



Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Detailauswertung

Dokumentation der Ergebnisse einer
Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung

Vorwort

Liz Mohn
Stellvertretende Vorsitzende des
Vorstandes und Mitglied des
Kuratoriums der Bertelsmann
Stiftung, Gütersloh



„Eigentum verpflichtet“ – so formuliert das Grundgesetz unseres Landes den Anspruch auf Förderung der Bürgergesellschaft, in der Personen und Institutionen Rechte wahrnehmen, aber auch Pflichten nachkommen. Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen ist gerade angesichts des Reformdrucks in Deutschland ein Thema, das jeden Einzelnen angeht. Alle, die in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft Verantwortung tragen, müssen sich dieser Herausforderung stellen. Zurzeit wird die Debatte darüber, wer was zur Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft beitragen kann, eher unsachlich denn konstruktiv ausgetragen. Dabei sinkt das Vertrauen der Menschen in die politischen Institutionen und auch in die Unternehmen immer stärker.

Für die Wirtschaft besteht die besondere Herausforderung darin, sich einerseits auf die veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen einer immer stärker globalisierten Ökonomie einzustellen und andererseits den Forderungen nach größerer gesellschaftlicher Verantwortung gerecht zu werden. Ob es um die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland geht oder um die Arbeitsbedingungen entlang der Zulieferkette – die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen wird auf allen Ebenen diskutiert, und zwar intensiver als jemals zuvor.

Dabei müssen Ökonomie und gesellschaftliche Verantwortung keinen Widerspruch darstellen. Längst haben viele Unternehmen erkannt, dass es in ihrem wohl verstandenen Eigeninteresse liegt, gesellschaftliche Verantwortung in ihre Unternehmensstrategie zu integrieren. Unternehmerisches Handeln ist von der Akzeptanz des gesellschaftlichen Umfeldes abhängig. Und dies betrifft nicht nur das gute Image der Produkte beim Konsumenten. Genauso wichtig ist es heute für Unternehmen, als Arbeitgeber attraktiv zu sein: sowohl für die Rekrutierung neuer Fachkräfte als auch für die langfristige Bindung von gut ausgebildeten und motivierten Mitarbeitern.

Information, Wissen und Ideen werden mehr denn je zu den wichtigsten Ressourcen der Wertschöpfung. Träger dieser Ressourcen sind die Mitarbeiter, die so zum Garanten des unternehmerischen Erfolges werden. Doch es ist notwendig, diese Potenziale auch auszuschöpfen. Dies gelingt umso eher, wenn im Unternehmen eine werteorientierte Kultur gelebt wird, die Partnerschaft, Dialog, Transparenz und Leistung fördert.

Die Unternehmenskultur ist aber auch eines der wichtigsten Motive, die ein Unternehmen insgesamt gesellschaftlich verantwortlich handeln lässt. So lautet auch eines der zentralen Ergebnisse der Befragung, die die Bertelsmann Stiftung unter 500 Top-Entscheidern der deutschen Wirtschaft durchgeführt hat. Die Bertelsmann Stiftung legt damit die bisher umfangreichste Studie zum Stand der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in Deutschland vor. Unser Wunsch ist es, mit den Ergebnissen der Befragung neue Impulse in der aktuellen Debatte um verantwortliches unternehmerisches Handeln zu geben.

Liz Mohn
Stellvertretende Vorsitzende des Vorstands und Mitglied des Kuratoriums
der Bertelsmann Stiftung

Einleitung

Die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft wird derzeit ausgiebig diskutiert. An welchen Werten sollen sie sich orientieren? Dabei fällt auf, dass mehr über als mit den Vertretern von Unternehmen oder den Unternehmen selbst diskutiert wird. Vielmehr sind Politik und Medien die treibenden Kräfte in der Debatte um Sinn, Zweck und Ausmaß unternehmerischer Verantwortung. Die Bertelsmann Stiftung möchte mit der vorliegenden Umfrage zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen die aktuelle Diskussion um die Sichtweise der Unternehmen ergänzen. Befragt wurden hierfür in Zusammenarbeit mit TNS Emnid 500 Top-Entscheider der deutschen Wirtschaft. Dabei standen u.a. folgende Fragen im Vordergrund: Wie sieht die deutsche Wirtschaft ihre Rolle in der Gesellschaft? In welchen Feldern engagieren sich Unternehmen, welche Ziele setzen sie sich dabei und mit welchen Partnern kooperieren sie? Die Ergebnisse der Umfrage lassen dabei erstmals umfassende Aussagen zur Selbstsicht, zur Umsetzung und zum Management von gesellschaftlicher Verantwortung deutscher Unternehmen zu. Einige wichtige Aussagen lauten:

- Unternehmen sind keine reinen Gewinnmaximierer: Die Mehrheit der Unternehmen befürwortet die Einbeziehung sozialer und ökologischer Belange in ihre Geschäftstätigkeit. Mehr als zwei Drittel bezeichnen sich daneben als „aktiv“ oder „proaktiv“ auf dem Gebiet der gesellschaftlichen Verantwortung.
- Die gesellschaftliche Verantwortung orientiert sich primär an den Mitarbeitern und den Kunden: Unternehmerisches Engagement für die Gesellschaft ist geprägt von den Bedürfnissen der Mitarbeiter und der Kunden. Eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung ist dagegen weniger ausgeprägt.
- Die Motivation für gesellschaftliche Verantwortung kommt primär aus dem Unternehmen selbst: Die Unternehmenskultur eines Unternehmens ist der wichtigste Treiber für gesellschaftliches Engagement. Erwartungen von außen spielen dagegen nur eine nachgeordnete Rolle.
- Die Aufgabenverteilung von Staat und Wirtschaft soll neu ausbalanciert werden: Die meisten Unternehmen befürworten die Privatisierung vieler staatlicher Aufgaben und wünschen sich für ihr Engagement verbesserte staatliche Rahmenbedingungen.
- Das Potenzial gesellschaftlichen Engagements ist noch nicht ausgeschöpft: Unternehmen verwenden nur geringe operative Ressourcen für die Umsetzung und die strukturelle Verankerung im Unternehmen ist äußerst gering.

Mit den Ergebnissen der Unternehmensbefragung will die Bertelsmann Stiftung zum einen über den Stellenwert des Themas in der deutschen Wirtschaft informieren. Zum anderen will sie auf einen möglichen Handlungsbedarf aufmerksam machen, um auf diese Weise die Diskussion um gesellschaftliche Dimensionen unternehmerischen Engagements in Deutschland voranzubringen.

Die Umfrage war nur möglich dank der 500 befragten Manager, die detailliert Auskunft zum Thema gegeben haben – ihnen gilt an dieser Stelle ein besonderer Dank.

Das methodische Vorgehen

Die Datenbasis der vorliegenden Broschüre beruht auf einer Befragung von 500 Entscheidern der deutschen Wirtschaft, die das Meinungsforschungsinstitut TNS Emnid im Auftrag der Bertelsmann Stiftung im Verlauf der Monate Mai und Juni 2005 durchführte. Im Rahmen einer telefonischen Mehrthemenbefragung wurden ausschließlich CEOs, Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder oder Bereichsvorstände zur „gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen“ befragt.

Die Auswahl der Unternehmen geschah dabei nach einem Zufallsverfahren. Berücksichtigt wurden nur Unternehmen, die nach Angaben der Unternehmensverzeichnisse im Jahr 2004 mindestens 200 Beschäftigte oder aber 20 Mio. Euro Umsatz vorweisen konnten. Als Quelle diente TNS Emnid die Hoppenstedt-Systematik für Großunternehmen.

Insgesamt wurden 4.726 Unternehmen kontaktiert. In den jeweiligen Unternehmen wurde nur eine Zielperson befragt. Vor dem Hintergrund, dass es sich bei Top-Entscheidern der Wirtschaft im Allgemeinen um eine sehr schwer erreichbare Zielgruppe handelt, ist dies eine sehr gute Ausschöpfung.

Soweit die Daten des Statistischen Bundesamtes einen Vergleich zulassen, entspricht sowohl die Verteilung der Unternehmen nach Mitarbeiterstärke als auch nach Jahresumsatz der Verteilung der an der Stichprobe beteiligten Unternehmen (siehe Abbildung 1/Abbildung 2/Abbildung 3). Aus Gründen der Einfachheit ist im Text überwiegend die Rede von kleineren (unter 200 Mitarbeiter bzw. Umsatz unter 20 Millionen Euro), mittelgroßen (200–500 Mitarbeiter bzw. Umsatz zwischen 20–500 Millionen Euro) und großen Unternehmen (über 500 Mitarbeiter bzw. Umsatz über 500 Millionen Euro).

Methodisches Vorgehen

Die Detailauswertung der Befragung liefert zusätzliche Ergebnisse nach Branche, Rechtsform und Orientierung des gesellschaftlichen Engagements der befragten Unternehmen.

Bei der Auswertung der befragten Unternehmen nach Rechtsform bestätigt sich einmal mehr, dass sich hinter den AGs eher große und hinter den GmbHs eher kleine Unternehmen verbergen.

Die Ergebnisse bezogen auf die „Orientierung des gesellschaftlichen Engagements“ beruhen auf einer Clusterung nach der in Abbildung 4 zugrunde gelegten Aussage zu den Assoziationen zum Begriff „gesellschaftliche Verantwortung“ (s. Seite 6).

Die in der Rubrik „Orientierung“ genannten Prozentzahlen beziehen sich stets auf eine zusammengefasste Darstellung der Top-Zwei-Werte (auf einer Fünfer-Skala mit 1 = stimme voll zu, bis 5 = stimme überhaupt nicht zu) der jeweils behandelten Frage.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden die Ergebnisse der Detailauswertung in blauen Kästen hervorgehoben.

Abbildung 1: Unternehmen nach Mitarbeiterstärke und Jahresumsatz

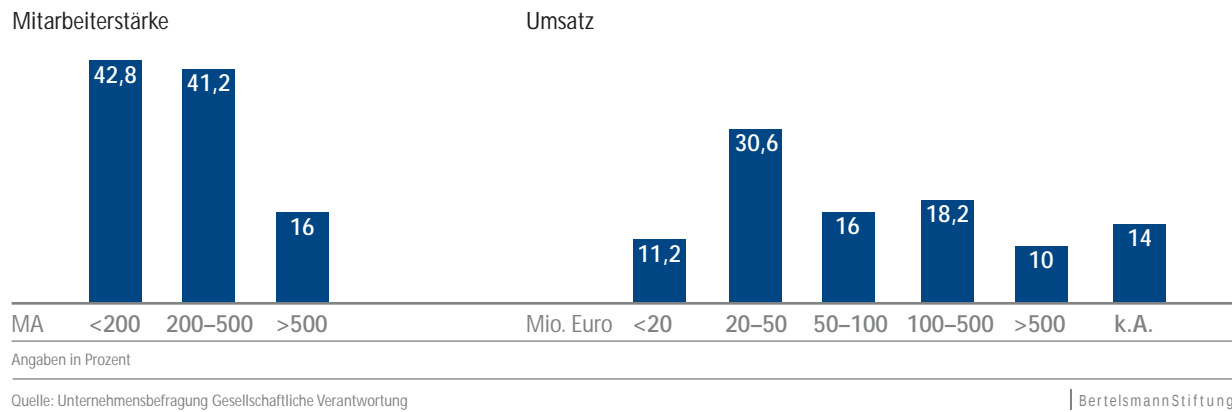
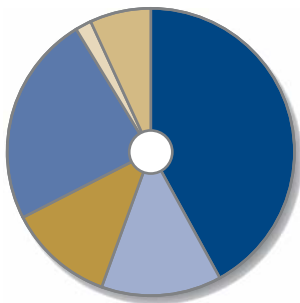
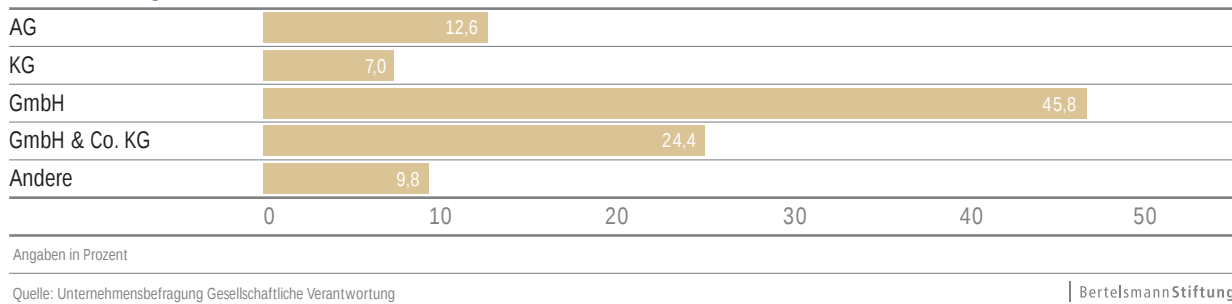


Abbildung 2: Unternehmen nach Branche



- 41,6** Produzierendes Gewerbe
Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau, Metallerzeugung und -bearbeitung, Elektrotechnik, Feinmechanik, Chemische Industrie, Holz-Papier-Druckgewerbe, Pharma-/Medizininstrumente, Kunststoff-/Gummi-Verarbeitung, Leder-/Textilgewerbe, Nahrungs- und Genussmittelindustrie
- 23,6** Übrige Dienstleistungen
Dienstleistungsgewerbe, Medien, Verkehr, Nachrichtenübermittlung, freie Berufe
- 13,4** Handel
Großhandel, Einzelhandel, Immobilien
- 11,8** Finanzdienstleistungssektor
Finanzdienstleister, Kreditinstitute, Versicherungsgewerbe
- 6,8** Primärsektor
Energiewirtschaft, Wasserversorgung, Bergbau, Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Fischerei
- 1,8** Andere

Abbildung 3: Unternehmen nach Rechtsform



I. Selbstsicht und Systemverständnis

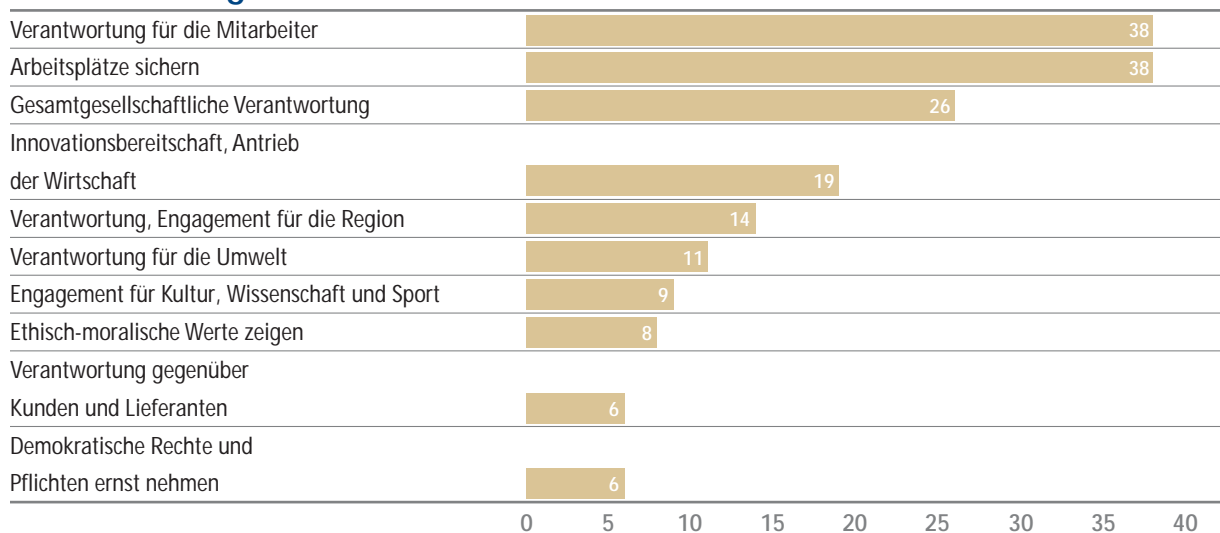
Die These „The business of business is business“ wird häufig zitiert, wenn es um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen geht. In Zeiten weltweiter Produktionsvernetzung und liberalisierter Märkte steigen jedoch die Anforderungen an Unternehmen – sei es seitens der Politik oder der Zivilgesellschaft. Welche Vorstellungen haben Entscheider in Unternehmen von der Rolle ihres Unternehmens in der Gesellschaft – eingengt zwischen kurzfristigen Renditezielen und langfristiger Unternehmenssicherung?

Nach den spontanen Assoziationen zu dem bewusst weit gefassten Begriff der „gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen“ befragt, reagierten die Entscheider mit sehr unterschiedlichen Auffassungen. Diese machen deutlich, wie heterogen das Verständnis des Themas in Deutschland ist.

Demnach sieht die Mehrheit der Befragten die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen primär bezogen auf die Verantwortung für den Faktor Arbeit – sei es für die Mitarbeiter (38 Prozent), sei es darin, Arbeitsplätze zu schaffen oder zu erhalten (38 Prozent). Daneben hat eine Vielzahl der Manager eine eher ganzheitliche, wertebasierte Sichtweise und verbindet mit dem Begriff eine „gesamtgemeinschaftliche Verantwortung“ (26 Prozent) oder den Ausdruck „ethisch-moralischer Werte“ (8 Prozent). Immerhin gut jedes zehnte Unternehmen (11 Prozent) versteht das Thema als Verantwortung für die Umwelt.

Darüber hinaus ist für eine Großzahl der Befragten das Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung deutlich an ihrer Geschäftstätigkeit ausgerichtet. Für diese Gruppe äußert sich ein Engagement für die Gesellschaft vor allem in der eigenen „Innovationsbereitschaft bzw. einem Antrieb der Wirtschaft durch erfolgreiche Geschäftsführung“ (19 Prozent) oder in der „Verantwortung gegenüber Kunden und Lieferanten“ (6 Prozent). Anders dagegen sind die Aussagen jener Manager, deren Auffassung gesellschaftlichen Engagements sich eher nicht am Kerngeschäft orientiert. Aspekte wie „Verantwortung für die Region“ (14 Prozent) sowie „Engagement für Kultur, Wissenschaft und Sport“ (9 Prozent) stehen hier im Vordergrund. Nur eine Minderheit der Führungskräfte ist der Auffassung, dass gesellschaftliche Verantwortung ausschließlich in der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben besteht (6 Prozent).

Abbildung 4: Assoziationen zum Begriff „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“



Angaben in Prozent; Mehrfachnennung möglich

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

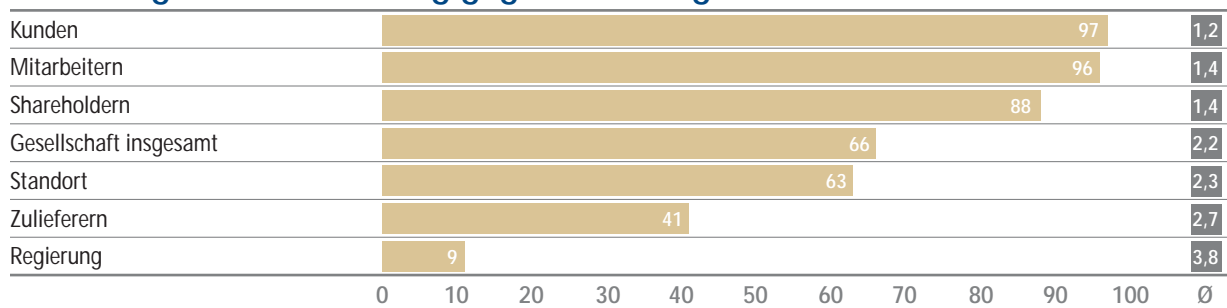
| BertelsmannStiftung

Die unterschiedliche Orientierung der Unternehmen hinsichtlich ihres Verständnisses von gesellschaftlicher Verantwortung ist in der Detailauswertung in blauen Kästen hervorgehoben.

Unabhängig von Unternehmensgröße und Branche fühlen sich die befragten Entscheider den Kunden (97 Prozent) und den Mitarbeitern (96 Prozent) gegenüber besonders verantwortlich. Die Verantwortlichkeit für den Eigentümer bzw. Shareholder folgt

erst an dritter Stelle (88 Prozent) und wird in erster Linie von großen Unternehmen (93 Prozent) angegeben. Verantwortung gegenüber der Gesellschaft insgesamt empfinden zwei Drittel der Befragten (66 Prozent), wobei hier mit 74 Prozent vor allem Manager großer Unternehmen vorne liegen. Die Regierung als politisch/staatliche Ebene spielt in der Verantwortlichkeit nur eine stark untergeordnete Rolle (9 Prozent).

Abbildung 5: Verantwortung gegenüber ausgewählten Akteuren



Angaben in Prozent; zusammengefasste Darstellung der Top-Zwei-Werte (sehr verantwortlich/verantwortlich) auf einer Fünferskala

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| BertelsmannStiftung

Verantwortung gegenüber ausgewählten Akteuren

Branche

Verantwortung gegenüber der Gesellschaft insgesamt empfinden besonders der Primärsektor (71 Prozent) und der Handel (72 Prozent).

Rechtsform

Verglichen mit den KGs (74 Prozent) fühlen sich AGs (49 Prozent) weitaus seltener dem Standort gegenüber verantwortlich, worin sich möglicherweise eine größere öffentliche Sichtbarkeit und ein höheres gesellschaftliches Interesse am Unternehmen niederschlagen.

Mit 73 Prozent sehen sich dagegen vor allem AGs in der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft insgesamt, was darauf hindeutet, dass bei Aktiengesellschaften eine stärkere Auseinandersetzung mit dem Thema der gesellschaftlichen Verantwortung stattfindet als bei anderen Rechtsformen.

Orientierung

Eine besonders wichtige Rolle spielen die Gesellschaft insgesamt (78 Prozent) sowie der Standort (77 Prozent) für Unternehmen, deren Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung sich nicht unmittelbar am Kerngeschäft ausrichtet, sondern sich im Engagement für Kultur, Wissenschaft und Sport ausdrückt.

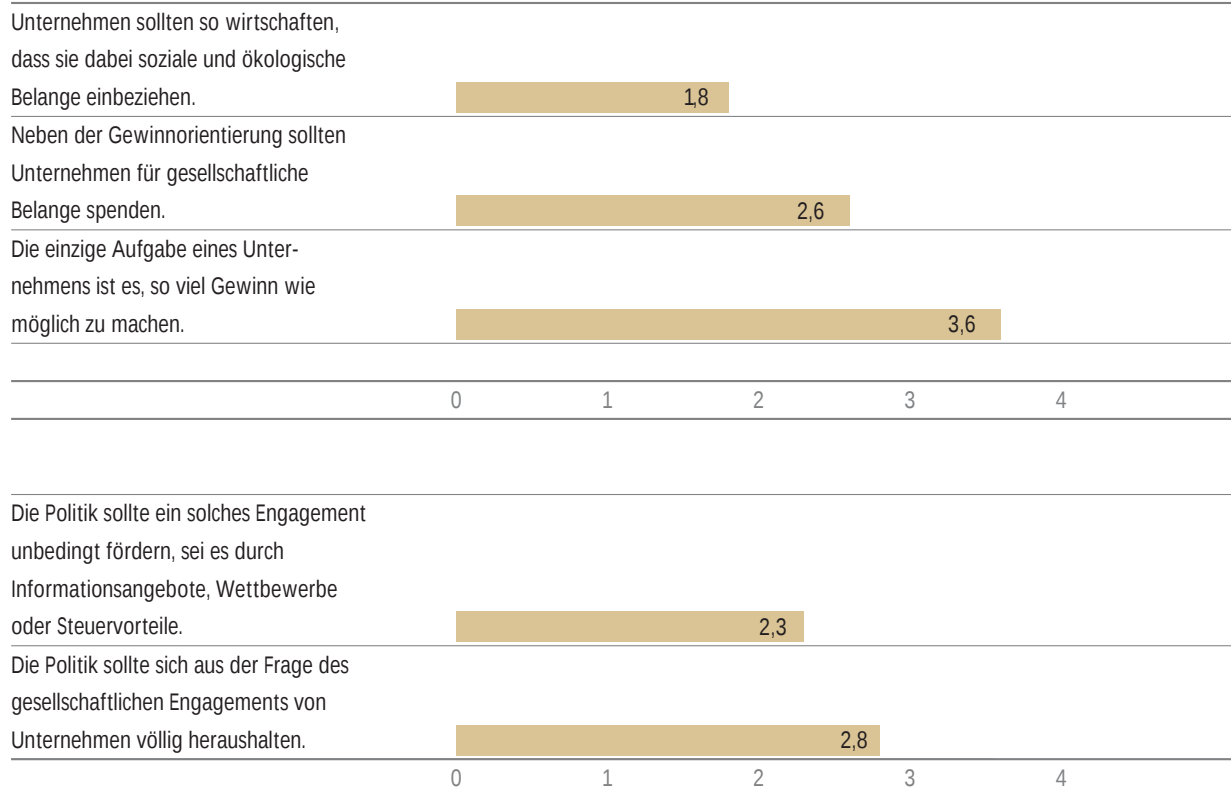
Aufgaben von Wirtschaft und Politik

Sehr hohe Zustimmung bei den Entscheidern erfährt die Aussage, dass es Aufgabe eines Unternehmens sein soll, soziale und ökologische Belange in die Wirtschaftstätigkeit einzubeziehen (Abbildung 6 verdeutlicht dies mittels der Durchschnittswerte einer Fünferskala von 1= stimme voll zu bis 5= stimme überhaupt nicht zu.) Dass Unternehmen neben der Gewinnorientierung auch für gesellschaftliche Belange spenden sollen, trifft ebenfalls auf hohe Zustimmung. Reine Profitmaximierung ist dagegen für die Manager nicht das ausschließliche Ziel unternehmerischen Handelns. Hieran wird ein wichtiger Befund der Umfrage deutlich: Die Mehrheit der Entscheider hat augenscheinlich erkannt, dass sich Gewinnstreben und der Einsatz für gesellschaftliche Belange nicht per se ausschließen müssen. Engagement für die

Gesellschaft geht dabei über Spenden und Sponsoring für wohltätige Zwecke hinaus und wird – insbesondere im sozialen und ökologischen Bereich – als integraler Bestandteil der Unternehmenstätigkeit verstanden. Mithin agieren offensichtlich nur die wenigsten Unternehmen als ausschließliche Gewinnmaximierer, in deren Augen gesellschaftliche Verantwortung und Profitstreben ein Nullsummenspiel ist, bei dem eine Seite immer den Kürzeren ziehen muss.

Insbesondere große Unternehmen sind der Meinung, unternehmerisches Wirtschaften muss soziale und ökologische Aspekte einbeziehen (93 Prozent). Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass große Unternehmen aufgrund ihrer häufig internationa-

Abbildung 6: Aufgaben von Wirtschaft und Politik



Darstellung der Durchschnittswerte einer Fünferskala (1 = stimme voll zu, bis 5 = stimme überhaupt nicht zu)

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

BertelsmannStiftung

Aufgaben von Wirtschaft und Politik

Verglichen mit anderen Branchen, sehen sich vor allem das Produzierende Gewerbe (23 Prozent) und der Handel (21 Prozent) eher als reine Gewinnmaximierer. Gleichzeitig wünscht sich in besonderer Weise auch der Handelssektor (73 Prozent) mehr Unterstützung seitens der Politik für sein gesellschaftliches Engagement.

Aufgabenverteilung von Staat und Wirtschaft

Für eine Beibehaltung der bisherigen Aufgabenteilung zwischen Staat und Wirtschaft plädiert überdurchschnittlich häufig der Primärsektor (32 Prozent). Dies liegt vermutlich daran, dass dieser Branche besonders viele ehemals staatliche oder halbstaatliche Unternehmen angehören.

Aufgaben von Unternehmen

Insbesondere der Primärsektor (68 Prozent) und der Handel (67 Prozent) sind sich bewusst, dass die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen durch die abnehmenden finanziellen Möglichkeiten des Staates zugenommen hat. Entsprechend verlangen auch besonders häufig Unternehmen aus Handel (49 Prozent) und Produzierendem Gewerbe (46 Prozent) verstärkte politische Mitbestimmungsmöglichkeiten. Eine Forderung, die Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungssektor (22 Prozent) dagegen kaum vertreten.

len Ausrichtung und Börsennotierung eher das Gespür für eine strategische Integration gesellschaftlicher Verantwortung im Unternehmen entwickeln als kleinere Unternehmen.

Es bleibt jedoch abzuwarten, inwiefern diese positive Grundhaltung bei der Abfrage der Umsetzung des gesellschaftlichen Engagements im Unternehmen tatsächlich Anwendung findet (siehe Kapitel II: Grad und Felder der Verantwortung).

Während die Unternehmen also durchaus „gesellschaftlich“ orientiert handeln sollen, wird die Politik von den Entscheidern dazu aufgefordert, ein solches Engagement aktiv zu fördern (Abbildung 6 verdeutlicht auch hier wieder die Durchschnittswerte). Dabei sind es überwiegend kleine Unternehmen (73 Prozent), die sich eine Unterstützung, z.B. in Form von Informationsangeboten, Wettbewerben oder Steuervorteilen, wünschen.

In dem Maße, wie die Forderungen nach einer stärkeren gesellschaftlichen Verantwortung der Wirtschaft steigen, wird auch darüber diskutiert, inwieweit der Staat noch seiner Rolle gerecht werden kann (siehe Abbildung 7). Die starren Grenzen zwischen staatlich wahrgenommenen Aufgaben und unternehmerischem Handeln verwischen bereits heute. Insbesondere große Unternehmen engagieren sich für Ausbildungsinitiativen, für lokale Arbeitsmarktprogramme oder im Bereich der Suchtbekämpfung. Wie die Ergebnisse der Umfrage zeigen, ist tatsächlich nur eine Minderheit von 15 Prozent der Befragten für eine Beibehaltung der bisherigen Aufgabenteilung zwischen Staat und Wirtschaft.

Die Mehrheit der Befragten ist allerdings entschieden für eine veränderte Aufgabenverteilung zwischen Staat und Wirtschaft und dies unabhängig von Größe und Branche des Unternehmens. Vier von fünf Entscheidern sind demnach der Meinung, viele

staatliche Aufgaben sind privatisierbar und sollten dem Markt überlassen werden. Ein Grund hierfür mag vermutlich auch in der angespannten Haushaltslage des Staates liegen. Wie Abbildung 8 verdeutlicht, befürchtet mehr als die Hälfte der Befragten (56 Prozent), dass die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen durch die abnehmenden finanziellen Möglichkeiten des Staates gestiegen sei. Vier von zehn Managern (42 Prozent) fordern dann allerdings auch verstärkte politische Mitwirkungsmöglichkeiten.

Mehr als zwei Drittel der befragten Wirtschaftsentscheider (71 Prozent) sind darüber hinaus der Ansicht, dass durch die Globalisierung der Druck auf die Unternehmen wächst, sich auch auf internationaler Ebene gesellschaftlich und politisch einzubringen. Diese Auffassung wird interessanterweise sowohl von großen als auch von kleineren Unternehmen geteilt – ist demnach also nicht nur Meinung der „Global Player“, sondern gewissermaßen „Common Sense“ unter den deutschen Wirtschaftsentscheidern.

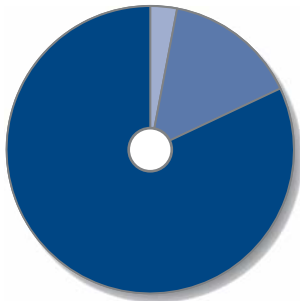


Abbildung 7: Aufgabenverteilung zwischen Staat und Wirtschaft

- 82** Viele der heutigen Aufgaben des Staates sind privatisierbar und sollten dem Markt überlassen werden
- 15** Die Aufgaben, die der Staat jetzt übernimmt, sollte er auch weiter übernehmen
- 3** k.A.

Angaben in Prozent

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| BertelsmannStiftung

Abbildung 8: Aufgaben von Unternehmen

Durch die Globalisierung sind Unternehmen stärker gefordert, sich auch auf internationaler Ebene in Gesellschaft und Politik einzubringen.



Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist durch die abnehmenden finanziellen Möglichkeiten des Staates gestiegen.



Wenn Unternehmen für gesellschaftliche Themen Verantwortung übernehmen, sollten sie auch mehr politische Mitbestimmungsmöglichkeiten haben.



0 20 40 60 80

Angaben in Prozent; zusammengefasste Darstellung der Top-Zwei-Werte (trifft voll zu/trifft zu) auf einer Fünferskala

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| BertelsmannStiftung

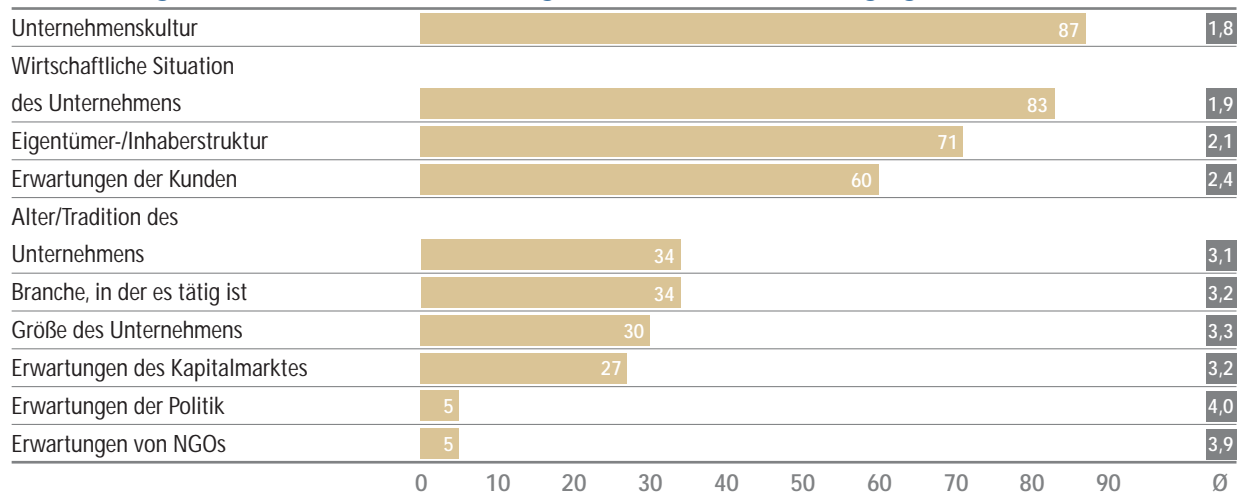
Einflussfaktoren für gesellschaftliches Engagement

Dennoch handeln Unternehmen offensichtlich nicht nur aufgrund des wachsenden äußeren Drucks: Einflussfaktoren für gesellschaftliche Verantwortung kommen primär aus dem Unternehmen selbst. Für eine überwältigende Mehrheit der Befragten (87 Prozent) ist die Unternehmenskultur entscheidend für das gesellschaftliche Engagement ihres Unternehmens. Dies trifft in ganz besonderer Weise auf große Unternehmen zu (94 Prozent), da hier vermutlich eine bewusste Auseinandersetzung mit der Ver-

antwortung gegenüber der Gesellschaft stattfindet, z.B. über die Erarbeitung von Unternehmensleitbildern – ein Prozess, der eher untypisch ist für kleinere Unternehmen.

Neben der Unternehmenskultur sind die wirtschaftliche Situation des Unternehmens (83 Prozent) und die Eigentümer- und Inhaberstruktur (71 Prozent) entscheidende Parameter für gesellschaftliches Engagement. Vor allem für kleinere Unternehmen

Abbildung 9: Einflussfaktoren für gesellschaftliches Engagement



Angaben in Prozent; zusammengefasste Darstellung der Top-Zwei-Werte (trifft voll zu/trifft zu) auf einer Fünferskala

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| BertelsmannStiftung

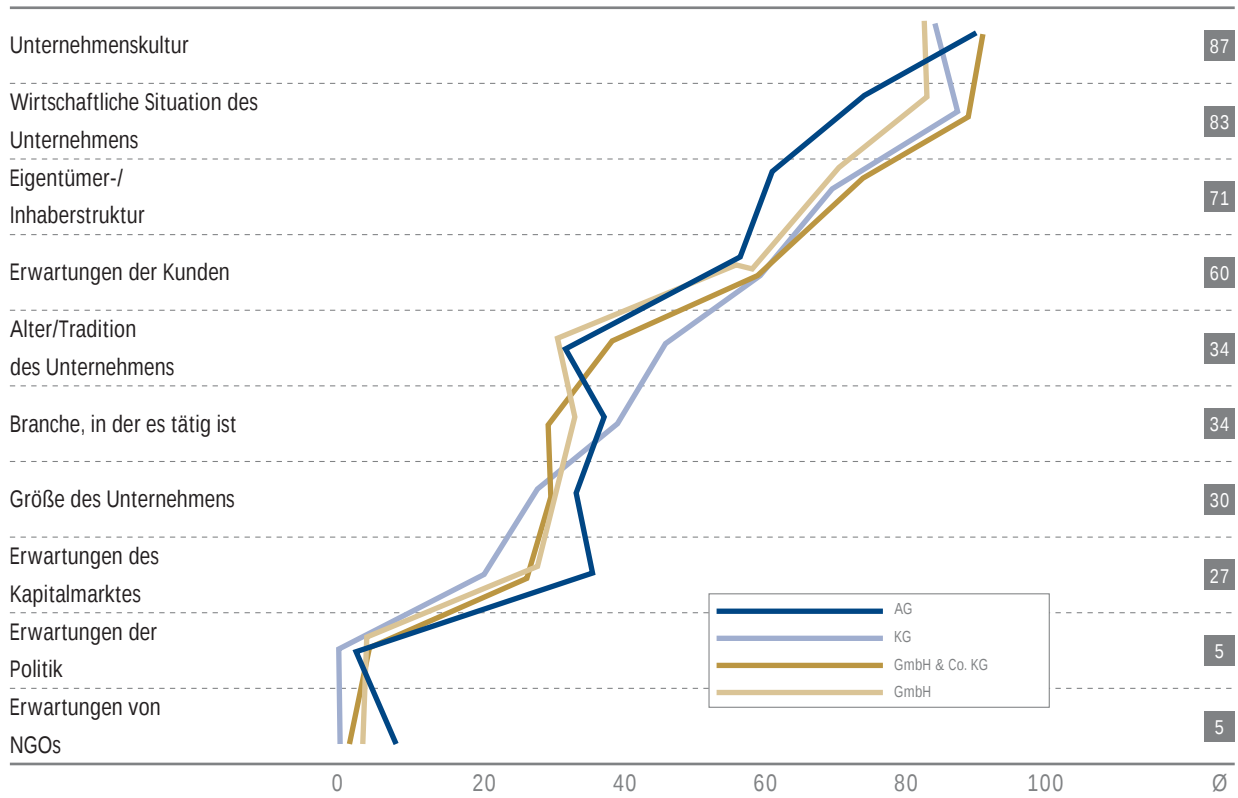
sowie für solche, die primär die Gewinnmaximierung im Blick haben, hängt die Bereitschaft, sich für gesellschaftliche Belange zu engagieren, ganz besonders von der wirtschaftlichen Situation des eigenen Betriebes ab.

Aber auch äußere Faktoren sind für das gesellschaftliche Engagement wichtig, allen voran die Erwartungen der Kunden (60 Prozent). Aspekte des Marketings spielen offensichtlich eine nicht unbedeutende Rolle: Das Image des Unternehmens, das von seinem gesellschaftlichen Verhalten geprägt wird, zählt unmittelbar auf die Marke ein. Gleichzeitig ist das Ansehen eines Produktes wichtig für die Wahrnehmung des Unternehmens.

Die Erwartungen des Kapitalmarktes haben für 27 Prozent der Befragten einen großen Einfluss auf die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung. Insbesondere trifft dies auf jene Unternehmen zu, die sich primär am Ziel der Gewinnmaximierung orientieren (41 Prozent).

Erwartungen von Nichtregierungsorganisationen oder der Politik sind hingegen eine zu vernachlässigende Größe für die Motivation von Unternehmen (je 5 Prozent), sich für gesellschaftliche Belange einzusetzen. Allein für große Unternehmen (7 Prozent) ist der Druck seitens der Nichtregierungsorganisationen eine – wenn auch untergeordnete – Entscheidungsgröße für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.

Abbildung 10: Einflussfaktoren für gesellschaftliches Engagement nach Rechtsform



Angaben in Prozent; zusammengefasste Darstellung der Top-Zwei-Werte (trifft voll zu/trifft zu) auf einer Fünferskala

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

BertelsmannStiftung

Einflussfaktoren für gesellschaftliches Engagement

Branche

Die Erwartungen der Kunden sind insbesondere eine wichtige Motivation für den Primärsektor (74 Prozent) und den Handel (64 Prozent). Gerade Unternehmen des Handels sehen sich mit den zunehmenden Anforderungen der Kunden konfrontiert, über die Herstellung und die Zulieferung ihrer Produkte Auskunft geben zu können.

Rechtsform

Annahmegemäß spielen vor allem für AGs die Erwartungen des Kapitalmarktes (37 Prozent) und die der NGOs (10 Prozent) eine wichtigere Rolle für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung als für andere Rechtsformen.

Orientierung

Dass die Branche ein wesentlicher Einflussfaktor für die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens ist, zeigt sich vor allem bei Unternehmen, die ihr Engagement an Umweltthemen orientieren (44 Prozent). Diesen Unternehmen sind auch die Erwartungen des Kapitalmarktes (33 Prozent) sowie der NGOs (11 Prozent) wichtiger als anderen Unternehmen.

II. Grad und Felder der gesellschaftlichen Verantwortung

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zeigt sich in vielerlei Hinsicht. Ob ein Unternehmen als „guter Bürger“ sein lokales Umfeld durch Spenden unterstützt, sich den Beziehungen zu den Mitarbeitern widmet oder die Arbeitsbedingungen entlang seiner Zuliefererkette kontrolliert, hängt sehr von der Branche und Größe, aber auch von den Werten eines Unternehmens ab. Wie bewerten die Führungsspitzen der deutschen Wirtschaft die gesellschaftliche Verantwortung ihres Unternehmens und welche Ziele verfolgen sie dabei? Wer sind die Partner, mit denen sie kooperieren und welche Hindernisse erschweren den Einsatz für gesellschaftliche Belange?

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung waren in ihrer Deutlichkeit nicht unbedingt zu erwarten: Die Mehrheit der Befragten schätzt das gesellschaftliche Engagement des eigenen Unternehmens als „aktiv“ ein – „man setzt sich mit den für das Unternehmen relevanten Themen aktiv auseinander“. Als „reaktiv“ bezeichnen sich 18 Prozent der Unternehmen, das heißt, bei ihrem gesellschaftlichen Engagement reagieren diese Unternehmen auf die an sie gestellten Anforderungen. Immerhin jeder fünfte Wirtschaftsentscheider beurteilt den Einsatz seines Unternehmens für gesellschaftliche Belange als „proaktiv“, sieht sein Unternehmen demnach in der Rolle des Vorreiters. Man versucht,

neue Trends und Standards auf diesem Gebiet zu setzen. Hinsichtlich der Größe der Unternehmen gibt es hier Unterschiede. So sind es in erster Linie kleinere Unternehmen, d.h. Betriebe mit entweder weniger als 20 Mio. Euro Umsatz oder unter 200 Beschäftigten, die reaktiv agieren. Umgekehrt gehören zu den im gesellschaftlichen Engagement proaktiv Handelnden in erster Linie große Unternehmen (über 500 Beschäftigte oder mehr als 500 Mio. Euro Umsatz). In der Gruppe der aktiven Unternehmen dominieren insbesondere mittelständische Betriebe (200 bis 500 Beschäftigte oder 20 bis 500 Mio. Euro Jahresumsatz).

Grad des gesellschaftlichen Engagements

Branche

Vor allem Finanzdienstleister (32 Prozent) bezeichnen sich als proaktiv und sehen sich als Vorreiter auf dem Gebiet des gesellschaftlichen Engagements. Dagegen stuft sich der Primärsektor (24 Prozent) eher als reaktiv ein.

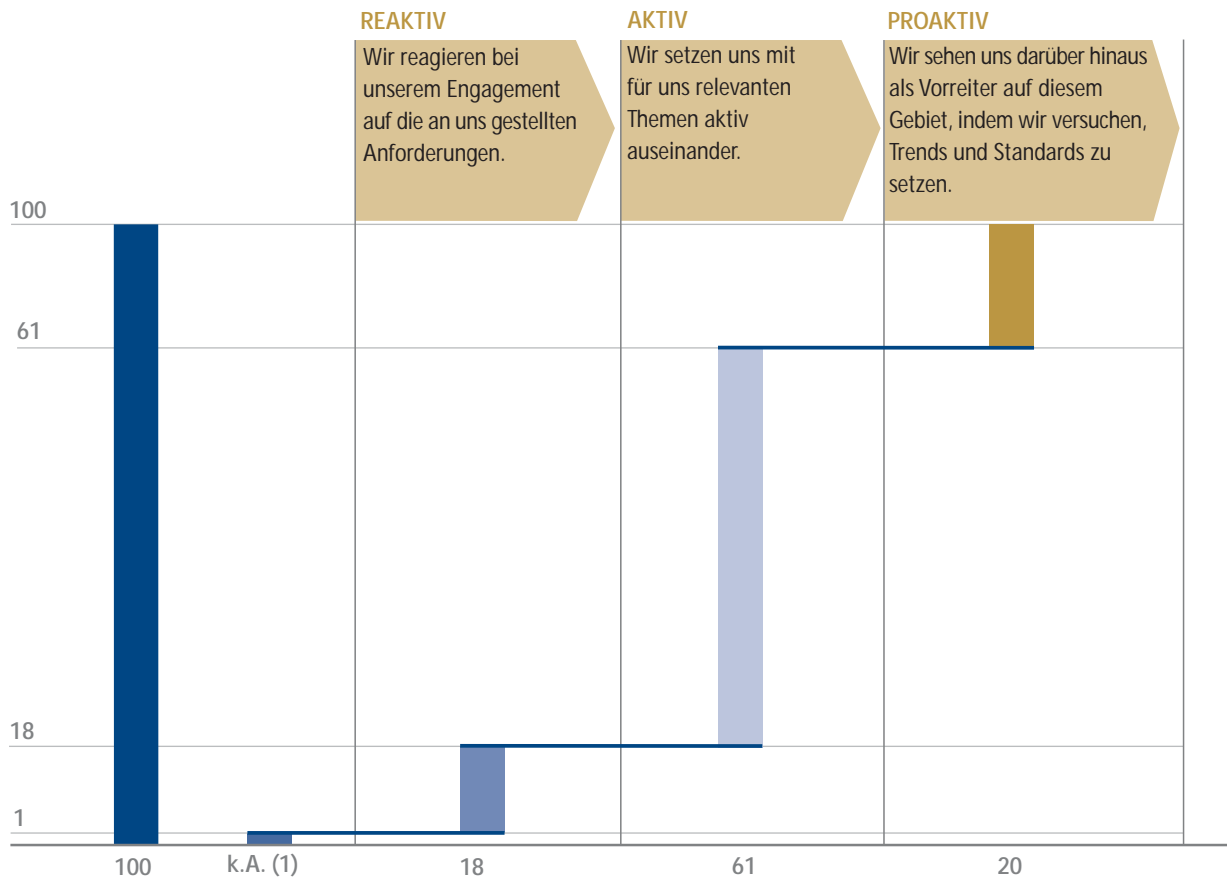
Rechtsform

Bei den Proaktiven finden sich am ehesten AGs (29 Prozent). Erwartungsgemäß hängt der Grad des gesellschaftlichen Engagements nicht zuletzt von der Größe des Unternehmens ab.

Orientierung

Als proaktiv bezeichnen sich auffällig oft auch solche Unternehmen, die gesellschaftliche Verantwortung als Engagement in den Bereichen Kultur, Wissenschaft und Sport verstehen (29 Prozent). Als Vorreiter sehen sich also scheinbar vor allem jene Unternehmen, die ihr Engagement nicht am Kerngeschäft ausrichten.

Abbildung 11: Grad des gesellschaftlichen Engagements



Angaben in Prozent

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

BertelsmannStiftung

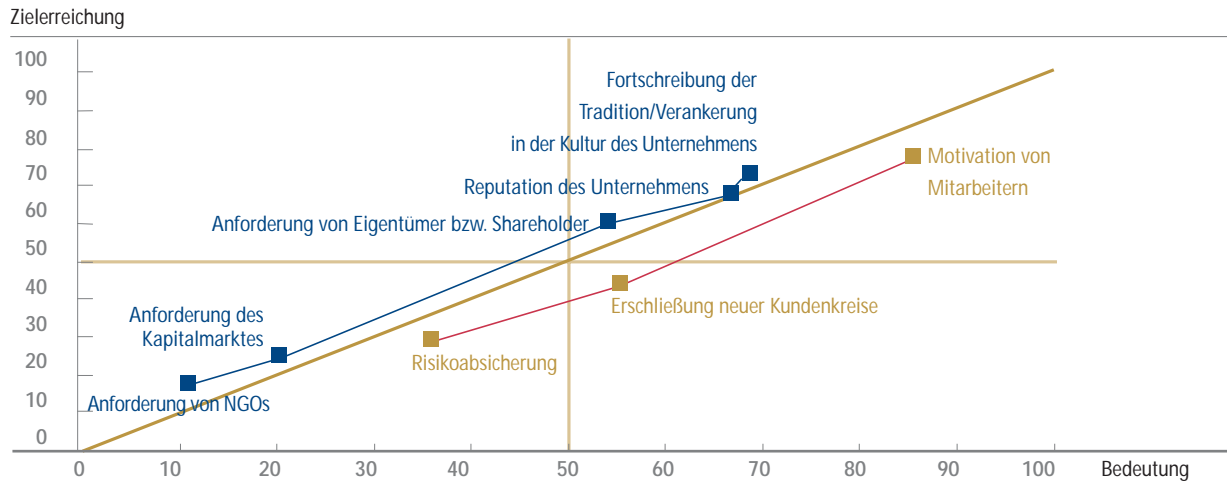
Gründe für gesellschaftliches Engagement

Fragt man nach den Gründen für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, so steht – unabhängig von Größe und Branche der Unternehmen – die Motivation der Mitarbeiter eindeutig im Vordergrund (84 Prozent), wie Abbildung 12 verdeutlicht. Weitere wichtige Aspekte sind darüber hinaus die Fortschreibung der Tradition und der Unternehmenskultur (66 Prozent) sowie die Reputation des Unternehmens (65 Prozent). Aber auch die Erschließung neuer Kundenkreise (56 Prozent) und die Anforderung der Shareholder an das Unternehmen (54 Prozent) sind für mehr als die Hälfte der befragten Entscheider weitere wichtige Gründe für die gesellschaftliche Verantwortung ihres

Unternehmens. Ziele wie Risikoabsicherung (36 Prozent) und Anforderungen von Nichtregierungsorganisationen haben dagegen nur eine untergeordnete Bedeutung (11 Prozent).

Auch hier sind hinsichtlich der Größe der befragten Unternehmen deutliche Unterschiede erkennbar. Insbesondere große Unternehmen sehen in der Tradition und Unternehmenskultur (76 Prozent) sowie der Reputation (73 Prozent) wichtige Motive für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Belange. Der Aspekt der Risikoabsicherung wurde dagegen überdurchschnittlich häufig von kleineren Unternehmen angegeben (43 Prozent).

Abbildung 12: Gründe für gesellschaftliches Engagement



Angaben in Prozent; zusammengefasste Darstellung der Top-Zwei-Werte (sehr wichtiger Grund/wichtiger Grund) auf einer Fünferskala

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| BertelsmannStiftung

Gründe für gesellschaftliches Engagement

Branche

Traditionelle Werte und die Fortschreibung der Unternehmenskultur (75 Prozent) sowie die Reputation des eigenen Unternehmens (80 Prozent) sind vor allem für die Finanzdienstleister wichtige Gründe für ein gesellschaftliches Engagement.

Interessanterweise engagiert sich der Finanzdienstleistungssektor eher weniger aus Gründen der Risikoabsicherung (20 Prozent). Für den Primärsektor (47 Prozent) ist dieses Argument hingegen sehr wichtig, wenn es um die Umsetzung gesellschaftlicher Belange geht.

Rechtsform

Die Aktiengesellschaften haben die Chancen des Imagegewinns durch gesellschaftliche Verantwortungsübernahme augenscheinlich erkannt. Eine überragende Mehrheit von 71 Prozent der AGs nennt die Reputation des eigenen Unternehmens als ein besonders wichtiges Ziel ihres Engagements.

Die Mehrheit der KGs (77 Prozent) sieht dagegen in der Fortschreibung der Tradition und der Verankerung der Thematik in der Unternehmenskultur die wichtigste Motivation für ihr gesellschaftliches Engagement.

Unerwarteterweise sind es weniger die AGs als vielmehr GmbHs (40 bzw. 12 Prozent) und GmbH & Co KGs (36 bzw. 10 Prozent), die in den Themen Risikoabsicherung sowie Anforderungen von NGOs wichtige Gründe für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sehen.

Orientierung

Unternehmen, die ihr gesellschaftliches Engagement verwirklicht sehen, wenn sie innovativ und wirtschaftlich erfolgreich arbeiten, nennen die Erschließung neuer Kundenkreise als wichtigste Motivation für die Umsetzung gesellschaftlicher Belange („Innovationsbereitschaft/Antrieb der Wirtschaft“ 61 Prozent).

Tradition und Unternehmenskultur stehen dagegen für stark mitarbeiterorientierte Unternehmen im Vordergrund („Verantwortung/Fürsorge für Mitarbeiter“ 73 Prozent).

Anders als erwartet, engagieren sich eher umweltorientierte Unternehmen (24 Prozent) auffällig selten aus Gründen der Risikoabsicherung.

Fragt man die Entscheider in einem zweiten Schritt, inwieweit sie mit dem bisherigen Engagement ihre oben genannten Ziele erreicht haben, zeigt sich folgendes Ergebnis: Bei einem Großteil der Motive für gesellschaftliches Engagement korrespondiert der Grad ihrer Bedeutung im Wesentlichen mit deren Umsetzungsgrad. Die wichtigsten Ziele für gesellschaftliches Engagement glauben die befragten Entscheider größtenteils erreicht zu haben. Besonders deutlich wird dies bei den Aspekten Fortschreibung der Tradition und Unternehmenskultur (Bedeutung 66 Prozent, Erreichung 69 Prozent), Reputation (Bedeutung 65 Prozent, Erreichung 66 Prozent) und Anforderung der Shareholder (Bedeutung 54 Prozent, Erreichung 60 Prozent) – hier zeigen

die Werte eine deutliche Übererfüllung der einzelnen Aspekte. Was die Motivation der Mitarbeiter und die Erschließung neuer Kundenkreise anbetrifft, so ist das erwünschte Maß der Umsetzung noch nicht ganz erreicht. In Abbildung 12 wird das Verhältnis zwischen Zielbedeutung und Zielerreichung besonders anschaulich, wenn man die Ergebnisse zueinander in Beziehung setzt.

Angesichts der dargestellten Ergebnisse verwundert es nicht, dass die befragten Entscheider mit der Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung ihres Unternehmens insgesamt zufrieden sind. Über 60 Prozent der Entscheider sind sogar der

Auffassung, ihr Unternehmen sei bei der Wahrnehmung gesellschaftlicher Interessen erfolgreicher als andere Unternehmen, die ähnliche Ziele verfolgen. Nur 37 Prozent geben zu, sie seien weniger erfolgreich als ihre Konkurrenten (siehe Abbildung 13).

Was die Dauer des gesellschaftlichen Engagements angeht, so engagiert sich laut Aussage der befragten Manager über die Hälfte der deutschen Unternehmen im Durchschnitt seit über 30 Jahren für gesellschaftliche Belange – bei Unternehmen in den neuen Bundesländern liegt der Wert historisch bedingt mit rund 20 Jahren deutlich darunter.

Die eingesetzten Ressourcen für gesellschaftliches Engagement sind nach den Aussagen der Entscheider in den durchschnittlich letzten 30 Jahren deutlich gestiegen. Mehr als zwei Drittel der Befragten (68 Prozent) geben an, dass insbesondere der Umfang des finanziellen Engagements gestiegen ist. Darüber hinaus hat nach Aussage von 57 Prozent der Befragten der personelle Einsatz für das Thema in den letzten Jahren stark zugenommen. Außergewöhnlich interessant ist, dass das gesellschaftliche Engagement immer stärker strategisch geplant wird (62 Prozent). Besonders deutlich ist ein vermehrter Ressourceneinsatz – sowohl in finanzieller, strategischer als auch personeller Hinsicht – bei großen, umsatzstarken Unternehmen zu verzeichnen.

Abbildung 13: Gesellschaftliches Engagement aus Sicht der Unternehmen im Vergleich mit den Wettbewerbern

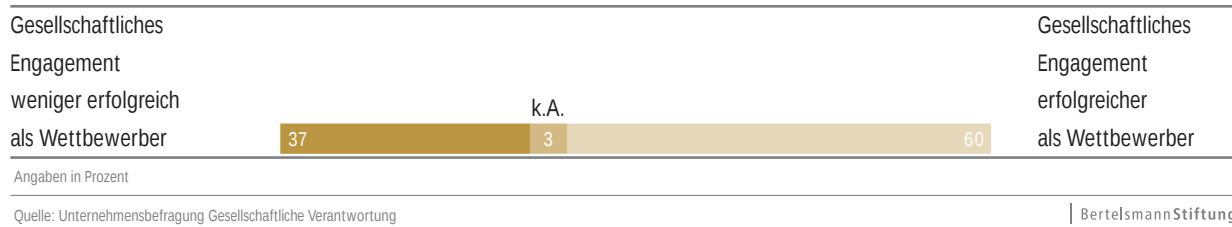
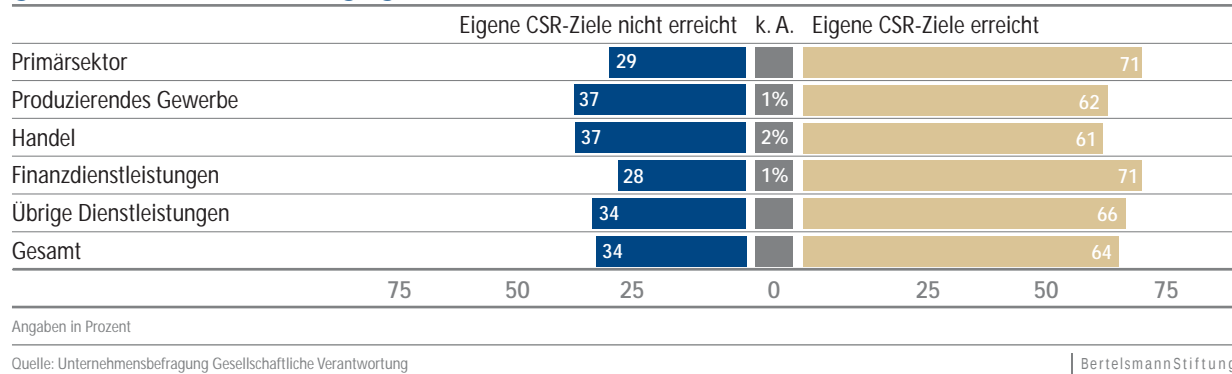


Abbildung 14: Umsetzung des gesellschaftlichen Engagements nach Branchen



Hindernisse für gesellschaftliche Verantwortung

Wie zu erwarten, wirken aus Sicht der Unternehmen an erster Stelle die „zu hohe zeitliche Belastung“ sowie die „zu hohen Kosten“ hinderlich für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Belange. Aber auch die „fehlende Messbarkeit der Wirkung“ sowie die „zu geringe Unterstützung von staatlicher Seite“ sind für viele

Befragte ein großes Hindernis. Besonders kleinere Unternehmen stoßen auf diese Hürden. Aber auch für solche Unternehmen, die primär gewinnorientiert oder reaktiv agieren, sprechen der erwartete zeitliche Aufwand sowie mangelnde finanzielle Ressourcen gegen die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwort-

Hindernisse für gesellschaftliche Verantwortung

Branche

Von allen Branchen sieht der Finanzdienstleistungssektor am wenigsten Schwierigkeiten bei der Umsetzung seines gesellschaftlichen Engagements. Allein die fehlende Messbarkeit stellt für 32 Prozent der Finanzdienstleister ein Hindernis dar.

Zu hohe Kosten sind vor allem für das produzierende Gewerbe (45 Prozent) und den Handel (43 Prozent) hinderlich.

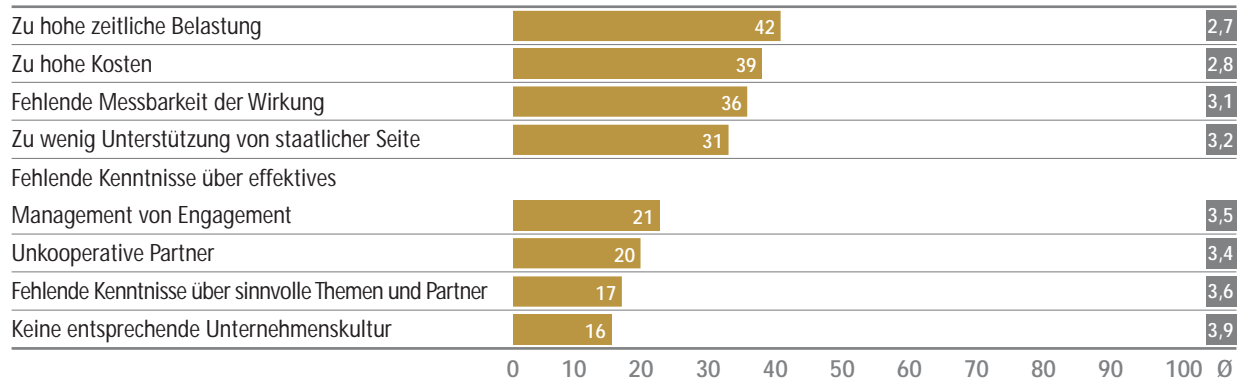
Die fehlende Unterstützung von staatlicher Seite beklagen in besonderer Weise Unternehmen des Handels (42 Prozent) und des Primärsektors (41 Prozent).

Orientierung

Durch zu hohe Kosten sehen vor allem solche Unternehmen, die ihr Engagement weniger an der Wertschöpfungskette, sondern an den Themen Kultur, Wissenschaft und Sport (44 Prozent) orientieren, ihre gesellschaftlichen Aktivitäten erschwert. Vermutlich, weil sich dieses Engagement in der Regel in reinen Spenden ausdrückt.

48 Prozent der Unternehmen, die sich umweltorientiert engagieren, bewerten die fehlende Messbarkeit der Wirkung als großes Hindernis.

Abbildung 15: Hindernisse für gesellschaftliches Engagement



Angaben in Prozent; zusammengefasste Darstellung der Top-Zwei-Werte (trifft voll zu/trifft zu) auf einer Fünferskala

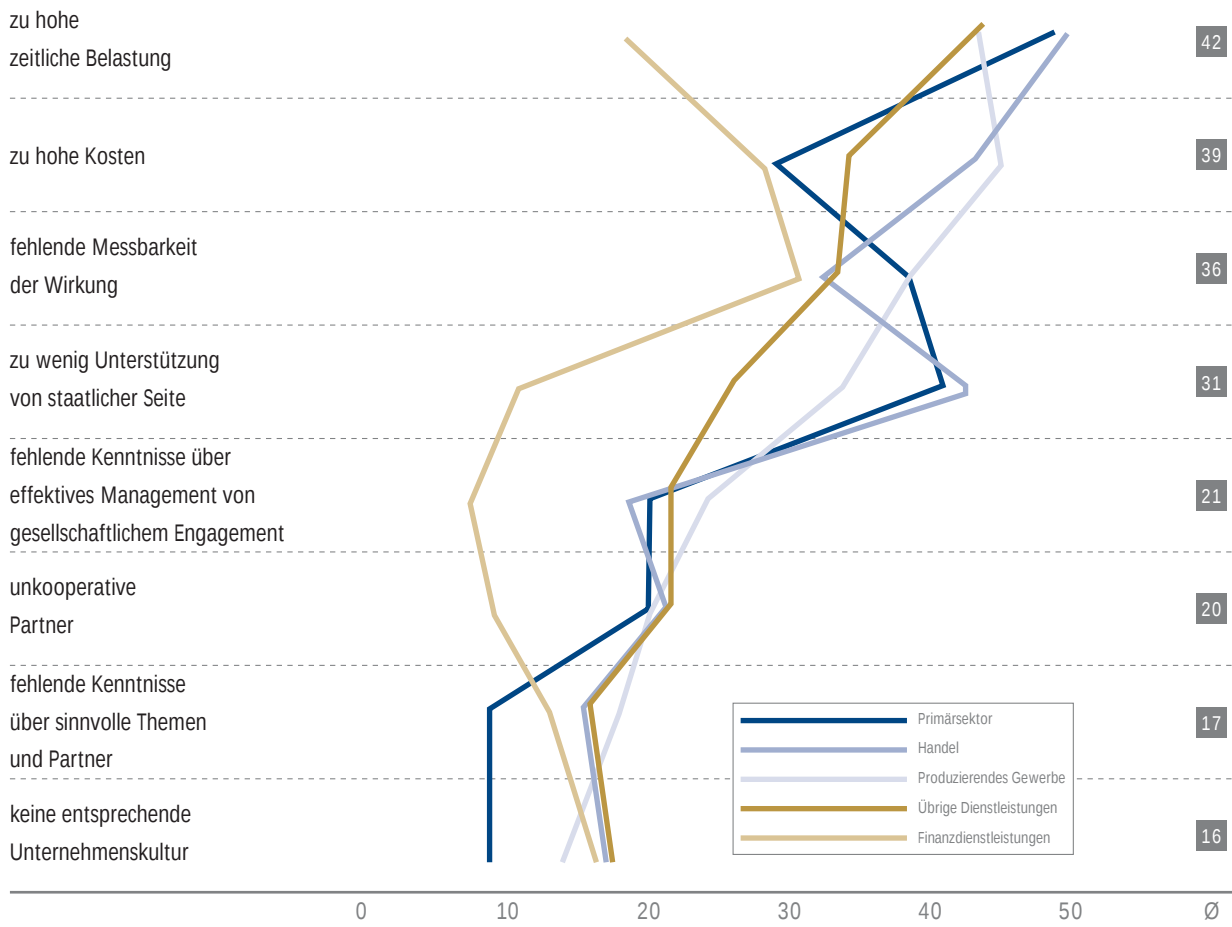
Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| BertelsmannStiftung

tung. Schließlich ist auch die fehlende Kenntnis über effektives Management von gesellschaftlichem Engagement für etwa jedes fünfte Unternehmen ein großes Hindernis. Die Vermutung liegt allerdings nahe, dass ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von solchen Managementkenntnissen insgesamt eher unterdurch-

schnittlich ausgeprägt ist. Weiterhin zeigt sich, dass die Reaktiven und die Aktiven die Hindernisse grundsätzlich nahezu gleich stark gewichten, während die Proaktiven fast alle möglichen Hindernisse als weniger wichtig bewerten.

Abbildung 16: Hindernisse für gesellschaftliches Engagement nach Branchen



Angaben in Prozent; zusammengefasste Darstellung der Top-Zwei-Werte (trifft voll zu/trifft zu) auf einer Fünferskala

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

BertelsmannStiftung

Felder des gesellschaftlichen Engagements

Fragt man die Wirtschaftsentscheider, in welchen Bereichen sie Verantwortung für gesellschaftliche Themen übernehmen, so sind für die überragende Mehrheit der Unternehmen – unabhängig von Branche und Größe – die Aus- und Weiterbildung (89 Prozent), das Kundenbeschwerdemanagement (86 Prozent) und die Chancengleichheit der Mitarbeiter (86 Prozent) die drei zentralen Aspekte – dicht gefolgt von Sozialeleistungen für Arbeitnehmer (70 Prozent) (siehe Abbildung 17). Von großer Bedeutung sind demnach in erster Linie Themen, die sehr nah mit dem Wertschöpfungsprozess des eigenen Unternehmens in Verbindung stehen. Daneben ist die Integration des Themas Gesellschaft in die Unternehmensphilosophie für 51 Prozent der Befragten wichtig, was eine umfassendere Auseinandersetzung dieser Unternehmen mit dem Thema vermuten lässt. Aktivitäten, wie z.B. Spenden im Bereich Soziales, Kultur oder Sport, sowie eigene

Projekte in Kooperation mit externen Partnern haben immerhin für fast jedes zweite Unternehmen eine wichtige Bedeutung. Eine weiter gehende Verantwortung, etwa in Form einer Kontrolle der Zulieferkette nach Umwelt- und Menschenrechtsaspekten oder der Unterstützung von Freiwilligenarbeit der Mitarbeiter, spielt für die Mehrheit der Unternehmen hingegen nur eine untergeordnete Rolle. Grundsätzlich gilt, dass große Unternehmen und solche, die sich auf dem Gebiet der gesellschaftlichen Verantwortung als „proaktiv“ sehen, allen Betätigungsfeldern – mit Ausnahme der drei erstgenannten – mehr Bedeutung zukommen lassen als kleinere Betriebe. Auf die Frage, wie intensiv die genannten Felder gesellschaftlichen Engagements von den Unternehmen bereits bearbeitet werden, zeigte die Umfrage folgendes Ergebnis: Ähnlich wie bei Abbildung 12 „Gründe für gesellschaftliches Engagement“ korrespondieren Bedeutung und Intensität der

Felder des gesellschaftlichen Engagements

Branche

Die Finanzdienstleister messen insgesamt den einzelnen Betätigungsfeldern mehr Bedeutung bei als alle anderen Branchen und decken ein breites Spektrum gesellschaftlicher Aktivitäten ab. Ihr Engagement reicht von Spenden (Kultur: 73 Prozent und Sport: 56 Prozent) über die Integration des Themas in die Unternehmensphilosophie (59 Prozent) bis hin zur Gründung von Unternehmensstiftungen (44 Prozent) und der Schaffung transparenter Governance-Strukturen (41 Prozent).

Rechtsform

Vergleichbar mit dem Engagement der Unternehmen aus der Finanzdienstleistungsbranche sind tendenziell größere AGs in ihren gesellschaftlichen Aktivitäten ähnlich breit aufgestellt. Auch hier reichen die Einsatzfelder von der Kontrolle der Zulieferkette (38 Prozent) über Sport-/Gesundheitsangebote für Mitarbeiter (47 Prozent) bis hin zu Mitarbeiterbefragung (71 Prozent) und Kundenbeschwerdemanagement (92 Prozent).

Orientierung

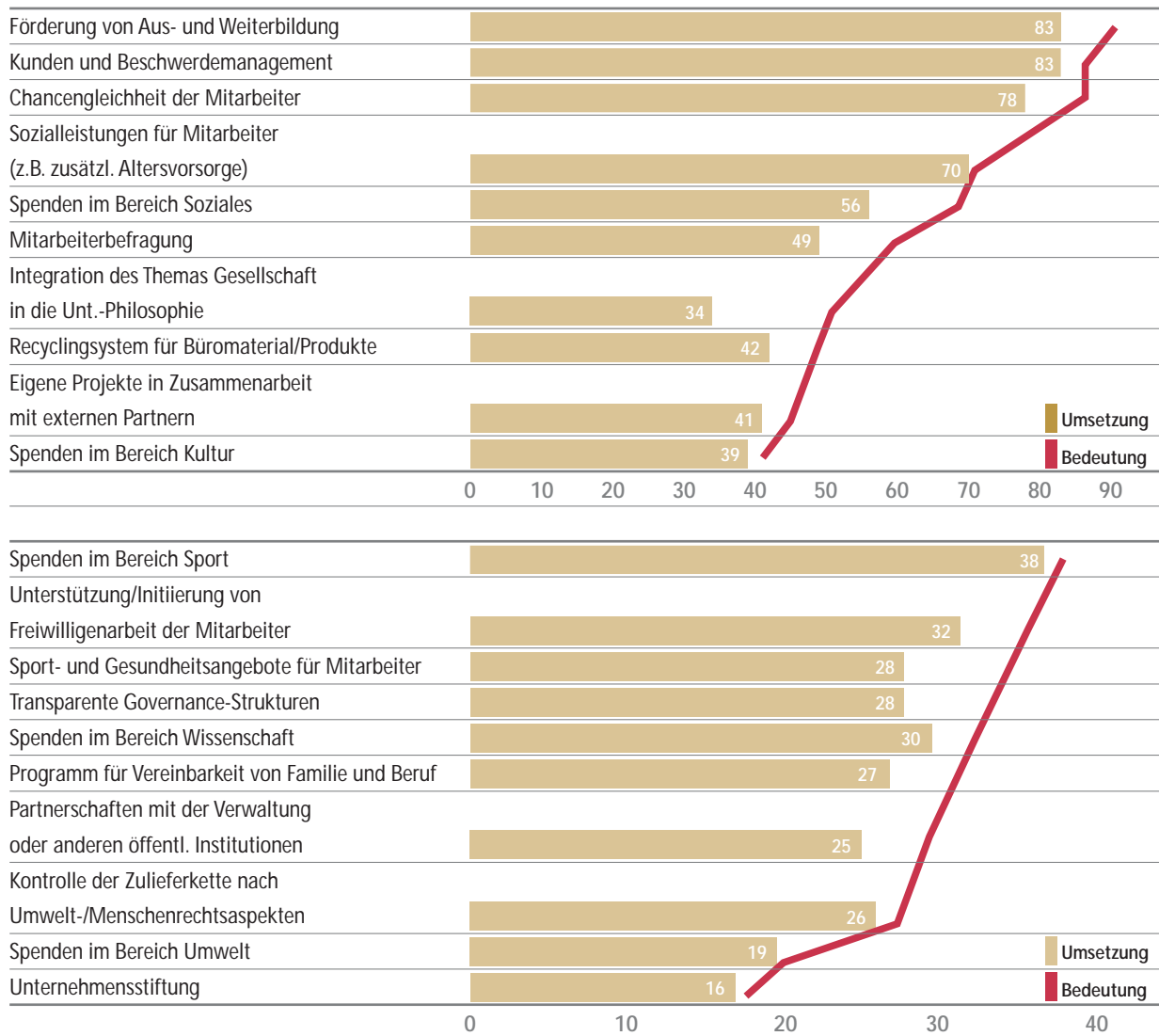
Ein deutlich ähnliches Profil der Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung weisen vor allem Unternehmen auf, die sich primär für die Region engagieren, und diejenigen, die sich auf die Bereiche Kultur, Wissenschaft und Sport konzentrieren. Bei Spenden für Sport (beide 55 Prozent) und Kultur (53 bzw. 75 Prozent), Partnerschaften mit der Verwaltung bzw. anderen öffentlichen Einrichtungen (42 bzw. 38 Prozent) sowie Unternehmensstiftungen (21 bzw. 38 Prozent) liegen sie vorn. Hieran wird besonders deutlich, dass diese Unternehmen ihr Engagement offensichtlich rein monetär, in Form von Spenden und Sponsoring, organisieren.

Für jedes zweite Unternehmen, das gesellschaftliches Engagement vor allem mit Umweltthemen assoziiert, ist die Kontrolle der Zulieferkette wichtig.

Umsetzung eines Tätigkeitfeldes nahezu. Eine deutliche Diskrepanz ist allein bei der Integration des Themas Gesellschaft in die Unternehmensphilosophie erkennbar – hier weicht die Bedeutung (51 Prozent) des Themas stark von der tatsächlichen Umsetzung (34 Prozent) ab. Vor allem große Unternehmen glauben, ihre Aktivitäten besonders gut umgesetzt zu haben. Auch in den eher nachgeordneten Betätigungsfeldern wie der

Schaffung transparenter Governance-Strukturen oder der Kontrolle der Zulieferkette scheinen die großen Unternehmen mit ihrer Umsetzung zufrieden und sehen sie durchaus erreicht. Gleiches gilt ebenso für die Unternehmen, die sich als proaktiv hinsichtlich ihres gesellschaftlichen Engagements bezeichnen. Diese sind insgesamt der Meinung, alle Bereiche bereits überdurchschnittlich intensiv bearbeitet zu haben.

Abbildung 17: Bedeutung und Umsetzung des Engagements in verschiedenen Bereichen



Angaben in Prozent; zusammengefasste Darstellung der Top-Zwei-Werte (extrem hohe Bedeutung/ hohe Bedeutung) auf einer Fünferskala

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| BertelsmannStiftung

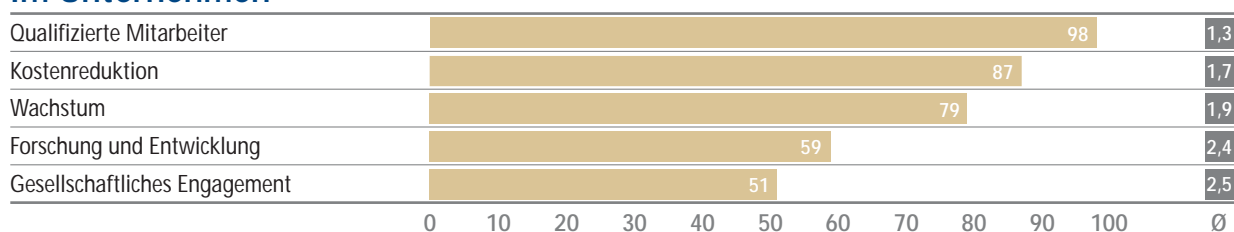
Der Stellenwert des gesellschaftlichen Engagements im Unternehmen

Welchen Stellenwert hat für die Entscheider das gesellschaftliche Engagement im direkten Vergleich mit anderen betrieblichen Kernthemen wie Wachstum und Kostenreduktion? Zwar gesteht jeder zweite Manager (51 Prozent) dem Thema eine wichtige Rolle zu; gemessen an den Themen „Mitarbeiter“, „Kosten“ und „Wachstum“ spielt die gesellschaftliche Verantwortung jedoch eine eher untergeordnete Rolle und bildet für sich genommen keine Kernfunktion des Unternehmens. Dieser Befund ist im Wesentlichen unabhängig von Größe oder Branche der befragten Unternehmen, einzig für große Unternehmen und proaktiv Agierende hat die gesellschaftliche Verantwortung mit 59 Pro-

zent bzw. 73 Prozent einen deutlich höheren Stellenwert als für kleinere und reaktiv handelnde Unternehmen.

Auch wenn die gesellschaftliche Verantwortung nicht zu den primären Zielgrößen der deutschen Wirtschaft gehört, erwartet die Mehrheit der befragten Entscheider (67 Prozent) dennoch, dass das gesellschaftliche Engagement des eigenen Unternehmens in der Zukunft eine höhere Bedeutung haben wird. Besonders überzeugt zeigen sich auch hier wieder die großen, mitarbeiterstarken Unternehmen (71 Prozent) sowie die Proaktiven (78 Prozent).

Abbildung 19: Stellenwert gesellschaftlichen Engagements im Unternehmen



Angaben in Prozent; zusammengefasste Darstellung der Top-Zwei-Werte (sehr wichtig/wichtig) auf einer Fünferskala

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

BertelsmannStiftung

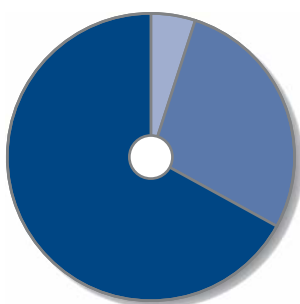


Abbildung 20: Künftige Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung

67	Größere Rolle
28	Unverändert
5	Geringere Rolle

Angaben in Prozent; zusammengefasste Darstellung der Top-Zwei Werte (viel größere Rolle/größere Rolle)

und der Bottom-Zwei-Werte (geringere Rolle/sehr geringe Rolle) auf einer Fünferskala

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

BertelsmannStiftung

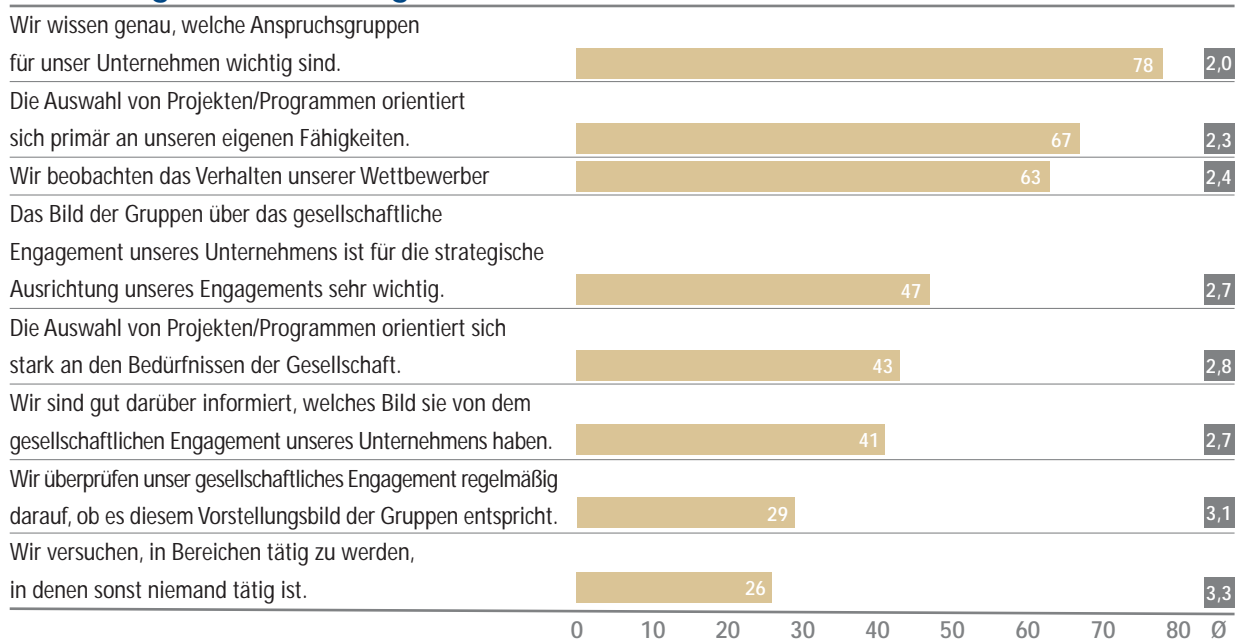
III. Management und Organisation der gesellschaftlichen Verantwortung

An der Art und Weise, wie gesellschaftliches Engagement im Unternehmen eingebunden und organisiert ist, lässt sich manches über den Stellenwert des Themas ablesen. Damit gesellschaftliches Engagement zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolges beiträgt, ist die Integration in die Geschäftsprozesse des Unternehmens unabdingbar. Woran orientieren sich deutsche Unternehmen bei der Umsetzung des Themas? Welcher Instrumente bedienen sie sich dabei und welche personellen und finanziellen Ressourcen sind sie bereit, dafür einzusetzen?

Fragt man Unternehmen, welche Einstellung sie zu ihren Anspruchsgruppen haben, so zeigt sich folgendes Bild (siehe Abbildung 21): Knapp vier von fünf der befragten Unternehmen wissen genau, welche Stakeholder für sie wichtig sind (78 Prozent). Eine dominante Rolle bei der Ausrichtung des gesellschaftlichen Engagements spielen die Stakeholder allerdings nicht: Zum einen sind nur 41 Prozent der Unternehmen gut darüber informiert, welches Bild die Stakeholder vom gesellschaftlichen Engagement des Unternehmens haben. Zum anderen überprüfen nur 29 Prozent regelmäßig, ob die Aktivitäten den Vorstellungen der Stakeholder auch tatsächlich entsprechen. Auch ist das Bild der Anspruchsgruppen über das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens für nur 47 Prozent der

Befragten wichtig. Bei der Auswahl der Projekte und Programme zur Umsetzung gesellschaftlicher Belange wird die geringe Ausrichtung an den Anspruchsgruppen noch deutlicher: Nur 43 Prozent geben an, dass sich ihr Engagement stark nach den Bedürfnissen der Gesellschaft richtet. Die große Mehrheit der Unternehmen orientiert sich stattdessen – so die Aussage der Entscheider – primär an den eigenen Fähigkeiten. Bei großen Unternehmen ist eine Orientierung an den Stakeholdern durchgehend stärker gegeben als bei kleineren Unternehmen. Als Informationsquellen über die Anforderungen, die an das Unternehmen gestellt werden, dienen in erster Linie branchenspezifische Veröffentlichungen. Ebenfalls von Bedeutung ist der direkte Zugang über Umfragen bei Mitarbeitern oder Kunden.

Abbildung 21: Einstellung zu Stakeholdern



Angaben in Prozent; zusammengefasste Darstellung der Top-Zwei-Werte (trifft voll zu/trifft zu) auf einer Fünferskala

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| BertelsmannStiftung

Zuständigkeit und Ressourcen

Die Zuständigkeit für das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung liegt primär beim Top-Management: entweder bei der Geschäftsführung (47 Prozent) oder beim Vorstand (35 Prozent) (siehe Abbildung 22). Dieser Befund ist unabhängig von der Unternehmensgröße. Eigene Abteilungen bzw. Stabsstellen für gesellschaftliches Engagement sind hingegen so gut wie nie anzutreffen. Unerwartet selten ist das Thema in der Kommunikations-/Öffentlichkeitsabteilung (5 Prozent) oder in einer Querschnittseinheit aus verschiedenen Geschäftsbereichen (4 Prozent) angesiedelt. Am ehesten sind die Themen der gesellschaftlichen Verantwortung in den großen Unternehmen der Kommunikations- oder Öffentlichkeitsabteilung (9 Prozent) zugeordnet. Über eine eigene Corporate Social Responsibility-Abteilung verfügt lediglich ein einziges der 500 befragten Unternehmen.

Rückschlüsse auf den Stellenwert der gesellschaftlichen Verantwortung und dessen Umsetzung im Unternehmen sind daraus jedoch nur schwer zu ziehen. Dass die Mehrheit der Entscheider angibt, das Thema liege in erster Linie in den Händen des Top-Managements, kann grundsätzlich zweierlei bedeuten: Es kann als Indiz gewertet werden, dass das Thema besonders stark im Unternehmen etabliert ist und umfassend berücksichtigt wird. Es kann aber auch so interpretiert werden, dass das Thema nur formal durch den Vorstand vertreten wird und daneben keine weiteren Zuständigkeiten existieren.

Raum für Interpretationen lässt auch die Anzahl der mit dem Thema befassten Mitarbeiter. Rund zwei Drittel der befragten Unternehmen (69 Prozent) beschäftigen keinen Mitarbeiter ausschließlich mit dem Thema der gesellschaftlichen Verantwortung – dies trifft selbst bei über 50 Prozent der umsatz- und mitarbeiterstarken Unternehmen zu. Im Durchschnitt sind in großen Unternehmen 2,5 Mitarbeiter ausschließlich für das Thema

zuständig. Auffällig ist, dass bei den Unternehmen, die sich auf dem Gebiet der gesellschaftlichen Verantwortung als „proaktiv“ einschätzen, durchschnittlich 3,1 Mitarbeiter vorhanden sind. Bei den Unternehmen, die sich als „reaktiv“ einstufen, gibt es hingegen im Durchschnitt nur 0,8 Mitarbeiter, die sich ausschließlich dem Thema annehmen. Dies legt die Vermutung nahe, dass zwischen dem Aktivitätsgrad des Unternehmens und der Zuständigkeit für das Thema im Unternehmen durchaus eine positive Korrelation existiert.

Ein eigenes Budget für Aktivitäten im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung weisen immerhin 57 Prozent der Entscheider für ihr Unternehmen aus. In der Gruppe mit mehr als 500 Beschäftigten sind es sogar knapp drei Viertel (73 Prozent). Das jährliche Budget liegt bei jenen Unternehmen, die ein eigenes Budget ausweisen, bei durchschnittlich 812 Tausend Euro – wobei das Budget mit der Unternehmensgröße erwartungsgemäß steigt.

Der Umfang des Budgets ist allerdings nicht immer mit dem Grad des gesellschaftlichen Engagements eines Unternehmens gleichzusetzen. Gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein in seiner Geschäftstätigkeit kann ein Unternehmen auch ohne budgetintensive externe Projekte, Spenden oder Sponsoring zeigen. Im Idealfall wird die gesellschaftliche Verantwortung im Rahmen einer gründlich durchdachten, langfristigen Strategie umgesetzt, die sowohl den Prozess der Wertschöpfung selbst mit einbezieht als auch altruistisch motivierte Maßnahmen. Dennoch zeigt sich in der Erhebung ein Zusammenhang zwischen Budget und Aktivitätsniveau: Während die als proaktiv eingeschätzten Unternehmen zu 72 Prozent einen eigenen Topf für gesellschaftliches Engagement haben, ist dies nur bei 45 Prozent der reaktiven Unternehmen der Fall.

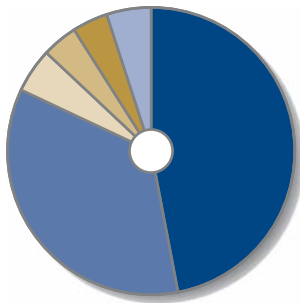
Zuständigkeit und Ressourcen

Branche

78 Prozent der Finanzdienstleister haben ein eigenes Budget für Aktivitäten im Bereich des gesellschaftlichen Engagements.

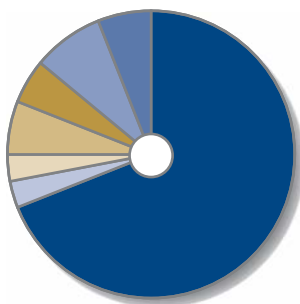
In jedem zehnten Finanzdienstleistungsunternehmen ist das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung in der Kommunikations-/Öffentlichkeitsabteilung angesiedelt.

Abbildung 22: Zuständigkeit für das Thema „gesellschaftliche Verantwortung“ im Unternehmen



Zuständiger Unternehmensbereich

47	Geschäftsführung
35	Vorstand
5	Kommunikations-/Öffentlichkeitsabteilung
4	Querschnittseinheit aus verschiedenen Bereichen
4	Personalabteilung
5	Andere



Anzahl der ausschließlich mit dem Thema beschäftigten Mitarbeiter

69	Keiner
3	11 oder mehr
3	6-10
6	4-5
5	3
8	2
6	1

Angaben in Prozent

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

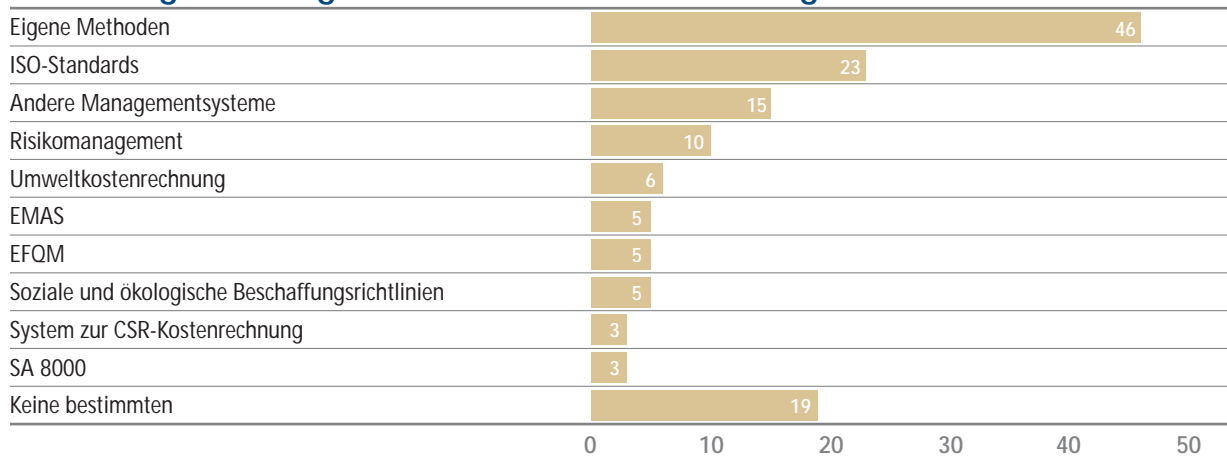
| BertelsmannStiftung

Managementstandards für Verantwortung

Die Anwendung etablierter Management- und Evaluationsmethoden für Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung scheint bei deutschen Unternehmen bisher wenig verbreitet. So wenden mehr als die Hälfte der Befragten (62 Prozent) keine Managementsysteme an – dies gilt auch für die umsatz- und beschäftigungsstarken Unternehmen. Von jenen 189 Unternehmen, die eine Validierung ihres gesellschaftlichen Engagements vornehmen, vertrauen 46 Prozent auf eigene Evaluations-Methoden und 19 Prozent verwenden „keine bestimmten Verfahren“. Diese Aussage treffen vor allem kleine Unternehmen (24 Prozent), während große Unternehmen (9 Prozent) eher selten unbestimmte Methoden anwenden. Auch ISO-Standards spielen scheinbar in den großen Unternehmen (6 Prozent) auffällig selten eine Rolle, und die Entscheider großer Unternehmen (52 Prozent) nannten hingegen besonders häufig eigene Methoden der Evaluation.

Nimmt man die Anwendung von Managementsystemen als Indiz für die umfassende und strategische Berücksichtigung gesellschaftlicher und ökologischer Risiken im Kerngeschäft, so ließe sich aus diesem Ergebnis eine geringere praktische Umsetzung gesellschaftlicher Themen im Unternehmen ablesen. Die häufige Verwendung eigener Managementmethoden zeigt jedoch, dass bei deutschen Unternehmen nach wie vor Vorsicht und Unsicherheit im Umgang mit praktikablen Evaluationsmethoden vorherrschen und man der Weiterentwicklung erfolgreicher Methoden vermutlich abwartend gegenübersteht. Die Tatsache, dass Unternehmen die fehlende Messbarkeit auch als eines der größten Hindernisse für gesellschaftliches Engagement ansehen (siehe Abbildung 15), unterstreicht diese Annahme.

Abbildung 23: Angewandte Managementsysteme für Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung



Angaben in Prozent; n=189 (Anteil der Unternehmen, die Managementsysteme nannten), Mehrfachnennung möglich

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| BertelsmannStiftung

Rede darüber! Die Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements

„Tue Gutes und rede darüber“, lautet ein Leitspruch für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen. Wer sich durch Verantwortungsbewusstsein für soziale und ökologische Auswirkungen seiner unternehmerischen Tätigkeit auszeichnet oder sich für gesellschaftliche Belange einsetzt, darf und sollte dies kund tun.

Dieser Meinung ist offensichtlich auch die Mehrheit der 500 befragten Wirtschaftsentscheider. Für die externe Kommunikation ihres gesellschaftlichen Engagements greifen die Unternehmen auf unterschiedliche Instrumente zurück. Dominant sind dabei die klassischen Instrumente wie Mitteilungen und Presse-

berichte (86 Prozent), Geschäftsbericht und Jahresbericht (85 Prozent) sowie die unternehmenseigene Internetseite (82 Prozent). Weitere spezifische Publikationen wie einen Sozial- oder einen Umweltbericht haben ein Drittel der Unternehmen vorzuweisen, und gezielte Veranstaltungen mit Vertretern der Anspruchsgruppen führen immerhin 58 Prozent durch. Corporate Social Responsibility-Berichte spielen in der externen Kommunikation dagegen eine sehr untergeordnete Rolle: Nur 9 Prozent der Unternehmen kommunizieren ihr gesellschaftliches Engagement über dieses Medium, wobei dieser Anteil bei großen Unternehmen mit 20 Prozent deutlich höher liegt.

Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements

Branche

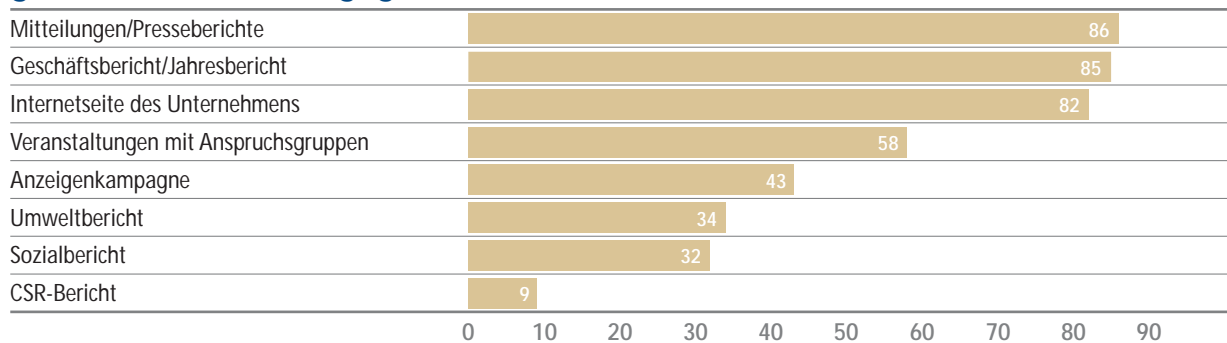
Für die Finanzdienstleister stehen dialogorientierte Formen der Kommunikation, wie zum Beispiel Veranstaltungen mit Anspruchsgruppen (78 Prozent) oder das Internet (93 Prozent), im Vordergrund.

Es überrascht nicht, dass immer noch fast jedes zweite Unternehmen im Produzierenden Gewerbe (49 Prozent) das klassi-

sche Medium des Umweltberichts für die Kommunikation gesellschaftlicher Belange wählt.

CSR-Berichte werden hingegen von allen Branchen am ehesten vom Primärsektor (21 Prozent) als Kommunikationsinstrument gesellschaftlicher Aktivitäten genutzt.

Abbildung 24: Eingesetzte Instrumente zur Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements



Angaben in Prozent; Mehrfachnennung möglich

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| BertelsmannStiftung

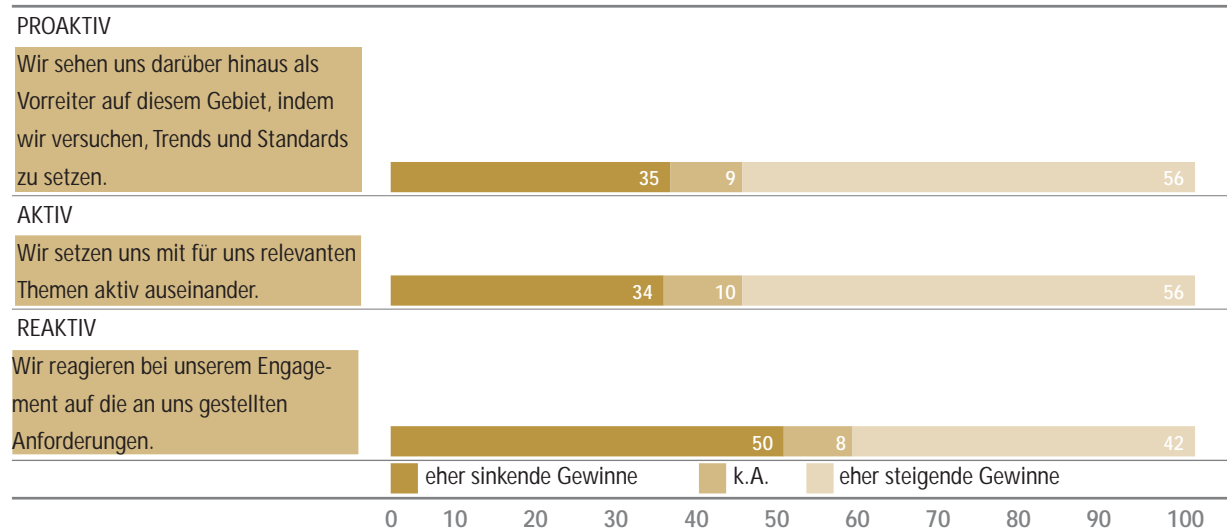
Gesellschaftliche Verantwortung und mittelfristige Geschäftsentwicklung

Kann ein Unternehmen durch Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung „bessere Geschäfte machen“? Die Ergebnisse der Umfrage lassen diese Schlussfolgerung durchaus zu. Auf die Frage, ob die Entscheider für ihr Unternehmen mittelfristig eher steigende oder sinkende Gewinne erwarten, reagierten 53 Prozent der Befragten optimistisch – vor allem Manager großer Unternehmen vertraten diese Aussage. Viel auffälliger ist jedoch, dass die im Bereich des gesellschaftlichen Engagements sowohl proaktiv als auch aktiv handelnden Unternehmen mit jeweils 56 Prozent deutlich häufiger steigende Gewinne erwarten als reaktive Unternehmen, die bei ihrem Engagement lediglich auf äußere Anforderungen reagieren (42 Prozent). Ein ähnliches Bild ergibt sich auch hinsichtlich der Beschäftigungsentwicklung der 500 befragten Unternehmen. Insgesamt 51 Prozent der Entscheider gaben an, im vergangenen Geschäftsjahr mehr Mitarbeiter eingestellt als entlassen zu haben.

Bei den proaktiv ausgerichteten Unternehmen liegt dieser Anteil bei immerhin 55 Prozent. Von den reaktiv handelnden Unternehmen konnten hingegen nur 48 Prozent einen Beschäftigungszuwachs verzeichnen.

Diese Ergebnisse der Umfrage lassen erkennen, dass das oft geäußerte Vorurteil, gesellschaftliches Engagement ginge zu Lasten der Wirtschaftlichkeit, nicht stichhaltig ist. Die Wahrnehmung gesellschaftlichen Engagements ist kein „Nullsummenspiel“, bei dem der eine nimmt, was der andere abgibt. Im Gegenteil: Wohlverstandenes Engagement für die Gesellschaft bringt allen beteiligten Akteuren Vorteile – der Zivilgesellschaft, der Politik und der Wirtschaft. Aufgabe der Unternehmen ist dabei, zu erkennen, dass strategisch eingesetztes Engagement für die Gesellschaft einen positiven Beitrag zur Wertschöpfung des eigenen Unternehmens leisten kann. Abbildung 25 und 26 verdeutlichen dies.

Abbildung 25: Erwartete mittelfristige Gewinnentwicklung aus Sicht der Unternehmen

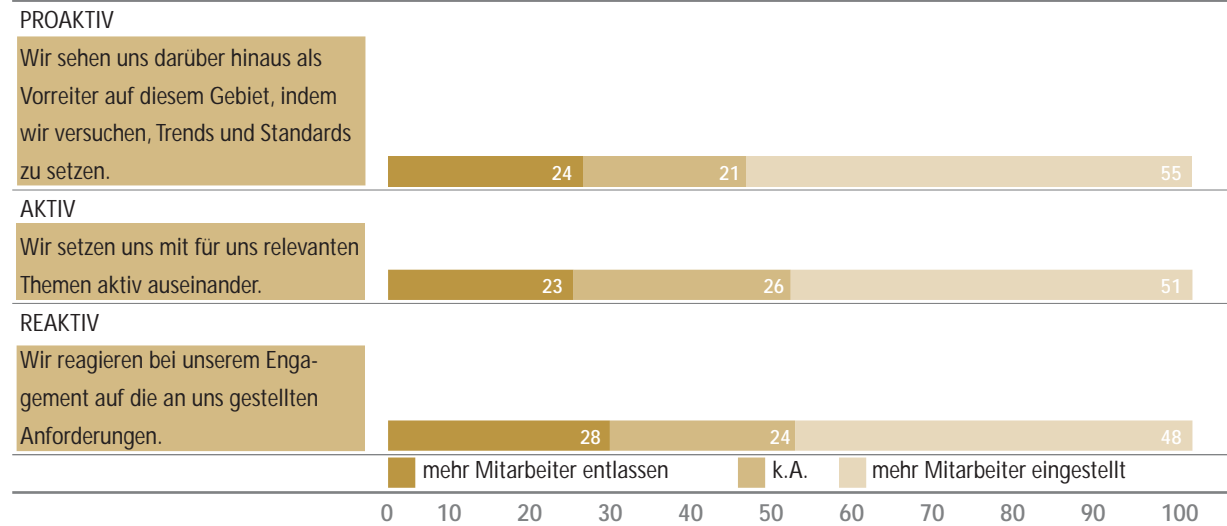


Angaben in Prozent

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

Bertelsmann Stiftung

Abbildung 26: Saldo der Personaleinstellungen und Entlassungen im letzten Geschäftsjahr



Angaben in Prozent

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

BertelsmannStiftung

Fazit

Das deutsche Profil von gesellschaftlicher Verantwortung ist stark durch die Grundwerte der Sozialen Marktwirtschaft und den damit verbundenen kulturellen und regulatorischen Rahmenbedingungen geprägt. Darin spielt eine deutliche Stakeholder-Orientierung insbesondere gegenüber Mitarbeitern und Kunden eine dominante Rolle. So ist auch die Motivation, gesellschaftlich verantwortlich zu handeln, überwiegend aus der eigenen Unternehmenskultur heraus begründet und deutlich weniger durch Erwartungen von außen getrieben. Verantwortung zu übernehmen, scheint für die meisten Unternehmen selbstverständlich zu sein. Nur worin diese Verantwortung besteht, darüber besteht nach wie vor kein einheitliches Bild.

Eine deutliche, aber eng fokussierte Stakeholder-Orientierung prägt die gesellschaftliche Verantwortung deutscher Unternehmen: Sie fühlen sich in erster Linie den Mitarbeitern und den Kunden gegenüber verantwortlich. Für große Unternehmen spielen erwartungsgemäß auch die Kapitaleigner eine wichtige Rolle. Mit dieser Feststellung korrespondieren zum einen die wichtigsten Motive für gesellschaftliches Engagement, wie etwa die Motivation der Mitarbeiter oder die Reputation des Unternehmens. Zum anderen sind in diesem Kontext die präferierten Maßnahmen und Instrumente, wie beispielsweise die Förderung von Aus- und Weiterbildung, zu nennen.

Neben dieser ausgeprägten Mitarbeiterorientierung scheint aber nach wie vor die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen hauptsächlich in philanthropischen Aktivitäten wie Spenden und Sponsoring ihren Niederschlag zu finden. Die Detailauswertung lässt den Schluss zu, dass eine eher strategische Ausrichtung unternehmerischen Engagements noch am Anfang steht. Am ehesten haben die größeren Unternehmen erkannt, dass gesellschaftliches Engagement – als Investition verstanden – strategischen Nutzen stiften kann. Diese Unternehmen bringen gesellschaftliche Verantwortung dann auch mit Begriffen wie ‚transparente Governance-Strukturen‘ oder ‚Kontrolle der Zulieferkette‘ in Verbindung.

Die vorliegende Befragung der Bertelsmann Stiftung zeigt, dass die Rolle des Unternehmens als reiner Profitmaximierer von den Managern sehr deutlich abgelehnt wird. Die immer wieder bemühte These, dass Unternehmen in erster Linie dazu da sind, Gewinne zu erzielen, wird demnach von einer deutlichen Mehrheit nicht geteilt. Vielmehr scheint ein eher integriertes Verständnis der Wirtschaftstätigkeit vorzuherrschen, das auch soziale und ökologische Belange umfasst. Dabei sehen sich über 60 Prozent der Unternehmen in einer aktiven Rolle, wenn es darum geht, Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen. Jeder fünfte Manager versteht sich sogar als Vorreiter auf diesem Gebiet.

Knapp zwei Drittel der Unternehmen wünschen sich für ihr Engagement weitere Unterstützung durch die Politik, beispielsweise in Form von Informationsangeboten, Wettbewerben oder Steuervorteilen. Nur vier von zehn befragten Managern fordern, dass sich die Politik aus der Frage des gesellschaftlichen Engagements völlig heraushalten sollte. Möglicherweise erwarten die Unternehmen durch verbesserte politische Rahmenbedingungen in diesem Bereich stärkere Handlungssicherheit.

Dass der Politik nicht zugetraut wird, drängende Probleme allein zu lösen, kommt darin zum Ausdruck, dass sich eine große Mehrheit für eine Privatisierung staatlicher Aufgaben ausspricht. Ein Grund hierfür mag in der angespannten Haushaltslage des Staates liegen. Hierdurch sehen mehr als die Hälfte der befragten Manager eine größere gesellschaftliche Verantwortung auf die Unternehmen zukommen.

Parallel hierzu korrespondiert die Einschätzung, dass der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zukünftig eine höhere Bedeutung beigemessen wird, auch wenn diese zurzeit noch nicht zu den Kernzielgrößen der deutschen Wirtschaft gehört. Offensichtlich spielt hier neben der abnehmenden staatlichen Leistungsfähigkeit die zunehmende Globalisierung der Wirtschaftsprozesse eine nicht unerhebliche Rolle.

Derzeit sind die Unternehmen für solche Herausforderungen aber noch denkbar schlecht gerüstet. Es werden nur geringe operative Ressourcen und knappe Budgets für das gesellschaftliche Engagement aufgewendet, die zum Teil weniger als ein Promille des Umsatzes betragen. Darüber hinaus fehlt es zumeist an einer Validierung des Engagements durch standardisierte Verfahren respektive an einer strukturellen Implementierung in den Unternehmen. Wenn man bedenkt, dass sich die überragende Mehrheit der befragten Manager sehr zufrieden mit den bisher erreichten Zielen ihres gesellschaftlichen Engagements zeigen, drängt sich doch der Widerspruch zwischen tatsächlichem und bekundetem Verhalten auf.

Dass gesellschaftliche Verantwortung und ökonomische Leistungsfähigkeit nicht im Widerspruch stehen, ist ein weiterer hervorstechender Befund der Unternehmensbefragung. Die Unternehmen, die sich aktiv oder sogar proaktiv ihrer gesellschaftlichen Verantwortung stellen, verzeichnen eine positive Beschäftigungsentwicklung und erwarten steigende Gewinne.

Insgesamt legt die Befragung die Vermutung nahe, dass in Deutschland noch einiges getan werden kann, um das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen eher als strategisches Investment denn als philanthropisches Gutmenschtum in Form von Spenden zu verstehen. Auch was die Breite des Engagements angeht, geht Verantwortung – gerade angesichts drängender gesellschaftlicher Probleme – über die Mitarbeiterorientierung sicherlich hinaus.

Das Projekt „Corporate Social Responsibility“ der Bertelsmann Stiftung

Zentrale Zielsetzung des Projektes Corporate Social Responsibility (CSR) der Bertelsmann Stiftung ist es, bestehende und neue Ansätze der Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung in den Unternehmen zu fördern. Es will dabei die vielfältigen Potenziale verantwortlichen Wirtschaftens und gesellschaftlichen Engagements in einer sich verändernden Welt aufzeigen.

Gemeinsam mit Experten aus Unternehmen und Wissenschaft erarbeitet die Bertelsmann Stiftung praxisrelevantes Managementwissen. Auf der Basis von 15 aufwändigen Case Studies ist ein Konzept entstanden, das es Unternehmen ermöglichen soll, die Gestaltungsbausteine für ein effektives Management ihrer gesellschaftlichen Verantwortung in die Wertschöpfungsprozesse zu integrieren. Der Managementansatz und die Case Studies sind dokumentiert in dem Handbuch „Verantwortung für die Gesellschaft – verantwortlich für das Geschäft“. Die Bausteine des CSR-Managementmodells werden interessierten Unternehmen in eintägigen Veranstaltungen vertiefend vorgestellt und diskutiert, um den Teilnehmern die Gelegenheit zu geben, unter dem Motto „Wissen von der Praxis für die Praxis“ Erfahrungswerte auszutauschen.

Ein weiteres zentrales Anliegen des Projekts ist es, die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Akteuren des „Dritten Sektors“ und der Politik zur effektiven Lösung drängender gesellschaftlicher Probleme z.B. durch neue Kooperationsmodelle zu verbessern. Das Gelingen derartiger Kooperationen ist voraussetzungsreich und benötigt zur erfolgreichen Anbahnung und Durchführung spezifisches Managementwissen. Ein Leitfaden für den zivilgesellschaftlichen Sektor soll die Akteure auf eine professionelle Durchführung von Corporate-Citizenship-Projekten vorbereiten und praxisnahe Hinweise für robuste Partnerschaften liefern. Zur Anbahnung von Projekten zwischen Unternehmen und dem „Dritten Sektor“ ist es darüber hinaus sinnvoll, innovative Vermittlungsmethoden und kompetente Mittlerorganisationen zu nutzen. Das Projekt untersucht Leistungsfähigkeit und Potenziale dieser Strukturen und stellt die Informationen der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung.

Kontakt:

Birgit Riess
Projektleiterin Corporate Social Responsibility
Telefon 052 41 81-81351

Anna Peters
Projektmanagerin Corporate Social Responsibility
Telefon 052 41 81-81401

Für weitere Informationen:

Regina.buerkle@bertelsmann.de
Carl-Bertelsmann-Straße 256
D-33311 Gütersloh

www.bertelsmann-stiftung.de/csr

| BertelsmannStiftung

Impressum

Herausgeber:

Bertelsmann Stiftung

© 2006 Bertelsmann Stiftung

Verantwortlich: Birgit Riess/Anna Peters

Gestaltung:

www.a3plus.de

Bildnachweise:

A.Dreiplus

Archiv Bertelsmann Stiftung

Druck:

Druckerei Reinhold Festge

GmbH & CO. KG, Oelde

