

1. Einleitung

Wirtschaft und Gesellschaft werden durch die Verflechtungen (sozial, technologisch, räumlich) zunehmend komplexer und ständig schnelleren Strukturwandlungen unterworfen.¹

Steigender Wohlstand und dynamischer internationaler Wettbewerb² haben die technisch-wirtschaftliche Entwicklung beschleunigt³ und eine permanent wachsende Produktvielfalt ausgelöst. Der Kunde will oft nicht mehr nur Konsument sein, sondern interessiert sich für die Produkte (zB was sie können, woraus sie bestehen) oder will auch eine aktive Rolle im Produktentwicklungsprozess einnehmen; diese neue Konsumentenrolle können Unternehmen nutzen, indem sie Konsumenten in den Innovationsprozess zur Gestaltung von neuen Produkten integrieren (sog Social-Produkte, Prosuming-Produkte). Dazu sind präzise Kenntnisse der Präferenzen und Einstellungen von Zielgruppen erforderlich. Ebenso wichtig sind dialogorientierte Kommunikationsmittel sowie die Berücksichtigung von kulturellen Aspekten (zB Sprache, Gewohnheiten).

Die rasche Folge technisch-modischer Produktvariationen und Innovationen sowie der schnelle Wandel der Verbrauchergewohnheiten mit ständig steigenden Ansprüchen an Neuheitsgrad und Individualität führen zur Verkürzung der Produktlebenszyklen.⁴

Geld wird (heute wie auch in Zukunft) verstärkt mit Innovationen verdient; es handelt sich dabei um den sog quartären Sektor. Mit Innovationen können Unternehmen idR ihren technologischen Vorsprung beweisen, die relevanten Märkte aufbereiten und in der Folge ertragstarke Produkte verkaufen.

Unternehmen werden zunehmend weniger als bloßer Produktproduzent, sondern vielmehr als Problemlöser, als Übermittler eines konkreten Kundennutzens und als Träger von Werthaltungen empfunden (die Konsumenten leiten aus dem

¹ Wir befinden uns in einem der größten Transformationsprozesse der Geschichte. Davon sind alle Stakeholder, Verfahren, Technologien, Prozesse, Funktionen und Geschäftsmodelle betroffen.

Vgl dazu *Stöger, R.*, Strategieentwicklung für die Praxis, Stuttgart 2007, 5.

² Wettbewerb ist das Streben von zwei oder mehreren Personen bzw Gruppen nach einem Ziel, wobei der höhere Zielerreichungsgrad des einen zwangsläufig einen minderen Zielerreichungsgrad des anderen bedingt.

³ Damit einhergehend kommt es zunehmend zu Entscheidungen unter Zeitdruck. Vgl dazu insbesondere *Haeseler, H. R.*, Zeitdruck-Entscheidungen, Schnell-Analysen und Schlüssel-Kennzahlen, in: *Seicht* (Hrsg), Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2000, Wien 2000, 413 ff.

⁴ Vgl ua *Riebel, P.*, Überlegungen zur Integration von Unternehmensplanung und Unternehmensrechnung, *ZfB*, 57. Jg, 1987, 1154 f.; vgl ferner *Horvath, P.*, Internationalisierung: Die neue Herausforderung an das Controlling – Ausgangsthesen und Tagungskonzeption, in *Horvath* (Hrsg), Internationalisierung des Controlling, Stuttgart 1989, VII; *Schüle, J. A./Mikl-Horke, G./Simsa, R.*, Soziologie für Wirtschaftswissenschaftler, 4. Aufl, Wien 2006, 141.

Image eines Unternehmens ab, den richtigen Partner für die benötigten bzw. gewünschten Produkte zu wählen – dh die Konsumenten erwarten, dass mit Produkten bzw. Leistungen auch Werthaltungen verbunden sind). Menschen kaufen keine Marken, sondern schließen sich den Marken an oder ignorieren diese.⁵ Dazu müssen Unternehmen die Sehnsüchte ihrer Kunden kennen, um sie bei der Sinnsuche und Lebensorientierung zu unterstützen.

Die Unternehmen müssen sich rasch an Verbrauchergewohnheiten anpassen und sich intensiv mit umsetzbaren Konzepten zur Marktbearbeitung, Kundenbindung und Neukundengewinnung sowie der Schaffung von Marken (Branding) beschäftigen.

Die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen wird heute unter dem Begriff **Corporate-Social-Responsibility (CSR)** massiv diskutiert. Schon bisher war die gesellschaftliche Funktion untrennbar mit dem Geschäft verbunden, also ein integrierender Bestandteil des Wirtschaftens bzw. wirtschaftlichen Erfolges; insbesondere kommt dadurch auch die Mission eines Unternehmens (warum es das Unternehmen gibt) zum Ausdruck.

Der Corporate-Social-Responsibility-Ansatz (CSR) dient iW dazu, die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Ziele eines Unternehmens iS von gesellschaftlichen Verantwortlichkeiten⁶ zu gewichten, wobei bei Einzelaspekten eine gleichrangige Bewertung dieser Ziele sachgerecht sein kann bzw. in bestimmten Konstellationen soziale oder ökologische Aspekte sogar gegenüber Rentabilitätszielen in den Vordergrund treten können. Dadurch können innerhalb und außerhalb des Unternehmens „Motivationen“⁷ entstehen, die insgesamt positiv auf die Sach- und Formalziele (Erfolg, Wirtschaftlichkeit, Liquidität)⁸ der Unternehmung wirken. Letztlich geht es um die Steigerung von Vertrauen⁹ und Zufrieden-

⁵ Gregor S. Dreher und Rolf Olaf Meyer nennen dies „Wow“-Faktor: „Menschen kaufen keine Marken, sie schließen sich ihnen an oder ignorieren sie. Der Konsument will nicht alles von einer Marke haben. Viele lieben den Ausbruch aus dem planenden Kauf, genießen die Freude am spontanen Mitnehmen.“

O.V., Jedes Jahr ein Drittel Mehrumsatz, in: medianet retail, 18. November 2011, 20.

⁶ Die Interessen der Stakeholdergruppen (zB Kunden, Gläubiger, Arbeitnehmer, Aktionäre, Anrainer) werden bei den Entscheidungsprozessen berücksichtigt.

Die (Folge-)Wirkung kann darin liegen, dass zB Konsumenten die Produkte und/oder Dienstleistungen von gesellschaftlich verantwortlich handelnden Unternehmen bevorzugen.

⁷ Dies äußert sich durch Leistungssteigerung der Mitarbeiter, Verbesserung von Kundenbeziehungen, Gewinnung von neuen Kunden mit spezifischem Bewusstsein und hoher Affinität zur Unternehmensphilosophie sowie ev durch „bessere“ Konditionen von Lieferanten usw.

⁸ Vgl. Stiegler, H., Controlling, in: Stiegler/Schimpf (Hrsg), Jahrbuch des Rechnungswesens '81, Wien 1981, 55 ff.

⁹ Vertrauen ist eine grundlegende Bedingung, unter welcher eine wirtschaftliche Entscheidung moralisch richtig ist. Vertrauen in der Wirtschaft sichert Wahrhaftigkeit, Fairness und Verlässlichkeit.

Vgl. dazu Schweitzer, M., Plädoyer für eine modulare Strukturierung der Disziplin Unternehmensethik, in: Seicht (Hrsg), Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2011, Wien 2011, 420 f.

heit der (aktuellen) Kunden und der weiteren Stakeholder, weiters darum, neue Kunden zu gewinnen und potenzielle Kunden sowie die Öffentlichkeit auf das Unternehmen aufmerksam zu machen.

Demgegenüber versteht man unter Corporate Governance¹⁰ das Wohlverhalten iS von Transparenz gegenüber Anlegern; es geht hier vorwiegend um Unternehmensethik. Die Anforderungen an Compliance sind hoch, zumal im Hinblick auf rechtmäßiges Verhalten im Wirtschaftsleben¹¹ wiederkehrend Abweichungen vorkommen.

Corporate Governance bildet das Dach für: Compliance, das sind die gesetzlichen Vorschriften, interne Regelungen (zB Richtlinien, Anweisungen bzw Verfügungen der Unternehmensleitung usw), das interne Kontrollsystem (ua zur Sicherung des Vermögens usw), ein integriertes Managementsystem (Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitssicherheits-Managementsystem mit Zertifizierungen zB nach ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001) sowie das Risikomanagementsystem.

Corporate Social Responsibility (CSR)¹² steht nicht als Synonym für herkömmliches Sponsoring (hat unmittelbar mit Sponsorship oder Charity nichts zu tun; es handelt sich um ein Management-Instrumentarium), sondern für eine gesamthafte Unternehmensphilosophie, also für nachhaltig verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln – dh ökonomisches, ökologisches und soziales Handeln sind keine Gegensätze. CSR ist nicht als Marketinginstrument, sondern als Bestandteil der Unternehmensziele zu verstehen.

Es geht vorwiegend darum, im Rahmen des Wirtschaftens auf freiwilliger Basis soziale Aspekte und Umweltbetrachtungen in die Unternehmenstätigkeit sowie in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren. Es geht quasi bei der Schaffung von wirtschaftlichen Leistungen um die Integration der gesellschaftlichen Leistungen und auch darum, wie Unternehmen mit gesellschaftlichem Mehrwert ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern können, sog Shared Value.¹³

Die erste Quelle von CSR, die ethischen Grundsätze finden sich meist in Leitbildern, Mission Statements oder Codes of Conduct. Werte wie zB Fairness,

¹⁰ Aktiengesellschaften, deren Aktien zum Handel auf einem geregelten Markt iSd § 1 Abs 2 BörseG zugelassen sind oder die ausschließlich andere Wertpapiere als Aktien auf einem solchen Markt emittieren und deren Aktien mit Wissen der Gesellschaft über ein multilaterales Handelssystem iSd § 1 Z 9 WAG 2007 gehandelt werden, haben gemäß § 243b UGB einen Corporate-Governance-Bericht aufzustellen.

Die Pflicht zur Aufstellung eines Corporate-Governance-Berichtes für börsennotierte Aktiengesellschaften wurde mit dem Unternehmensrechts-Änderungsgesetz 2008 (URÄG 2008) eingeführt. Der in Österreich derzeit gültige Corporate Governance Kodex liegt in der Fassung vom Jänner 2012 vor.

¹¹ Es geht ua um die Einhaltung von Regelungen in Bezug auf den Datenschutz, Korruption, Kartellrecht, Arbeitsrecht, Geldwäsche, Insiderhandel, Produkthaftung usw.

¹² CSR gehört heute – ebenso wie Leadership, Global Markets, Entrepreneurship, Innovation und Ethik – zu den Schlüsselthemen einer zeitgemäßen Managementausbildung.

¹³ Vgl *Straub, R.*, Der Kapitalismus muss sich wieder neu erfinden, medianet, 1. Juli 2011, 2 f.

Good Citizenship und Transparenz sind gut mit Verantwortung und Nachhaltigkeit kombinierbar. Wesentlich dabei ist, dass es sich nicht um „Trend-Pfade“ (wir wollen uns auch mit dem ökonomischen, ökologischen und sozialen Mäntelchen schmücken) handelt, sondern „Nachhaltigkeit“ als wesentliches (und ernstgemeintes) Element der Vision und der Zielsetzungen einer Organisation gelebt wird.

Die zweite Quelle liegt in der ökonomischen Motivation zum sozialen (gesellschaftliche Verantwortung) und ökologisch verantwortlichen und nachhaltigen Handeln (*business case*);¹⁴ es geht letztendlich um verantwortungsbewusstes Handeln gegenüber künftigen Generationen sowie auch um globale Gerechtigkeit.¹⁵

Nachhaltigkeit (*sustainability*) und Verantwortung ist eines integrativen Nachhaltigkeitsmanagements äußern sich in folgenden Dimensionen:¹⁶

- Ökonomie: Die Wirtschaft soll den Menschen Grundlage für Einkommen und Wohlstand sein; eine wesentliche Grundlage des ökonomischen Wirtschaftens ist der Schutz von Ressourcen vor Ausbeutung (ua Menschen, Rohstoffe); es geht auch darum, langfristig Mehrwert zu schaffen.
- Ökologie: Natürliche Lebensgrundlagen schonen, um die Natur und Umwelt für nachfolgende Generationen zu sichern. Es geht um Klimaschutz, Artenschutz und um die Erhaltung von Natur- und Kulturlandschaften¹⁷; weiters um Ressourcenoptimierung; ua beim Energie- und Wasserverbrauch, Abwassernutzung durch Aufbereitung bzw Filtration, Abfälle als Wertstoffe usw. Relevante Fragen sind: Welche Ressourcen verbrauchen bzw nutzen wir und wie lange werden uns diese noch zur Verfügung stehen?¹⁸

¹⁴ Vgl *Luks, F.*, Was ist CSR ?, Report 1 + 2 / 2010, Bank Austria UniCredit Group, 18 f.

¹⁵ So wird es zB für einen Energiekonzern durchaus Sinn machen, einerseits Energie bereitzustellen und andererseits auf qualitatives (anstelle von quantitativem) Wachstum zu setzen; zB Elektromobilität zu fördern, Energiemanagement (ua Smart Metering) auszubauen, Energieberatungen zwecks Einsparungen durchzuführen usw.

Der Definition von Wachstum kommt entsprechende Bedeutung zu: Wachstum muss nicht zwangsläufig durch Gütermehrung, sondern kann auch durch Steigerung der Qualität entstehen.

¹⁶ In enger Anlehnung an *Luks*, Was ist CSR ?, 19.

¹⁷ Dabei sind globale Zusammenhänge zu berücksichtigen; in Form der unmittelbaren Wirkungen und der Folgewirkungen. So hat die Forcierung von Biosprit in Europa zu Folgen auf anderen Kontinenten geführt, indem ua in China, Indonesien und Brasilien die Regenwälder zum Anbau von Ölpalmen abgeholzt wurden (es gab keine entsprechende Aufforstung als Ausgleich für die CO₂-Bilanz).Vgl dazu auch *Capra, V.*, Verborgene Zusammenhänge, Bern – München – Wien 2002, 193 ff.

¹⁸ Zum umweltökonomischen Handeln vgl *Weber, H. K.*, Umweltökonomisches Handeln des Betriebs, in: *Seicht* (Hrsg), Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2009, Wien 2009, 665 ff. Der Vorstandsvorsitzende der Verbund AG verweist zum Thema Klimaschutz auf die Verantwortung aller, um „unseren Planeten für die Zukunft“ zu erhalten; vgl *Anzengruber, W.*, flow 03/2012, Das Magazin von Verbund, Juni 2012, 4.

- Soziales:¹⁹ Beschäftigte fördern (Mitarbeiter/-innen, externe Arbeitskräfte; Wirkungen des Einsatzes von Ressourcen auf Menschen: ua Ergonomie, Rotation, Qualifizierung, Gesundheit, Sicherheit, Bevölkerungsentwicklung usw) und das gesellschaftliche Umfeld stärken; alle Mitglieder der Gesellschaft sollen vom Fortschritt partizipieren und niemand an den Rand gedrängt werden (Armutsbekämpfung, gesellschaftliche Verantwortung iwS).

Für die Nachhaltigkeit in den hier angeführten Dimensionen sind Systemoptimierungen erforderlich; dazu gehören die Thematiken Führung, Prozesse (Standardisierung), Transparenz, Vermeidung von nicht notwendigen Ressourcen (keine Verschwendung), Flexibilität, Verantwortung und möglichst keine bzw wenige Fehler.

Glaubwürdigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Engagement und Vertrauen sind die wesentlichen Herausforderungen der Neuzeit an die Unternehmensleitung.²⁰

Im Grünbuch der Europäischen Kommission²¹ wird CSR definiert als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“²² In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts wurden Gegenleistungen seltener „streng kalkuliert“ (Forderungsbezogene Sichtweise); heute muss ein Sponsoringkonzept (Gegenleistung) gesamthaft blaubwürdig und wahrnehmbar sein sowie einen nachweisbaren wirtschaftlichen Nutzen bringen.

Sponsoring wird nicht nur als Marketinginstrument zur Steigerung der (Marken-)Bekanntheit, Aufbau eines Goodwill, Verbesserung der Imagewerte oder zum Wecken von Emotionen²³ eingesetzt, sondern zunehmend auch dazu, die Corporate Social Responsibility unter Beweis zu stellen und die Reputation des Unternehmens²⁴ in der Öffentlichkeit zu fördern; dh Unternehmen übernehmen iwS auf unterschiedliche Weise gesellschaftliche Verantwortung.

Daraus ergeben sich vielfältige Fragestellungen: Welche Werte sind dem Unternehmen wichtig? Wie geht das Unternehmen mit seinen Kunden, Lieferanten bzw Mitarbeiter(innen) um? Wie nutzt das Unternehmen seine Mitar-

¹⁹ Dabei ist zwischen „sozial“ und „karitativ“ zu trennen.

²⁰ Vgl *Mathis, D.*, Engagieren geht vor genieren, *Die Presse*, 3./4. Dezember 2011, K 15.

²¹ *Grünbuch*, Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, vorgelegt von der Kommission der Europäischen Gemeinschaften vom 18.7.2001, KOMM (2001).

²² *Lorentsich, B.*, Eine kritische Betrachtung von Corporate Social Responsibility unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten, *IfM-Impulse*, Das Wissensmagazin des Instituts für Management, Nr 5/2011, 22.

Eine weitere Definition des CSR findet sich in der ISO 26000.

²³ Vgl *Suwandschieff, P.*, „Sponsoring ist Emotion“, *medianet*, 28. Oktober 2011, 11.

²⁴ Reputation ist die Wahrnehmung eines Unternehmens durch seine Stakeholder wie Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Anrainer, Medien, NGOs usw.
Vgl *Luks, F.*, Was ist CSR ?, 19.

beiter(innen) mit ihren vielfältigen Fähigkeiten und Merkmalen sowie unterschiedlicher Herkunft als produktive und gesellschaftlich relevante Kräfte? Übernimmt das Unternehmen bereits im Kerngeschäft wichtige Aufgaben für die Allgemeinheit? Wie steht das Unternehmen zur ökologischen Verantwortlichkeit? Wie steht das Unternehmen zur Förderung von Kunst und Kultur? Wie geht das Unternehmen mit nationalen und internationalen Zielgruppen und Akteuren um? Welches Maß an Leidenschaft soll vermittelt werden?

Die heute verbreiteten Formen des Sponsorings, vorwiegend in Gestalt des Sport- und Kultur-Sponsorings, haben ihren Ausgang etwa Mitte der 1960iger Jahre in den USA genommen.²⁵

Sehr verallgemeinert sehen die Unternehmen die wesentlichen Motive für Sponsoring einerseits in der Suche nach „neuen Möglichkeiten der Werbung iWS“ unter Nutzung der modernen Kommunikationstechnologien (wie zB Fernsehen, Rundfunk, Videowall, Video, Internet, 3-D-Werbung usw) und andererseits sehen die sportlichen, kulturellen und sozialen Organisationen ihre Motive im zunehmenden Finanzbedarf. Ohne Sponsoring wären viele Profisportarten in den heutigen Formen und Ausprägungen nicht möglich. Sponsoring wird zur Kommunikation mit unternehmensexternen (zB Marktpartner, Konsumenten, Aktionäre, Öffentlichkeit) sowie auch mit unternehmensinternen Zielgruppen, insbesondere Mitarbeiter(innen), eingesetzt.

Sponsoring hat sich zu einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor entwickelt; so profitieren von den Sponsor-Aktivitäten ua Sportler, Künstler, Musiker, die Werbebranche (zB Kreativleistungen, Drucksorten), aber auch Kleidermacher, Catering, Garderoben-Mitarbeiter(innen), Platzwarte von Vereinen usw.

Das jährliche Sponsoringvolumen hatte im Jahre 2007 weltweit rd 38 Mrd US\$ betragen, davon rd 15 Mrd US\$ in den USA (die Sponsoringausgaben stiegen im Vergleich zum Jahr 2006 um rd 12 %).

In Europa haben die Sponsoringausgaben im Jahr 2007 rd. 11 Mrd US\$ betragen; die Sponsoringausgaben in Asien waren mit rd 7 Mrd US\$ relativ gering, allerdings mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten von rd 16 %.²⁶

In Deutschland betrug das jährliche Sponsoringvolumen im Jahre 2007 rd 4 Mrd Euro, die Prognose für 2010 lag bei rd 5 Mrd Euro, davon rd 60 % Sport-Sponsoring. In Österreich lag das jährliche Sponsoringvolumen im Jahre 2009 bei rd 400 Mio Euro (davon rd 60 % im Sport)²⁷ und wird heute²⁸ auf 500 bis 600 Mio Euro geschätzt.

²⁵ Vgl *Thiele, C.*, Sponsoring im österreichischen Recht, *ecolex* 1999, 1; vgl ferner *Bruhn, M.*, Sponsoring, Systematische Planung und integrativer Einsatz, 5. Aufl, Wiesbaden 2010, 77 ff und 195 ff.

²⁶ Vgl *Bruhn*, Sponsoring, 30.

²⁷ Vgl *Fiala, M.*, Sportsponsoring hat viel Potenzial, *Börsen-Kurier*, Nr 42, 15. Oktober 2009, 1; vgl ferner *Mehrmann, E./Plaetrich, I.*, Der Veranstaltungs-Manager, 2. Aufl, München 2003, 179; *Bruhn*, Sponsoring, 30 f.

²⁸ Vgl *Suwandschieff, P.*, „Sponsoring ist Emotion“, 11.

Der Anteil von Sponsoring an den gesamten Werbeaufwendungen (Mediawerbung, Verkaufsförderung, Messen, Ausstellungen, Werbeartikel, Telefonmarketing, Public Relations, Multimedia, Kundenmedien) betrug im Jahre 2006 in Deutschland etwa 7 %, in Österreich rd 9 % und in der Schweiz rd 11 %.²⁹

Im Gegensatz zu Produkten bzw Waren sind die Gegenleistungen für die Sponsorenleistungen in Gestalt von bestimmten persönlichen oder institutionellen Dienstleistungen schwieriger kalkulierbar und – aufgrund der mehrdimensionalen Ausprägungen – oft auch schwerer evaluierbar.

Viele Unternehmen haben Grund(verhaltens)regeln, die häufig auch den Themenbereich Sponsoring umfassen, in internen Compliance-Handbüchern festgelegt (zB OMV, Siemens, Erste Bank, UniCredit, VOESTALPINE, UBS, VW, Strabag, Novartis, Oberbank, Bank Austria, Raiffeisen, Daimler). Manche Unternehmen haben Sponsoring-Leitlinien als konkrete Handlungsanleitungen (zB Casinos Austria).

²⁹ Vgl *Bruhn*, Sponsoring, 32.