheit, erhöhen Sie die Ausgaben oder suchen Sie co-finanzierende Partner. Unter Umständen müssen Sie für eine Erhöhung auf andere Kommunikations- oder Werbemaßnahmen verzichten.

Wenn Sie ein Gesamtjahresbudget ermittelt haben, strecken Sie die Beträge über das Jahr. Beachten Sie dabei saisonale Schwerpunkte, wie zum Beispiel Stadtfeste, Sommer- und Wintersportarten, Schulferien etc. Wenn Sie mit anderen örtlichen Partnern zusammenarbeiten, verlangen Sie auch von ihnen eine vernünftige Zeitplanung. Legen Sie sich außerdem einen Betrag für spontane Anfragen zurück – Sie werden nie vollständig darum herum kommen. Dieser nicht verplante Budgetanteil sollte 10 bis 15 Prozent nicht überschreiten.

Betrag für spontane
Anfragen

Legen Sie anschließend für sich selbst und für Ihre Kommune Rechenschaft ab, indem Sie einen Jahresbericht schreiben, der nicht öffentlich sein muss. Beschreiben Sie in diesem Bericht Ihre Mittelverwendung, Ihre Erfahrungen mit der geförderten Organisation oder dem durchgeführten Projekt und dokumentieren Sie die Medienberichterstattung dazu.





Ein Sponsoring-Konzept erstellen

Ein Sponsoring-Konzept im Gegensatz zu Leitlinien für das gesellschaftliche Engagement bezieht sich explizit und ausschließlich auf die finanzielle Förderung sozialer, kultureller, sportlicher, wissenschaftlicher (oder schulischer) Projekte. In einem Konzept legen Sie fest, was Ihnen wichtig ist und welche Förderschwerpunkte Ihr Unternehmen konsequenterweise verfolgen will. Gleichzeitig haben Sie damit auch Ausschlusskriterien formuliert, die Absagen erleichtern.

Erarbeiten Sie ein Sponsoring-Konzept immer in Zusammenarbeit zwischen den Hauptverantwortlichen der Unternehmenskommunikation und der Geschäftsführung. Stimmen Sie im Vorfeld mit der Geschäftsführung ab, ein Konzept einzuführen. Machen Sie dann den ersten Entwurf, *bevor Sie* eine Arbeits- oder Projektgruppe einberufen. Das vermeidet endlose Diskussionen ohne Ergebnis. Manchmal kann auch die Involvierung der Anteilseigner sinnvoll sein. Lassen Sie sich aber nicht darauf ein, *kein* Konzept einzuführen, damit Sie spontane Bedürfnisse besser befriedigen. Argumentieren Sie immer damit, dass Sie ein Konzept brauchen, damit Sie effizient und zielgerichtet arbeiten können und damit die Bürger wissen, woran sie sind.

Auch ein Sponsoring-Konzept braucht die Klarheit über die Unternehmensstrategie und über lokale Besonderheiten. Ein Sponsoring-Konzept enthält die folgenden Bestandteile:

- Unternehmens-Kurzporträt: Beschreiben Sie in fünf Zeilen, was Ihr Unternehmen macht – nur zur Klarheit darüber, was der eigentliche Daseinszweck des Unternehmens ist.
- Vision: Beschreiben Sie kurz und prägnant, nach welchen unternehmerischen Werten und Prinzipien Sie arbeiten, weil Sie darauf die folgenden konzeptionellen Gedanken aufbauen.
- Schwerpunkte / Themen: Beschreiben Sie dann, welche Ziele Sie sich mit dem Sponsoring-Konzept gesetzt haben. Dabei beziehen Sie sich auf die Unternehmensstrategie, etwaige lokale/regionale Besonderheiten und, daraus abgeleitet, die Präferenz für Sport oder Kultur oder Soziales oder Bildung oder ...

- Kriterien zur Selbstbeurteilung von Antragstellern: Erläutern Sie noch einmal die Kriterien, denen ein Projekt genügen muss. Es muss zu Ihrem Unternehmen passen, zu den Schwerpunkten passen, es muss langfristig / darf kurzfristig angelegt sein (wie Sie wollen), es darf einen bestimmten Betrag nicht überschreiten, es muss z.B. kooperativ (mit anderen lokalen Partnern) angelegt sein, und alles weitere, was Ihnen wichtig ist.
- Bedingungen: Knüpfen Sie die Förderung Ihrer Projekte an Bedingungen. Damit ist nicht nur die Vereinbarung einer Gegenleistung gemeint, sondern auch die Durchführung bestimmter Tätigkeiten, die zu Ihren Schwerpunkten passen, z. B. die Verknüpfung einer Sportförderung mit einem sozialen Zweck.
- Vertrag: Machen Sie deutlich, dass Sie nur gegen einen abgeschlossenen Vertrag sponsern werden, in dem auch die Gegenleistung des Gesponserten festgelegt wird.



Der Sponsoring-Vertrag ist ein wesentliches Element des Sponsoring-Konzepts, **Sponsoring-Vertrag** den Sie bei allen größeren und längerfristigen Projekten unbedingt abschließen sollten. Er muss nicht lang sein und sollte nicht zu übertriebener Bürokratie führen. Er dient den Partnern lediglich zur Erinnerung daran, dass eine finanzielle Förderung keine Selbstverständlichkeit ist, sondern ein geschäftlicher Prozess mit Leistung und Gegenleistung. Bitte beachten Sie den Muster-Sponsoring-Vertrag in Anhang 2.



Kooperationspartner suchen

Wie an manchen Stellen schon angedeutet, bietet es sich in vielen Förderbereichen an, Kooperationspartner zu suchen. Damit wird sichergestellt, dass ein (größeres) Förderprojekt fachlich professionell durchgeführt wird, denn die Stadtwerke können sich nicht in allen gesellschaftlichen Bereichen fachlich auskennen. Kooperationen können auch dazu dienen, den finanziellen Einsatz auf mehrere Schultern zu verteilen.

verschiedene Arten der Kooperation

Es sind *verschiedene Arten der Kooperation* möglich:

- Kooperation mit Fachorganisationen: Beispiel Umweltbereich: Es ist ein Unterschied, ob Sie einer lokalen Umweltgruppe Geld oder Sachmittel für ein Projekt zur Verfügung stellen, oder ob Sie zusammen eine umweltorientierte Projektidee entwickeln und umsetzen. Letzteres ist personell aufwändiger, aber bringt erheblich mehr Reputation bei Bürgern und der Organisation. In einigen Städten gibt es auch Sozialsponsoring-Vereine, die förderwillige Unternehmen und förderbedürftige Organisationen zusammenbringen.
- Kooperation mit anderen Unternehmen vor Ort: Entwickeln Sie gemeinsam mit anderen (privatwirtschaftlichen) Unternehmen in der Stadt gemeinsame Förderideen. Gehen Sie hier sehr selektiv vor, d. h. wählen Sie höchstens ein bis zwei Unternehmen pro Idee aus. Suchen Sie thematisch nach Synergien zwischen Ihrem und dem Partner-Unternehmen. Eine solche Kooperation kann ein gutes Kundenbindungsinstrument im gewerblichen Markt vor Ort sein.
- Kooperation mit anderen kommunalen Einrichtungen: Dies können zum Beispiel die Sparkasse oder Wirtschaftsförderungsagenturen sein. Auf diese Weise bilden Sie kommunalwirtschaftliche Allianzen.
- Kooperation mit der Stadt / der Gemeinde: Die Stadt als Anteilseigner Ihres Unternehmens möchte oft, dass Sie gewisse Förderprojekte in der Stadt übernehmen. Lassen Sie sich darauf ein, wenn dies thematisch zu Ihnen passt (s. o.) und wenn sich die Stadt ebenfalls finanziell und personell einsetzt. Wenn Sie sich thematische Schwerpunkte gesetzt haben, sprechen Sie zum Beispiel mit der Umweltbehörde oder dem Sozialamt über eine Zusammenarbeit. Beachten Sie dabei aber immer, als eigenständiger Partner aufzutreten.

CHECKLISTE STRATEGIE

- Das Management von gesellschaftlichem Engagement ist nur mit Leitlinien möglich. Sie sind der einzige Weg, die Kontrolle über Ausgaben und Außendarstellung des Unternehmens zu behalten.
 - Unternehmensstrategie, Kommunikationsstrategie und CSR-Strategie müssen aus einem Guss sein. Verbinden Sie die unternehmerischen Ziele und Schwerpunkte mit der gezielten Förderung ausgewählter Projekte.
 - Suchen Sie gezielt nach kommunalen oder regionalen Besonderheiten, zum Beispiel aus der Kultur- oder Wirtschaftsgeschichte, und knüpfen Sie Ihre Förderung an solche ortstypischen Themen. So stiften Sie Identität und Gemeinsinn.
 - Stellen Sie ein Jahresbudget auf und achten Sie auf seine Einhaltung. Reservieren Sie einen Anteil von 10 bis 15 Prozent für spontane Einfälle oder Anregungen (zum Beispiel aus der Kommune).
 - Erstellen Sie ein Sponsoring-Konzept mit Positiv- und Negativkriterien. Sie können in einem solchen Konzept auch Themen verbinden, z. B. Sportsponsoring mit Senioren-, Behinderten- oder Jugendförderung.
 - Halten Sie Leistung und Gegenleistung beim Sponsoring in einem Vertrag fest.
 - Suchen Sie Kooperationspartner. Das erleichtert die Suche nach passenden Projekten, erhöht Ihre Glaubwürdigkeit sowie die mediale Aufmerksamkeit.
 - Vereinfachen Sie die Abwicklung von Förderanfragen, indem Sie ein entsprechendes Formular mit hinterlegter Datenbank ins Internet stellen. Das erleichtert Ihnen und den Anfragenden die Arbeit.
-
- Kooperation mit externen Stiftungen: Viele gemeinnützige Stiftungen in Deutschland suchen Kooperationspartner und sind offen für Vorschläge. Gehen Sie nicht als Antragsteller auf die Stiftungen zu, sondern als gleichberechtigter potenzieller Partner. Ideal wäre es, wenn die Stiftung auch in Ihrer Stadt ansässig ist, doch das ist keine Notwendigkeit. Auch wenn Ihre Fördertätigkeit selbst unter dem Dach einer Stiftung organisiert ist, ist dies eine gute Voraussetzung.





Die Abwicklung vereinfachen / standardisieren

Wenn Ihr Unternehmen nur solche Förderprojekte realisiert, die es selbst entwickelt hat, haben Sie es relativ einfach. In Wirklichkeit ertrinken viele Unternehmen buchstäblich in der Flut von Anfragen und Anträgen und bemühen sich nach Kräften, diese zu kanalisieren, zu beurteilen und zu beantworten. Leitlinien helfen – so weit waren wir schon. Doch neben der thematischen Schwerpunktsetzung ist auch die rein technische Abwicklung ein wichtiges Element von Leitlinien.

Beurteilungsbögen Einige Unternehmen haben Beurteilungsbögen entwickelt, in denen sie jede Anfrage nach bestimmten Kriterien „abhaken“. Werden nicht genug Kriterien erfüllt, wird eine Absage geschrieben. Oft kommen aber Anfragen gleichzeitig über verschiedene Kommunikationskanäle: Telefon, Fax, E-Mail, persönliche Gespräche, Empfehlungen Dritter etc. Das kann die Bearbeitung sehr aufwändig machen.

Antragsformular im Internet Andere Unternehmen stellen im Internet ein Antragsformular im PDF-Format ein, das vom Interessenten ausgedruckt, ausgefüllt und zurückgeschickt werden muss. Damit haben Sie schon einmal die verschiedenen Anfrageformen auf einen Weg beschränkt, und Sie können etwaigen Anrufern sagen: Anfragen bitte nur über das Formular im Internet.

Förderkriterien auf Website Noch einfacher ist es, Ihre wesentlichen Förderkriterien von vornherein auf Ihrer Website im Internet zu veröffentlichen und dort auch Ihre Förderbereiche zu benennen. Schreiben Sie deutlich hinzu, dass Sie keine anderen Themen fördern. Dann weiß jeder potenzielle Interessent Bescheid und stellt Ihnen unter Umständen schon gar keine Förderanfrage mehr – im Idealfall erhalten Sie damit nur noch eine begrenzte Zahl an gut passenden Ideen. Stellen Sie gleich ein Online-Formular auf der Internet-Seite zur Verfügung, das am Bildschirm ausfüllbar ist. Die Interessenten müssen einen der von Ihnen gesetzten Schwerpunkte ankreuzen, ein Geldbetragsspektrum anwählen, dessen Grenzen Sie vorgeben, ihre Idee in wenigen Sätzen prägnant erläutern und erfahren ggfs. auch gleich etwas über die erwarteten Gegenleistungen.

Der „Antrag“ wird über den Click auf einen Knopf „Absenden“ generiert und erscheint in Ihrer Fachabteilung als Datensatz in SPSS und/oder Excel. Damit haben Sie sich auch das mühselige manuelle Erfassen von Anfragen gespart. Sie müssen nur noch lesen, beurteilen und auswählen.

CSR kommunizieren





CSR kommunizieren

Über die Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen lassen sich ganze Bücher schreiben. Dieser Leitfaden konzentriert sich auf Ideen und Anregungen für das Engagement selbst, er ist kein Kommunikationsleitfaden. Darüber hinaus verwendet die Kommunikation von CSR keine wesentlich anderen Instrumente als die Kommunikation anderer Unternehmensleistungen.

An dieser Stelle soll vor allem betont werden, dass die Kommunikation ein essenzieller Bestandteil von CSR ist. Unternehmen (auch kommunale Unternehmen) sind keine philanthropischen Einrichtungen, sondern haben eine klare wirtschaftliche Aufgabe. Gesellschaftliches Engagement ist daher nicht selbstverständlich. Vor allem aber steht ein Unternehmen mit vielen CSR-Projekten zwangsläufig im Licht der Öffentlichkeit. CSR-Projekte haben immer die zwei Seiten (a) gesellschaftlicher Vorteil und (b) unternehmerischer Vorteil. Letzterer besteht fast immer zunächst aus dem Faktor Anerkennung. CSR bildet Reputation und ist damit untrennbar mit der Kommunikation verbunden.

Die VKU-Umfrage unter den deutschen Stadtwerken hat ergeben, dass die Unternehmen mehrheitlich sehr gute Erfahrungen mit der Kommunikation ihres Engagements gemacht haben. Befürchtungen, man würde mit allzu deutlicher Kommunikation nur eine Lawine von Förderanfragen oder Kritik losstreuen, bewahrheiten sich in der Regel nicht. Im Gegenteil: Erhoffte Imagevorteile lassen sich tatsächlich realisieren.

Die Kommunikationsmöglichkeiten bieten ein weites Spektrum:

- **Internet:** Ihre eigene Website steht Ihnen ungefiltert, ungekürzt und unzensuriert zur Verfügung. Das ist Ihre Basis. Kommunizieren Sie hier aber übersichtlich und systematisch. Legen Sie beispielsweise im Bereich „Unternehmen“ einen Menüpunkt „Verantwortung“ oder „Sponsoring“ an. Hier unterscheiden Sie nach den Ihnen wichtigen Themen (z. B. Umwelt, Soziales, Volkswirtschaftliches, Bildung). Außerdem sollten Sie hier Ihre Förderkriterien für externe Anfragen mit Online-Formular einstellen sowie alle entsprechenden Presstexte und Clippings.
- **Medienarbeit:** Informieren Sie Ihre lokalen und regionalen Medien, bis hin zur Landesrundfunkanstalt, über Ihre Aktivitäten. Arbeiten Sie gezielt mit bestimmten Redakteuren zusammen. Vereinbaren Sie bei größeren Projekten von vornherein eine Medienkooperation.

- Jahresbericht: Veröffentlichen Sie einmal im Jahr (oder alle zwei Jahre) einen Bericht zum gesellschaftlichen Engagement Ihres Unternehmens (CSR-Report). Stellen Sie darin Ihre operativen Leistungen im Umweltschutz und für Ihre Mitarbeiter, Ihre volkswirtschaftliche Bedeutung in der Kommune und Ihr freiwilliges gesellschaftliches Engagement vor.
- Dialog-Kommunikation: Verlassen Sie die Einbahnstraße herkömmlicher Unternehmenskommunikation, und wagen Sie den Gang nach draußen: Organisieren Sie Bürgerforen oder „Stakeholder-Dialoge“ mit wichtigen kommunalen Gruppen zu unternehmensstrategischen oder kommunalwirtschaftlichen Themen. Laden Sie die Presse ein, mitzuwirken. Positionieren Sie sich als Impulsgeber für die Entwicklung der Region.



CSR-Managementsysteme

Gesellschaftliche Verantwortung beginnt im Unternehmen selbst. Wer „Verantwortung“ nur über externes finanzielles Engagement (Spenden, Sponsoring) zum Ausdruck bringt, während die operative Verantwortung für Mitarbeiter oder den Umweltschutz auf der Strecke bleibt, tut gut daran, weiter von Sponsoring zu sprechen und nicht von CSR oder Corporate Citizenship. Wer aber mit Recht stolz auf sein Umweltmanagement und seine Mitarbeiterzufriedenheit sein kann, dem droht auch keine schlechte Presse bei seinem Engagement für Sport, Kultur und das Gemeinwesen.

Kurzüberblick Umweltmanagementsysteme

EMAS

Die bekanntesten Umweltmanagementsysteme basieren auf der EG-Umweltaudit-Verordnung (EMAS I und II) sowie der ISO 14001 Normenreihe. Die 1993 in Kraft getretene EMAS I zielt auf die Verhütung, die Verringerung und die Beseitigung von Umweltbelastungen auf der Grundlage des Verursacherprinzips, auf eine effiziente Bewirtschaftung der Rohstoffquellen und den Einsatz von sauberen Technologien ab. Die im April 2001 in Kraft getretene novellierte EMAS-Verordnung (EMAS II) richtet sich an alle Organisationen und enthält als wesentlichen Bestandteil die ISO 14001.

periodische Wiederholung von Umweltaudits

Das Umweltmanagementsystem nach EMAS enthält eine *periodische Wiederholung von Umweltaudits*, mit deren Hilfe das Managementsystem fortlaufend geprüft und verbessert werden soll. Für die systematische Erfassung der Umweltschutzdaten wird in der Regel ein Handbuch erstellt, in dem nicht nur das Management, Ziele etc., sondern auch die konkreten Aspekte zur Umsetzung, Durchführung und Kontrolle bzw. Bewertung des Umweltmanagementsystems enthalten sind.

Zur EMAS-Zertifizierung müssen Unternehmen neben der Umweltprüfung und der Entwicklung eines formalen Umweltmanagementsystems eine Umwelterklärung abgeben, eine Umweltprüfung vornehmen und dieses in regelmäßigen Abständen begutachten lassen. Die Umwelterklärung ist regelmäßig zu aktualisieren.

Da das Herstellen einer Übereinstimmung des betrieblichen Umweltmanagements mit den Anforderungen, die EMAS stellt, sehr zeit-, personal- und kostenintensiv ist, und Unternehmen darauf achten müssen, dass der Nutzen von einem formalisierten Umweltmanagementsystem wie EMAS größer als die Kosten ist, entscheiden sich immer mehr Unternehmen gegen eine Umsetzung und Dritt-zertifizierung von EMAS und tendieren vermehrt zu einer Zertifizierung nach ISO 14001 ff.

Weitere Informationen: <http://www.emas.de>

ISO 14.001 ff.

Über 40.000 Unternehmensstandorte in über 110 Ländern nutzen das Umweltmanagementsystem der ISO 14001, wobei deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich an zweiter Stelle stehen. ISO 14001 soll Unternehmen dazu die-

nen, sowohl das jeweilige nationale Umweltordnungsrecht zu verwirklichen als auch die Produktivität zu steigern und einen positiven Beitrag zur Wettbewerbssituation eines Unternehmens zu leisten.

In der ISO 14001 ist neben den allgemeinen Anforderungen u. a. geregelt, dass ein Unternehmen ein Verfahren einführen und aufrechterhalten muss, mit welchem die Umweltaspekte ihrer Tätigkeiten, ihrer Produkte oder Dienstleistungen in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zu ermitteln und deren Ergebnisse in den umweltbezogenen Zielsetzungen zu berücksichtigen sind.

umweltbezogene
Zielsetzungen

Voraussetzung für den Aufbau des Umweltmanagementsystems im Unternehmen ist eine betriebliche Umweltprüfung. Hier gilt es, alle Umweltaspekte der Produkte und Dienstleistungen zu überprüfen und die wichtigen Umweltaspekte herauszufiltern, für die das Unternehmen Umweltziele und -maßnahmen festlegt. Das System kann zudem Grundlage der betrieblichen Umweltberichterstattung sein.

Weitere Informationen: <http://www.14001news.de>

Risikomanagement

Das Management bzw. die Reduktion von Risiken gehört zum unternehmerischen Alltag. Risiken, die es zu vermeiden gilt, sind zum Beispiel Produktionsunfälle, Qualitätsmängel, Arbeitsunfälle, Bedrohungen von Umwelt und Gesundheit oder Transportunfälle. Zunehmend werden auch Risiken betrachtet, die weniger leicht quantifizierbar sind, wie Reputationsrisiken.

So wie der Mensch viele dieser Risiken erst verursacht, ist er gleichzeitig auch der Schlüssel zu ihrer Lösung durch systematisches Risikomonitoring und ausgearbeitete Notfallpläne. Forschung und Entwicklung, aber auch praktische Erkenntnisse und Erfahrungen bieten bedeutende Schlüsselfaktoren, mit denen Unternehmen die Handhabbarkeit von Risiken stetig verbessern können.

Risikomonitoring und aus-
gearbeitete Notfallpläne

Rechtliche Rahmenbedingungen, Selbstverpflichtungen, Branchenkodizes und internationale Vereinbarungen bieten häufig für das Risikomanagement von Unternehmen wertvolle Unterstützung. Der Umgang mit und die Vermeidung von Risiken, die aus den Unternehmensaktivitäten entstehen können, ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenspolitik, der durch konkrete Maßnahmen, Projekte, F&E sowie Mitarbeiterschulungen in die Praxis umgesetzt wird.

Arbeitsschutzmanagement

Die Arbeitgeber sind nach dem Arbeitsschutzgesetz dazu verpflichtet, den Arbeits- und Gesundheitsschutz in geeigneter Weise zu organisieren. Wie diese Organisation erfolgen soll, ist im Gesetz nicht festgelegt, sondern obliegt der Entscheidungsfreiheit jedes Unternehmens. In der betrieblichen Praxis bestehen viele unterschiedliche Strategien, um den Anforderungen des Arbeitsschutz- und Arbeitssicherheitsgesetzes bezüglich einer Arbeitsschutzorganisation gerecht zu werden.

Für eine möglichst effiziente Organisation sind vielfältige Handlungshilfen und Leitfäden zum Arbeitsschutzmanagement entwickelt worden. Die Unternehmen – insbesondere mittlere und große – gehen dabei immer mehr dazu über, ein so genanntes Arbeitsschutzmanagementsystem (AMS) im Betrieb zu installieren. Zum Teil werden diese AMS mit bestehenden Qualitäts- und/oder Umweltmanagementsystemen verknüpft. Ziel eines AMS ist es, den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz prozessorientiert in die betrieblichen Abläufe zu integrieren. Es geht um die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsschutzleistung.

Ganzheitliche CSR- bzw. Nachhaltigkeitsmanagementsysteme

Die im folgenden beschriebenen vier Managementansätze umfassen ökologische, soziale und wirtschaftliche Erfolgsfaktoren eines operativen CSR-Managements, wobei die Einzelelemente nicht isoliert, sondern integriert behandelt werden.

Sustainability Balanced Scorecard

Das bekannte Managementkonzept „Balanced Scorecard“ (BSC) wurde in den vergangenen Jahren durch verschiedene Forschungsansätze (die sich nicht wesentlich unterscheiden) in Richtung Nachhaltigkeitsmanagement erweitert. Dabei wurden Umwelt- und Sozialaspekte integriert, die auch das nichtmarktliche Umfeld des Unternehmens berücksichtigen. Die BSC ist ein hilfreiches Managementinstrument, um sicherzustellen, dass die formulierten Unternehmensstrategien in die Tat umgesetzt werden. Indem operative Ziele und Kennzahlen gebildet werden, wird die Zielerreichung nachvollziehbar.

Die BSC verbindet die für ein Unternehmen strategisch bedeutsamen Kennzahlen in den vier Perspektiven Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse sowie Lernen und Entwicklung. Bei der um Nachhaltigkeitsaspekte erweiterten „Sustainability Balanced Scorecard“ (SBSC) werden auch das Umwelt- und Sozialmanagement eines Unternehmens auf die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie ausgerichtet. Ziel ist es, Synergien zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen auszuschöpfen. Dazu wird eine fünfte Perspektive zur BSC eingeführt, die „nicht-marktliche“, in der vor allem jene Aspekte betrachtet werden, die auf das Unternehmen über nicht-marktliche Mechanismen (gesellschaftliche Trends, offensiv geäußerte externe Erwartungen etc.) einwirken.

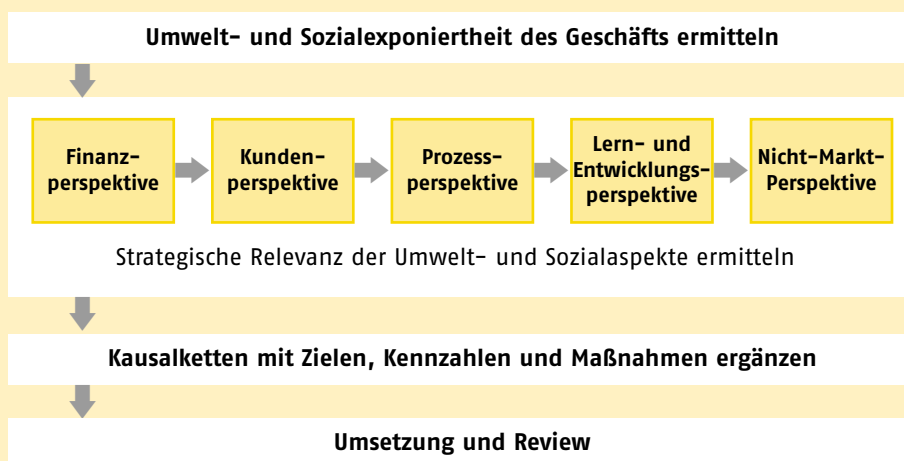
Bei der Formulierung der SBSC lassen sich vier Hauptschritte unterscheiden:

- Zunächst werden eine Vision und eine Strategie zur Umsetzung dieser Vision für das Unternehmen erarbeitet.
- Danach werden unabhängig von ihrer strategischen Relevanz systematisch alle Umwelt- und Sozialaspekte identifiziert, die das Unternehmen betreffen (z. B. Emissionen, Materialintensität, Arbeitsbedingungen, Arbeitsbedingungen bei Zulieferern).
- In einem top-down gerichteten Prozess von der Finanz- bis zur Nicht-Markt-Perspektive wird ermittelt, welche Relevanz diese Umwelt- und

Sozialaspekte für die Umsetzung der Unternehmensstrategie besitzen. Dabei wird für jede Perspektive der SBSC – in der Reihenfolge Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse, Lernen und Entwicklung sowie Nicht-Markt-Perspektive – überprüft, ob und welche Bedeutung die Umwelt- und Sozialaspekte für die jeweilige Perspektive haben. Dadurch wird sowohl die strategische Relevanz, als auch die Wirkungsweise der Umwelt- und Sozialaspekte auf den Unternehmenserfolg ermittelt.

- Daran schließt sich die Formulierung geeigneter Maßnahmen und Zielgrößen an. Das Ergebnis ist eine ausformulierte SBSC, in der in den fünf Perspektiven die wichtigsten 20 bis 25 strategischen Größen inklusive der Umwelt- und Sozialaspekte abgebildet, über Ursache-Wirkungsketten auf den Unternehmenserfolg ausgerichtet und durch Kennzahlen messbar gemacht sind.

Prozessverlauf Sustainability Balanced Scorecard



Quelle: Schaltegger / Hasenmüller (2005)

Weitere Informationen:

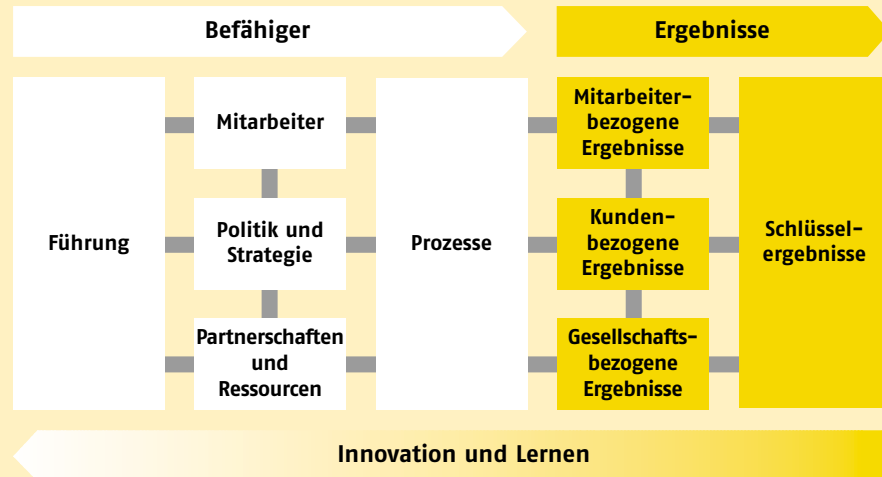
<http://www.uni-lueneburg.de/umanagement/projekte/sbsc/start.htm>

Sustainable Excellence Modell (S-EFQM)

Das Sustainable Excellence Modell basiert auf dem Qualitätsmanagementansatz der European Foundation for Quality Management (EFQM). Dieser enthält einen Kriterienkatalog, der auf neun Dimensionen beruht. Es ermöglicht den Unternehmen, Stärken und Verbesserungspotentiale zu erkennen und Handlungspläne zur Qualitätssteigerung abzuleiten. Auf allen Managementebenen sollen „nachhaltige Spitzenleistungen“ erzielt werden, die jährlich mit dem European Quality Award ausgezeichnet werden. Das EFQM-Modell gibt keine Inhalte vor, sondern zeigt auf, in welchen Bereichen das Unternehmen systematische Maßnahmen und Vorgehensweisen entwickeln sollte und wo positive Ergebnisse erwartet werden (s. Schaubild S. 44). Dazu wird zwischen vier Leistungsfaktoren (Ergebnis-Kriterien) und fünf Erfolgsfaktoren (Befähiger-Kriterien) unterschieden.

Stärken und Verbesserungspotentiale erkennen

Sustainable Excellence Modell (S-EFQM)



Quelle: EFQM, via <http://www.sustainable-excellence.de>

Die Ergebnis-Kriterien messen Mitarbeiter-, Kunden-, Gesellschafts- sowie Schlüsselergebnisse und stellen dar, was ein Unternehmen erreicht. Die Befähiger-Kriterien hingegen zeigen, wie eine Organisation in den Bereichen Führung, Politik und Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen und bei Prozessen vorgeht. Innovation und Lernen schließen den Regelkreis der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Organisation.

Das EFQM-Modell wurde 2001 im Rahmen des Projekts „Sustainable Excellence“ zum Sustainable-EFQM (S-EFQM) weiterentwickelt. Es entstand ein Bewertungsinstrument für die Nachhaltigkeit von Unternehmen. Gleichzeitig wurden mögliche Änderungen für das EFQM-Modell erarbeitet, um dieses noch mehr in Richtung Nachhaltigkeit zu führen. Das EFQM-Modell wurde im Jahr 2002 überarbeitet und berücksichtigt seitdem die erarbeiteten Änderungen des „Sustainable Excellence“-Projekts. Seitdem zählen z. B. Nichtregierungs-Organisationen (NGOs) und abstraktere Konzepte wie die globale Gesellschaft und nachfolgende Generationen zu Interessengruppen von Unternehmen im EFQM-Modell. Die Verfasser des S-EFQM-Modells wollen den Unternehmen keine starren Vorgaben machen, sondern Wege aufzeigen, wie sich ein Unternehmen – an den eigenen Grundsätzen und Ansprüchen gemessen – weiterentwickeln kann.

Weitere Informationen: <http://www.sustainable-excellence.de>

Sigma Guidelines

Das Leitliniensystem „Sigma-Guidelines“ (Sustainability-Integrated Guidelines for Management) wurde in England entwickelt und im Jahr 2003 erstmals vorgestellt. Beteiligt waren das Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA), die British Standards Institution (BSI) und das Forum for the Future.

Ziel der Guidelines ist, ökonomische, ökologische und soziale Aspekte von Geschäftsprozessen in ein übergreifendes Managementkonzept zu integrieren. Dabei wurde auf bestehende Standards und Initiativen wie EMAS II, ISO 14001,

den auf globale Zulieferketten ausgerichteten Sozialstandard SA 8000, die Arbeitsschutzrichtlinie OHSAS 18001, den Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative und andere etablierte Systeme zurückgegriffen. Im Gegensatz zu den meisten Standards wurde hier jedoch die strategische Perspektive besonders berücksichtigt. Die BSI plant, die Sigma-Guidelines bei der ISO einzubringen und sie zum ersten zertifizierbaren ganzheitlichen Nachhaltigkeitsmanagementsystem zu machen.

Die Guidelines bestehen aus drei Teilen: den Grundprinzipien, dem Managementprozess und den Werkzeugen. Ein Set von Grundprinzipien erklärt die wichtigsten Ziele einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmensführung. Die fünf betrachteten Kapitalarten sind das finanzielle, produzierte, gesellschaftliche, menschliche und natürliche Kapital. Das gesamte Kapitalsystem ist vom *Prinzip Verantwortlichkeit* umgeben, das die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seiner Außenwelt repräsentiert.

Prinzip Verantwortlichkeit

Diese fünf Arten von Kapital sollen gleichermaßen profitieren, wenn die vier Phasen des Managementprozesses ineinander greifen, die dem „Plan-Do-Check-Act“-Schema folgen:

- Leadership & Vision: eine Nachhaltigkeitsvision entwickeln
- Planning: die Schritte definieren, die zur Leistungsverbesserung erforderlich sind
- Delivery: die unternehmerische Leistung verbessern
- Monitor, Review und Report: sicherstellen, dass sich die Leistung verbessert und die Ergebnisse kommunizieren

Weitere Informationen: <http://www.projectsigma.com>

ISO Social Responsibility

ISO 26000 – von diesem Standard werden wir in der Zukunft noch viel hören. Der 2003 gefasste Beschluss, ISO-Leitlinien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zu entwickeln, ist ein Ergebnis der inzwischen mehrjährigen internationalen CSR-Debatte. Weil der Standard auch dabei helfen soll, Probleme der wirtschaftlichen Globalisierung auf Unternehmensebene zu lösen, läuft der Standardentwicklungsprozess ausgesprochen global: Mit der Ausarbeitung eines Entwurfs wurden die nationalen Normierungsinstitute der Länder Schweden und Brasilien beauftragt.

auch

Die ISO verzichtet bewusst auf den Begriffsbestandteil „Corporate“ (für „Unternehmen“), weil sie der Meinung ist, dass *auch Kommunalverwaltungen* und andere Organisationen, die nicht profitorientiert sind, nach anerkannten Grundsätzen gesellschaftlicher Verantwortung arbeiten sollten. Künftig könnten also Stadtverwaltungen und kommunale Unternehmen nach den gleichen ISO-Grundsätzen wirtschaften. ISO 26000 wird nicht als zertifizierbare Normenreihe konzipiert werden, sondern als freiwillig anwendbares Leitliniensystem. Es wird nicht vor 2008 fertig gestellt sein.

Kommunalverwaltungen

Weitere Informationen:

<http://www.iso.org/iso/en/info/Conferences/SRConference/home.htm>

Muster-Sponsoring-Vertrag

Der folgende Mustervertrag ist eine anonymisierte Fassung eines realen Sponsoring-Vertrags zwischen einem Stadtwerk und einem Sportverein.

Sponsoringvereinbarung

zwischen

und

der Stadtwerke Musterstadt GmbH
Musterstraße 111, PLZ Musterstadt
(im Folgenden Stadtwerke genannt)

dem Sportverein XY
Musterstraße 222, PLZ Musterstadt
(im folgenden Verein genannt)

Präambel

Mit Hilfe dieser Vereinbarung wird die Förderung des Sportvereins XY durch die Stadtwerke definiert. Die Förderung im Rahmen des Sport Sponsorings beinhaltet zwei Schwerpunkte: Zum ersten steht die soziale Verantwortung der Stadtwerke für den Bereich Musterstadt im Vordergrund. Diese Verantwortung soll mit Hilfe des Vereins und dem Engagement verstärkt und weiter dokumentiert werden. Zum zweiten werden im Rahmen der werblichen Zusammenarbeit zwischen beiden Vertragspartnern Leistungen und Gegenleistungen spezifiziert und aufzeigt.

Leistungen des Vereins

Schüler-Sprint-Cup

Der Verein wird einen Schüler-Sprint-Cup durchführen. Diese Veranstaltung ist für Schüler aller Musterstädter Schulen konzipiert und findet jährlich statt. Die Stadtwerke werden als Namensgeber dieser Veranstaltung auftreten. Dieses wird mit allen verfügbaren und eingesetzten Medien, die der Vermarktung und dem Ablauf der Veranstaltung dienen, transportiert.

„Tag der offenen Tür“

Der Verein wird jährlich eine Veranstaltung „Tag der offenen Tür“ durchführen. Diese Veranstaltung richtet sich an alle Musterstädter Bürger. Die Stadtwerke werden als Presenter dieser Veranstaltung auftreten. Dieses wird mit allen verfügbaren und eingesetzten Medien, die der Vermarktung und dem Ablauf des Events dienen, transportiert.

Stadtwerke-Frauenlauf

Der Verein wird jährlich einen Frauenlauf ausrichten. Dieser Lauf wird den Namen „Stadtwerke-Frauenlauf“ tragen. Dieses wird mit allen verfügbaren und eingesetzten Medien, die der Vermarktung und dem Ablauf des Events dienen, transportiert. Einbindung und Umfang anderer Sponsoren wird von beiden Vertragspartnern im Vorfeld abgesprochen.

Pressekonferenzen

Der Verein wird im Jahr 2004 im Vorfeld der Olympiade in Athen den Stadtwerken für zwei Pressekonferenzen zur Verfügung stehen. Der Rahmen und die Örtlichkeit werden von den Stadtwerken in Absprache mit dem Team vorgegeben.

„Stadtwerke Musterstadt Stipendium“

Das Stadtwerke Musterstadt Stipendium kann jährlich vergeben werden. Der Verein wird nach objektiven Gesichtspunkten einen jugendlichen Sportler auswählen, der in den Genuss dieser speziellen Förderung kommt. Das Stipendium wird jährlich vergeben und beinhaltet volle Kostenübernahme der sportlichen Ausbildung.

Autogrammstunden

Das Team steht für drei Autogrammstunden pro Jahr den Stadtwerken zur Verfügung.

Zusammenarbeit im Bereich Schulkooperation

Im Bereich ihrer Schulkooperation haben die Stadtwerke die Option, für drei Veranstaltungen im Jahr das Team mit einzubauen. Dieses ist separat zu den oben genannten Punkten zu betrachten. Den Stadtwerken obliegt es, Vertreter der Presse zu diesen Terminen einzuladen.

Vereinsausrüstung

Die Stadtwerke haben die Möglichkeit auf der offiziellen Vereinsausrüstung des Vereins werblich vertreten zu sein. Die Größe der Werbefläche orientiert sich an den Richtlinien der Internationalen Wettkampfbestimmungen und wird bis zu den vorgegebenen Maximalwerten ausgenutzt. Bei Kleidungs- und Ausrüstungsstücken, die nicht reglementiert sind, kommt es zur Absprache zwischen den Stadtwerken und dem Verein. Zur Ausrüstung gehören:

- Wettkampftrikot (Oberteil + Hose oder Einteiler)
- Warm-Up-T-Shirt
- Warm-Up-Sweat-Shirt
- Trainingsanzug
- Kopfbedeckung (Kappe)
- Tasche

Mitarbeiter-Incentives

Der Verein wird für Mitarbeiter im Rahmen von Mitarbeiter-Incentives verschiedene Angebote den Stadtwerken unterbreiten und durchführen.

Kartenkontingent

Den Stadtwerken steht für Veranstaltungen, bei denen der Verein Gastgeber ist, ein Kartenkontingent von zwei bis vier VIP-Karten zu. Für Veranstaltungen, bei denen der Verein Gast ist, werden nach Absprache mit dem Verein den Stadtwerken Eintrittskarten zur Verfügung gestellt.

Internet

Auf der offiziellen Internetseite des Vereins unter der derzeitigen Domäne www.sportverein-xy.de werden die Stadtwerke auf der Startseite mit ihrem Logo vertreten sein. Des Weiteren haben die Stadtwerke in der Unterrubrik „Sponsoren“ die Möglichkeit, eine Beschreibung des Unternehmens zu platzieren.

Werbefotos

Die Stadtwerke haben die Möglichkeit, Sportler des Vereins als Werbemotive für ihre Anzeigenkampagne einzusetzen. Zusätzlich besteht die Option auf die Erstellung eines Team-Posters.

Vereinszeitschrift

Die Stadtwerke werden in der ersten Ausgabe der Vereinszeitschrift nach Inkrafttreten dieser Vereinbarung mit einer ganzseitigen Anzeige auf der vierten Umschlagsseite präsent sein. In Laufe der Vereinbarung ist eine ganzseitige Anzeige innerhalb jeder Ausgabe für die Stadtwerke reserviert. Ein Belegexemplar von jedem Heft wird den Stadtwerken zugänglich gemacht.

Vereinsbusse

Der Verein stellt den Stadtwerken werbliche Flächen auf zwei Vereinsbussen (...) zur Verfügung. Auf diesen Fahrzeugen wird kein weiterer kommerzieller Partner aus dem Bereich Sponsoring vertreten sein.

Sportstättenwerbung

Eine werbliche Präsenz der Stadtwerke in und an der Sporthalle des Vereins ist in angemessener Größe und Absprache der Partner möglich. Auch das Stadion kann in Absprache mit der Stadt Musterstadt werbetechnisch bestückt und genutzt werden.

Presse

Der Verein trägt dafür Sorge, dass die Stadtwerke bei Pressekonferenzen, in Presseerklärungen sowie -mitteilungen genannt werden. Vor allem schriftliche Pressemitteilungen, die den Bereich der Kooperation tangieren, werden einvernehmlich mit den Stadtwerken abgestimmt und erst nach Abstimmung veröffentlicht.

Leistungen der Stadtwerke

Die Stadtwerke werden nach Rechnungserhalt pro Jahr ... Euro zuzüglich der zurzeit gültigen Mehrwertsteuer für die oben genannten Leistungen auf ein Konto des Vereins überweisen.

Dauer

Diese Vereinbarung gilt für die zwei Kalenderjahre 2004 und 2005.

Branchen-Exklusivität

Der Verein wird nur nach Einwilligung der Stadtwerke weitere Kooperationen in den Bereichen Werbung und Sponsoring mit „branchenverwandten Unternehmen“ eingehen. Dies gilt auch für ein Jahr nach Ende der Zusammenarbeit.

Verschwiegenheit

Der Verein hat – auch nach Vertragsende – über den Inhalt dieser Vereinbarung sowie über sämtliche Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse der Stadtwerke, die ihm aufgrund der Zusammenarbeit bekannt werden, Stillschweigen zu bewahren.

Musterstadt, den

Musterstadt, den

Sportverein XY

Stadtwerke Musterstadt GmbH

Unterschrift

Unterschrift

Auszug aus

Sponsoring im Rahmen des Marketing- und Vertriebskonzeptes der Stadtwerke Norderstedt und wilhelm.tel

Die jeweilige (integrierte) Marketing- und Vertriebsstrategie der Stadtwerke Norderstedt und ihrer Tochtergesellschaften wilhelm.tel GmbH und Verkehrsgesellschaft Norderstedt mbH (VGN) bildet die Grundlage bzw. den Rahmen für das hier dargelegte Konzept zum Sportsponsoring.

Diese Marketingstrategie ist durch die Werkleitung gegenüber den Aufsichtsgremien und in Form von Stellungnahmen zu den Prüfungsberichten des städtischen Rechnungsprüfungsamtes schriftlich dargelegt worden. Die entsprechenden Ausführungen der Werkleitung werden dem Konzept zum Sportsponsoring als Anlagen beigefügt und sind Bestandteil dieses Konzeptes.

Dabei spielt (Sport-) Sponsoring nach der Werbung im lokalen Fernsehsender die finanziell gewichtigste Rolle. Die Bedeutung des Sportsponsoring wird noch erhöht durch wechselseitige Effekte mit dem Instrument des Event-Marketing – Unterstützung („Sponsoring“) oder eigene Gestaltung von Freizeitveranstaltungen („Events“) zur erlebnisorientierten und innovativen Übermittlung von Werbebotschaften – und der redaktionellen Berichterstattung im Lokal-TV. Die Funktionalität des Sportsponsorings für die Marketingstrategie der Stadtwerke Norderstedt wurde bezogen auf das damalige Konzept der Unterstützung eines leistungsstarken Fußballvereines durch ein Marketing-Unternehmen bestätigt.

Auch aus aktualisierter, diesem Konzept zugrunde liegender Sicht überwiegen, wie unter Ziffer 4. dargelegt, die Argumente für einen verstärkten Einsatz dieses Instrument innerhalb des Marketing-Mix der Stadtwerke Norderstedt und der wilhelm.tel GmbH. Zu den dort beschriebenen generellen Argumenten kommt bezogen auf den kommunalen Bezug der Unternehmen als städtischer Eigenbetrieb oder Eigengesellschaft ein weiteres hinzu: die Stadtwerke Norderstedt und wilhelm.tel zeigen durch ihr Engagement und ihre Präsenz vor Ort sowohl den Kunden als auch der lokalen Öffentlichkeit und nicht zuletzt den eigenen Mitarbeiter/innen, dass sie gesellschaftlich verantwortungsvoll handeln. Damit erfüllen sich neben dem Ziel des Marketings auch Ziele der Öffentlichkeitsarbeit.

Integriertes Sportsponsoring-Konzept der Stadtwerke Norderstedt und der wilhelm.tel GmbH

(1) Abgrenzung Zuständigkeiten

- Im Verhältnis Werkleitung bzw. Geschäftsführung zu den Aufsichtsgremien der städtischen Betriebe gehört die Veranlassung von Marketing- und Vertriebsaufwendungen insbesondere seit der wettbewerblichen Öffnung der Geschäftsfelder uneingeschränkt zu den „Geschäften der laufenden Betriebsführung“ und obliegen daher der Werkleitung bzw.

Geschäftsführung. Hierzu zählt auch der Abschluss von Sponsoring-Verträgen mit Sportvereinen.

- Im Rahmen der internen Unternehmensorganisation wird unterschieden zwischen strategischem und operativem Marketing.
- Die Kompetenz für das strategische Marketing liegt bei dem für die Geschäftsbereiche Vertrieb (Strom, Gas, Wärme, wilhelm.tel) und Erlebnisbad ARRIBA zuständigen Mitglied der Geschäftsleitung. Das hier vorliegende Konzept wird im Rahmen des strategischen Marketings aufgestellt und ggf. verändert oder weiterentwickelt.
- Die Kompetenz für das operative Marketing wird für die Versorgungssparten Strom, Gas und wilhelm.tel an den Leiter des Vertriebs für Privatkunden übertragen und für den Bereich ARRIBA an den Manager des ARRIBA.
- Für das Sportsponsoring bedeutet dies, dass die Eckpunkte über die Verfügung von finanziellen Mitteln und deren Verteilung sowie der Inhalt von Musterverträgen mit den Sportvereinen durch die Geschäftsleitung gesetzt werden (strategisches Marketing).
- Die Verhandlungen und Kontakte mit den Sportvereinen sowie die Sicherstellung der operativen Ziele des Sponsorings (Platzierung auf Werbeträgern, Insertion in Vereinszeitschriften, Promotionstermine etc.) erfolgen durch den Vertrieb für Privatkunden bzw. den Manager des ARRIBA. Er fungiert damit als zentraler Ansprechpartner für die Sportvereine in allen ihren Belangen.
- Der Leiter des Vertriebes für Privatkunden hat mindestens einmal jährlich ein Abstimmungsgespräch mit dem Vertrieb für Geschäftskunden (Stadtwerke Norderstedt + wilhelm.tel) zur Festlegung von Key-Account-Vertriebszielen im Rahmen des Sponsorings zu führen.

(2) Budget

- Die Geschäftsleitung legt im Rahmen des Wirtschaftsplanes den Gesamtumfang der für Sportsponsoring zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel (Budget) sowie deren Aufteilung auf Maßnahmen des Marketings und des Vertriebs fest. Diese Festlegung bedarf der Zustimmung durch die Stadtvertretung (für die Stadtwerke Norderstedt) bzw. den Aufsichtsrat (für wilhelm.tel GmbH).
- Als Grundlage für die Budgetfestsetzung erhält die Geschäftsleitung bis zum 30.06. eines Jahres vom Leiter des Privatkundenvertriebes eine Vorschlagsliste für den Abschluss von Sponsoring-Verträgen für das Folgejahr. Bei der Planung ist zu berücksichtigen, dass die Sportvereine in der in der Regel vom Geschäftsjahr abweichende Spielzeiten finanzieren müssen. D. h.: wird eine Erhöhung des Sponsoring-Engagements vorge-

schlagen, so ist der Geschäftsleitung auch die Auswirkung auf das aktuelle Geschäftsjahr aufzuzeigen und ein Vorschlag für Einsparmaßnahmen in anderen Bereichen zu machen.

- Das Budget für Sponsoring-Aufwendungen wird als Teilbudget der Marketing-Aufwendungen der Stadtwerke Norderstedt und wilhelm.tel aufgestellt. Dabei sollten die Marketing-Aufwendungen insgesamt eine Grenze von 1 % der operativen Umsatzerlöse nicht überschreiten.
- Stellt sich im Laufe eines Geschäftsjahres heraus, dass die finanzielle Unterstützung von bestimmten Sportveranstaltungen („Events“) aus Sicht des Marketingkonzeptes der Stadtwerke Norderstedt und wilhelm.tel interessant ist, so ist sie aus eingeplanten Mitteln für Event-Marketing zu finanzieren. Soll künftig eine ständige Unterstützung dieser Veranstaltung erfolgen, so sind sie nach den Regeln der Verteilung des Sponsoring-Budgets zu behandeln und in die Vorschlagsliste aufzunehmen. Die Höhe der Unterstützung sollte sich an den Ergebnissen von vergleichbaren Events im Rahmen der Sponsoring-Vorschlagsliste orientieren.
- Der Abschluss von Sponsoring-Verträgen darf bezüglich des zu zahlenden Entgelts für die Leistungen der Sportvereine nicht wesentlich nach oben von dem nach den allgemeinen Verteilungsregeln ermittelten Sponsoringwert abweichen.

(3) Eckpunkte für die Verteilung des Budgets für Sportsponsoring auf die Sportvereine – Marketing-/Vertriebswert – und Leistungsprinzip

- Die Geschäftsleitung setzt Eckpunkte für die Verteilung des zur Verfügung stehenden Budgets für Sportsponsoring auf die Sportvereine fest. Dabei werden zum einen je gesponserte Sportart Marketing- und Vertriebswerte und zum anderen – im Bereich des Marketings – eine Gewichtung von Streuungswerten für einzelne Bereiche (reguläre Heimspiele, Sonderveranstaltungen, Vereinsbroschüre, sportliche Leistungsstärke) festgelegt (Leistungsprinzip). Eine Übersicht über die maßgeblichen Eckpunkte und die sich daraus in der konkreten Umsetzung für die aktuell (für das Geschäftsjahr 2005) gesponserten Sportvereine ergebenden Sponsoringbeträge je Sportart ist diesem Konzept beigelegt.
- Der Marketingwert für eine Sportart soll die Bedeutung dieser Sportart für die Zielgruppen der Stadtwerke Norderstedt und von wilhelm.tel widerspiegeln. Da beide Unternehmen große, unspezifische Anteile am Privatkundenmarkt in den Versorgungsbereichen erreichen wollen, erhalten z. B. die Ballsportarten (als „Volkssport“) ein relativ hohes Gewicht. Dabei wird darüber hinaus der regionalen Bedeutung des Handballs (in Schleswig-Holstein, Hamburg) sowie der traditionellen lokalen Bedeutung des Volleyballs Rechnung getragen. Letzteres trifft auch auf die Leichtathletik zu, die durch selbst initiierte Events („ARRIBA-Stadtlauf“) in ihrer lokalen Bedeutung in Norderstedt aufgewertet worden ist.

- Der Streuungswert Marketing soll eine Gewichtung für die Kanäle zur Erreichung einzelner Zielpersonen darstellen. So wird davon ausgegangen, dass die erlebnisorientierte Übermittlung der Werbebotschaften auf Sonderveranstaltungen besser gelingt, als bei regulären Heimspielen. Entsprechend sollte dort auch ggf. die Präsenz mit Informationsständen und Prospektmaterial stärker eingeplant werden.
- Der Vertriebsfaktor Sponsorenpool (= Vertriebswert) soll die Möglichkeit abbilden, im Rahmen des Sponsoring-Engagements außerhalb der eigentlichen Geschäftsbeziehung persönliche Kontakte zu wichtigen Vertretern der Geschäftskunden zu bilden und zu pflegen. Dieses Sponsoring-Potenzial wird jeweils mit dem Geschäftskundenvertrieb abgestimmt.
- Im Rahmen eines gegebenen Budgets hängt es für die Unterstützung beanspruchenden Vereinen – nach vorstehend beschriebenen Eckpunkten gewichtet – davon ab, welche Anteile an den Gesamtbesucherzahlen für reguläre Heimspiele bzw. Sonderveranstaltungen sie erreichen können, wie viele Vereinsbroschüren an wie viele Vereinsmitglieder pro Jahr verteilt werden und welchen sportlichen Erfolg die gesponserten Mannschaften erzielen. Sie können damit die Höhe ihres Sponsoringbeitrages durch eigene Leistungen mit beeinflussen. Der für die Kontakte zu den Vereinen zuständige Privatkundenvertrieb sollte dies auch gegenüber den Vereinsvertretern kommunizieren. Er muss gleichzeitig darauf hinwirken, dass er für die Ermittlung seiner Vorschlagsliste die entsprechenden aktualisierten Daten über die Entwicklung der Zuschauerzahlen und Vereinsmitglieder etc. erhält.

- Behrent, Michael / Wieland, Josef (Hrsg.), **Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis** (= DNWE-Schriftenreihe Nr. 11) München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 2003
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) / Bundesverband der deutschen Industrie (BDI) (Hrsg.): **Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen – Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung**, Berlin: BMU, 2002
- Damm, Diethelm / Lang, Reinhard: **Handbuch Unternehmenskooperation – Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland**, Bonn/ Hamburg: Stiftung Mitarbeit, 2. Auflage, 2002
- Donner, Christine (Autorin) / Fabisch, Nicole / Zerres, Michael (Hrsg.): **Theoriegeleitete Analyse aktueller Corporate Citizenship-Maßnahmen ausgewählter deutscher Unternehmen (= Sozialökonomischer Text Nr. 116)**, Hamburg: Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik (HWP), Dezember 2004
- Dresewski, Felix: **Corporate Citizenship – Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen**, Berlin: Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ) e.V., 2004
- Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (Hrsg.): **Bericht Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft**, Opladen: Leske+Budrich, 2002
- Gazdar, Kaevan / Kirchhoff, Klaus Rainer (Hrsg.): **Unternehmerische Wohltaten: Last oder Lust? – Von Stakeholder Value, Sustainable Development und Corporate Citizenship bis Sponsoring**, Neuwied: Luchterhand Fachbuch Verlag, 2003
- Habisch, André: **Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland**, Berlin: Springer-Verlag, 2003
- Habisch, André / Jonker, Jan / Wegner, Martina / Schmidpeter, René: **Corporate Social Responsibility Across Europe – Discovering National Perspectives of Corporate Citizenship**, Berlin: Springer-Verlag, 2004
- Hahn, Tobias: **Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen – Reziproke Stakeholder, ökonomische Anreize, strategische Gestaltungsoptionen**, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2005
- Lunau, York / Wettstein, Florian: **Die soziale Verantwortung der Wirtschaft – Was Bürger von Unternehmen erwarten**, St. Gallen: Haupt-Verlag, 2004
- Maaß, Jürgen / Clemens, Reinhard: **Corporate Citizenship – Das Unternehmen als „guter Bürger“**, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2002
- Pommerening, Thilo: **Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Eine Abgrenzung der Konzepte Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship**, (keine Ortsangabe): WorldOne, 2005. <http://www.worldone.de.tp>
- Schöffmann, Dieter: **Wenn alle gewinnen – Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen**, Hamburg: Edition Körber-Stiftung, 2001
- Schrader, Ulf: **Corporate Citizenship – Die Unternehmung als guter Bürger?**, Berlin: Logos-Verlag, 2004
- Waldhoff, Carina: **Corporate Citizenship – Soziales Engagement von Unternehmen**, Düsseldorf: Kopäd-Verlag, 2003
- Wieland, Joseph / Conradi, Walter (Hrsg.): **Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement, unternehmerischer Nutzen**, Marburg: Metropolis Verlag, 2002

„Business in the Community (BitC)“ –
wegweisende britische Initiative:
<http://www.bitc.org.uk>

Center for Corporate Citizenship der
Katholischen Universität Eichstätt:
<http://www.corporatecitizen.de>

„Corporate Citizenship – Engagement mittel-
ständischer Unternehmen“ – eine Website
des Bundesministeriums für Wirtschaft und
Arbeit (BMWA):
<http://www.ccdb-pro-mittelstand.org>

„Corporate Cultural Responsibility –
Unternehmen fördern Kultur“: Informationen
der Universität Witten/Herdecke und des
Siemens Arts Program:
<http://www.corporate-cultural-responsibility.de>

CSR Europe – Brüsseler Unternehmerverband
<http://www.csreurope.org>

„CSR Germany – Unternehmen tragen gesell-
schaftliche Verantwortung“: Informationen des
Bundesverbands der deutschen Industrie (BDI)
und der Bundesvereinigung der deutschen
Arbeitgeberverbände (BDA):
<http://www.csrgermany.de>

Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE):
<http://www.dnwe.de>

Econsense – Forum nachhaltige Entwicklung der
deutschen Wirtschaft, wie „CSR Germany“ (s. o.)
eine Initiative von BDI und BDA:
<http://www.econsense.de>

Europäische Kommission, CSR-Kampagne für
mittelständische Unternehmen:
[http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/
campaign/index_de.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/index_de.htm)

Fachverband für Sponsoring und
Sonderwerbeformen (FASPO):
<http://www.sponsoring-verband.de>

Initiative Freiheit und Verantwortung – ein
jährlicher Wettbewerb und eine große
Konferenz in Berlin, ausgerichtet durch BDI, BDA
sowie durch den Deutschen Industrie- und
Handelskammertag (DIHK) und den
Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH):
<http://www.freiheit-und-verantwortung.de>

Konstanz Institut für WerteManagement:
<http://www.kiem.fh-konstanz.de>

„Lokale Bündnisse für Familie“ – eine
Initiative des Bundesministeriums für Familie,
Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ):
<http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de>

„startsocial“ – eine Initiative mit einem jähr-
lichen Wettbewerb unter der Schirmherrschaft
des Bundeskanzlers:
<http://www.startsocial.de>

„Unternehmen – Partner der Jugend –
Das Corporate Citizenship Portal“:
<http://www.upj-online.de>

