



Arend Oetker, Unternehmer und Anstifter

## VERANTWORTUNG, MOTIVATION UND TEILHABE

im Gespräch mit Christoph Mecking, Stiftung&Sponsoring



**S&S:** Lieber Herr Dr. Oetker, Sie sind der Urenkel des „Backpulver-Pioniers“ August Oetker und selbst ein erfolgreicher Unternehmer. Was ist das Backpulver in der Gesellschaft?

**Oetker:** Nun ja, Backpulver treibt den Teig, lockert ihn gleichzeitig und macht ihn schmackhaft. In der Übertragung auf gesellschaftliche Prozesse sehe ich in ganz ähnlicher Funktion den Wettbewerb. Es ist der Wettbewerb der Werte, Haltungen und Ideen, der die Gesellschaft voranbringt und mobilisiert. Unternehmer und Unternehmen spielen hier eine ganz entscheidende Rolle.

**S&S:** In der Tat wird Unternehmen seit jeher eine besondere gesellschaftliche Verantwortung für den Standort zugewiesen. Eine durch Arbeitslosigkeit, Klimakatastrophe und PISA-Schock sensibilisierte Öffentlichkeit fragt nach der Corporate Social Responsibility oder kurz CSR. Werden die deutschen Unternehmer und Unternehmen dieser Verantwortung gerecht?

**Oetker:** Im Großen und Ganzen ja. Es werden einem immer die schwarzen Schafe vorgehalten, die es auch unter Unternehmern gibt. Aber das sind die Ausnahmen und nicht die Regel. Die Unternehmen sind hier besser als ihr Ruf. Gerade die Familienunternehmer, und als solcher bin ich jetzt in vierter Generation vierzig Jahre im Dienst, denken nicht nur an ihren Profit, nicht nur an ihren Vorteil, sondern an die nächste Generation, an das Schaffen und Erhalten von Werten. Und deswegen glaube ich, dass die Haltung, der Geist der Unternehmer von großem Verantwortungsbewusstsein für die Gesellschaft geprägt ist, in der sie wirtschaftlich erfolgreich sind und weiter sein wollen.

**S&S:** Heinz Dürr hat einmal gesagt: „Je größer das Unternehmen, desto größer die gesellschaftliche Bedeutung“. Heute wird insbesondere den großen Publikumsgesellschaften nachgesagt, ihr Corporate Citizenship lasse im Zuge der Globalisierung immer mehr zu wünschen übrig. Teilen Sie diese Kritik?

**Oetker:** Nein, ganz klar nein. Ich denke da an die familiengeprägten DAX-Unternehmen wie Merck, in dessen Aufsichtsrat und Gesellschafterrat ich mitwirke; ich denke zum Beispiel an Ekkehard Schulz von ThyssenKrupp, Jürgen Hambrecht von BASF oder Werner Wenning von Bayer. Sowohl die Personen wie die Firmen leisten Vorbildliches für Forschung und Entwicklung, für die Bildung, für Kultur und Sport. Da kann sich manches kleinere Unternehmen eine Scheibe abschneiden. Und wenn gesagt wird, dass ausländische Unternehmen oder ausländische Top-Manager an der Spitze deutscher Unterneh-

men sich für ein gesellschaftliches Engagement am Standort Deutschland nicht erwärmen können, so kann ich auch das nicht bestätigen. Natürlich ist einem die Region, in der man aufgewachsen ist, näher. Aber wenn man sich am Standort wohlfühlt, z.B. auch steuerlich, wird man sich dort auch freiwillig einsetzen. Im Übrigen ist Corporate Social Responsibility keine Einbahnstraße. Deutsche Unternehmen, die sich weltweit betätigen, sollten sich auch an den Absatzmärkten als Corporate Citizens betätigen.

**S&S:** Das Management sieht seine Aufgabe darin, Unternehmenswert und -erträge zu steigern. Mit Milton Friedman heißt es: „The business of business is business“. Wie passt denn soziales Engagement dazu? Gibt es knallharte wirtschaftliche Gründe für unternehmerischen Einsatz für das Gemeinwohl?

**Oetker:** Ich glaube zutiefst daran, dass verantwortungsbewusste Unternehmen auf ihren Geschäftsfeldern erfolgreicher sind als verantwortungslose. Sie sind für Mitarbeiter wie für Kunden und Geschäftspartner attraktiver. Das ist jüngst auch durch eine Untersuchung des Aktionärsverbandes Institutional Shareholder Services belegt worden. Danach waren unter 5.000 Firmen die zehn verantwortungsvollsten Firmen mehr als 11 Prozent profitabler als die zehn verantwortungslosesten. Sie hatten die stabileren Aktienkurse und höheren Dividenden. Ein Verhalten, das sich an Werten orientiert, macht mehr Freude, schafft mehr Werte, richtet die vorhandene Energie aus: Es mobilisiert, verbessert das Betriebsklima, führt zu mehr Wachstum, zu mehr Arbeitsplätzen, zu mehr Gewinn. Ich sehe darin eine logische Kette. Es besteht eine direkte Relation des gesellschaftlichen Engagements zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

**S&S:** Inwieweit haben Sie das Verantwortungsethos in Ihren Unternehmen verankert?

**Oetker:** Hier sehe ich mich als Gesellschafter, mich als Person in erster Linie angesprochen. Ich habe die Zeit für diese Dinge, mehr als Manager im operativen Geschäft. Zwar sollen auch diese sich engagieren. Doch wer das Eigentum hat, hat auch eine größere Verantwortung.

**S&S:** Welche Schwierigkeiten sind Ihnen als gesellschaftlich engagiertem Unternehmer bislang begegnet?

**Oetker:** Es ist zum einen die eigene Begrenztheit durch Zeitmangel oder Arbeitsüberlastung, zum anderen eine Haltung in der Öffentlichkeit, die auf Umverteilung setzt statt auf

eigenverantwortliches Handeln, und diesem mit Misstrauen begegnet. Hinzu kommt eine falsche Begriffsverwendung, die den Mäzen und Förderer etwa als Sponsor benennt und damit seine Intention verfälscht.

**S&S:** Aus dem Sponsoring sollen mehr als zehnmal so viele Mittel in den gemeinnützigen Sektor fließen als aus Unternehmensspenden. Die Zahlung beruht, im Gegensatz zur freiwillig geleisteten Spende, auf einer vertraglichen Vereinbarung zwischen Sponsor und Gesponsertem. Der Sponsor erhält für seine Zuwendung eine ganz konkrete Gegenleistung, meist in Form von Kommunikationsleistungen; die gemeinnützige Einrichtung erzielt i.d.R. Einnahmen im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb. Beunruhigt Sie dieser Trend zur Kommerzialisierung?

**Oetker:** 1996, als ich noch Vorsitzender des Kulturkreises der Deutschen Wirtschaft im BDI war, wurde auf meine Initiative der AKS, der Arbeitskreis Kultursponsoring ins Leben gerufen, um die Erfahrungen der Wirtschaft im Umgang mit dem Sponsoring zu bündeln. Wir waren damals unsicher, ob dieses Instrument das Richtige ist, hielten es aber schließlich für nützlich zur Mobilisierung zusätzlicher Mittel für Kunst und Kultur. In der Folge kam dann eine zunehmende Professionalisierung in Gang; gemeinsame Positionen für eine offene und faire Partnerschaft von Kultur und Wirtschaft wurden formuliert; Sponsoring wurde populärer, auch zu Lasten der Spende. Insofern ist die derzeitige Diskussion nützlich, Freiräume neu zu gestalten. Durch die Neuordnung des Spendenrechts wird die andere, nicht kommerzielle Seite wieder stärker mobilisiert.

**S&S:** Spenden, Stiftung, Sponsoring – zu welchen CSR-Instrumenten raten Sie? Welche halten Sie für besonders wirksam?

**Oetker:** Alle diese Formen haben ihren Sinn und ihre Vor- und Nachteile. Wichtig ist, dass überhaupt etwas passiert. Als ein Beispiel, das aus dieser Reihe fällt, möchte ich die Produktgestaltung der Firma Schwartau nennen, die zu meinem Beteiligungsbereich gehört. Wir verbessern unsere Rezepte in ernährungsphysiologischer Hinsicht. Dadurch dienen wir der Volksgesundheit, erzielen durch die besondere Qualität aber auch einen höheren Preis. Flankierend unterstützen wir die Plattform Ernährung und Bewegung e.V. (peb), in der gesellschaftliche Kräfte, Staat und Wirtschaft gebündelt sind, die sich aktiv für eine ausgewogene Ernährung und viel Bewegung als wesentliche Bestandteile eines gesundheitsförderlichen Lebensstils bei Kindern und Jugendlichen engagieren.

**S&S:** Corporate Volunteering, also das freiwillige Engagement von Unternehmen für das Gemeinwohl durch Einsatz ihres Personals, ist ebenfalls Teil der CSR. Wo sehen Sie hier die Chancen?

**Oetker:** Ich schätze das Engagement von Mitarbeitern für gemeinnützige Aufgaben sehr. Es findet in der Regel dezentral statt, als Folge einer direkten Berührung oder Konfrontation mit etwas, was nicht funktioniert. Ich meine aber, dass dieses Engagement vor allem in der Freizeit stattfinden soll, denn in

der Hauptsache haben die Beschäftigten die Aufgaben des Unternehmens wahrzunehmen. Eine finanzielle Unterstützung des Mitarbeiterengagements ist dabei keineswegs ausgeschlossen; Anerkennung und Lob sind selbstverständlich.

**S&S:** Unternehmensstiftungen sind ein weiteres CSR-Instrument. Statt eine Jubiläumstiftung zu gründen, so wird dem Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft gelegentlich von Aktionären entgegengehalten, hätte das Unternehmen besser die Dividende erhöht – dann hätten die Eigner ihre eigenen Stiftungen gründen können. Zieht das Argument?



**Oetker:** Grundsätzlich gilt sicher die Verantwortung des Managements, den Eigentümern des Unternehmens die Erträge in voller Höhe auszuschütten. Doch darf dieses Prinzip nicht verhindern, dass sich das Unternehmen, das ja eine eigene soziale Einrichtung, eine Gemeinschaft, eine Einheit ist, nachhaltig gesellschaftlich engagiert. Wenn es nichts mehr täte, wäre das ein Verlust für die Gemeinschaft. Außerdem stärkt ein Engagement das Unternehmen. Dies gilt in besonders hohem Maße für Unternehmen, die mit abstrakten Dingen, mit Geld etwa, umgehen, also Banken und Versicherungen.

**S&S:** Welche Stiftungen haben Sie selbst gegründet – allein oder mit anderen?

**Oetker:** Ich habe immer mit anderen was gemacht, habe andere zu animieren versucht, mit mir gemeinsam was zu bewegen. So kam es zur Gründung der Kulturstiftung der Deutschen Wirtschaft, der Stiftung Atlantik-Brücke zur Förderung der deutsch-amerikanischen Freundschaft oder der Stiftung „Freunde von Bayreuth“. Mit der Galerie für Zeitgenössische Kunst Leipzig haben wir ein Ausstellungshaus für zeitgenössische Kunst und ein Museum für Kunst nach 1945 in Ostdeutschland auf den Weg gebracht. In einer Public Private Partnership wird die Stiftung vom Freistaat Sachsen, von der Stadt Leipzig und dem Förderkreis unter meinem Vorsitz getragen. Also: Ich habe immer versucht, etwas in Gang zu setzen, andere zu mobilisieren. Ich verstehe mich selbst als Motivator und Initiator. Das liegt mir.

**S&S:** Gibt es noch eine andere gemeinsame Idee Ihrer Gründungen?

**Oetker:** Ja, den Gedanken der Verstetigung. Die genannten Stiftungen sollen zur nachhaltigen Finanzierung der Aufgaben beitragen, die von den geförderten Institutionen zu leisten sind. Die Stiftung soll eine immer mehr tragende Säule werden neben den Beiträgen und Spenden, die immer mühsamer zu erzielen sind. Da es nahezu ausgeschlossen ist, Zustiftungen zu einer Kulturstiftung zu bekommen, die den Namen des Stifters trägt, habe ich auch bei der Namensgebung die Institution in den Mittelpunkt gestellt. Die Mobilisierung weiterer Unterstützung soll soweit wie möglich erleichtert werden. Dazu dient gerade im Kulturbereich, der ja nicht national, sondern auf Landes- und Kommunalebene organisiert und meist nur vor Ort erlebbar ist, auch die Verortung, also die Benennung eines interessanten Projekts.

**S&S:** Am 6. Juli hat der Deutsche Bundestag das „Gesetz zur Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements“ beschlossen. Der zweite Durchgang im Bundesrat findet am 21.09.2007 statt und wird aller Voraussicht nach rein formeller Natur sein; eine Anrufung des Vermittlungsausschusses ist nicht zu erwarten. Das Gesetz dürfte also rückwirkend zum 01.01.2007 in Kraft treten. Wird die darin vorgesehene Verbesserung der rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen zu deutlich größerer Stiftungsbereitschaft führen?

**Oetker:** Es sind in den letzten Jahren viele Stiftungen gegründet worden, die genau mit dem Gründungsfreibetrag von 307.000 € dotiert wurden. Ich erwarte jetzt Errichtungen von Stiftungen mit deutlich höheren Vermögen. Wenn das Gesetz mit dem Vermögensfreibetrag von einer Million € pro Person, also zwei Millionen € bei Ehepaaren, wie jetzt wohl doch zu erwarten, kommt, wird das enorme Auswirkungen haben. Das Ideal der alten Reform, viele Stiftungen zu gründen, wird jetzt durch einen vermögensstärkenden Aspekt ergänzt.

**S&S:** Nach der Reform heißt meist auch vor der Reform. Sind Wünsche offen geblieben? Sehen Sie weiteren Handlungsbedarf für den Gesetzgeber?

**Oetker:** Natürlich gibt es immer Wünsche, und sicher ist ein Spendenabzug von 50 oder gar 100 Prozent wünschenswert. Wir haben aber jetzt alle gemeinsam einen großen Schritt gemacht. Jetzt sollte man nicht direkt mit neuen Forderungen kommen. Machen wir lieber eine Wiedervorlage für die nächste oder übernächste Legislaturperiode.

**S&S:** Der Einsatz von Risiko-Kapital für gemeinnützige Zwecke als Ausdruck sog. Venture Philanthropy bzw. Social Entrepreneurship wird derzeit auf internationaler Ebene diskutiert, ist aber in Deutschland als Instrument, auch wegen steuerlicher Hemmnisse, noch nicht verbreitet. Sehen Sie hier Ansätze und Impulse für einen qualitativen Sprung in der Gemeinwohlarbeit?

**Oetker:** Ein ungeheures Desiderat! Wir brauchen ungleich mehr private Initiativen etwa für Bildung, wie es jetzt mit

ersten Übernahmen privater Universitäten durch Firmen geschieht. Es muss dringend privates Kapital für Investitionen in die Bildung und andere gemeinnützige Gegenstände mobilisiert werden. Heute werden private Bildungsinstitutionen erheblich benachteiligt. Die Rahmenbedingungen können nur als verquer bezeichnet werden. Wer heute bereit ist, für seine Bildung und die seiner Kinder in die eigene Tasche zu greifen, sollte durch den Staat belohnt werden. Dessen Beitrag sollte verdoppelt statt gekürzt werden. Es ist kaum nachvollziehbar, dass Schulträgern beim Nichteinhalten von Sonderungsgrenzen die Gemeinnützigkeit entzogen wird.

**S&S:** Zwei abschließende persönliche Fragen noch. Zunächst: Was war Ihr Erfolgsrezept als Unternehmer?

**Oetker:** Teilhabe! Das heißt: Beteiligung des Managements am Kapital, Hineinziehen der Belegschaft in die Verantwortung, Organisation der betrieblichen Gemeinschaft, Kommunikation zur Erzielung von Interessenidentität, Teambildung, wie beim Fußball: Das Tor ist das Ergebnis nicht nur des Schützen, sondern des Zusammenspiels vieler.

**S&S:** Was war Ihr schönstes Erlebnis als Stifter?

**Oetker:** Wenn ich anstiften kann. Wenn es mir gelingt, die Begeisterung, die ich selbst für eine Sache habe, zu übertragen.

**S&S:** Herr Dr. Oetker, wir danken für das Gespräch.



#### ZUR PERSON

Arend Oetker, am 30.03.1939 in Bielefeld geboren, ist verheiratet und hat fünf Kinder. Dem Abitur am humanistischen Leopoldinum in Detmold folgte ab 1962 ein Studium der Betriebswirtschaftslehre und politischen Wissenschaften in Hamburg, Berlin und Köln. An der Universität zu Köln wurde er 1967 zum Dr. rer. pol. promoviert. Er ist Geschäftsführender Gesellschafter der Dr. Arend Oetker Holding GmbH & Co. KG, Berlin, und leitet die Kontrollgremien etwa der Schwartauer Werke GmbH & Co. KGaA, Bad Schwartau, der Hero AG, Lenzburg, oder der Cognos AG, Hamburg. Dr. Oetker bekleidet zudem einige Ehrenämter in Gremien der organisierten Zivilgesellschaft und der Wirtschaft, etwa als Präsident des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft, Vizepräsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, Präsidiumsmitglied der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Präsident der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik oder als Aufsichtsrat bei Merck, der Berliner Philharmonie und der Leipziger Messe, als Präsidiumsmitglied der Deutschen Forschungsgemeinschaft oder Mitglied des Kuratoriums der Fritz Thyssen Stiftung.