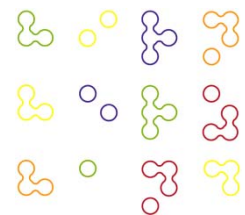


# Wider das Chaos

Autor: Stephan Hoursch

**Veröffentlicht in:**  
Frankfurter Allgemeine Zeitung  
10. Juni 2009

© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH,  
Frankfurt. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv.



# Wider das Chaos

CSR boomt. Entsprechend unübersichtlich ist mancherorts die Gemengelage. Man sollte jedoch im Blick behalten: Die Auswahl und Evaluation von sozialen Unternehmensengagements ist und bleibt eine strategische Frage.

Von STEPHAN HOURSCH

In vielen Unternehmen ist ein Wohltätigkeitsdschungel gewachsen. Ein wildes Sammelsurium von kleinen bis großen sozialen Engagements, von denen niemand mehr so richtig weiß, weshalb man gerade die eingegangen ist, ob sie erfolgreich sind, ob sie noch nötig sind, ob das eigene Unternehmen der geeignete Förderer ist. Sehr häufig entstehen soziale Sponsorships oder Förderungen aus Momentlaunen der Unternehmensleitung. Da werden plötzlich Künstler gefördert, nur weil die Vorstandsgattin sie so mag. Dabei gibt es klare Kriterien für die Auswahl von besonders geeigneten Engagements. Und es gibt klare Kriterien für die Evaluation.

Das Problem mit der CSR-Strategie in vielen Unternehmen: Es gibt keine Strategie. Engagements werden mehr oder minder zufällig oder willkürlich eingegangen. Eine strategische Auswahl und ein Vergleich von Projekten bezüglich ihrer Eignung und – ja, auch im sozialen Bereich – Performance kann so nicht stattfinden. Die Folgen sind Wildwuchs und ein unklarer Beitrag zur Wertschöpfung. Im Unternehmen entsteht der Eindruck „Das kostet nur“ und die Anspruchsgruppen denken „Die tun doch nichts!“.

## EVALUATIONSKRITERIEN FÜR CSR-ENGAGEMENTS

**Differenzierung:** Wie sehr kann sich das Unternehmen damit vom Wettbewerb abheben?

**Relevanz:** Wie „heiß“ ist das Anliegen für die Zielgruppen?

**Reichweite/Bekanntheit:** Wie viele Menschen erreicht es? Wie bekannt ist das Engagement?

**Ertragspotenzial:** In welchem Maß hilft das Engagement Ertragspotentiale zu erschließen?

**Kongruenz/Markensympathie:** Wie gut passt der Einsatz zur Marke? Wie sehr fördert er die Markensympathie?

Die Lösung: Die Verbindung von Herz und Zahlen. Jedes Projekt, das eine Herzessache des Unternehmens werden soll, sollte von einer Gruppe (!) von Verantwortlichen bewertet werden: Inwieweit erfüllt es die Auswahlkriterien? Wie schneidet es im Vergleich zu anderen bewerteten Projekten ab? Wie schätzt man das Wertschöpfungspotential ein? Das Festlegen der Kriterien für Auswahl und Evaluation führt ganz automatisch zur Definition der CSR-Strategie. Denn es erfordert die Beantwortung der Fragen „Was wollen wir erreichen?“ (Ziel), „Weshalb wollen wir das?“ (Zweck), „Wie gehen wir vor?“ (Weg), „Was setzen wir ein?“ (Mittel).

Natürlich „tickt“ jedes Unternehmen anders. So wird es zum Beispiel dem einen besonders wichtig sein, der größte oder einzige Förderer zu sein. Ein anderes legt besonderen Wert darauf, dass die Förderung im unmittelbaren Umfeld ansetzt. Dennoch geben zehn Prinzipien und die sich daraus ergebenden Fragen (siehe Kasten) in unterschiedlicher Gewichtung gute Anhaltspunkte.

Die Fragen sind dabei häufig nicht mit einem klaren Ja oder Nein zu beantworten. Doch aus der Einschätzung des Erfüllungsgrades ergibt sich eine einfache Grafik, die die Entscheidungsfindung erleichtert. Diese systematische Bewertung führt zur Auswahl strategisch sinnvoller Projekte. Sie sollte turnusgemäß wiederholt werden, um Veränderungen und Erfahrungen Rechnung zu tragen. Gegebenenfalls kann das natürlich auch zur Neugewichtung oder Aufgabe von Engagements führen.

Schon bei der Auswahl von Projekten sollte deren Wertschöpfungspotential eingeschätzt werden. Im Laufe der Umsetzung kann dann der tatsächliche Beitrag gemessen werden. Hilfreich sind fünf Kriterien: Differenzierung, Relevanz, Ertragspotenzial, Bekanntheit, Kongruenz. Häufig bietet es sich bei großen und langfristigen Engagements an, die bestehende Marktforschung um

entsprechende Abfragen zu ergänzen. Als harte Nuss wird sich dabei in der Regel die Bestimmung des Ertragspotentials erweisen. Nur in Ausnahmefällen wird klar festzustellen sein, welches Ertragspotential ein Engagement in welchem Maße zu erschließen hilft. Eine Schätzung ist dennoch allemal sinnvoll.

Ist dann Schluss mit dem Vorstands(gattinnen)-Vorlieben-Gefördere? Nicht zwangsläufig. Aber die geförderte Vorliebe passt dann zur Strategie. Und das ist schließlich optimal.

Stephan Hoursch, Managing Partner bei Klenk & Hoursch, Frankfurt am Main

## ZEHN PRINZIPIEN GUTEN HANDELS

- **Complianceprinzip:** Steht das Projekt im Einklang mit den gesetzlichen Bestimmungen und den Corporate Governance-Regeln des Unternehmens?
- **Werteprinzip:** Ist das Projekt mit den Markenattributen und Werten vereinbar und fördert es deren Wahrnehmung?
- **Gegenseitigkeitsprinzip:** Wurde für das Projekt eine konkrete Gegenleistung vereinbart (zum Beispiel Logopräsenz bei einem vertriebsorientierten Sponsoring oder ein gleichgerichteter Einsatz weiterer Projektpartner bei gemeinnützigen Zuwendungen)?
- **Regionalprinzip:** Stärkt das Engagement die Verbundenheit mit dem unmittelbaren Umfeld?
- **Evaluationsprinzip:** Ist der Erfolg bzw. der Nutzen für die Geförderten und das Unternehmen messbar?
- **Verbundenheitsprinzip:** Erhöht der Einsatz bei den Anspruchsgruppen (Stakeholders) die Sympathie für und Bindung an das Unternehmen?
- **Exklusivitätsprinzip:** Ist bei dem Projekt Branchenexklusivität gewährleistet? Ist das Unternehmen „einer von vielen“ Förderern?
- **Nutzenprinzip:** Stiftet das Projekt für die Geförderten einen klaren Zusatznutzen (macht es etwas möglich, was sonst nicht möglich ist, oder erhält es etwas, was ansonsten verloren zu gehen droht)?
- **Sozialprinzip:** Steigert das Projekt die soziale Akzeptanz des Unternehmens? Stärkt es die Einbindung in das gesellschaftliche Umfeld und dessen Entscheidungsprozesse?
- **Nachhaltigkeitsprinzip:** Schöpft das Engagement Werte, die über den Projektzeitraum und über den vertriebslichen Nutzen hinaus wirken?