

Berichte	Bd. 88, H. 2, 2014, S. 123–152	Leipzig
----------	--------------------------------	---------

Uta HOHN, Bochum  
 Christiane KLEINE-KÖNIG, Bochum  
 Meike SCHIEK, Bochum

## **Corporate Local and Regional Responsibility: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen für Quartier, Stadt und Region**

### **Summary**

The article explores the subject of responsibility taken on and demanded from companies for matters of local and regional development affairs. Referring to the concepts of Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship, the authors introduce the term *Corporate Local and Regional Responsibility* (CLRR). By using this term, they intend to (a) claim a specific approach to corporate responsibility from an urban and regional development perspective and (b) emphasize the spatial dimension and impact of measures undertaken by companies in this regard. Finally, the activities of Franz Haniel & Cie. GmbH in Duisburg-Ruhrort are analyzed in order to identify (a) the development path, (b) strategies, concepts and tools as well as (c) strengths, weaknesses, opportunities and threats of CLRR in a case study.

### **1 Einleitung**

Vor dem Hintergrund angespannter kommunaler Haushalte, schrumpfender politischer Gestaltungsspielräume, zunehmender Standortkonkurrenzen und einer steigenden Komplexität von zu erfüllenden Aufgaben wird die Zukunftsfähigkeit von Städten und Regionen davon bestimmt, inwiefern es staatlichen und nichtstaatlichen, öffentlichen und privaten Akteuren gelingt, aktuelle und zukünftige Herausforderungen gemeinsam zu gestalten. Zahlreiche Beispiele zeigen, dass nicht nur bürgerschaftlich engagierte Privatpersonen, sondern auch vor Ort ansässige Unternehmen einen wichtigen Beitrag leisten können, indem sie sich über ihre rein ökonomische Tätigkeit hinaus für die nachhaltige Entwicklung ihres Standorts und für ökonomische, ökologische, soziale und kulturelle Belange des betrieblichen Umfeldes engagieren.

Um das Thema Unternehmensengagement aus der Perspektive der Stadt- und Regionalentwicklung zu adressieren, wird in Anlehnung an die Konzepte „Corporate Social Responsibility“ (CSR) und „Corporate Citizenship“ (CC) der Begriff „Corporate Local and Regional Responsibility“ (CLRR) eingeführt. Während der Begriff CSR einen ganzheitlichen Ansatz verantwortungsvoller Unternehmensführung bezeichnet, welche sowohl nicht-freiwillige als auch freiwillige Verantwortungsübernahmen im ökonomischen, sozialen, kulturellen und ökologischen

Bereich innerhalb und außerhalb der unternehmerischen Wertschöpfung umfasst (vgl. Hiß 2006), stellt das Konzept der Corporate Citizenship die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen und deren Einbettung in das Gemeinwesen in den Vordergrund (BRAUN 2010, 87) und versteht das engagierte Unternehmen als Unternehmensbürger oder „Corporate Citizen“. Das Konzept der „Corporate Local and Regional Responsibility“ fokussiert die Aufmerksamkeit auf das freiwillige raumwirksame Engagement von Unternehmen in Quartieren, Städten und Regionen. Erkenntnisleitende Fragen richten sich auf die Interessen, Strategien, Konzepte und Projekte der Unternehmen und auf die Einbettung ihrer Aktivitäten in Governance-Prozesse auf diesen räumlichen Maßstabsebenen. Die Relevanz einer Auseinandersetzung mit dem Thema unternehmerischen Engagements auf lokaler wie regionaler Ebene hat u.a. der erste Engagementbericht der Bundesregierung von 2012 deutlich gemacht. Eine diesem zugrunde liegende repräsentative Befragung von 4.400 Unternehmen ergab, dass sich 64% aller Unternehmen gesellschaftlich engagieren und ihr Engagement dabei auf das direkte lokale und regionale Umfeld konzentrieren. Die Förderschwerpunkte liegen im Bereich Erziehung und Bildung, Freizeitaktivitäten und Sport, Soziales/Integration sowie Kunst und Kultur. Während sich von den Großunternehmen 96% gesellschaftlich engagieren, sind es bei den Unternehmen mit 50 bis 500 Beschäftigten 71% und bei den Kleinunternehmen 63% (BMFSFJ 2012, 22–33, HÜTHER et al. 2012, 820f.).

Im Folgenden sollen anknüpfend an die Konzepte CSR und CC Relevanz, fachwissenschaftliche Zugänge und erste empirische Befunde zum Thema „Corporate Local and Regional Responsibility“ aufgezeigt werden. Die Aktivitäten der Franz Haniel & Cie. GmbH in Duisburg-Ruhrort, deren Raumwirksamkeit das Unternehmen selbst in einem real wie virtuell erlebbaren „Social Walk“ dokumentiert hat, werden schließlich hinsichtlich ihres Entwicklungspfads, ihrer Interessen, Strategien, Konzepte und Projekte analysiert sowie einer SWOT-Betrachtung im Hinblick auf ihren Beitrag zu einer integrierten und kooperativen Stadt(teil)entwicklung unterzogen.

## **2 Corporate Local and Regional Responsibility – Eine Begriffsbestimmung**

Das Konzept der „Corporate Local and Regional Responsibility“ knüpft an die aus der Wirtschaftsethik und Wirtschaftswissenschaft stammenden Konzepte der CSR und CC an. Der mit dem CLRR-Konzept verfolgten raumwissenschaftlichen Fokussierung und ihrer inhaltlichen Ausgestaltung wird daher eine kurze Darstellung der Ursprünge, Interpretationen und Weiterentwicklungen der Begriffe CSR und CC vorangestellt.

### *2.1 Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Corporate Social Responsibility*

Der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) steht für das Konzept einer verantwortungsvollen Unternehmensführung, das neben ökonomischen auch soziale und ökologische Aspekte des Wirtschaftens in die Strategieentwicklung einbezieht und das Unternehmen in seiner doppelten Rolle als Akteur des Marktes und der Gesellschaft betrachtet.

Seinen Ursprung hat das CSR-Konzept in einem in den 1950er Jahren zunächst ethisch-normativ geprägten und aus Perspektive der Wirtschaftswissenschaften geführten Diskurs in den Vereinigten Staaten von Amerika.<sup>1</sup> Anders als Milton Friedman, der 1970 den viel zitierten Satz „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“ (FRIEDMAN 1970) prägte, spiegelt die CSR-Diskussion die Auffassung wider, dass Unternehmen nicht nur einen ökonomischen Zweck zu erfüllen haben und nicht nur den Shareholdern gegenüber verpflichtet sind. In Europa wurde die CSR-Debatte u.a. durch die Europäische Kommission angestoßen. 2001 legte diese im Grünbuch *Europäische Rahmenbedingungen für die Soziale Verantwortung der Unternehmen*<sup>2</sup> eine erste Definition für den europäischen Raum fest (ABLÄNDER 2010, 188). 2010 brachte die International Standardization Organization mit dem *Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen (Guidance on Social Responsibility, ISO 26000)*<sup>3</sup> eine erste Richtlinie heraus, die die gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen jeglicher Art definiert und systematisiert (SCHMIEDEKNECHT u. WIELAND 2012, 259).

Danach bezeichnet CSR einen ganzheitlichen, integrierten Ansatz und eine grundlegende Haltung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen und Organisationen, die sich auf alle Tätigkeiten, Produkte, Dienstleistungen und Prozesse erstrecken, im Management strukturell verankert sind und in der Beziehung mit den Anspruchsgruppen (Stakeholder) Berücksichtigung finden (SCHMIEDEKNECHT u. WIELAND 2012, 263; SCHNEIDER 2012, 23f.). CARROLL (1979 u. 1991) betont, dass bei der Umsetzung der CSR in konkrete Maßnahmen und Aktivitäten klare Prioritäten gesetzt werden müssen. So seien Organisationen zuerst der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und ethischer Normen und Werte verpflichtet, bevor sie sich darüber hinausgehenden, freiwilligen Aufgaben widmen. Das Unternehmen kann auch dann verantwortlich handeln, wenn es sich nicht philanthropisch für die Gesellschaft engagiert. Dieser Betrachtungsweise kommt das Modell von Hiß aus dem Jahr 2006 nach, welches drei Verantwortungsbereiche unterscheidet (Hiß 2006, 37f.; vgl. Abb. 1):

- den inneren Verantwortungsbereich: „Welche CSR-Aktivitäten eines Unternehmens sind gesetzlich normiert?“
- den mittleren Verantwortungsbereich: „Welche freiwilligen CSR-Aktivitäten stehen im Zusammenhang mit der Wertschöpfungskette des Unternehmens?“
- den äußeren Verantwortungsbereich: „Welche freiwilligen CSR-Aktivitäten sind außerhalb der Wertschöpfungskette des Unternehmens verortet?“

Ein Teil der CSR-Literatur widmet sich dem Aspekt der Freiwilligkeit als dem zentralen Element zur Systematisierung von CSR. Da allerdings der gesetzlich vorgegebene Rahmen vom nationalen Kontext abhängt und insbesondere in ethischen Fragen schwer zu ermitteln ist, ob eine Entscheidung aufgrund gesellschaftlichen Drucks oder basierend auf Freiwilligkeit getroffen wurde, erscheint die von

<sup>1</sup> Die Publikation *Social Responsibilities of the Businessman* von Howard R. BOWEN aus dem Jahre 1953 gilt als erste wegweisende Veröffentlichung.

<sup>2</sup> EUROPÄISCHE KOMMISSION (Hrsg.) 2001: Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel.

<sup>3</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (Hrsg.) 2010: *Discovering ISO 26000*. Genf.

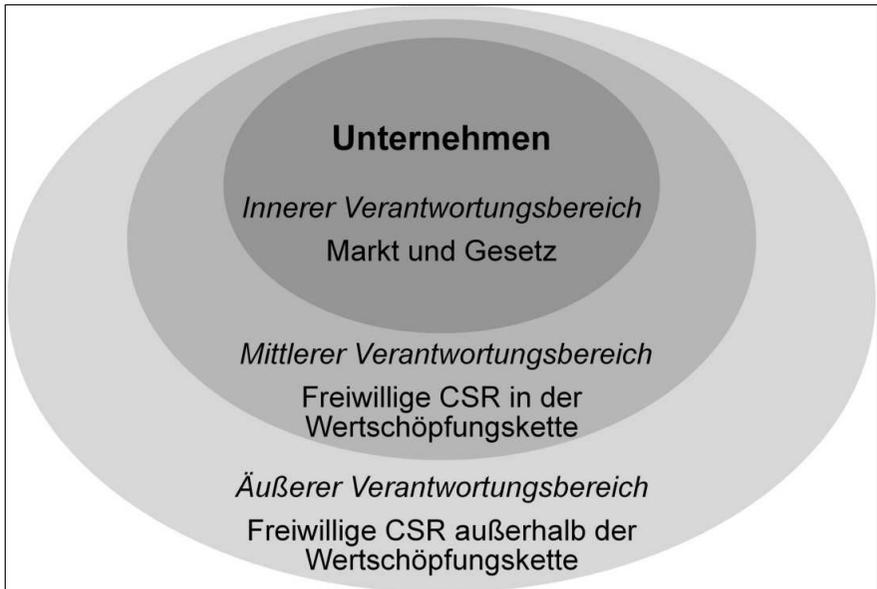


Abb. 1: Drei Verantwortungsbereiche von CSR nach Hiß  
(Hiß 2006, 38; grafische Bearbeitung R. Wieland)

Hiß vorgeschlagene Differenzierung unter Bezug auf die Wertschöpfungskette sinnvoll. Daraus leitet sich ab, dass sich die gesellschaftliche Verantwortung mit der Entfernung vom eigentlichen Wertschöpfungsprozess des Unternehmens in einen zunehmend freiwilligen Bereich hineinbewegt (Hiß 2006, 38). Damit ergibt sich eine Schnittmenge zwischen dem äußeren Verantwortungsbereich von CSR nach Hiß und dem gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen im Verständnis von Corporate Citizenship (CC).

## 2.2 Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen – Corporate Citizenship

Während die CSR-Debatte „vor allem aus der Perspektive der (betriebs-)wirtschaftlichen Binnenwelt eines Unternehmens“ geführt wird, geht es beim CC-Begriff v.a. um die Betrachtung des Engagements „aus der gesellschaftlichen Außenweltperspektive eines Unternehmens“ (beide Zitate BRAUN 2010, 87). Der CC-Begriff, der dem angelsächsischen Sprachraum entstammt und insbesondere seit Ende der 1980er Jahre Eingang in die Diskussion um gesellschaftliche Verantwortung gefunden hat (HABISCH 2003, 42), stellt die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen und deren Einbettung in das Gemeinwesen in den Vordergrund (BRAUN 2010, 87).

Den Unternehmen stehen im Wesentlichen drei CC-Strategien zur Verfügung: Erstens das Corporate Giving mit einem Fokus auf der Bereitstellung von Geld- und Sachmitteln sowie Dienstleistungen (Pro Bono-Dienstleistung), zweitens das Corporate Volunteering unter Einsatz der Humanressourcen des Unternehmens (Mitarbeiterengagement) und drittens der Corporate Support als Unterstützung Dritter in ihrem Engagement (vgl. Tab. 1).

Tab. 1: Strategien des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen und ihre Instrumente (HÜTHER et al. 2012, 771 in Anlehnung an den Corporate-Citizenship-Mix nach DRESEWSKI 2004, 21; grafische Bearbeitung R. Wieland)

Corporate Giving	Corporate Volunteering	Corporate Support
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Finanzielle Zuwendungen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spenden</li> <li>- Sponsoring</li> <li>- Fundraising</li> <li>- Cause-Related Marketing</li> </ul> </li> <li>- <b>Sach- und Produktpenden:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spenden</li> <li>- Sponsoring</li> <li>- Fundraising</li> </ul> </li> <li>- <b>Überlassung betrieblicher Infrastruktur</b></li> <li>- <b>Kostenlose Dienstleistungen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Freistellung von Mitarbeitern</b> in der Arbeitszeit für ehrenamtliche Tätigkeiten</li> <li>- Gemeinnütziges Arbeitgeberengagement durch <b>Bereitstellung von Zeit und Kompetenzen der Mitarbeiter</b></li> <li>- <b>Engagement der Managementebene</b> in Vorständen von NGOs oder Fördervereinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Corporate Foundations</b></li> <li>- <b>Social Commissioning:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- NGOs, internationale Hilfsorganisationen</li> <li>- Wohlfahrtsverbände</li> <li>- Kirchen, religiöse Einrichtungen</li> <li>- Vereine / Freiwilligenorganisationen</li> <li>- Lokale Sozial-, Bildungs- und Kultureinrichtungen</li> </ul> </li> <li>- <b>Social Lobbying:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitgeber- und Unternehmensverbände</li> <li>- Bürgerinitiativen</li> <li>- Gewerkschaften</li> <li>- Öffentliche Verwaltung</li> </ul> </li> <li>- <b>Social Entrepreneurship</b></li> </ul>

Wenngleich das Spenden von Geld und Sachmitteln das bei weitem gängigste Instrument ist (HÜTHER et al. 2012, 545), stoßen insbesondere die Aktivitäten der zweiten und dritten Strategie auf zunehmendes Interesse: Sie ermöglichen es den Unternehmen, auf ihr gesellschaftliches Umfeld einzuwirken, dieses mitzugestalten und gesellschaftspolitische Mitverantwortung zu übernehmen (HABISCH 2003, 58; KLEINE-KÖNIG 2012, 12f.). Der CC-Terminologie folgend wird das engagierte Unternehmen als „Corporate Citizen“ bezeichnet.

Um in der Systematisierung und Terminologie des Modells nach Hiß und der ISO 26000 zu bleiben, ist CC als ein Baustein der CSR eines Unternehmens zu verstehen, der hauptsächlich im äußeren Verantwortungsbereich zum Tragen kommt (vgl. Abb. 2).

### 2.3 Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen für Quartier, Stadt und Region – Corporate Local and Regional Responsibility

Der Standort und das Betriebsumfeld stellen eine relevante Einflussgröße unternehmerischen Handelns und Wirkens dar. So greift das Unternehmen auf betrieblich wichtige Ressourcen materieller und immaterieller Art aus seinem räumlichen Umfeld zu, trifft hier in der Regel auf seine wichtigsten Anspruchsgruppen (Angestellte, Kunden, Lieferanten, Gemeinde) und wirkt direkt in sein räumliches Umfeld<sup>4</sup> zurück, z.B. indem es natürliche Ressourcen verbraucht und Emissionen produziert oder zur ökonomischen Wertschöpfung in Form von Arbeitsplätzen, Steuergeldern, Waren und Dienstleistungen auf den Ebenen Quartier, Stadt und Region beiträgt (vgl. SCHMIDPETER u. KLEINE-KÖNIG 2010, 72). Wechselwirkungen zwischen dem Unternehmen und seinem Standort bestehen zudem im Bereich

<sup>4</sup> „Raum“ wird hier sowohl in seiner physisch-materiellen Beschaffenheit und Veränderung als auch in seinen immateriellen und institutionellen Bezügen, Konstruktionen und Handlungsarenen betrachtet.

der Image- und Identitätsbildung. So profitiert ein Unternehmen z.B. von einem positiven Standortimage der jeweiligen Stadt und Region im Hinblick auf die mit der Firmenadresse verbundenen Assoziationen, während das Unternehmen selbst zur Verbesserung des Images von Stadt und Region sowie zur lokalen wie regionalen Identitätsbildung beitragen kann.



Abb. 2: Dem Beitrag zugrunde liegendes, erweitertes Verständnis von CSR und CC (veränderte Darstellung nach SCHMIEDEKNECHT u. WIELAND 2012, 265; HILF 2006, 38; grafische Bearbeitung R. Wieland)

Darüber hinaus zeigt sich, dass auch außerhalb der Wertschöpfungskette des Unternehmens vielfältige Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinem räumlichen Umfeld existieren, z.B. indem sich das Unternehmen als Corporate Citizen vor Ort engagiert. Aktuelle Beispiele aus der Praxis machen deutlich, dass das jeweilige unternehmerische Engagement vor Ort dabei in seiner Quantität und Qualität durch raumspezifische Merkmale materieller, sozialer, kultureller oder institutioneller Art geprägt und mitbestimmt wird.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Die Modellregionen im Programm „Verantwortungspartner“ der Bertelsmann Stiftung zeigen sehr

In Anlehnung an die Diskussion um CSR heißt dies, dass ein ganzheitlicher Ansatz von verantwortungsvoller Unternehmensführung klar erkennbar räumliche Bezugspunkte beinhaltet – sowohl innerhalb der Wertschöpfungskette als auch im Dialog mit dem engeren und weiteren Kreis der Stakeholder. Für den Verflechtungsbereich des äußeren Verantwortungsbereichs von Unternehmen mit ihrem räumlichen Umfeld (Quartier, Stadt, Region) soll an dieser Stelle der Begriff „Corporate Local and Regional Responsibility“ (CLRR) eingeführt werden. Der Begriff stellt kein Gegenkonzept zur betriebswirtschaftlich geprägten CSR-Debatte dar, sondern er betont die spezifisch räumliche Betrachtungsweise dieses Themas aus Perspektive der Stadt- und Regionalentwicklung und die nachweislich räumliche Dimension der freiwilligen Verantwortungsübernahme.

Abbildung 3 zeigt wichtige Themenfelder einer CLRR-Forschung auf, die mit der Ausrichtung auf den äußeren Verantwortungsbereich von Unternehmen an das Konzept der CC anschlussfähig ist, zugleich aber die Interdependenzen mit dem inneren und mittleren Bereich berücksichtigt.

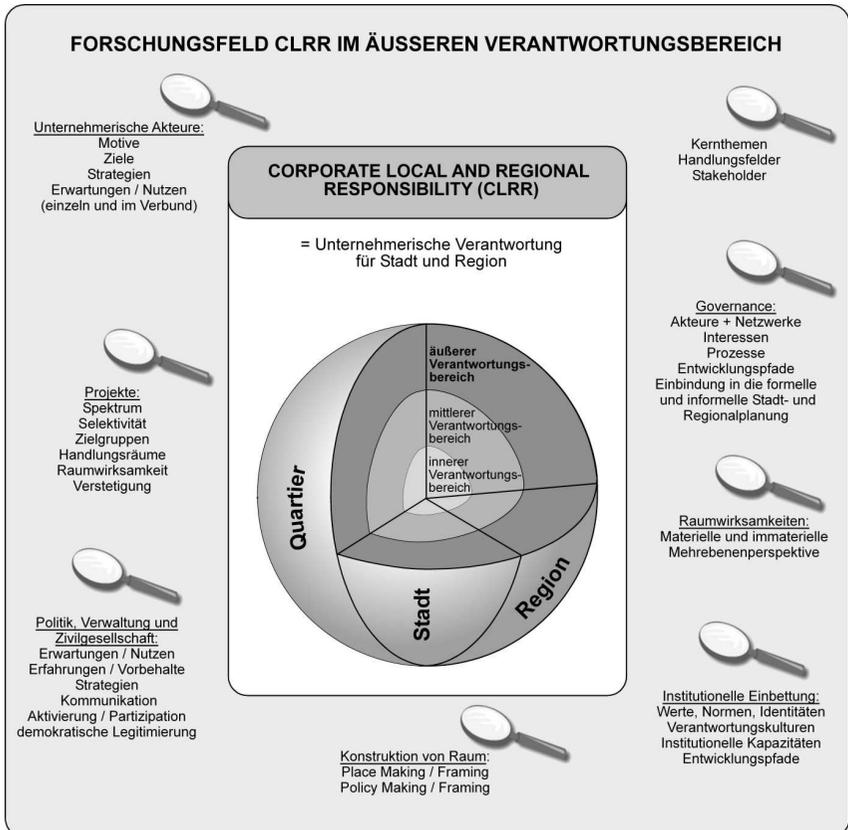


Abb. 3: Untersuchungsgegenstände und -dimensionen im Forschungsfeld CLRR (eigene Darstellung; grafische Bearbeitung R. Wieland)

anschaulich, wie sich die Programmatik des unternehmerischen Engagements aus den regional spezifischen räumlichen Gegebenheiten ableitet. In: [www.verantwortungspartner.de](http://www.verantwortungspartner.de) (21.11.2014).

### 3 Forschungsarbeiten zu Corporate Local and Regional Responsibility (CLRR)

Grundsätzlich mangelt es noch an empirischen Studien zum Engagement von Unternehmen in Quartier, Stadt und Region sowie zu dessen Wirksamkeit im materiellen wie konstruktivistischen Verständnis von Raum. Inhalte und spezifische Zugänge von Forschungstätigkeiten außerhalb der im vorliegenden Band dokumentierten Beiträge werden nachfolgend ohne Anspruch auf Vollständigkeit zusammengefasst (vgl. auch Tab. 2). Es handelt sich um eine Auswahl von Arbeiten, die das Phänomen des lokalen und/oder regionalen Engagements von Unternehmen im Sinne des zuvor aufgezeigten Verständnisses von CLRR thematisieren.

FISCHER (2007) untersucht die Verbreitung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in der Rhein-Main-Region und geht der Frage nach, ob Unternehmen ihr Engagement regional fokussieren, um damit einen zusätzlichen Nutzen für den eigenen Standort zu generieren. Die Ergebnisse zeigen große Unterschiede in der Art und der räumlichen Ausrichtung des Engagements. Viele Unternehmen bestätigen den Nutzen eines räumlich fokussierten Engagements, um z.B. gesellschaftliche Akzeptanz oder eine Steigerung der Unternehmensreputation zu erreichen oder um langfristig von den verbesserten Standortfaktoren im Wettbewerb der Regionen profitieren zu können. Aufbauend auf dieser explorativen Fallstudie einer einzelnen Region sind zum besseren Verständnis von Motiven und Einflussgrößen des regionalen unternehmerischen Engagements sowie zur Bewertung des regionalen Kontextes als Einflussgröße umfangreichere und vergleichende Untersuchungen erforderlich.

Vor dem Hintergrund eines steigenden Standortwettbewerbs und des Bedeutungsgewinns einer neoliberalen, unternehmerischen Stadtentwicklungspolitik setzt sich ALBERS (2011) anhand von drei Fallbeispielen mit der unternehmerischen Verantwortungsübernahme in der Stadtentwicklung („Corporate Urban Responsibility“) auseinander. Er analysiert unterschiedliche Instrumente und Modelle zur Umsetzung des unternehmerischen Engagements und geht der Frage nach, inwiefern dadurch lokale Qualitäten geschaffen sowie Imageverbesserungen für die Stadt und das Unternehmen erzielt werden können. Besonderes Augenmerk widmet er den Projektrhetoriken und Kommunikationsstrategien.

In einer qualitativ angelegten Studie erforscht GOLLNICK (2013) aus handlungstheoretischer Perspektive das bislang in der CSR-/CC-Literatur nicht beschriebene „kollektive unternehmerische Engagement“, welches darüber hinaus nicht zu den „klassischen Outputs“ von Unternehmensnetzwerken zählt. Sie fragt nach den Argumentations- und Legitimationsmustern von kollektivem unternehmerischem Engagement sowie den Bedingungen, unter denen sich dieses entwickeln kann. Um die zugrundeliegenden Handlungsmotivationen zu rekonstruieren, werden 42 fokussierte Interviews mit Unternehmensvertreter\_innen aus vier lokalen Netzwerken Berlins geführt. In den Netzwerken haben sich knapp 150 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zusammengeschlossen, um u.a. Projekte im sozialen und Umweltbereich zu initiieren und sich für die räumliche Aufwertung und Außenwahrnehmung ihrer innerstädtischen Gebiete zu engagieren. Siebzehn weitere Interviews beziehen Vertreter\_innen öffentlicher Institutionen und intermediärer Organisationen ein. GOLLNICK konzeptionalisiert unternehmerisches Engagement

Tab. 2: Ausgewählte Forschungstätigkeiten zum Engagement von Unternehmen in Quartier, Stadt und Region (eigene Zusammenstellung, grafische Bearbeitung M. Schiek)

<b>Begriffsverwendung</b>	<b>Methodik</b>
FISCHER, R.2007: Regionales Corporate Citizenship. Gesellschaftlich engagierte Unternehmen in der Metropolregion Frankfurt-Rhein-Main. Frankfurt a. M. (= Rhein-Mainische Forschungen, 127). (Dissertationsprojekt)	
Regionales Corporate Citizenship	- Leitfadengestützte Interviews in 29 Unternehmen der Rhein-Main-Region
ALBERS, H.-H. 2011: Corporate Urban Responsibility. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der Stadtentwicklung. Frankfurt a. M. (Dissertationsprojekt)	
Corporate Urban Responsibility (CUR)	- Drei Fallstudien (Volkswagen und Wolfsburg, Stiftung „Lebendige Stadt“, Stiftung „Elbphilharmonie“) - Literatur- und Dokumentenanalyse
GOLLNICK, G. 2013: Geben ohne Kalkül. Engagementmotivationen klein- und mittelständischer Unternehmen. Wiesbaden. (Dissertationsprojekt)	
kollektives unternehmerisches Engagement	- Fokussierte Interviews mit 42 UnternehmensvertreterInnen aus vier lokalen Netzwerken Berlins (Großbeerenstraße e.V., Netzwerk Moabit e.V., Motzener Straße e.V., Netzwerk Neukölln-Südring e.V.) sowie mit 17 Vertretern der öffentlichen Hand, öffentlicher Institutionen und intermediärer Organisationen
KNIELING, J., F. OTHENGRAFEN u. T. PREISING 2012: Privatisierung von Stadt- und Regionalentwicklung: Gesellschaftlicher Nutzen oder Verwirklichung von Unternehmenszielen? „Corporate Spatial Responsibility“ oder „Corporate Spatial Strategy“? In: Raumforschung und Raumordnung (70), S. 451-464. (State of the Art-Bericht)	
Corporate Spatial Responsibility, Corporate Spatial Strategy	- Vier Fallbeispiele (Siemens in Erlangen, Masterplan Innenstadt Köln, Metropolregion Rhein-Neckar, Volkswagen in Wolfsburg) - Literatur- und Dokumentenanalyse
KOST, K., L. LÖTSCHER u. J. WEINGARTEN 2011: Neue und innovative Ansätze zur Regionalentwicklung durch unternehmerische Wirtschaftsförderung. Düsseldorf (edition Hans Böckler Stiftung, 261). (Forschungsprojekt gefördert durch die Hans Böckler Stiftung, 2008-2010)	
Corporate Regional Responsibility (CRR)	- Sechs deutsche Fallbeispiele (dortmund project, AEG-Nürnberg, ArcelorMittal, Michelin, Wolfsburg AG, Continental) und fünf französische Fallbeispiele (Charbonnages de France, VFT France, Gard Rhodanien, Vivendi Sarrebourg, Composite Park) - Literatur- und Dokumentenanalyse - Leitfadengestützte Interviews - Begehungen vor Ort
BMVBS / BBSR 2012-2015: Unternehmen und Stiftungen für die soziale Quartiersentwicklung. (ExWoSt-Forschungsfeld)	
	- Begleitung von acht Modellquartieren (in Bad Oldesloe, Bremen, Hamburg, Hannover, Kiel, Leipzig, Nürnberg, Wuppertal) - Bundesweite Unternehmens- und Stiftungsbefragung
CLIFTON, N., S. GÄRTNER u. D. REHFELD (Gast-Hrsg.) 2011: Special Issue: Companies, Cultures, and the Region: Interactions and Outcomes. In: European Planning Studies 19 (11). (EU-Projekt im 6. Rahmenprogramm)	
	- Sieben Untersuchungsregionen (Südost-Niederlande NL, Basel CH, Ostwestfalen-Lippe DE, Südwest-Brandenburg DE, Győr HU, Steiermark AT und Wales UK) - Leitfadengestützte Interviews mit 210 Unternehmen

als „Gabentausch“ und identifiziert vier Reziprozitätsarrangements als Kooperationsformen: strategische, personenbasierte, wertebasierte Kooperation sowie kollektives „Corporate Urban Citizenship“. Engagement wird selten zweckrational begründet, sondern vielmehr als normative und emotionale Entscheidung, die dennoch mit einer Rückgabeerwartung verknüpft ist.

KNIELING et al. (2012) untersuchen gesellschaftliches Engagement privatwirtschaftlicher Akteure im Kontext der öffentlichen Aufgabe stadtregio­naler Raumentwicklung. Ausgehend von der Motivlage der Akteure identifizieren sie anhand von Fallbeispielen vier Konzepte der Raumproduktion durch Unternehmen und Wirtschaftsverbände im Spannungsfeld einer „Corporate Spatial Responsibility“, der moralische Motive der Verantwortungsübernahme für den Raum zugrunde liegen, und einer „Corporate Spatial Strategy“, die auf einer unternehmerischen Nutzenkalkulation basiert. Bei den Konzepten handelt es sich zum einen um das place making und place framing als raumbezogene strategische Planungen und Maßnahmen, zum anderen um das policy making und policy framing als strategische Beeinflussungen der politischen Entscheidungsfindungen. Die Autoren setzen sich zudem kritisch mit dem Begriff „responsibility“ auseinander, da er dazu dienen könne, ökonomische Ziele eines Unternehmens als gesellschaftliche Interessen zu tarnen (KNIELING et al. 2012, 462).

Die Fallstudie von KOST et al. (2011) untersucht Handlungsmöglichkeiten von Unternehmen bei der Übernahme von Verantwortung für Beschäftigte sowie für das lokale und regionale Betriebsumfeld – insbesondere bei Betriebsschließungen und Beschäftigungsabbau im Rahmen von Restrukturierungen. In Frankreich sind Unternehmen gesetzlich verpflichtet, bei entsprechenden Restrukturierungen Wirtschaftsförderungsmaßnahmen in der betroffenen Region mitzufinanzieren. Unter besonderer Berücksichtigung der französischen Gesetzeslage wird aufgezeigt, mit welchen Instrumenten es auch in Deutschland gelingen kann, sowohl Ausgleichs- als auch Wachstumsmaßnahmen im Sinne der allgemeinen regionalen Wirtschaftsentwicklung mit aktiver Unterstützung durch Unternehmen zu implementieren. Die vergleichende Analyse identifiziert drei Grundtypen des unternehmerischen Engagements für den Standort und den näheren Wirtschaftsraum: Reaktiv, Pro-Aktiv und Mischform. KOST et al. schlagen im Hinblick auf die proaktiven Handlungsformen eine Weiterführung des CSR-Konzepts in einem „Corporate Regional Responsibility“-Konzept vor. Dies würde die „praktizierte Verantwortung“ von Unternehmen für die Region in den Vordergrund stellen und CSR-Maßnahmen im räumlichen Kontext einschließen. Durch die starke Fokussierung auf betriebliche Restrukturierungen ist die Übertragbarkeit der Ergebnisse stark eingeschränkt. Die Betonung der national abweichenden Gesetzeslage bei betrieblichen Restrukturierungen verweist jedoch auf den Einfluss des institutionellen Kontextes bei der Übernahme (pro-aktiver) regionaler Verantwortung.

Das damalige Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) hat ein ExWoSt-Forschungsfeld (2012–2015) initiiert, um auf der lokalen Ebene die Einbindung von Unternehmen und Stiftungen in die soziale Quartiersentwicklung zu erproben (BBSR o.J.). Untersucht werden Motive und die Engagementbereitschaft sowie Informations- und Kommunikationsbedürfnisse von Unternehmen und Stiftungen, die bereits lokale Verantwortung in benachteiligten

Stadtteilen übernommen haben. Darüber hinaus geht es um Fragen der Vernetzung der Akteure und darum, wie das Engagement für die soziale Quartiersentwicklung strategisch gestaltet sowie institutionell verankert werden kann.

Vor dem Hintergrund der Globalisierung und sogenannter „footlose companies“ ohne regionale Bindung wurde schließlich in dem multiperspektivisch ausgerichteten europäischen Gemeinschaftsprojekt CURE (vgl. CLIFTON et al. 2011) in sechs EU-Staaten untersucht, wie Unternehmenskulturen die regionale Entwicklung beeinflussen, welche Wirkungen regionale Kulturen auf Unternehmen ausüben und welche Interdependenzen zwischen Unternehmens- und Regionalkulturen bestehen.

#### 4 CLRR – Befunde aus Empirie und Praxis

Der erste Engagementbericht der Bundesregierung<sup>6</sup> weist rund 63,8% der Unternehmen in Deutschland als gesellschaftlich engagiert aus (HÜTHER et al. 2012, 516).<sup>7</sup> Obwohl die globale Verflechtung wirtschaftlicher Aktivitäten beständig zunimmt (EICHHORN 2001, 399ff.), findet unternehmerisches Engagement weiterhin fast ausschließlich im regionalen Umfeld des Unternehmensstandorts statt (vgl. Tab. 3).

Tab. 3: Räumliche Ausrichtung des Engagements von Unternehmen nach Unternehmensgrößenklassen – Mehrfachantworten möglich (HÜTHER et al. 2012, 821; grafische Bearbeitung R. Wieland)

Räumliche Ausrichtung des Engagements, N=2.628, Mehrfachantworten möglich	gesamt	Anteil an allen engagierten Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten		
		<50	50 – 499	≥500
Regional am Unternehmensstandort	89,9 %	89,8 %	93,3 %	89,6 %
Regional am Unternehmensstandort international	2,1 %	1,9 %	3,3 %	22,5 %
Überregional	9,5 %	9,6 %	7,5 %	19,1 %
International unabhängig von eigenen Standorten	9,3 %	9,4 %	7,2 %	11,8 %

Aus der Perspektive der Wirtschaftsgeographie stellen privatwirtschaftliche Unternehmen im Zuge von CLRR-Aktivitäten öffentliche Güter bereit und generieren dadurch positive externe Effekte für die Allgemeinheit (FISCHER 2007, 42f.). Der einzelwirtschaftliche Nutzen für die engagierten Unternehmen ist neben den in der Literatur genannten Effekten wie Imagegewinn oder erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit v.a. in der Verbesserung der Standortbedingungen bzw. des Geschäftsumfelds

<sup>6</sup> Der erste Engagementbericht der Bundesregierung basiert auf einer repräsentativen Befragung von Unternehmen in Deutschland. 4.392 Unternehmen haben auf die Frage, ob sie sich gesellschaftlich engagieren, geantwortet. Über 2.500 engagierte Unternehmen gaben Auskunft über Strategien, Motive, Bereiche und finanziellen Aufwand (BMFSFJ 2012, 22).

<sup>7</sup> Zu leicht abweichenden, aber dennoch sehr ähnlichen Ergebnissen kommen die Untersuchungen vom CCCD 2007 und vom DIHK 2012. Im Engagementbericht wird nicht von gesellschaftlichem, sondern von bürgerschaftlichem Engagement gesprochen. Die darin formulierte Definition von „bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen“ stimmt mit dem hier vorgelegten Verständnis von gesellschaftlichem Engagement von Unternehmen im äußeren Verantwortungsbereich (CC) überein.

zu sehen. Durch CLRR-Aktivitäten lässt sich die Ausstattung eines Standorts mit harten und weichen Standortfaktoren wie z.B. Infrastruktur, Lebensqualität, Kultur, Image oder Zugang zu lokalen und regionalen Netzwerken verbessern (HEBLICH u. GOLD o.J., 17f.). Daraus resultieren positive Rückkopplungen für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auf Güter- und Faktormärkten, insbesondere im Wettbewerb um hochqualifizierte Arbeitskräfte.

Auch im Engagementbericht wird darauf verwiesen, dass ein erheblicher Teil des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen auf die Verbesserung harter und weicher Standortbedingungen vor Ort ausgerichtet ist. So nennen 45,1% der Unternehmen die Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens-/Betriebsstandorts und 33,9% die Sicherung von für das Unternehmen wesentlichen, lokalen Infrastruktureinrichtungen als Ziel ihres Engagements (HÜTHER et al. 2012, 646). 80,8% der befragten engagierten Unternehmen geben ferner an, dass sie explizit Akteure vor Ort unterstützen, um zur Stärkung eines intakten lokalen Umfelds beizutragen (HÜTHER et al. 2012, 582).

Der Mehrwert des Engagements liegt für die Unternehmen aber nicht nur in verbesserten Standortbedingungen, sondern darüber hinaus in Netzwerkeffekten, die eine Einbettung in lokale und regionale Netzwerke mit sich bringt (vgl. HEBLICH u. GOLD o.J., 17f.). Aufgrund tendenziell geringerer Engagementkapazitäten scheint eine Bündelung und Vernetzung von Kompetenzen und Ressourcen im Rahmen eines Standortmodells insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) geeignet zu sein. Wieland und Schmiedeknecht gehen sogar davon aus, dass „Netzwerk-Governance die Organisationsform von CSR schlechthin ist, weil sie im besonderen Maße geeignet ist, die gleichberechtigte Integration von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Interessen, nämlich Legitimation und Ökonomisierung, zu gewährleisten“ (WIELAND u. SCHMIEDEKNECHT 2010a, 14).

Während bisherige Studien (vgl. BRAUN u. BACKHAUS-MAUL 2010, 83f.; BRAUN 2008) zu dem Ergebnis kamen, dass Unternehmen mit ihrem Engagement überwiegend auf Anfragen reagieren, anstatt Maßnahmen selbst zu initiieren und einer internen Strategie zu folgen, ist laut dem Engagementbericht bei der Mehrheit der engagierten Unternehmen ein strategisches Vorgehen durchaus von Bedeutung (HÜTHER et al. 2012, 656). Auch Wieland und Schmiedeknecht weisen darauf hin, dass „[i]m Rahmen eines auf gesellschaftliche Problemlösung ausgerichteten CSR Managements ... ökonomische, soziale und ökologische Ziele, unter dem Einsatz der Kompetenzen des Unternehmens auf lokaler, regionaler, nationaler oder globaler Ebene verfolgt“ werden (WIELAND u. SCHMIEDEKNECHT 2010b, 49).

Die Verantwortungsübernahme für Quartier, Stadt und Region kann sich in sehr unterschiedlichen Aktivitäten und Formaten ausdrücken, die in ihrer strategischen, inhaltlichen und zeitlichen Ausgestaltung differieren. In Anlehnung an die Bertelsmann Stiftung unterscheiden die Autorinnen in ihrem Ansatz zur Typisierung des unternehmerischen Engagements vier Stufen, die in Tab. 4 erläutert sind. Von Stufe zu Stufe wächst der Ressourceneinsatz der Unternehmen, werden Inhalte und Instrumente des Engagements komplexer, verlängern sich die zeitlichen Perspektiven, nimmt der Grad strategischer Ausrichtung zu und vergrößert sich der Kreis der in kooperative Problemlösungsprozesse eingebundenen Akteure.

Tab. 4: Stufen und Merkmale des unternehmerischen Engagements  
(erweitert nach BERTELSMANN STIFTUNG 2010, 16; grafische Bearbeitung C. Kleine-König)

	<b>Basis- engagement</b>	<b>Erweitertes Basisengagement</b>	<b>Strategisches Engagement</b>	<b>Vernetztes und gebün- deltes Engagement</b>
<b>Ressourcen</b>	Sachmittel Geld	Sachmittel Geld Personal	Sachmittel Geld Personal Know-how Kontakte	Sachmittel Geld Personal Know-how Kontakte Netzwerke
<b>Dauer</b>	einmal kurzfristig	einmalig bis wiederkehrend kurz- bis mittelfristig	wiederkehrend kurz- bis langfristig	wiederkehrend langfristig
<b>Wirkung</b>	punktuell	punktuell bis projektbezogen	projektbezogen	strukturell
<b>Strategie</b>	kaum vorhanden	in Ansätzen vorhanden	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt
<b>Kooperations- partner</b>	Vertreter der Zivilgesellschaft	Vertreter der Zivilgesellschaft	Vertreter der Zivilgesellschaft und Kommune, weitere Institutionen	Vertreter der Zivilgesellschaft und Kommune, weitere Institutionen, weitere Unternehmen
<b>Formate &amp; Beispiele</b>	Spendenaktivitäten	Pro-Bono-Dienstleistungen Corporate Volunteering Cause-Related-Marketing (z. B. <i>Bäcker Peter in Essen</i> )	Strateg. Partnerschaft (z. B. <i>Stadtteilpartner- schaften in Nürnberg, Initiative "Mahlzeit" in Bremen</i> )  gemeinnützige Stiftungen (z. B. <i>Montag Stiftung Urbane Räume, Kölner Grün Stiftung</i> )	lokale oder regionale Netzwerke (z. B. <i>Modell der Verant- wortungspartner, Initiativkreis Ruhr, Wirtschaftsförderung Region Frankfurt RheinMain, Unternehmer für die Region Köln e. V.</i> )  Bürgerstiftungen

Die Vielfalt unternehmerischen Engagements auf lokaler wie regionaler Ebene sei schlaglichtartig an einigen Beispielen aus der Praxis aufgezeigt<sup>8</sup>: In Essen engagiert sich die familienbetriebene Bäckerei Peter für Sozialprojekte auf Stadtteilebene. Unter dem Motto „Bäcker Peter für Essen“<sup>9</sup> wird pro Quartal eine Filiale ausgewählt, deren gesamter Erlös einer bestimmten Backware einem Sozialprojekt im entsprechenden Stadtteil zugutekommt. In Nürnberg übernehmen Unternehmen in Absprache mit der Stadt und gemeinnützigen Partnern vor Ort die Patenschaft für jeweils einen Stadtteil, den sie finanziell, ideell und konzeptionell unterstützen.<sup>10</sup> Auch die Montag Stiftung Urbane Räume engagiert sich auf der Ebene von Quartier und Stadtteil. Sie hat sich dem Leitbild „Chancengerechtigkeit vor Ort gestalten“ verpflichtet, lobt Wettbewerbe zur Sensibilisierung für dieses Thema aus und initiiert Projekte wie z.B. die KALKschmiede\* in Köln-Kalk zur Entwicklung eines quartiersbezogenen, integrierten Handlungsprogramms<sup>11</sup> und den dortigen Wohndialog zur Übernahme von Verantwortung durch Akteure der Wohnungswirt-

<sup>8</sup> Weitere Beispiele können KLEINE-KÖNIG 2011 entnommen werden.

<sup>9</sup> [www.baecker-peter.de](http://www.baecker-peter.de) (21.11.2014).

<sup>10</sup> [www.nuernberg.de/imperia/md/sozialreferat/dokumente/sonstige\\_downloads/1\\_stadtteilpaten.pdf](http://www.nuernberg.de/imperia/md/sozialreferat/dokumente/sonstige_downloads/1_stadtteilpaten.pdf) (21.11.2014).

<sup>11</sup> [www.montag-stiftungen.de](http://www.montag-stiftungen.de) (21.11.2014); [www.kalkschmiede.de](http://www.kalkschmiede.de) (21.11.2014).

schaft für die Quartiersentwicklung (GRZESIOK et al. 2014). Ebenfalls in Köln haben zwei Unternehmer und Bürger die Kölner Grün Stiftung gegründet. In Kooperation mit der Stadt Köln aktiviert und koordiniert sie privates und unternehmerisches Engagement zur Erhaltung und Verbesserung der Kölner Grünanlagen.<sup>12</sup>

Auf der Ebene regionalen Engagements haben sich deutschlandweit in mehreren Regionen interessierte Unternehmen, Vertreter aus Politik und Verwaltung und/oder der Industrie- und Handelskammern als sogenannte „Verantwortungspartner“ zusammengeschlossen und ein Handlungsprogramm zur Förderung der Region entworfen.<sup>13</sup> Im Ruhrgebiet schließlich besteht seit 30 Jahren der Initiativkreis Ruhr, in dem ca. 70 Großunternehmen Programme entwickeln und Wettbewerbe initiieren, um den regionalen Strukturwandel zu gestalten und die Wettbewerbsposition des Standorts Ruhrgebiet zu verbessern.<sup>14</sup>

## **5 Fallbeispiel: Standortverantwortung und lokales Engagement der Franz Haniel & Cie. GmbH in Duisburg-Ruhrort<sup>15</sup>**

### *5.1 Das Unternehmen und der Stadtteil*

Die Franz Haniel & Cie. GmbH ist ein managergeführtes Familienunternehmen mit Sitz in Duisburg-Ruhrort, dessen Ursprünge im Jahr 1756 liegen. Franz Haniel (1779–1868) baute in der frühen Phase der Industrialisierung des Ruhrgebiets ein Großunternehmen auf, das im Bergbau, der Stahlindustrie, im Reederei- und Logistikgewerbe tätig war (HANIEL 2012; s. außerdem BUND 2011). Heute ist Haniel eine international tätige Unternehmensgruppe, bestehend aus vier Geschäftsbereichen, mit weltweit rund 11.500 Mitarbeiter\_innen und einem Umsatz von rund 3,6 Mrd. Euro im Geschäftsjahr 2013.<sup>16</sup> Der Konzern wird von der Holding Franz Haniel & Cie. GmbH strategisch geführt, auf die die Eigentümerfamilie<sup>17</sup> über ihren Aufsichtsratsvorsitz und ihre Mitglieder im Aufsichtsrat Einfluss ausüben kann. Der Aufsichtsrat hat v.a. die Aufgabe, die Einhaltung der traditionellen Werte des

<sup>12</sup> [www.koelner-gruen.de](http://www.koelner-gruen.de) (21.11.2014).

<sup>13</sup> [www.verantwortungspartner.de](http://www.verantwortungspartner.de) (21.11.2014.); vgl. KLEINE-KÖNIG u. SCHMIDPETER 2010.

<sup>14</sup> [www.i-r.de](http://www.i-r.de) (21.11.2014).

<sup>15</sup> Sofern keine weiteren Quellen angegeben sind, basieren die Informationen in diesem Kapitel auf eigenen empirischen Erhebungen. Im Frühjahr 2013 fanden insgesamt fünf leitfadengestützte Interviews von ca. 1,5 Std. Gesprächsdauer in Ruhrort statt – und zwar mit Vertretern der Franz Haniel & Cie. GmbH sowie eines weiteren Unternehmens, der Politik und der Zivilgesellschaft. Die Langzeitarchivierung der Interviews und ihrer Transkripte erfolgt im Rahmen des Dissertationsprojekts von Christiane Kleine-König.

<sup>16</sup> Im Jahr 2012 verzeichnete Haniel noch rund 56.000 Mitarbeiter\_innen und einen Umsatz noch 26,3 Mrd. Euro, doch wurden die Mehrheitsanteile an Celesio (Internationales Handels-, Logistik- und Serviceunternehmen im Pharma- und Gesundheitsbereich) im Jahr 2013 veräußert. Aktuell hält die Holding 100-Prozent-Beteiligungen an CWS-boco (Textile Services, Waschraumhygiene, Schmutzfangmatten) sowie ELG (Handel mit und Aufbereitung von Rohstoffen für die Edelstahlindustrie), eine Mehrheitsbeteiligung von 50,28% an TAKKT (B2B-Spezialversandhandel für Geschäftsausstattung) und eine Minderheitsbeteiligung von 30,01% an der METRO GROUP (SB-Großhandel, SB-Warenhäuser, Elektrofachmärkte und Warenhäuser), zu deren Gründungsgesellschaftern Haniel zählt.

<sup>17</sup> Mit Vollendung des 18. Lebensjahres erlangt ein Familienmitglied Anteile am Unternehmen. Derzeit verzeichnet es rund 650 Gesellschafter. Seit Beginn des 20. Jahrhunderts wird das Unternehmen durch ein externes Management geführt. Auf diese Weise sind Kapital und Management getrennt (HANIEL o.J.a).

Unternehmens im Blick zu behalten (PLATE 2011; HANIEL o.J.a). Die Holding und der Geschäftsbereich CWS-boco beschäftigen am Verwaltungssitz am Franz-Haniel-Platz in Ruhrort fast 300 Mitarbeiter\_innen. Das Geschäftsjahr 2012 brachte einen Verlust von rund 1,9 Mrd. Euro, der nicht ohne Folgen für die CLRR-Aktivitäten des Unternehmens blieb (HANIEL 2013a). So trat das Unternehmen 2012 aus dem renommierten Unternehmerkreis Initiativkreis Ruhr aus und konzentriert sein gesellschaftliches Engagement seither auf Duisburg und insbesondere den Stadtteil Ruhrort.

Ruhrort ist rechtsrheinisch an der Mündung der Ruhr in den Rhein gelegen und zeichnet sich aufgrund von Wasser- und Hafentflächen im Norden, Westen und Süden durch eine halbinselartige Lage aus. Der Stadtteil zählt auf einer Fläche von 5,4 km<sup>2</sup> etwa 5.300 Einwohner und grenzt an den größten europäischen Binnenhafen. Die ökonomische, demographische und städtebauliche Entwicklung Ruhrorts war seit jeher eng mit der Entwicklung des Handels, des Hafens, der Werftindustrie und der Stahlproduktion verbunden (HANIEL VERWALTUNGSGESELLSCHAFT MBH et al. 2009, 13). Entsprechend stark wurde der Stadtteil vom Strukturwandel im Ruhrgebiet getroffen. Die Folgen waren Verluste an Arbeitsplätzen und Einwohnern, eine hohe Arbeitslosigkeit und soziale Probleme, Leerstände<sup>18</sup> und Investitionsstau sowie der Verlust an Zentralität. Zwar hat sich Ruhrort inzwischen zu einem Dienstleistungsschwerpunkt entwickelt, doch steckt der Einzelhandel in der Krise und die Ansiedlung kaufkräftiger Einwohner ist bislang nicht gelungen (ebd.). Die sozioökonomische Entwicklung wird beeinflusst durch den Zuzug einkommenschwacher Haushalte, schwierige soziale Verhältnisse in Familien und eine erhöhte Kriminalitätsrate.

Seit Jahrzehnten schon kommen öffentliche Programme zum Einsatz, um die Lebensqualität in Ruhrort zu verbessern. Nach Maßnahmen der behutsamen Stadterneuerung und Wohnumfeldverbesserung in den 1980er Jahre war es Ziel der Internationalen Bauausstellung IBA Emscher Park 1989–1999, neue Impulse für eine integrierte Stadtteilentwicklung zu setzen. Im Zuge der Kulturhauptstadt RUHR.2010 hat Ruhrort als Kreativquartier Aufmerksamkeit erlangt. Prägend sind aber insbesondere die Aktivitäten von Haniel im Rahmen seiner CLRR-Strategie. Vor allem aus Anlass des 250-jährigen Firmenjubiläums 2006 engagierte sich das Unternehmen erneut intensiv in der Stadtteilentwicklung und setzte städtebauliche, sozial-, bildungs- und kulturpolitische Akzente, die in einem „Social Walk“ (s. Kap. 5.4) zusammengebunden wurden. Zugleich setzte sich Haniel zusammen mit der Duisburger Hafen AG, der kommunalen Baugesellschaft GEBAG und der Stadt Duisburg für die strategische Weiterentwicklung Ruhrorts ein. Gemeinsam gaben sie den „Masterplan Ruhrort“ in Auftrag, der 2009 veröffentlicht wurde und zehn Handlungsfelder identifizierte. Die Bemühungen zielen darauf ab, die Stärken Ruhrorts (Lage am Wasser, günstiger Wohnraum, kurze Wege, Nähe zur Duisburger Innenstadt, grüne Ränder, Kreativszene) zu nutzen und den Stadtteil gestalterisch aufzuwerten (Eingänge, Plätze, Straßen- und Freiräume) (HANIEL VERWALTUNGSGESELLSCHAFT MBH et al. 2009, 9).

---

<sup>18</sup> Eine Nutzungskartierung aus dem dritten Quartal 2008 hat ergeben, dass ein Viertel aller Gebäude teilweise oder vollständig von Leerstand betroffen sind (HANIEL VERWALTUNGSGESELLSCHAFT MBH et al. 2009, 17).

### 5.2 Historisch begründete Standortverantwortung

Die Franz Haniel & Cie. GmbH sieht sich aufgrund ihrer historischen Wurzeln bis heute mit Ruhrort eng verbunden. Obwohl die geschäftliche Tätigkeit der international agierenden Unternehmensgruppe längst nicht mehr auf der Schifffahrt und der Montanindustrie gründet und weder raumbezogen noch ortsgebunden ist, gibt das Unternehmen mit seinem Firmensitz in Ruhrort und seinen vielfältigen Aktivitäten vor Ort ein klares Bekenntnis für den Stadtteil ab. Begründet wird dieses mit der Unternehmensgeschichte, die aufs engste mit dem Stadtteil verbunden ist, und den Unternehmenswerten, die seitens der Eigentümerfamilie aufrecht gehalten werden. So heißt es unter dem Thema „Verantwortung“ auf der Homepage des Unternehmens u.a.: „Für Haniel ist es Tradition, etwas vom Unternehmenserfolg an das Umfeld zurückzugeben. ... Trotz internationaler Ausrichtung hat Haniel nie den Blick für das Naheliegende verloren: die Stadt Duisburg und das Ruhrgebiet. ... Ein besonderes Augenmerk gilt dem Duisburger Stadtteil Ruhrort“ (HANIEL o.J.c).

Die Franz Haniel & Cie. GmbH versteht sich als ein sozialverantwortliches Unternehmen, das die Belange seiner internen und externen Stakeholder berücksichtigt und damit in der Tradition von Franz Haniel steht. Dieser investierte sowohl als Unternehmer an verschiedenen Standorten im Ruhrgebiet als auch als Privatperson in die Menschen und sein räumliches Umfeld, indem er z.B. Wohnraum für die Arbeiterschaft errichten ließ, eine Betriebskrankenkasse einführte oder zu unterschiedlichen (Familien)Anlässen ein Krankenhaus und eine Schule spendete. Auch andere Generationen der Haniel-Familie zeigten sich auf ähnliche Weise verpflichtet.<sup>19</sup> Das folgende Zitat aus einem Gespräch mit einer Unternehmensvertreterin verdeutlicht die heutige Verbundenheit mit Ruhrort, die das Unternehmen mit dem Begriff „Standortverantwortung“ ausdrückt: *„Wir haben dieses Grundverhalten eigentlich in der DNA und seit 250 Jahren wird das gelebt ... [D]ie Familie legt sehr viel Wert darauf, dass wir das hier ernst nehmen, dass wir uns um das Umfeld kümmern, dass wir hier auch uns um Ruhrort kümmern, um die Stadt und eben um die Region, wo wir groß geworden sind“ (Interview mit Vertreter\_in von Haniel, 05.03.2013).*

Darüber hinaus – so die Unternehmensvertreterin – sehe Haniel seine Verbundenheit mit dem Stadtteil als eine Verpflichtung an, die sich nicht zuletzt aus der Tatsache ergebe, dass der Stadtteil durch vielfältige Probleme geprägt sei und es außer Haniel keine nennenswerten starken Wirtschaftsakteure in Ruhrort gäbe, die in der Lage wären, den Standort zu fördern und mitzugestalten. Diese eindeutige Konzentration von Ressourcen und Einfluss auf Haniel bestätigten auch andere Gesprächspartner.

Die Ausrichtung des gesellschaftlichen Engagements folgt seit den 1980er Jahren einer internen Strategie (Planung/Organisation, Durchführung, Evaluation, kontinuierliche Anpassung), die mit den Aufgaben und Tätigkeiten der 1988 gegründeten Haniel Stiftung<sup>20</sup> abgestimmt wird. Auf Veranlassung des damaligen

<sup>19</sup> Die Spuren der Unternehmerfamilie in Duisburg-Ruhrort werden anschaulich in HANIEL 2001 nachgezeichnet und auch im 2014 erstmalig erschienenen Corporate Responsibility-Bericht beleuchtet (HANIEL 2014, 44–47).

<sup>20</sup> Das Stiftungsvermögen ist bis 2010 von ursprünglich rund 5 Mio. Euro auf 45 Mio. Euro angewachsen, v.a. durch Zustiftungen seitens des Stifterunternehmens und der Gesellschafterfamilie. Die

Vorstands wurde im Jahr 2011 das Thema Unternehmensverantwortung inhaltlich neu ausgerichtet und institutionell im Unternehmen in der neuen Abteilung „Gesellschafter + Nachhaltigkeit“ verankert. So wurden neben Themen der verantwortungsvollen Unternehmensführung innerhalb der Wertschöpfungskette auch die vielfältigen Engagementaktivitäten im äußeren Verantwortungsbereich gebündelt und strategisch ausgerichtet. Als Hauptaufgabenbereiche des gesellschaftlichen Engagements wurden Bildung und Soziales, Immobilien und Infrastruktur, Kreativwirtschaft und Kulturszene sowie aktive Mitarbeit in Duisburg und Ruhrort definiert (vgl. Tab. 5).

Tab. 5: Handlungsfelder und Aufgaben der Standortverantwortung von Haniel (eigene Darstellung nach HANIEL 2013b, 7; grafische Bearbeitung R. Wieland)

<b>1. Bildung und Soziales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiierung sowie aktive Begleitung von Projekten und ihre Integration in Umfeldmaßnahmen</li> <li>- Bündelung der Ruhrort-Interessen in Netzwerken und Moderation von Projekten</li> </ul>
<b>2. Immobilien und Infrastruktur</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordination der Sanierung und Pflege von öffentlichen Plätzen und Parkanlagen</li> <li>- Erschließung des Grüngürtels und der Mercatorinsel</li> <li>- Belebung von privatem Kapital – auch im Ruhrorter Norden</li> <li>- Koordination neuer Projekte anderer Investoren und Initiativen</li> <li>- Verbesserung der Verkehrssituation</li> </ul>
<b>3. Kreativwirtschaft und Kulturszene</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Förderung von Kultur und Etablierung der Kreativwirtschaft in Ruhrort</li> </ul>
<b>4. Aktive Mitarbeit in Duisburg und Ruhrort</b>

Als Ziele ihres Handelns nennt die Franz Haniel & Cie. GmbH die Erhöhung der Wohn- und Lebensqualität, die Ermöglichung besserer wirtschaftlicher Entwicklungschancen, das Nutzen und Fördern der Potenziale des Standorts, die Entwicklung von Phantasien für die Zukunft sowie die Verdeutlichung des eigenen Wandlungswillens und der eigenen Unternehmenswerte (HANIEL 2013b, 4). Auch wenn das Unternehmen aufgrund wirtschaftlicher Probleme in den vergangenen Jahren Budgetkürzungen im Bereich seiner Standortverantwortung vornehmen musste, hat sich der Vorstandsvorsitzende, Stephan Gemkow, erst jüngst wieder in einem Interview zu dem besonderen Engagement Haniels für den Stadtteil bekannt. Einsparungen wurden dagegen „beim Sponsoring von Aktivitäten, die ohnehin nur eine gesellschaftliche Elite erreichen“ (HANIEL 2014, 4) vorgenommen, was den Austritt des Unternehmens aus dem Initiativkreis Ruhrgebiet erklären dürfte. Die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen im Bericht *Wertepapier Corporate Responsibility 2013* lassen aber auch eine Fokussierung auf die Innenwelten des Unterneh-

inhaltenlichen Schwerpunkte liegen im Bereich der Bildung, der Begabtenförderung, der Stipendienvergabe und des internationalen Austauschs mit Nordamerika und Asien. [www.haniel-stiftung.de](http://www.haniel-stiftung.de) (21.11.2014).

mens, auf die Wertschöpfungskette und auf Bereiche mit einem möglichst hohen Impactfaktor auf internationaler Ebene erkennen. Den Aktivitäten in der Stadt und im Stadtteil sind vier Seiten im Kontext der Unternehmensgeschichte gewidmet (HANIEL 2014, 44–47), was zeigt, dass diese aus der Perspektive des Gesamtkonzerns nur eine untergeordnete Rolle spielen. Eine Mitarbeiterin des Unternehmens verweist entsprechend auf die konzernweite und internationale Zielgruppe des Wertepapiers, spricht aber auch von einem Strategiewechsel, der jedoch die Aktivitäten für Ruhrort nicht ernsthaft gefährde. Ein Indiz hierfür ist die weiterhin ausführliche Dokumentation des Engagements für Ruhrort auf der Unternehmenshomepage unter der Verkettung Verantwortung – gemeinnütziges Engagement – Standortverantwortung.

### *5.3 Merkmale und Entwicklungsphasen des Engagements von Haniel für Ruhrort*

Das Engagement-Portfolio gestaltet sich entlang der genannten Schwerpunkte und ist breit gefächert, indem es Instrumente des Corporate Giving (Sach- und Geldspenden, Überlassung von Infrastruktur), des Corporate Volunteering (Engagement der Mitarbeiter) und des Corporate Support (Unternehmensstiftung, Engagement mit lokalen Partnern) aufweist. In ihrer strategischen und zeitlichen Ausrichtung reichen die Aktivitäten von einmaligen Spenden (Basisengagement) über selbstorganisierte Programme zur Lösung komplexer Probleme in Kooperation mit (Sozial)Partnern (strategisches Engagement) bis hin zu langfristig ausgerichteten, strategisch geplanten Initiativen mit Vertretern der Wirtschaft, der Politik und Verwaltung (vernetztes und gebündeltes Engagement).

Das lokale Engagement der Franz Haniel & Cie. GmbH ist sehr stark auf die Stadtteilebene fokussiert. Aber auch hier lässt sich noch eine Binnendifferenzierung mit Schwerpunkten des Engagements im direkten Umfeld des Unternehmenssitzes (rund um den Franz-Haniel-Platz), im Eingangsbereich des Stadtteils von Süden sowie auf der Zufahrtsstraße zum Haniel-Gelände ausmachen. Diese Ausrichtung und die damit verbundene räumliche Fokussierung sind als Vorstandsbeschlüsse dokumentiert (HANIEL 2013b, 5).

Das Engagement ist zudem mit dem Anspruch der Raumwirksamkeit im umfassenden Sinne verbunden. Das heißt, eine positive Entwicklung soll nicht nur durch städtebauliche Maßnahmen mit ihren physisch-materiellen Impulsen induziert werden, sondern ebenso durch sozialräumlich wirksame Maßnahmen. Hierzu zählen v.a. der Aufbau und die Stärkung institutioneller Kapazitäten der Bewohner verbunden mit Netzwerkbildungen in den Bereichen Bildung, Beschäftigung, Soziales und Kultur. Beides geht einher mit einer neuen Wahrnehmung des Stadtteils und einem Imagewandel. Folglich fördert Haniel neben investiven Maßnahmen zur städtebaulichen Aufwertung von Immobilien und Infrastrukturen auch nicht-investive Maßnahmen zur Etablierung von Selbsthilfegruppen, handlungsorientierten Initiativen oder perspektivisch-konzeptionell ausgerichteten Arbeitskreisen. Insofern umfassen die eingebrachten Ressourcen neben finanziellen Mitteln v.a. auch Zeit, Know-how sowie persönliche Kontakte und Netzwerke. Die Kosten für die dauerhaft übernommenen gesellschaftlichen Aufgaben beziffert Haniel mit rund 1 Mio. Euro pro Jahr.<sup>21</sup> Für die vergangenen zehn Jahre lässt sich

<sup>21</sup> Größere Sonderprojekte wie die Aktivitäten zur Kulturhauptstadt RUHR.2010 oder das Haniel Klassik

eine deutliche Tendenz zu nicht-investiven Maßnahmen feststellen. Von Haniel initiiert und unterstützt, werden sie stets in Kooperation mit kompetenten Partnern oder in Netzwerkbeziehungen umgesetzt und zielen auf die Freisetzung endogener Entwicklungspotenziale ab (Hilfe zur Selbsthilfe) (vgl. Tab. 6). Oftmals werden Maßnahmen auf Programme und Initiativen der öffentlichen Hand abgestimmt. Entsprechend übernimmt Haniel kontextabhängig verschiedene Rollen – mal als Geldgeber und Investor, mal als Organisator und Moderator, mal als ein Mitwirkender unter vielen (vgl. Tab. 6 u. Kap. 5.4). Damit übt das Unternehmen sowohl konkret gestaltend als auch indirekt und rahmengebend Einfluss auf die Produktion und Wahrnehmung des Raumes (place making und place framing) aus.

Deutlich wird, dass mit dem Engagement auch Nutzenerwägungen des Unternehmens einhergehen. So dienen die Aktivitäten zugleich der Wertfixierung oder -steigerung der eigenen Immobilienbestände im Stadtteil und der Pflege der Unternehmensadresse. Sehr viel bedeutender dürfte allerdings der Imagegewinn sein, den das Engagement mit sich bringt. In Zeiten der gesellschaftlichen Erwartungen an Unternehmen, nachhaltig zu wirtschaften und verantwortungsvoll zu handeln, erweist sich die traditionell verankerte Standortverantwortung als förderlich. In Anbetracht der Tatsache, dass die Franz Haniel & Cie. GmbH mit ihren Geschäftsbereichen an vielen Standorten geschäftlich tätig ist und sowohl die Zulieferbetriebe als auch das Personal nur bedingt in Ruhrort ansässig sind, lassen sich die Motive für das Engagement weniger im Kerngeschäft oder der Wertschöpfungskette (innerer und mittlerer Verantwortungsbereich) als vielmehr im Selbstverständnis als Corporate Citizen finden. Ein Vertreter des Unternehmens drückt es wie folgt aus: *„Also, ich glaube eher, dass das aus der Motivation kommt, Verantwortung zu übernehmen für das Umfeld und mit dem Umfeld gemeinsam in Harmonie – ich sage es jetzt mal ein bisschen sehr pathetisch – in Harmonie zu leben. Das ist, glaube ich, eher die Triebfeder“* (Interview mit Vertreter\_in von Haniel, 05.03.2013). In diesem Kontext werden auch die schwindenden Ressourcen der öffentlichen Hand als Motivation für die Verantwortungsübernahme angeführt. Zwar möchte Haniel mit seinem Engagement das kommunale Handeln nur sinnvoll ergänzen und nicht ersetzen, doch zeigt das folgende Zitat, dass die Zuständigkeiten und das Rollenverständnis nicht immer klar definiert sind: *„Ja, klar, es kommt keiner zu uns und sagt: ‚Haniel muss das tun.‘ Weil sich, glaube ich, alle darüber im Klaren sind, dass es letztendlich eine freiwillige Geschichte ist. Aber es ist schon so, dass ein gewisses Anspruchsdenken mittlerweile hier in Ruhrort etabliert ist. ... Wir machen vieles, was eigentlich Stadtentwicklungsaufgabe wäre, sage ich jetzt mal so“* (Interview mit Vertreter\_in von Haniel, 05.03.2013).

*5.4 Der „Social Walk“: Ein Streifzug durch ausgewählte Räume des Engagements*  
Mit Einrichtung der Zentralabteilung „Gesellschafter + Nachhaltigkeit“ begann die Franz Haniel & Cie. GmbH 2011 nicht nur ihre bisherigen Engagementaktivitäten strategischer auszurichten, sondern sie auch stärker in der Öffentlichkeit zu kommunizieren. Ein Baustein dieser Kommunikationsstrategie ist der „Social Walk“.

Hierbei handelt es sich um einen Rundgang durch Ruhrort, auf dem an verschiedenen Stationen eine Auswahl des Engagements von Haniel für den Stadtteil

---

Open Air werden zusätzlich veranschlagt.

Tab. 6: Entwicklungspfad des Engagements der Franz Haniel & Cie. GmbH seit 1980 (eigene Zusammenstellung nach HANIEL 2013b, 5; HANIEL 2001; eigene Empirie; grafische Bearbeitung R. Wieland)

Deкаде	Phase	Einflüsse / Impulse	Engagementmerkmale
1980er	Phase der Expansion und der Stadterneuerung	<u>unternehmensextern:</u> - Konzept zur erhaltenden Stadterneuerung Ruhrorts (1982) - Wohnumfeldverbesserung Verkehrsberuhigung, Fassadenprogramm) <u>unternehmensintern:</u> - Entscheidung für Verbleib in Ruhrort und Ausbau rund um den Franz-Haniel-Platz, Ankauf umliegender Flächen	- Bekenntnis zur aktiven Rolle in der Stadtteilentwicklung - Unterstützung der Kommune bei der Konzeption und Finanzierung einzelner Maßnahmen - Neubauten im Dialog mit der Kommune und angrenzenden Immobilieneigentümern - Attraktivierung des historischen Ortskerns
1990er	Phase der Interntl. Bauausstellung IBA Emscher Park	<u>unternehmensextern:</u> - Umsetzung der Maßnahmen zur erhaltenden Stadterneuerung - Internationale Bauausstellung IBA Emscher Park: Hafenstadtteil Duisburg-Ruhrort als IBA-Projekt	- Fokus auf baulichen Maßnahmen und anspruchsvoller Architektur (Franz Haniel Akademie, Gästehaus und Kantine) - Modernisierung und Restaurierung historischer Baukultur - Beteiligung an der Umnutzung des Werft- und Bunkerhafens
2000er	Phase der integrierten Stadtteilentwicklung	<u>unternehmensextern:</u> - Kulturhauptstadt RUHR.2010 <u>unternehmensintern:</u> - 250jähriges Firmenjubiläum	- Projekt „Neues Ruhrort“ zur städtebaulichen Aufwertung am Vinckeplatz sowie zur Stärkung Ruhrorts als Dienstleistungsstandort (Horstmann Haus, Business und Medical Center) - Bestandsaufnahme lokaler Stärken und Schwächen, Identifikation von Entwicklungsperspektiven (Masterplan) - integrierter Handlungsansatz: Initiierung von sozialen Initiativen (Hafenkids, FaiR*) und Bildungsinitiativen - mehr Handeln in Kooperation und in Netzwerken mit Öffentlichen und Privaten - neuer Fokus auf Kreativwirtschaft und Kulturszene
2010er	Phase der Konsolidierung	<u>unternehmensextern:</u> - Projekt Duisburg 2027** <u>unternehmensintern:</u> - strategische Integration der Themen Verantwortung und Werte in die Unternehmensstätigkeit - Bündelung aller Aktivitäten in der Abteilung „Gesellschafter + Nachhaltigkeit“ - finanzielle Schwierigkeiten, Einsparungen	- deutliche Reduzierung des Budgets und der Vielfalt, Konzentration auf Ruhrort - verstärkt nicht-investive Maßnahmen und Netzwerkbildung (Kreativkreis Ruhrort***) - Einführung der Stiftung in die Stadtteilarbeit durch Aletta-Haniel-Programm - explizite Kommunikation des Engagements nach außen (Social Walk) - Entwicklungsperspektive: Campus-Idee und Studentenviertel, aber: - finanzielle Umsetzbarkeit des Masterplans unklar

\* www.ruhrort.de, \*\*www.duisburg2027.de, \*\*\*www.kreativquartier.ruhrort.de

präsentiert wird. Zum einen kann er in Form einer organisierten Führung oder einer eigenständigen Erkundung real durchgeführt werden, zum anderen ist er mittels eines Videos multimedial erlebbar. Der Verlauf der Strecke, die Stationen und die dazugehörigen Informationen sowie das Video sind auf der Internetseite des Unternehmens abrufbar.<sup>22</sup> Die Idee des „Social Walk“ entstand 2010 in Vorbereitung des

<sup>22</sup> www.haniel.de/fileadmin/content/flash/SocialWalk/index.html (03.08.2014).

Bankers' Days, den Haniel alle zwei Jahre ausrichtet und dazu seine Banken und Investoren nach Duisburg einlädt. Ziel war es, mit Hilfe des „Social Walk“ die Vorstellungen der Franz Haniel & Cie. GmbH von ihrer unternehmerischen Verantwortung zu kommunizieren. Die Gäste wurden durch den Stadtteil geführt und erhielten aus Sicht der Beteiligten (Kinder, Jugendliche, Projektverantwortliche) Einblicke in die Initiativen vor Ort. Die Reaktionen der Gäste ließen erkennen, dass der „Social Walk“ ein gelungenes Beispiel dafür ist, wie lokales unternehmerisches Engagement in seiner räumlichen Verankerung und Wirksamkeit sichtbar gemacht und in eine sozialräumlich ausgerichtete Verantwortungsstrategie eingebettet werden kann: *„Die fanden das alle... die waren sprachlos. Es war für die Banken eine völlig fremde Welt. Also klar, unternehmerische Verantwortung, das war für die irgendwie so eine Blase ... Aber was heißt denn das eigentlich? ... Aber dann hatten die auf einmal ein ganz anderes Gefühl dafür, wie wir das machen“* (Interview mit Vertreter\_in von Haniel, 05.03.2013). Im Nachgang des Bankers' Days wurde der „Social Walk“ beim Gesellschaftertreff wiederholt und für die allgemeine Öffentlichkeit auf der Internetseite aufbereitet.

Im Folgenden soll der Leser entlang der Stationen des „Social Walk“ durch Ruhrort geführt werden. Dazu wurden die Stationen den vier Themenfeldern Baukultur und öffentlicher Raum, Wirtschaftsförderung, Bildung und Soziales zugeordnet und Schwerpunkte des Engagements am Franz-Haniel-Platz, am Neumarkt und am Vinckeplatz identifiziert (vgl. Abb. 4 und Tab. 7).

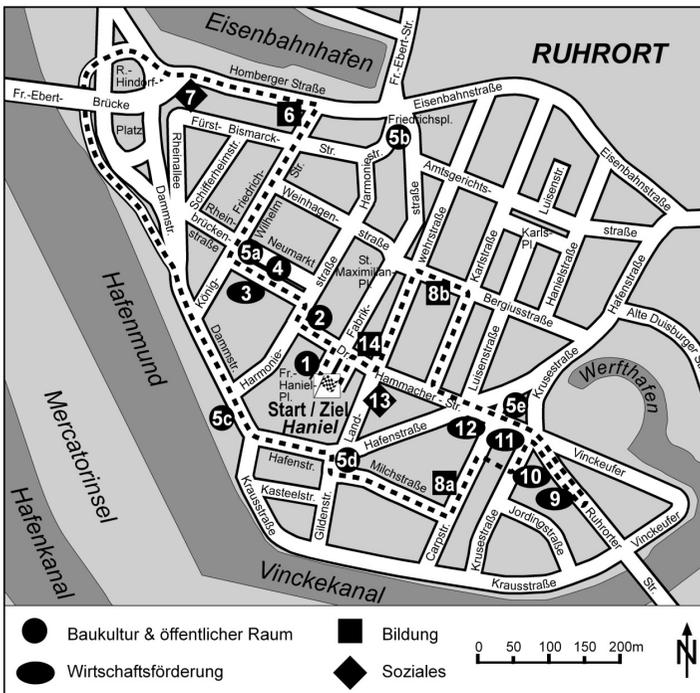


Abb. 4: Der Verlauf des „Social Walk“ durch Ruhrort und seine Stationen (eigene Darstellung in Anlehnung an HANIEL o.J.b; grafische Bearbeitung R. Wieland)

Tab. 7: Informationen zu den Stationen des „Social Walk“ (eigene Zusammenstellung nach HANIEL o.J.b; HANIEL 2013b; eigene Empirie; grafische Bearbeitung R. Wieland)

Fokus	Nr.	Station	Rolle von Haniel
Baukultur und öffentlicher Raum	1	Dahlbender Villa (Dr.-Hammacher-Str. 3) 2008	Investor
	2	Ehemaliges Evangelisches Gemeindehaus (Dr.-Hammacher-Str. 6) 2007	Investor Initiator Moderator Förderer
	4	Neugestaltung Neumarkt (Neumarkt) 2011	Förderer Moderator Realisator
	5a-e	Video-Stelen (Neumarkt, Friedrichsplatz, Dammstr., Hafenstr., Vinckeplatz) 2010	Förderer Realisator
Wirtschaftsförderung	3	Bürohaus am Neumarkt (Neumarkt) 2007	Investor Realisator
	9	Haus Ruhrort (Ruhrorter Str. 187) 1996	Investor Realisator
	10	MedicalCenter Ruhrort (MCR) (Ruhrorter Str. 195) 2007	Investor Realisator
	11	BusinessCenter Ruhrort (BCR) (Dr.-Hammacher-Str. 49) 2000-2005	Investor Realisator
	12	Horstmann Haus (Dr.-Hammacher-Str. 41) 2006	Investor Realisator
Bildung	6	Gemeinschaftsgrundschule Ruhrort (Fürst-Bismarck-Str. 26) seit 2010	Förderer Initiator Mitwirkender
	8a-b	Aletta-Haniel-Gesamtschule (Karlstr. 25) seit 2009	Förderer Initiator Moderator Organisator
	14	Evangelischer Kindergarten Rheinpiraten (Dr.-Hammacher-Str. 8b) seit 2007	Investor Förderer Initiator
Soziales	7	Hafenkids (Homberger Str. 15) seit 2009	Förderer Initiator Organisator Mitwirkender
	13	Immersatt (Landwehrstr. 17) seit 2007	Förderer

#### 5.4.1 Franz-Haniel-Platz

Der Ausgangs- und Endpunkt des „Social Walk“ ist der Franz-Haniel-Platz, um den sich der Firmensitz des Unternehmens gruppiert, zu dem auch das ehemalige Packhaus von 1756 gehört. In direkter Nachbarschaft liegen verschiedene historische Gebäude, deren Erhalt Haniel in der jüngeren Vergangenheit unterstützt hat. 2008 erwarb Haniel die im Jahr 1870 erbaute und denkmalgeschützte *Dahlbender Villa (Station 1)*, sanierte sie und siedelte in diesem Gebäude die Abteilung „Gesellschafter + Nachhaltigkeit“ an. Gegenüber gelegen ist das *ehemalige evangelische Gemeindehaus (Station 2)*. Als die evangelische Kirchengemeinde 2007 das 1902/3 erbaute Gemeindehaus aus Finanznot verkaufen musste, sprang Haniel als Käufer ein. Bis ein wirtschaftliches Nutzungskonzept entwickelt ist, finden in dem Gebäude kulturelle und bürgerschaftliche Veranstaltungen statt. Außerdem hat die Initiative „KreAktiv für Ruhrort“ hier ihre Räumlichkeiten. Sie wurde 2012 von Haniel, dem Stadtportbund und dem Jobcenter Duisburg ins Leben gerufen und beschäftigt zehn Langzeitarbeitslose, die das Informationszentrum wie auch den offenen Bücherschrank der Duisburger Bürgerstiftung betreiben. Des Weiteren tagt der Kreativkreis Ruhrort regelmäßig im ehemaligen Gemeindehaus. Hierbei handelt es sich um ein informelles Netzwerk von Künstlern und Kreativen, das sich im Zuge der Kulturhauptstadt RUHR.2010 formiert hat und den Stadtteil als Kreativquartier etablieren möchte.<sup>23</sup> Seit Ende des Kulturhauptstadtjahres werden der Austausch und die Aktivitäten des Netzwerks durch einen Moderator aufrechterhalten. Haniel stellt hierfür finanzielle Ressourcen im Rahmen eines Minijobs zur Verfügung. Unweit vom Gemeindehaus befindet sich der *Evangelische Kindergarten Rheinpiraten (Station 14)*. Er wurde auf dem Grundstück der 1842 errichteten evangelischen Jakobus-Kirche gebaut, die baufällig geworden war. Haniel übernahm 1990/91 die Kosten für den Abriss des Kirchenschiffs sowie für die Restaurierung des Turms, der erhalten geblieben ist.

#### 5.4.2 Neumarkt

Der weitere Verlauf des „Social Walk“ führt zum Neumarkt, der im Zuge der 2. Stadterweiterung um 1782 entstand und das Zentrum des öffentlichen Lebens in Ruhrort werden sollte. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts spiegelte er den Wohlstand Ruhrorts wider, der im Hafengewerbe gründete (PISCHKE et al. 2010, 36). Haniel strebt die Revitalisierung des Platzes zur langfristigen Stärkung Ruhrorts als Wohn- und Wirtschaftsstandort an. Durch den Bau eines *Bürohauses am Neumarkt (Station 3)* im Jahr 2007 konnten neue Unternehmen angesiedelt und Arbeitsplätze geschaffen werden. Um die Aufenthaltsqualität in diesem Bereich zu steigern, realisierte Haniel 2011 die *Neugestaltung des Neumarkts (Station 4)* und bezog sich dabei auf die im Masterplan Duisburg-Ruhrort festgehaltenen Zielvorstellungen. Der Platz soll als Ort der Begegnung für die Anwohner dienen. Haniel spendete den Brunnen, in dessen Mitte ein Kunstwerk von Waltraud Cooper steht, eine Dauerleihgabe des Duisburger Lehmbruck Museums. Am Neumarkt befindet sich zudem eine von fünf *gusseisernen Video-Stelen (Station 5a-e)*, die Haniel 2010 an zentralen Plätzen in Ruhrort (Friedrichsplatz, Dammstraße, Hafenstraße, Vinckelplatz) errichten ließ. Sie sind den Pollern einer Kaimauer nachempfunden und zeigen auf

<sup>23</sup> [www.kreativquartier.ruhrort.de](http://www.kreativquartier.ruhrort.de) (21.11.2014).

einem kleinen Monitor historische Aufnahmen (1920er–1950er Jahre), die damals an selber Stelle entstanden sind und das Leben zu jener Zeit in Ruhrort dokumentieren. Auf diese Weise soll die Geschichte des Stadtteils bewahrt und Identität gestiftet werden.

#### 5.4.3 Vinckeplatz

Der nächste zentrale Platz auf dem „Social Walk“ ist der Vinckeplatz. An der zentralen Verkehrsachse, der Ruhrorter Straße, gelegen, stellt er sozusagen das südliche Haupteingangstor in den Hafensstadtteil dar. Hier wurde 1925 das *Haus Ruhrort (Station 9)*, auch „Tausendfensterhaus“ genannt, erbaut und Anfang 1996 im Rahmen einer Public-Private-Partnership zwischen Haniel und der GEBAG Duisburger Gemeinnützige Baugesellschaft zu einem modernen Büro- und Dienstleistungszentrum umgebaut. Direkt angrenzend befinden sich drei Gebäude jüngeren Alters, die den Vinckeplatz im Süden begrenzen. Mit Unterstützung von Haniel wurde das *MedicalCenter Ruhrort (MCR) (Station 10)* gebaut und 2007 als Gesundheitszentrum eingeweiht. Heute sind dort das Gesundheitsamt der Stadt, einige Fachärzte, ein Fitness-Studio, ein Rehasentrum und eine Praxis für Orthopädie-Technik ansässig. Im Rahmen einer Public-Private-Partnership zwischen Haniel und der Stadt Duisburg wurde 2000-2006 das *BusinessCenter Ruhrort (BCR) (Station 11)* errichtet. Rund 5.000 qm Bürofläche stehen gewerblichen Mietern zur Verfügung, u.a. hat die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Duisburg (GfW) dort ihren Sitz. Anlässlich des 250. Firmenjubiläums baute Haniel 2006 das *Horstmann Haus (Station 12)*, benannt nach einem Zweig der Haniel-Familie. In dem Gebäude befinden sich der Malteserstift St. Nikolaus für Demenzzranke und Schlaganfallpatienten sowie ein integrativer Kindergarten. Mit diesen Bauten sollte Ruhrorts Funktion als Büro- und Dienstleistungsstandort gestärkt werden. Gleichzeitig konnte eine Baulücke geschlossen und damit einhergehend das Erscheinungsbild des Stadtteils in diesem Bereich deutlich aufgewertet werden.

#### 5.4.4 Soziale Einrichtungen und Bildungsträger

Auf den Verbindungswegen zwischen den oben genannten Plätzen befinden sich verschiedene soziale Einrichtungen und Bildungsträger mit Bezug zum Unternehmen Haniel. Die *Gemeinschaftsgrundschule Ruhrort (Station 6)* gehört neben dem Franz-Haniel-Gymnasium in Homberg und der Aletta-Haniel-Gesamtschule in Ruhrort zu den drei Haniel-Partnerschulen in Duisburg. Für eine bessere Ausstattung und zur Förderung von Sonderprojekten verdoppelt Haniel seit 2010 die Einnahmen des Fördervereins. Im Rahmen des Mitarbeiterengagements werden von Haniel-Mitarbeiter\_innen Schulprojekte initiiert und durchgeführt. In der historischen Nikolausburg – einem ehemaligen Schifferkinderheim – richtete Haniel 2009 das *Kinder- und Jugendzentrum Hafenkids (Station 7)* ein. An fünf Tagen in der Woche kommen rund 60 Kinder und Jugendliche zwischen 8 und 20 Jahren dorthin, um Freunde zu treffen, Musik zu hören oder im Internet zu surfen. Daneben werden eine Hausaufgabenbetreuung und ein Ferienprogramm angeboten. Unter Anleitung von ehrenamtlich engagierten Haniel-Mitarbeiter\_innen betreiben die Jugendlichen außerdem eine Fahrradwerkstatt. Seit 2009 fördert die Haniel Stiftung an der *Aletta-Haniel-Gesamtschule (Station 8a-b)* das Aletta-Haniel-Programm. Es

richtet sich an Schüler ab der 8. Klasse, die Gefahr laufen, keinen oder einen schlechten Schulabschluss zu machen. Rund 60 Jugendliche profitieren derzeit von dem Förderangebot, das Sprachunterricht, berufsorientierende und berufsvorbereitende Seminare sowie das Trainieren individueller Stärken in Feriencamps umfasst. Zur Organisation und Umsetzung wurden zwei Fachkräfte eingestellt. Seit 2012 unterstützt Haniel ein weiteres Projekt: 25 Fünftklässler\_innen bekommen für einen geringen Geldbetrag ein warmes, ausgewogenes Mittagessen im Haniel-Mitarbeiterrestaurant. Der *Kinder- und Jugendtisch Immersatt (Station 13)* bietet Grundschulkindern nach der Schule ein kostenloses Mittagessen, Hausaufgabenbetreuung, Nachhilfe und Sprachförderung. Haniel bedenkt die Initiative immer wieder mit Spendenaktionen. Mit dem *Evangelischen Kindergarten Rheinpiraten (Station 14)* pflegt Haniel seit 2007 einen Kooperationsvertrag und leistet für ihn finanzielle Unterstützung. Seit Januar 2011 sponsert Haniel über das eigene Belegrestaurantsrestaurant das Mittagessen für rund 20 Kinder. Haniel-Angestellten steht eine bestimmte Anzahl an Betreuungsplätzen zur Verfügung. Als Hauptförderer initiierte und unterstützt Haniel zudem das Projekt „Haus der kleinen Forscher“, bei dem u.a. die Rheinpiraten mitmachen und das bereits Vorschulkindern für Naturwissenschaften und Technik begeistern will.

### 5.5 Bewertung und Transferpotenzial

Das gesellschaftliche Engagement der Franz Haniel & Cie. GmbH in Ruhrort zeigt, wie sich Unternehmen in ihrem äußeren Verantwortungsbereich gesellschaftlich engagieren und dies gleichzeitig mit einer Raumentwicklungsstrategie verknüpfen können. Da es sich hierbei um einen Themenbereich handelt, der traditionell im Zuständigkeitsbereich der öffentlichen Hand liegt, entstehen durch dieses Engagement (neue) Überschneidungsbereiche öffentlichen und privaten Handelns auf der Quartiers- und Stadtteilebene. Welche Stärken und Schwächen ein solches Engagement aufweist und mit welchen Chancen und Risiken es aus Perspektive einer kooperativen Stadtentwicklung verbunden sein kann, wird überblicksartig in Tabelle 8 dargestellt.

Die Standortverantwortung der Franz Haniel & Cie. GmbH in Duisburg-Ruhrort zeichnet sich durch unternehmens- und stadtteilbezogene Besonderheiten aus, die einen direkten Transfer auf andere Stadtteile erschweren. Hierzu gehören die stark ausgeprägte, historisch verankerte Identifikation des Unternehmens mit dem Stadtteil und seine Alleinstellung in diesem, die lokale Vernetzung der zuständigen Unternehmensvertreter\_innen sowie die klar abgegrenzte Lage und überschaubare Größe Ruhrorts.

Trotz dieser lokalen Spezifika kann das Fallbeispiel dennoch als Anregung für eine Adaption in anderen räumlichen Kontexten dienen. Seitens der Kommunen sollte ein institutioneller Rahmen für die Koordination des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen geschaffen werden, innerhalb dessen Formate des Dialogs zwischen Wirtschaft und Kommune und der gemeinsamen Strategieentwicklung angeboten werden. Dabei gilt es, die jeweiligen Perspektiven, Zielsetzungen, Strategien und Konzepte der Akteure kennen zu lernen, Synergiepotenziale zu identifizieren und für die Vorteile einer integrierten und kooperativen Quartiers- und Stadtentwicklung zu sensibilisieren. In diesem Kontext ist es wichtig, dass die

Kommune der Wirtschaft die aus kommunaler Sicht relevanten Handlungsfelder und -räume unternehmerischen Engagements aufzeigt und Angebote für ein koordiniertes Handeln unterbreitet. Hierzu bietet sich die Person eines Moderators an, der den Prozess vermittelnd begleitet und vorhandene Potenziale zusammenführt und koordiniert.

Tab. 8: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Engagements von Haniel in Ruhrort  
(eigene Zusammenstellung; grafische Bearbeitung R. Wieland)

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- überschaubares Akteursgeflecht</li> <li>- halbinselartige Lage des Stadtteils definiert klare Abgrenzung, erhöht Identifikation mit dem Raum</li> <li>- Hilfe zur Selbsthilfe wird gefördert</li> <li>- eigens für das Engagement bereitgestellte Ressourcen und Kapazitäten von Seiten Haniels</li> <li>- lange Unternehmensgeschichte am Standort, selbst-erklärtes Verantwortungsbewusstsein</li> <li>- klares Bekenntnis der Unternehmensführung zum Engagement für den Stadtteil</li> <li>- hohes fachliches Know-how, exzellente Vernetzung und Kontakte in die Politik und die Verwaltung seitens zuständiger Personen im Unternehmen (implizites Wissen)</li> <li>- integrierter und strategischer Handlungsansatz der Akteure</li> <li>- zwischen öffentlichen und privaten Akteuren gemeinsam formulierte Entwicklungsperspektive für den Stadtteil (Masterplan)</li> <li>- Engagement setzt Impulse, private Immobilien-eigentümer lassen sich zu eigenen Investitionen anregen (Vorbildfunktion)</li> <li>- Vernetzung und Bündelung bestehender zivilgesellschaftlicher und privatwirtschaftlicher Kräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- in Teilen Handlungsunfähigkeit der Akteure aufgrund von fehlenden finanziellen Mitteln (→ fehlende Umsetzbarkeit des Masterplans)</li> <li>- Ruhrort steht bei Politik und Verwaltung nicht an oberster Stelle auf der Prioritätenliste</li> <li>- fehlende Strategie seitens der Kommune zur Aktivierung von und zum Umgang mit privatwirtschaftlichem Engagement</li> <li>- kein Erhalt von EU-Förderung, da kommunaler Anteil nicht aufgebracht werden konnte (→ derzeit Stillstand in punkto Mercatorinsel)</li> <li>- punktuell Entwicklungsstillstand durch unklare oder fehlende Planungsgrundlage</li> <li>- Engagement erfordert spezifisches Know-how und bedeutet finanziellen wie auch zeitlichen Aufwand</li> <li>- starke Kopplung des Engagements an eine Person im Unternehmen</li> <li>- Engagement verstärkt Erwartungshaltung gegenüber dem Unternehmen</li> <li>- häufige Vorstandswechsel im Unternehmen in den vergangenen Jahren</li> <li>- räumlich ungleiche Verteilung des Engagements, „Rosinenpickerei“</li> <li>- Privatwirtschaft hat Ressourcen und Ideen, hat aber keinen demokratisch legitimierten Handlungsauftrag</li> <li>- wenig Einbindung von Bürgerinnen und Bürgern in Phasen der Entscheidungsfindung</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management-Expertise und andere Ressourcen der Privatwirtschaft stehen der Stadtentwicklung zur Verfügung, Bündelung öffentlicher und privater Ressourcen</li> <li>- schnellere Umsetzbarkeit bestimmter Projekte mittels Public-Private-Partnerships</li> <li>- Stoppen einer Abwärtsspirale in der Stadtteilentwicklung</li> <li>- Stärkung der ökonomischen Basis des Stadtteils, Schaffen von Arbeitsplätzen</li> <li>- neue Impulse und Entwicklungsmöglichkeiten für den Stadtteil, Aktivierung endogener Entwicklungspotenziale</li> <li>- Entwicklung einer aktiven und mündigen Stadtgesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertrauensverlust und Demotivation der Akteure, wenn Kommune Engagement nicht aufgreift</li> <li>- Ausnutzung privatwirtschaftlicher Akteure als Lückenfüller</li> <li>- Beteiligung der Privatwirtschaft in politische und planerische Belange kann für die Beteiligten negative / kritische Berichterstattung in den Medien mit sich bringen</li> <li>- Rückzug einzelner Akteure wegen Dominanz anderer Akteure</li> <li>- Abhängigkeit der Kommune von der Privatwirtschaft</li> <li>- Konflikte durch unterschiedliches Aufgaben- und Rollenverständnis der Beteiligten</li> <li>- Agenda-Setting in der Stadtteilentwicklung durch demokratisch nicht-legitimierte Akteure</li> </ul>

Die Einbindung unternehmerischen Engagements in Aufgaben und Belange der Stadtentwicklung gestaltet sich derzeit noch als Experimentierfeld. Es bedarf weiterer wissenschaftlicher Untersuchungen, um die bisherigen Erfahrungswerte zu validieren, neue zu identifizieren und Möglichkeiten des Transfers aufzeigen zu können.

## 6 Fazit

Der vorliegende Beitrag hat aufgezeigt, dass Unternehmen in Deutschland auf vielfältige Weise gesellschaftliche Mitverantwortung übernehmen und sich besonders für das lokale und regionale Umfeld am Unternehmensstandort engagieren. Dabei geschieht die Übernahme von Mitverantwortung für Quartier, Stadt und Region seitens der Unternehmen sowohl aus privatwirtschaftlichem Eigennutz als auch aus gemeinwohlorientierter, ethischer Verantwortung. Häufig engagieren sich die Unternehmen in Aufgabenbereichen, die zu Zeiten des Wohlfahrtsstaates von der Politik und ihrer Verwaltung übernommen wurden. Unter dem Leitbild des „aktivierenden Staates“ teilen sich Politik und Verwaltung nunmehr die Verantwortung für die Erbringung öffentlicher Güter mit der Privatwirtschaft und der Zivilgesellschaft, was vielfältige Chancen zur Ausbildung von Win-win-Koalitionen mit sich bringt.<sup>24</sup> Zugleich verbindet sich damit aber auch die Frage nach der Transparenz und der Legitimation privatwirtschaftlichen Handelns in ehemals originär staatlichen Zuständigkeitsbereichen.

In diesem Kontext ist es für die Akteure in Politik und Verwaltung wichtig, die handlungsleitenden Motive von Unternehmen im Hinblick auf ihr gesellschaftliches Engagement zu verstehen, um daraus Aktivierungs- und Kooperationsstrategien ableiten zu können. Auf der Ebene des Quartiers, der Stadt und der Region gilt es, Zielsetzungen und Ressourcen der Akteure aus Politik, Verwaltung, Unternehmen und Zivilgesellschaft besser zu koordinieren, strategisch auszurichten und an einer Einbindung von Unternehmen in Prozesse der Raumentwicklung zu arbeiten. Hier kommt Kommunen und Regionalverbänden eine Schnittstellenfunktion sowie die Rolle von Netzwerkern und Moderatoren zu.

## 7 Literatur

- ALBERS, H.-H. 2011: Corporate Urban Responsibility. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der Stadtentwicklung. Frankfurt a.M.
- ABLÄNDER, M.S. 2010: Die Normierung des Guten. Gesellschaftliches Engagement auf dem Prüfstand. In: BRAUN, S. (Hrsg.): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext. Wiesbaden, S. 187–201.
- BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.) o.J.: Unternehmen und Stiftungen für die soziale Quartiersentwicklung. In: [www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/FP/ExWoSt/Forschungsfelder/2012/UnternehmenStiftungen/01\\_Start.html](http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/FP/ExWoSt/Forschungsfelder/2012/UnternehmenStiftungen/01_Start.html) (05.08.2014).
- BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.) 2010: Verantwortungspartner. Unternehmen. Gestalten. Region. Ein Leitfaden zur Förderung und Vernetzung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in der Region. Gütersloh.
- BESCHORNER, T. u. C. SCHANK 2012: CSR – zur Bürgerrolle und Verantwortung von Unternehmen. In: SCHNEIDER, A. u. R. SCHMIDPETER (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin, S. 155–164.

<sup>24</sup> Eine zunehmende Sensibilisierung für das Thema ist feststellbar. Im August 2013 wurde ein Projektanruf „Stadtentwicklung und Wirtschaft“ der Nationalen Stadtentwicklungspolitik gestartet. Es wurden innovative Ideen und neue Formen von Wirtschaft in der Stadtentwicklung gesucht, die ein breites Spektrum von Projektträgern aus Zivilgesellschaft und Wirtschaft, aus Kommunal- und Regionalverwaltungen einbinden. Bei Redaktionsschluss lagen noch keine genaueren Erkenntnisse aus diesem Förderprogramm vor.

- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend (Hrsg.) 2012: Erster Engagementbericht 2012. Für eine Kultur der Mitverantwortung. Zentrale Ergebnisse. Berlin.
- BOWEN, H.R. 1953: *Social Responsibilities of the Businessman*. New York.
- BRAUN, S. 2008: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, H. 31, S. 6–14.
- BRAUN, S. 2010: Zwischen nationalen Traditionen und globalen Herausforderungen: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland. In: BRAUN, S. (Hrsg.): *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext*. Wiesbaden, S. 85–105.
- BRAUN, S. u. H. BACKHAUS-MAUL 2010: *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Eine sozialwissenschaftliche Sekundäranalyse*. Wiesbaden.
- BUND, K. 2011: Emotionslose Sippe. In: *Zeit Online*, 18.03.2011, <http://www.zeit.de/2011/12/Mischkonzern-Haniel> (22.07.2013).
- CARROLL, A.B. 1979: A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In: *Academy of Management Review* 4, H. 4, S. 497–505.
- CARROLL, A.B. 1991: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In: *Business Horizons* (July/August), S. 39–48.
- CCCD – Center for Corporate Citizenship Deutschland (Hrsg.) 2007: *Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland und im transatlantischen Vergleich mit den USA. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung des CCCD*. Berlin.
- CLIFTON, N., S. GÄRTNER u. D. REHFELD (Hrsg.) 2011: Special Issue: Companies, Cultures, and the Region: Interactions and Outcomes. In: *European Planning Studies* 19, H. 11, S. 1857–2008.
- CRANE, A. u. D. MATTEN 2004: *Business Ethics – A European Perspective*. Oxford.
- DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.) 2012: *Gesellschaft gewinnt durch unternehmerische Verantwortung. Ergebnisse des IHK-Unternehmensbarometers 2012*. Berlin, Brüssel. Auch online: [www.dihk.de/ressourcen/downloads/ihk-unternehmensbarometer-csr.pdf](http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/ihk-unternehmensbarometer-csr.pdf) (21.11.2014).
- DRESEWSKI, F. 2004: *Corporate Citizenship. Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen*. Berlin.
- EICHHORN, P. 2001: Globalisierung und regionale Verantwortung: Herausforderungen für Führungskräfte. In: SCHULZ-NIESWANDT, F. (Hrsg.): *Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat in Industrie- und Entwicklungsländern. Festschrift für Werner Wilhelm Engelhardt zum 75. Geburtstag*. Marburg, S. 399–406.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (Hrsg.) 2001: *Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. Brüssel.
- FISCHER, R. 2007: *Regionales Corporate Citizenship. Gesellschaftlich engagierte Unternehmen in der Metropolregion Frankfurt-Rhein-Main*. Frankfurt a.M. (= *Rhein-Mainische Forschungen*, 127).
- FRIEDMAN, M. 1970: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In: *The New York Times Magazine*, September 13, 1970. In: <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf> (21.11.2014).
- GOLLNICK, G. 2013: *Geben ohne Kalkül. Engagementmotivationen klein- und mittelständischer Unternehmen*. Wiesbaden.
- GRZESIOK, S., U. HOHN u. U. MEISEL 2014: *Kooperative Quartiersentwicklung als Experiment*. In: *RaumPlanung* 174, H. 3/4, S. 28–35.
- HABISCH, A. 2003: *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland*. Berlin.
- HABISCH, A. 2006: *Gesellschaftliches Engagement als Win-Win-Szenario*. In: GAZDAR, K.,

- A. HABISCH, K.R. KIRCHHOFF u. S. VASEGHI (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen. Berlin, Heidelberg, S. 81–97.
- HANIEL – Franz Haniel & Cie. GmbH (Hrsg.) o.J.a: Profil. In: [www.haniel.de/de/unternehmen/profil/](http://www.haniel.de/de/unternehmen/profil/) (22.07.2013).
- HANIEL – Franz Haniel & Cie. GmbH (Hrsg.) o.J.b: Social Walk. In: [www.haniel.de/de/verantwortung/gemeinnuetziges-engagement/standortverantwortung/social-walk/](http://www.haniel.de/de/verantwortung/gemeinnuetziges-engagement/standortverantwortung/social-walk/) (21.11.2014).
- HANIEL – Franz Haniel & Cie. GmbH (Hrsg.) o.J.c: Gemeinnütziges Engagement. In: [www.haniel.de/de/verantwortung/gemeinnuetziges-engagement/](http://www.haniel.de/de/verantwortung/gemeinnuetziges-engagement/) (21.11.2014).
- HANIEL – Franz Haniel & Cie. GmbH (Hrsg.) 2001: Oortszeit. Stadtentwicklung in Duisburg-Ruhrort. 2. verbesserte Aufl. Tübingen, Berlin (= Edition Haniel).
- HANIEL – Franz Haniel & Cie. GmbH (Hrsg.) 2012: Die Haniel Geschichte 1756–2011. Duisburg.
- HANIEL – Franz Haniel & Cie. GmbH (Hrsg.) 2013a: Haniel Geschäftsbericht 2012. Duisburg.
- HANIEL – Franz Haniel & Cie. GmbH (Hrsg.) 2013b: Ruhrort – Duisburg – Region. Unsere Verantwortung für: Bildung und Soziales, Immobilien und Infrastruktur, Entwicklungschancen. Status-Bericht zur Vorstandssitzung am 15. Januar 2013. PowerPoint-Präsentation – im Institut der Autorinnen archiviert.
- HANIEL – Franz Haniel & Cie. GmbH (Hrsg.) 2014: Wertepapier. Corporate Responsibility 2013. Duisburg.
- HANIEL VERWALTUNGSGESELLSCHAFT MBH, GEBAG Duisburger Gemeinnützige Baugesellschaft, Duisburger Hafen AG (duisport) u. Stadt Duisburg (Hrsg.) 2009: Masterplan Duisburg-Ruhrort. Duisburg. Auch online: [www.duisburg.de/micro2/pbv/medien/bindata/MasterplanRuhrort\\_Internet.pdf](http://www.duisburg.de/micro2/pbv/medien/bindata/MasterplanRuhrort_Internet.pdf) (21.11.2014).
- HEBLICH, S. u. R. GOLD o.J.: Corporate Social Responsibility. Eine Win-Win Strategie für Unternehmen und Regionen. Ergebnisbericht. Jena. Auch online: [www.econ.mpg.de/files/2008/staff/Heblich\\_CSR-Eine%20win-win%20Strategie%20fuer%20Unternehmen%20und%20Regionen.pdf](http://www.econ.mpg.de/files/2008/staff/Heblich_CSR-Eine%20win-win%20Strategie%20fuer%20Unternehmen%20und%20Regionen.pdf) (21.11.2014).
- HIß, S. 2006: Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch. Frankfurt, New York (= Campus Forschung, 907).
- HÜTHER, M., S. BRAUN, D. ENSTE, M. NEUMANN u. L. SCHWALB et al. 2012: Für eine Kultur der Mitverantwortung. Erster Engagementbericht. Stellungnahme der Bundesregierung. Bericht der Sachverständigenkommission. Abschlussbericht. o.O. Auch online: <http://www.iwkoeln.de/de/studien/gutachten/beitrag/dominik-enste-michael-neumann-teresa-schare-erster-engagementbericht-89373> (21.11.2014). – [http://www.iwkoeln.de/\\_storage/asset/89423/storage/master/file/3803876/download/Erster\\_Engagementbericht\\_2012\\_Langfassung.pdf](http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/89423/storage/master/file/3803876/download/Erster_Engagementbericht_2012_Langfassung.pdf) (21.11.2014).
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (Hrsg.) 2010: Discovering ISO 26000. Genf.
- KLEINE-KÖNIG, C. 2011: Vom Geldgeber zum Mitgestalter. Impulse zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen. In: <http://www.emscherplayer.de/main.yum?mainAction=magazin&id=74888> (10.06.2013).
- KLEINE-KÖNIG, C. 2012: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen – Konzeptionelle Bezüge, Ausprägungen und Nutzungsdimensionen aus Sicht der Stadt- und Regionalentwicklung. In: SCHARING, J. u. J. MITTERDORFER (Hrsg.): DoKoNaRa 2011. Internationales Doktorandenkolleg nachhaltige Regionalentwicklung „Verantwortung für die Region?“. Innsbruck, S. 9–23.
- KLEINE-KÖNIG, C. u. R. SCHMIDPETER 2010: Neuer Schub für die regionale Standortentwicklung durch Verantwortungspartnerschaften. Wie können Kommunen gesellschaftliches Engagement von Unternehmen initiieren und steuern? In: Handbuch Kommunalpolitik (1), S. J4 1–24.

- KNIELING, J., F. OTHENGRAFEN u. T. PREISING 2012: Privatisierung von Stadt- und Regionalentwicklung: Gesellschaftlicher Nutzen oder Verwirklichung von Unternehmenszielen? „Corporate Spatial Responsibility“ oder „Corporate Spatial Strategy“? In: Raumforschung und Raumordnung 70, H. 5, S. 451–464.
- KOST, K., L. LÖTSCHER u. J. WEINGARTEN 2011: Neue und innovative Ansätze zur Regionalentwicklung durch unternehmerische Wirtschaftsförderung. Düsseldorf (= edition Hans Böckler Stiftung, 261).
- PISCHKE, H., N. HEINZE u. M. DIETSCHREIT (Hrsg.) 2010: Duisburg-Ruhrort. Lebenswertes Hafenuartier am Rheinkilometer 780. Clenze.
- PLATE, M. 2011: Franz Haniel & Cie. GmbH. In: PLATE, M., T. GROTH, V. ACKERMANN u. A. VON SCHLIPPE (Hrsg.): Große deutsche Familienunternehmen. Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung. Göttingen, S. 203–210.
- POLTERAUER, J. 2008: Corporate Citizenship-Forschung in Deutschland. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, H. 31, S. 32–38.
- SCHMIDPETER, R. u. C. KLEINE-KÖNIG 2010: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen gestaltet die Region. Theoretische Perspektiven und regionalwissenschaftliche Verortung von Corporate Social Responsibility. In: BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.): Verantwortungspartner. Unternehmen. Gestalten. Region. Ein Leitfaden zur Förderung und Vernetzung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in der Region. Gütersloh, S. 70–74.
- SCHMIEDEKNECHT, M. u. J. WIELAND 2012: ISO 26000, 7 Grundsätze, 6 Kernthemen. In: SCHNEIDER, A. u. R. SCHMIDPETER (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin, S. 259–270.
- SCHNEIDER, A. 2012: Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung. In: SCHNEIDER, A. u. R. SCHMIDPETER (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin, S. 17–38.
- SCHNEIDEWIND, U. u. A. REHM 2010: Vom Corporate Citizen zum strukturpolitischen Akteur – Gesellschaftliche Effekte und betrieblicher Nutzen unternehmerischen Engagements. In: BRAUN, S. (Hrsg.): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext. Wiesbaden, S. 223–235.
- WIELAND, J. u. M. SCHMIEDEKNECHT 2010a: Die gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand – Die regionale Vernetzung von CSR-Aktivitäten. In: WIELAND, J. (Hrsg.): Die Praxis gesellschaftlicher Verantwortung im Mittelstand. Regionale CSR-Strategien und Praxis der Vernetzung in KMU. Marburg, S. 11–26 (= Studien zur Governanceethik, 9).
- WIELAND, J. u. M. SCHMIEDEKNECHT 2010b: Corporate Social Responsibility (CSR), Stakeholder Management und Netzwerk-governance. Abschlussbericht. Konstanz (= KLeM Working Paper, 31).