

Frank Gutzmann\*

## Corporate Responsibility – Ein Schlüssel zur Gewinnung sozialer Investoren in diakonischen Unternehmen?

Der Versuch einer lohnenswerten Verbindung

*Vorstellung eines Dissertationsprojektes*

»Es gibt keinen fertigen Vorrat.  
Es gibt nur Richtung, Aufstieg und Fortschreiten auf etwas hin.«  
Antoine de Saint-Exupéry (1900–1944)

### 1. Einleitung

Diakonische Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland stellen wichtige Player bei der Erfüllung sozialer Dienste dar. In über 30.000 Einrichtungen und Diensten mit einer Kapazität von insgesamt über einer Millionen Plätze bzw. Betten sind bundesweit ca. 470.000 Mitarbeitende tätig. Neben den Vollzeit- und Teilzeit-Beschäftigten sind zusätzlich ca. 700.000 Freiwillige für die Diakonie tätig (vgl. Schmitt 2015: 3, 88). Damit stellt die Gesamtheit der Diakonie angeschlossenen Unternehmen einen der größten Arbeitgeber in Deutschland dar. Während diakonische Unternehmen nach dem zweiten Weltkrieg sicherlich von der grundgesetzlichen Manifestierung der Bundesrepublik Deutschland als Sozialstaat und einem der freien Wohlfahrtspflege und damit auch diakonischen Unternehmen eingeräumten bedingten Vorrang profitierten, haben sich in den letzten Jahren vielfache Veränderungen ergeben. Der bedingte Vorrang ist mittlerweile entfallen. Mit zunehmender Ökonomisierung des Sozialmarkts, starken gesetzlichen Regulierungen und Normierungen, vermehrten Arbeitskräftemangel sowie stets knappen finanziellen Mitteln der öffentlichen Hand werden an diakonische Unternehmen besondere Anforderungen an die Finanzierung diakonischer Aufgaben gestellt. Diakonische Unternehmen sehen sich dabei aufgrund ihrer christlich-ethischen Fundierung in einer besonderen Rolle bei der Gestaltung diakonischer Hilfeleistungen. Jedoch lässt die hohe Abhängigkeit von staatlichen, hochbürokratisch organisierten Leistungen diakonische Unternehmen zunehmend als Erfüllungsgehilfen staatlicher Vorgaben erscheinen. Wollen diakonische Unternehmen ihr eigenes christlich geprägtes Bild und ihre eigenen Vorstellungen einer Gestaltung ihrer Hilfeleistungen von benachteiligten Menschen gemäß ihrem Glauben

---

\* Diplom-Ökonom Frank Gutzmann, Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonie Management der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel, Bethelweg 8, D-33617 Bielefeld, Tel.: +49-(0)521-1443173, E-Mail: frank.gutzmann@gmx.de, Forschungsschwerpunkte: Finanzierung diakonischer Unternehmen, Social Impact Bonds.

und in der Nachfolge Jesu umsetzen, so können sie sich im Grunde nicht von normativen Vorgaben anderer abhängig machen.

Mittlerweile haben sich in diakonischen Unternehmen eine Reihe alternativer Finanzierungsinstrumente herausgebildet wie beispielsweise Spenden, Sponsorings oder Förderstiftungen. Allerdings handelt es sich hierbei um Instrumente, die einer Einbahnstraßenlogik entsprechen. Diakonische Unternehmen erhalten Gelder ohne als Gegenleistung Zinsen, Rückerstattungen oder gar Renditen leisten zu müssen. Es stellt sich jedoch die interessante Frage, ob nicht auch diakonische Unternehmen Adressaten sozialer Investitionen sein könnten. Sollte dies der Fall sein, so wäre danach zu fragen, welche privatwirtschaftlichen Unternehmen als Investoren in Frage kämen. Die zunehmende Bedeutung von Corporate Responsibility gibt diakonischen Unternehmen einen interessanten Ansatzpunkt.

## 2. Diakonische Unternehmen als Adressaten sozialer Investitionen

### 2.1 *Abgrenzung Investition und soziale Investition*

Die beiden nachfolgenden Abbildungen verdeutlichen die differenten Mechanismen einer konventionellen Investition im Gegensatz zu einer sozialen Investition. Bei einer konventionellen Investition investiert ein Unternehmen Kapital, welches einen Ertrag erwarten lässt. Der Investor erwartet für sein investiertes Kapital einen wie auch immer definierten pekuniären Return on Investment. Ein sozialer Investor investiert dagegen finanzielles, kulturelles, ehrenamtliches o.ä. Kapital in ein Sozialunternehmen wie z.B. ein diakonisches Unternehmen, welches einen Ertrag erzielt. Einen Return on Investment erhalten dann sowohl der soziale Investor als auch die Gesellschaft. Der soziale Investor kann dabei einen pekuniären, jedoch auch einen nicht pekuniären Ertrag erzielen. Ein nicht-pekuniärer Ertrag wäre beispielsweise ein Image- oder ein Reputationsgewinn. Der Ertrag der Gesellschaft könnte in der Verbesserung der Versorgung alter oder kranker Menschen liegen.

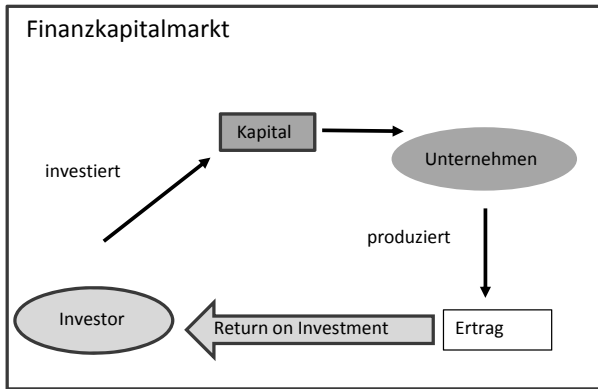


Abbildung 1: Regelmechanismus bei Investitionen (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schröder/Sigmund 2012: 93)

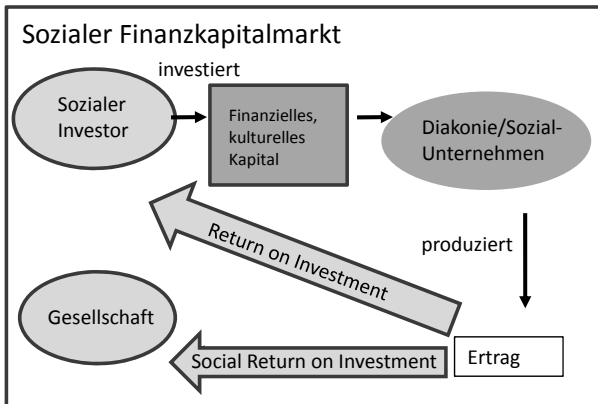


Abbildung 2: Regelmechanismus bei sozialen Investitionen (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an ebd.: 105)

Der konzeptionelle Ansatz der sozialen Investition sieht alle pekuniären wie auch nicht-pekuniären Beiträge an Unternehmen als Investitionen mit klaren Return on Investment-Erwartungen an, die dem Zwecke der Verbesserung des Gemeinwohls dienen (vgl. Then/Kehl 2012: 42f.). Jed Emerson et al. (2003: 41) von der Harvard Business School definieren soziale Investitionen wie folgt:

»Social Investing is that investing which seeks to produce both financial and social/environmental value and returns.«

Ein Schlüssel zum Auffinden derartiger Investoren könnte in der zunehmenden Bedeutung von Corporate Responsibility liegen, was nachfolgend aufgezeigt werden soll. Allerdings ist zuvor die besondere rechtliche Stellung diakonischer Unternehmen zu würdigen, da diese gewisse Restriktionen beinhaltet.

## 2.2 Hindernisse der Umsetzung in diakonischen Unternehmen

Bei der Bewertung einer alternativen Finanzmittelbeschaffung in diakonischen Unternehmen müssen die rechtlichen wie auch finanzökonomischen Grenzen beachtet werden. Diakonische Unternehmen werden im sogenannten Dritten Sektor verortet und als Non-Profit-Organisationen eingeordnet.<sup>1</sup> Damit unterliegen diakonische Unternehmen dem Gemeinnützigkeitsrecht, das ihnen als Träger der freien Wohlfahrtspflege wesentliche steuerliche Begünstigungen ermöglicht. Das Gemeinnützigkeitsrecht ist grundsätzlich geregelt in der Abgabenordnung (§§ 51–68 AO) und hat für Träger der freien Wohlfahrtspflege nahezu existentielle Bedeutung.

Steuerbegünstigte Zwecke sind gemeinnützige im engeren Sinne nach § 52 AO, mildtätige Zwecke nach § 53 AO und kirchliche Zwecke gemäß § 54 AO. Die Tätigkeit eines Trägers der freien Wohlfahrtspflege und damit auch der Diakonie ist nach § 52 AO gemeinnützig, wenn diese »darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern.« Diakonische Unternehmen handeln förderlich, wenn sie Personen unterstützen, die in Folge ihres körperlichen, geistigen oder seelischen Zustands auf die Hilfe anderer angewiesen sind oder die wirtschaftlich hilfsbedürftig sind (vgl. Schlüter/Stolte 2013: 139). Nach § 55 AO muss der Träger der freien Wohlfahrtspflege die steuerbegünstigten Zwecke selbstlos verwirklichen, d.h. er darf nicht vorrangig gewerbliche oder sonstige Erwerbszwecke verfolgen. Eine wirtschaftliche Orientierung ist dabei jedoch nicht ausgeschlossen. Zur Verwirklichung eines steuerbegünstigten Zwecks kann auch eine wirtschaftliche Betätigung selbstlos sein (vgl. Schlüter/Stolte 2013: 139). Damit ist auch eine Erzielung von Überschüssen oder eine entgeltliche Abgabe von Leistungen möglich. Ergänzend muss die Allgemeinheit nach § 56 AO und § 57 AO ausschließlich und unmittelbar gefördert werden. Der Träger darf danach ausschließlich die satzungsmäßigen Zwecke verfolgen und muss dieses durch eigenes Tätigwerden der Organe erreichen. Die Vorteile eines gemeinnützig anerkannten Trägers liegen nun zum einen in erheblichen Steuerbefreiungen bzw. -vergünstigungen für den Träger selbst. Zum anderen sind Zuwendungen (Sach- und Geldspenden oder Mitgliedsbeiträge) beim Zuwendenden im Rahmen der geltenden Höchstsätze für Privatpersonen und Körperschaften steuerlich abzugsfähig.

Die Zahlung eines Return on Investment ist deswegen aus dem Gemeinnützigkeitsrecht heraus nicht ohne weiteres möglich. Das Risiko ist dabei enorm, da nach § 61 Abs. 3 AO die Aberkennung der Gemeinnützigkeit dazu führt, dass die begünstigte Vereinigung als von Anfang an nicht als begünstigt gilt und hohe Rückerstattungen auslöst. Dabei wird auf einen Zeitraum von zehn Jahren rückwirkend abgestellt (vgl. Smartsteuerportal). Deswegen müssen Finanzierungsinstrumente stets auf die Kongruenz mit dem Gemeinnützigkeitsrecht überprüft

---

1 Der Dritte Sektor ist einer von drei Sektoren, der sich von den anderen Sektoren, Staat und Erwerbswirtschaft, abgrenzt und durch ein Neben- und Miteinander von Marktmechanismus, staatlicher Leistung sowie gemeinschaftlicher Arbeit geprägt ist (vgl. Heister 2010: 18).

werden. Eine kongruente Möglichkeit stellen beispielsweise sogenannte Social Impact Bonds dar, bei denen nicht die Unternehmen, in welche investiert worden ist, den Return on Investment zahlen, sondern der Staat (vgl. Weber/Petrick 2012). Diese erst in den letzten Jahren aufgekommene Finanzierungsform wurde bisher allerdings in der Bundesrepublik Deutschland nur in einem Projekt mit dem Namen ›Eleven Augsburg‹ genutzt (vgl. Juvat.org).

### 3. Veränderung der Bedeutung von Corporate Responsibility

#### 3.1 *Der normative Wandel*

In den letzten Jahren hat die Bedeutung von Corporate Responsibility (CR) für Unternehmen deutlich zugenommen. Vielfach wird der Begriff Corporate Responsibility dabei auch ersetzt durch den Begriff Corporate Social Responsibility. Beide Begriffe zielen in die gleiche Richtung, jedoch ist der Begriff CR weiter gefasst, um die Verantwortung des Unternehmens nicht allzu sehr auf den sozialen Aspekt zu reduzieren. Andere Aspekte wie z.B. die Umwelt oder die Nachhaltigkeit wirtschaftlichen Handelns sind so nicht der Gefahr ausgesetzt, dass die Verantwortung sich nur auf das Soziale beschränkt (vgl. Schmitt 2005: 19). Die zunehmende Bedeutung von CR hat nicht zuletzt normative Gründe. Im Jahre 2011 hat die Europäische Kommission in ihrer Mitteilung zu einer neuen EU-Strategie (2011–14) zur sozialen Verantwortung der Unternehmen CSR als die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft definiert. Damit ist die in der Definition von 2001 noch enthaltene Freiwilligkeit entfallen (vgl. Mitteilung der Kommission: 7). Auch die Bundesregierung hat die Bedeutung von CSR erkannt und mit der nationalen Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen einen Aktionsplan CSR aufgelegt, der die Förderung von CSR sowie das verwandte Thema Corporate Citizenship zum Inhalt hat.

#### 3.2 *Der Wandel in den Unternehmen*

Dieser Wandel lässt sich auch in den verschiedenen Unternehmen erkennen. Die Diskussion um CR dreht sich mittlerweile nicht mehr darum, dass die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch die Unternehmen mit Mehrkosten verbunden ist oder dass CR sich in einem zusätzlichen sozialen Engagement außerhalb der Wertschöpfungskette erschöpft. Vielmehr ist in der Unternehmenspraxis zu erkennen, dass die Konvergenz gesellschaftlicher und privatwirtschaftlicher Ziele als ein Erfolgsfaktor wahrgenommen wird und daher CR eher eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit ist, die aus genuinen ökonomischen Interessen heraus verfolgt werden sollte. Während früher CR eher als karitative Aufgabe angesehen wurde, hat sich mittlerweile hierfür der Begriff des Business Case for Corporate Social Responsibility herausgebildet (vgl. Schreck 2015: 71; Brink 2011: 58f.).

Der erstmals im Jahre 2014 veröffentlichte Corporate Responsibility Index (CRI 2013) der Bertelsmann-Stiftung, in Kooperation mit der Universität Bayreuth und der concern GmbH liefert wichtige Erkenntnisse in Bezug auf CR-Aktivitäten über verschiedene Branchen hinweg und den Kernerfolgsk Faktoren erfolgreichen CR-Managements. Dabei wurden 169 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen zu ihrem CR-Management befragt (vgl. Bertelsmann Stiftung 2014: 15). Es zeigte sich, dass CR für den Unternehmenserfolg von hoher Bedeutung ist. 62 Prozent der Befragten gaben an, dass die Relevanz von CR für den betriebswirtschaftlichen Erfolg als hoch bis sehr hoch angesehen wird. Während mehr als die Hälfte der Befragten angab, dass CR Teil der Gesamtstrategie sei, haben rund ein Fünftel sogar eine eigenständige CR-Strategie ausformuliert. Zwecks Benchmarking wurden in der Studie die besten 10 Prozent der Teilnehmer als sogenannte CR-Champions ausgewiesen, bei denen CR stärker strategisch integriert ist als bei der Gesamtstichprobe (vgl. Brink 2014: 572f.). Die Ergebnisse der Studie weisen deutlich darauf hin, dass mit einer strategischen Verankerung von CR nicht nur soziale, gesellschaftliche oder umweltbezogene Ziele zu erreichen sind, sondern auch betriebswirtschaftliche. Von besonderer Bedeutung für den Erfolg ist dabei, dass CR in die Gesamtstrategie und die Wertschöpfungskette eingebunden wird, das Top-Management dies unterstützt und die Werte tatsächlich gelebt werden, sodass sich eine entsprechende Kultur herausbildet. Letztlich ist eine Ergebnismessung unabdingbar (vgl. Bertelsmann Stiftung 2014: 7).

In die gleiche Richtung zielen auch die Ergebnisse aus einer Studie der Universität der Bundeswehr München und der Privatuniversität Schloss Seeburg zum Thema Sponsoring Trends 2010. Hierbei wurden Anfang 2010 die 4.000 umsatzstärksten Betriebe und Dienstleistungsunternehmen in Deutschland befragt mit der finalen Erkenntnis, dass CSR in den letzten Jahren ein fester Bestandteil der Firmenpolitik geworden ist (vgl. Herrmanns/Fritjof 2010: 4f.). Fast 60 Prozent der Unternehmen engagieren sich in Projekten, die einen direkten lokalen Bezug zu ihrem Unternehmen haben. Für diakonische Unternehmen bedeutsam ist die Erkenntnis, dass Unternehmen mit einem CSR-Engagement am häufigsten (ca. 71 Prozent der befragten Unternehmen) mit lokalen Vereinen und Initiativen kooperieren (vgl. ebd.: 26, 32). Neben dem corporate giving ist das Sponsoring das wesentliche CSR-Instrument. Neben den Zielen einer Imagesteigerung oder der Mitarbeitermotivation ist für 37 Prozent der Unternehmen auch der nachhaltige ökonomische Erfolg von CR ein klares Ziel (vgl. ebd.: 33). Da diakonische Unternehmen regional sehr verankert sind, ergeben sich hieraus erfolgsversprechende Ansatzpunkte der Ansprache potentieller Investoren.

#### 4. Fazit

Die Finanzierung diakonischer Unternehmen ist immer noch sehr staatslastig. Den Vorteilen eines verlässlichen Partners und der Planungssicherheit stehen auch erhebliche Nachteile gegenüber. So ist die diakonische Hilfeleistung stets vom Willen und der Kassenlage des Staates abhängig und damit von normativen Vorgaben

anderer. Diese Abhängigkeit schränkt diakonische Unternehmen in ihrem Wirken sehr ein, sodass die Eröffnung neuer Finanzierungsquellen als sinnvoll einzuordnen ist. Da diakonische Unternehmen im Dritten Sektor verortet sind, müssen allerdings Finanzierungsinstrumente stets kongruent mit dem Gemeinnützigkeitsrecht sein. Damit wird die Suche nach neuen Finanzierungswegen erheblich eingeschränkt. Die Einschränkung bezieht sich insbesondere auf die Möglichkeit, privatwirtschaftliche Investoren zu finden, die für ihre Investition einen Return on Investment erwarten. Allerdings haben sich in den letzten Jahren neue Finanzierungsinstrumente entwickelt, wie beispielsweise Social Impact Bonds, die eine Nutzung durch diakonische Unternehmen zulassen.

Der Suche potentieller Investoren kommt der staatlich gewollte und mittlerweile in vielen Unternehmen vorzufindende veränderte Umgang mit dem Thema CR respektive CSR entgegen. Während früher CR noch als karitative Aufgabe angesehen worden ist, betrachten viele Unternehmen CR mittlerweile als einen weiteren Erfolgsfaktor und bauen CR in ihre Geschäftsstrategie und Wertschöpfungskette ein. Viele Unternehmen verfolgen damit neben der Erzielung einer Rendite auch gesellschaftliche Ziele und sehen ihre Investitionen als sozial an. Diakonische Unternehmen können diese Veränderung positiv nutzen. Da sie aufgrund ihrer christlich-ethischen Fundierung und ihres besonderen Propriums ein einzigartiges Reputationskapital besitzen, könnte die Gewinnung von Investoren, die eine CR-Strategie verankert haben, eine Win-Win-Situation darstellen. Viele Investoren sind dabei auf der Suche nach regionalen Investitionsmöglichkeiten, sodass auch aus diesem Grunde heraus sehr regional verankerte diakonische Unternehmen als geeignete Adressaten sozialer Investitionen in Frage kämen.

## Literaturverzeichnis

- Abgabenordnung (AO) in der Fassung der Bekanntmachung vom 1. Oktober 2002 (BGBl. I S. 3866; 2003 I S. 61), zuletzt geändert durch Artikel 5 des Gesetzes vom 3. Dezember 2015 (BGBl. I S. 2178).
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)* (2014): CRI Corporate Responsibility Index 2013. Erfolgsfaktoren unternehmerischer Verantwortung, Bielefeld: Hans Gieselmann Druck und Medienhaus.
- Brink, A.* (2014): Das Vier-Generationen-Modell unternehmerischer Verantwortung: Ein Vorschlag zur Entwicklung regionaler moralischer Intelligenz, in: Wirtschaftspolitische Blätter, Jg. 3/H. 4, 569–582.
- Brink, A.* (2011): Vertrag und Versprechen – Zur Wirksamkeit moralischer Regimes, in: Grüninger, S./Fürst, M./Pforr, S. et al. (Hrsg.): Verantwortung in der Globalen Ökonomie Gestalten: Governanceethik und Wertemanagement, Festschrift für Josef Wieland, Marburg: Metropolis, 55–80.
- Emerson, J. et al.* (2003): The Blended Value Map – Tracking the Intersecs and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation. Link: <http://www.blendedvalue.org/wp-content/uploads/2004/02/pdf-bv-map.pdf> (zuletzt abgerufen am 18.07.2016).
- Heister, P.* (2010): Finanzierung von Social Entrepreneurship durch Venture Philanthropy und Social Venture Capital. Auswahlprozess und -kriterien der Finanzintermediäre, Wiesbaden: Gabler.

- Herrmanns, A./Fritjof, L.* (2010): Sponsoring Trends 2010. Corporate Social Responsibility und Sponsoring im Fokus, BBDO Live GmbH (Hrsg.), Universität der Bundeswehr München und der Privatuniversität Schloss Seeburg, Bonn: Download-Studie.
- Juvat:* Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat und den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Eine neue EU-Strategie (2011–14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), in: KOM (2011) 681 endgültig, Brüssel 25.10.2011. [http://juvat.org/juvat\\_augsburg\\_dt.pdf](http://juvat.org/juvat_augsburg_dt.pdf). (zuletzt abgerufen am 30.11.2016).
- Schlüter, A./Stolte, S.* (2013): Stiftungsrecht, 2. Aufl., München: C.H. Beck.
- Schmitt, K.* (2005): Corporate Social Responsibility in der strategischen Unternehmensführung, Berlin: Öko-Institut.
- Schmitt, W.* (2015): Einrichtungsstatistik zum 01.01.2014, in: Diakonie Deutschland (Hrsg.), Diakonie Texte-Statistische Informationen, Berlin: Downloadpublikation.
- Schreck, P.* (2015): Der Business Case for Corporate Social Responsibility, in: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer, 67–86.
- Schröer, A./Sigmund, S.* (2012): Soziale Investition – zur Multidimensionalität eines ökonomischen Konzepts, in: Anheier, H./Schröer, A./Then, V. (Hrsg.): Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven, Wiesbaden: VS, 87–114.
- Smartsteuerportal: Link: <https://www.smartsteuer.de/portal/lexikon/G/Gemeinnuetzigkeit.html> (zuletzt abgerufen am: 04.05.2016).
- Then, V./Kehl, K.* (2012): Soziale Investitionen: ein konzeptioneller Entwurf, in: Anheier, H./Schröer, A./Then, V. (Hrsg.): Soziale Investitionen – interdisziplinäre Perspektiven, Wiesbaden: VS, 39–86.
- Weber, M./Petrick, S.* (2012): Was sind Social Impact Bonds? Definition, Strukturen, Marktentwicklung, in: Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.): Impact in Motion, Gütersloh: Download-Studie.