



# ERFOLG MIT GESELLSCHAFT- LICHEM ENGAGEMENT

Ein Leitfaden

---

# Impressum

**Herausgeber:** Verband kommunaler Unternehmen e.V. (VKU)  
Invalidenstraße 91, 10115 Berlin  
Fon +49 30 58580-0, Fax +49 30 58580-100  
www.vku.de, info@vku.de

CCCD – Centrum für Corporate Citizenship Deutschland GmbH  
Kollwitzstraße 73, 10435 Berlin  
Fon: +49 30 884998-45, Fax +49 30 884998-47  
www.cccdeutschland.org, info@cccdeutschland.org

C.O.X. Steuerberatungs- und Treuhandgesellschaft mbH  
Brachvogelstraße 1, 10961 Berlin  
Fon: +49 30 690385-0, Fax: +49 30 690385-11  
www.cox-steuerberatung.de, cox@cox-steuerberatung.de

**Redaktion:** Alexandra Härtel, CCCD – Centrum für Corporate Citizenship Deutschland GmbH  
Melanie Hensel, Verband kommunaler Unternehmen e.V. (VKU)

**Gestaltung:** ROHLOFF DESIGN, Berlin

**Herstellung** Mundschenk Druck und Medien, Wittenberg

**Fotonachweis:** Robert Kneschke – Fotolia.com (Titelbild), Energieversorgung Oberhausen AG (Seite 04),  
Abfallwirtschaftsgesellschaft Rendsburg-Eckernförde mbH (Seite 10),  
Stadtwerke Georgsmarienhütte (Seite 30), Energieversorgung Oberhausen AG (Seite 36)

## Lizenz und

### Verbreitung

#### Text:

© by Verband kommunaler Unternehmen e.V., CCCD – Centrum für Corporate Citizenship  
Deutschland GmbH, C.O.X. Steuerberatungs- und Treuhandgesellschaft mbH



#### Abbildungen (außer Fotos, außer Abbildung 7):

Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 DE Lizenz

#### Sie dürfen:

- die Abbildungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen
- Abwandlungen und Bearbeitungen der Abbildungen anfertigen
- die Abbildungen kommerziell nutzen

#### Zu den folgenden Bedingungen:

- Namensnennung: Sie müssen die Herausgeber nennen
- Weitergabe unter gleichen Bedingungen: Wenn Sie die lizenzierten Abbildungen bearbeiten oder in anderer Weise erkennbar als Grundlage für eigenes Schaffen verwenden, dürfen Sie die daraufhin neu entstandenen Abbildungen nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergeben, die mit denen dieses Lizenzvertrages identisch oder vergleichbar sind.

Für weitere Lizenzbedingungen: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>

# Inhalt

---

	Vorwort	04
<b>01</b>	<b>Gutes Engagement wirkt – nach innen und nach außen</b>	06
<b>02</b>	<b>Der Weg zum strategischen gesellschaftlichen Engagement</b>	10
<b>03</b>	<b>Rechtsfragen</b>	30
<b>04</b>	<b>Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer engagierter Unternehmen</b>	36

# Kommunale Unternehmen als Mitgestalter des Gemeinwohls

Kommunale Unternehmen sind traditionell stark im Gemeinwesen verankert und als Mitgestalter des Gemeinwohls aus dem kommunalen Leben nicht wegzudenken. Die über 1.400 Mitglieder des Verbandes kommunaler Unternehmen (VKU) sind in ihrer Region über ihr Kerngeschäft hinaus vielfältig gesellschaftlich engagiert. Je nach Geschäftsmodell und Organisationsform sehen sie neben dem Beitrag zum Gemeinwohl auch Vorteile für Image und Reputation sowie im Wettbewerb, in der Kundenbindung und in der Förderung von Loyalität und Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Oftmals ist das gesellschaftliche Engagement weniger strategisch als historisch gewachsen, ist eher willkürliche Wohltätigkeit als eine an Leitlinien orientierte Strategie. Viele Unternehmen haben aber bereits erkannt, dass



strategisches Engagement wirkungsorientiert ist und Gemeinwohlinteressen mit Unternehmenszielen verbindet. Um unsere Mitglieder auf dem Weg hin zu einer Strategie für ihr gesellschaftliches Engagement zu unterstützen, setzt der VKU als Spitzenverband der kommunalen Wirtschaft gemeinsam mit dem CCCD – Centrum für Corporate Citizenship Deutschland und der Steuerberatungsgesellschaft C.O.X. das Projekt „Kommunale Unternehmen: Erfolg mit gesellschaftlichem Engagement“ um. Das Projekt unterstützt VKU-Mitglieder dabei, eine Strategie für ihr gesellschaftliches Engagement zu entwickeln und zu implementieren. Es wird im Rahmen des Programms „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Mit diesem Leitfaden möchte der VKU eine Orientierungshilfe für kommunale Unternehmen anbieten, die ihr gesellschaftliches Engagement optimieren und systematisieren wollen. Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und viele praxisorientierte Anregungen.

Ivo Gönner  
VKU-Präsident

Hans-Joachim Reck  
VKU-Hauptgeschäftsführer



**evo-Förderpreis**

PROD. NO.	TAKE	ROLL
SCENE		
DATE	2012	SOUND
PROD. C.O.		
DIRECTOR		
CAMERAMAN		

**evo**  
ENERGIIE ERLEBEN



# 01

---

## **Gutes Engagement wirkt – nach innen und nach außen**

Ziel des Leitfadens

Kommunale Unternehmen sind bereits vielfältig gesellschaftlich engagiert. Wozu also ein Leitfaden für strategisches gesellschaftliches Engagement?

---

Kommunale Unternehmen stellen durch ihre Produkte und Dienstleistungen wesentliche Elemente der gesellschaftlichen Infrastruktur in ihrer Region bereit. Darüber hinaus sind sie aktive Mitglieder der regionalen Bürgergesellschaft, die vielfältig gesellschaftlich engagiert sind. Wozu also ein Leitfaden für strategisches gesellschaftliches Engagement? Sind kommunale Unternehmen doch per se der Gesellschaft verpflichtet.

Viele kommunale Unternehmen sehen in ihrem Engagement neben dem Beitrag zum Gemeinwohl auch Vorteile im Wettbewerb, in der Kundenbindung und in der Förderung von Loyalität und Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Und viele kommunale Unternehmen befinden sich in einem Übergangsprozess von der breit angelegten Philanthropie, die unterschiedlichste gesellschaftliche Belange im lokalen Umfeld unterstützt, zum strategische(re)n Engagement, das wirkungsorientierter ist als das reine Spenden und Sponsoring und darüber hinaus auch eigenen Interessen dient, das also Gemeinwohlinteressen mit Unternehmenszielen verbindet.

Dieser Leitfaden entstand aus der Idee heraus, kommunalen Unternehmen in ihrer vorhandenen gesellschaftlichen Orientierung ein Hilfsmittel zu geben für ein strategisch angelegtes gesellschaftliches Engagement, das sowohl der Gesellschaft als auch dem Unternehmen nutzen soll. „Strategisch“ meint dabei eine klare Zielorientierung und einen definierten Weg zur Erreichung dieser Ziele.

## Gesellschaftliches Engagement als Element von CSR

Unternehmensverantwortung oder, neudeutsch, Corporate Social Responsibility (CSR), hat viele Facetten. Es reicht von der Verantwortung für die Umwelt über Arbeitsplätze und -bedingungen bis zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens – letzterer ist die Grundvoraussetzung, um als Unternehmen am Markt zu bestehen und überhaupt gesellschaftlich und ökologisch verantwortlich handeln zu können. Sie umfasst die Verantwortung für qualitativ hochwertige Produkte, die einen echten gesellschaftlichen Bedarf decken, ebenso wie faires Verhalten am Markt, gegenüber Kunden und gegenüber Zulieferern. Im Kern geht es stets darum, Schaden für Gesellschaft und Umwelt zu mindern und den Nutzen zu steigern.

## ELEMENTE VON CSR



Gesellschaftliches Engagement ist mehr als Spenden und Sponsoring. Es bedeutet, dass ein Unternehmen sich aktiv mit seinen Kompetenzen und Stärken ins Gemeinwesen einbringt, dass es das bürgerschaftliche Engagement von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstützt, dass es Partnerschaften mit gemeinnützigen Organisationen oder auch mit kommunalen Partnern eingeht, um gesellschaftliche Probleme zu lösen. Die Themen und Handlungsformen sind so vielfältig wie die Gesellschaft bunt ist.

Es geht um das Aufräumen der örtlichen Spielplätze und Parks genauso wie um Bildungs- oder Umweltinitiativen, Sport- und Gesundheitsförderung oder die Inklusion gesellschaftlicher Minderheiten. Gesellschaftlich engagierte Unternehmen verbinden Geschäftsziele mit Gemeinwohlinteressen, schaffen so „win-win“-Situationen für Unternehmen und Gesellschaft, betreiben also eigentlich nicht Philanthropie, sondern nehmen neue Rollen, Pflichten und Chancen von Unternehmen in der Gesellschaft wahr.

## Wodurch zeichnet sich gutes Engagement aus?

Gutes Engagement wirkt – nach innen und nach außen. Damit ein Engagement Wirkung zeigen kann, braucht es bestimmte Voraussetzungen. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die Integration der Engagementaktivitäten ins Kerngeschäft. Ein Beispiel: Banken werden zwar oft auf Unterstützung für Kunstprojekte angefragt, allerdings hat das wenig mit ihrer Kompetenz als Finanzprofis zu



tun. Viel näher läge es beispielsweise, die Finanzkompetenz in Jugendbildungsprojekte einzubringen. Das ist nahe am Kerngeschäft und ermöglicht der Bank, mehr in die Gesellschaft einzubringen als reines Geld. Hier können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich einbringen und erfahren gleichzeitig Sinn und Motivation. Mehr noch, gemeinsame Sache zu machen, fördert eine positive Unternehmenskultur. Und begeisterte Kolleginnen und Kollegen treten sogar ohne Aufforderung als interne und externe Botschafter für das eigene Unternehmen auf.

Daraus ergibt sich ein weiterer Erfolgsfaktor: Glaubwürdigkeit. Ob ein Engagement ehrlich gemeint und ernsthaft betrieben wird, spüren nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch Kunden, Geschäftspartner und Öffentlichkeit lassen sich nicht täuschen. Ein strategisch angelegtes Engagement mit klar definierten Zielen und offener, transparenter Kommunikation stiftet bei den Zielgruppen Nutzen. Dazu gehören selbstverständlich auch Dialog- und Kritikfähigkeit.

Gesellschaftliches Engagement braucht ein ebenso professionelles Management wie andere Unternehmensbereiche. Solide Projektorganisation, Anerkennung und Wertschätzung für die erreichten Ergebnisse, entsprechende Information und Kommunikation gehören genauso dazu wie eine konsequente Messung und Evaluation der Ergebnisse. Wird im Rahmen des gesellschaftlichen Engagements eine Zusammenarbeit mit externen Partnern eingegangen, so braucht es Feingefühl und Dialogbereitschaft, um eine effektive Partnerschaft entstehen zu lassen, von der beide Seiten profitieren.

## Wo liegen die Herausforderungen?

---

Die Erfahrung zeigt, dass auf dem Weg zu einer gelungenen Strategie immer wieder Hürden zu bewältigen sind. Dazu gehört eindeutig die Diskussion um Ressourcen. Finanzielle Mittel oder Sachleistungen werden zwar in Unternehmen häufig für soziale Zwecke eingesetzt – oftmals geschieht dies allerdings eher willkürlich oder opportunistisch. Sobald die Diskussion um ein strategisches Vorgehen beginnt, tauchen vielfach Einwände auf. Dabei ist es gerade die zielgerichtete Strategie, die dem Unternehmen Nutzen bringt.

Nicht zu unterschätzen ist auch die notwendige interne Überzeugungsarbeit zu einer einmal definierten Strategie. „Wozu soll so ein Engagement gut sein?“ oder „Wir haben schon genug zu tun.“ oder „Wir sind als kommunales Unternehmen ohnehin schon gesellschaftlich aktiv.“ sind gerne verwendete

Einwände. Hier gilt es, Fürsprecher im Unternehmen zu finden und diese in die Projekte und die Kommunikation einzubinden.

Die Frage nach Erfolgsfaktoren und Herausforderungen kann sicher nicht erschöpfend beantwortet werden, da jedes Unternehmen auch mit seinen eigenen spezifischen Rahmenbedingungen konfrontiert ist. Daher muss man für eine erfolgreiche Strategie immer wieder die eigene Situation lösungsorientiert reflektieren.

## Für wen ist dieser Leitfaden gedacht?

---

Die Strategie des gesellschaftlichen Engagements sollte sich in der Unternehmensstrategie widerspiegeln. Daraus ergibt sich, dass die Geschäftsführung für die Strategieentwicklung zuständig ist. Die Fachbereiche können selbstverständlich die Strategie ausarbeiten und umsetzen. Die Geschäftsführung sollte aber regelmäßig in die Entscheidungsprozesse eingebunden sein. Die positiven Effekte des Engagements können dadurch auch zeitnah in anderen Unternehmensbereichen genutzt werden. Kurz gesagt, die Strategie des gesellschaftlichen Engagements sollte Teil der Unternehmensstrategie sein und auch entsprechend verankert werden.

Rechtlichen Aspekten des gesellschaftlichen Engagements kommunaler Unternehmen widmet sich dieser Leitfaden in einem eigenen Kapitel im Anschluss an die Strategieentwicklung. Darin wird unter anderem aufgezeigt, an welchen Stellen die ausformulierte Engagementstrategie auch für rechtliche Fragestellungen hohe Relevanz hat.

## Wie kam dieser Leitfaden zu Stande?

---

Ein Ziel des Projektes „Kommunale Unternehmen: Erfolg mit gesellschaftlichem Engagement“ ist, die im Projekt entwickelten Verfahren und gesammelten Erfahrungen zu Handreichungen zu verdichten. Diese sollen Unternehmen dazu befähigen, eigenständig ein zu ihrer Unternehmensstrategie passendes Engagementportfolio zu entwickeln.

Die Grundlage für diesen Leitfaden bildet ein standardisiertes Verfahren, das die Autorinnen und Autoren des Leitfadens im Projekt angewandt haben. Ihre Anwendungserfahrungen sind ebenso wie die Erfahrungen der beteiligten Unternehmen anschließend in die Überarbeitung des Prozesses eingegangen. Das hier beschriebene Verfahren ist also nicht nur theoretisch fundiert, sondern auch praktisch erprobt.





# 02

---

## **Der Weg zum strategischen gesellschaftlichen Engagement**

Strategieentwicklung in vier Phasen

*Petra Kinzl, Peter Kusterer, Dr. Susanne Lang, Dominik Schmengler*

- Phase 1 Erfassung der Ausgangssituation
  - Phase 2 Umfeldanalyse
  - Phase 3 Eckpunkte einer Strategie für das gesellschaftliche Engagement
  - Phase 4 Das Implementierungskonzept
-

Die hier empfohlene Vorgehensweise unterstützt Sie nicht nur dabei, eine Strategie für das gesellschaftliche Engagement Ihres Unternehmens zu entwickeln, sondern auch darin, den Prozess zu dokumentieren und zu kommunizieren. Die so entwickelte Strategie wird damit auch für Dritte transparent. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die später zum Prozess dazustoßen, können sich schnell einarbeiten und auf bereits Erreichtem aufbauen. Auch bei einem Wechsel der Geschäftsführung, im Vorstand oder in den Aufsichtsgremien hilft diese Vorgehensweise, Verständnis und Unterstützung für die Weiterentwicklung der Strategie zu erhalten. Wir empfehlen auch kleineren Unternehmen, den Prozess zu verschriftlichen, da man erfahrungsgemäß mögliche Widersprüche oder noch offene Fragestellungen so eher aufdecken kann als wenn man die Strategie grob skizziert, zum Beispiel durch eine einfache Auflistung. Die Verschriftlichung bietet zudem eine gute Grundlage für die zielgruppenspezifische Aufbereitung der Kommunikation hin zu Entscheidungsgremien, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Öffentlichkeit.

## Zeitlicher Rahmen für die Strategieentwicklung

Es empfiehlt sich, das Verfahren recht rigide wie hier beschrieben umzusetzen. Natürlich muss immer Raum dafür bleiben, den Leitfaden an die unternehmenseigenen Erfordernisse anzupassen. Im Unternehmen gibt es immer wieder Ereignisse, die es erschweren, den Prozess wie geplant durchzuführen. So hat die Geschäftsführung im Rahmen einer Fusion möglicherweise andere Prioritäten, als für die Diskussion der relevanten gesellschaftlichen Themenstellungen in Klausur zu gehen. Es kann aber auch sein, dass gerade die Themenstellungen einer Fusion neue Impulse geben können, die deren Sinnhaftigkeit für Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in völlig neuem Licht erscheinen lassen. Bei aller Flexibilität – die hier empfohlene Vorgehensweise hilft, den Sinnzusammenhang zur Entwicklung einer Engagementstrategie zu wahren.

Die einzelnen Schritte sollten Sie in einem überschaubaren Zeitraum durchführen. Auch hier kann es keine allgemeine Empfehlung geben: Als Richtschnur gelten jedoch sechs Monate.

Ziehen sich die Arbeiten länger hin, müssen Sie sich die Frage stellen, ob die Strategieentwicklung – und damit das gesellschaftliche Engagement im Unternehmen – die notwendige Priorität hat. Werden die Pausen zwischen den Schritten zu groß, führt dies dazu, dass Sie bei jedem Schritt möglicherweise erst viel Zeit aufwenden müssen, um das Erreichte zu rekapitulieren. Das ist unbefriedigend und wenig effizient. Denn Sie verstehen besser, welche Bedeutung die einzelnen Schritte haben und wie sie ineinandergreifen, wenn Sie den Entwicklungsprozess kontinuierlich durchführen. Andernfalls kann es sein, dass Ihnen spätestens bei der Formulierung konkreter Handlungsempfehlungen und einzelner Engagementprojekte klar wird, dass Sie einzelne Punkte nicht umfassend genug erarbeitet haben und hier nacharbeiten müssen. Das Formulieren ist umso einfacher, je zügiger Sie den Prozess durchlaufen, und hält auch Beteiligte, die nur sporadisch einbezogen werden, fortwährend im Prozess.

## Rolle der Geschäftsführung

Beziehen Sie die Geschäftsführung von Beginn an ein. Dieses Vorgehen ist hilfreich, um letztlich einen Beschluss der Geschäftsführung zu erreichen, der die praktische Umsetzung der Strategie freigibt. Den Beschluss sollten Sie zur Voraussetzung für die Umsetzung machen, denn er gibt die nötige Rückendeckung für die kommenden Aktivitäten. Da gesellschaftliches Engagement immer nach außen wirkt, geht die Geschäftsführung mit der Entscheidung außerdem eine Verpflichtung ein. Dies ist eine Grundlage für Authentizität und wird sowohl im Unternehmen als auch in der Öffentlichkeit wahrgenommen.

Die Vorgehensweise sollten Sie schon zu Beginn des Projekts mit der Geschäftsführung vereinbaren und transparent kommunizieren. Der Geschäftsführer oder die Geschäftsführerin wird somit zum „Projektponsor“. Sie/er sollte in jeder Phase eingebunden werden, zum Beispiel als eine der Personen, die Fragen nach der Bedeutung der gesellschaftlichen Themenbereiche und der Anspruchsgruppen beantworten. Das strukturierte Vorgehen und die klar definierten Arbeitsergebnisse je Phase erleichtern diese Aufgabe.

## Wird für die Strategieentwicklung externe Beratung gebraucht?

Ob externe Beratung genutzt wird, ist die individuelle Entscheidung jedes Unternehmens. Grundsätzlich gilt: Gesellschaftliches Engagement kann ein Unternehmen nicht an Dritte delegieren! Das gilt auch für die Gründung einer Stiftung: Diese kann ein Element einer Engagementstrategie sein, entbindet ein Unternehmen aber nicht davon, auch in seiner operativen Geschäftstätigkeit gesellschaftlich förderlich zu agieren.

Dennoch bietet externe Beratung Chancen: Beraterinnen und Beratern fällt es zum Beispiel leichter, offen Tabus anzusprechen. Durch ihre Erfahrung in anderen Projekten erkennen sie unter Umständen auch früher, wo mögliche Hindernisse lauern oder welche Fragen nicht intensiv genug behandelt werden. Sie können betriebsfremde Perspektiven einbringen, die Arbeitsergebnisse hinterfragen oder auch bestärken. Kurz: Sie sind der Sparringpartner der oder des Projektverantwortlichen. Sie helfen außerdem, das Projekt auf der Agenda zu halten, so dass es nicht im operativen Tagesgeschäft aufgrund anderer Prioritäten hintangestellt wird. Denn selten wird eine Projektverantwortliche oder ein Projektverantwortlicher in mittelständisch geprägten Unternehmen den Luxus haben, sich ausschließlich um die wStrategieentwicklung des gesellschaftlichen Engagements kümmern zu können.

## Entwicklung der Strategie in vier Phasen

### Phase 1: Erfassung der Ausgangssituation

Startpunkt ist der Ist-Zustand im Unternehmen, den Sie mittels eines umfangreichen Fragebogens erfassen können. Die Antworten geben erste Hinweise auf mögliche Widersprüche oder mangelnde Konsequenz in der bisherigen Umsetzung des Unternehmensengagements. Die Hinweise bilden eine Basis zur Erstellung der Stärken-/Schwächenanalyse. Indem Sie die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken erarbeiten, schaffen Sie eine Grundlage für die Bestimmung des Sollzustandes, der in Phase 3 beschrieben wird.

Die Erfassung der Ausgangssituation erfordert keine umfangreichen Vorarbeiten. Sie kann – je nach vorhandenem Wissen über das bisherige gesellschaftliche Engagement des Unternehmens – in einem Arbeitstag erstellt werden.

## STRATEGIEENTWICKLUNG IN VIER PHASEN



### **Phase 2: Umfeldanalyse**

Die Umfeldanalyse gibt Ihnen einen Überblick über die Anspruchsgruppen und deren Erwartungen sowie ein Verständnis dafür, welche Themen für das Unternehmen und die Gesellschaft relevant sind. Beide Ergebnisse werden anhand von Bewertungsskalen graphisch veranschaulicht, aus denen Sie Handlungsbedarfe ableiten können. Je nach Größe des Unternehmens kann die Umfeldanalyse eine Woche bis zu einem Monat in Anspruch nehmen. Einberechnet sind darin Ihre Vorbereitungszeit und die Einbeziehung weiterer Personen in den Analyseprozess. Die Beantwortung der entsprechenden Fragebögen der Umfeldanalyse erfordert nicht mehr als eine Stunde.

### **Phase 3: Festlegung strategischer Eckpunkte**

Die Erfassung der Ausgangssituation und die Umfeldanalyse bilden die Basis für Phase 3: Die Festlegung der strategischen Eckpunkte einer künftigen Engagementstrategie. Diese beginnt mit einer tiefgreifenden Analyse der internen Anspruchsgruppen und sollte in einer schriftlichen Dokumentation der Leitlinien ihren Abschluss finden.

Bei entsprechender Vorbereitung in den Vorphasen können Sie die Eckpunkte in einem Monat festlegen, wobei Sie je nach Zugang zur Geschäftsführung oder zum Vorstand mehr Zeit einplanen müssen. Zudem kann die angestrebte Entscheidung über die Eckpunkte auch mehrere Wiederholungen im Durchlauf mit den Gremien erforderlich machen.

### **Phase 4: Entwicklung eines Implementierungskonzepts**

In Phase 4 erstellen Sie den Plan für die Implementierung der Strategie. Ziel ist, die Eckpunkte einerseits anhand konkreter Aktionen greifbarer zu machen, und andererseits die Umsetzung anzustoßen. Erst diese Konkretisierung macht den Kern der Engagementstrategie für viele Anspruchsgruppen nachvollziehbar. Die rein abstrakte Erörterung gesellschaftlicher Belange ist nicht für alle von Interesse – wenn es konkret wird, können sich jedoch sehr schnell klare Rückmeldungen ergeben. Rückmeldungen sind die Grundlage für den Feinschliff und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Engagementstrategie und geben Anlässe zur Diskussion und damit zur Kommunikation: Gesellschaftliche Themen berühren. Darin liegt eine große Chance, Charakter, Selbstverständnis und Profil des Unternehmens auch Dritten nahezubringen.

Ein enger zeitlicher Zusammenhang von Strategieentwicklung und Umsetzung kommuniziert allen Projektbeteiligten die Bedeutung und Ernsthaftigkeit. Sie sehen außerdem, wie die eigenen Anregungen angenommen werden – das motiviert, sich weiterhin einzubringen. Erst durch einen Meilensteinplan wird das Implementierungskonzept seinem Namen gerecht. Dieser definiert klare Teilergebnisse, Termine und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung. Er ist ein weiteres Element, Verbindlichkeit herzustellen und stellt sicher, dass die Strategie relevant bleibt und nicht zu abstrakt wird. Der Meilensteinplan bildet die Basis für kontinuierliche Verbesserung, für die der Projektmanager oder die Projektmanagerin verantwortlich zeichnet.

---

# Phase 1

## Erfassung der Ausgangssituation

### Auswahl von Handlungsschwerpunkten

Durch den gesamten Prozess der Analyse zieht sich die Frage, welche Handlungsbedarfe es gibt, um das gesellschaftliche Engagement Ihres Unternehmens strategischer auszurichten – und welche Sie schwerpunktmäßig adressieren sollten.

### Selbsteinschätzung

Wie ist Ihr Unternehmen hinsichtlich seines gesellschaftlichen Engagements aufgestellt? Beantworten Sie die Fragen, um den Status Quo zu erfassen. Gleichzeitig erhalten Sie einen Überblick über die wesentlichen Aspekte der Strategie.

### Stärken- und Schwächenanalyse

Analysieren Sie die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken des gesellschaftlichen Engagements und bilden Sie diese in einer Matrix ab.

### Auswahl von Handlungsschwerpunkten

---

Dieser Leitfaden begleitet Sie auf dem Weg hin zu einem Konzept, mit dem Sie das gesellschaftliche Engagement Ihres Unternehmens strategischer ausrichten können. Sicherlich gehen Sie mit einem Vorverständnis in den Prozess, welche Handlungsbedarfe es gibt. Wir werden Sie im Rahmen der folgenden leitfadengestützten Selbsteinschätzung bitten, diese zu formulieren, um Ihren Blick darauf zu schärfen. Im Laufe des Analyseprozesses gilt es, diese immer wieder zu überprüfen und gegebenenfalls zu

überarbeiten und zu ergänzen. Wahrscheinlich werden Sie am Ende der Analysephase eine ganze Reihe von Handlungsbedarfen zusammengetragen haben. Aus diesen gilt es dann auszuwählen, also die Handlungsschwerpunkte für das Implementierungskonzept zu bestimmen.

Wir empfehlen also, nicht die komplette Engagementwelt des Unternehmens aus dem Stand neu erfinden zu wollen, sondern sich auf bestimmte Schwerpunkte zu konzentrieren. Während die einen verstärkt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbeziehen, vielleicht ein Corporate Volunteeringprogramm auf-

setzen wollen, setzen andere den Fokus auf eine stärkere Einbindung anderer Abteilungen und Funktionsbereiche im Unternehmen. Dazu können zum Beispiel die Personalabteilung oder die technische Abteilung gehören – dort sitzt Sachverstand, der sich unter anderem in Bildungsprojekte ganz hervorragend einbringen lässt. Wieder andere werden sich auf Kommunikation konzentrieren und arbeiten daran, das gesellschaftliche Engagement kommunikativ aufzubereiten und zu erzählen.

Im Vordergrund steht, das vielfältige und oft auf (zu) viele Themen und Einzelförderungen verstreute Engagement zu strukturieren und den roten Faden in den vielfältigen Aktivitäten erkennbar werden zu lassen. Meist lässt genaues Hinschauen und Hinhören eine Struktur erkennen. Die Aufgabe ist eher, sie aus der Vielfalt herauszufiltern als sie komplett neu zu erfinden. Insofern klingt das Projekt einer Strukturierung und Fokussierung des gesellschaftlichen Engagements vielleicht größer als es ist.

## Selbsteinschätzung

Mithilfe eines Fragebogens, der Ihnen online zur Verfügung steht, können Sie einschätzen, wie das gesellschaftliche Engagement Ihres Unternehmens aufgestellt ist. Der Fragenkatalog bezieht sich auf die Aspekte, die für die Strategie wichtig sein können und dient damit auch als orientierender Leitfaden. Denn die Frage, ob es im Unternehmen Leitlinien für ein gesellschaftliches Engagement gibt, impliziert die Notwendigkeit solcher Leitlinien. Die Frage nach der Einbindung der Stärken, Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das gesellschaftliche Engagement, deutet auf eine zentrale Ressource hin, die das Unternehmen ins Engagement einbringen kann. Die Frage wiederum, ob es einen Bezug der Engagementprojekte zum Unternehmen gibt und wie die Engagementthemen mit den Unternehmensfeldern verknüpft sind, verdeutlicht, dass die Engagementstrategie Bezug auf Geschäftsfelder und Kernkompetenzen nehmen sollte.



Den Fragebogen finden Sie unter:  
[www.vku.de/csr/selbsteinschaetzung](http://www.vku.de/csr/selbsteinschaetzung)

## Dimensionen des Fragebogens

- **Strategie** (Sind die allgemeinen Ziele des Unternehmens definiert? usw.)
- **Management/Struktur** (Gibt es Prozesse für die Projektauswahl? usw.)
- **Partnerschaften** (Mit welchen Akteuren kooperieren Sie? usw.)
- **Messung/Evaluation** (Wie kontrollieren Sie bisher die Zielerreichung? usw.)
- **Kommunikation** (Sind die Engagementprojekte bei den Anspruchsgruppen bekannt? usw.)
- **Rechtliche Rahmenbedingungen** (Sind gesetzliche Vorgaben bei der Projektauswahl berücksichtigt? usw.)

Die Ergebnisse der Selbsteinschätzung dienen als Grundlage für den nächsten Schritt, die Stärken-/Schwächenanalyse.

## Stärken- und Schwächenanalyse

Wir empfehlen, die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken des gesellschaftlichen Engagements zu analysieren und in einer Matrix abzubilden. Auch diese Analyse führen Sie am besten gemeinsam mit ausgewählten Kolleginnen und Kollegen durch. Eine Moderation oder Begleitung durch Externe kann Sie darüber hinaus unterstützen, die Analyse umfassend und aus verschiedenen Perspektiven vorzunehmen.

Ein Beispiel: Bei der Schwäche-Analyse fällt immer wieder auf, dass die Kriterien, nach denen ein Unternehmen Sponsoring- oder Spendenanfragen annimmt oder absagt, nicht transparent sind. Antragstellende können nicht nachvollziehen, warum das Unternehmen ihre Anfrage ablehnt, wenn sie nicht wissen, wofür das Unternehmensengagement steht. Intransparente Förderentscheidungen wiederum bergen das Risiko, dass sie zu Konflikten mit Anspruchsgruppen führen können. Chancen sehen beteiligte Unternehmen häufig darin, Engagement- und Geschäftsfelder effektiv zu verknüpfen und Kommunikationsstrukturen zu optimieren.



**Arbeitsblatt 1** „Vorlage für die Stärken-/Schwächenanalyse“  
**Arbeitsblatt 2** „Beispiele für Stärken-/Schwächenanalysen“  
erhalten Sie unter: [www.vku.de/csr/strategie](http://www.vku.de/csr/strategie)



---

## Phase 2

# Umfeldanalyse

### Analyse der Anspruchsgruppen

Verschaffen Sie sich einen Überblick über interne und externe Anspruchsgruppen des Engagements, indem Sie diese auflisten und deren Einstellung zum Engagement einschätzen. Erkennen Sie, welche Akteure wichtig sind und ob Sie mit diesen ausreichend kommunizieren.

### Gesellschaftliche Herausforderungen: Relevante Themen erkennen

Erkennen Sie durch die Einbeziehung interner und externer Anspruchsgruppen, welche Themen sowohl für das Unternehmen als auch für die lokale und regionale Bürgergesellschaft relevant sind.

### Abschluss der Analysephase

Wählen Sie auf der Grundlage der vorangegangenen Analysen die Handlungsbedarfe aus, die Sie schwerpunktmäßig umsetzen wollen.

### Analyse der Anspruchsgruppen

---

Im Folgenden geht es darum, die Vielzahl der Anspruchsgruppen des Unternehmensengagements zu ermitteln und deren Relevanz sowie Interessenlage in diesem Kontext zu verstehen. Denn wenn Sie den Einfluss und die Einstellung der Anspruchsgruppen beim bisherigen Engagement einstufen können, fällt es Ihnen bei einer künftigen Planung leichter, die entscheidenden Anspruchsgruppen anzusprechen und einzubinden.

Erstellen Sie zunächst eine Liste mit den internen und externen Anspruchsgruppen. Während sich die internen Anspruchs-

gruppen recht einfach erschließen, müssen Sie externe Anspruchsgruppen möglicherweise durch eine ausführlichere Recherche identifizieren. Führen Sie zunächst alle Akteure auf, mit denen Sie in Kontakt sind und mit denen Sie in der Vergangenheit zu tun hatten. Im nächsten Schritt empfiehlt es sich, das lokale Vereinsregister oder entsprechende Informationsquellen der Kommune(n) durchzuarbeiten, um weitere potenziell relevante Akteure ausfindig zu machen.

## LISTE DER ANSPRUCHSGRUPPEN

Anspruchsgruppe	Wichtigkeit für das Engagement			Einstellung zum Engagement			Kommunikationshäufigkeit		
	Entscheidend	Wichtig	Unwichtig	Gegner	Neutral	Unterstützer	Häufig	Regelmäßig	Selten
Kreisverwaltung		X			X		X		
Geschäftsführung	X					X		X	
Kundinnen/Kunden		X			X			X	
etc.									

Zur Anregung finden Sie hier Beispiellisten für interne und externe Anspruchsgruppen:

### Interne Anspruchsgruppen (Auswahl)

- Eigentümer
- Geschäftsführung
- Fachabteilungen  
(zum Beispiel Vertrieb, Personalabteilung)
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Management
- Betriebsrat

### Externe Anspruchsgruppen (Auswahl)

- Kundinnen und Kunden
- Lieferanten
- Geschäftspartner
- Behörden
- Medien
- Bildungseinrichtungen  
(zum Beispiel Schulen und Universitäten)
- (Gemeinde-)Bürgerinnen und Bürger
- Gemeinnützige Organisationen  
(zum Beispiel Vereine und Bürgerinitiativen)

Für die Analyse der Anspruchsgruppen hat sich folgende Vorgehensweise bewährt:

Im ersten Schritt bewerten Sie, wie wichtig der jeweilige Akteur für die Konzeption und die Umsetzung des gesellschaftlichen Engagements ist. Beurteilen Sie anschließend, welche Einstellung die Akteure zum Engagement des Unternehmens haben. Schätzen Sie außerdem ein, wie häufig Sie mit den Personen und Institutionen kommunizieren.

Das Ergebnis zeigt auf, ob die Anspruchsgruppen bisher im richtigen Maß eingebunden waren oder ob sie stärker eingebunden werden müssen. Sie werden eventuell auch feststellen, dass nicht alle internen Anspruchsgruppen per se hinter dem gesellschaftlichen Engagement des Unternehmens stehen. Wie Sie Verantwortliche im Unternehmen als Partner für das Vorhaben gewinnen, lesen Sie auf Seite 22.

Hürden und Risiken der Einbindung von externen Anspruchsgruppen sollten Sie nicht unterschätzen. Im Idealfall gelingt es zwar, die Anspruchsgruppen wirksam einzubinden, jedoch sollten Nutzen und Mehraufwand bei der Koordination sorgsam abgewogen werden, um einen unverhältnismäßig hohen Ressourceneinsatz zu vermeiden oder ein Projekt mitunter gar zu lähmen.

Ihre Einschätzung der Anspruchsgruppen können Sie mithilfe einer Matrix verdeutlichen.

Die Positionierung innerhalb der Matrix kann Ihnen aufzeigen, welche Anspruchsgruppe mitunter wichtig ist, jedoch bisher eine neutrale Einstellung zum Engagement hat. Aus solchen Erkenntnissen können Sie künftige Spielregeln für die Kommunikation gruppenspezifisch ableiten und entsprechende Prioritäten setzen.

## Gesellschaftliche Herausforderungen: Relevante Themen erkennen

Für die Strategieentwicklung ist es wichtig, Themen, die für das Unternehmen und das Gemeinwesen relevant sind, zu identifizieren und zu bewerten. Denn ein wirksames Unternehmensengagement nutzt dem Unternehmen ebenso wie der Gesellschaft. Der folgende Analyseschritt hilft Ihnen zu erkennen, ob das bisherige Engagement bereits die wichtigen Themen erfasst, oder ob andere Bereiche berücksichtigt werden sollten. Wenn Sie hierbei Ihre Anspruchsgruppen einbeziehen, können Sie unterschiedliche Wahrnehmungen und Erwartungen aufdecken.

Für die Analyse bewerten Sie zunächst auf einer Fünfer-Skala, wie wichtig die ausgewählten Themen sind – einerseits für

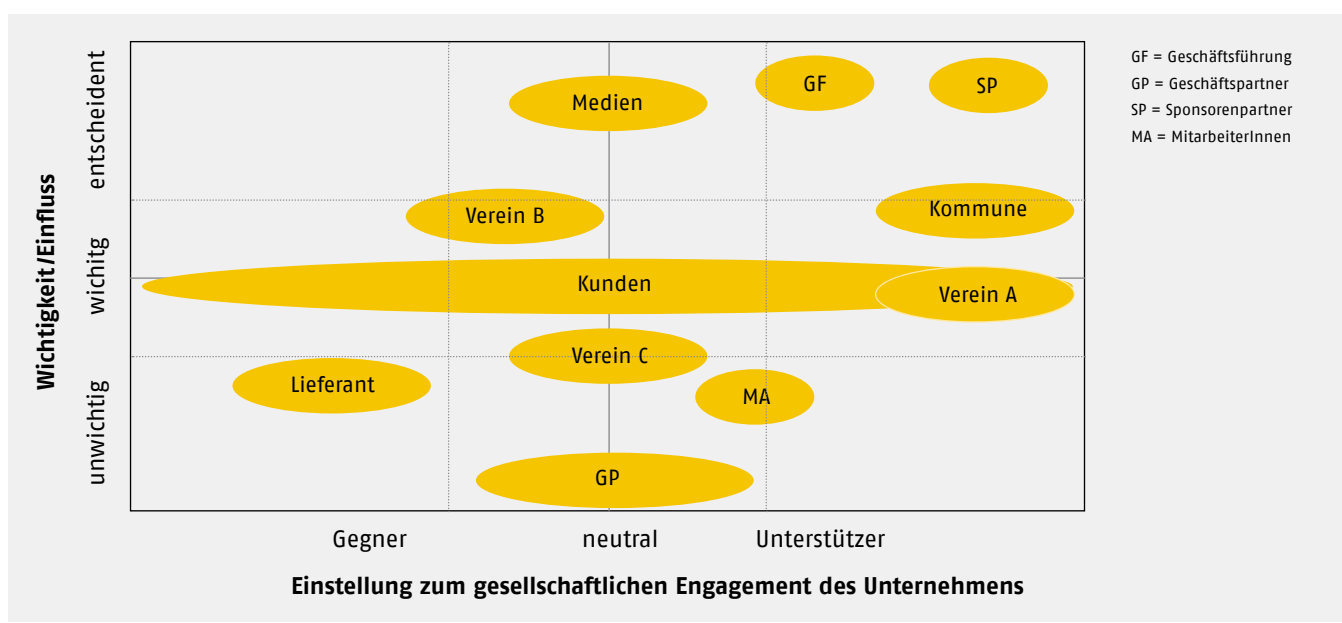
die lokale Gesellschaft und andererseits für das Unternehmen (Arbeitsblatt 5 „Einschätzung Themenrelevanz“).

Es empfiehlt sich, die Bewertung auf breite Füße zu stellen, indem wichtige interne und auch externe Anspruchsgruppen in die Bewertung der Themen einbezogen werden. Im Idealfall gibt die Geschäftsführung ihre Einschätzung ebenso ab wie Kolleginnen und Kollegen aus der Kommunikation, dem Marketing oder dem Betriebsrat. Daneben werden andere Anspruchsgruppen wie gemeinnützige Organisationen, die Kommune sowie Kundinnen und Kunden um ihre Einschätzung gebeten. Je breiter das Fundament, desto solider die Entscheidungsgrundlage für die Auswahl bestimmter Themen. Die Vielfalt der Meinungen sorgt dafür, dass sich leichter erkennen lässt, welche Themen besonders wichtig sind. Denn diese werden in der Regel von der Mehrzahl der Beteiligten als wichtig eingeschätzt, wohingegen andere Themen unterschiedlich bewertet werden.

Die im Fragebogen aufgeführten Themen sind Vorschläge, was für Ihr Unternehmen und für Ihre Region wichtig sein könnte. Sie sollten vor Beginn prüfen, ob die für das Gemeinwesen vor Ort relevanten Themen abgebildet sind, und gegebenenfalls vorab einzelne irrelevante Themen streichen.

Die Ergebnisse werden zur besseren Veranschaulichung in ein Koordinatenkreuz, die so genannte Themenrelevanzmatrix, übertragen. So können Sie die Bedeutung der unterschiedlichen Themen unmittelbar erkennen.

## BEISPIELE FÜR DIE EINSCHÄTZUNG DER ANSPRUCHSGRUPPEN



Für den Erfolg Ihrer Engagementsprojekte ist es wichtig, dass Sie Themen auswählen, die für das Unternehmen und die lokale Bürgergesellschaft relevant sind. Je näher die Themen am rechten oberen Quadranten des Koordinatenkreuzes positioniert sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Projekte wahrgenommen werden und Wirkung zeigen können. Und desto einfacher können Sie alle weiteren Akteure von der Bedeutung des gesellschaftlichen Engagements überzeugen.

Mithilfe der Themenrelevanzmatrix erkennen Sie auch, ob Themen bisher zu Unrecht priorisiert wurden, weil deren Relevanz überschätzt worden ist. Dieser Prozess dient also ebenso der systematischen Überprüfung des Status Quo wie der Ableitung neuer Ansätze für die Strategie.



**Arbeitsblatt 3** „Liste der Anspruchsgruppen“

**Arbeitsblatt 4** „Vorlage für die Anspruchsgruppenmatrix“

**Arbeitsblatt 5** „Einschätzung Themenrelevanz“

**Arbeitsblatt 6** „Vorlage für die Themenrelevanzmatrix“

**Arbeitsblatt 7** „Beispiel für eine Themenrelevanzmatrix“

finden Sie unter [www.vku.de/csr/strategie](http://www.vku.de/csr/strategie)

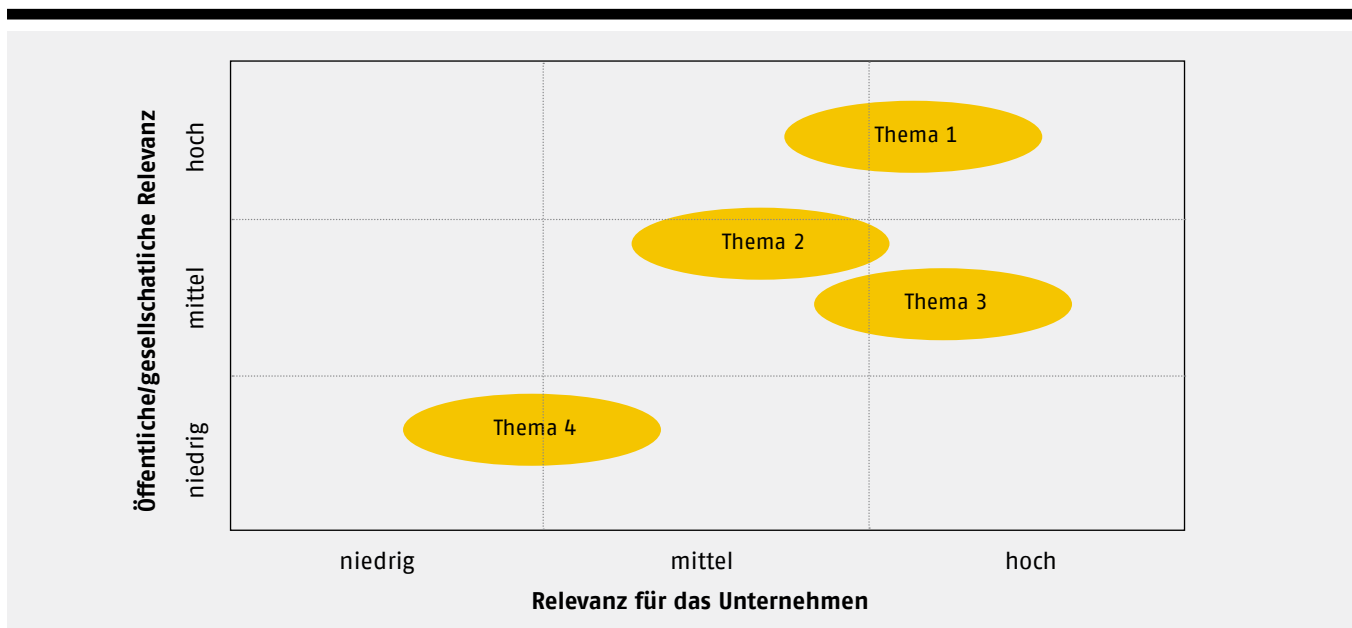
## Abschluss der Analysephase

Sie haben jetzt die Ausgangssituation und das Umfeld analysiert. Sie wissen also, wo das Unternehmen steht, verfügen über einen konsolidierten Überblick über alle Projekte im Haus und kennen die Stärken und Schwächen im gesellschaftlichen Engagement. Sie haben auch ein vertieftes Verständnis des gesellschaftlichen Umfeldes erarbeitet: Wer sind unsere wichtigsten Anspruchsgruppen? Wie gut kennen, verstehen wir deren Anliegen und Erwartungen an uns? Welches sind die relevanten gesellschaftlichen Themen im Umfeld?

Wählen Sie nun die Handlungsbedarfe aus, die Sie schwerpunktmäßig umsetzen wollen.

Die Ergebnisse der Phasen 1 bis 2 bilden die Grundlage für die Strategieentwicklung und müssen deshalb von allen Entscheidungsträgern akzeptiert werden, damit die „Aufbauarbeit“ beginnen kann. Daher bietet sich an dieser Stelle an, die Ergebnisse der Geschäftsführung vorzustellen und die Handlungsschwerpunkte abzustimmen. Wichtig ist außerdem, im weiteren Prozess diejenigen internen Anspruchsgruppen einzubeziehen, die Sie als entscheidend identifiziert haben.

## THEMENRELEVANZMATRIX



---

## Phase 3

# Eckpunkte einer Strategie für das gesellschaftliche Engagement

### Interne Partner gewinnen

Verschaffen Sie sich einen Überblick, welche Entscheidungsträger welches Interesse am Engagement haben. Auf dieser Grundlage können Sie entscheiden, wen Sie intern einbeziehen. Sie erkennen außerdem, wo das größte Nutzenpotenzial von gesellschaftlichem Engagement im Unternehmen liegt.

### Zieldefinition: Wo wollen Sie hin?

Definieren Sie die Ziele des Engagements für das Unternehmen und für die Gesellschaft und entwickeln Sie Erfolgskriterien.

### Auswahlkriterien für Engagementprojekte

Entwickeln Sie nachvollziehbare Kriterien für Förderentscheidungen.

---

### Interne Partner gewinnen

Für die Umsetzung des strategischen Unternehmensengagements brauchen Sie Partner – selbstverständlich in der lokalen Bürgergesellschaft, aber auch im Unternehmen. Strategisches Unternehmensengagement, das auf die Kernkompetenzen des Unternehmens aufbaut, ist auf diejenigen Abteilungen angewiesen, die das Fachwissen verkörpern, wie die technische Abteilung oder der Vertrieb. Und es braucht die Zusammenarbeit von und mit den Bereichen, denen das Engagement besonders nutzen kann und soll, wie Kommunikation, Personal und Marketing. Grundsätzlich kann gesellschaftliches Engagement seinen Nutzen für das Unternehmen nur dann voll entfalten, wenn klar ist, wie und wem genau es dienen soll.

Partner wiederum gewinnen Sie, indem Sie überzeugende Angebote machen können: Eine Personalleiterin, die qualifizierten Nachwuchs sucht, wird aufgeschlossen sein für Projekte, die Kontakte zu technikaffinen jungen Menschen schaffen. Ein Personalchef, der hohe Fluktuationsraten hat, ist eher aufgeschlossen für einen Ansatz, der die Mitarbeiterzufriedenheit und die Mitarbeiterbindung erhöht. Die Vertriebsleitung braucht gute Beziehungen zu wichtigen Multiplikatoren und potenziellen Großkunden und wird offen sein für Engagement, das diese Beziehungen schafft oder vertieft. Die Verantwortlichen für den neuen Windpark, die auf Bürgerproteste stoßen, brauchen Unterstützung bei der Entwicklung von guten, vertrauensvollen Beziehungen zu den kritischen Zielgruppen. Gesellschaftliches Engagement kann eine Brücke bauen, weil es Beziehungen und Vertrauen schafft.

Eine erste Analyse, wo die Unterstützer im Unternehmen sitzen und wer dem Engagement eher kritisch gegenübersteht, empfehlen wir während der Analysephase. Auf dem Weg zur Strategieentwicklung sollten Sie eine „Tiefenbohrung“ vornehmen – besondere Aufmerksamkeit gebührt dabei erstens denjenigen, die Sie als entscheidende interne Anspruchsgruppen identifiziert haben, zweitens denjenigen, bei denen Sie kraftvolle Unterstützung finden (können).

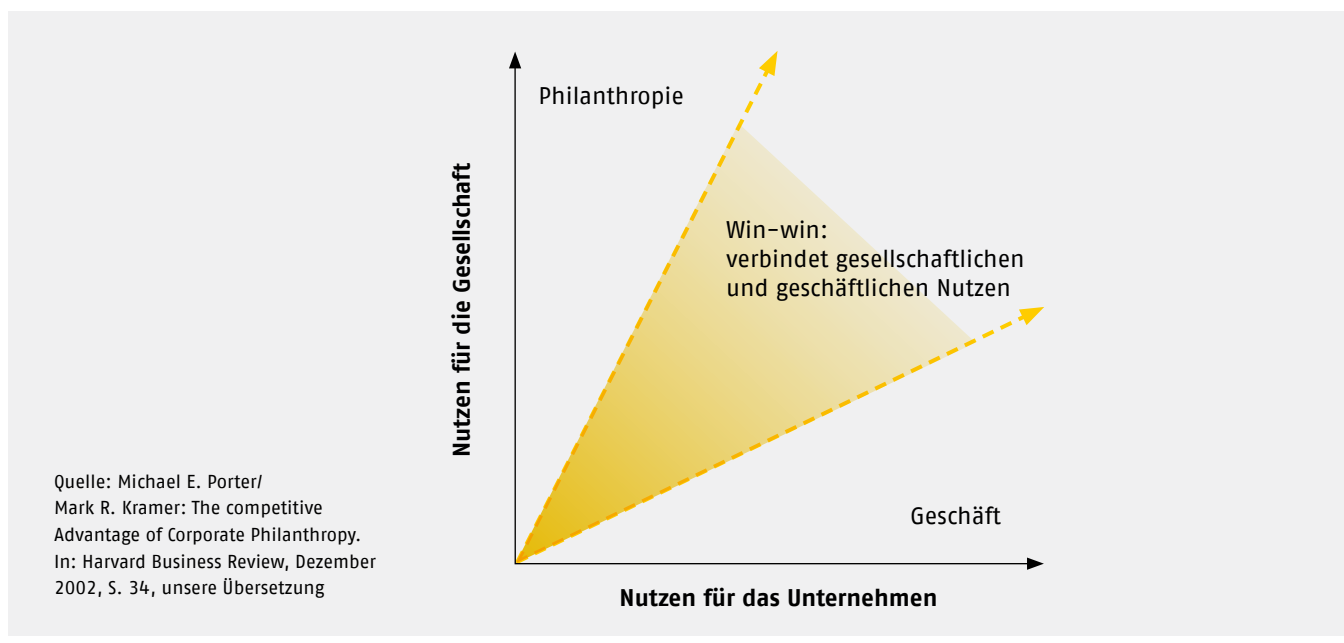
Welche Chancen bietet Unternehmensengagement für die einzelnen Funktionsbereiche und die Entscheider im Unternehmen? Welche Risiken? Welche Argumente und welche Angebote brauchen Sie, um diese Personen als Partner zu gewinnen?

Im Arbeitsblatt „Geschäftlicher Nutzen des gesellschaftlichen Engagements“ finden Sie Vorschläge, wer zu berücksichtigen ist und Leitfragen zu der Interessenlage der jeweiligen Anspruchsgruppe.

## GESCHÄFTLICHER NUTZEN DES GESELLSCHAFTLICHEN ENGAGEMENTS

Warum?	Interne Anspruchsgruppe					
	Geschäftsführung	Finanzchef (Budget!)	Personalleitung	Vertrieb/ Marketing	Betriebsrat	Mitarbeiter/ innen
Warum ist gesellschaftliches Engagement für diesen Funktionsträger wichtig?						
Warum jetzt? (Trends, Triebkräfte, Chancen, sonstige unterstützende Faktoren)						
Was sind die Ankerpunkte in der Unternehmensstrategie für ...?						
Welche Risiken und Vorbehalte müssen berücksichtigt werden?						
Was brauchen Sie, um diese Person / diese Anspruchsgruppe zu überzeugen?						
Wer sind Ihre Verbündeten?						

## WETTBEWERBSVORTEILE FÜR ENGAGIERTE UNTERNEHMEN



Wir empfehlen, dieses Arbeitsblatt erst einmal selbst auszufüllen – auf der Grundlage von bereichsspezifischen Unternehmenszielen, aber vor allem auf der Grundlage Ihrer eigenen Kenntnisse der betreffenden Arbeitseinheiten und deren Herausforderungen. Im zweiten Schritt ist es durchaus eine gute Idee, mit einzelnen entscheidenden Personen und Anspruchsgruppen das Gespräch zu suchen und sie persönlich zu befragen, wo die größten aktuellen Herausforderungen liegen und wie Unternehmensengagement dabei helfen kann, diese zu bewältigen.

So halten Sie schließlich ein Tableau der Einstellungen und der Interessenlagen der Entscheidungsträger und der für das Engagement entscheidenden Funktionsbereiche in der Hand. Das ist für Sie die Grundlage zu entscheiden, wen Sie einbeziehen müssen und wen Sie einbeziehen wollen, und auch, wo Sie das größte Nutzenpotenzial von gesellschaftlichem Engagement für das Unternehmen erkennen. Letzteres ist auch eine wichtige Voraussetzung für die Formulierung der geschäftlichen Ziele des Engagements.

### Zieldefinition: Wo wollen Sie hin?

Strategisches gesellschaftliches Engagement verknüpft Geschäftsinteressen mit Gemeinwohlzielen, schafft also Nutzen sowohl für die Gesellschaft als auch für das engagierte Unternehmen.

Entscheidend ist, die Schnittmenge inhaltlich zu identifizieren und zu konkretisieren. Darauf basierend müssen konkrete Engagementziele definiert werden. Diese bilden die Richtschnur für die Strategieentwicklung, das Management des Unternehmensengagements und die Steuerung der einzelnen Projekte.

Wir empfehlen Ihnen, mit Ihrem Team sowie ausgewählten Kolleginnen und Kollegen Ziele für das Unternehmen und Ziele für die Gesellschaft zu formulieren und zu diskutieren. Dabei erweist es sich regelmäßig als leichter, die geschäftlichen Ziele zu definieren als die gesellschaftsbezogenen Ziele festzulegen. Das hat einen Grund: Geschäftliche Ziele zu definieren, gehört zur Alltagspraxis im Unternehmen. Es gibt ein begrenztes Spektrum von möglichen Zielen, und die Engagementziele unterscheiden sich nicht wesentlich von der Zieldefinition bei anderen Geschäftsaktivitäten. Man bleibt also gewissermaßen auf vertrautem Terrain. Ganz anders ist es bei den gesellschaftlichen Zielen des Unternehmensengagements. Ziele wie Bildungsförderung, Armutsbekämpfung oder Regionalentwicklung sind keine typischen Unternehmenszielsetzungen.



Das Arbeitsblatt 8 „Geschäftlicher Nutzen“ finden Sie unter [www.vku.de/csr/strategie](http://www.vku.de/csr/strategie)

Glaubwürdige und sinnvolle gesellschaftliche Engagementziele sind entscheidend: Der geschäftliche Nutzen für das Unternehmen entsteht nur dann, wenn das Unternehmensengagement erkennbar gesellschaftlichen Nutzen schafft. Sonst bleibt es bloße Öffentlichkeitsarbeit – ohnedies der ständige Argwohn kritischer Anspruchsgruppen.

Wir empfehlen deshalb, mit ausgewählten Engagementpartnern zu sprechen, die Sie dabei unterstützen können, die gesellschaftlichen Ziele präzise und verständlich zu formulieren. Dies kann zum Beispiel bei einem Workshop mit Anspruchsgruppen oder am Rande von Projektbesprechungen sein. Wichtig ist hierbei, keine falschen Erwartungen beim Projektpartner zu wecken. Sie müssen gegenüber den Partnern transparent machen, in welchem Kontext und mit welchem Ziel sie einbezogen werden. Aller Erfahrung nach sind gemeinnützige Partner gerne bereit, Unternehmen beim Findungsprozess von sinnvollen gesellschaftlichen Zielen ebenso wie bei der Ausgestaltung konkreter Projekte zu unterstützen. Wobei Sie natürlich auch daran denken müssen: Gemeinnützige Organisationen wollen ihr eigenes Thema voranbringen und haben darüber hinaus auch eigene Organisationsinteressen.

## Ziele des Engagements für das Unternehmen

Das Spektrum möglicher geschäftlicher Ziele im gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen ist durch strategisch reflektierte Praxis und begleitende Forschung gut erschlossen. Es reicht von Reputationsgewinn und Markendifferenzierung über Verkaufsförderung und den Kampf um Marktanteile, über Personalbeschaffung und Mitarbeiterbindung, über die aktive Mitgestaltung der Standortbedingungen bis zu Produktinnovationen und Marktentwicklung.

Grundsätzlich gibt es mindestens zwei Wege, geschäftliche Ziele festzulegen. Die „reine Lehre“ der Strategieentwicklung empfiehlt, Engagementziele direkt aus Unternehmenszielen und Geschäftsstrategie abzuleiten. Wenn Ihr Unternehmen über eine Geschäftsstrategie, strategische Unternehmensziele, ein Unternehmensleitbild oder Ähnliches verfügt, sind Sie also in einer guten Startposition. Wenn beispielsweise die Geschäftsstrategie für die nächsten zwei Jahre festschreibt, der Überalterung der Kundenstruktur entgegenzuwirken und fünf Prozent Neukunden im Segment junge Erwachsene zu gewinnen oder umfangreiche Personalentwicklungsmaßnahmen die Arbeitgebermarke stärken sollen, lassen sich daraus unmittelbar Engagementziele ableiten.

## DAS SPEKTRUM GESCHÄFTLICHER ENGAGEMENTZIELE





Wenn ein Unternehmensziel lautet, als führender Regionalversorger maßgeblich zur Lebensqualität im Versorgungsgebiet beizutragen, sollte sich dies in der Engagementstrategie wiederfinden – Ihre Arbeit besteht dann in der kreativen Konkretisierung, worin dieser Beitrag zur Lebensqualität in der Kommune besteht. Wir haben jedoch oft genug einen zweiten Weg beschritten, der dann weiterhilft, wenn Geschäftsstrategie und Unternehmensziele entweder gar nicht vorhanden oder aber so abstrakt sind, dass sich daraus nicht direkt Engagementziele ableiten lassen. Dieser zweite Weg geht aus von den Projekten, die bereits vorhanden sind, und hinterfragt den geschäftlichen Nutzen der einzelnen Projekte. Dieser eher pragmatische Weg widerspricht der „reinen Lehre“, hat aber den entscheidenden Vorteil, die Projekte in die Strategieentwicklung „mitzunehmen“ und ihren jeweiligen Fokus zu schärfen. Gute Projekte dienen auch (mindestens) einem geschäftlichen Ziel, und diese(s) herauszuarbeiten und dabei gleichzeitig zu überprüfen, ob und wie ein Projekt gegebenenfalls nachjustiert werden muss, ist ein praktisch weiterführender Zugang. Dieser führt sowohl zu geschäftlichen Engagementzielen als auch zu (noch) besseren Projekten.

Wert und Kraft entwickeln die Engagementziele dann, wenn sie mit Kriterien und Indikatoren verbunden sind. Wenn Sie also belegen können, dass das gesellschaftliche Engagement gut für das Geschäft ist. Es sollte jedes Ziel mit mindestens einem Indikator unterlegt sein. Wenn das Ziel darin besteht, qualifizierten Nachwuchs zu gewinnen, muss an Zahl und Qualität der eingehenden Bewerbungen deutlich werden, dass beispielsweise das Projekt zur Förderung junger Frauen tatsächlich dazu führt, dass sich Bewerberinnen für einen Ausbildungsplatz als Kraftfahrerin interessieren. Wenn das Ziel darin besteht, den Vertrieb bei der Gewinnung von Neukunden unter den jungen Erwachsenen zu unterstützen, sollte bei den neuen Vertragsabschlüssen dieses Kundensegment vertreten sein. Wenn das Ziel lautet, das Vertrauen in das Unternehmen zu erhöhen oder zu erhalten, sollte die nächste Kundenbefragung dazu Aussagen enthalten. Kurz: Die Engagementziele müssen mit verfügbaren Daten hinterlegt werden. Dafür muss man sie so konkret formulieren, dass sich Erfolgskriterien ableiten lassen. Unsere Erfahrung zeigt, dass Ziele, die hinreichend konkret formuliert sind, ihre Kriterien und Indikatoren gewissermaßen „mitbringen“. Anders herum sind Ziele nicht präzise genug formuliert, wenn es schwer bis unmöglich ist, Erfolgskriterien für die Zielerreichung zu benennen.

## Ziele des Engagements für die Gesellschaft

Ähnliches wie für die geschäftlichen Ziele gilt auch für die gesellschaftsbezogenen Ziele des Engagements. Allerdings mit einer größeren Unschärfe, weil der gesellschaftliche Nutzen von Unternehmensengagement weit weniger eindeutig greifbar ist als der geschäftliche Nutzen.

Für welche gesellschaftlichen Ziele sich Ihr Unternehmen engagieren sollte, können Sie unmittelbar aus der Themenrelevanzmatrix ableiten, die Sie während der Analysephase erarbeitet haben. Mögliche gesellschaftliche Engagementziele finden Sie im Bereich der Themen, die Sie sowohl für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft vor Ort als relevant identifiziert haben. Alles das also, was Sie im oberen rechten Quadranten der Matrix finden.

Was die Erfolgskriterien angeht, werden Sie für die gesellschaftlichen Engagementziele keine zuverlässigen Indikatoren finden. Auf dieser Ebene sind zu viele Akteure beteiligt und die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sind zu komplex, um Erfolge einem einzigen Akteur zuschreiben zu können. Wenn Ihr Unternehmen sich für Kinder und Jugendliche engagiert, lautet die Zielformulierung vielleicht „Wir stärken Kinder und Jugendliche durch bessere Bildungschancen.“, oder „Wir unterstützen Kinder und Jugendliche dabei, sich bürgerschaftlich zu engagieren.“ – je nachdem, welchen Fokus das Engagement für diese Zielgruppe hat. Entsprechende Indikatoren, wie etwa die Bildungsabschlüsse von Jugendlichen oder die Anzahl und Qualität von bürgerschaftlichen Initiativen Jugendlicher in der Region, können aber nicht direkt dem Engagement Ihres Unternehmens zugerechnet werden. Widerstehen Sie der Versuchung, sich zu viele Erfolge an die eigene Brust heften zu wollen – die Glaubwürdigkeit des Unternehmensengagements würde darunter leiden. In gesellschaftlichen Zusammenhängen braucht es das Zusammenwirken vieler Akteure, um positive Veränderungen zu bewirken. Dieser Erfolg hat viele Ursachen.

Zurechenbare Erfolgskriterien auf der Grundlage konkreter Ziele sollten auf der Ebene der Projekte gesucht werden. Gesellschaftliche Engagementziele sollten Sie allgemein formulieren. Auf der Ebene der Projekte bedarf es möglichst konkreter Zielsetzungen, damit Sie die Projekte steuern und bewerten können. Am besten formulieren Sie diese Projektziele gemeinsam mit Ihrem jeweiligen Projektpartner, dessen Expertise bei der Indikatorenbildung hilft.

Damit ist dann auch gleich gesichert, dass Sie in der Zusammenarbeit über gemeinsame, verabredete Erfolgskriterien verfügen. Wenn Sie ein Projekt zur Verbesserung der Umweltbildung mit Schulen oder lokalen Umweltorganisationen durchführen, legen Sie folglich gemeinsam mit den Partnern fest, was die Erfolgskriterien sind: quantitative Kriterien wie die Anzahl der Teilnehmenden an den Bildungsangeboten, qualitative Kriterien wie Verhaltensänderungen bei den Kindern oder durch die Bildungsangebote angeregtes ökologisches Engagement. Wir empfehlen eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Kriterien. Das Zählen des Outputs (beispielsweise Anzahl der Teilnehmenden, Veranstaltungen) ist für die Projektsteuerung ebenso wichtig wie die Aufmerksamkeit für qualitative Wirkungen.

## Auswahlkriterien für Engagementprojekte

Um zu aussagefähigen Engagementzielen für die Gesellschaft zu kommen, müssen Sie entscheiden, für welche Themen das Unternehmen sich engagieren soll. Um Förderentscheidungen zu

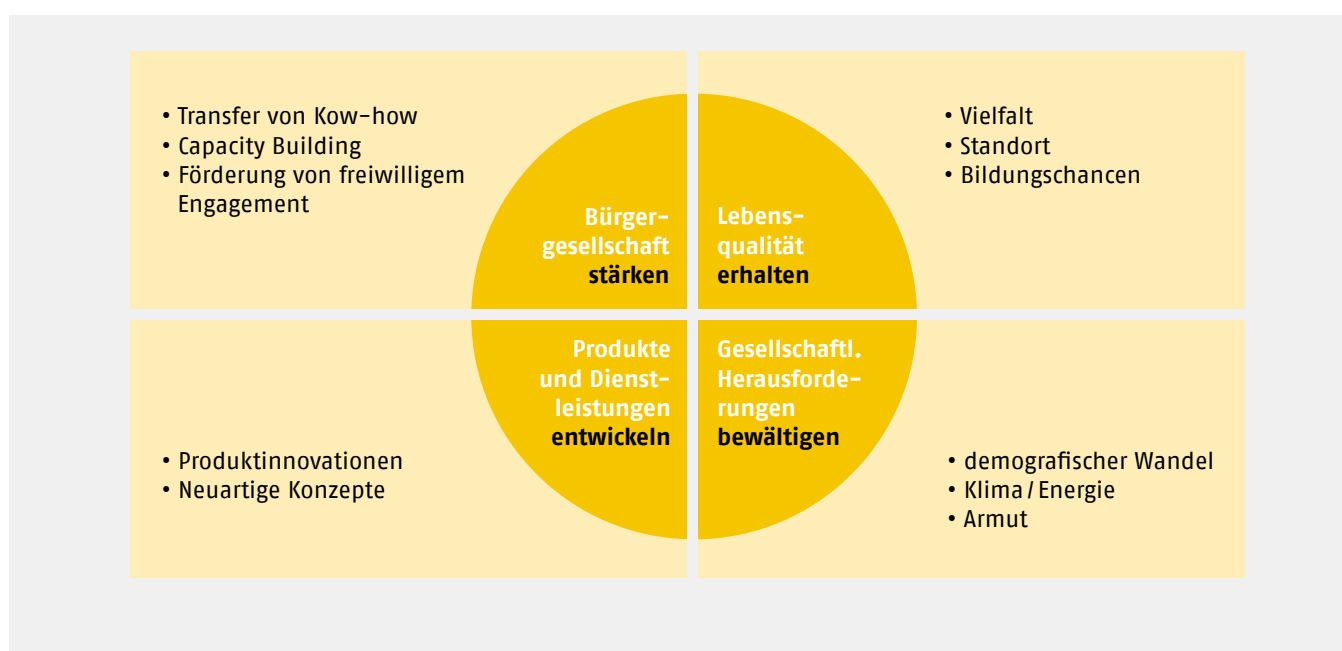
treffen, die nachvollziehbar sind – insbesondere für diejenigen, deren Anfragen Sie ablehnen – brauchen Sie Auswahlkriterien, die transparent, verständlich und einleuchtend sind. Folgende Parameter geben dazu eine Hilfestellung.

### 1. Relevanz

Ein erstes wesentliches – und kommunizierbares (!) – Kriterium für die Entscheidung, was Sie fördern, ist die Festlegung auf bestimmte und identifizierbare Themen. Die Grundlage bildet die Themenrelevanzmatrix. Die Festlegung einschließlich der internen und externen Kommunikation leisten Sie, indem Sie die Engagementziele des Unternehmens für die Gesellschaft formulieren und veröffentlichen.

Mit den Engagementzielen geben Sie also Ihren potenziellen Engagementpartnern eine Orientierung, mit welchen Förder- und Kooperationsanliegen sie sich an Sie wenden können und welche Anfragen besser an ein anderes Unternehmen gerichtet werden sollten. Sich selbst wiederum geben Sie den Rahmen für die glaubwürdige und nachvollziehbare Ablehnung von Förderanträgen: Wenn Ihr zentrales Thema die Förderung der Bildungs-

## GESELLSCHAFTLICHE WIRKUNGSCHANCEN



chancen von Kindern und Jugendlichen ist, wird auch für die Antragsteller leicht nachvollziehbar, warum Sie die Kunstausstellung oder das Sommerfest des Kaninchenzüchtervereins nicht sponsern werden.

## 2. Kompetenz und Wirkungsorientierung

Jedes Unternehmen hat spezifische Kernkompetenzen, die es ins Engagement einbringen kann und im Interesse der Wirkungsmöglichkeiten einbringen sollte. Kompetenzen liegen fraglos im Bereich des Kerngeschäfts. Ein Stadtwerk, das sich für die Energieberatung benachteiligter, von Armut bedrohter Haushalte engagiert, kennt die Materie genau und kann insofern im Engagement einen anderen Mehrwert schaffen als wenn es beispielsweise Spielplätze baut oder Wände streicht, was ein Tischler- oder Malerunternehmen vermutlich besser kann, oder einfach nur Geld für ein Sommerfest spendet. Darüber hinaus kann ein Unternehmen noch vieles mehr – wie Logistik, Management komplexer Kooperationsprozesse, IT, Finanz- und Ressourcenplanung. All dies sind Kompetenzen, die ein Unternehmen ins Engagement einbringen kann, zum Beispiel in der Form, dass es über das Sponsoring des Stadtfestes hinaus Fahrzeuge zur Verfügung stellt oder Freiwillige in die Vorbereitungsgruppe entsendet.

## Bedarfsorientierung und Glaubwürdigkeit

Hier sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

- Was wird in unserer Gemeinde oder Region wirklich gebraucht? Gespräche mit Ihren Partnern in der Kommunalverwaltung und mit gemeinnützigen Organisationen helfen hier ebenso weiter wie Ihr eigenes, informiertes Wissen als Bürger der Gemeinde.
- Worum kümmern sich andere bereits? Wenn die Kunst- und Kulturförderung bereits von der Sparkasse abgedeckt wird, muss sich Ihr Unternehmen in diesem Bereich nicht auch noch engagieren.
- Gibt es potenzielle Partner – Initiativen oder gemeinnützige Organisationen – die sich einer Aufgabe annehmen und genau das brauchen, was wir einbringen können/wollen?
- Vorsicht ist geboten, wenn Sie eine der folgenden Fragen mit „nein“ beantworten:
  1. Können wir in diesem Thema glaubwürdig handeln? Wenn Sie Umweltbildung für Kinder fördern, das Unternehmen aber seine eigenen Nachhaltigkeitshausaufgaben nicht macht, werden aufmerksame Anspruchsgruppen sehr schnell das ökologische Engagement als „Greenwashing“ erkennen. Auch wenn Sie sich für bessere Bildungsabschlüsse von Hauptschüler/innen engagieren, ohne dieser Zielgruppe Ausbildungs- und Arbeitsplätze anbieten zu können, weil das Unternehmen prinzipiell nur Realschüler/innen und Abiturienten/innen einstellt, haben Sie ein Glaubwürdigkeitsproblem.
  2. Kann das Thema mit uns verknüpft werden? Wir hören immer wieder die Klage, dass das Engagement des Unternehmens zu wenig bekannt ist. Sie machen es Ihren Anspruchsgruppen leichter, wenn Sie sich für Themen engagieren, die sich mit dem Geschäftsfeld in Verbindung bringen lassen: Umweltbildung, Energieberatung, Lebensqualität in der Region. Die Brücke liefern Engagementziele, die erkennbar mit der Unternehmensidentität verbunden sind und auf die jedes einzelne Projekt ausgerichtet ist.

---

## Phase 4

# Das Implementierungskonzept

Schlüsseln Sie nun auf, welche konkreten Schritte Sie umsetzen werden, um das gesellschaftliches Engagement strategisch auszurichten.

### Umsetzung der Strategie

---

Das Implementierungskonzept ist Ihr grundlegender Plan für die Umsetzung der Engagementstrategie. Dank der Analysen kennen Sie die Bereiche, in denen Handlungsbedarf besteht. Sie wissen, welche Chancen Sie nutzen können und welche Risiken entstehen, wenn Sie nicht tätig werden. Beides ergeben die Handlungsschwerpunkte, an denen die Engagementstrategie ansetzt. Die Eckpunkte für die Strategieentwicklung wiederum, insbesondere die Engagementziele und Erfolgskriterien, markieren die Ziellinie. Nun geht es darum, den Weg vom Bestehenden zum Gewollten festzulegen und damit die Strategie mit Leben zu füllen.

Das Implementierungskonzept folgt den gängigen Regeln von Projektentwicklung und -planung: Meilensteine definieren, Zeitplan erstellen sowie Verantwortlichkeiten festlegen.

In aller Regel werden mindestens zwei Handlungsschwerpunkte unumgänglich sein:

#### 1. Bewertung der bestehenden Engagementprojekte

Über Bewertungskriterien verfügen Sie dank der festgelegten Handlungsschwerpunkte sowie der Engagementziele. Einen Königsweg für den Prozess der Umsteuerung gibt es allerdings nicht. Wir empfehlen dringend diejenigen einzubinden, die intern für die Projekte verantwortlich sind sowie die externen Projektpartner. Alle Beteiligten müssen verstehen, dass und warum mit dem

strategischen Unternehmensengagement dieses Umsteuern geboten und sinnvoll ist. In Einzelfällen werden Sie vielleicht auch ein Projekt beenden – allerdings ist hier die nötige Behutsamkeit und ein vorbereitetes Ausstiegsszenario wichtig, das den Betroffenen die Zeit lässt, sich darauf einzustellen. Der Normalfall wird sein, dass Sie in Projekten einzelne Veränderungen vornehmen, zum Beispiel mehr Beteiligungschancen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Volunteeringmöglichkeiten schaffen, die Zuspitzung auf bestimmte Ziele und Zielgruppen, mehr partnerschaftliche Projektsteuerung und mehr Sichtbarkeit des Unternehmens. Sämtliche Aspekte von Projektdesign und -steuerung können und sollten in Betracht kommen.

#### 2. Die Überarbeitung der Unternehmenskommunikation im Bereich des gesellschaftlichen Engagements

Die Überarbeitung der Kommunikation bedeutet, dass Sie sämtliche Materialien (offline und online) darauf überprüfen, wo das gesellschaftliche Engagement genannt oder erklärt werden sollte. Das reicht vom Unternehmensleitbild bis zum Kundenmagazin, von der Webseite einschließlich Intranet bis zur Facebookseite, die Ihre Auszubildenden vielleicht betreiben.

Nutzen Sie jede Gelegenheit, das Unternehmensengagement als eine in sich schlüssige Geschichte zu erzählen. Versuche Sie die Projekte in die Strategie einzubetten und zu erklären, warum das Unternehmen das tut, was es sich davon verspricht, warum es sich dazu verpflichtet, was es damit bewirken will, warum es sich mit dem Unternehmen verbindet.

Andere Handlungsschwerpunkte sind deutlich individueller:

So wollen Sie beispielsweise ein Volunteeringprojekt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufsetzen. Dieses Projekt entwickeln Sie am besten in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung – von der Mitarbeiterbefragung, wofür und in welcher Form sich die Kolleginnen und Kollegen engagieren wollen, bis zur Durchführung eines Engagementtages oder dem Startschuss für das Volunteeringprogramm. Oder Sie wollen ein neues Engagementprojekt ins Leben rufen, das als Vorzeigeprojekt die neue Engagementstrategie verkörpern soll. Dann durchlaufen Sie die Stadien der Projektentwicklung und -umsetzung auch mit externen Partnern.

Immer gilt: Nutzen Sie jede Gelegenheit, intern wie extern die Engagementstrategie zu erklären und zu diskutieren. Jeder Kommunikationsanlass ist willkommen, um die Implementierungsschritte zu konkretisieren und dadurch auch die Unterstützung der Anspruchsgruppen zu erhöhen. Die Umsetzung der Engagementstrategie bedeutet einen Veränderungsprozess im Unternehmen, und dieser Prozess braucht kommunikative Be-

gleitung. Sie und Ihr Team sind die Change Agents, die die anderen überzeugen müssen, dass es gut ist, den Weg der Veränderung mitzugehen.

Last not least: Nehmen Sie sich nicht zu viel vor! Ihr Implementierungskonzept sollte maximal fünf, eher weniger Aktionsbereiche umfassen. Und selbstverständlich gilt auch für dieses Projekt, dass Sie Meilensteine im Zuge der Umsetzung evaluieren und anpassen sollten. Eine einmal entwickelte Strategie ist mit dem Implementierungskonzept nicht abgeschlossen, sondern braucht die regelmäßige Überprüfung und Integration dessen, was im Zuge des Umsetzungsprozesses gelernt wurde.

Und nun? Jetzt sind Sie bereit für die Präsentation der Engagementstrategie bei Geschäftsleitung und Führungskräften! Wir drücken Ihnen die Daumen, dass Sie deren Zustimmung bekommen und loslegen können!





# 03

---

## Rechtsfragen

Rechtliche Aspekte im Kontext des strategischen gesellschaftlichen Engagements

*Dr. Michael Ernst-Pörksen, Til Pörksen  
C.O.X. Steuerberatungsgesellschaft und Treuhandgesellschaft mbH*

Neben den steuerrechtlichen Fragen sind auch weitere rechtliche Aspekte bei Formulierung, Umsetzung und Kommunikation des strategischen gesellschaftlichen Engagements zu beachten.

---

## Steuerliche Aspekte

---

Die steuerlichen Aspekte im Bereich des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen unterscheiden sich bei kommunalen Unternehmen im Vergleich zu sonstigen Unternehmen allenfalls im Hinblick auf den unterschiedlichen Grad an Öffentlichkeit, denen die jeweiligen Vorgänge unterliegen. Dies gilt damit auch im Hinblick auf die politische Dimension, die den Fällen der Auseinandersetzung mit den Finanzbehörden und -gerichten jeweils zukommt.

Im engeren steuerlichen Sinne lassen sich die steuerlichen Aspekte in solche unterscheiden, die die kommunalen Unternehmen selbst betreffen, und solche, die sich auf die steuerliche Behandlung bei den Kooperanden – in der Mehrzahl gemeinnützige Körperschaften – beziehen. Gute Partnerschaften setzen dabei voraus, dass die Partner die jeweiligen Handlungsmöglichkeiten und -probleme des jeweils anderen Partners mitberücksichtigen.

Bei den kommunalen Unternehmen dreht sich hinsichtlich der steuerlichen Aspekte alles darum, inwieweit die Leistungen an die Partnerorganisationen oder sonstige Aufwendungen im Zusammenhang mit dem gesellschaftlichen Engagement als unbeschränkt abzugsfähige Betriebsausgaben anzuerkennen sind oder nicht. Falls nicht, stellt sich die Frage, ob und in welchem Umfang für die jeweiligen Aufwendungen der beschränkte Spendenabzug geltend gemacht werden kann.

Bei den Partnerorganisationen stellt sich die Frage, ob die Kooperation als Leistungsaustausch anzusehen ist, der auf Seiten der Partnerorganisation zu Körperschaft- und Gewerbesteuerpflicht führen kann sowie, ob der Leistungsaustausch als umsatzsteuerpflichtig anzusehen ist, und wenn ja, mit welchem Steuersatz. Die Umsatzsteuerfrage ist wiederum für das kommunale Unternehmen in den Fällen interessant, in denen keine Berechtigung zum Vorsteuerabzug gegeben ist.

## Spenden & Sponsoring

---

Die häufigste Form der Kooperation zwischen kommunalen Unternehmen und gemeinnützigen Körperschaften ist die Förderung durch Finanz- oder Sachmittel. Je nachdem, ob das Unternehmen mit der Förderung unmittelbar eigene Marktkommunikationsziele verfolgt oder nicht, ist die Förderung steuerlich als Spende (beschränkter steuerlicher Abzug) oder als Sponsoring (unbeschränkt abzugsfähige Betriebsausgabe) zu behandeln.

Im Falle von Spenden lässt sich die Mittelverwendung beim Kooperationspartner klar festlegen. Handelt es sich um Sponsoring, beziehen sich die Vereinbarungen in der Regel ausschließlich auf die Gegenleistung, zu deren Erbringung sich der Kooperationspartner verpflichtet hat.

Wenn die Gegenleistung in bloßen Hinweisen auf die Förderung durch den Sponsor besteht, ergeben sich auf Seiten des Kooperationspartners weder Ertrag- (Körperschaft- und Gewerbe-) noch Umsatzsteuern. Allerdings ist hier mancherlei zu beachten: Um die Steuerfreiheit zu erlangen, darf die Erwähnung des Sponsors nur „ohne besondere Hervorhebung“ erfolgen. Das Logo des Unternehmens darf auf der Webseite des Kooperationspartners erscheinen, aber nicht verlinkt sein und dergleichen Grenzziehungen mehr.



## Verdeckte Gewinnausschüttung (vGA)

---

Der Gegenbegriff zur steuerlichen Abzugsfähigkeit (begrenzt als Spende, unbegrenzt als Betriebsausgabe) ist bei Körperschaften die verdeckte Gewinnausschüttung. Hierunter sind bei der Körperschaft – und kommunale Unternehmen sind rechtlich selbständige Körperschaften oder in öffentlich-rechtliche Körperschaften als Betriebe gewerblicher Art eingebettet – Vermögensminderungen oder entgangene Vermögenmehrungen zu verstehen, die überwiegend im Interesse des Gesellschafters oder der tragenden Körperschaft entstanden sind. Wenn die Kommune also als Gesellschafterin der Stadtwerke die Geschäftsführung des kommunalen Unternehmens anweist, die Jugendhilfeträger der Stadt zu unterstützen, dann könnte dies als verdeckte Gewinnausschüttung an die Kommune angesehen werden.

Generell stellt sich im Falle juristischer Personen bei Spenden die Frage, in wessen Interesse die Spenden vorrangig geleistet werden:

1. im Interesse der Körperschaft (nachweisbar aufgrund eines darstellbaren Konzepts): steuerlich unproblematisch, als im Prinzip abzugsfähige Spende anzuerkennen;
2. im Interesse des Gesellschafters: steuerlich kritisch, weil in der Regel als verdeckte Gewinnausschüttung zu behandeln;
3. im Interesse der Geschäftsführung: steuerlich und strafrechtlich kritisch, weil als Untreuetatbestand darstellbar.

Um also insbesondere im Falle von Spendenvorgängen keine Zweifel daran aufkommen zu lassen, dass die Spende im betrieblichen Zusammenhang geleistet wurde, sollte das Spendenengagement fester Bestandteil eines inhaltlich ausgewiesenen Konzepts des gesellschaftlichen Engagements sein.

## Umsatzsteuer

---

Umsatzsteuerliche Fragen treffen sowohl die kommunalen Unternehmen als auch ihre Kooperationspartner. Die Stichworte sind hier:

- bei Sachspenden und Leistungsabgaben: Entnahmen und unentgeltliche Wertabgaben als umsatzsteuerbare Vorgänge;
- beim Sponsoring: Umsatzsteuerpflicht der Gegenleistung des Kooperationspartners mit Kostenbelastung bei kommunalen Unternehmen, die nicht oder nur teilweise zum Vorsteuerabzug berechtigt sind.

Die Fragen nach einer eventuellen Umsatzsteuerpflicht sind in der Regel auf Basis der zugrunde liegenden zivilrechtlichen Vereinbarungen zu beantworten. Daher ist bereits bei der Abfassung der entsprechenden Vertragsvereinbarungen in dieser Hinsicht gesonderte Sorgfalt angebracht.

## Vertragsgestaltung: Spenden- und Sponsoringverträge

Wie bereits oben dargestellt, zeichnet sich das Sponsoring zusammengefasst durch das Vorliegen eines echten Auftragsverhältnisses (Leistung und Gegenleistung) aus. Eine Spende hingegen stellt zivilrechtlich eine Schenkung im Sinne des § 516 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) und damit eine Leistung dar, der keine Gegenleistung an den Spender gegenübersteht. Allerdings kann die Spende mit einer sogenannten Zweckbindung versehen werden (dazu sogleich).

Der Abschluss von schriftlichen Sponsoring- aber auch Spendenverträgen empfiehlt sich aus mehreren Gründen.

Zunächst ermöglicht eine schriftliche Niederlegung den Vertragspartnern grundsätzlich eine wirkliche Auseinandersetzung mit den jeweiligen Rechten und Pflichten. Zudem lässt sich auf diese Weise dauerhaft und auch zu einem späteren Zeitpunkt nachprüfbar dokumentieren, welche Ziele das kommunale Unternehmen mit dem Sponsoring oder der Spende verfolgt hat. Dies ist auch aus Compliance-Gesichtspunkten von erheblicher Bedeutung. Zum Teil sehen (auch aus diesem Grund) landesgesetzliche Regelungen zwingend einen schriftlichen Abschluss der (Sponsoring-)Verträge vor. Inhaltlich sollten Sponsoringverträge im Regelfall die folgenden Fragen regeln:

- Präambel inklusive einer Beschreibung des gesponserten Projekts (gegebenenfalls) und des Zwecks des Sponsorings aus Sicht des kommunalen Unternehmens;
- die Leistungen des Sponsors, insbesondere die Verpflichtung zur Zahlung sowie die Höhe der Mittel und die Zahlungsmodalitäten;
- die Leistung des Sponsoringempfängers (konkret und abgrenzbar);
- die Zweckbindung der Mittel; dies dient insbesondere auch dem Abgleich des Unternehmenszwecks auf der einen Seite mit den Zielen und der inhaltlichen Ausgestaltung des Sponsorings auf der anderen Seite;
- Mittelverwendung und Dokumentation; dies dient der Sicherstellung sowohl der Zweckbindung als auch der vereinbarungsgemäßen Verwendung der Mittel;
- gegebenenfalls Frist zur Mittelverwendung und Rückforderungsanspruch bei Fehlverwendung;
- Vertragslaufzeit, Kündigung;
- Schlussbestimmungen.

Der Spendenvertrag kann folgende Regelungen beinhalten:

- Präambel inklusive einer Beschreibung des mit der Spende begünstigten Projekts (gegebenenfalls) und des damit verfolgten Zwecks aus Sicht des kommunalen Unternehmens;
- die Verpflichtung zur Zahlung der Spende, die Höhe der Mittel und die Zahlungsmodalitäten (bei wiederkehrenden Spenden)
- Erteilung der Zuwendungsbestätigung durch den Spendempfeänger;
- die Zweckbindung der Mittel (fakultativ);
- Mittelverwendung und Dokumentation (bei Zweckbindung);
- Vertragslaufzeit, Kündigung (bei wiederkehrenden Spenden);
- Schlussbestimmungen.



Entwürfe für einen Spenden- und einen Sponsoringvertrag – die jeweils noch der Anpassung auf Ihre Situation bedürfen – finden Sie unter [www.cox-steuerberatung.de/vertraege.htm](http://www.cox-steuerberatung.de/vertraege.htm)

## Weitere rechtliche Aspekte

---

Neben den steuerrechtlichen sind auch weitere rechtliche Aspekte bei Formulierung, Umsetzung und Kommunikation der Engagementstrategie zu beachten.

## Vergaberecht

---

Das gesellschaftliche Engagement kommunaler Unternehmen kann auch im Rahmen von Beschaffungsvorgängen einbezogen werden, wenn auch nur in einem eingeschränkten Maße. Es ist nämlich nicht erforderlich, öffentliche Aufträge ausschließlich nach rein wirtschaftlichen Aspekten zu vergeben.

So lässt etwa § 97 Absatz 4 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkung (GWB) die Aufstellung sogenannte vergabefremde Kriterien oder Sekundärziele, insbesondere soziale, umweltbezogene oder innovative Aspekte zu. Dies setzt allerdings voraus, dass ein sachlicher Zusammenhang mit dem Auftragsgegenstand besteht und die Sekundärziele in der Leistungsbeschreibung benannt werden. Zudem können auch Landes- oder Bundesgesetze die Zulässigkeit solcher Kriterien für den Beschaffungsvorgang erlauben. Ein sachlicher Zusammenhang mit dem Auftragsgegenstand ist dann nicht erforderlich. Beispiele hierfür sind die Einhaltung der Tariftreue und der Kernarbeitsnormen der International Labour Organisation (ILO), die Zahlung von Mindestlöhnen, Frauenförderung sowie Umweltschutzbelange.

## Wettbewerbsrecht

---

Bei der Kommunikation der Tätigkeiten im Rahmen ihres gesellschaftlichen Engagements haben kommunale Unternehmen auch die Regelungen des Wettbewerbsrechts zu beachten, insbesondere geregelt im Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG). Diese Spielregeln eines fairen wirtschaftlichen Verhaltens gelten für alle Marktteilnehmer, unabhängig von der Rechtsform. Dementsprechend sollten Sie die rechtlichen Rahmenbedingungen bereits bei der Formulierung der Engagementstrategie beachten. Das gilt insbesondere für die Verbote unlauterer oder irreführender geschäftlicher Handlungen (§ 4 und 5 UWG). Daher sollten Sie schon im Rahmen der Erstellung der Engagementstrategie auf die Rechtskonformität der darin formulierten Tätigkeiten und Ziele achten.

Schließlich sind bei der Wahl der Kommunikationskanäle die einschlägigen Regelungen zum Marketing zu beachten, vor allem § 7 UWG. Auch innerhalb von Kundenbeziehungen darf danach nicht uneingeschränkt mit dem gesellschaftlichen Engagement geworben werden.

## Strafrecht

---

Neben den im vorliegenden Zusammenhang vermutlich nur im Ausnahmefall einschlägigen Straftaten im Amt (zum Beispiel Vorteilsnahme, Bestechlichkeit), ist insbesondere für die Organe kommunaler Unternehmen (zum Beispiel Geschäftsführung, Vorstand) der Untreuetatbestand des § 266 des Strafgesetzbuches (StGB) von deutlich größerer Bedeutung. Denn die Organe trifft die Pflicht, das Vermögen des Unternehmens in dessen Interesse einzusetzen. Auch wenn den Organen grundsätzlich ein weiter Ermessensspielraum eingeräumt wird, darf eigenen, persönlichen Präferenzen bei der Vergabe von Spenden oder Sponsoring kein unangemessener Raum gegeben werden. Die Grenze zum strafbaren Verhalten wird jedoch erst bei gravierenden Pflichtverletzungen überschritten. Hierbei sind folgende Kriterien bedeutsam:

- fehlende Nähe der Förderung zum Unternehmensgegenstand;
- Unangemessenheit im Hinblick auf die Ertrags- und Vermögenslage des Unternehmens;
- fehlende innerbetriebliche Transparenz;
- Vorliegen sachwidriger Motive, namentlich die Verfolgung rein persönlicher Präferenzen.





# 04

---

## **Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer engagierter Unternehmen**

Der VKU als Vernetzungsplattform

*Melanie Hensel*

Mit dem Projekt „Kommunale Unternehmen: Erfolg mit gesellschaftlichem Engagement“ stärkt der VKU den Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer im Bereich des gesellschaftlichen Engagements und baut ein Netzwerk gesellschaftlich engagierter Unternehmen auf.

---

Das gesellschaftliche Engagement kommunaler Unternehmen ist vielfältig und bei der Mehrheit der rund 1.400 Mitglieder des VKU fester Bestandteil der Unternehmenspraxis. Im Mittelpunkt ihrer Geschäftstätigkeit steht, einen öffentlichen Zweck zum Wohle der Bürger zu erfüllen und damit den Citizen Value zu steigern. Das Wertefundament kommunaler Unternehmen gewinnt gerade in Zeiten der Globalisierung und Gewinnmaximierung wieder verstärkt an Bedeutung und trägt maßgeblich zur Umsetzung gesellschaftlicher Ziele wie dem Klimaschutz bei. Auch die Bundesregierung hat sich vorgenommen, das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen zu stärken und hat einen „Aktionsplan CSR“ verabschiedet. Damit steigen auch die Anforderungen an kommunale Unternehmen.

Damit das gesellschaftliche Engagement strategischer und nachhaltiger angelegt ist, unterstützt der VKU seine Mitgliedsunternehmen bei ihrer Professionalisierung. Zu den wichtigsten Aufgaben in der Verbandsarbeit gehören der Erfahrungsaustausch und die Förderung von Kooperationen zwischen den Mitgliedern durch Projekte und eine entsprechende Kommunikationsarbeit. Der VKU unterstützt Mitgliedsunternehmen, die ihr gesellschaftliches Engagement ausbauen und weiterentwickeln wollen. Dies geschieht unter anderem durch Vernetzungsangebote. Engagierte Unternehmen können viel bewirken und voneinander lernen.

Die Vernetzung der Mitgliedsunternehmen fördert die Kommunikation untereinander und ergänzt das fachliche Wissen im Austausch miteinander. Durch Leitfäden, Austauschplattformen und Beispiele guter Praxis können kommunale Unternehmen ihre Kenntnisse im Bereich des gesellschaftlichen Engagements vertiefen. So können sie ihre Rolle als Partner für die Gesellschaft weiterentwickeln und die Wirksamkeit ihres Engagements steigern. Gemeinsam mit seinen Mitgliedern arbeitet der VKU daran, die gesellschaftliche Verantwortung vor Ort zu stärken und zum festen Bestandteil der Gesellschaft werden zu lassen.

Mit dem Projekt „Kommunale Unternehmen: Erfolg mit gesellschaftlichem Engagement“ hat sich der VKU das Ziel gesetzt, den Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer im Bereich des gesellschaftlichen Engagements zu stärken und ein Netzwerk gesellschaftlich engagierter Unternehmen aufzubauen.

## Das Projekt „Kommunale Unternehmen: Erfolg mit gesellschaftlichem Engagement“

Der vorliegende Leitfaden ist im Rahmen des dreijährigen Projekts „Kommunale Unternehmen: Erfolg mit gesellschaftlichem Engagement“ entstanden.

Seit 2012 erhalten ausgewählte VKU-Mitgliedsunternehmen modellhaft ein modulares Unterstützungsangebot für die Entwicklung und Implementierung einer Strategie für ihr gesellschaftliches Engagement. Neben der Strategieentwicklung und Managementfragen werden in dem Projekt auch die besonderen rechtlichen und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen für das gesellschaftliche Engagement kommunaler Unternehmen thematisiert.

Das Projekt besteht aus folgenden Modulen:

- **Individuelle Assessments und Einzelberatung** der teilnehmenden Unternehmen: Die Unternehmen definieren selbst den für sie maßgeblichen Handlungsschwerpunkt und erhalten fachliche Unterstützung bei Entwicklung und Implementierung ihres Handlungskonzepts.
- **Vernetzung** der teilnehmenden Unternehmen für Erfahrungsaustausch und Peer-Learning durch regelmäßige Treffen und das Projektintranet.
- **Fortbildungsangebote:** In jedem Projektzyklus werden zwei Fortbildungen angeboten, deren Schwerpunkte durch die teilnehmenden Unternehmen gesetzt werden.
- Eigens entwickelte **Arbeitsmaterialien und Leitfäden**, wie der hier vorliegende, werden für alle Mitgliedsunternehmen des VKU zugänglich und auch öffentlich verfügbar gemacht.

In jeweils einjährigen Projektzyklen arbeiten je rund zehn Unternehmen, unterstützt durch Experten vom VKU, der CCCD – Centrum für Corporate Citizenship Deutschland GmbH und der C.O.X. Steuerberatungsgesellschaft und Treuhandgesellschaft mbH, sowohl für sich als auch gemeinsam an der Verbesserung ihres gesellschaftlichen Engagements.

Das Projekt „Kommunale Unternehmen: Erfolg mit gesellschaftlichem Engagement“ wird im Rahmen des Programms „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



Die Projektaktivitäten und -ergebnisse sowie weitere Informationen über das Projekt finden Sie unter [www.vku.de/csr](http://www.vku.de/csr).

## Vertragsgestaltung: Spenden- und Sponsoringverträge

Wie bereits oben dargestellt, zeichnet sich das Sponsoring zusammengefasst durch das Vorliegen eines echten Auftragsverhältnisses (Leistung und Gegenleistung) aus. Eine Spende hingegen stellt zivilrechtlich eine Schenkung im Sinne des § 516 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) und damit eine Leistung dar, der keine Gegenleistung an den Spender gegenübersteht. Allerdings kann die Spende mit einer sogenannten Zweckbindung versehen werden (dazu sogleich).

Der Abschluss von schriftlichen Sponsoring- aber auch Spendenverträgen empfiehlt sich aus mehreren Gründen.

Zunächst ermöglicht eine schriftliche Niederlegung den Vertragspartnern grundsätzlich eine wirkliche Auseinandersetzung mit den jeweiligen Rechten und Pflichten. Zudem lässt sich auf diese Weise dauerhaft und auch zu einem späteren Zeitpunkt nachprüfbar dokumentieren, welche Ziele das kommunale Unternehmen mit dem Sponsoring oder der Spende verfolgt hat. Dies ist auch aus Compliance-Gesichtspunkten von erheblicher Bedeutung. Zum Teil sehen (auch aus diesem Grund) landesgesetzliche Regelungen zwingend einen schriftlichen Abschluss der (Sponsoring-)Verträge vor. Inhaltlich sollten Sponsoringverträge im Regelfall die folgenden Fragen regeln:

- Präambel inklusive einer Beschreibung des gesponserten Projekts (gegebenenfalls) und des Zwecks des Sponsorings aus Sicht des kommunalen Unternehmens;
- die Leistungen des Sponsors, insbesondere die Verpflichtung zur Zahlung sowie die Höhe der Mittel und die Zahlungsmodalitäten;
- die Leistung des Sponsoringempfängers (konkret und abgrenzbar);
- die Zweckbindung der Mittel; dies dient insbesondere auch dem Abgleich des Unternehmenszwecks auf der einen Seite mit den Zielen und der inhaltlichen Ausgestaltung des Sponsorings auf der anderen Seite;
- Mittelverwendung und Dokumentation; dies dient der Sicherstellung sowohl der Zweckbindung als auch der vereinbarungsgemäßen Verwendung der Mittel;
- gegebenenfalls Frist zur Mittelverwendung und Rückforderungsanspruch bei Fehlverwendung;
- Vertragslaufzeit, Kündigung;
- Schlussbestimmungen.

Der Spendenvertrag kann folgende Regelungen beinhalten:

- Präambel inklusive einer Beschreibung des mit der Spende begünstigten Projekts (gegebenenfalls) und des damit verfolgten Zwecks aus Sicht des kommunalen Unternehmens;
- die Verpflichtung zur Zahlung der Spende, die Höhe der Mittel und die Zahlungsmodalitäten (bei wiederkehrenden Spenden)
- Erteilung der Zuwendungsbestätigung durch den Spendenempfänger;
- die Zweckbindung der Mittel (fakultativ);
- Mittelverwendung und Dokumentation (bei Zweckbindung);
- Vertragslaufzeit, Kündigung (bei wiederkehrenden Spenden);
- Schlussbestimmungen.



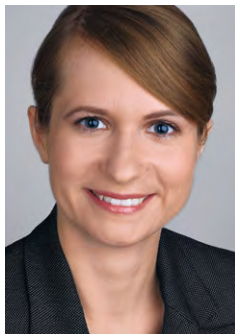
Entwürfe für einen Spenden- und einen Sponsoringvertrag – die jeweils noch der Anpassung auf Ihre Situation bedürfen – finden Sie unter [www.cox-steuerberatung.de/vertraege.htm](http://www.cox-steuerberatung.de/vertraege.htm)

---

## Die Autorinnen und Autoren



**Dr. Michael Ernst-Pörksen** ist für die C.O.X. Steuerberatungsgesellschaft und Treuhandgesellschaft mbH mit Sitz in Berlin tätig und seit mehr als 20 Jahren mit den steuerlichen Problemen gemeinnütziger Körperschaften beschäftigt.



**Melanie Hensel** ist PR-Referentin CSR beim VKU und beschäftigt sich mit der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch kommunale Unternehmen. Im VKU ist sie Ansprechpartnerin für das Projekt „Kommunale Unternehmen: Erfolg mit gesellschaftlichem Engagement“.



**Petra Kinzl** ist Geschäftsführerin der Wertschmied Group GmbH und seit über 16 Jahren im Bereich Corporate Responsibility und soziales Unternehmertum tätig. Sie gilt als „Front-Frau der CSR-Bewegung in Deutschland“ (Die Zeit, 2008).

Zu ihren Schwerpunkten gehört die Beratung sozial motivierter Unternehmer in allen Fragen der Unternehmensführung mit Fokus auf Strategie, CSR, Marketing, Kommunikation, und Unternehmenskultur. Ihre Branchenerfahrungen umfassen u. a. Energie & Rohstoffe, Kommunale Unternehmen, und Gesundheitswesen und Lebensmittel. Die international erfahrene Diplom-Biologin und MBA der London Business School ist außerdem Gründungsmitglied und Beirat der Healthcare Frauen e. V.





**Peter Kusterer** verbindet Erfahrungen in der Arbeit mit kleinen und mittleren Unternehmen und die Vertrautheit mit globalen Trends und guter Praxis von Corporate Citizenship in multinationalen Unternehmen. Er arbeitet neben seinem Hauptberuf als Corporate Citizenship-Manager eines großen internationalen Unternehmens auch als freier Berater. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Entwicklung von Projekten in Partnerschaft mit zivilgesellschaftlichen Organisationen. Seit 2008 ist er als Mitglied der Steuerungsgruppe des Unternehmensnetzwerkes WIE – Wirtschaft. Initiative. Engagement. aktiv und leitet die Arbeitsgruppe Corporate Volunteering.



**Dr. Susanne Lang** ist die Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der CCCD – Centrum für Corporate Citizenship Deutschland GmbH, einer gemeinnützigen Organisation an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Politik, spezialisiert auf das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen.

Susanne Lang beschäftigt sich seit mehr als fünfzehn Jahren mit Theorie und Praxis von Corporate Citizenship, bürgerschaftlichem Engagement, Zivilgesellschaft und sektorenübergreifenden Kooperationsformen. Sie arbeitet als Beraterin, Trainerin, Autorin und Referentin mit Unternehmen, wissenschaftlichen Instituten und gemeinnützigen Organisationen im In- und Ausland.



**Til Pörksen** ist Geschäftsführer der C.O.X. Steuerberatungsgesellschaft und Treuhandgesellschaft mbH mit Sitz in Berlin und Rechtsanwalt sowie Fachanwalt für Steuerrecht und Fachanwalt für IT-Recht. Die C.O.X. Steuerberatungsgesellschaft und Treuhandgesellschaft mbH ist schwerpunktmäßig im Bereich der Beratung gemeinnütziger Körperschaften tätig.



**Dominik Schmengler** berät und begleitet als Gründer des department of tomorrow Unternehmen bei der Entwicklung und Implementierung einer individuell angepassten Nachhaltigkeitsstrategie. Vor allem die Umsetzung von Maßnahmen zu „Corporate Volunteering“ oder „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ sowie Workshops und Projektwerkstätten zu allgemeinen CSR-Handlungsfeldern kennzeichnen seine Beratungstätigkeit.

Er war zudem langjährig in Westafrika im Auftrag von Stiftungen und Hochschulen zur Umsetzung von Bildungs- und Wirtschaftsprojekten beschäftigt.

---

## **CCCD – Centrum für Corporate Citizenship Deutschland GmbH**

---

Das CCCD ist eine gemeinnützige Organisation an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. In Kooperation mit führenden Unternehmen, wissenschaftlichen Instituten und zivilgesellschaftlichen Organisationen im In- und Ausland arbeitet das CCCD als Think Space und Kompetenzzentrum sowie als Dialogplattform, Impuls- und Gastgeber. So organisiert das CCCD Foren für den fachlichen Austausch zwischen gesellschaftlich engagierten Unternehmen sowie zwischen Unternehmen, Wissenschaft, Politik und Bürgergesellschaft, fördert und betreibt anwendungsorientierte Forschung, ermöglicht Lernprozesse durch Diskussions- und Fortbildungsangebote und unterstützt die Zusammenarbeit von Unternehmen mit Partnern aus Bürgergesellschaft, Wissenschaft und/oder Politik. Mit Workshops, Publikationen und öffentlichen Veranstaltungen gibt das CCCD darüber hinaus gezielte Impulse für den Diskurs zu Corporate Citizenship in Deutschland sowie für die Praxis gesellschaftlich engagierter Unternehmen.

Das CCCD ist Gründungsmitglied des GNCC – Global Network for Corporate Citizenship und Teil des CSR 360-Global Partner Network von Business in the Community, UK.

## **C.O.X. Steuerberatungsgesellschaft und Treuhandgesellschaft mbH**

---

Die C.O.X. Steuerberatungsgesellschaft und Treuhandgesellschaft mbH ist schwerpunktmäßig im Bereich der Beratung gemeinnütziger Körperschaften tätig.

## **Verband kommunaler Unternehmen e.V. (VKU)**

---

Der Verband kommunaler Unternehmen (VKU) ist die Interessenvertretung der kommunalen Versorgungs- und Entsorgungswirtschaft in Deutschland. Sitz des 1949 gegründeten Verbandes ist Berlin. Auch in Brüssel ist der Verband mit einem Büro vertreten, auf Ebene der Bundesländer mit Landesgeschäftsstellen. Die im VKU organisierten 1.400 Mitgliedsunternehmen sind vor allem in der Energieversorgung, der Wasser- und Abwasserwirtschaft sowie der Abfallwirtschaft und Stadtreinigung tätig. Mit 235.000 Beschäftigten haben sie 2010 Umsatzerlöse von rund 95 Milliarden Euro erwirtschaftet und etwa acht Milliarden Euro investiert. Die Mitgliedsunternehmen haben im Endkundensegment einen Marktanteil von 49,1 Prozent in der Strom-, 58,4 Prozent in der Erdgas-, 77,2 Prozent in der Trinkwasser-, 60,0 Prozent in der Wärmeversorgung und 16,5 Prozent in der Abwasserentsorgung. Der VKU bündelt ihre Interessen und beteiligt sich aktiv in der politischen Willensbildung und der Gesetzgebung. Er ist Vordenker der kommunalen Wirtschaft und unterstützt seine Mitglieder mit einem umfangreichen Dienstleistungsangebot.

---

Für den Inhalt dieser Publikation ist das Projekt  
„Kommunale Unternehmen: Erfolg mit gesellschaftlichem Engagement“  
verantwortlich.

[www.vku.de](http://www.vku.de)

Das Projekt „Kommunale Unternehmen: Erfolg mit gesellschaftlichem Engagement“ wird im Rahmen des Programms „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.