

Kommentierter Datenbericht zum Forschungsprojekt

# **Corporate Citizenship**

## Gesellschaftliches Engagement von Wirtschaftsunternehmen in Deutschland

*Sebastian Braun & Marc Kukuk*

Arbeitspapiere des Forschungszentrum für Bürgerschaftliches Engagement

Nr. 01/2007



## **Vorbemerkung**

Der vorliegende Bericht kommentiert wesentliche Ergebnisse eines empirischen Forschungsprojekts zum Thema „Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Wirtschaftsunternehmen in Deutschland“. Dieses Projekt wurde im Zeitraum von Januar 2006 bis Januar 2007 durchgeführt.

An den Arbeiten des Forschungsprojekts waren verschiedene Kooperationspartner beteiligt, denen wir an dieser Stelle danken möchten: Die Deutsche BP AG förderte die Studie großzügig und unterstützte die Arbeit durch wesentliche inhaltliche Beiträge insbesondere bei der Untersuchungsvorbereitung und der Konstruktion des Fragebogens, der der empirischen Untersuchung zugrunde liegt. Das Centrum für Corporate Citizenship e.V. arbeitete intensiv an der Untersuchungsplanung und an der Fragebogenkonstruktion mit. forsa. Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH führte die aufwendige Befragung der Wirtschaftsunternehmen durch.

Mit Hilfe dieser Unterstützung war es uns möglich, wertvolle Ergebnisse über ein aktuelles Thema zu gewinnen und für den vorliegenden kommentierten Datenbericht aufzubereiten, das in der gesellschaftspolitischen, aber auch sozialwissenschaftlichen Diskussion in Deutschland bislang eher normativ behandelt wird, ohne sich dabei auf eine entsprechende empirische Datenbasis stützen zu können. Zwar vermag auch die vorliegende Untersuchung dieses grundsätzliche Desiderat in der laufenden Corporate Citizenship-Debatte nicht gänzlich zu beheben. Jedoch kann sie der Diskussion weitere empirische Anhaltspunkte über das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland geben und darüber hinaus zu weiterführenden Forschungsaktivitäten anregen.

Vor diesem Hintergrund gliedert sich der kommentierte Datenbericht in sechs Kapitel: Zunächst wird die Problemstellung des Forschungsprojekts skizziert (Kap. 1), um darauf aufbauend die Zielstellungen und leitenden empirischen Fragestellungen der Untersuchung darzustellen (Kap. 2). Anschließend wird die Anlage und Durchführung der empirischen Studie umrissen (Kap. 3), um in einem vierten Schritt zentrale empirische Befunde zu beschreiben und zu kommentieren. Im fünften Schritt werden diese Befunde vor dem Hintergrund der leitenden Fragestellungen der Untersuchung resümiert (Kap. 5). Kapitel 6 bilanziert die Ergebnisse abschließend vor dem Hintergrund der Ausgangsproblemstellungen der Untersuchung.

## 1 Problemstellung

Das gesellschaftliche Engagement verleiht dem Handeln von Wirtschaftsunternehmen eine spezifische gesellschaftspolitische Dimension. Diese gesellschaftspolitische Dimension wird unter dem Stichwort Corporate Citizenship derzeit verstärkt sozialwissenschaftlich und öffentlich diskutiert. Geleitet wird die Diskussion von der Vorstellung vom Unternehmen als gutem Bürger („Corporate Citizen“), der sich im sozialen und politischen Gemeinwesen aktiv an der Lösung gesellschaftlicher Aufgaben beteiligen sollte.

Im Mittelpunkt stehen in diesem Zusammenhang ausdrücklich die Aktivitäten eines Unternehmens, die zur Entwicklung des Gemeinwohls beitragen könnten, hingegen nicht die Bewertung von unternehmensinternen Abläufen. Zu diesen Aktivitäten zählen alle einmaligen oder dauerhaften freiwilligen Leistungen, die zum Nutzen für die Gesellschaft auf lokaler, regionaler, nationaler oder globaler Ebene erbracht werden, jedoch außerhalb der originären Geschäftstätigkeit eines Unternehmens liegen. Im Kern handelt es sich beim Corporate Citizenship also um - über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende - Investitionen von Unternehmen in das soziale und/oder natürliche Umfeld.

Durch die Bereitstellung von Unternehmensressourcen wie Geld- als auch Personal- und Sachmitteln für gemeinwohlorientierte Zwecke und eine eventuell darauf aufbauende Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Partnern aus anderen gesellschaftlichen Teilbereichen sollen Aufgaben des sozialen oder politischen Gemeinwesens angegangen und gesellschaftliche Probleme gelöst werden. Das gesellschaftliche Engagement kann sich dabei etwa in der finanziellen Förderung der örtlichen Tafelinitiative, in kostenlosen Dienstleistungen für Bildungseinrichtungen (z.B. themenspezifische Workshops mit Schülern), in der Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter<sup>1</sup>, der Gründung einer Stiftung und in vielen weiteren traditionellen und innovativen Varianten der öffentlichen Beteiligung ausdrücken.

### *Investition sollen sich lohnen...*

Während der Nutzen des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen für das Gemeinwesen in den vielfältigen Einsatzmöglichkeiten unternehmerischer Ressourcen gesehen wird, werden zunehmend auch die mit dem gesellschaftlichen Engagement verbundenen Gewinne für die Unternehmen thematisiert. Die Vorteile, die Unternehmen aus ihrem gesellschaftlichen Engagement ziehen könnten, werden in der laufenden Corporate Citizenship-Diskussion in Deutsch-

---

<sup>1</sup> Zur sprachlichen Vereinfachung wird im Folgenden nur noch die männliche Personenbezeichnung verwendet, womit stets aber beide Geschlechter gemeint sind.

land vor allem darin gesehen, Voraussetzungen für die Verbesserung der ökonomischen Leistungsfähigkeit zu schaffen. Beispielsweise ließen sich die Wettbewerbsfähigkeit und die wirtschaftliche Performance eines Unternehmens steigern über eine gezielte Verbesserung des Unternehmensimages, die Verbesserung der Infrastruktur an den Betriebsstandorten, die Gewinnung neuer Kunden, der Netzbildung im lokalen und regionalen Umfeld des Unternehmens oder über positive Effekte im Bereich der Personalentwicklung.

Infolge der Verknüpfung des gesellschaftlichen Engagements mit den wirtschaftlichen Zielen eines Unternehmens bekommt die in Deutschland bislang sozialpolitisch geprägte (und somit von „außen“ an die Unternehmen herangetragene) Diskussion über das freiwillige Engagement von Wirtschaftsunternehmen eine zusätzliche Stoßrichtung, die eng mit den kommunikationspolitischen Zielen von Unternehmen verbunden ist. Vor diesem Hintergrund stehen auch nicht die „altruistischen Motive“ wohlhabender Unternehmerpersönlichkeiten im Vordergrund, sondern die Erzielung einer „win-win-Situation“.

Die in der Corporate Citizenship-Debatte vielfach proklamierte Idee lautet deshalb: Beide Seiten, das Gemeinwesen *und* die Unternehmen, können und sollen vom Corporate Citizenship profitieren. Unternehmen, die sowohl den Nutzen für das Gemeinwesen als auch ihren eigenen anstreben würden, integrierten Aktivitäten des gesellschaftlichen Engagements in die Unternehmensstrategie und würden solche Aktivitäten als Investitionen in die Zukunft begreifen, die sich dazu eignen, das Verhältnis von Wirtschaft und Gesellschaft neu auszugestalten und zu verbessern (vgl. Backhaus-Maul, 2006; Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, 2003; Habisch, 2003).

### *Empirische Vorarbeiten...*

Vor diesem Hintergrund sind in den letzten Jahren verschiedene aufschlussreiche empirische Untersuchungen durchgeführt worden, die aus unterschiedlichen Perspektiven das gesellschaftliche Engagement von Wirtschaftsunternehmen in Deutschland thematisieren. Hervorzuheben sind in diesem Kontext fünf Studien, auf die sich die Corporate Citizenship-Debatte in Deutschland maßgeblich stützt:

Erste empirische Arbeiten über Corporate Citizenship-Aktivitäten von Unternehmen in Deutschland lieferten das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn (vgl. Maaß & Clemens, 2002), Heuberger, Oppen & Reimer (o. J.) und Habisch (2003). Während sich die explorative Studie von Heuberger, Oppen & Reimer (o. J.) auf acht ausgewählte Corporate Citizenship-Maßnahmen von Unternehmen konzentriert, konzentriert sich das IfM Bonn auf der Basis einer

quantitativen Erhebung nur auf mittelständische Unternehmen. Demgegenüber untersucht Nicole Fabisch die Frage nach dem sozialen Engagement von Banken (vgl. Fabisch, 2004). Allerdings ist ihre empirische wie auch theoretisch ansprechende Arbeit auf eine Branche beschränkt.

Anders verhält es sich bei den bislang einflussreichsten empirischen Studien zum Corporate Citizenship in Deutschland, die einerseits von der Bertelsmann Stiftung (vgl. Bertelsmann Stiftung, 2005) und andererseits von der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (vgl. Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft, 2005) im Jahr 2005 vorgelegt wurden. Beide Untersuchungen nehmen die Unternehmen in Deutschland branchenübergreifend in den Blick. Während allerdings die Studie der Bertelsmann-Stiftung auf „Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ abhebt und neben dem externen gesellschaftlichen Engagement auch das interne Engagement (z.B. Chancengleichheit der Mitarbeiter, Sozialleistungen für die Mitarbeiter) untersucht, thematisiert die Untersuchung der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft insbesondere die Frage, in welchem Umfang Unternehmensinhaber in Deutschland sich ehrenamtlich für Staat und Gesellschaft engagieren.

Die vorliegende Untersuchung orientiert sich an einzelnen Aspekten dieser Untersuchungen, grenzt sich jedoch durch eine andere inhaltliche Schwerpunktsetzung insofern ab, als unter anderem untersucht wird, inwieweit Corporate Citizenship in den Unternehmensstrukturen verankert ist und welche gesellschaftspolitischen Einstellungen zum Corporate Citizenship in den deutschen Unternehmen vorherrschen.

## **2 Zielstellung und Fragestellungen der Untersuchung**

Vor diesem Hintergrund besteht das Ziel der Untersuchung darin, auf empirischer Basis das Corporate Citizenship in Deutschland im Sinne eines gesellschaftlichen Engagements von Wirtschaftsunternehmen zur Erreichung gesellschafts- und unternehmensbezogener Ziele zu analysieren. Die leitende Fragestellung lautet dabei: Inwieweit und in welcher Weise setzen sich Unternehmen in Deutschland über ihre eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus für gesellschaftliche Belange ein?

Mit dieser leitenden Fragestellung der Untersuchung sind weitere Unterfragen verknüpft, um die gesellschaftspolitische und wirtschaftliche Bedeutung des Corporate Citizenship deutscher Unternehmen herauszuarbeiten: Welche gesellschaftsbezogenen und welche unternehmensbezogenen Ziele verfolgen die Unternehmen mit ihren Corporate Citizenship-Maßnahmen? Inwiefern werden Corporate Citizenship-Maßnahmen geschäftsstrategisch geplant und umgesetzt?

Und welche gesellschaftspolitischen und unternehmensbezogenen Einstellungen verbinden Unternehmen mit dem Thema Corporate Citizenship?

### **3 Anlage und Durchführung der empirischen Untersuchung**

Diese Fragestellungen werden auf der Basis einer empirischen Untersuchung analysiert, der eine bundesweite und branchenübergreifende Befragung von Wirtschaftsunternehmen in Deutschland zugrunde liegt, die in der Zeit vom 19. September bis zum 15. November 2006 durchgeführt wurde.

Die folgenden Abschnitte fassen die Anlage der empirischen Untersuchung zusammen, in dem die Fragebogenkonstruktion, Stichproben-Charakteristik, Befragungspersonen und Ausschöpfungsquote der Erhebung und schließlich die Operationalisierung der wichtigsten Indikatoren skizziert werden.

#### **3.1 Fragebogenkonstruktion**

Der Fragebogen wurde zu Beginn des Jahres 2006 konstruiert. Bei der Konstruktion des Fragebogens wurde einerseits auf vorhandene Untersuchungsinstrumente zurückgegriffen und andererseits ein eigenes Inventar an Fragen und Itembatterien entwickelt. Bei den Themenkomplexen, die der Fragebogen behandelt und die auch die Auswertung der Ergebnisse strukturieren, handelt es sich um:

- (1) Unternehmensstrukturen,
- (2) Charakteristika des gesellschaftlichen Engagements,
- (3) Ziele des gesellschaftlichen Engagements,
- (4) geschäftsstrategische Planung und Umsetzung des gesellschaftlichen Engagements,
- (5) Einstellungen der Unternehmen zur Bedeutung des Engagements für die Gesellschaft.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Bei diesem Themenkomplex rekurrerten wir insbesondere auf Items aus zwei Erhebungsinstrumenten des Center for Corporate Citizenship at Boston College, das in den Jahren 2003 und 2005 gemeinsam mit The U.S Chamber of Commerce den „State of Corporate Citizenship“ in den USA untersucht hat (vgl. The Center for Corporate Citizenship at Boston College, 2004 und 2006). Die für den deutschen Kontext relevanten Itembatterien, bei denen es sich insbesondere um Fragen nach der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft handelt, haben wir ins Deutsche übertragen und in die eigene Untersuchung integriert. Dabei wurde darauf geachtet, den Besonderheiten der deutschen Situation Rechnung zu tragen. Unter Berücksichtigung der vielfältigen politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Unterschiede erlaubt es diese Datengrundlage grundsätzlich, weitergehende Interpretationen im Hinblick auf Unterschiede und Ähnlichkeiten ausgewählter Dimensionen des Corporate Citizenship in Deutschland und den USA vorzunehmen.

### 3.2 Stichproben-Charakteristik

Die Grundgesamtheit der Befragung bilden privatgewerbliche Unternehmen in Deutschland mit einem Jahresumsatz von mindestens 1 Million Euro und mindestens 10 Mitarbeitern. Dieser Ansatz wurde bewusst gewählt, um eine große Bandbreite von Unternehmen in die Untersuchung aufzunehmen und mögliche Unterschiede zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen aufzeigen zu können. Denn zahlreiche Best-practice-Beispiele weisen darauf hin, dass innovatives Corporate Citizenship vor allem bei Großunternehmen zu beobachten sein dürfte (vgl. z.B. F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformation, 2005; Habisch, 2003; Heuberger, Oppen & Reimer, o. J.), so dass speziell auch Vergleiche zwischen den verschiedenen Größenklassen von Unternehmen durchgeführt werden sollten.

Da in Deutschland Großunternehmen im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen verhältnismäßig selten vorkommen, wurde die Stichprobe im Hinblick auf die Unternehmensgrößen disproportional angelegt: Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern und mindestens 50 Millionen Euro Jahresumsatz wurden überdurchschnittlich häufig berücksichtigt. Der disproportionale Ansatz bietet die Möglichkeit, auch für Großunternehmen Auswertungen vornehmen zu können, die auf einer statistisch ausreichenden Fallzahl basieren, und somit Unterschiede zwischen Unternehmen verschiedener Größenklassen herauszuarbeiten. Die Disproportionalität wurde bei der Auswertung durch ein Gewichtungungsverfahren wieder aufgehoben, insofern als Großunternehmen in der Stichprobe niedriger gewichtet werden als mittlere und kleinere Unternehmen, die einen entsprechend höheren Gewichtungsfaktor erhalten.

Die Auswahl der Unternehmen erfolgte durch eine Zufallsstichprobe. Die Zufallsauswahl ermöglicht prinzipiell eine Verallgemeinerbarkeit der Untersuchungsergebnisse (vgl. Bortz & Döring, 2003). Als Grundgesamtheit diente allerdings nicht die Gesamtheit aller in Deutschland ansässigen Unternehmen, sondern ein Unternehmens-Verzeichnis: die „Firmendatenbank Deutschland“ des Informationsdienstleisters Hoppenstedt. In diesem Verzeichnis sind die bedeutendsten Unternehmen ab 1 Million Euro Jahresumsatz oder 20 Beschäftigten gelistet. Dieses hat zur Konsequenz, dass die ermittelten Ergebnisse – streng betrachtet – nur auf die Teilmenge der in dem Unternehmens-Verzeichnis gelisteten Unternehmen generalisiert werden können. Da die „Firmen-Datenbank“ mit 225.000 gelisteten Unternehmen, die rund 80% der Wertschöpfung in Deutschland repräsentieren, sehr umfangreich ist, dürften die Ergebnisse aber zumindest tendenziell auch auf die Grundgesamtheit aller privatgewerblichen Unternehmen in Deutschland übertragbar sein.

Die gewichtete Stichprobe zeichnet sich durch folgende – in Abbildung 1 zusammenfassend dargestellte – zentrale Strukturdaten aus:

- (1) 62,4 Prozent der Unternehmen aus der Stichprobe haben weniger als 50 Mitarbeiter, 33,5 Prozent zwischen 50 und 499 Mitarbeiter und 3,9 Prozent haben mehr als 500 Mitarbeiter.
- (2) Bis unter 10 Millionen Euro Jahresumsatz im Jahr 2005 weisen 64,1 Prozent der Unternehmen aus. 25,9 Prozent haben einen Jahresumsatz von 10 bis unter 50 Millionen Euro und 6,4 Prozent der Unternehmen liegen mit ihrem Jahresumsatz über 50 Millionen Euro.
- (3) Die Unternehmen verteilen sich wie folgt auf die einzelnen Branchen:
  - 36,7 Prozent: Dienstleistungen
  - 26,4 Prozent: verarbeitendes Gewerbe
  - 14,7 Prozent: Baugewerbe
  - 7,2 Prozent: Großhandel
  - 4,5 Prozent: Einzelhandel
  - 10,6 Prozent: Sonstiges
- (4) Unter den befragten Unternehmen befinden sich 67,7 Prozent Handwerksbetriebe. Das heißt gut zwei Drittel der untersuchten Unternehmen sind in die Handwerksrolle eingetragen.
- (5) 69,5 Prozent der Unternehmen sind familien- bzw. inhabergeführt.

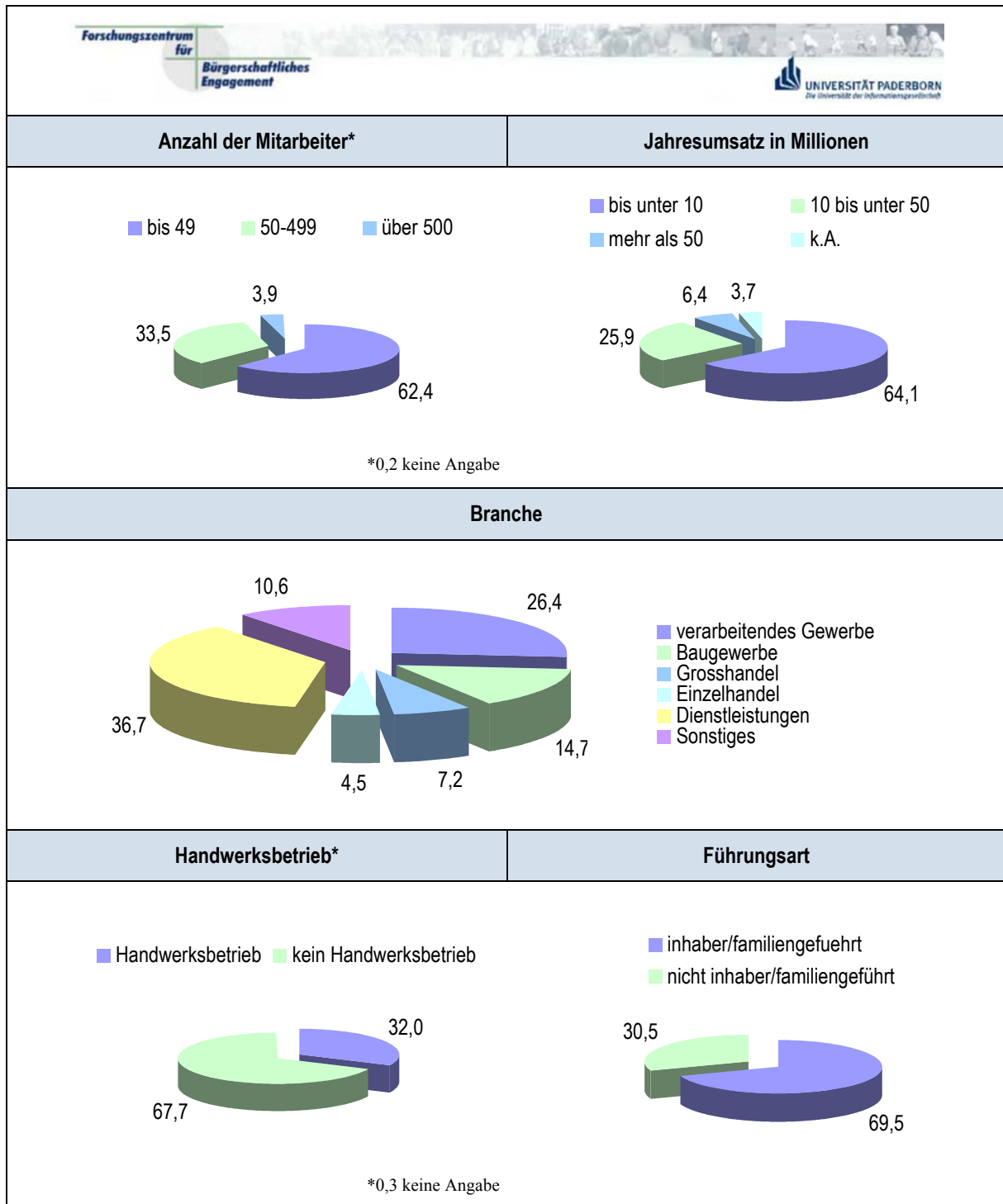


Abbildung 1: Beschreibung der Stichprobe. Prozentwerte.

### 3.3 Befragungspersonen und Ausschöpfungsquote der Erhebung

Innerhalb der Unternehmen wurden mit Hilfe computergestützter Telefoninterviews (CATI-System) entweder Mitglieder der Geschäftsführung oder diejenigen Mitarbeiter befragt, die für den Bereich Öffentlichkeitsarbeit zuständig sind. Auf diese Weise sollten Experten für das gesellschaftliche Engagement des jeweiligen Unternehmens befragt werden.

Im Rahmen des Erhebungsverfahrens mussten 58,3 Prozent der Befragungsversuche als systematische Ausfälle deklariert werden: 29,7 Prozent verweigerten ihre Bereitschaft zur Teilnahme; bei 28,6 Prozent war ein Interview mit der Zielperson während der Feldzeit nicht möglich.<sup>3</sup>

Folglich betrug die Ausschöpfung der Netto-Stichprobe 41,7 Prozent. Diese Ausschöpfungsquote ist für telefonische Unternehmensbefragungen als recht gut einzuschätzen und liegt deutlich über den Realisierungsquoten von schriftlichen Unternehmensbefragungen. Insgesamt liegen beendete Befragungen von 501 Unternehmen vor, die für die Auswertung genutzt werden konnten.

Da zu Beginn der Befragung nicht auf den genauen Untersuchungsinhalt eingegangen wurde, ist davon auszugehen, dass die Stichprobe *nicht* zugunsten gesellschaftlich engagierter Unternehmen verzerrt ist. Eine Selbstselektion der gesellschaftlich engagierten Unternehmen unter den Antwortenden ist daher weitgehend auszuschließen.

### 3.4 Ergebnisermittlung und Operationalisierung

Der gewählte disproportionale Ansatz bei der Unternehmensbefragung machte – wie bereits angedeutet – eine nachträgliche Datengewichtung notwendig. Sämtliche Ergebnisse werden hier nach Unternehmensgrößenklassen gewichtet dargestellt. Die Darstellung beschränkt sich im vorliegenden Bericht auf deskriptive Ergebnisse, wobei sich die aufgeführten Prozentangaben stets auf die Anzahl der Unternehmen beziehen, die auf die jeweilige Frage geantwortet haben („valide Prozent“).

Da bislang kein Konsens über eine einheitliche deutsche Übersetzung des aus dem anglo-amerikanischen Raum stammenden Begriffs „Corporate Citizenship“ besteht, scheint sich dieser Begriff als Anglizismus im Sprachgebrauch von Po-

---

<sup>3</sup> Es handelt sich hierbei um die Netto-Stichprobe. Die Brutto-Stichprobe enthielt zusätzliche Ausfälle: Bei 4,3 Prozent aller Kontaktaufnahmen gab es entweder keinen Anschluss bzw. handelte es sich nicht um einen Telefonanschluss eines Unternehmens. Bei 17,8 Prozent aller Kontaktaufnahmen waren die Ansprechpartner nicht Teil der Zielgruppe. Auf die Stichprobenqualität wirken sich diese Ausfälle allerdings nicht aus, sind also als qualitätsneutral zu werten.

litik, Wirtschaft und Wissenschaft zu etablieren.<sup>4</sup> Jedoch ist bei einer Befragung zum Thema Corporate Citizenship nicht davon auszugehen, dass dieser Begriff allen an der Befragung Beteiligten geläufig ist. Insofern wurde im Rahmen der Befragung nicht von Corporate Citizenship, sondern vom (freiwilligen) gesellschaftlichen Engagement der Unternehmen gesprochen.

Vor diesem Hintergrund wurde für die Frage, ob sich ein Unternehmen überhaupt gesellschaftlich engagiert, bewusst ein breiter Einstieg gewählt: Zum einen wurde einleitend das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens als „all jene Maßnahmen und Aktivitäten“ bezeichnet, „mit denen das jeweilige Unternehmen in das gesellschaftliche Umfeld einwirkt und so freiwillig gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt“. Zum anderen wurde die Frage, ob sich ein Unternehmen engagiert, mit Hilfe einer Liste möglicher Formen des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen erhoben (vgl. auch Tabelle 1) und insofern über konkrete Engagementformen definiert.<sup>5</sup> Dieser Befragungsmodus hat den Vorteil, den Unternehmen das Spektrum unternehmerischen Bürgerengagements aufzuzeigen, um sich in diesem Spektrum mit dem eigenen unternehmerischen Handeln gegebenenfalls wieder finden zu können. Darüber wurde durch eine vorgegebene zeitliche Beschränkung nur das Engagement erhoben, das seit dem Jahr 2005 in den Unternehmen praktiziert wird.

Unternehmen, die angaben, sich in mindestens einer Form des vorgegebenen Spektrums und Zeitraums zu engagieren, wurden im weiteren Verlauf eine Reihe von Fragen zur Ausgestaltung ihres spezifischen Engagements gestellt. Unternehmen, die sich in keiner Weise gesellschaftlich engagierten, wurden mittels einer Filterführung nur zu den Themenkomplexen befragt, zu denen sie auch

---

<sup>4</sup> Der Begriff Corporate Citizenship lässt sich dabei in eine übergeordnete Diskussion über die soziale Verantwortung von Unternehmen – Corporate Social Responsibility (CSR) – einbetten, wobei beide Begriffe in der Literatur nicht eindeutig voneinander abgegrenzt werden. Während CSR auch interne Vorgänge wie z.B. eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter thematisiert, fokussiert Corporate Citizenship deutlicher die gesellschaftspolitische Dimension, die mit dem gesellschaftlichen Engagement im Sinne eines unternehmerischen Bürgerengagements verbunden ist.

<sup>5</sup> Folgende Engagementformen waren in der Liste enthalten: Geldspenden; Sachspenden; kostenlose Bereitstellung von Dienstleistungen; kostenlose Nutzenüberlassung von Betriebseinrichtungen, Geräten oder Räumen; Bereitstellung von Unternehmensmitarbeitern für gesellschaftliches Engagement; Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements der Mitarbeiter; Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen; Durchführung von Spendenaktionen oder Sammlungen; Gründung bzw. Unterhalt einer Stiftung; Sonstiges (als offene Kategorie). In der Engagementliste wurde bewusst auf das Instrument des Sponsorings verzichtet, da Sponsoring als strategisches Instrument der Imagewerbung – und damit als eine Geschäftspraktik – betrachtet wird, die auf vertraglich geregelten Gegenleistungen des Gesponserten beruht.

Auskunft geben konnten (z.B. zu ihren gesellschaftspolitischen Einstellungen und zu ihrer Unternehmensstruktur).

In Anlehnung an die Schwellenwerte der EU vom 1. Januar 2005 und in Anlehnung an die Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit in der Ergebnisdarstellung unterschieden zwischen:<sup>6</sup>

- kleinen Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern bzw. unter 10 Millionen Euro Jahresumsatz,
- mittleren Unternehmen mit 50 bis höchstens 499 Mitarbeiter bzw. zwischen 10 Millionen bis unter 50 Millionen Euro Jahresumsatz,
- großen Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeiter bzw. mindestens 50 Millionen Euro Jahresumsatz.

## **4 Empirische Ergebnisse der Untersuchung**

### **4.1 Aktivitäten I: Wie viele Unternehmen engagieren sich?**

#### **Eindeutiges „Ja!“ zum gesellschaftlichen Engagement**

Die Ergebnisse unserer Unternehmensbefragung zeigen, dass sich nahezu alle der befragten deutschen Unternehmen gesellschaftlich engagieren: 96 Prozent der Unternehmen sind in irgendeiner Form gesellschaftlich engagiert.<sup>7</sup>

Den Ergebnissen ist zu entnehmen, dass alle Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern gesellschaftlich engagiert sind. Aber auch die Engagementquote der Unternehmen mit kleinen und mittleren Mitarbeiterzahlen, die die Unternehmenslandschaft in Deutschland vorherrschend prägen, bewegt sich auf einem ausgesprochen hohen Niveau.

Insbesondere den Einzelhandelsunternehmen scheint ein gesellschaftliches Engagements sehr wichtig zu sein. Dass jedes der befragten Einzelhandelsunternehmen in das gesellschaftliche Umfeld investiert, lässt sich wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass sich die Einzelhandelsunternehmen – beispielsweise

---

<sup>6</sup> Diese Einteilung weicht von der EU-Definition im Hinblick auf die Differenzierung zwischen mittleren und großen Unternehmen insofern ab, als 500 statt 250 Mitarbeiter als Kriterium für ein Großunternehmen herangezogen werden. Dieses entspricht den Vorgaben des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn. Der Jahresumsatz von 50 Millionen Euro als Kriterium für ein Großunternehmen ist beiden Ansätzen gleich.

<sup>7</sup> Dieses Ergebnis deckt sich in etwa mit Ergebnissen einer Studie aus dem Jahr 2005, die Forsa im Auftrag der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft durchgeführt hat. Basierend auf einer Stichprobe von inhabergeführten Unternehmen mit einem Mindestumsatz von 100.000 Euro wurde eine Engagementquote von 94 Prozent ermittelt.

im Gegensatz zum Großhandel – durch einen direkten Kontakt zum Endverbraucher auszeichnen. Das gesellschaftliche Engagement könnte dazu beitragen, den Kundenkontakt durch gezielte Maßnahmen zu forcieren, um eine verbraucherbindende Wirkung hervorzurufen.

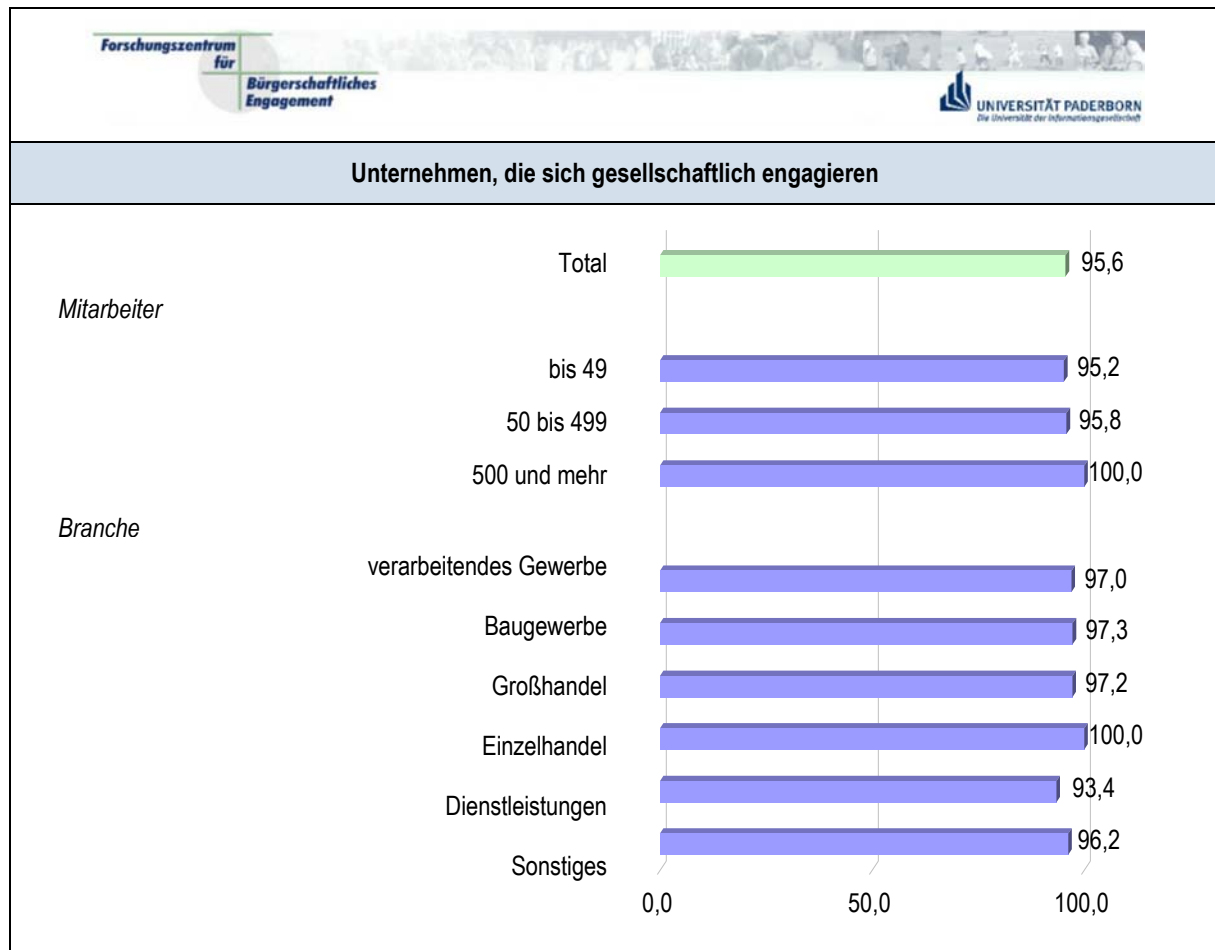


Abbildung 2: Engagierte Unternehmen, differenziert nach Anzahl der Mitarbeiter und nach Branche. Prozentwerte.

Zieht man darüber hinaus die Führungsstruktur der befragten Unternehmen als Differenzierungskriterium heran, so lässt sich der Unterschied feststellen, dass sich familien- oder inhabergeführte Unternehmen (97 %) häufiger als z.B. Aktiengesellschaften etc., also Unternehmen die nicht inhaber- oder familiengeführt sind (93 %), für gesellschaftliche Belange einsetzen.

Unterschiedliche Engagementquoten zwischen Unternehmen aus den neuen und den alten Bundesländern lassen sich ebenso nicht feststellen wie Unterschiede zwischen Handwerksbetrieben und Nicht-Handwerksbetrieben.

## 4.2 Aktivitäten II: Wie gestaltet sich das gesellschaftliche Engagement aus?

### **Unternehmen bedienen sich unterschiedlicher Formen des Corporate Citizenship**

Das Corporate Giving – also das Spenden von Geld und Sachmitteln – ist die bevorzugte Form, sich gesellschaftlich zu engagieren. Nahezu jedes gesellschaftlich engagierte Unternehmen unterstützt das Gemeinwesen durch diese klassischen Formen des Corporate Citizenship. Am gebräuchlichsten ist das Spenden von Geld, wovon 83 Prozent der Unternehmen Gebrauch machen. Drei von fünf der befragten Unternehmen spenden Sachmittel und überlassen Produkte oder Waren an Organisationen oder Individuen. Darüber hinaus werden in einem Fünftel der Unternehmen Spendenaktionen oder Sammlungen für wohltätige Zwecke durchgeführt. Auf das Instrument der Gründung bzw. des Unterhalts einer Stiftung greifen die Unternehmen vergleichsweise selten zurück.

Neben den genannten klassischen Formen des Geld- und Sachspendens hat sich mittlerweile in den Unternehmen eine modernere Form des Spendens etabliert: das Spenden von Zeit und Know-how der Führungskräfte und Mitarbeiter, das unter dem Stichwort Corporate Volunteering zusammenzufassen ist. Das Instrument des Corporate Volunteering, das den Ergebnissen zufolge in deutlich mehr als der Hälfte der untersuchten Unternehmen eingesetzt wird, kann in unterschiedlichen Ansätzen praktiziert werden. Mindestens zwei Aspekte spielen dabei eine Rolle: Der erste Aspekt umfasst die Unterstützung der bereits außerhalb der Arbeitszeit und im außerberuflichen Kontext bürgerschaftlich engagierten Mitarbeiter. Dieses bürgerschaftliche Engagement wird von 48 Prozent der Unternehmen gefördert.

Der zweite Aspekt geht über das Tolerieren des privaten Mitarbeiterengagements im Unternehmen insofern hinaus, als Arbeitszeiten für das bürgerschaftliche Engagement der Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden. Von den befragten Unternehmen stellen 32 Prozent ihre Mitarbeiter für ein solches Engagement frei. Hierzu zählen beispielsweise Freistellungen für Einsätze von Mitgliedern der Freiwilligen Feuerwehr. Die Bereitstellung von Mitarbeitern für das gesellschaftliche Engagement kann aber auch bedeuten, dass Mitarbeiter in ausgewählten Projekten gemeinnütziger Art eingesetzt werden. Denkbar sind beispielsweise punktuelle Aktionen der gesamten Belegschaft oder einzelner Abteilungen (sog. activity-days, z.B. ganztägige handwerkliche Arbeitseinsätze) sowie mehrtägige Hospitationen oder längerfristige Mitarbeiterereinsätze in Führungsbereichen von gemeinnützigen Organisationen (zu den verschiedenen Erscheinungsformen des Corporate Volunteering in Deutschland vgl. neuerdings auch Herzig, 2006).

Tabelle 1: Formen und Instrumente des Corporate Citizenship. Prozentwerte.

Formen und Instrumente		Total
<i>Corporate Giving</i>		91,0
darunter	Geldspenden	83,4
	Sachspenden	59,7
	Durchführung von Spendenaktionen und Sammlungen	19,7
	Stiftungsgründung bzw. -unterhaltung	3,8
<i>Corporate Volunteering</i>		60,5
darunter	Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements der Mitarbeiter	47,9
	Bereitstellung von Unternehmensmitarbeitern für gesellschaftliches Engagement	32,3
<i>Kostenlose Dienste</i>		54,1
darunter	Bereitstellung von Dienstleistungen	41,3
	Nutzungsüberlassung von Betriebseinrichtungen, Geräten oder Räumen	31,4
<i>Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen</i>		47,0
<i>Anderes Engagement</i>		2,6

Dass über die finanziellen und personellen Ressourcen hinaus sämtliche unternehmerische Ressourcen für das Corporate Citizenship eingesetzt werden können, zeigen die immerhin 54 Prozent der Unternehmen, die kostenlos Unternehmensressourcen für gesellschaftliche Belange bereitstellen, und zwar in Form von Dienstleistungen (41 %) oder dadurch, dass sie ihre Infrastruktur (z.B. Räume und Geräte) kostenlos zur Verfügung stellen (31 %).

Darüber hinaus findet das Corporate Citizenship der befragten Unternehmen häufig auch in Interaktionsformen mit gemeinnützigen Partnern statt. Von den befragten Unternehmen arbeiten 47 Prozent mit gemeinnützigen Organisationen zusammen. In Partnerschaften mit gemeinnützigen Organisationen werden in der Regel Projekte zur Lösung gesellschaftlicher Probleme bearbeitet, indem

z.B. Unternehmensressourcen mit den Kompetenzen der gemeinnützigen Organisation gebündelt und gemeinsam – auf ein bestimmtes Ziel hin ausgerichtet – eingesetzt werden.

### **Materielle und personelle Unternehmensressourcen fördern das bürgerschaftliche Engagement**

Eine differenziertere Betrachtung der Unternehmen, die angeben, das bürgerschaftliche Engagement der Mitarbeiter zu fördern, kommt zu folgenden Ergebnissen:

- (1) Zu 81 Prozent erlauben diese Unternehmen ihren Mitarbeitern, Unternehmensressourcen (wie z.B. PC, Kopierer, Firmentelefon, Firmenwagen) für das bürgerschaftliche Engagement zu nutzen.
- (2) Zu 78 Prozent erteilen diese Unternehmen ihren Mitarbeitern die Erlaubnis, sich während der Arbeitszeit bürgerschaftlich zu engagieren.
- (3) Ergänzend zur Bereitstellung der materiellen und personellen Ressourcen der Unternehmen für das bürgerschaftliche Engagement werden in jedem vierten dieser Unternehmen monetäre Mittel bereitgestellt, indem Mitarbeiterspenden durch das Unternehmen aufgestockt werden („matching funds“).
- (4) Weniger als ein Zehntel dieser Gruppe von Unternehmen (9 %) fordert ihre Mitarbeiter aktiv auf, sich bürgerschaftlich in bestimmten Bereichen und Projekten zu engagieren.

### **Unternehmen engagieren sich insbesondere im Sport- und Freizeitbereich**

Die Wahl der Themenfelder, in denen sich die gesellschaftlich engagierten Unternehmen betätigen, konzentriert sich insgesamt ganz stark auf das Feld „Sport und Freizeit“. Obwohl das Engagement in erster Linie auf die Förderung von z.B. Sport- und Freizeitvereinen abzielt, diversifiziert sich das Engagement auch auf andere Bereiche. Denn sowohl „Erziehung und Bildung“ als auch „Kommune und Gemeinwesen“ sowie „Soziales“ spielen als Engagementfeld in vielen der befragten Unternehmen eine Rolle.

Die verschiedenen Bereiche werden durch die verschiedenen Engagementformen der Unternehmen in unterschiedlicher Weise unterstützt:

Geht es um *Geld- und Sachspenden*, wird am häufigsten der Sport- und Freizeitbereich als Empfänger der Spenden genannt. Die Daten lassen allerdings keine Rückschlüsse darauf zu, in welchem Umfang Unterstützungsleistungen in diesen und andere Engagementbereiche fließen.

Vom *Corporate Volunteering* profitiert an erster Stelle der Bereich „Kommune und Gemeinwesen“, gefolgt von „Sport und Freizeit“ und „Soziales“.

Die Rangfolge der Themenfelder in Bezug auf eine *Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen* führt der Engagementbereich „Soziales“ an, der an den Plätzen zwei und drei von den Bereichen „Sport und Freizeit“ sowie „Erziehung und Bildung“ gefolgt wird.

Insgesamt – so lassen sich die Daten zusammenfassen – wählen die Unternehmen bevorzugt die Themenfelder, die vermutlich dazu beitragen können, ein attraktives Umfeld an den Unternehmensstandorten zu schaffen: Es geht offenbar vor allem darum, ein intaktes öffentliches Leben mit einer funktionierenden Infrastruktur zu gestalten, die Erziehung und Bildung der Menschen vor Ort zu fördern und soziale Probleme zu mindern.

### **Partnerschaften sind besonders für große Unternehmen wichtig, aber keine notwendige Voraussetzung für gesellschaftliches Engagement**

Um sich gesellschaftlich zu engagieren, können Unternehmen mit anderen Organisationen kooperieren. Damit verbunden ist gegebenenfalls der Vorteil, einen kompetenten Ansprechpartner für konkrete Corporate Citizenship-Projekte zu haben, der sich mit den zu lösenden gesellschaftlichen Aufgaben oder Problemen auskennt. So sind beispielsweise Partnerschaften zwischen einem Unternehmen und einer lokalen Bürgerinitiative, einem Kindergarten, einem Wohlfahrtsverband oder einer kommunalen Verwaltungseinrichtungen denkbar.

Die Unternehmen unterstützen dabei die Arbeit der externen Einrichtungen durch den Einsatz der Unternehmensressourcen wie Geld-, Sach- und Personalmittel. Die Partner bieten im Gegensatz dazu das Wissen, die Kompetenzen und die sozialen Netzwerke, um sich nachhaltig um eine bestimmte Aufgabe zu kümmern, mit der sie sich – im Gegensatz zu den Unternehmen – wohlmöglich bereits differenzierter auseinandergesetzt haben.

Die Mehrheit der befragten Unternehmen (59 %) steht bei ihrem gesellschaftlichen Engagement in Kooperationskontexten mit mindestens einem Partner.<sup>8</sup>

Ob eine Partnerschaft mit einer anderen Organisation eingegangen wird oder nicht, variiert mit der Unternehmensgröße: Drei von vier der mittleren und vier von fünf der großen Unternehmen geben an, eine Partnerschaft im Zusammenhang mit ihrem gesellschaftlichen Engagement eingegangen zu sein, während die engagierten kleinen Unternehmen etwas seltener mit Partnern kooperieren.

---

<sup>8</sup> Im Unterschied zu den Ergebnissen in Tabelle 1 ist hier nicht zwingend die Zusammenarbeit mit einer *gemeinnützigen Organisation* gemeint; eine Aufschlüsselung der Art der Partner ist in der Abbildung 4 einzusehen.

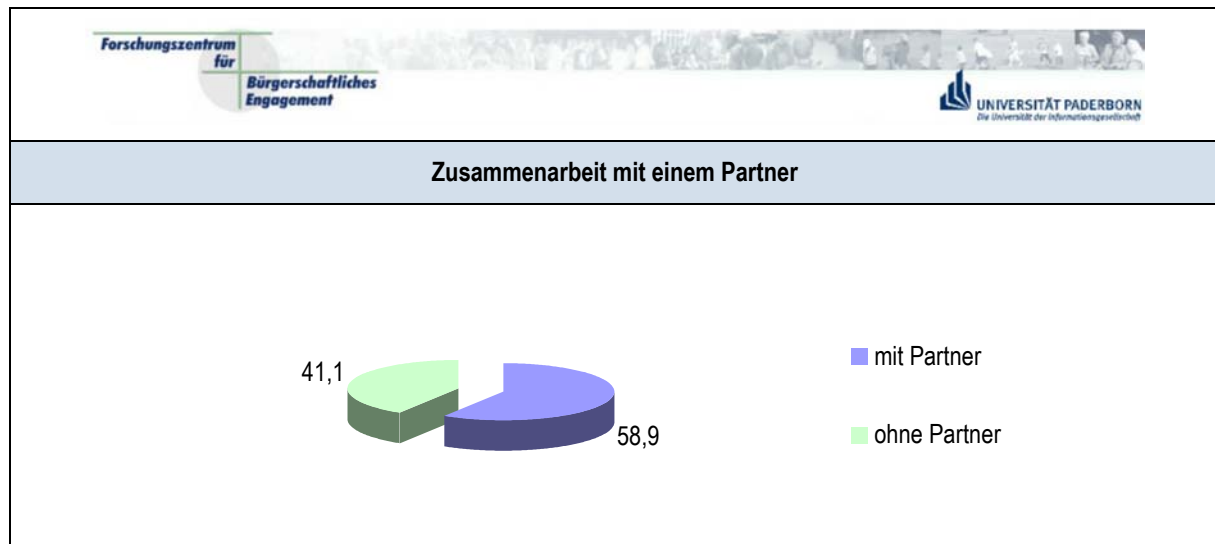


Abbildung 3: Zusammenarbeit der gesellschaftlich engagierten Unternehmen mit anderen Organisationen und Einrichtungen. Prozentwerte.

Etwa die Hälfte der kleinen Unternehmen verzichtet bei der Ausführung des gesellschaftlichen Engagements auf Kooperationsbeziehungen. Als Grund hierfür kann vermutet werden, dass sich das gesellschaftliche Engagement der kleinen Unternehmen vielfach auf der Ebene kleinerer Spenden und Maßnahmen abläuft, die ohne Unterstützung von externen Partnern durchgeführt werden können.

Eine differenziertere Betrachtung nach Branchen macht deutlich: Während die meisten Branchen im Bereich des Durchschnitts anzusiedeln sind, stechen die Einzelhandelsunternehmen hervor. Denn 78 Prozent der Einzelhandelsunternehmen interagieren in Bezug auf ihr gesellschaftliches Engagement mit mindestens einem Partner.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass das gesellschaftliche Engagement bei einer Mehrheit der Unternehmen auf Formen einer Zusammenarbeit zwischen einem Unternehmen und einer anderen Organisation basiert. Allerdings ist eine partnerschaftliche Zusammenarbeit nicht zwingend notwendig, um sich gesellschaftlich zu engagieren, denn 41 Prozent der gesellschaftlich engagierten Unternehmen verzichten bislang auf derartige Kooperationen.

### **Partner aus allen gesellschaftlichen Bereichen**

Schaut man sich etwas genauer an, mit welchen Partnern die gesellschaftlich engagierten Unternehmen vorlieb nehmen, so stehen an erster Stelle lokale Organisationen wie Vereine und Initiativen. Von denjenigen Unternehmen, die im Rahmen ihres gesellschaftlichen Engagements mit Partnerorganisationen koope-

rieren, arbeiten 71 Prozent mit derartigen freiwilligen Personenvereinigungen wie Vereinen, Projekten und Initiativen zusammen (vgl. dazu Braun, 2007).

Daneben kooperieren die Unternehmen mit einer Vielzahl unterschiedlicher Organisationen. Anzuführen sind einerseits weitere Dritter Sektor-Organisationen wie nationale Wohlfahrtsverbände (38 %), internationale Hilfsorganisationen und Interessenverbände (jeweils 19 %), aber auch die Kirchen (20 %).

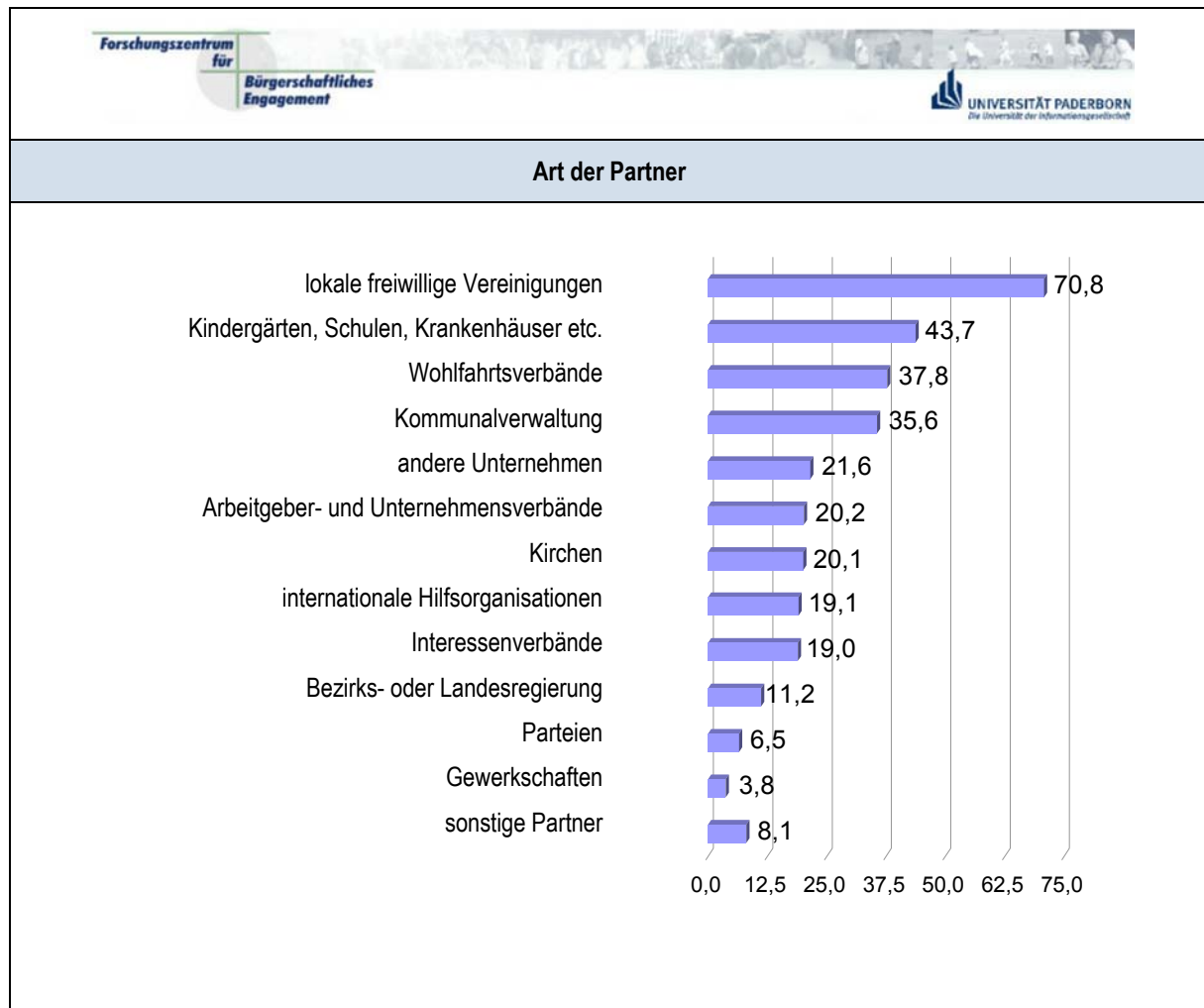


Abbildung 4: Art der Partner. Prozentwerte.

Andererseits wenden sich die Unternehmen jedoch zudem relativ häufig an staatliche und politische Akteure: Immerhin 36 Prozent arbeiten mit Stellen der Kommunalverwaltung zusammen, 11 Prozent mit Bezirks- oder Landesregierungen und 6 Prozent mit Parteien.

Einen relativ hohen Stellenwert haben in diesem Zusammenhang aber auch Kooperationen mit Akteuren aus der Wirtschaft, speziell mit anderen Unternehmen (22 %) und mit Arbeitgeber- und Unternehmensverbänden (20 %).

Die Vielzahl der unterschiedlichen Partner, mit denen die entsprechenden Unternehmen zusammenarbeiten, weist darauf hin, dass die Unternehmen in einer beachtlichen Vielfalt aktiv mit Akteuren aus den drei Sektoren Staat, Markt und insbesondere Dritter Sektor interagieren, um ihr gesellschaftliches Engagement umzusetzen.

### **Corporate Citizenship hat einen starken lokalräumlichen Bezug**


Wie die hohe Bedeutung lokaler freiwilliger Vereinigungen als Kooperationspartner für Corporate Citizenship-Maßnahmen erkennen lässt, findet das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen überwiegend in enger räumlicher Nähe zu den Unternehmen statt.

Drei Viertel der gesellschaftlich engagierten Unternehmen geben an, sich in der Region und im lokalen Umfeld des Unternehmenssitzes zu engagieren. Dagegen engagieren sich Unternehmen eher selten in einem nationalen (15 %) oder internationalen (14 %) Kontext. Folglich bemühen sich die Unternehmen schwerpunktmäßig um eine intakte Umgebung ihres Unternehmenssitzes bzw. ihrer Betriebsstandorte. Setzt man ein intaktes Unternehmensumfeld für das erfolgreiche Wirtschaften eines Unternehmens voraus, überrascht dieser Befund sicherlich nicht.

Je mehr Mitarbeiter das Unternehmen und je mehr Umsatz das Unternehmen aufzuweisen hat, umso weiter ist auch die räumliche Ausdehnung der Corporate Citizenship-Maßnahmen. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass gesellschaftliches Engagement mit internationaler und nationaler Reichweite nicht nur den mittleren und großen Unternehmen vorbehalten ist; denn immerhin überschreitet das gesellschaftliche Engagement von fast jedem zehnten kleinen Unternehmen das regionale Umfeld des Unternehmens.

Es ist daher anzunehmen, dass die Reichweite einzelner Corporate Citizenship-Maßnahmen stark davon abhängt, in welchen Kontexten das Unternehmen agiert. Unternehmen, deren Markt lokalräumlich begrenzt ist und deren Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden etc. aus dem engeren Umfeld des Unternehmens stammen, konzentrieren sich anscheinend auch mit ihrem gesellschaftlichen Engagement auf diesen Raum. Wenn man davon ausgeht, dass vor allem die größeren Unternehmen im nationalen und globalen Maßstab wirtschaften, suggerieren die Daten infolgedessen eine räumliche Überschneidung der Reichweite der Hauptgeschäftstätigkeit und des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen.

Tabelle 2: Reichweite des Corporate Citizenship. Prozentwerte.

				
Reichweite des Corporate Citizenship	Total	bis 49	50-499	500 und mehr
Lokal/regional im Umfeld des Unternehmenssitz	73,8	79,5	64,4	57,9
Lokal/regional im Umfeld der Betriebsstandorte	24,3	17,8	32,5	57,9
National	14,5	11,4	19,4	26,3
International	13,6	8,4	22,0	21,1

Betrachtet man die Reichweite des gesellschaftlichen Engagements der einzelnen Branchen, wird diese Annahme insofern gestützt, als dass vor allem die Dienstleistungsunternehmen (17 %) und das verarbeitende Gewerbe (15 %) international ausgerichtetes Corporate Citizenship betreiben. Demgegenüber reicht das Corporate Citizenship der eher lokal verankerten Einzelhandelsunternehmen relativ selten bis auf die nationale Ebene (1 %) oder die internationale Ebene (5 %).

### Investitionen für Corporate Citizenship bleiben meist unter 50.000 Euro

Betrachtet man alle anfallenden Kosten im Zusammenhang mit Corporate Citizenship-Maßnahmen – einschließlich Projekt- und Personalkosten sowie Spenden und Ausgaben für die Öffentlichkeitsarbeit etc. –, zeigt sich ein sehr uneinheitliches Bild.<sup>9</sup>


Unter einem Betrag von 5.000 Euro, der im Jahr 2005 für gesellschaftliches Engagement aufgewendet wurde, bleiben 38 Prozent der Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern. Demgegenüber stehen 32 Prozent der Unternehmen mit 500 und mehr Mitarbeitern, die über 100.000 Euro in das gesellschaftliche Engagement investierten.

Fasst man die Zahlen zusammen, so kann man erkennen, dass die Beträge bei drei Viertel der Unternehmen unter 50.000 Euro betragen. Die Grenze von 50.000 Euro wird insbesondere von kleinen, aber auch von mittleren Unterneh-

<sup>9</sup> Die Angaben beziehen sich auf das gesamte Engagement, das im Jahr 2005 von den jeweiligen Unternehmen geleistet wurde.

men in den wenigsten Fällen überschritten. Somit bleiben weitreichende, groß angelegte und kostenintensive Corporate Citizenship-Maßnahmen den Großunternehmen vorbehalten. Eine absolute Seltenheit sind Investitionen, die über eine Million Euro hinausgehen.

Tabelle 3: Ausgaben für Corporate Citizenship im Jahr 2005. Prozentwerte.

				
Betrag in Euro im Jahr 2005	Total	bis 49	50-499	500 und mehr
Bis unter 5.000	29,1	37,9	15,6	5,3
5.000 bis unter 10.000	17,2	19,5	13,8	10,5
10.000 bis unter 50.000	30,5	28,9	36,3	10,5
50.000 bis unter 100.000	5,2	4,0	6,9	10,5
100.000 und mehr	6,5	1,7	12,5	31,6
Keine Angabe/weiß nicht	11,5	8,1	15,0	31,6

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang die Zahl der Unternehmen, die zu dieser Frage keine Angabe machen bzw. angeben, nicht zu wissen, wie viel das Unternehmen in Corporate Citizenship-Maßnahmen investiert. Denn es sind vor allem die großen Unternehmen (39 %, davon 5 % „keine Angabe“ und 24 % „weiß nicht“), die keine Auskunft über den finanziellen Aufwand für das gesellschaftliche Engagement machen. Dass ein Großteil der Befragten in den großen Unternehmen den Betrag nicht einmal schätzen kann, könnte als Hinweis auf ein unvollständiges Controlling des gesellschaftlichen Engagements innerhalb der Unternehmen interpretiert werden. Diese Lesart deutet auf eine mangelnde Bündelung des Themas in vielen der befragten Unternehmen hin.

### **4.3 Ziele: Welche gesellschaftspolitischen Ziele und welche unternehmensbezogenen Ziele verbinden die Unternehmen mit ihrem gesellschaftlichen Engagement?**

#### **Gesellschaftsbezogene Ziele stehen im Vordergrund**

Das zentrale Anliegen der engagierten Unternehmen ist die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung und das Bemühen um ein „gesundes“ Lebensumfeld an den Unternehmens- bzw. Betriebsstandorten. Über bzw. knapp die Hälfte aller engagierten Unternehmen messen diesen beiden Zielen eine hohe oder gar sehr hohe Bedeutung zu. Damit stehen eindeutig gesellschaftsbezogene Zielstellungen des Corporate Citizenship im Fokus der Unternehmen. Demgegenüber spielen strategische Zielstellungen, die mit der Entwicklung und direkt mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens in Verbindung zu bringen sind, eine untergeordnete Rolle.

Allerdings lassen sich auffällige Unterschiede bei der Bewertung der Ziele der einzelnen Unternehmensgrößenklassen festmachen, da zum Teil erhebliche Diskrepanzen zwischen den Großunternehmen und den übrigen Unternehmen bestehen.

Die Diskrepanzen legen folgende Interpretation nahe:

#### **Vor allem Großunternehmen kennen die Begriffsklaviatur des Corporate Citizenship**

Die großen Unternehmen messen fast allen Zielen eine höhere Bedeutung zu als kleine und mittlere Unternehmen. Dies lässt die Vermutung zu, dass das importierte Konzept des Corporate Citizenship bisher hauptsächlich von den deutschen Großunternehmen wahrgenommen wird, sodass dem Management dieser Unternehmen Corporate Citizenship als gesellschaftspolitisches Thema und die damit zusammenhängenden Begrifflichkeiten besser bekannt sein dürften.

Wie in Tabelle 4 dargestellt, schätzen vergleichsweise mehr Befragte die gesellschaftsbezogenen Ziele für ihre großen Unternehmen höher ein: 95 Prozent von ihnen ist die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung wichtig; bei 74 Prozent spielt der Erhalt und die Verbesserung des Lebensumfeldes am Unternehmensstandort eine Rolle und 47 Prozent verbinden mit ihrem gesellschaftlichen Engagement eine Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens.

Tabelle 4: Ziele des Corporate Citizenship. Top-Zwei-Werte (sehr hohe und hohe Bedeutung) in Prozent sowie Mittelwerte und Standardabweichungen.

Ziele	Total		bis 49	50-499	500 und mehr
	%	M (SD)*			
Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung	58,1	2,5 (1,1)	51,5	66,7	94,5
Erhalt und Verbesserung des Lebensumfeldes am Unternehmens- bzw. Betriebsstandort	49,1	2,8 (1,3)	46,3	52,2	73,7
Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition	24,1	3,7 (1,3)	24,9	22,7	21,1
Investition in die Gesellschaft als Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens	22,5	3,6 (1,2)	20,5	23,8	47,3
Förderung des ehrenamtlichen Engagements der Mitarbeiter/innen	22,4	3,5 (1,2)	22,5	22,2	16,7
Gesellschaft am Erfolg des Unternehmens teilhaben lassen	22,1	3,5 (1,2)	17,8	28,9	27,8
Politische Kommunikation mit Interessengruppen und engagierten Bürgern	19,9	3,7 (1,2)	17,5	23,3	31,6
Verbesserung der Bilanz des Unternehmens	11,9	4,2 (1,1)	12,9	8,7	20,0

\*Fünfer-Skala: von 1 = sehr hohe Bedeutung bis 5 = gar keine Bedeutung

Die hohe Wertschätzung dieser Ziele könnte als Hinweis darauf interpretiert werden, dass die Corporate Citizenship-Maßnahmen großer Unternehmen als ein Instrument zur positiven Außendarstellung und zur Verbesserung des Images anzusehen sind, um das wirtschaftliche Handeln vor einer zunehmend kritischen Öffentlichkeit zu legitimieren. In dieser Argumentationsrichtung scheinen insbesondere die Großunternehmen bestrebt zu sein, durch ihre Corporate Citizenship-Maßnahmen Vertrauen im Umfeld des Unternehmens zu gewinnen, um auf Basis dieser „gesellschaftlichen Geschäftsgrundlage“ ihre Geschäfte zu tätigen und am Wettbewerb teilzunehmen. Diese Interpretation lässt sich so zuspitzen, dass das gesellschaftliche Engagement nicht als originäres Anliegen der Unter-

nehmen anzusehen ist, sondern als ein Mittel, um die Herausforderungen in Verbindung mit der „license to operate“ zu meistern.<sup>10</sup>

In diesen Interpretationszusammenhang lässt sich auch die Einschätzung der Großunternehmen im Hinblick auf die unternehmensbezogenen Ziele einordnen, die mit dem gesellschaftlichen Engagement verbunden werden. Zwar fällt die Bewertung der Ziele, die mit der Bilanz des Unternehmens verbunden sind, im Vergleich zu den kleineren Unternehmen etwas höher aus. Es ist aber offensichtlich, dass markt- und kundenorientierte Ziele nicht im Vordergrund stehen; denn insgesamt nur 20 Prozent der großen Unternehmen verbinden mit ihrem gesellschaftlichen Engagement eine Verbesserung der Bilanzen.

#### **4.4 Strategie: Inwiefern werden Corporate Citizenship-Maßnahmen geschäftsstrategisch geplant und umgesetzt?**

##### **Gesellschaftliches Engagement ist Bestandteil der Unternehmenskultur**

Analysiert man darüber hinaus, wie Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement zu steuern versuchen und mit welchen Strategien es in der Unternehmensstruktur verankert ist, so ergibt sich folgendes Bild:

In mehr als drei Viertel der Unternehmen gehört das gesellschaftliche Engagement zum Selbstverständnis des Unternehmens. Da etwa ebenso viele Unternehmen erstens darauf achten, dass von außen herangetragene Engagementanfragen zum Unternehmen passen und zweitens auch das Unternehmensleitbild bei der Planung und Umsetzung des gesellschaftlichen Engagements eine wichtige Rolle spielt, kann das gesellschaftliche Engagement als Bestandteil der Unternehmenskultur der meisten Unternehmen in Deutschland angesehen werden.


Allerdings legen die Daten nahe, dass die Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement insgesamt eher reaktiv gestalten. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen engagiert sich also nur dann, wenn entsprechende wohltätige oder soziale Anliegen an die Unternehmen herangetragen werden. Infolgedessen sucht auch nur eine Minderheit von 38 Prozent selbst aktiv nach Möglichkeiten, sich zu engagieren und mit selbst initiierten Konzepten und Projekten in das Gemeinwesen zu investieren. Aber auch in diesem Punkt ist der Einfluss der

---

<sup>10</sup> In einer pointierten Weise unterstützen die Befunde des 2. International Executive Panel diese Vermutung, da die im Rahmen dieser Untersuchung befragten Manager die Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen als einen „störenden Nebenkriegsschauplatz, dem sie kaum wirkliche Bedeutung beimessen“ (Egon Zehnder International, 2006, S. 27), bezeichnen. Im Gegensatz zu den strategischen und operativen Herausforderungen, die das Kerngeschäft betreffen, haben die Corporate Citizenship-Maßnahmen in der Regel einen eher beiläufigen Wert.

Unternehmensgröße unübersehbar: Je größer das Unternehmen ist, desto strategischer und aktiver werden die Corporate Citizenship-Maßnahmen offenbar geplant und umgesetzt.

Tabelle 5: Strategien und Vorgehensweisen bei der Implementation und Durchführung von Corporate Citizenship-Maßnahmen. Prozentwerte.

				
Strategischer Umgang mit Corporate Citizenship	Total	bis 49	50-499	500 und mehr
Das gesellschaftliche Engagement gehört zum Selbstverständnis unseres Unternehmens, für das eigens Geld, Arbeitszeit und Sachmittel bereitgestellt werden.	78,2	78,5	76,7	84,2
Wir achten darauf, dass entsprechende Anfragen zu unserem Unternehmen passen.	77,2	75,2	78,6	75,2
Bei der Planung und Umsetzung unseres gesellschaftlichen Engagements folgen wir unserem Unternehmensleitbild.	68,5	64,1	74,4	84,2
Wir suchen selbst aktiv nach Möglichkeiten, uns zu engagieren.	37,5	33,3	42,1	63,2
Unser gesellschaftliches Engagement folgt klaren, messbaren Zielsetzungen.	31,5	33,2	27,7	31,6
Für unser gesellschaftliches Engagement gibt es einen festgelegten Aktionsplan.	12,9	11,4	14,5	21,1
Wir setzen Instrumente zur Bewertung unserer Engagementmaßnahmen ein.	12,3	13,1	9,4	26,3

Dass ein augenscheinlicher Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der aktiven Auseinandersetzung mit dem gesellschaftlichen Engagement besteht, bestätigt auch die Untersuchung der Bertelsmann Stiftung: Es sind vor allem die Großunternehmen<sup>11</sup>, die proaktiv zu handeln suchen und sich auf dem Gebiet des gesellschaftlichen Engagements als Vorreiter sehen, indem sie Trends und Standards zu setzen versuchen (vgl. Bertelsmann Stiftung, 2005). In

<sup>11</sup> Als Großunternehmen wurden in der Untersuchung der Bertelsmann Stiftung Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern oder über 100 Millionen Euro Jahresumsatz bezeichnet.

diesen Kontext lässt sich auch der Befund einordnen, dass die großen Unternehmen tendenziell mehr Wert auf eine Evaluierung legen, indem Instrumente zur Bewertung der Corporate Citizenship-Maßnahmen eingesetzt werden.

### **In der Regel sind Führungspersonen für das gesellschaftliche Engagement zuständig**

Die Zuständigkeit für das gesellschaftliche Engagement liegt in erster Linie bei den Führungspositionen der Unternehmen. Bei größeren Unternehmen werden das Management und die Organisation von Corporate Citizenship-Maßnahmen allerdings auch auf verschiedene Schultern verteilt. Das Thema Corporate Citizenship wird in diesen Fällen in der Regel dann sowohl in der Presse- und PR-Abteilung als auch in Querschnittseinheiten aus verschiedenen Bereichen bearbeitet. Eine eigens für Belange des gesellschaftlichen Engagements eingerichtete Abteilung ist dagegen zwar eine Rarität in den Unternehmen, aber nicht allein – wenn auch häufiger – den Großunternehmen vorbehalten.

Tabelle 6: Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für Corporate Citizenship. Prozentwerte.

				
Verantwortlichkeit/Zuständigkeit	Total	bis 49	50-499	500 und mehr
Inhaber/ Geschäftsführung	90,2	93,6	86,9	65,0
Vorstand	7,7	5,0	11,3	21,1
Presse-/PR-Abteilung	6,9	3,7	10,0	31,6
keine besondere Zuständigkeit/alle sind zuständig	1,9	0,7	3,8	5,3
Querschnittseinheit aus verschiedenen Bereichen	1,9	0,7	3,1	10,5
eigens dafür eingerichtete Abteilung/Stelle für gesellschaftliches Engagement	1,5	0,7	2,5	5,3
sonstige Abteilungen/Mitarbeiter	6,9	5,0	8,8	21,1

Zusammengefasst handelt es sich beim gesellschaftlichen Engagement offenbar um kein zentrales unternehmerisches Thema – insofern als es mit der Geschäfts-

strategie in der Regel nicht explizit verbunden ist und z.B. keine festgelegten Regeln für den Umgang mit dem gesellschaftlichen Engagement aufgestellt werden.

### **Corporate Citizenship ist kein PR-Instrument**

Von den gesellschaftlich engagierten Unternehmen sind es vor allem die großen Unternehmen (89 %), die ihr Corporate Citizenship in der Öffentlichkeit transparent machen. Dies geschieht üblicherweise über Pressemitteilungen und Presseberichte (79 % der großen Unternehmen); aber auch auf den unternehmenseigenen Homepages (58 %) oder in der eigenen Kundenzeitschrift (32 %) sind Informationen über das gesellschaftliche Engagement zu lesen. Zusätzlich wird auf diversen Veranstaltungen auf das gesellschaftliche Engagement aufmerksam gemacht. Darüber hinaus werden die Corporate Citizenship-Maßnahmen in 21 Prozent der mitarbeiterstarken Unternehmen im Jahresgeschäftsbericht erwähnt.

Lediglich 16 Prozent der großen Unternehmen nutzen ihr Corporate Citizenship offensiv zum Werbetreiben in der Presse und im Fernsehen. Dies ließe sich darauf zurückzuführen, dass das gesellschaftliche Engagement von den befragten Unternehmen als nicht sehr relevant für die Geschäftspraktiken angesehen wird. Vor dem Hintergrund, dass in der deutschen Gesellschaft eine Verbindung von gesellschaftlichem Engagement und wirtschaftlichen Eigennutz skeptisch betrachtet werden könnte, wäre aber auch eine andere Interpretation denkbar: Die Unternehmen möchten sich nicht der Gefahr des Vorwurfs unterziehen, Corporate Citizenship als reines PR-Instrument zu missbrauchen, um ihre Glaubwürdigkeit nicht zu verlieren.

Für kleinere und mittlere Unternehmen ist Corporate Citizenship als PR-Instrument belanglos. Im Gegensatz zu den großen Unternehmen beschäftigen sich kleinere und mittlere Unternehmen überdies nicht intensiv damit, ihr gesellschaftliches Engagement in der Öffentlichkeit publik zu machen. Die Hälfte der kleinen und 43 Prozent der mittleren Unternehmen geben sogar an, gar nicht über ihr gesellschaftliches Engagement zu berichten. Das Motto „Tue Gutes und sprich darüber“ betrifft dementsprechend in deutlich höherem Maße die Großunternehmen. Sie kommunizieren auf verschiedene Arten über ihr gesellschaftliches Engagement und versuchen es auf eine glaubwürdige und seriöse Art in der Öffentlichkeit präsent zu machen.

#### **4.5 Einstellungen: Welche gesellschaftspolitischen Einstellungen verbinden Unternehmen mit dem Thema Corporate Citizenship? Was treibt sie an und was behindert sie?**

##### **Unternehmen sind gesellschaftlich weitaus stärker engagiert als es öffentlich wahrgenommen wird und lehnen staatliche Regelungen ab**

Vier von fünf der befragten Unternehmen glauben, dass viele Unternehmen sich vor Ort tatsächlich viel stärker für das Gemeinwesen engagieren als es von der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Die Öffentlichkeit in Deutschland unterschätzt demnach – aus Sicht der Unternehmen – den Beitrag der Unternehmen für die Bewältigung gesellschaftlicher Aufgaben.

Ebenfalls vier von fünf der befragten Unternehmen sind der Meinung, dass das gesellschaftliche Engagement staatlicherseits nicht durch Gesetzaufgaben geregelt werden sollte. Diese Sichtweise ist sicherlich vor dem Hintergrund zu sehen, dass einerseits das in Deutschland historisch gewachsene Institutionensystem der „sozialen Marktwirtschaft“ die Unternehmen bereits institutionell stark für gesamtgesellschaftliche Aufgaben einbindet, z.B. durch das duale Ausbildungssystem, durch Nachhaltigkeitsstrategien oder durch Klimaschutzprogramme. Andererseits sind die Unternehmen aber sicherlich auch daran interessiert, in der Auswahl und Art ihres gesellschaftlichen Engagements möglichst autonom agieren zu können, um ohne Rücksicht auf staatliche Restriktionen ihre Ressourcen frei einsetzen zu können.

Obwohl 61 Prozent der Unternehmen darin übereinstimmen, dass die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung zu den Prioritäten eines Unternehmens zählen sollte, scheint das Thema Corporate Citizenship noch viel Entwicklungspotenzial zu bieten. Denn zwei Drittel der befragten Unternehmen teilen die Ansicht, gesellschaftliches Engagement besitze bei vielen Unternehmen zwar eine hohe Relevanz, werde aber nicht in letzter Konsequenz in die Praxis umgesetzt. Vielleicht mag das daran liegen, dass nur eine – von der Unternehmensgröße unabhängige – Minderheit der befragten Unternehmen mit dem gesellschaftlichen Engagement auch einen nachweisbaren Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg verknüpfen kann.

Tabelle 7: Gesellschaftspolitische und unternehmensbezogene Einstellungen. Top-Zwei-Werte (stimme voll und ganz zu und stimme eher zu) in Prozent sowie Mittelwerte und Standardabweichungen.

Einstellungen	Total		bis 49	50-499	500 und mehr
	%	M (SD)*			
Viele Unternehmen engagieren sich tatsächlich viel stärker vor Ort als es von der Öffentlichkeit wahrgenommen wird.	82,8	1,7 (1,0)	83,0	83,2	73,6
Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen sollte staatlicherseits nicht geregelt werden.	80,5	1,7 (1,3)	80,4	81,5	73,7
Viele Unternehmen sprechen sich für ein gesellschaftliches Engagement aus, aber setzen es in der Unternehmenspraxis nicht konsequent um.	66,2	2,2 (1,0)	64,1	69,2	66,7
Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung sollte zu den Prioritäten eines Unternehmens zählen.	60,6	2,5 (1,3)	61,6	57,7	66,7
Die Öffentlichkeit hat zu Recht den Anspruch, von Unternehmen gesellschaftliches Engagement zu erwarten.	46,1	3,0 (1,4)	41,5	52,9	63,1
Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen leistet einen nachweisbaren Beitrag zum wirtschaftlichen Unternehmenserfolg.	40,4	3,0 (1,3)	40,7	40,1	42,1


\*Fünfer-Skala: von 1 = stimme voll und ganz zu,  
bis 5 = stimme überhaupt nicht zu

### **An erster Stelle tragen unternehmensinterne Faktoren zur Entwicklung des Corporate Citizenship bei**

Nur ganz wenige der befragten Unternehmen sehen sich aufgrund staatlicher Einflussnahme durch gesetzliche Auflagen oder politische Vorgaben dazu angehalten, einen Beitrag für das Gemeinwesen zu leisten. Im Gegenteil: An erster Stelle wirken sich „weiche“ unternehmensinterne Faktoren positiv verstärkend

auf das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen aus: In 62 Prozent der Unternehmen beeinflussen die Traditionen und Werte des Unternehmens ihr gesellschaftliches Engagement positiv; die Hälfte der Unternehmen findet eine Imageverbesserung förderlich. Der Mitarbeiteraspekt wirkt sich jedoch vergleichsweise selten in verstärkender Weise auf das gesellschaftliche Engagement aus.

Tabelle 8: Verstärkende Faktoren, sich gesellschaftlich zu engagieren. Top-Zwei-Werte (wirkt sich sehr stark positiv verstärkend aus und wirkt sich stark positiv verstärkend aus) in Prozent sowie Mittelwerte und Standardabweichungen.

					
Faktoren	Total		bis 49	50-499	500 und mehr
	%	M (SD)*			
<i>Interne Faktoren</i>					
Es passt zur Tradition und zu den Werten unseres Unternehmens.	61,8	2,5 (1,3)	60,1	62,9	83,3
Es verbessert unser Image.	49,6	2,7 (1,3)	45,8	54,4	73,7
Es ist Bestandteil unserer Geschäftsstrategie.	30,1	3,4 (1,4)	30,8	28,3	36,9
Es erleichtert die Mitarbeitergewinnung und Bindung.	14,7	4,0 (1,2)	12,4	14,0	50,0
<i>Externe Faktoren</i>					
Es gehört vor Ort am Unternehmensstandort zum guten Ton.	38,3	3,2 (1,4)	36,7	38,2	70,0
Es ist wichtig für unsere Kunden.	24,2	3,6 (1,3)	21,1	28,3	36,8
Es ist eine Reaktion auf gesetzliche Aufgaben und/oder politische Vorgaben.	3,1	4,7 (0,7)	3,7	1,2	5,3
*Fünfer-Skala: von 1 = wirkt sich sehr stark positiv verstärkend aus bis 5 = wirkt sich überhaupt nicht positiv verstärkend aus					

Extern auf die Unternehmen einwirkende Faktoren, wie der Druck der Kunden und die Erwartungen der am Unternehmensstandort lebenden Menschen, haben

dagegen eine eher untergeordnete Bedeutung für das gesellschaftliche Engagement der befragten Unternehmen.



Ein weiterer wichtiger Befund ergibt sich bei einer Differenzierung nach Unternehmensgröße: Je größer das Unternehmen ist, desto höher schätzen die Unternehmen die internen Faktoren ein. So gehen beispielsweise 74 % der mitarbeiterstärksten Unternehmen davon aus, dass Corporate Citizenship ihr Image verbessere. Auffällig ist auch der mit der Unternehmensgröße korrelierende Bedeutungszuwachs wichtiger Stakeholder: das Gemeinwesen am Unternehmensstandort (kleine Unternehmen 37 %, mittlere 38 %, große 70 %), die Kunden (kleine 21 %, mittlere 28 %, große 37 %) und besonders die Mitarbeiter (kleine 12 %, mittlere 14 %, große 50 %) üben bei Großunternehmen einen größeren Einfluss aus als bei den kleineren Unternehmen.

### **Ein Mangel an Ressourcen limitiert das gesellschaftlichen Engagement der Unternehmen**

Nur in den seltensten Fällen hindern eine skeptische Haltung oder gar Widerstände der Mitarbeiter bzw. der Unternehmensführung die Unternehmen daran, sich intensiver mit ihrem gesellschaftlichen Engagement zu befassen: Nur 4 Prozent geben an, eine mangelnde Unterstützung durch das mittlere Management zu erfahren. Und nur je 8 Prozent bemängeln eine unzureichende Unterstützung seitens der Unternehmensführung sowie eine Bedeutungslosigkeit seitens der Mitarbeiter. Darüber hinaus gibt nur jedes Zehnte Unternehmen als Hinderungsgrund an, dass Unklarheit darüber herrsche, wie es gelingen könne, sich als Unternehmen angemessen gesellschaftlich zu engagieren. Zwölf Prozent der Befragten argumentieren, dass das gesellschaftliche Engagement keinen nennenswerten Nutzen für die wirtschaftliche Performance des Unternehmens erkennen ließe.

Mit deutlichem Abstand ist ein Mangel an Ressourcen der dominierende Hinderungsgrund, um sich (noch) intensiver für gesellschaftliche Belange einzusetzen. Eine Differenzierung nach Unternehmensgröße bringt in dieser Hinsicht zwischen den kleinen und mittleren Unternehmen keine beachtenswerten Unterschiede hervor. Bemerkenswert ist, dass in der Tendenz die großen Unternehmen im besonderen Maße am Ressourcenmangel zu leiden scheinen.

Tabelle 9: Hinderungsgründe für ein weitergehendes gesellschaftliches Engagement. Top-Zwei-Werte (wirkt sich sehr stark positiv verstärkend aus und wirkt sich stark positiv verstärkend aus) in Prozent sowie Mittelwerte und Standardabweichungen.

 					
Hinderungsgründe für weitergehendes Engagement	Total		bis 49	50-499	500 und mehr
	%	M (SD)*			
Ein Mangel an Ressourcen, z.B. Zeit, Personal, Geld	48,1	2,8 (1,3)	47,8	47,6	57,9
Dass gesellschaftliches Engagement keinen nennenswerten wirtschaftlichen Nutzen bringt	12,3	4,0 (1,2)	7,1	13,2	10,5
Unklarheit, wie man es bewerkstelligt, sich als Unternehmen sinnvoll gesellschaftlich zu engagieren	10,1	4,1 (1,1)	9,3	11,9	10,0
Dass es keine Bedeutung für unsere Mitarbeiter hat	7,6	4,3 (1,1)	8,0	7,2	0,0
Eine unzureichende Unterstützung seitens der Unternehmensführung	7,5	4,5 (1,0)	6,4	9,0	10,5
Eine mangelnde Unterstützung durch das mittlere Management	4,3	4,6 (0,9)	3,2	7,1	0,0

\*Fünfer-Skala: von 1 = schränkt sehr stark ein,  
bis 5 = schränkt überhaupt nicht ein

### Investitionen für gesellschaftliches Engagement werden tendenziell eher konstant bleiben

Von allen befragten Unternehmen gibt eine Mehrheit von über 70 Prozent an, dass ihr gesellschaftliches Engagement zukünftig in etwa gleich bleiben wird. Diese Einschätzung der Unternehmen gilt sowohl für Geld- und Sachmittel als auch für den Einsatz von Personal für das gesellschaftliche Engagement.

Dieses eindeutige Ergebnis lässt sich entweder auf scheinbar begrenzte Ressourcen der Unternehmen zurückführen, die für das gesellschaftliche Engagement eingesetzt werden können. Oder aber es handelt sich hierbei um einen Hinweis auf eine mögliche Indifferenz der Unternehmen gegenüber dem Thema Corporate Citizenship.

Der Abbildung 5 ist in diesem Zusammenhang aber auch zu entnehmen, dass die Unternehmen, die nicht von einem gleich bleibendem Engagement ausgehen, eher zu größeren Investitionen für Corporate Citizenship-Maßnahmen tendieren – und das vor allem im Hinblick auf die Bereitstellung von finanziellen Mitteln. Denn während knapp 10 Prozent der Unternehmen ihr Engagement mit finanziellen Mitteln eher einschränken, gehen doppelt so viele Unternehmen davon aus, dass sich das finanzielle Budget für ihr gesellschaftliches Engagement erhöhen wird.

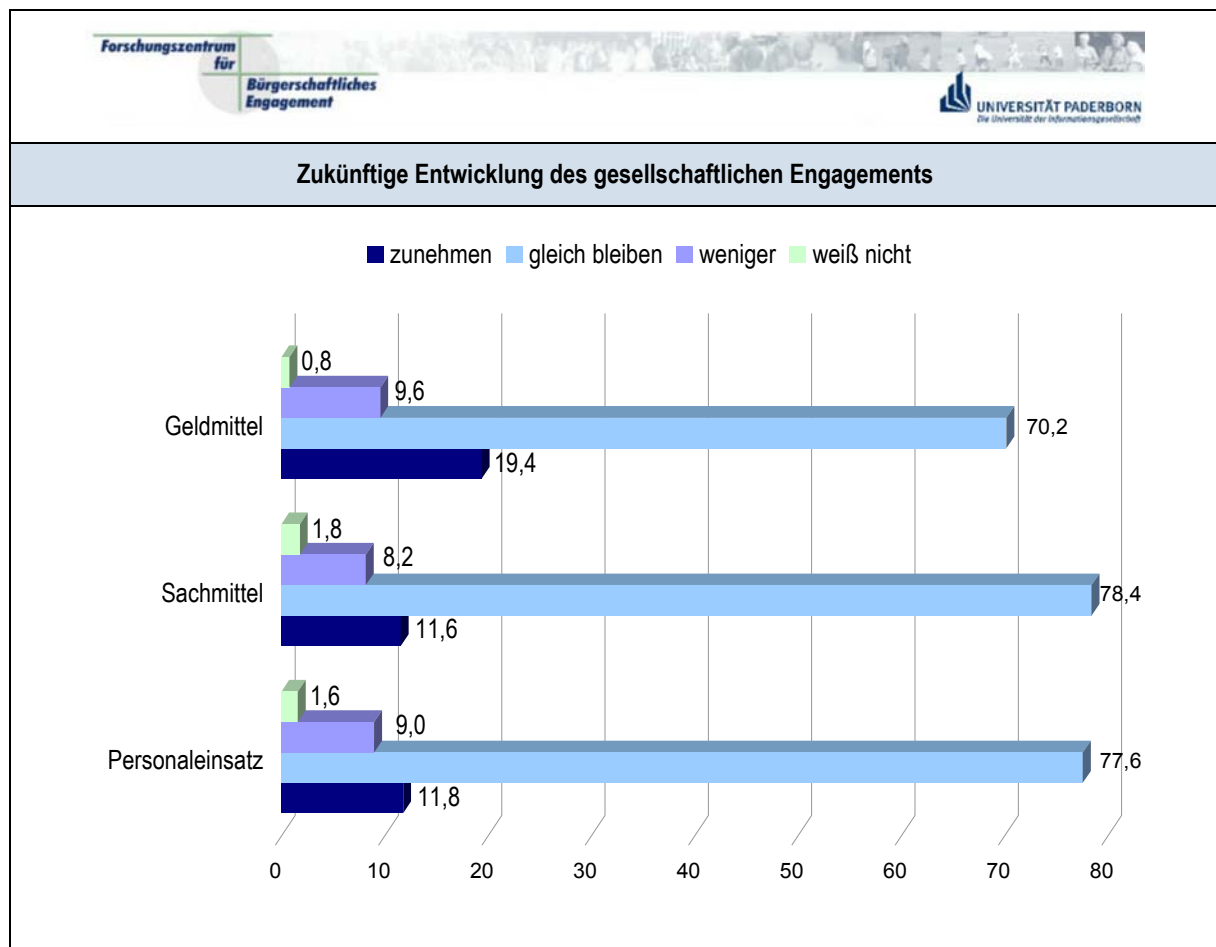


Abbildung 5: Zukünftige Entwicklung des gesellschaftlichen Engagements. Prozentwerte.

Dabei gehen erstaunlich viele kleine und mittlere Unternehmen von einer zukünftigen Erhöhung ihrer Geldmittel für das gesellschaftliche Engagement aus. Konträr dazu konzentrieren sich Großunternehmen eher auf ein Engagement mit Hilfe von Sachmitteln. Entwicklungspotenzial für den Einsatz von Personal im Zusammenhang mit Corporate Citizenship-Maßnahmen sehen – bei insgesamt relativ geringen Unterschieden – vor allem die Unternehmen mittlerer Größe.

## Eine Minderheit der Unternehmen kennt Vorbilder für gelungenes Corporate Citizenship

Fragt man die Unternehmen, welche deutschen Unternehmen ihrer Ansicht nach ein vorbildliches gesellschaftliches Engagement leisten, so fällt zunächst auf, dass mehr als die Hälfte der Befragten (57 %) angeben, keine entsprechenden Unternehmen zu kennen. Dieser Befund lässt sich so interpretieren, dass die Corporate Citizenship-Maßnahmen von Unternehmen in Deutschland nicht sehr offensiv kommuniziert werden und zumeist einen lokalräumlichen Bezug haben.

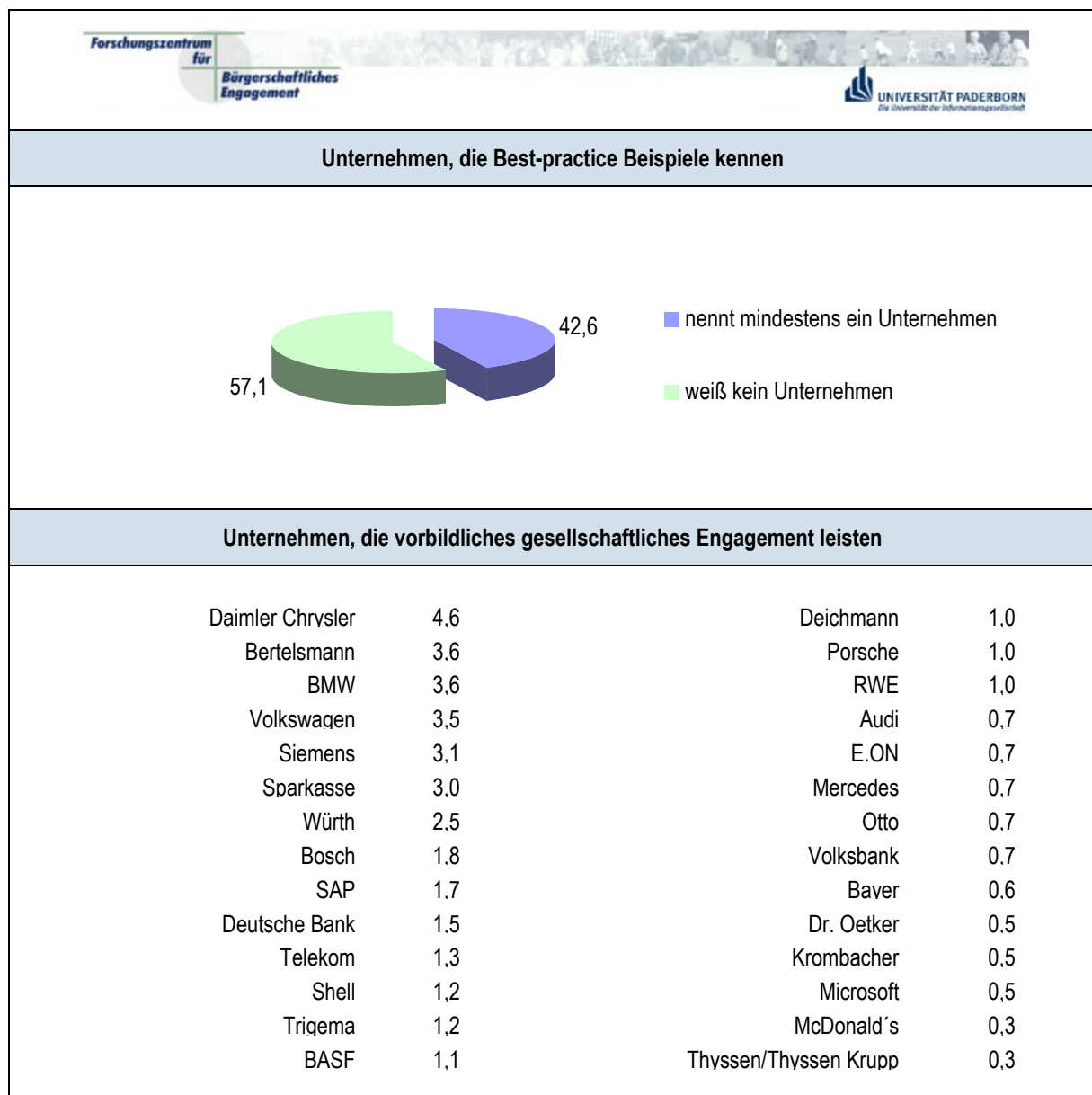


Abbildung 6: Unternehmen mit vorbildlichem gesellschaftlichem Engagement (Best-practice). Prozentwerte.

Alle als vorbildlich eingestuften Unternehmen sind Großunternehmen (teilweise Großkonzerne) mit einem hohen Bekanntheitsgrad. So reihen sich in die Liste der Unternehmen mit vorbildlichem gesellschaftlichem Engagement, aus der kein Unternehmen deutlich hervorsticht, auffallend viele Unternehmen, die im DAX gelistet sind sowie viele Unternehmen aus der Automobilindustrie.<sup>12</sup>

## 5 Zusammenfassung der Ergebnisse

Mit Blick auf die in Kapitel 2 thematisierten Fragestellungen lassen sich die empirischen Ergebnisse wie folgt zusammenführend resümieren:

### (1) *Aktivitäten:*

Inwieweit und in welcher Weise setzen sich Unternehmen in Deutschland über ihre eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus für gesellschaftliche Belange ein?

Festzuhalten bleibt zuerst eine sehr hohe Engagementquote. Nahezu alle Unternehmen sind in irgendeiner Form gesellschaftlich engagiert. Es gibt vereinzelt nur wenige Unternehmen, die sich überhaupt nicht engagieren.

Das Engagement der Unternehmen ist dabei sehr variantenreich, wobei das konventionelle Corporate Giving bevorzugt wird. Geld- und Sachspenden sind die am häufigsten angewendeten Formen des gesellschaftlichen Engagements. Gleichzeitig wird in einer beachtlichen Anzahl von Unternehmen auch das Corporate Volunteering in seinen verschiedenen Facetten als eine Form des gesellschaftlichen Engagements eingesetzt. Das Corporate Volunteering hat aber eher einen passiven Charakter, da sich die Unternehmen in den meisten Fällen darauf beschränken, ihren Mitarbeitern Ressourcen wie Kopierer und Faxgerät sowie Arbeitszeit für ihr bürgerschaftliches Engagement bereitzustellen.

Ebenso vielfältig wie die Formen des gesellschaftlichen Engagements sind die Bereiche, in denen sich die Unternehmen engagieren. Zwar kristallisiert sich der Sport- und Freizeitbereich als „Favorit“ der Unternehmen heraus. Daneben sind die Unternehmen aber auch in anderen Bereichen engagiert und leisten z.B. ihren Beitrag zur Verbesserung der Infrastruktur in Kommunen, zu einer verbesserten Ausbildungssituation von Heranwachsenden und unterstützen soziale und wohltätige Projekte. Die Corporate Citizenship-Maßnahmen zielen dabei stark auf die lokalräumliche Umgebung der Unternehmen ab.

---

<sup>12</sup> Als Exot in der Liste ist sicherlich das Unternehmen „Trigema“ zu bezeichnen. „Trigema“ spricht sich konsequent gegen eine Verlagerung der Produktion in Billiglohnländern aus und setzt auf den Produktionsstandort Deutschland. Darüber hinaus garantiert das Unternehmen den Kindern ihrer 1.200 Mitarbeiter einen Arbeits- oder Ausbildungsplatz nach dem Schulabgang.

Die Mehrheit der Unternehmen steht in diesem Zusammenhang in Kooperationskontexten mit einem oder mehreren Partnern. In erster Linie findet dabei eine Zusammenarbeit mit lokalen freiwilligen Vereinigungen (Vereine, Projekte, Initiativen) statt. Aber auch diverse andere Organisationen aus den Sektoren Staat (z.B. Bildungseinrichtungen wie Kindergärten und Schulen, Verwaltungen, Bezirks- und Landesregierungen), Markt (z.B. andere Unternehmen) und aus dem Dritten Sektor (z.B. Wohlfahrtsverbände, internationale Hilfsorganisationen) fungieren als Partner für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen.

Zwar belaufen sich die Investitionen für das gesellschaftliche Engagement in der Mehrzahl auf Gesamtsummen, die im Jahr 2005 durchschnittlich unter 50.000 Euro pro Unternehmen anzusiedeln waren. Gleichwohl gehen die Investitionen, die große Unternehmen für ihr gesellschaftliches Engagement geleistet haben, zum Teil deutlich über 100.000 Euro hinaus.

**(2) Ziele:**

Welche gesellschaftsbezogenen und welche unternehmensbezogenen Ziele verfolgen die Unternehmen mit ihren Corporate Citizenship-Maßnahmen?

Mit ihrem gesellschaftlichen Engagement verbinden die Unternehmen überwiegend die Perspektive, Verantwortung in der Gesellschaft zu übernehmen. Daneben ist es den Unternehmen wichtig, mit ihrem gesellschaftlichen Engagement zum Erhalt bzw. zur Verbesserung des Lebensumfeldes an den Unternehmensstandorten beizutragen. Den Zielen, die sich deutlicher auf die Entwicklung des Unternehmens beziehen (beispielsweise der wirtschaftliche Erfolg), wird von den Befragten im Zusammenhang mit dem unternehmerischen Bürgerengagement keine hohe Bedeutung beigemessen.

Sich vom Durchschnitt aller Unternehmen abhebend, treffen die gesellschaftsbezogenen Ziele auf die großen Unternehmen in besonders hohem Maße zu. Parallel dazu legen einige der großen Unternehmen jedoch auch einen gesteigerten Wert auf unternehmensbezogene Ziele. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass die Befragten der großen Unternehmen konkretere Zielvorstellungen vor Augen haben und sie mit den Begriffen, die im sozialwissenschaftlichen Kontext im Zusammenhang mit Corporate Citizenship diskutiert werden, vertrauter sind als den Befragten der kleinen und mittleren Unternehmen.

**(3) Strategie:**

Inwiefern werden Corporate Citizenship-Maßnahmen geschäftsstrategisch geplant und umgesetzt?

Ein Großteil der Befragten aus den Unternehmen gibt an, dass das gesellschaftliche Engagement zum Selbstverständnis ihres Unternehmens gehöre. Allerdings

wird bei der Sichtung der Befunde auch eine als überwiegend passiv zu charakterisierende Haltung der Unternehmen deutlich, wohingegen aktive Initiierungen eigener Projekte bei gut einem Drittel aller untersuchten Unternehmen erfolgen.

In der Tendenz unterscheidet sich hiervon das gesellschaftliche Engagement der großen Unternehmen. Vermehrt lassen sie Strukturen und strategische Herangehensweisen erkennen, sich aktiv und bewusst mit der Thematik auseinanderzusetzen.

Zuständig für das gesellschaftliche Engagement sind bei kleinen und mittleren Unternehmen hauptsächlich die Führungspersonen in den Unternehmen. In den großen Unternehmen verteilt sich die Zuständigkeit auch auf diverse Abteilungen. Absolut selten sind jedoch eigens für gesellschaftliches Engagement eingerichtete Abteilungen bzw. Stellen. Häufig sind Abteilungen, die für Öffentlichkeitsarbeit zuständig sind, auch für das Corporate Citizenship des Unternehmens zuständig.

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass sich vornehmlich große Unternehmen darum bemühen, auf eine glaubwürdige und seriöse Art über ihr Corporate Citizenship zu berichten, während kleine und mittlere Unternehmen sich in der Berichterstattung über das Corporate Citizenship zurückhalten.

**(4) *Einstellungen:***

Welche gesellschaftspolitischen und unternehmensbezogenen Einstellungen verbinden Unternehmen mit dem Thema Corporate Citizenship?

Eine deutliche Mehrheit der Befragten ist der Meinung, die Wirtschaft engagiere sich tatsächlich viel stärker vor Ort als es von der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Die Unternehmen sprechen sich mehrheitlich dafür aus, dass ihr gesellschaftliches Engagement staatlicherseits nicht geregelt werden sollte und drücken damit ihren Wunsch nach Unabhängigkeit aus.

Das gesellschaftliche Engagement wird von zwei Dritteln der Unternehmen als ein wichtiges Thema erachtet, das zu den Prioritäten eines Unternehmens zählen sollte. In der Praxis des tatsächlich geleisteten Engagements – so die Befragten – sei bei vielen Unternehmen noch eine Optimierung möglich.

Fragt man die Unternehmen nach den Triebfedern des gesellschaftlichen Engagements ihrer Unternehmen, werden an erster Stelle unternehmensinterne Faktoren genannt. Insgesamt beziehen sich die befragten Unternehmen eher auf „weiche“ Faktoren wie Traditionen, Werte und Image, während von einem nachweisbaren wirtschaftlichen Erfolg nur eine geringe Minderheit der Unternehmen ausgehen. So wird auch ein Mangel an Ressourcen am häufigsten als Hinderungsgrund für ein weitergehendes Engagement genannt. Dies könnte auch als

ein Grund dafür angesehen werden, dass die geplanten Investitionen aus Sicht der Befragten tendenziell eher konstant bleiben.

## 6 Fazit

Die Befunde der vorliegenden Unternehmensbefragung zeigen eindrucksvoll, dass sich die Unternehmen in Deutschland nicht nur auf ihr Kerngeschäft beschränken, sondern dass sie (bis auf ganz wenige Ausnahmen) darüber hinaus durch verschiedene Formen des gesellschaftlichen Engagements in das Gemeinwesen involviert sind.

In ihren Aktivitäten und der Umsetzung der Aktivitäten offenbaren die Unternehmen allerdings in einigen Aspekten noch Entwicklungspotenzial. Anstatt passiv auf Anfragen zu reagieren, könnten sich die Unternehmen vielmehr in eine aktivere Rolle begeben, eigene Ideen, Konzepte und Projekte entwickeln und dabei noch intensiver als bisher mit entsprechenden externen Partnern zusammenarbeiten.

Wenngleich mehrheitlich darauf geachtet wird, dass entsprechende Engagementsanfragen zu den Unternehmen passen, scheint es, als besitze der Benefit für die Unternehmen in Deutschland kaum Relevanz. Insbesondere die Vorteile für die Mitarbeiter der Unternehmen, die in der Corporate Citizenship Debatte dem Corporate Volunteering zugeschrieben werden (vgl. z.B. Herzig, 2006), lassen sich anhand der empirischen Daten der vorliegenden Untersuchung nicht als zentrales Thema für die Entwicklung des Humankapitals von Unternehmen in Deutschland nachzeichnen.

In einer leicht abgeschwächten Tendenz gilt dies ebenfalls für die großen Unternehmen, wenngleich sie partiell tatsächlich als Vorreiter auf dem Gebiet des Corporate Citizenship anzusehen sind. Allerdings ist die Vorreiterrolle von Großunternehmen mit gebotener Vorsicht zu betrachten, da offenbar die Unternehmen dem Thema insgesamt nicht die gesellschaftspolitisch gewünschte Aufmerksamkeit widmen – das bekräftigt zumindest eine latente Beiläufigkeit, die insbesondere in den geschäftsstrategischen Aspekten der Befragung deutlich geworden ist.

## Literatur

- Backhaus-Maul, H. (2004a). Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 14, 23-30.
- Backhaus-Maul, H. (2004b). Corporate Citizenship in den USA – Innovative Ideen für die deutsche Engagementpolitik. *Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor*, 26, 43-60.
- Backhaus-Maul, H. (2006). Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 12, 32-38.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2005). *Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.
- Bortz, J. & Döring, N. (2003). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (3. überarb. Aufl.). Berlin u.a.: Springer.
- Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (6. überarb. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Braun, S. (2007, I. Dr.). Corporate Citizenship – Vereine als Kooperationspartner. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen* (20).
- Dreowski, F. (2004). *Corporate Citizenship. Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen*. Berlin: UPJ.
- Egon Zehnder International (2006). *Zwischen strategischen Notwendigkeiten und sozialer Verantwortung*. Düsseldorf: Egon Zehnder International.
- Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements" des Deutschen Bundestages (2002). *Bericht. Bürgerschaftliches Engagement auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft*. Opladen: Leske + Budrich.
- Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (Hrsg.) (2003). *Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen*. Opladen, Leske + Budrich.
- Fabisch, N. (2004). *Soziales Engagement von Banken. Entwicklung eines adaptiven und innovativen Konzeptansatzes im Sinne des Corporate Citizenships von Banken in Deutschland*. München: Rainer Hampp.
- Habisch, A. & Jonker, J. (2005). Introduction. In A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner & R. Schmidpeter (eds.), *Corporate Social Responsibility across Europe. Discovering national perspectives* (p. 1-10). Berlin: Springer.

- Habisch, A. (2003). *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland*. Berlin u.a.: Springer.
- Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. & Schmidpeter, R. (eds.) (2005). *Corporate Social Responsibility across Europe. Discovering national perspectives*. Berlin: Springer.
- Herzig, C. (2006): Corporate volunteering in Germany: survey and empirical evidence. *International Journal of Business Environment*, 1 (1), 51-69.
- Heuberger, F., Oppen, M. & Reimer, S. (o.J.). *Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen. Thesen zu "Corporate Citizenship" in Deutschland* (Arbeitspapier betrifft: Bürgergesellschaft 12 des Arbeitskreises Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat). Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (Hrsg.) (2005, 14. Juni). "*Corporate Social Responsibility*" in Deutschland. *Textmanuskript zu den Studienergebnissen*. Zugriff am 3. August unter <http://www.insm.de/Downloads/>
- Maaß, F. & Clemens, R. (2002). *Corporate Citizenship. Das Unternehmen als guter Bürger*. Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 94 NF. Wiesbaden: Dt.-Univ.-Verl.
- Spence, L. J., Habisch, A. & Schmidpeter, R. (2004). *Responsibility and Social Capital*. New York: Palgrave Macmillan.
- The Center for Corporate Citizenship at Boston College (2004). *The State of Corporate Citizenship in the U.S. A view from inside 2003-2004*. Boston: The Center for Corporate Citizenship at Boston College.
- The Center for Corporate Citizenship at Boston College (2006). *The State of Corporate Citizenship in the U.S. Business Perspectives in 2005*. Boston: The Center for Corporate Citizenship at Boston College.