

# **Strategischer Einsatz von Corporate Citizenship im deutschen Mittelstand<sup>a</sup>**

*Frank Maaß*

## *Einleitung*

In der Fachdebatte um Corporate Citizenship (CC)<sup>1</sup> besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass Unternehmen mittels gesellschaftsbezogenem Engagement nicht nur einen sozialen Nutzen erzeugen, sondern auch selbst hiervon profitieren können. Das Gros der Fachbeiträge befasst sich mit dem betrieblichen Nutzen von Corporate Citizenship und versucht diesen oftmals anhand von Unternehmensbeispielen zu belegen. Was sich im Einzelfall als nützlich erweist, muss jedoch nicht zwangsläufig auch in anderen Unternehmen in gleicher Weise zielführend sein. Corporate Citizenship wird erst dann von vielen Unternehmen eingesetzt werden, wenn es gelingt, übertragbare Managementkonzepte zu entwickeln und diese den Unternehmen zugänglich zu machen. So rückt immer mehr das Ziel, Corporate Citizenship zu einem universell von Unternehmen jedweder Größe und Branche einsetzbarem Managementinstrument weiterzuentwickeln, ins Zentrum der Fachdebatte.

Um Corporate Citizenship innerhalb der Betriebswirtschaft zu etablieren, bedarf es zunächst einmal theoriegeleiteter Vorstellungen zur Rationalität dieses Managementinstruments. In diesem Punkt steht die betriebswirtschaftliche Forschung allerdings noch am Anfang. Außerdem ist der in Einzelbeispielen nachgewiesene Nutzen auch an einer großen Zahl von Anwendern zu prüfen, um die Vorteilhaftigkeit dieses Instruments gegenüber möglichen Handlungsalternativen unter Beweis zu stellen. War das Aufzeigen guter Praxisbeispiele zum Zeitpunkt der noch jungen CC-Fachdiskussion notwendig und wertvoll, reichen derartige Einzelfallbetrachtungen bei jetzigem Forschungsstand nicht mehr aus. Jedoch sind empirische Studien mit großer Fallzahl bislang noch selten.<sup>2</sup> Sie basieren zudem in aller Regel auf Selbstauskünften der befragten Unternehmer/innen zum

---

a Der Aufsatz erscheint in Kürze bei: Braun, Sebastian (Hrsg.) (2009): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext. Wiesbaden.

<sup>1</sup> Unternehmen praktizieren Corporate Citizenship, indem sie freiwillig in ihr bürgerschaftliches Umfeld investieren, dabei eigene Personalressourcen einsetzen und dadurch gesellschaftliche Verantwortung übernehmen (vgl. Maaß, 2009, S. 7).

<sup>2</sup> Darunter Braun & Kukuk (2007) und Bertelsmann Stiftung (2005).

erzielten Nutzen und liefern daher keine objektive Bewertung des CC-Instruments. Außerdem beziehen sich die meisten Studien auf die CC-Praxis in Großunternehmen, da Informationen zu dieser Unternehmensgruppe i. d. R. leichter zugänglich sind. Empirische Studien zum CC-Einsatz in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sind unterdessen rar.<sup>3</sup> So fehlt es bislang an empirisch gesicherten Ergebnissen zur Beantwortung der Frage, ob und ggf. wie Corporate Citizenship in KMU strategisch eingesetzt wird.

Die aufgezeigten theoretischen wie auch empirischen Defizite waren für den Verfasser des vorliegenden Beitrags Anlass zur Aufnahme einer umfassenden Forschungsarbeit zur Managementpraxis von Corporate Citizenship. Das Ergebnis dieser Forschungsarbeit ist in einer Studie nachzulesen, die sich mit Corporate Citizenship im Allgemeinen und kooperativen Zusammenschlüssen in diesem Aktionsfeld im Speziellen befasst (Maaß, 2009). Der vorliegende Aufsatz basiert auf dieser Studie und behandelt die Frage, wie im deutschen Mittelstand Corporate Citizenship zum Einsatz kommt und welche Bezüge zur Firmenstrategie bestehen. Im anschließenden Abschnitt werden zunächst einmal theoretische Überlegungen zur Rationalität der Anwendung von Corporate Citizenship erörtert. Auf der Grundlage dieses Theoriediskurses wird dann im nächsten Abschnitt die empirische Analyse vorgestellt, die auf repräsentative Daten für den deutschen Mittelstand gründet. Hier werden mittels des multivariaten Verfahrens der logistischen Regression Determinanten bestimmt, welche die Wahrscheinlichkeit einer CC-Beteiligung beeinflussen. Im nachfolgenden Abschnitt wird dann – bezugnehmend auf die empirischen Befunde – ein Kausalmodell vorgestellt, das die personal- und kommunikationspolitischen Zusammenhänge im Einsatz von Corporate Citizenship zusammenfassend darstellt.

#### *Ansätze zur Erklärung des betrieblichen Nutzens von Corporate Citizenship*

In der Fachliteratur wird der betriebliche Nutzen von Corporate Citizenship als vielfältig beschrieben. Empirische Studien kommen übereinstimmend zum Ergebnis, dass ein CC-Engagement nicht nur positiv in die Gesellschaft und in den Markt ausstrahlt, sondern zugleich auch im jeweiligen Unternehmen Wirkungen entfaltet (vgl. Habisch, Wilderer & Wenzel, 2008, S. 15–21; Maaß, 2005, S. 86–91). Die Möglichkeit des Reputationsaufbaus motiviert viele Unternehmen zur CC-Anwendung (vgl. Janning & Bartjes, 1999, S. 16; Fombrun, Gardberg & Barnett, 2000, S. 86). Corporate Citizenship kann zur Verbesserung der Außenwahrnehmung des Unternehmens beitragen und sich etwa positiv auf die Perso-

---

<sup>3</sup> Darunter Wallau, Adenäuer & Kayser (2007) und Maaß & Clemens (2002).

nalrekrutierungschancen auswirken. Neben externen Zielgruppen kommt auch die eigene Belegschaft als Rezipient einer derartig angelegten CC-Unternehmenspolitik in Betracht: Imagewirkungen können das soziale Binnenklima verbessern und sich somit indirekt positiv auf die Leistungsbereitschaft der Belegschaft auswirken. Außerdem wird auch von direkten Anreizwirkungen berichtet, die mittels CC-Einsatz erzeugt werden (vgl. Habisch & Schmidpeter, 2003, S. 79; Maaß, 2005, S. 100). Corporate Citizenship kann nämlich dann Leistungsanreize begründen, wenn die Mitarbeiter das Engagement ihres Unternehmens und ihre direkte Beteiligung daran als bereichernd empfinden oder als persönliche Anerkennung wahrnehmen. Ein weiterer personalpolitischer Aspekt von Corporate Citizenship kann in der bindungsintensivierenden Wirkung bestehen, die sich etwa in einer Verminderung der Mitarbeiterfluktuation niederschlagen kann (vgl. Marsden & Andriof, 1998, S. 340). Außerdem kann Corporate Citizenship dem Humankapitalerwerb dienen, indem es zur Erschließung von Erfahrungs- oder Fachwissen beiträgt. Keppler, Leitmann und Ripplinger (1999, S. 104) weisen in diesem Zusammenhang auf die persönlichkeitsbildende Funktion von CC-Erfahrungen hin (Sozialkompetenz). Corporate Citizenship kann insofern der betrieblichen (Weiter-)Qualifizierung dienen.

Wie lassen sich nun die aufgezeigten unternehmensinternen und externen Wirkungen von Corporate Citizenship theoretisch erklären? Zur Fundierung des CC-Konzepts fehlt es der betriebswirtschaftlichen CC-Debatte bislang noch an einem geschlossenen Theoriekonzept. Verbreitet wurden bisher Theorieansätze des Strategischen Managements herangezogen, vorrangig der Stakeholderansatz.<sup>4</sup> Dieser greift jedoch aufgrund seines einseitigen Bezugs auf relationale Aspekte (Beziehungssicherung und -intensivierung) argumentativ zu kurz, da der Aspekt der Ressourcenerschließung (Bildung von Human- und Sozialkapital) unberücksichtigt bleibt. Aber auch andere Ansätze des Strategischen Managements wie der marktbasierende Ansatz und der ressourcenbasierte Ansatz erfassen die Rationalität des Corporate Citizenships nicht vollständig und widerspruchsfrei. Sie eignen sich daher nur bedingt als Theoriebasis.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Der Stakeholderansatz geht wesentlich auf die Forschungsarbeit von Edward R. Freeman (1984) zurück. Freeman empfiehlt, außer den Ansprüchen der Firmeneigner auch die Anliegen derjenigen Akteure im Strategischen Management zu berücksichtigen, die in einer Beziehung zum Unternehmen stehen und von dessen Handeln betroffen sind: die so genannten Stakeholder (dt.: „Anspruchsgruppen“). Bei den Stakeholdern handelt es sich um Akteure, deren ökonomische Rentenerzielung von den Unternehmensentscheidungen und -handlungen beeinflusst wird.

<sup>5</sup> Alternativ bzw. zusätzlich zum Stakeholderansatz bietet sich zum einen der marktbasierende Ansatz als Basis für die CC-Debatte an. Dieser reduziert die Funktion von Corporate Citizenship auf die Positionierung der Unternehmen am Markt und bleibt daher in seiner Argumentationskraft beschränkt. Demgegenüber verlagert der ressourcenbasierte Ansatz das Augenmerk auf innerbetriebliche Prozesse und Strukturen, indem er den Fokus auf die spezifische Ressourcenausstattung der

Weitere theoretische Erklärungsansätze, die im Fachdiskurs bislang jedoch erst wenig Beachtung gefunden haben und daher an dieser Stelle erörtert werden sollen, bietet die Institutionenökonomik. Es bestehen vielfältige Bezugspunkte zum Corporate Citizenship, wobei man sich auch hier bislang noch mit einer Reihung von unzusammenhängenden Theorieansätzen begnügen muss. Die Erweiterung des Theoriediskurses um die Institutionenökonomik ermöglicht aber eine Erklärung für die interne Logik zumindest einzelner Funktionen des Corporate Citizenships.

Die zuvor beschriebene Funktion der Erschließung von Humanressourcen kann investitions- bzw. humankapitaltheoretisch begründet werden. Den beiden Theorien ist gemein, dass die Rentabilität einer Investition – dem ökonomischen Prinzip entsprechend – an den erwarteten Erlösen unter Berücksichtigung der Aufwendungen zu messen ist. Nun handelt es sich jedoch bei dem mittels Corporate Citizenship erzielbaren Humankapital i. d. R. um firmenspezifisches Wissen, dessen Einsatz in aller Regel nicht direkt die Rentenerzielung am Markt beeinflusst. Die Vorteilhaftigkeit einer derartigen CC-Investition (z. B. in Kontakte, Sozialkapital) wäre daher ressourcenökonomisch zu begründen und an der Produktivität des Unternehmens zu bewerten, die ohne bzw. mit Einsatz der spezifischen CC-Ressource erzielt wird (vgl. Valcárcel, 2002, S. 93).

Die weitere Funktion, mittels Corporate Citizenship verhaltenssteuernd auf die Stakeholder einzuwirken, erfordert vielfältige Erklärungsansätze.<sup>6</sup> Die Signaling-Theorie<sup>7</sup> kann etwa zur Begründung der kommunikationspolitischen Funktion von Corporate Citizenship herangezogen werden. Unter der Bedingung asymmetrischer Informationsverteilung kann Corporate Citizenship als Signal des Senders (Unternehmen) an Rezipienten (Stakeholder) genutzt werden, um letztere Zielgruppen dazu zu veranlassen, Rückschlüsse auf einen für sie direkt nicht beobachtbaren Sachverhalt zu ziehen.<sup>8</sup> Voraussetzung ist, dass das Signal – sprich die dargelegte CC-Anwendung – mit dem verdeckten, nicht beobachtbaren Sachverhalt korreliert. So kann Corporate Citizenship etwa ein Signal für die

---

Unternehmen legt. Letztgenannter Ansatz erweist sich bei näherer Betrachtung als wenig ausgereift (vgl. Diskurs bei Maaß, 2009, S. 43–46).

<sup>6</sup> An dieser Stelle kann jedoch nur auf ausgewählte Theorieerklärungen eingegangen werden. Nähere Ausführungen siehe Maaß (2009, S. 47–61).

<sup>7</sup> Informationsasymmetrien können mittels zweier Strategien überwunden werden: dem „Signaling“ (dt.: „Zeichensetzung“) und dem „Screening“ (dt.: „systematische Informationsbeschaffung“). Signaling wird von der informierten Partei angewendet, um sich den Marktpartnern zu offenbaren und gezielt Informationen zu verbreiten (vgl. Spence, 1973).

<sup>8</sup> Eine CC-Maßnahme erfüllt dann die Funktion eines Signals, wenn die hierbei vorgenommenen Aktionen eindeutige Schlüsse auf den verborgenen Sachverhalt zulassen (vgl. Spence, 1973, S. 355–374). Eine Selektionswirkung stellt sich allerdings nur dann ein, wenn das Signal allein von solchen Absendern profitabel erzeugt werden kann, die tatsächlich über wahre Begebenheiten informieren.

Produktivität der Unternehmung darstellen.<sup>9</sup> Neben der Signalfunktion kann Corporate Citizenship aber auch direkt das Geschäftsgebaren des jeweiligen Unternehmens bekunden (Dokumentationsfunktion).

Zur Fundierung der personalpolitischen Anreizfunktionen von Corporate Citizenship kann u. a. die Effizienzlohntheorie<sup>10</sup> herangezogen werden. Eine Verhaltenssteuerung seitens der Unternehmensführung kann sowohl auf intrinsische als auch extrinsische Motivationslagen des jeweiligen Individuums abzielen. In erstgenanntem Fall erfolgt eine Beteiligung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters an einem CC-Projekt des Unternehmens um ihrer/seiner selbst willen, weil diese als persönliche Bereicherung erlebt wird. Demgegenüber basieren extrinsische Anreizwirkungen auf externer Belohnung.<sup>11</sup> Dieser Interpretation zufolge reiht sich Corporate Citizenship in die Gesamtheit der immateriellen Lohnzusatzleistungen ein.

Zudem kommt die Property-Rights-Theorie<sup>12</sup> als Basis in Betracht. Hier nach ist Corporate Citizenship als ein Instrument zur Beförderung der Investitionsbereitschaft von Arbeitnehmern in unternehmensspezifische Humanressourcen zu interpretieren. Forciert ein Unternehmen die Weiterentwicklung der betrieblichen Kernkompetenz, so erfordert dies eine anreizkompatible Gestaltung der betrieblichen Bildungspolitik. Arbeitnehmer werden nur dann produktivitätssteigernd in betriebsspezifisches Wissen investieren, wenn sie angemessen an der erwarteten Quasi-Rente<sup>13</sup> beteiligt werden. In der betrieblichen Praxis ist eine exakte Beteiligung der Leistungsträger an der Quasi-Rente jedoch kaum mög-

---

<sup>9</sup> Unternehmen stellen in diesem Fall mittels Corporate Citizenship unter Beweis, dass sie über hinreichende Überschüsse verfügen, die es ihnen erlauben, sich gesellschaftlich zu engagieren. Corporate Citizenship kann somit als Signal für ein prosperierendes, wettbewerbsfähiges Unternehmen angesehen werden.

<sup>10</sup> Die ursprünglich auf makroökonomische Zusammenhänge bezogene Effizienzlohntheorie gründet in ihrer mikroökonomischen Variante auf der Annahme, dass Arbeitnehmer ihre Arbeitsproduktivität selbst steuern können, indem sie sich für ein bestimmtes Leistungsniveau entscheiden. Rational handelnde Mitarbeiter dürften ihre Arbeitsleistung bei Gewährung materieller und immaterieller Zusatzleistungen seitens der Unternehmensführung anpassen (vgl. Pull, 1996, S. 57).

<sup>11</sup> Ein Beispiel wäre die kostenlose Sanierung des örtlichen Kinderspielplatzes durch das Unternehmen im Rahmen eines CC-Projektes. Sofern die Kinder der Mitarbeiter diesen in Anspruch nehmen, kann Corporate Citizenship den Mitarbeitern einen unmittelbaren Nutzen stiften und eine Form der kollektiven Zuwendung darstellen.

<sup>12</sup> Die auf Ronald Coase sowie Alchian und Demsetz zurückgeführte Property-Rights-Theorie setzt sich mit der Frage auseinander, wie der durch die Akteure erwirtschaftete Output auf die Einzelakteure anzurechnen ist, um deren Leistungsbereitschaft sicherzustellen.

<sup>13</sup> Aus der Differenz zwischen der Produktivität der Arbeitsleistung der betreffenden Person nach getätigter Investition und der auch ohne Investition außerhalb des Unternehmens realisierbaren Produktivität ergibt sich die Quasi-Rente (siehe Picot, 1991, S. 147 und Backes-Gellner, Lazear & Wolff, 2001, S. 37).

lich, da Leistungen im Team<sup>14</sup> erbracht werden und zumindest nicht gänzlich einzelnen Akteuren zugerechnet werden können. Wie ist es nun aber denkbar, dass Corporate Citizenship einen Beitrag zur anreizverträglichen Verteilung von Quasi-Renten leistet? Corporate Citizenship kann zur Entschärfung von Verteilungskonflikten beitragen, indem Teile des im Team erwirtschafteten Unternehmensgewinns einer gemeinsamen Verwendung zugeführt werden, von der ganze Gruppen von Mitarbeitern gleichermaßen profitieren.<sup>15</sup> Indem CC-Mittel zur Lösung gesellschaftlicher Probleme eingesetzt werden, die das gesamte Personal betreffen, stellt dies eine Art „faire“ Kollektiventlohnung im Sinne einer angemessenen Zuteilung der Quasi-Renten dar.

#### *Einflussfaktoren auf die CC-Beteiligung des deutschen Mittelstands*

Nachdem institutionenökonomische Ansätze zur Rationalität eines CC-Einsatzes in aller Kürze erklärend vorgestellt wurden, gilt es nun auf dieser Grundlage die Determinanten eines CC-Einsatzes empirisch zu untersuchen. Zu dieser Analyse werden im Folgenden die Daten der repräsentativen MIND Stichprobenerhebung<sup>16</sup> aus dem Jahr 2005 zur Auswertung herangezogen. Die MIND-Befragung richtete sich an Entscheider mittelständischer Unternehmen in Deutschland mit einem Jahresumsatz von mindestens 250.000 € Die Obergrenze der Erfassung wurde gemäß der Mittelstandsdefinition des IfM Bonn<sup>17</sup> branchenübergreifend bei einem Umsatz von 50 Mio. € pro Jahr und maximal 499 Beschäftigten festgelegt. Mittels eines vollstrukturierten Fragebogens wurden neben Strukturdaten der Unternehmen u. a. auch Angaben zur Unternehmensführung, der Investitions- und der Personalpolitik erhoben. In Verbindung mit den Angaben zum gesellschaftlichen Engagement bietet diese Datenbasis bislang einmalige Einblicke in die Führungsstrategie mittelständischer Unternehmen. Eigens für die vorliegende Studie wurden die Fälle um solche vermindert, die ausschließlich managementgeführte KMU betreffen.<sup>18</sup> Die nachfolgend

---

<sup>14</sup> Alchian und Demsetz (1972, S. 780) zufolge ist Teamproduktion dadurch gekennzeichnet, dass das Grenzprodukt jedes Teammitglieds nicht direkt und gesondert identifiziert werden kann.

<sup>15</sup> Die alternative Verteilung in Form von Gratifikationen oder anderen individuellen Lohnzusatzleistungen kann u. U. ausgewählte Mitarbeiter übervorteilen und somit zu den angesprochenen Verteilungskonflikten führen.

<sup>16</sup> Die Stichprobe der MIND-Erhebung wurde durch eine zufallsgestützte, nach Größenklassen, Wirtschaftsbereichen und Standorten geschichtete Adressenauswahl gebildet. Mit Ausnahme von Unternehmen der Land- und Forstwirtschaft wurden KMU aus sämtlichen Branchen des produzierenden Gewerbes wie auch des Dienstleistungssektors in die Erhebung einbezogen.

<sup>17</sup> Siehe hierzu die Erläuterungen unter <http://www.ifm-bonn.org>.

<sup>18</sup> Die Notwendigkeit bestand, da Angaben zum CC-Engagement im genannten Datensatz allein für inhabergeführte Unternehmen zur Verfügung stehen.

zu Analyse Zwecken herangezogenen Daten beziehen sich daher allein auf inhabergeführte KMU. Allerdings liegen nur wenige Angaben zu den bürgerschaftlichen Umfeldbedingungen vor, unter denen Corporate Citizenship zum Einsatz kommt. Mögliche Außeneinflüsse finden daher in der nachfolgenden Analyse nur am Rande Beachtung.

Die erste zu testende Hypothese bezieht sich auf die ressourcenökonomische Deutung und die durch die Humankapitaltheoretischen Überlegungen fundierte Aussage, dass Unternehmen durch Erweiterung ihrer spezifischen Ressourcenbasis Produktivitätszuwächse und somit Wettbewerbsvorteile erzielen können. Demnach besteht Grund zur Annahme, dass insbesondere solche Unternehmen, die ihre Firmenstrategie auf eine systematische und kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer Kernkompetenz ausrichten, mit höherer Wahrscheinlichkeit als andere Unternehmen auf das Instrument Corporate Citizenship zurückgreifen, um externe Wissensquellen zu erschließen.

Die Signaling-Theorie fundiert die zweite hypothetische Annahme. Es kann vermutet werden, dass Unternehmen, die Stakeholderbeziehungen eine hohe strategische Bedeutung für ihren Markterfolg beimessen, ein besonderes Interesse an dem Einsatz von Instrumenten zur systematischen Ansprache dieser Zielgruppen entwickeln. Daher kann erwartet werden, dass diese Unternehmen häufiger als andere dazu neigen, sämtliche Kanäle der Stakeholderansprache zu nutzen, weshalb sie auch mit höherer Wahrscheinlichkeit Corporate Citizenship einsetzen dürften.

Bezugnehmend auf die Effizienzlohntheorie kann ferner erwartet werden, dass Unternehmen, deren Markterfolg vom besonderen Arbeitseinsatz und der Kreativität ihres qualifizierten Personals abhängt, ein gesteigertes Interesse am Einsatz von Instrumenten zur Mitarbeiterbindung und leistungsbezogenen Vergütung aufweisen. Als Ergänzung dieser monetären Anreize, dürften Unternehmen daher auch mit höherer Wahrscheinlichkeit als andere Unternehmen auf das Instrument Corporate Citizenship zurückgreifen.

Und schließlich fundiert die Property-Rights-Theorie die Hypothese, wonach Unternehmen mit potenziellen Verteilungskonflikten aufgrund unsicherer Quasi-Renten-Zuteilungen ein gesteigertes Interesse an personalpolitischen Instrumenten haben dürften, um dieses Konfliktpotential zu entschärfen. Daher ist anzunehmen, dass in diesen Unternehmen verstärkt auch auf das Instrument Corporate Citizenship zurückgegriffen wird.

Die theoriegeleiteten Ausführungen wie auch die Hypothesenbildung machen deutlich, dass eine monokausale Erklärung des Untersuchungsgegenstands nicht zu erwarten ist. Aus diesem Grund ist zur empirischen Prüfung der vorgenannten Hypothesen eine Methode gewählt worden, welche die Einflüsse der Faktoren in ihrem Zusammenwirken berücksichtigt. Im Folgenden wird das

multivariate Verfahren der logistischen Regressionsanalyse angewandt, durch das unter Ceteris-paribus-Bedingungen der Einfluss der unabhängigen Variablen auf ein Ereignis isoliert getestet werden kann. Ziel ist es, die erwarteten Zusammenhänge auf ihre statistische Relevanz zu prüfen. Da in der Erhebung jedoch lediglich zeitpunktbezogene Unternehmensangaben vorliegen, können direkte Kausalitäten nicht unmittelbar erfasst, sondern lediglich Rückschlüsse hierauf gezogen werden. Das in Tabelle 1 dargestellte Modell ist auf dem höchsten Niveau signifikant.<sup>19</sup> Im Wesentlichen bestätigen die Ergebnisse der Regressions-schätzung die zuvor formulierten hypothetischen Annahmen. Zumindest aber werden diese in keinem Fall eindeutig widerlegt.

Der unterstellte Zusammenhang zwischen einer kernkompetenzorientierten Führungsstrategie und der Bereitschaft zur CC-Anwendung wird durch die Regressions-schätzung grundsätzlich gestützt. Der Einfluss der entsprechenden Variablen stellt sich als signifikant positiv heraus. Unternehmen, die ihre Kernkompetenz systematisch stärken und erweitern möchten, setzen mit höherer Wahrscheinlichkeit als andere das CC-Instrument ein. Offenbar erfüllt Corporate Citizenship eine Funktion innerhalb einer Firmenstrategie, die nicht nur auf den Erhalt, sondern insbesondere auf den Aufbau spezifischer Ressourcen ausgerichtet ist. Theoriekonform ist ein weiterer Befund, wonach Unternehmen, die bereits eine Nischenposition am Markt besetzen, eine signifikant geringere CC-Bereitschaft aufweisen. Corporate Citizenship dient also bevorzugt solchen Unternehmen als Instrument zur Festigung und zum Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit, die auf Märkten mit hoher Wettbewerbsintensität aktiv sind.

Die Vermutung, dass Unternehmen mit gesteigertem Interesse an einem internen wie auch externen Stakeholderdialog verstärkt auch Corporate Citizenship einsetzen, wird im Modell weder bestätigt noch widerlegt. Die Befunde sind nicht eindeutig. Die Ergebnisse geben Anlass zur Vermutung, dass Corporate Citizenship weitgehend unabhängig von der Wahl des kommunikationspolitischen Instrumentariums zur Anwendung kommt. Dies muss nicht bedeuten, dass das CC-Instrument in einzelnen Fällen nicht auch in seiner Signalingfunktion genutzt wird. Die Ergebnisse belegen jedoch nicht eindeutig, dass Corporate Citizenship zur Erzeugung von Signalwirkungen regelmäßig praktiziert wird. Möglich ist, dass das CC-Signal vielfach auch von Unternehmen ohne dieses Qualitätsmerkmal profitabel erzeugt werden kann. In diesem Falle wäre Corporate Citizenship kein eindeutiges Signal.

---

<sup>19</sup> Die Regressionsparameterschätzung erfolgte dabei auf der Grundlage des Maximum-Likelihood-Verfahrens. Das Nagelkerke  $R^2$  besagt, dass 20,7 % der Streuung der abhängigen Variablen erklärt werden kann. Mittels Korrelationsanalyse wurde sichergestellt, dass keine Interaktionen zwischen den Prädiktoren bestehen.

*Tabelle 1:* Einflussfaktoren auf den CC-Einsatz im deutschen Mittelstand 2005:  
Ergebnisse einer logistischen Regressionsanalyse

Merkmale:	Koeffizienten:	
	Beta	Exp(Beta)
Stärkung der Kernkompetenz	0,476*	1,610
Investition in neue Produkte/Dienste	0,267	1,306
Expansionsstrategie	-0,354	0,702
Nischenanbieter	-0,524**	0,592
Rationalisierung/Kostensenkung	-0,185	0,831
Regelmäßige Kommunikation mit Kunden	0,522	1,686
Ausbau des Marketings/der Werbestrategie	-0,785***	0,456
Audits, Zertifizierungen	-0,596	0,551
Regelmäßige Mitarbeitergespräche	0,338	1,401
Teilnahme an einem externen Rating	0,850	2,340
Stellenbesetzungsprobleme	-0,500	0,607
Zwischenbetriebliche Kooperationen	0,605**	1,832
Mitgliedschaften in Unternehmerzirkeln	0,959***	2,610
Leistungsabhängige Vergütung	0,447*	1,563
Gewinnbeteiligung	-0,069	0,934
Betriebliche Altersvorsorge	-0,228	0,796
Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungen	0,549*	1,731
Nachhaltige Produktion	0,452	1,572
Schriftl. Niederlegung der Firmenphilosophie	-0,008	0,992
Positive Entwicklungsaussichten	0,445*	1,561
Unternehmensgröße <sup>b</sup> : • bis 19 Beschäftigte	-0,716	0,489
• 20 bis 49 Beschäftigte	-0,438	0,645
Wirtschaftsbereich <sup>c</sup> : • produzierendes Gewerbe	0,180	1,197
• Handwerk	0,201	1,223

\* (\*\*) [\*\*\*] Signifikant auf dem 5%- (1%-) [0,1%-] Niveau.

a Modellspezifikation: Datenbasis: MIND 05, Einbeziehung von 620 der 796 Fälle, Signifikanz des Modells: 0,000, Nagelkerke R2: 0,207.

b Referenzkategorie: Unternehmen mit 50 bis 499 Beschäftigten.

c Referenzkategorie: Unternehmen des Dienstleistungssektors.

Quelle: Maaß (2009, S. 68–69).

Neben den kommunikationspolitischen Voraussetzungen stellt sich ferner die Frage, ob die personalpolitische Strategie Einfluss auf die CC-Anwendung hat. Hypothetisch wurde angenommen, dass Unternehmen, die in besonderer Weise auf die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter angewiesen sind, von Corporate

Citizenship verstärkt Gebrauch machen. Hintergrund dieser Annahme ist die mittels Effizienzlohntheorie begründete Funktion von Corporate Citizenship als spezielle Form einer Lohnzusatzzahlung. Nun lässt sich das hinter dieser Hypothese stehende ökonomische Problem nicht direkt erfassen, da hierzu geeignete Indikatoren fehlen. Im Modell zeigt sich aber, dass die Gewährung materieller, leistungsbezogener Lohnzusatzzahlungen die Wahrscheinlichkeit positiv beeinflusst, dass auch Corporate Citizenship als immaterielle Sonderleistung zusätzlich zum Einsatz kommt. Dieser Befund fügt sich demnach in die theoretischen Überlegungen ein. Interessant ist in diesem Kontext, dass der Einsatz von Corporate Citizenship im Modell in keinem nachweisbaren Zusammenhang zu der Gewinnbeteiligung und betrieblichen Altersvorsorge steht. Dies lässt sich aus den unterschiedlichen Effekten bzw. Unternehmenszielen erklären, die mit den vorgenannten Instrumenten gemeinhin angestrebt werden: Leistungsorientierte Sonderzahlungen orientieren sich ausschließlich an innerbetrieblichen Größen, während sich die Gewinnbeteiligung am Markterfolg der Unternehmung bemisst. Dementsprechend wird erstgenanntes Instrument zur Kompensation individueller Leistungen und letztgenanntes zur langfristigen Bindung der Mitarbeiter eingesetzt. Dass Corporate Citizenship in erster Linie in Kombination mit leistungsorientierten Anreizsystemen auftritt, unterstreicht dessen strategische Funktion als Effizienzlohnbestandteil zur fairen Verteilung der Quasi-Renten.

Ferner zeigt das Modell, dass Unternehmen, die ihre Belegschaft (bzw. Teile davon) in die strategische Entscheidungsfindung einbeziehen, mit höherer Wahrscheinlichkeit als andere auch das CC-Instrument einsetzen. Partizipation im Binnenverhältnis der Unternehmen findet offenbar ihre Entsprechung in partizipativen Umgangsformen gegenüber den außenstehenden Stakeholdern im bürgerschaftlichen Umfeld. Die Parallelen und wechselseitigen Bezüge können hierbei vielfältig sein. Ebenso wie eine partizipative Entscheidungsfindung im Unternehmen der „Förderung des Auffindens und der Verbreitung aufgabenrelevanten Wissens“ (Latham & Locke, 2004, S. 2225) dient, kann auch eine Partizipation im CC-Umfeld kognitive Vorteile bieten, die sich in den bereits dargelegten Wissenszuwachsen durch Lernen und Erfahrungsaustausch niederschlagen. Partizipation, die über die gesetzlich geregelte Arbeitnehmerbeteiligung hinausreicht, dient betriebswirtschaftlichen Führungstheorien<sup>20</sup> zufolge der Stärkung des Verantwortungsbewusstseins des Personals und kann zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und Leistungsbereitschaft führen. Die empirischen Befunde lassen die Vermutung zu, dass Erfahrungen im Umgang mit diesem Führungsinstrument dazu veranlassen, den Partizipationsgedanken auch in anderen Stakeholderrelationen zur Anwendung zu bringen.

---

<sup>20</sup> Siehe hierzu den weiterführenden Diskurs bei Schreyögg (2003, S. 1002).

Des Weiteren bringt die Regressionsanalyse interessante Befunde zu Tage, die einen positiven Zusammenhang zwischen der Verfügbarkeit von Beziehungskapital und dem Corporate Citizenship erkennen lassen. Die Möglichkeit, bereits bestehende Außenkontakte zu aktivieren, erhöht offenbar die Bereitschaft zum Corporate Citizenship signifikant. Zumindest lässt sich dies für die Kontakte des Unternehmens im wettbewerbsnahen Umfeld nachweisen. Es zeigt sich, dass aktive Netzwerke auch die Gelegenheiten für bürgerschaftliches Engagement eröffnen und die CC-Beteiligung positiv beeinflussen. Im Modell erweist sich diese Katalysatorfunktion der Netzwerkeinbindung von Unternehmen sogar als Effekt mit dem stärksten Einfluss auf den Untersuchungsgegenstand unter allen getesteten Variablen.<sup>21</sup> Eine Erklärung für die stimulierende Wirkung von Netzwerken auf bürgerschaftliches Engagement liefert Fukuyama, der Akteuren mit Beziehungskapital die Fähigkeit zur „spontanen Soziabilität“ (Fukuyama, 1995, S. 26) zuschreibt.

Schließlich ist auf einen weiteren Befund hinzuweisen, der abseits der theoretischen Überlegungen einen Hinweis auf die Frage liefert, ob Corporate Citizenship ein Erfolgsinstrument darstellt. Die Regressionsanalyse zeigt, dass Unternehmen, die ihren künftigen Markterfolg positiv einschätzen, mit höherer Wahrscheinlichkeit als andere Corporate Citizenship anwenden. Möglicherweise sind es vor allem Unternehmen mit entsprechenden Überschüssen, die sich ein CC-Engagement leisten können. Der positive Zusammenhang zwischen Markterfolg und CC-Einsatz kann aber auch hinweisgebend sein auf einen Beitrag von Corporate Citizenship zum Unternehmenserfolg. Um letztgenannte Vermutung zu prüfen, sind jedoch Längsschnittanalysen erforderlich, die eindeutig einen kausalen Zusammenhang zwischen dem CC-Einsatz und dem daraufhin erzielten Unternehmenserfolg nachweisen könnten. Es bleibt zukünftigen empirischen Untersuchungen überlassen, in dieser Frage Klarheit zu erzielen.<sup>22</sup>

### *Steuerungspotenzial von Corporate Citizenship*

Die im vorangestellten Abschnitt dargelegten empirischen Befunde haben deutlich gemacht, dass Corporate Citizenship im deutschen Mittelstand kein Parallel-

---

<sup>21</sup> Dies zeigt sich an dem Effektkoeffizienten  $\text{Exp}(\text{Beta})$ , ausgewiesen in Tabelle 1.

<sup>22</sup> Hoffmann und Maaß (2009) versuchten kürzlich den Beitrag von CSR – dem Corporate Citizenship gemeinhin zugeordnet wird – empirisch nachzuweisen. Die Analysen zeigen, dass der Einsatz von CSR-Instrumenten die Wahrscheinlichkeit des Umsatz- bzw. Beschäftigtenwachstums in Unternehmen nicht signifikant erhöht. Zwar leistet CSR laut Selbsteinschätzung der Befragten durchaus einen Beitrag zum Unternehmenserfolg; an der Entwicklung der Unternehmenskennzahlen lässt sich dies jedoch nicht nachweisen.

phänomen zur wirtschaftlichen Tätigkeit der Unternehmen darstellt. Die Befunde lassen vielmehr darauf schließen, dass Corporate Citizenship in erster Linie aus der personalpolitischen Strategie der Unternehmen heraus entwickelt wird. Dass Unternehmen mit den erörterten personalpolitischen Voraussetzungen mit höherer Wahrscheinlichkeit als andere Unternehmen Corporate Citizenship einsetzen, konnte angesichts der theoretischen Vorüberlegungen erwartet werden. Offenbar ist Corporate Citizenship in vielen Fällen ein integraler Bestandteil der Führungsstrategie. Die verbreitete Annahme, der Mittelstand würde sich eher intuitiv und nur selten strategieorientiert an bürgergesellschaftlichen Prozessen beteiligen, erweist sich als unbegründet. Corporate Citizenship dient vielen inhabergeführten KMU der Erschließung spezifischer strategischer Humanressourcen und der Verhaltensbeeinflussung ihrer Stakeholder.

Als Fazit aus den empirischen Befunden lässt sich festhalten, dass die theoretischen Erörterungen zur Rationalität von Corporate Citizenship im Praxistest weitgehend ihre Bestätigung finden. Das Steuerungspotenzial von Corporate Citizenship wird nachfolgend im personalpolitischen Zusammenhang anhand eines Kausalmodells nochmals schematisch dargestellt (Abbildung 1).<sup>23</sup>

Corporate Citizenship kann zur Erweiterung der firmenspezifischen Ressourcenbasis (vorwiegend Humankapital) eingesetzt werden (1. in Abb. 1). Eine CC-Beteiligung kann dem Unternehmen somit dazu dienen, die eigene (Kern-) Kompetenz weiter zu entwickeln. Insofern kann sich Corporate Citizenship auf den unternehmensinternen Wertschöpfungsprozess auswirken, aus dem wiederum durch die Nutzung von Inputgütern und dem Einsatz von Kernkompetenz marktfähige Güter hervorgehen. Der Erfolgsbeitrag von Corporate Citizenship wird auf seine Funktion zur Erzielung dieser Wettbewerbsvorteile zurückgeführt. Die Heterogenität der Ressourcenbasis erklärt das unternehmensindividuelle Ergebnis der Leistungserstellung, aus der wiederum Positionierungsvorteile am Markt resultieren.

Außerdem kann sich das nach außen gerichtete kommunikationspolitische Signal (z. B. eines integren Geschäftsgebarens als spezifisches Gut) positiv auf die Kundenbeziehungen auswirken und absatzfördernde Wirkungen entfalten (2. in Abb. 1). In diesem Sinne dient Corporate Citizenship der Gestaltung der Marktbeziehungen der Unternehmung.

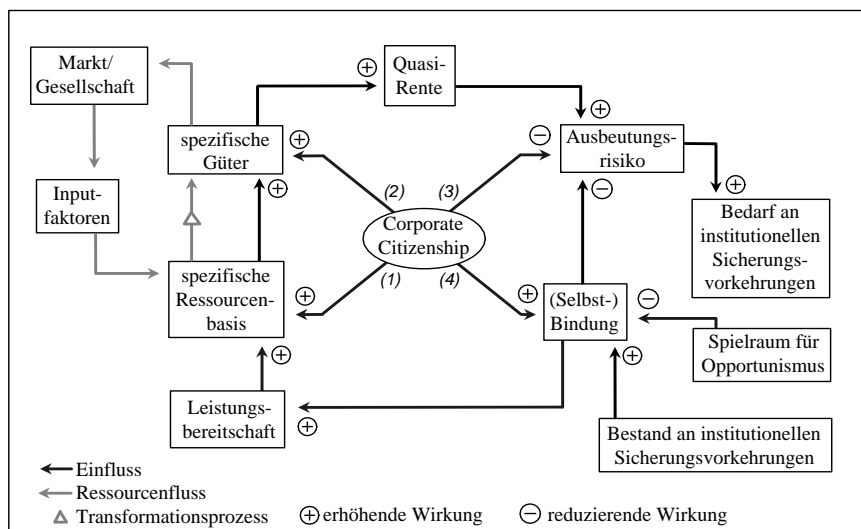
Neben den direkten Wirkungen auf die Erzielung von Renten am Markt sind dem Corporate Citizenship auch Einflüsse nachzuweisen, welche die Motivation und Koordination im Binnenverhältnis betreffen, also die interne Regulie-

---

<sup>23</sup> Die Ausführungen basieren auf modelltheoretische Erörterungen von Frick, welche die Grundlagen der Theorie der betrieblichen Arbeitsbeziehungen reflektieren. Dieser Autor stellte das Modell vor, um die Funktion arbeitsrechtlicher Regelungen (genauer: justizialer Mitbestimmungsrechte) zum Schutz von Quasi-Renten darzulegen (vgl. Frick, 1997, S. 114–120).

rung der Leistungsprozesse beeinflussen. Indem Corporate Citizenship eine partizipative Personalpolitik unterstützt, trägt es im Binnenverhältnis des Unternehmens zur als fair empfundenen Verteilung der Quasi-Rente bei und reduziert somit das Ausbeutungsrisiko der Mitarbeiter und sorgt für ein stabiles Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht (3. in Abb. 1). Zwar wird der Einsatz von Corporate Citizenship die Implementierung von institutionellen Vorkehrungen zur Reduktion dieses Ausbeutungsrisikos (z. B. rechtliche Regelungen) nicht ersetzen können. Corporate Citizenship kann diese aber in ihrer regulierenden Wirkung ergänzen.

Abbildung 1: Steuerungspotenzial von Corporate Citizenship: ein Kausalmodell



Quelle: Maaß (2009, S. 78).

Ferner unterstützt Corporate Citizenship eine leistungsorientierte Entlohnungspolitik und stimuliert hierdurch die Innovations- und Einsatzbereitschaft des Personals. Eine CC-Beteiligung trägt zur Vertrauensbildung auch innerhalb der Belegschaft bei und fördert dadurch die Bereitschaft zur (Selbst-)Bindung an das Unternehmen und dessen Ziele (4. in Abb. 1). Corporate Citizenship entfaltet somit Steuerungswirkungen und unterstützt das Strategische Management in seinen Motivations- und Koordinationsaufgaben. Dadurch trägt Corporate Citizenship wiederum zur Sicherung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter im betrieblichen Wertschöpfungsprozess bei. Der argumentative Kreis schließt sich.

## Literaturverzeichnis

- Alchain, A. & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs and Economic Organization. *American Economic Review*, 62(5), 777–795.
- Backes-Gellner, U., Lazear, E. P & Wolff, B. (2001). Personalökonomik: Fortgeschrittene Anwendungen für das Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bertelsmann Stiftung (2005). Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Gütersloh: Eigenverlag.
- Braun, S. & Kukuk, M. (2007). ForBE Working Paper: Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Wirtschaftsunternehmen in Deutschland. Kommentierter Datenbericht zum Forschungsprojekt. Paderborn: Forschungszentrum für Bürgergesellschaftliches Engagement.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(4), 386–405.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband & Impulse (Hrsg.) (2005). MIND-04 – Mittelstand in Deutschland. Köln, Frankfurt am Main: Gruner + Jahr AG & Co KG.
- Europäische Kommission (Hrsg.) (2002). European SMEs and Social and Environmental Responsibility. Observatory of European SMEs (Bd. 4). Brüssel: Bundesanzeiger Verlag GmbH.
- Fombrun, C., Gardberg, N. & Barnett, M. (2000). Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85–106.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.
- Frick, B. (1997). Mitbestimmung und Personalfuktuation: Zur Wirtschaftlichkeit der bundesdeutschen Betriebsverfassung im internationalen Vergleich, Bd. 6 (*International vergleichende Schriften zur Personalökonomie und Arbeitspolitik*). München: Hampp (Univ., Habil.-Schr.-Trier).
- Fukuyama, F. (1995): Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York: Free Press.
- Gaugler, E. (Hrsg.) (2004). Handwörterbuch des Personalwesens (3., überarb. und erg. Aufl., Bd. 5). (*Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre*). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Habisch, A. (Hrsg.) (2008). Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin: Springer.
- Habisch, A. & Schmidpeter, R. (2003). Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland (Unternehmen und Gesellschaft). Berlin: Springer.
- Habisch, A., Wilderer, M. & Wenzel, F. (2008). Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie. In Habisch, A. (Hrsg.). Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, S. 3–44. Berlin: Springer.
- Hoffmann, M. & Maaß, F. (2009). Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.). Jahrbuch zur Mittelstandsforschung, Schriften zur Mittelstandsforschung, 116 NF, S. 1–51. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl..

- Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.) (2009). Jahrbuch zur Mittelstandsforschung, Bd. 1, Schriften zur Mittelstandsforschung, 116 NF. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl..
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.) (2005). Jahrbuch zur Mittelstandsforschung, Band 1, Schriften zur Mittelstandsforschung, 108 NF. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl..
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2009). KMU-Definition. Zugriff am 15. September 2009 unter <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=67>.
- Janning, H. & Bartjes, H. (1999). Ehrenamt und Wirtschaft: Internationale Beispiele bürgerschaftlichen Engagements der Wirtschaft (*Beiträge der Robert Bosch Stiftung zum Ehrenamt*). Stuttgart: Robert Bosch Stiftung.
- Kepler, W., Leitmann, G. & Ripplinger, J. (1999). Das Soziale lernen: Ergebnisse eines landesweiten Modellprojektes. Stuttgart: Diakonisches Werk Württemberg.
- Latham, G. & Locke, E. (2004). Zielsetzung als Führungsaufgabe. In E. Gaugler (Hrsg.). Handwörterbuch des Personalwesens (*Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre*), 3. Aufl., S. 2222–2234). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Maaß, F. (2005). Corporate Citizenship als partnerschaftliche Maßnahme von Unternehmen und Institutionen – Eine Untersuchung der Erscheinungsformen und Determinanten von Kooperationen im zivilgesellschaftlichen Bereich. In Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.). Jahrbuch zur Mittelstandsforschung, Bd. 1, Schriften zur Mittelstandsforschung, 108 NF, S. 67–129. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl..
- Maaß, F. (2009). Kooperative Ansätze im Corporate Citizenship. Erfolgsfaktoren gemeinschaftlichen Bürgerengagements von Unternehmen im deutschen Mittelstand. (*Organisationsökonomie humaner Dienstleistungen*, Bd. 22). München, Mering: Hampp (Univ., Habil.-Schr.-Paderborn).
- Maaß, F. & Clemens, R. (2002). Corporate Citizenship: Das Unternehmen als "guter Bürger". In Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Schriften zur Mittelstandsforschung, 94 NF. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl..
- Marsden, C. & Andriof, J. (1998). Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence it. *Citizenship Studies*, 2(2), 329–352.
- Ordelleide, D., Rudolph, B. & Büsselmann, E. (Hrsg.) (1991). Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie (*Wissenschaftliche Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.*). Stuttgart: Poeschel.
- Picot, A. (1991). Ökonomische Theorie der Organisation: Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotenzial. In D. Ordelleide, B. Rudolph & E. Büsselmann (Hrsg.). Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie (*Wissenschaftliche Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.*, S. 143–170). Stuttgart: Poeschel.
- Pull, K. (1996). Übertarifliche Entlohnung und freiwillige betriebliche Leistungen: Personalpolitische Selbstregulierung als implizite Verhandlung (Bd. 2). (*International vergleichende Schriften zur Personalökonomie und Arbeitspolitik*). München: Hampp (Univ., Diss.-Trier).
- Schreyögg, G. (2003). Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien (4., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 3(87), 355–374.

- Valcárcel, S. (2002). Theorie der Unternehmung und Corporate Governance: Eine vertrags- und ressourcenbezogene Betrachtung. (*Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung*, Bd. 101). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Univ., Diss.-Köln).
- Wallau, F., Adenäuer, C. & Kayser, G. (2007). BDI-Mittelstandspanel. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung Frühjahr 2007 – Langfassung. Zugriff am 15. September 2009 unter <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-174.pdf>.