

## THESENPAPIER:

# Unternehmerische Verantwortung und Unternehmensengagement vor dem Hintergrund der Corona Pandemie

Schilcher, Christian et al.;

Version II, Stand: 25. November 2020 (vormals: Version I, 26. Oktober 2020)

<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/unternehmensverantwortung-regional-wirksam-machen/projektnachrichten/corona-thesen>

## Vorwort

Dieses Papier beschäftigt sich mit unternehmerischer Verantwortung und Unternehmensengagement während der ersten Phase der Pandemie in Deutschland im Zeitraum von Mitte März bis Ende September 2020. Es geht um Einschätzungen und Interpretationsvorschläge zu den Veränderungen in den Bereichen Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC).

Dieses Papier ist entstanden aus dem Kontext des Projekts "Unternehmensverantwortung regional wirksam machen" der Bertelsmann Stiftung. Das Projekt verantwortet u.a. die Seite [www.csr-corona.de](http://www.csr-corona.de). Die Inhalte, die dort gesammelt wurden, haben Gedanken angestoßen, die das Projektteam in diesem Papier festhalten möchte. Um diese Gedanken zu diskutieren und weiterzuentwickeln, haben wir Personen eingeladen, die formulierten Thesen zu kommentieren oder neue Thesen zu formulieren. Ein herzliches Dankeschön geht an dieser Stelle an alle, die bereits Input beigesteuert haben.

Zum Charakter und den Inhalten des Papiers ist Folgendes zu bemerken:

Zum einen werden Thesen aufgestellt, die zukünftig erst noch eingehender zu prüfen wären, um gesicherte Aussagen darüber machen zu können, zu welchen Veränderungen es auf dem Feld der Unternehmensverantwortung durch Covid-19 gekommen ist. Denn die Thesen verstehen wir zwar als gut begründbare Annahmen, wir erheben aber keinen Anspruch, mit den Thesen bereits auf empirisch-wissenschaftlich gesichertem Boden zu stehen. Daher finden sich teilweise auch Gegenthesen zu demselben Sachverhalt.

Zum anderen werden Meinungen formuliert, welche die Diskussion um das Verständnis von CSR und CC im Kontext der Pandemie anregen sollen. Die Meinungen sind als Deutungshypothesen zu verstehen, mit denen die beobachteten Entwicklungen in der Vergangenheit hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Zukunft eingeschätzt werden. Dass auch hier Meinungen und Gegenmeinungen präsentiert werden, entspricht der Intention des vorliegenden Papiers.

Wir verstehen das Papier als ein Arbeitspapier bzw. "living document". Wir möchten auch weiterhin Personen ansprechen und um Kommentierungen und neue Thesen bitten. Wir sind offen für Überarbeitungen. Unsere Thesen und Deutungen können sich mit dem Fortgang der Pandemie verändern und zu neuen Versionen des Textes führen.

Wer interessiert ist, an diesem Prozess mitzuwirken, ist herzlich eingeladen und möge uns unter [info@regional-engagiert.de](mailto:info@regional-engagiert.de) kontaktieren.

Gütersloh im November 2020,

Christian Schilcher, Dettlef Hollmann, Jakob Kunzlmann, Julia Scheerer

# Inhalt

1. Der Großteil der Unternehmen hat Aktivitäten in den Bereichen Corporate Citizenship und CSR während der Pandemie zurückgefahren .....	3
Gegenthese: Der Großteil der Unternehmen hat seine CSR/ CC Aktivitäten nicht zurückgeschraubt ...	3
2. Nicht-monetäre Engagementformen haben an Bedeutung gewonnen .....	5
3. Hilfe zwischen Unternehmen hat zugenommen .....	7
4. Regionales Unternehmensengagement sowie Kooperationen zwischen engagierten Unternehmen und Akteuren vor Ort ist stärker geworden .....	8
5. Corona macht deutlich, dass die Politik und nicht die Unternehmen treibende Kraft bei der Lösung gesellschaftlicher Krisen sind .....	9
Gegenthese: Unternehmen als Problemlöser .....	10
6. Die Erfahrungen der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Einschränkungen führen zu Bestrebungen, die Art des Wirtschaftens grundlegend verändern zu wollen .....	11
7. Unternehmen, die vor der Pandemie bereits eine verantwortungsvolle und vertrauensbasierte Kultur pflegten, haben mit der "Entgrenzung" ihrer Organisationen durch z.B. "homeoffice" keine Probleme ...	12
8. Ökonomische Verantwortung wird in der Krise für Unternehmen zur zentralen Verantwortlichkeit .....	13

---

## Beteiligt am Thesepapier

*Christian Schilcher, Detlef Hollmann, Jakob Kunzlmann, Julia Scheerer,  
alle Bertelsmann Stiftung*

*Prof. Dr. Matthias Schmidt, Beuth Hochschule für Technik Berlin*

*Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Universität Bayreuth*

*Wolfgang Keck, CSR-Kompetenzzentrum OWL der GILDE-Wirtschaftsförderung Detmold*

*André Koch-Engelmann, UPJ Netzwerk für Corporate Citizenship und CSR*

*Paula Berning und Annelie Beller, PHINEO*

## 1. Der Großteil der Unternehmen hat Aktivitäten in den Bereichen Corporate Citizenship und CSR während der Pandemie zurückgefahren

Durch Corona scheinen viele soziale und ökologische Engagementprojekte in Unternehmen reduziert worden, unter Finanzierungsvorbehalt geraten oder gänzlich unmöglich geworden zu sein. Auch Programme zur Stärkung der Mitarbeitenden z.B. im Rahmen von Weiterbildung oder betrieblichen Gesundheitsmanagement wurden eher eingestellt oder in reduzierter Form angeboten. Hinzu kommt, dass die Unternehmen, die Homeoffice anbieten können, die umfassende Ausstattung dieser Arbeitsplätze weitgehend den Beschäftigten überlassen haben.

*(Christian Schilcher, Julia Scheerer, Detlef Hollmann, alle Bertelsmann Stiftung, 26. Oktober 2020)*

## Gegenthese: Der Großteil der Unternehmen hat seine CSR/ CC Aktivitäten nicht zurückgeschraubt

Betterplace.org berichtet, dass das Volumen der Unternehmensspenden, die über ihre Plattform abgewickelt wurden, mit Corona zugenommen hat\*. Neben dieser Entwicklung beim Engagement für das Gemeinwesen scheinen gerade größere Unternehmen ihr Engagement für ihre Mitarbeiter:innen ausgeweitet zu haben. Zwar mussten Angebote zur Gesundheitsprävention und Sport aufgrund der Pandemie vielerorts zurückgefahren werden. Dem Gesundheitsschutz der Mitarbeiter wurde aber eine höhere Aufmerksamkeit zuteil, und zwar nicht nur aus betrieblichem Eigeninteresse, sondern auch aus Motiven der Fürsorge und Verantwortung.

*(Christian Schilcher, Bertelsmann Stiftung, 26. Oktober 2020)*

Verweis\*: <https://www.humanresourcesmanager.de/news/corporate-social-responsibility-unternehmensengagement-in-der-corona-krise.html>

---

### Kommentare:

---

*Meine Frage zu dieser These/Gegenthese wäre, ob es evtl. eher zu Verschiebungen im Engagement gekommen ist. Die Coronasituation bildet m.E. gewissermaßen eine neue "Randbedingung" unter der das Engagement von Unternehmen neu justiert werden muss. Verschieben sich evtl. Prioritäten? Findet womöglich eine unbewusste Verschiebung statt, die durch die doch sehr plötzlich entstandene neue Situation passiert ist und erst mit Abstand bewusst rationalisiert und gesteuert werden kann?*

*(Prof. Dr. Matthias Schmidt, Beuth Hochschule für Technik Berlin, 26. Oktober 2020)*

*Ich würde mich hier Matthias Schmidt anschließen. CSR/CC wird im Lichte der Pandemie neu justiert:*

- 1. Das betrifft einzelne Werte wie z.B. Teilhabe, Fürsorge, aber auch die Art und Weise, wie die Werte identifiziert werden (weniger über Dialoge/Diskurs, sondern eher auf Basis von konkretem Bedarf, Notlagen, Hilfeersuchen) sowie in der Umsetzung der Werte (weniger akademisch geprägt, eher intuitiv-emotional, pragmatisch).*
- 2. Zugleich führt die Neujustierung der Werte zu einem Infragestellen traditioneller Ökonomien und Wertschöpfungsketten. Wenn sich z.B. Kerngeschäft und Purpose eines Unternehmens*

verändern, entwickelt sich natürlich auch die Verantwortung im Kerngeschäft (= CSR) und außerhalb des Kerngeschäfts (= CC) weiter. So würde z.B. eine De-Globalisierung und Regionalisierung von Wertschöpfungsketten zu mehr CSR/CC-Engagement in der Region führen.

3. In der Konsequenz könnte man obige These und Gegenthese der Bertelsmann Stiftung auflösen, indem man ökologisches Engagement von sozialem Engagement getrennt betrachtet. Während das ökologische Engagement definitiv rückläufig ist (am Buffet werden unter COVID-Bedingungen Plastikhandschuhe getragen), nimmt das soziale Engagement stark zu (Gesundheitsschutz und Solidarität).

(Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Universität Bayreuth, 26. Oktober 2020)

Ich stimme Alexander Brink zu, dass die Identifikation der handlungsleitenden Werte sich aufgrund der Unmittelbarkeit und auch Direktheit der Lage verändert. In einer Analogie zur Flüchtlingssituation, die unsere Gesellschaft und mithin auch unsere Unternehmen insbesondere im Herbst 2015 herausgefordert hat, dürfte die Spontaneität eines Helfen-Wollens an der Stelle, an der unmittelbar Bedarf gesehen wird, treibend sein. Insofern wäre dies eine Irritation des bis dahin routinierten Engagements. Ob die spontan handlungsleitenden, situativen Motivationen in eine neue Strategie und Verstetigung des Engagements in neuer Ausprägung überführt werden können, wird sich zeigen. Dies dürfte von sehr grundlegenden Kernwerten des Unternehmens abhängen und der Frage, wie seine Kernwerte in konkreten situativen Bedingungen umgesetzt werden.

(Prof. Dr. Matthias Schmidt, Beuth Hochschule für Technik Berlin, 26. Oktober 2020)

Soziale und ökologische Engagementprojekte sind vermutlich eher dann von Unternehmen zurückgefahren worden, wenn es sich um Projekte handelt, die zusätzlich zum Tagesgeschäft aus Wohltätigkeit oder Imagegründen heraus stattfinden. Hingegen dürfte freiwilliges Engagement, das am Kerngeschäft ausgerichtet ist, auch in Krisen Bestand haben, weil es ein Wesensmerkmal integrierter nachhaltiger Unternehmensführung ist.

Die These der Bertelsmann Stiftung weist zudem auf die Stärkung von Beschäftigten u.a. durch betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) hin. Interessant wäre in diesem Zusammenhang die Diskussion darüber, ob und wenn ja, wie Unternehmen (unter der Annahme gesunkener BGM-Ausgaben bspw. durch Corona-bedingt nicht stattgefundene Sport- und Gemeinschaftsaktivitäten) hierfür eingesparte Finanzmittel für BGM-relevante Verbesserungen der Home-Office-Situation ihrer Beschäftigten einsetzen. Dringend erforderlich scheint also eine Neubestimmung von BGM-Maßnahmen unter dem Licht der Corona-bedingten Veränderungen. Eine Ausgangsfrage dazu könnte lauten: Welche Unterstützungsangebote für Körper und Psyche sind gerade im Hinblick auf Leben und Arbeiten in einer beruflich wie auch gleichzeitig privat erlebten Krisenzeit wirksam?

(Wolfgang Keck, CSR-Kompetenzzentrum OWL der GILDE-Wirtschaftsförderung Detmold, 25. November 2020)

Für CSR-Aktivitäten sehe ich ein gemischtes Bild. Eindrücke aus einem Erfahrungsaustausch im UPJ-Unternehmensnetzwerk zu Innovation und Klimaschutz in Zeiten von Corona: Aktivitäten und Innovationsprozesse zu Klima/Nachhaltigkeit laufen bei vielen als usual. Es gab aber auch Rückmeldungen, dass Innovationsprozesse im Klimabereich gebremst waren. Entweder durch fehlenden Austausch mit Innovationstreibern oder wegen geringerer Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung. Im Bereich Corporate Citizenship habe ich den Eindruck: insgesamt mehr Engagement der bereits engagierten Unternehmen; vermutlich aber nicht mehr engagierte Unternehmen. Der Tenor insbesondere der großen Unternehmen: Budgets werden nicht gekürzt, aber auch nicht erhöht. Es gab aber auch deutliche Ausnahmen mit zusätzlichen

*Spendenprogramme und Hilfsfonds. Von manchen Unternehmen weiß ich, dass nicht verbrauchte Budgets für Corporate Volunteering in Spenden umgeschichtet werden. Das UPJ-Netzwerk hat sehr früh mit einem gemeinsamen Statement reagiert: „Wir bleiben engagiert“ und einer Online-Plattform mit guten Beispielen zu unternehmerischer Verantwortung und gesellschaftlichem Engagement. (<https://wirbleibenengagiert.de/wp-content/uploads/2020/04/UP-Jwirbleibenengagiert.pdf>)*

*(André Koch-Engelmann, UPJ Netzwerk für Corporate Citizenship und CSR, 25. November 2020)*

*Aus unserer Sicht muss hier nach Branchen unterschieden werden. Wir nehmen wahr, dass gerade in den Branchen, die von der Krise bedroht/getroffen werden, Budgets für Engagement sofort eingefroren wurden. In Branchen, die bisher nicht so stark von der Krise betroffen sind oder sogar davon profitieren, zeigt sich ein verstärktes Bewusstsein für ihre Verantwortung (eventuell sogar aus einem „schlechten Gewissen“ erwachsen, dass sie von der Krise profitieren?). Diese Unternehmen zeigen sich gerade als Treiber\*innen von Diskurs und Austausch zu Engagement.*

*(Paula Berning und Annelie Beller, PHINEO, 25. November 2020)*

## 2. Nicht-monetäre Engagementformen haben an Bedeutung gewonnen

Im Vergleich zur Vor-Corona-Zeit scheinen Sachspenden, Nutzungsüberlassungen, Corporate Volunteering häufiger geworden zu sein.

Man denke an Laptopspenden für Schulen, Alkohol-/Desinfektionsspenden, Schutzmaskenspenden, das kostenlose zur Verfügung stellen von Medien, z.B. digitale (Lern-)Medien/ E-Books oder kostenlose Dienstleistungen für Beschäftigte in „systemrelevanten“ Unternehmen, aber auch an nicht-monetären Hilfen zwischen Unternehmen.

Die Pandemie hat mehr Unternehmen gezeigt, dass Engagement über das Überreichen eines Schecks für einen gemeinnützigen Zweck hinausgehen kann. Das könnte ein positiver Impuls für die zukünftige Entwicklung des Corporate Citizenship in Deutschland sein.

*(Christian Schilcher, Jakob Kunzlmann, Bertelsmann Stiftung, 26. Oktober 2020)*

---

### Kommentare:

---

*Ich könnte mir vorstellen, dass das in gewissem Umfang zutrifft, was begründet ist insbesondere in einer spontanen, der Situation geschuldeten Pragmatik, bspw. Laptops ohne überbordende Bürokratie zu verschenken oder bereitzustellen. Man könnte thesenhaft sagen, die Pandemie hat die Spontaneität von Organisation und Mensch gezeigt und zutage gefördert - bis sich neue Routinen einstellen.*

*(Prof. Dr. Matthias Schmidt, Beuth Hochschule für Technik Berlin, 26. Oktober 2020)*

*Ich glaube ähnlich wie Matthias Schmidt, dass wir gegenwärtig eine "Neu-Formatierung" von Routinen erleben und zwar auf individueller Ebene (Menschen erlernen homeoffice und home-schooling, social distancing etc.), auf organisationaler Ebene (temporärer Abbau von Hierarchien, Vertrauenskultur, "the new normal") und auf gesellschaftlicher Ebene (Staat gibt Führung in der Krise vor, Wettbewerb von Staat, Markt und Zivilgesellschaft führt zu einer neuen Kooperationsökonomie, es entstehen trisektorale Kooperationen).*

*Die These der beiden Autoren unterstütze ich sehr - der Grund liegt einfach in der Tatsache, dass wir primär eben 2020 eine Gesundheitskrise und nicht wie 2008 eine Finanzkrise haben. Daher liegt die Lösung daher nicht allein in monetärem Engagement (das organisiert der Staat: Corona-Hilfen, Kurzarbeitergeld, Stundungen etc.), sondern v.a. in den besagten Sachhilfen wie Rechner, aber auch Logistik, digitale Kommunikation, Gesundheit.*

*(Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Universität Bayreuth, 26. Oktober 2020)*

*Ich stimme zu. Monetäres Engagement hat nicht abgenommen, aber andere Formate deutlich gewonnen. Insbesondere zu Beginn der Pandemie gab es zahlreiche Ad-hoc-Reaktionen: vermehrte Sachspenden (Masken, Desinfektion, IT-Infrastruktur) und Nutzungsüberlassungen (Räumlichkeiten). Ein großes Wirtschaftsprüfungsunternehmen hat Mitarbeiter\*innen mit Pflege- oder medizinischer Ausbildung für entsprechende Einsätze freigestellt, eine Anwaltskanzlei hat Freistellungen für Engagement in der Nachbarschaftshilfe gewährt. Einen echten Entwicklungssprung hat das online/remote Engagement gemacht: von Online Mentoring (volunteer vision) bis zu digitalen Kompetenzspendenformaten (WissensWerkstatt Nürnberg, eBay/UPJ, Social Academy). Anwaltskanzleien haben im Rahmen der UPJ Pro-bono-Rechtsberatung schnell zusätzliche Informationen und Webinare zu Corona-spezifischen Themen (Homeoffice, Kurzarbeit, Haftung, Beschlussfassung) angeboten. Selbst althergebrachte Engagementformen wie Telefonbesuchsdienste haben neue Aufmerksamkeit durch corporate volunteers bekommen.*

*(André Koch-Engelmann, UPJ Netzwerk für Corporate Citizenship und CSR, 25. November 2020)*

*Auch diese These würden wir unterstützen. Entgegen möglicher Erwartungen zeigt sich nach unserer Beobachtung keine Verringerung z.B. im Corporate Volunteering. Bei den Sachspenden gehen wir sogar von einer Zunahme (insbesondere bei Mitteln zur Pandemiebekämpfung) aus. Natürlich gibt es einige Branchen, die ihr Volunteering aus Ressourcengründen derzeit nicht weiter umsetzen, aber insgesamt ist ein vermehrter Austausch dazu wahrzunehmen, wie Engagement auch in digitalen Formaten getrieben werden kann. Dies ist vermutlich darin begründet, dass Unternehmen ihren Mitarbeitenden in der Krise eine Chance geben möchten, sich für die Gesellschaft stark zu machen.*

Zusätzliche Sub-These: *„In manchen Unternehmen hat die Krise personelle Ressourcen freige-macht, die zumindest kurzfristig für mehr Engagement zur Verfügung stehen / standen.“ Gerade in der ersten Jahreshälfte konnten wir von einigen Unternehmen hören, dass ihre Mitar-beiten in Kurzarbeit seien und sich gerne „nützlich machen“ würden. Dies verstärkte den Wunsch nach ehrenamtlichen Möglichkeiten. Ob dieses vermutlich eher kurzfristig verfügbare Potenzial ausgeschöpft werden konnte, ist noch nicht eindeutig klar.*

*(Paula Berning und Annelie Beller, PHINEO, 25. November 2020)*



### 3. Hilfe zwischen Unternehmen hat zugenommen

Im Vergleich zur Vor-Corona-Zeit scheint es mehr Unterstützungen zwischen Unternehmen in Form von kostenlosen Dienstleistungen oder kulantes Verhalten bei der Abwicklung von Geschäften gegeben zu haben. Für diese Form der Verantwortungsübernahme sind nicht nur eine Reihe von Einzelbeispielen zu finden (z.B. Freistellung von Mitarbeiter:innen für Hilfsarbeiten bei „systemrelevanten“ Unternehmen). Darüber hinaus sind eine Reihe von neuen Initiativen und Plattformen entstanden, z.B. bei den Industrie- und Handelskammern („Unternehmen helfen Unternehmen“) oder in einzelnen Branchen (z.B. „Agenturen helfen Agenturen“).

Das Engagement von Unternehmen für Unternehmen ist ein bisher unterbelichtetes Feld der betrieblichen Verantwortungsübernahme. Aufgrund der gesamtgesellschaftlichen Bedeutung dieser Form der Unternehmensverantwortung wäre es folgerichtig, dem B2B-Engagement mehr Aufmerksamkeit in Theorie und Praxis zu schenken.

*(Christian Schilcher, Bertelsmann Stiftung, 26. Oktober 2020)*

---

#### Kommentare:

---

*Ich frage mich ob dieses Verhalten dem Schrecken der Situation geschuldet ist oder als neue Kooperationsbereitschaft verankert werden kann. Auch wäre zu klären, welche Motivationen und Umstände dahinter stehen. Dient diese Kooperation einem höheren, gesellschaftlichen Ziel. Etwa einem gesellschaftlichen Ziel wenn Mitarbeitende zur Unterstützung sogenannter systemrelevanter Unternehmen bereitgestellt werden? Welche Opportunitätskosten verursacht diese Hilfe im eigenen Unternehmen (fehlen diese Mitarbeitenden bei der eigenen Wertschöpfung oder können sie sowieso nicht produktiv beschäftigt werden etc.)?*

*(Prof. Dr. Matthias Schmidt, Beuth Hochschule für Technik Berlin, 26. Oktober 2020)*

*Der These des Autors stimme ich zu. Wir erleben unter Corona-Bedingungen eine Entwicklung von der Wettbewerbsökonomie hin zu einer Kooperationsökonomie. Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit gewinnen eine neue Qualität: von der Kooperation von Unternehmen mit vor- bzw. nachgelagerten Anspruchsgruppen (Zulieferer\*innen, Kund\*innen, auch Mitarbeiter\*innen) (Typ 1) über die Kooperation von Unternehmen mit sozial und/oder ökologisch motivierten Anspruchsgruppen (z.B. Engagement in einer sozialen Initiative oder für mehr Biodiversität) (Typ 2) hin nunmehr zu Kooperationen zu Mitbewerber\*innen (Typ 3). Typ 3 kannten wir bislang nur als „Merger & Akquisition“-Aktivität, die aber i.d.R. immer mit Übergang von Eigentumsrechten einher ging - jetzt ist es - nicht allein - aber stärker Solidarität und gegenseitige Hilfe. Wir sehen damit einen radikalen Governance-Wechsel über die drei Typen von Wettbewerb auf Kooperation.*

*(Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Universität Bayreuth, 26. Oktober 2020)*

*Das Engagement von Unternehmen für Unternehmen ist ein, hier stimme ich Christian Schilcher ausdrücklich zu, bisher unterbelichtetes Feld der betrieblichen Verantwortungsübernahme. Interessant macht die These aus meiner Sicht die Frage nach dem Potential an Wirksamkeit, was vor allem die ökonomische Nachhaltigkeit der in Wertschöpfungsketten eingebundenen kleinen und mittleren Unternehmen betrifft, freilich auch mit Blick auf die eingebundenen Kleinstunternehmen und Dienstleistungen bspw. von Solo-Selbstständigen. „Fairplay“ im CSR-Handlungsfeld „Markt“ ist zwar kein Fremdbegriff in den gängigen CSR-Konzeptionen und der*

*Praxis von Unternehmen und intermediären Akteuren. Doch die im Zuge der Corona-Krise entstandenen neuen B2B-Initiativen könnten näher beleuchtet und dadurch zielgerichtet auch bei einer über die aktuelle Krise hinaus sinnvollen Verstärkung unterstützt werden.*

*Den Kommentar von Alexander Brink zur These Schilchers, möchte ich um einen Blickwinkel aus dem B2B-Bereich erweitern: Brinks Hinweise auf eine neue und machbare Kooperationsökonomie lassen sich auch an zurückliegenden Errungenschaften der gelebten Unternehmensverantwortung ablesen und nachvollziehen, man denke beispielsweise an weltweit etablierte Initiativen wie die Business Social Compliance Initiative (BSCI) für mehr Fairness in textilen Lieferketten, welche ohne die Kooperation von Wettbewerbern im Textilmarkt wohl nie so eine beispielhafte Durchschlagkraft hätte entwickeln können.*

*(Wolfgang Keck, CSR-Kompetenzzentrum OWL der GILDE-Wirtschaftsförderung Detmold, 25. November 2020)*

## 4. Regionales Unternehmensengagement sowie Kooperationen zwischen engagierten Unternehmen und Akteuren vor Ort ist stärker geworden

Corona scheint dazu geführt zu haben, dass die engagierten Akteure häufiger als sonst sektorübergreifend gemeinsam gehandelt haben, und zwar ausgerichtet an den unmittelbaren Bedarfen vor Ort. So kam z.B. betterplace.org mit Blick auf Spendenaktivitäten von Unternehmen zu der Bewertung: Der Trend geht zu lokalen Spendenprojekten.\* Gleichzeitig verstärkte sich mit Corona eine Diskussion über mögliche Vorteile einer Re-Regionalisierung in der Beschaffung bzw. über die Probleme globaler Lieferketten.

*(Detlef Hollmann, Bertelsmann Stiftung, 26. Oktober 2020)*

\* <https://www.humanresourcesmanager.de/news/corporate-social-responsibility-unternehmensengagement-in-der-corona-krise.html>

---

### Kommentare:

---

*Ich würde zustimmen, dass der Blick auf regionale Wertschöpfung und auch eine gewisse Unabhängigkeit von globalen Verflechtungen bzw. Lieferketten schärfer wurde. Das könnte zu einem Überdenken der Strukturen führen, insbesondere hinsichtlich besonders "krisenrelevanter" Produkte (wie bspw. Medikamente oder Schutzausrüstung). Bzgl. der These könnte man sagen: "Region vor Sektor". Meine Grundfrage lautet auch hier: Ist es ein spontanes Geschehen, das der Dramatik und auch Angst, die aus der neuen und unbekanntem/ungewissen Situation entstanden sind, geschuldet ist? Dann nämlich könnte es sich bei der Normalisierung der Situation - auch im Sinne der Gewöhnung und Routinisierung - wieder abflachen und in alte Muster zurückfallen.*

*(Prof. Dr. Matthias Schmidt, Beuth Hochschule für Technik Berlin, 26. Oktober 2020)*

*Wir wechseln in der Logistik von "Just-in-Time"-Produktionen (ein Relikt aus dem Lean-Management-Zeitalter) hin zum Aufbau von sinnvollen Redundanzen und einer neuen System-Re-*



levanz, die ich im engeren Sinne als "Kultur"-Relevanz bezeichnen möchte (also Pflege, Krankenversorgung, Versorgungszentren, aber auch Bildung, Theater, Kunst etc.). Hier steht nicht mehr das System, sondern der Mensch (= Kultur) im Zentrum. Menschen sind eher regional orientiert, Systeme eher global. Mit einer Zunahme der Menschenorientierung geht auch eine Regionalisierung bzw. De-Globalisierung einher. Die These kann ich daher unterstützen.

(Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Universität Bayreuth, 26. Oktober 2020)

Meines Erachtens hat sektorenübergreifendes Handeln in der Pandemie vor allem dort erfolgreich stattgefunden, wo es auf eine bestehende Praxis aufbauen konnte. Zu beobachten war, dass z.B. Freiwilligenagenturen und andere Mittlerorganisationen mit Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen, diese rasch und erfolgreich in Coronahilfe-Aktivitäten einbinden konnten. Organisationen ohne solche Kontakte konnten sich dagegen kaum neu als Ansprechpartner etablieren. Und vice versa: Unternehmen haben die Kooperation mit Kommune, MGH, Freiwilligenagentur oder Wohlfahrtsverband vor allem dann gesucht, wenn sie auf bestehenden Kontakten zurückgreifen konnten. Gleichzeitig gab es lokal/regional auch neue Formen von Konkurrenz: zwischen etablierten Organisationen der Freiwilligenarbeit und neuen spontan entstandenen Initiativen, die mitunter schneller reagiert haben und (digitaler) sichtbarer waren.

(André Koch-Engelmann, UPJ Netzwerk für Corporate Citizenship und CSR, 25. November 2020)

## 5. Corona macht deutlich, dass die Politik und nicht die Unternehmen treibende Kraft bei der Lösung gesellschaftlicher Krisen sind

Nach der Corona-Krise muss der Diskurs um Unternehmensverantwortung stärker als bisher die Politik und Zivilgesellschaft mitdenken. Corona hat gezeigt, dass für das Lösen großer gesellschaftlicher Probleme die Verantwortungsübernahme von Unternehmen zwar sehr wichtig, aber ohne einen zupackenden Staat und bereitwillige Bevölkerung dennoch nicht ausreichend ist. Es wird am Staat liegen, zukünftig eine Richtung vorzugeben, die die Gesellschaft krisenfester macht und an der sich Unternehmen orientieren können.

(Christian Schilcher, Bertelsmann Stiftung, 26. Oktober 2020)

### Kommentar:

---

Ich stimme zu. Ich war sehr positiv überrascht, wie handlungsfähig unser Staat auf die Herausforderung reagiert hat und man parteiübergreifend zu verantwortlichem Handeln fähig war. Das Problem der Pandemie ist größer als dass man es nur in wirtschaftlichen Zusammenhängen bzw. aus dem Blick der Unternehmen abbilden könnte. Ich denke, der Staat/ die Regierung von Bund und Ländern (unter Beratung der Wissenschaft) hat zumindest in der ersten Hochphase der Pandemie die Führung eindeutige übernommen.

(Prof. Dr. Matthias Schmidt, Beuth Hochschule für Technik Berlin, 26. Oktober 2020)

## Gegenthese: Unternehmen als Problemlöser

Corona hat gezeigt, dass die Wirtschaft eine tragende Rolle bei der Bewältigung von Krisen spielen kann. So prominent wie zu Corona waren Unternehmen als Problemlöser noch nie, sie konnten aus dem Schatten von Staat und die Zivilgesellschaft treten.

(Jakob Kunzmann, Bertelsmann Stiftung, 26. Oktober 2020)

---

### Kommentare:

---

*Wenn man Problemlöser versteht im Sinne der Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an die neue Situation, dann könnte ich zustimmen. Der Einzelhandel hat bspw. durchweg sehr gut funktioniert und Produktionsengpässe konnte von Produzenten grundsätzlich rasch behoben werden - auch wenn manche Regal 2-3 Wochen leerer waren als gewohnt. Auch die rasche Umstellung auf bspw. Homeoffice und die Anpassung von Prozessen an die neue Situation (Produktion unter Hygienebedingungen etc.) hat die Leistungsfähigkeit von Unternehmen gezeigt. Dennoch sehe ich diese Leistungen eher reaktiv auf die politischen Vorgaben. Eine unausgegorene Frage: Was ist mit den Krisengewinnern und -verlierern? Bspw. Onlinehandel vs. stationärem Handel? Pharma- vs. Touristikbranche? "Unternehmen als Problemlöser" (siehe These) müsste man m.E. wohl eher punktuell betrachten.*

(Prof. Dr. Matthias Schmidt, Beuth Hochschule für Technik Berlin, 26. Oktober 2020)

*Ich kann weder die These noch die Gegenthese im Einzelnen, sondern nur in der Summe unterstützen. Was wir doch beobachten ist eine neue Form der Zusammenarbeit der beiden Akteure: Staat und Unternehmen. Die alte Diskussion um ein Primat der Politik vor der Ökonomie oder der Ökonomie vor der Politik ist obsolet und rein akademisch. Praktisch funktioniert nur Kooperation - im Übrigen gehört der dritte Sektor - die Zivilgesellschaft - gleichwertig dazu.*

*Damit ist zugleich eine moderne Soziale Marktwirtschaft aufgerufen, in der die Trennung in "der Staat organisiert das Soziale und setzt die Regeln, die Unternehmen organisieren das Ökonomische" nicht mehr funktioniert. Hingegen geht es um Kooperationsprojekte zugunsten der Bevölkerung einer Region, eines Landes bzw. unserer Weltgemeinschaft.*

(Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Universität Bayreuth, 26. Oktober 2020)

*Das Stichwort „Weltgemeinschaft“, mit dem Alexander Brink seinen Kommentar abschließt, sollte gerade angesichts einer globalen Gesundheitskrise wie Corona in allen Köpfen und Entscheidungen bewusster werden. An dieser Stelle möchte ich auch die Frage von Matthias Schmidt nach „Krisengewinnern und Krisenverlierern“ aufgreifen und sie im Zusammenhang mit Corona um die politisch bzw. gesetzlich brisanten Gestaltungsfragen der digitalen Transformation unserer Gesellschaft erweitern. Inmitten unseres engen Zeitfensters von (vor allem EU-)politischen Gestaltungsfragen im Bereich Digitalisierung/KI brach die Corona-Krise als einzigartig zu bewertender Digitalisierungsschub in unsere Arbeitswelt und das gesellschaftliche Leben ein – mitsamt ihren kurz- oder mittelfristig in Erscheinung tretenden „Gewinnern und Verlierern“.*

*Die im Zuge des politischen Krisenmanagements notwendigerweise rasch eingeschlagenen Wege müssen nun weitergehend nach umfassenden Nachhaltigkeitskriterien analysiert und bewertet werden. Den Referenzrahmen und gleichzeitig den Zielhorizont dazu bilden die 17 Sustainable Development Goals (SDGs) der „Weltgemeinschaft“ der Vereinten Nationen aus der Agenda 2030, dies möglichst durchgängig auf globaler wie auch europäischer Ebene bis*

hin zu entsprechend angepassten nationalen Nachhaltigkeitsstrategien und ihrer gemeinschaftlichen lokalen Umsetzung in den Regionen.

(Wolfgang Keck, CSR-Kompetenzzentrum OWL der GILDE-Wirtschaftsförderung Detmold, 25. November 2020)

*In der Tat hat der Staat in vielen Feldern außerordentlich gut reagiert und Handlungsfähigkeit bewiesen. Aber daraus allgemein „die treibende Kraft bei der Lösung gesellschaftlicher Krisen“ zu folgern? Eher nicht. Die Krise hat einerseits gezeigt, dass die tradierte Aufgabenteilung zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sowohl weiter besteht, als auch in vielen Teilen sinnvoll und richtig ist. Eine rein nach unternehmerischen Kriterien betriebene Pandemiebekämpfung will ich mir z.B. nicht vorstellen. Gleichzeitig zeigt sich im Moment aber auch sehr deutlich: dort wo diese tradierte Aufgabenteilung zu Gunsten einer neuen Arbeitsteilung Platz macht, entstehen neue Perspektiven und Innovationen. Meine These wäre daher: Ein gutes Zusammenspiel von Staat, Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen und Initiativen der Bürgergesellschaft wird die treibende Kraft für Problemlösungen sein. Die Corona-Pandemie hat das noch einmal gezeigt, wenn auch vermutlich deutlicher im lokalen Raum.*

(André Koch-Engelmann, UPJ Netzwerk für Corporate Citizenship und CSR, 25. November 2020)

*Hier würden wir dem Kommentar von Alexander Brink zustimmen – Unternehmen und Politik waren beide sehr stark in ihrer Handlungsfähigkeit wahrzunehmen, selten zeigte sich komplette Ohnmacht. Und gerade jetzt bei der Entwicklung eines Impfstoffes, kommt die Innovationsfähigkeit von Unternehmen (Biontech/Moderna) sehr klar zum Vorschein.*

*Hier könnte man als zusätzliche Sub-These formulieren: „In der Krise nimmt der allgemeine Mut zu kritischeren / risikoreicheren Themen im unternehmerischen Engagement zu.“ Meist nimmt man im strategischen Engagement Unternehmen als zögerlich wahr, wenn ihre Aktivitäten Themen wie z.B. Integration oder anderweitig politische aufgeladene Bereiche betreffen. In der Krise waren viele Akteur\*innen zu schnelleren Entscheidungen entschlossen, es schien nicht so sehr als würde jede Aktion erst vom Public Relations und Legal Team dreifach überprüft und ein zusätzliches Krisenmanagement dafür aufgesetzt. Stattdessen waren viele mutig, manche wurden dann leider trotzdem in den Medien für diese „Voreiligkeit“ bestraft (siehe Trigma).*

(Paula Berning und Annelie Beller, PHINEO, 25. November 2020)

## 6. Die Erfahrungen der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Einschränkungen führen zu Bestrebungen, die Art des Wirtschaftens grundlegend verändern zu wollen

Durch die Erfahrung der Pandemie wird in der interessierten Öffentlichkeit über einen grundlegenden Kurswechsel bei der Ausrichtung von "Wirtschaft" sichtbar debattiert. Eine Gesellschaft braucht eine Wirtschaft, die für die Gesellschaft da ist: Das ist ein Perspektive, die durch Covid-19 verstärkt wurde.

Die Pandemie und mit ihr ein "Innehalten" des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens in Deutschland, hat im Bereich unternehmerischer Verantwortung zu neuen Ideen und Verschiebungen der Zielsetzungen geführt, z.B. hinsichtlich der Präsenzkultur in Büros, dem dauerhaften Senken von Ressourcenverbrauch, Versorgungssicherheit und Neugestaltung globaler Lieferketten oder dem Primat des Wohlergehens der Bevölkerung als Ziel von Wirtschaften.

Handelt es sich hier lediglich um eine begrenzte Debatte oder um den Beginn von wirklichen wirtschaftlichen Veränderungen? Es scheint sich durch Corona durchaus ein Möglichkeitsraum eröffnet zu haben. Wie dieser aber genutzt wird, liegt an den Handlungen von Akteuren, die Einfluss haben oder entwickeln können.

*(Jakob Kunzmann, Christian Schilcher, beide Bertelsmann Stiftung, 26. Oktober 2020)*

---

### Kommentare:

---

*Sicher hat Corona neue Möglichkeitsräume geöffnet. Im Bereich des Möglichen können aber sowohl wünschenswerte wie nicht-wünschenswerte zukünftige Zustände liegen. Insofern ja, es liegt an den handelnden Akteur\*innen.*

*Als Innehalten würde ich den Schockzustand von Gesellschaft und Wirtschaft nicht bezeichnen wollen. Es war und ist keine Phase der Muse, sondern eine der Daueranstrengung und Entscheidungssuche unter hoher Ungewissheit und Sorge. Covid hat wohl durchaus dazu beigetragen das Beste und das Schlechteste unserer Gesellschaft und Wirtschaft aufscheinen zu lassen. Insofern zeigen sich neuralgische Punkte, die man erkennen und einer kritischen Reflexion hinsichtlich eine wünschenswerten Zukunft unterziehen sollte.*

*(Prof. Dr. Matthias Schmidt, Beuth Hochschule für Technik Berlin, 26. Oktober 2020)*

*Definitiv steuern wir auf eine Post-Corona-Ökonomie - gegenwärtig werden alle möglichen Varianten von Post-Wachstums-, Gemeinwohl- und Heterodoxen Ökonomien intensiv diskutiert. Was sich durchsetzen wird, ist jedoch noch völlig offen. Soziologisch gesprochen bauen wir gerade individuell, organisational und gesellschaftlich neue Routinen auf. Wir erleben einen gigantischen kollektiven Lernprozess. Meine Überzeugung ist, dass wir den Wandel nicht gegen, sondern nur mit der Ökonomie verantwortlich gestalten können - es geht letztlich um eine neue Balance.*

*(Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Universität Bayreuth, 26. Oktober 2020)*

## 7. Unternehmen, die vor der Pandemie bereits eine verantwortungsvolle und vertrauensbasierte Kultur pflegten, haben mit der "Entgrenzung" ihrer Organisationen durch z.B. "homeoffice" keine Probleme

Wenn Mitarbeiter im Unternehmen "sie selbst" bleiben können, werden Sie auch im privaten Umfeld mit ihren Präferenzen und ihrem Verhalten für das Unternehmen arbeiten. Sowohl die Führungsmannschaft als auch die Mitarbeiter\*innen arbeiten dann motiviert und engagiert im

Unternehmensinteresse. Kontrollen wie digitales Ein- und Auschecken sind nicht nötig, der Abbau von Hierarchien in Digital-Meetings stellt kein Problem dar.

Unternehmen, die hingegen keine verantwortungsvolle und vertrauensbasierte Kultur pflegten (oder Greenwashing betrieben, was mindestens auf das gleiche hinausläuft!), werden große Schwierigkeiten haben ('moral hazard' auf Seiten der Mitarbeiter\*innen, Misstrauen auf Seiten der Führung, fehlendes Commitment auf beiden Seiten). Mitarbeiter\*innen haben sich vor der Pandemie im Unternehmensumfeld eher "angepasst" verhalten und nutzen nun in ihrem privaten Umfeld die Freiheitsgrade zulasten der Organisation aus.

*(Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Universität Bayreuth, 26. Oktober 2020)*

---

### Kommentare:

---

*Ich möchte der These zustimmen und eine ähnlich gelagerte Vermutung hinzufügen: Unternehmen, die vor der Pandemie entlang ihrer Lieferkette Verantwortung übernommen und auf faire Arbeitsbedingungen und Löhne geachtet haben, hatten bisher während der Krise eine "robustere"/ resilientere Lieferkette, d.h. diese Unternehmen hatten weniger Schwierigkeiten bei der Beschaffung und konnten ihre Produktion trotz internationaler Verwerfungen besser weiterführen, weil durch CSR entlang der Lieferkette Vertrauen und Verbindlichkeit aufgebaut wurde.*

*(Christian Schilcher, Bertelsmann Stiftung, 26. Oktober 2020)*

*Dem stimme ich grundsätzlich zu, da es meines Erachtens eine Frage der Kernwerte ist, die eine Organisation vertritt und lebt. Zentral an der These ist das Stichwort "Vertrauen", das im wirtschaftlichen Kontext in der Regel mit einer positiven Haltung gegenüber der Erfüllung von Kooperationserwartungen verbunden ist. Wer also in der Vergangenheit von den Handlungen und (Werte)Versprechungen seiner Kooperationspartner nicht enttäuscht wurde und in stabilen Zeiten ein verbindliches Miteinander eingeübt hat, dürfte diesen Partnern auch in Krisensituation mehr vertrauen. Das sehe ich nach innen und nach außen, was für die eher unproblematische Entgrenzung der Organisation spricht.*

*(Prof. Dr. Matthias Schmidt, Beuth Hochschule für Technik Berlin, 26. Oktober 2020)*

## 8. Ökonomische Verantwortung wird in der Krise für Unternehmen zur zentralen Verantwortlichkeit

Im Rahmen des Spektrums der Corporate Social Responsibility ist durch Corona die ökonomische Verantwortung in den Vordergrund gerückt. Unternehmen, die in der Pandemie in wirtschaftliche Schieflage geraten sind, haben zuvorderst Verantwortung für das Fortbestehen des eigenen Betriebs und die Sicherung von Arbeitsplätzen zu übernehmen. Ökonomische Verantwortung geht mit einer gewissen Haltung bzw. Unternehmenspolitik einher. Das meint, dass ein Unternehmen z.B. für eingegangene Risiken einsteht, gebildetes Eigenkapital zum Abwenden der Krise einsetzt oder um neue innovative Wege im Geschäft bemüht ist. Es meint aber auch, die von der öffentlichen Hand aufgelegten Hilfsprogramme nur dann in Anspruch zu nehmen, wenn es unbedingt nötig ist statt sie „mitzunehmen“ und ggf. gleichzeitig Shareholder umfangreich zu bedienen. Und die Krise wäre auch nicht als Vorwand zu nehmen, um bereits geplante



Verschlinkungen oder Verlagerungen durchzuführen. In welchem Umfang sich diese oder ähnliche Vorgänge abgespielt haben oder nicht, wäre Gegenstand einer herausfordernden empirischen Untersuchung. Kommen Unternehmen ihrer ökonomischen Verantwortung nicht nach, werden Gerechtigkeitsgefühle verletzt, Vertrauen und gesamtgesellschaftliche Solidarität ausgehöhlt, was (nicht nur) für die Bekämpfung der Pandemie äußerst kontraproduktiv ist.

*(Christian Schilcher, Bertelsmann Stiftung, 25.November 2020)*

### **Kommentare:**

---