



# Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Dokumentation der Ergebnisse einer  
Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung

# Vorwort

„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 um so eher, wenn im Unternehmen eine wertorientierte 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 Unternehmern 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 muss 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.

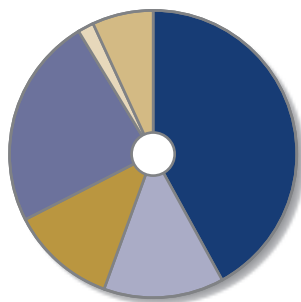
Die Umfrage war nur möglich dank der 500 befragten Manager, die detailliert Auskunft zum Thema gegeben haben – ihnen gilt an dieser Stelle ein besonderer Dank.

# 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 Millionen 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.



**Abbildung 1: Unternehmen nach Branche**

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

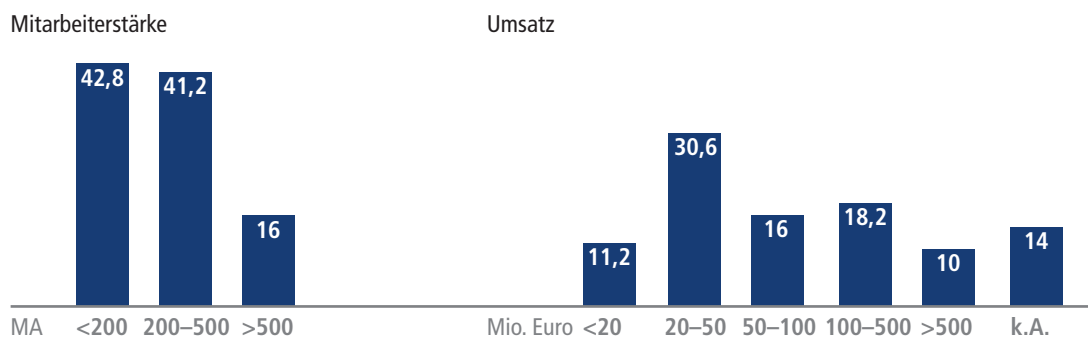
Angaben in Prozent

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| BertelsmannStiftung

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 (Abbildung 1/Abbildung 2). 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 20–50 Millionen Euro) und großen Unternehmen (über 500 Mitarbeiter bzw. Umsatz über 500 Millionen Euro).

## Abbildung 2: Unternehmen nach Mitarbeiterstärke und Jahresumsatz



Angaben in Prozent

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| BertelsmannStiftung

# 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 – eingeeengt zwischen kurzfristigen Renditezielen und langfristiger Unternehmenssicherung?

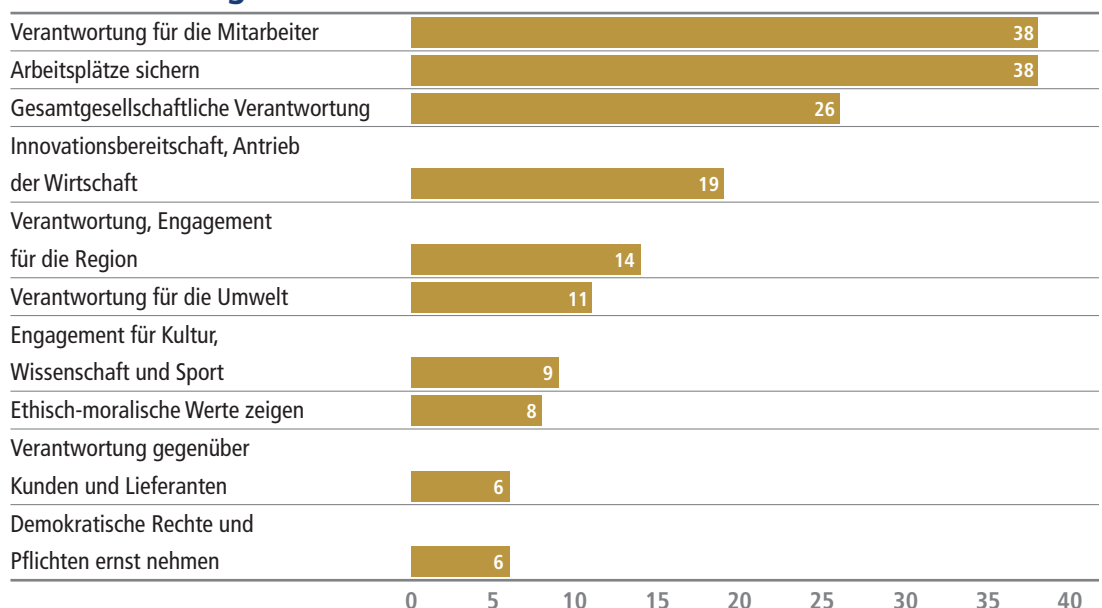
Nach den spontanen Assoziationen zu dem bewusst weit gefassten Begriff der „gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen“ befragt, reagierten die Entscheider wenig überraschend: Demnach sehen die Befragten die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen primär bezogen auf die Verantwortung für den Faktor Arbeit – sei es für die Mitarbeiter (38 Prozent), sei es darin, Arbeitsplätze zu schaffen oder zu erhalten (38 Prozent). Insbesondere kleine Unternehmen vertreten diese Meinung.

Immerhin 26 Prozent der Entscheider verbinden mit der Frage den Aspekt der „gesamtgemeinschaftlichen Verantwortung“, wobei hier

vor allem große Unternehmen den Ton angeben (30 Prozent). Diese Sichtweise wird komplettiert durch die Rolle des Unternehmers als Entrepreneur, der durch seine Innovationen die Gesellschaft als Ganzes voranbringt (19 Prozent).

Andere Aspekte, die über die eigentliche Unternehmenstätigkeit hinausgehen, wie z.B. Verantwortung für das regionale/lokale Umfeld, für die Umwelt sowie Engagement für Kultur, Wissenschaft und Sport sind von sehr viel geringerer Bedeutung und werden – wenn überhaupt – eher von großen Unternehmen genannt.

**Abbildung 3: Assoziationen zum Begriff „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“**



Angaben in Prozent; Mehrfachnennung möglich

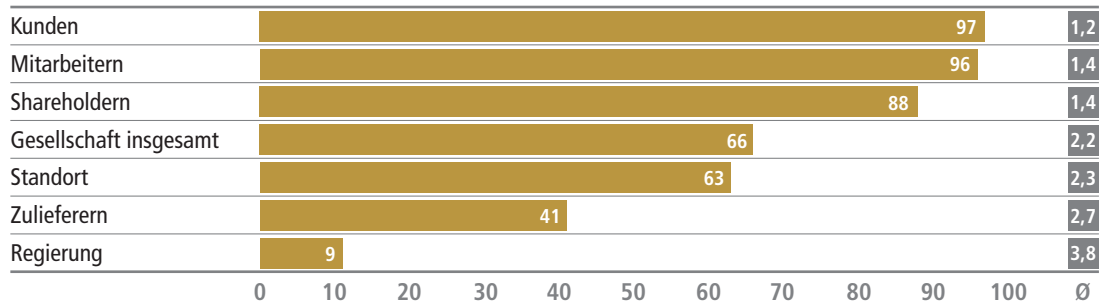
Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| BertelsmannStiftung

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 sowie Entscheider des Primärsektors (71 Prozent) und des Handels (72 Prozent) vorne liegen. Die Regierung als politisch/staatliche Ebene spielt in der Verantwortlichkeit nur eine stark untergeordnete Rolle (9 Prozent).

**Abbildung 4: Verantwortung gegenüber ausgewählten Akteuren**



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

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| BertelsmannStiftung

## 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 5 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 offen-

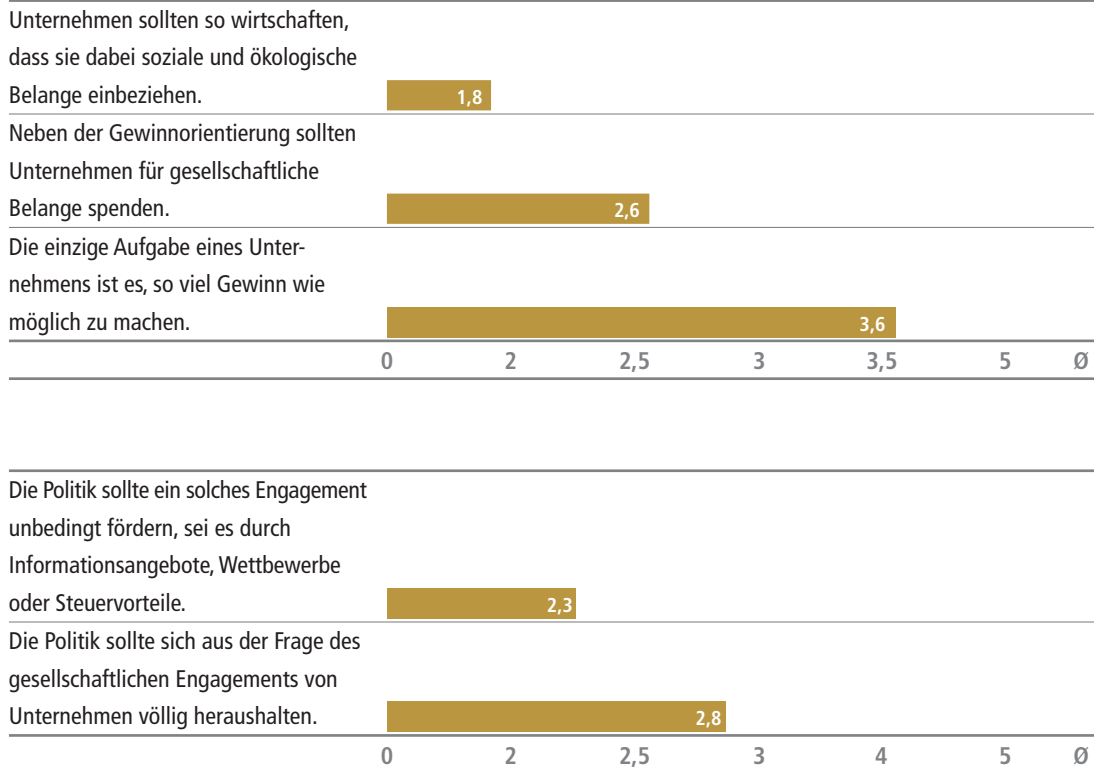
sichtlich nur die wenigsten Unternehmen als ausschließliche Gewinnmaximierer, in deren Augen gesellschaftliche Verantwortung und Profitstreben ein Nullsummenspiel ist, bei dem eine Seite immer den Kürzeren ziehen muss.

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 internationalen 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).



## Abbildung 5: Aufgaben von Wirtschaft und Politik



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

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| Bertelsmann Stiftung

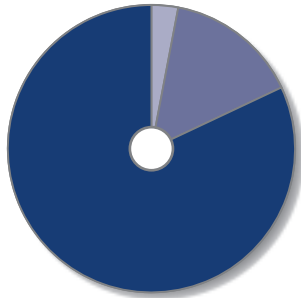
Während die Unternehmen also durchaus „gesellschaftlich“ orientiert handeln sollen, wird die Politik von den Entscheidern dazu aufgefordert, ein solches Engagement aktiv zu fördern (Abbildung 5 verdeutlicht auch hier wieder die Durchschnittswerte). Dabei sind es überwiegend kleine Unternehmen (73 Prozent), 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. 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. Überdurchschnittlich häufig wird diese Meinung von Managern des Primärsektors vertreten. Dies liegt vermutlich daran, dass dieser Branche besonders viele Unternehmen angehören, die sich zum einen teilweise in staatlichen Händen befinden, zum anderen in den Genuss staatlicher Subventionen kommen.



## Abbildung 6: 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

| Bertelsmann Stiftung

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 Entscheider 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. Schließlich befürwortet mehr als die Hälfte der Befragten (56 Prozent) die Aussage, dass die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen durch die abnehmenden finanziellen Möglichkeiten des Staates gestiegen ist. Vier von zehn Managern (42 Prozent) fordern dann allerdings auch verstärkte politische Mitwirkungsmöglichkeiten.

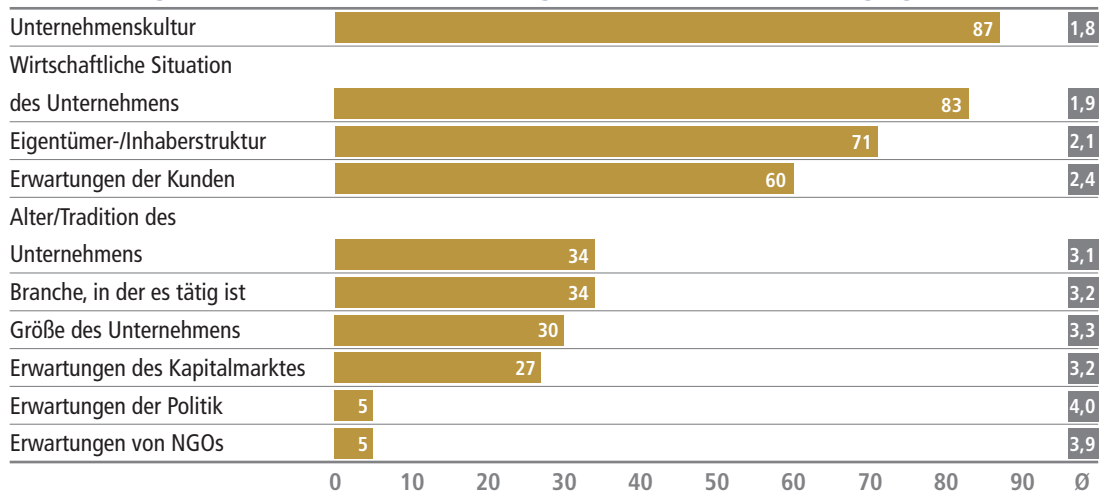
Mehr als zwei Drittel der befragten Wirtschaftsentscheider (71 Prozent) sind darüber hinaus der Ansicht, dass durch die Globalisierung der Druck auf die Unternehmen wächst, sich auch auf internationaler Ebene gesellschaftlich und politisch einzubringen. Diese Auffassung wird interessanterweise sowohl 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.

## 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 Verantwortung 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 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.

## Abbildung 7: 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

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, zahlt unmittelbar auf die Marke ein. Gleichzeitig ist das Ansehen eines Produktes wichtig für die Wahrnehmung des Unternehmens. Offenbar sind insbesondere für Unternehmen des Primärsektors (74 Prozent), die mit knappen Gütern wie Energie, Wasser und Holz umgehen, sowie für Handelsunternehmen (64 Prozent) die Erwartungen ihrer Kunden eine wichtige Motivation für gesellschaftliches Engagement. Gerade der Handel sieht sich mit den zunehmenden Erwartungen der Kunden konfrontiert, über die Herstellung und die Zulieferung seiner Produkte Auskunft geben zu können.

Die Erwartungen des Kapitalmarktes haben für 27 Prozent der Befragten einen großen Einfluss auf die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung. In erster Linie trifft dies auf große, börsennotierte Unternehmen zu (35 Prozent) und auf 41 Prozent jener Unternehmen, die sich primär am Ziel der Gewinnmaximierung orientieren.

Erwartungen von Nichtregierungsorganisationen oder der Politik sind hingegen eine vernachlässigbare Größe für die Motivation von Unternehmen (je 5 Prozent), sich für gesellschaftliche Belange einzusetzen. Allein für große Unternehmen (7 Prozent), insbesondere aus dem Handel (9 Prozent), ist der Druck seitens der Nichtregierungsorganisationen eine – wenn auch untergeordnete – Entscheidungsgröße für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.

# 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.

In Zusammenarbeit mit Experten aus Unternehmen und Wissenschaft entsteht dazu ein detailliertes Management-Handbuch zur Verankerung von CSR in die Geschäftsprozesse. Zum besseren Transfer dieses Wissens werden themenorientierte und auf die Bedürfnisse der Unternehmen zugeschnittene Workshops angeboten. Zudem ist es ein zentrales Anliegen des Projekts, die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Akteuren des „Dritten Sektors“ und der Politik zur effektiven Lösung drängender gesellschaftlicher Probleme z.B. durch neue Kooperationsmodelle zu verbessern. Workshops und Publikationen begleiten das Projekt. Sie vermitteln zusätzlich Verständnis und Bewusstsein für das Thema.

## Kontakt:

Birgit Riess  
Projektleiterin Corporate Social Responsibility  
Telefon 05241 81-81351

Anna Peters  
Projektmanagerin Corporate Social Responsibility  
Telefon 05241 81-81401

## Für weitere Informationen:

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

[www.bertelsmann-stiftung.de/csr](http://www.bertelsmann-stiftung.de/csr)

# 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?

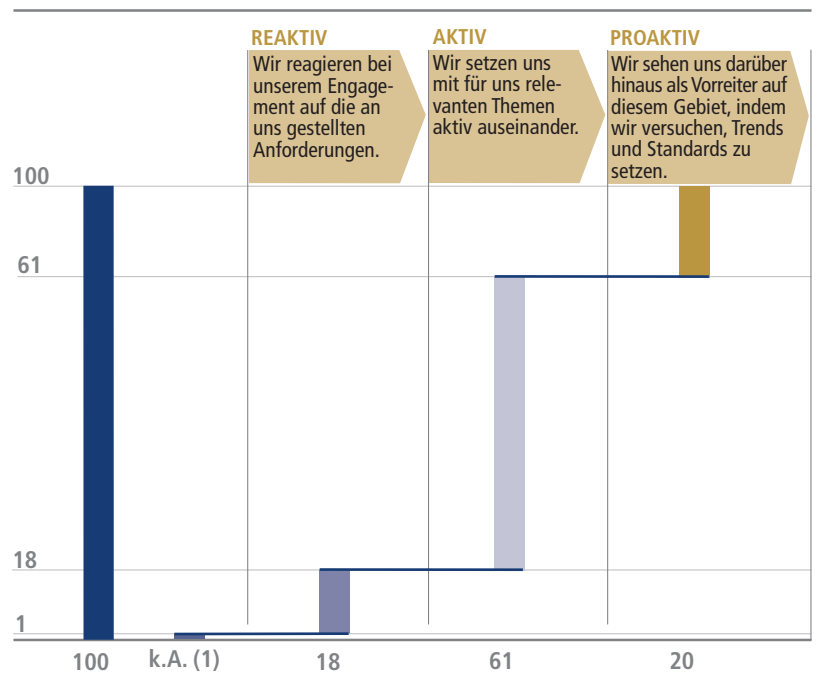
Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung waren in ihrer Deutlichkeit nicht unbedingt zu erwarten: Die Mehrheit der Befragten schätzt das gesellschaftliche Engagement des eigenen Unternehmens als „aktiv“ ein – „man setzt sich mit den für das Unternehmen relevanten Themen aktiv auseinander“. Als „reaktiv“ 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 100 Mio. Euro Umsatz). In der größten Gruppe der aktiven Unternehmen dominieren insbesondere mittelständische Betriebe (200 bis 500 Beschäftigte oder 50 bis 100 Mio. Euro Jahresumsatz). Besonders auffällig ist auch, dass zu den Proaktiven vor allem Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche zählen (32 Prozent).

## 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

Abbildung 8: Grad des gesellschaftlichen Engagements



Angaben in Prozent

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| BertelsmannStiftung

Vordergrund (84 Prozent), wie Abbildung 9 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

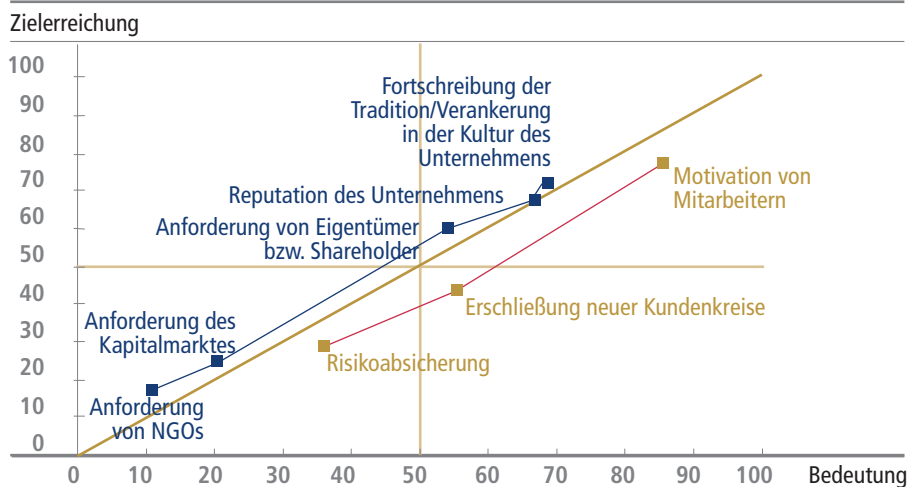
te der befragten Entscheider weitere wichtige Gründe für die gesellschaftliche Verantwortung ihres Unternehmens. Ziele wie Risikoabsicherung (36 Prozent) und Anforderungen von Nichtregierungsorganisationen haben dagegen nur eine untergeordnete Bedeutung (11 Prozent).

Auch hier sind hinsichtlich Größe und Branche der befragten Unternehmen deutliche Unterschiede erkennbar. Insbesondere große Unternehmen und Finanzdienstleister sehen in der Tradition und Unternehmenskultur (76 Prozent bzw. 75 Prozent) sowie der Reputation (73 Prozent bzw. 80 Prozent) wichtige Motive für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Belange. Der Aspekt der Risikoabsicherung wurde dagegen überdurchschnittlich von kleineren Unternehmen angegeben (43 Prozent). Den Anforderungen von Nichtregierungsorganisationen wollen dagegen vor allem Handelsbetriebe genügen (15 Prozent).

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 Moti-

ve 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 anbelangt, so ist das erwünschte Maß der Umsetzung noch nicht ganz erreicht. In Abbildung 9 wird das Verhältnis zwischen Zielbedeutung und Zielerreichung besonders anschaulich, wenn man die Ergebnisse zueinander in Beziehung setzt.

## Abbildung 9: 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

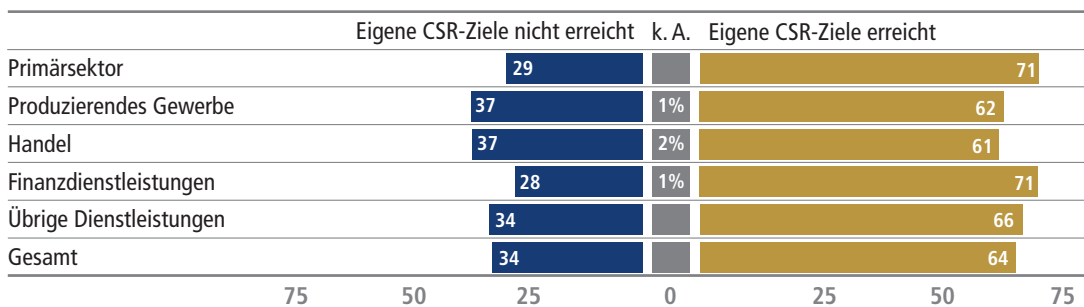
| BertelsmannStiftung

Angesichts der dargestellten Ergebnisse verwundert es nicht, dass die befragten Entscheider mit der Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung ihres Unternehmens insgesamt zufrieden sind. Abbildung 10 veranschaulicht die Zielerreichung nach Branchen. Hier wird deutlich, dass in erster Linie Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors und des Primärsektors bei der Umsetzung ihrer gesellschaftlichen Belange vorne liegen. 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 13 Prozent geben zu, sie seien weniger erfolgreich als ihre Konkurrenten.

Was die Dauer des gesellschaftlichen Engagements angeht, so engagiert sich laut Aussage der befragten Entscheider 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 10: Umsetzung des gesellschaftlichen Engagements nach Branchen**



Angaben in Prozent

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

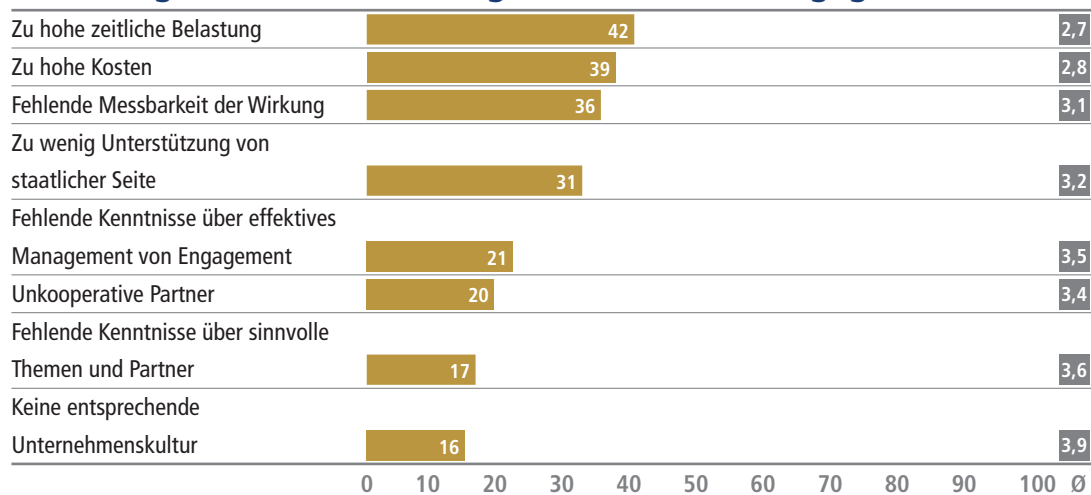
| Bertelsmann Stiftung

## 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 Verantwortung. 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 unterdurchschnittlich ausgeprägt ist.

**Abbildung 11: Hindernisse für gesellschaftliches Engagement**



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

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| BertelsmannStiftung

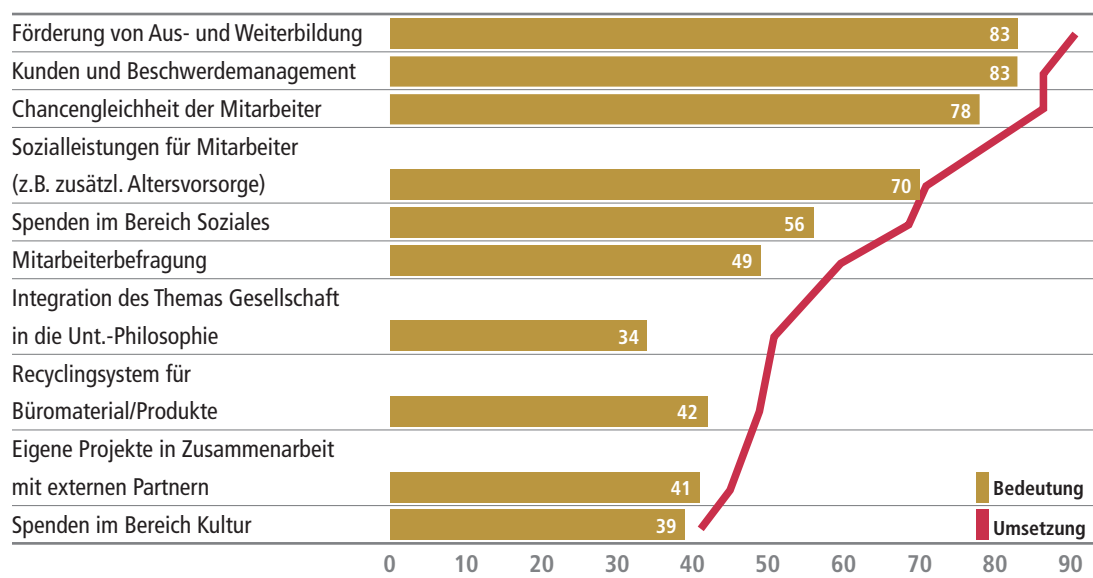


## Felder des gesellschaftlichen Engagements

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 (83 Prozent), das Kundenbeschwerdemanagement (83 Prozent) und die Chancengleichheit der Mitarbeiter (78 Prozent) die drei zentralen Aspekte – dicht gefolgt von Sozialleistungen für Arbeitnehmer (70 Prozent). Von großer Bedeutung sind demnach in erster Linie Themen, die sehr nah mit dem Wertschöpfungsprozess des eigenen Unternehmens in Verbindung stehen. Daneben haben Aktivitäten wie z.B. Spenden im Bereich Soziales, Kultur oder Sport sowie eigene Pro-

jekte in Kooperation mit externen Partnern immerhin für fast jedes zweite Unternehmen eine wichtige Bedeutung. Die Integration des Themas Gesellschaft in die Unternehmensphilosophie ist für 34 Prozent der Befragten wichtig, was eine umfassendere Auseinandersetzung dieser Unternehmen mit dem Thema vermuten lässt. Eine weitergehende Verantwortung, etwa in Form einer Kontrolle der Zuliefererkette 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.

**Abbildung 12 (1/2): Bedeutung und Umsetzung des Engagements in verschiedenen Bereichen**

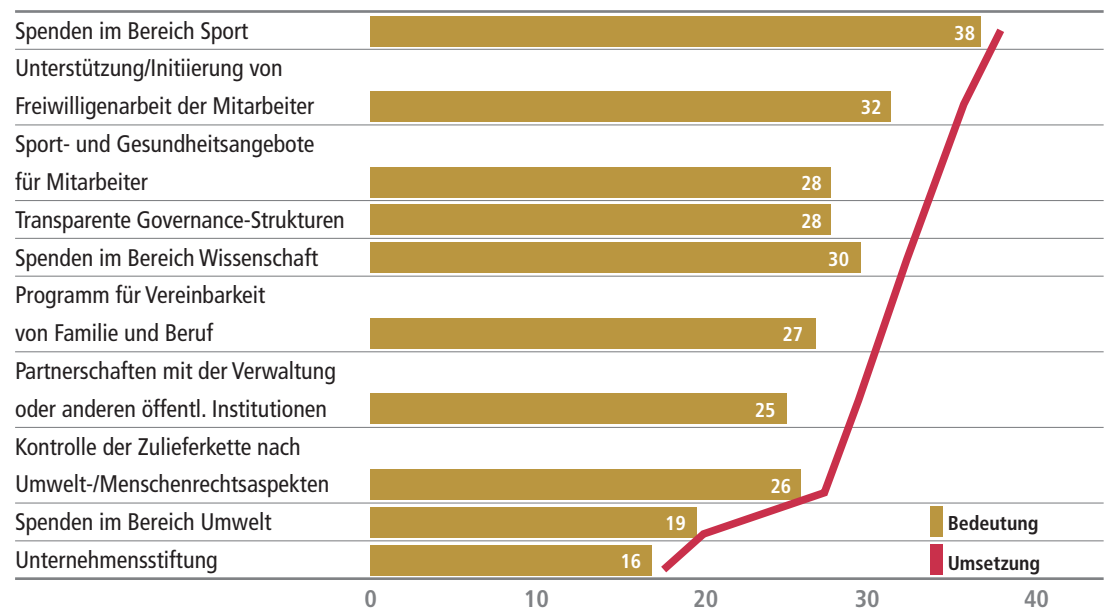


Angaben in Prozent; zusammengefasste Darstellung der Top-Zwei-Werte (extrem hohe Bedeutung/hohe Bedeutung) auf einer Fünferskala

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| BertelsmannStiftung

## Abbildung 12 (2/2): 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

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 9 „Bedeutung und Zielerreichung des gesellschaftlichen Engagements“ korrespondieren Bedeutung und Intensität der 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.

Auch hier glauben vor allem große Unternehmen, 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

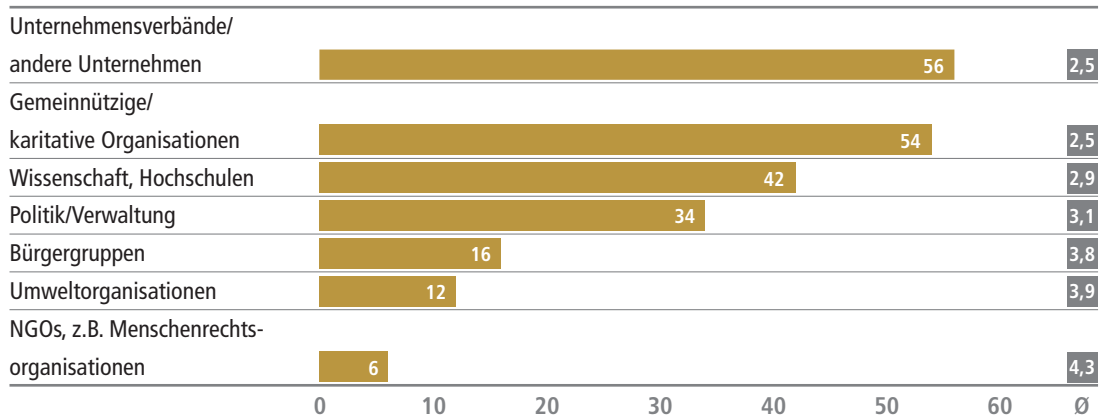
großen Unternehmen mit ihrer Umsetzung zufrieden und sehen sie durchaus erreicht. Gleiches gilt ebenso für die Unternehmen, die sich als proaktiv hinsichtlich ihres gesellschaftlichen Engagements bezeichnen. Diese sind insgesamt der Meinung, alle Bereiche bereits überdurchschnittlich intensiv bearbeitet zu haben. Eine Unterscheidung nach Branchen zeigt, dass bei der Umsetzung der gesellschaftlichen Verantwortung erneut die Finanzdienstleister den Ton angeben. Dabei messen sie insgesamt nicht nur den einzelnen Betätigungsfeldern mehr Bedeutung bei, sondern liegen auch, was die Umsetzung dieser Bereiche anbetrifft, häufig vor allen anderen Branchen.

## Zusammenarbeit mit Dritten

Über die Hälfte der Befragten arbeitet im Rahmen ihres gesellschaftlichen Engagements in erster Linie mit Unternehmensverbänden oder anderen Unternehmen (56 Prozent) sowie gemeinnützigen bzw. karitativen Organisationen (54 Prozent) zusammen. An dritter Stelle kooperieren die Unternehmen mit der Wissenschaft oder mit Hochschulen (42 Prozent). Bei umsatz- und beschäftigungsstarken Unternehmen macht dieser Anteil sogar mehr als 50

Prozent aus. Die Zusammenarbeit mit Bürgergruppen, Umweltorganisationen und Nichtregierungsorganisationen spielt für Unternehmen dagegen nur eine nachgeordnete Rolle bei der Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Aktivitäten und ist – wenn überhaupt – eher bei den großen Unternehmen und bei den proaktiv Handelnden anzutreffen.

**Abbildung 13: Zusammenarbeit mit Dritten im Rahmen des gesellschaftlichen Engagements**



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

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| BertelsmannStiftung

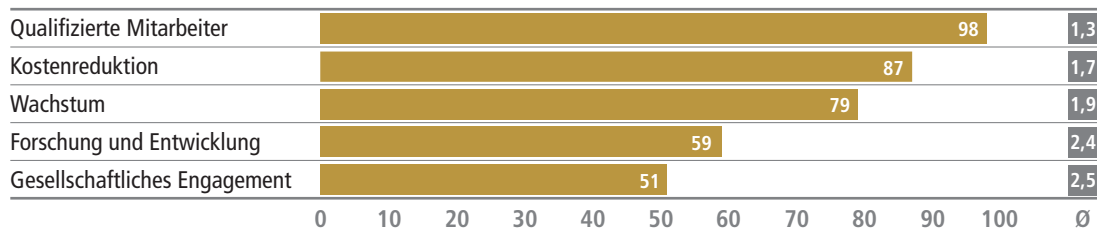
## Der Stellenwert des gesellschaftlichen Engagements im Unternehmen

Welchen Stellenwert bemessen die Entscheider dem gesellschaftlichen Engagement im direkten Vergleich mit anderen betrieblichen Kernthemen wie Wachstum und Kostenreduktion in ihrem Unternehmen zu? 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 proak-

tiv Agierende hat die gesellschaftliche Verantwortung mit 59 Prozent 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).

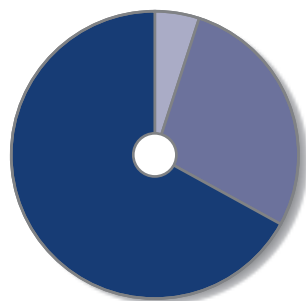
### Abbildung 14: Stellenwert gesellschaftlichen Engagements im Unternehmen



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

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| BertelsmannStiftung



### Abbildung 15: Künftige Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung



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 g

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: 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. Besonders auffällig ist dies auch bei Unternehmen aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen und des Primärsek-

tors, die ihr Engagement mit 59 Prozent bzw. mit 63 Prozent überdurchschnittlich stark an den Bedürfnissen der Gesellschaft ausrichten.

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..

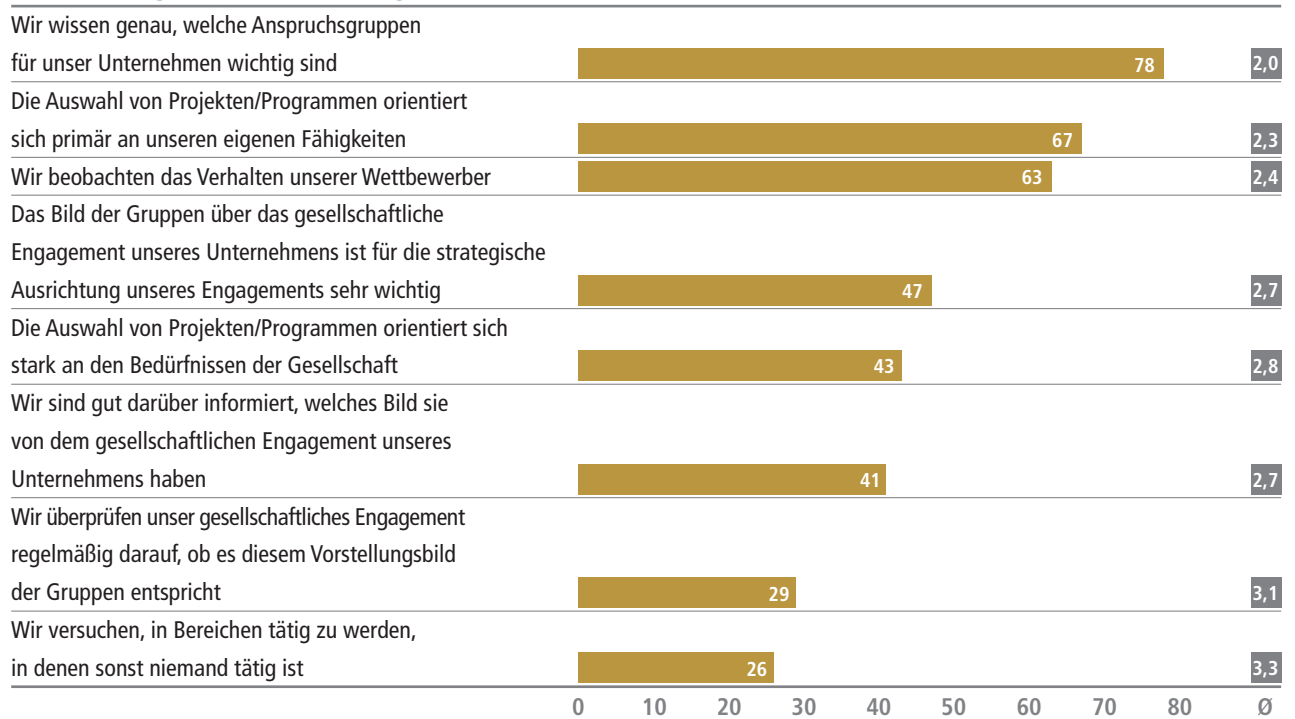
## Zuständigkeit und Ressourcen

Die Zuständigkeit für das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung liegt primär beim Top-Management: Entweder bei der Geschäftsführung (47 Prozent) oder beim Vorstand (35 Prozent). 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. 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 Unterneh-

# Gesellschaftlichen Verantwortung

**Abbildung 16: 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

men sind daraus jedoch schwierig 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.

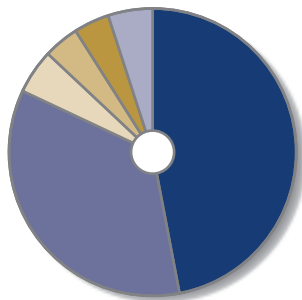
Raum für Interpretationen lässt auch die Anzahl der mit dem Thema befassten Mitarbeiter. Rund zwei Drittel der befragten Unternehmen (69 Prozent) beschäftigen keinen Mitarbeiter ausschließlich mit dem Thema der gesellschaftlichen Verantwortung –

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). Unternehmen aus dem Bereich Finanzdienstleistungen liegen mit 78 Prozent auch hier wieder deutlich über dem Durchschnitt. 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

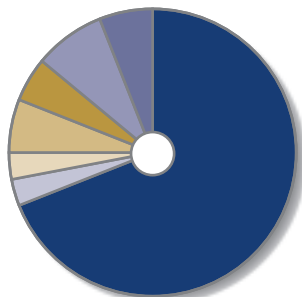
Geschäftstätigkeit kann ein Unternehmen auch ohne budgetintensive externe Projekte, Spenden oder Sponsoring zeigen. Im Idealfall wird die gesellschaftliche Verantwortung im Rahmen einer gründlich durchdachten, langfristigen Strategie umgesetzt, die sowohl den Prozess der Wertschöpfung selbst mit einbezieht 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.

### Abbildung 17: 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

| Bertelsmann Stiftung



## 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“.

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

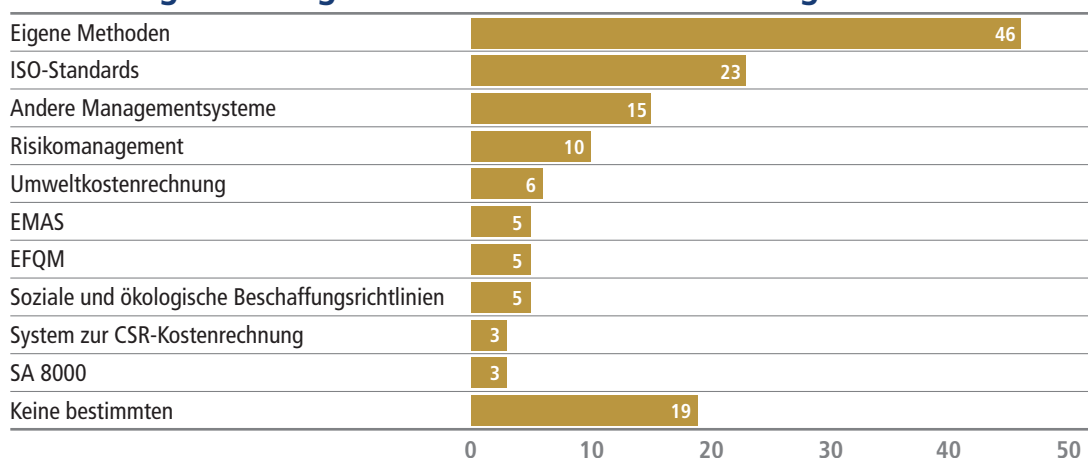
Messbarkeit auch als eines der größten Hindernisse für gesellschaftliches Engagement ansehen (siehe Abbildung 16), unterstreicht diese Annahme.

## 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 kundtun.

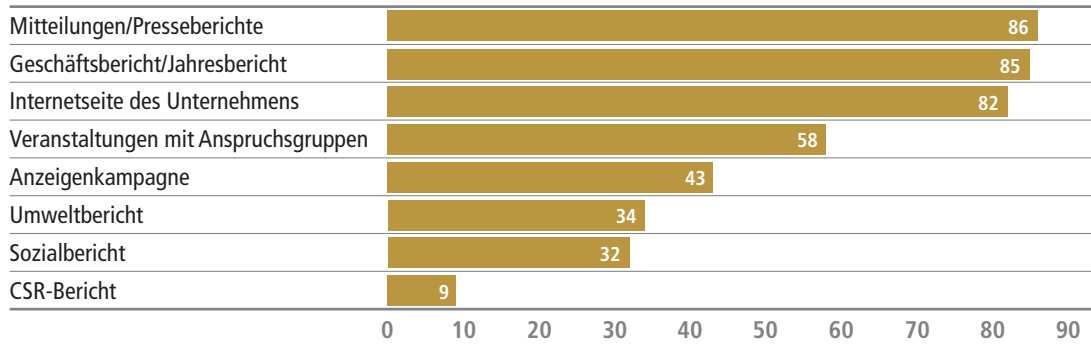
Dieser Meinung ist offensichtlich auch die Mehrheit der 500 befragten Wirtschaftsentscheider. Für die externe Kommunikation ihres gesellschaftlichen Engagements greifen die Unternehmen auf unterschiedliche Instrumente zurück. Dominant sind dabei die klassischen Instrumente wie Mitteilungen und Presseberichte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

### Abbildung 18: Angewandte Managementsysteme für Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung



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

## Abbildung 19: Eingesetzte Instrumente zur Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements



Angaben in Prozent; Mehrfachnennung möglich

Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| BertelsmannStiftung

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.

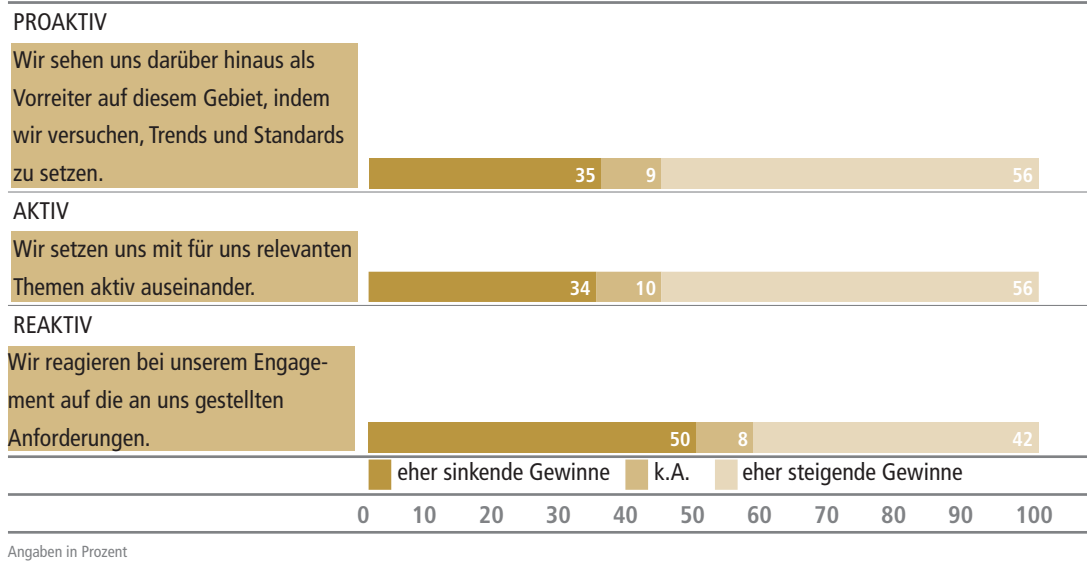
## Gesellschaftliche Verantwortung und mittelfristige Geschäftsentwicklung

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 zu 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: Wohl verstandenes 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 20 und 21 verdeutlichen dies.

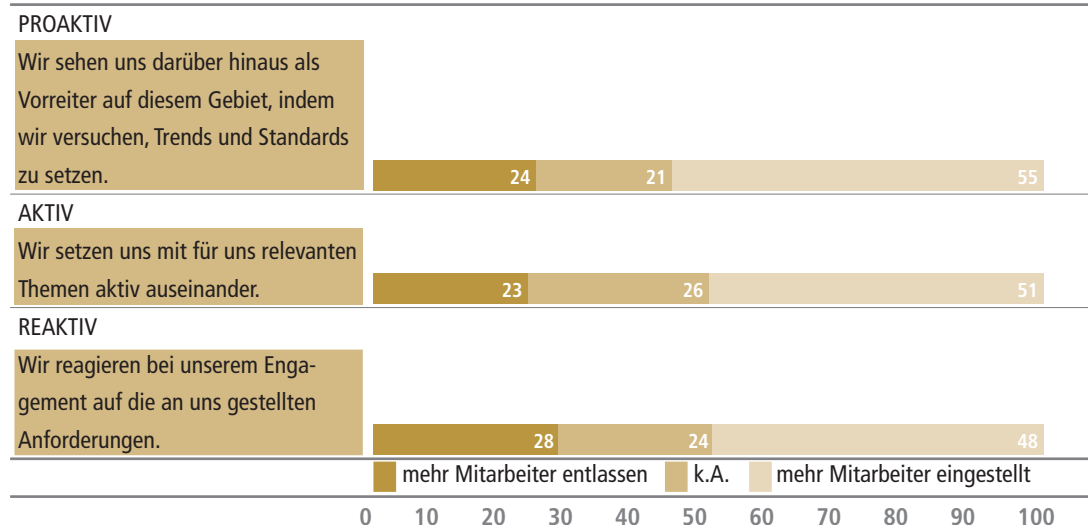
**Abbildung 20: Erwartete mittelfristige Gewinnentwicklung aus Sicht der Unternehmen**



Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| BertelsmannStiftung

**Abbildung 21: Saldo der Personaleinstellungen und Entlassungen im letzten Geschäftsjahr**



Quelle: Unternehmensbefragung Gesellschaftliche Verantwortung

| BertelsmannStiftung

# Fazit

Das deutsche Profil von gesellschaftlicher Verantwortung ist stark durch die Grundwerte der Sozialen Marktwirtschaft geprägt. Darin spielt eine deutliche Stakeholderorientierung 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. Was für viele deutsche Unternehmen vor diesem Hintergrund selbstverständlich ist, gehört für angloamerikanische Unternehmen, deren Referenzrahmen ein Wirtschaftsmodell „ohne Adjektive“ ist, zu ihrer expliziten Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Wenn sich der Wettbewerb in einer globalen Ökonomie zukünftig auch über die „weichen“ Faktoren erstreckt, tun deutsche Unternehmen gut daran, ihre Wettbewerbsvorteile in dieser Hinsicht deutlicher herauszustellen.

Eine deutliche, aber eng fokussierte Stakeholderorientierung 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.

Die vorliegende Befragung der Bertelsmann Stiftung zeigt eindrucksvoll, 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 4 von 10 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 1 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.

### Impressum

Herausgeber:  
Bertelsmann Stiftung  
© 2005 Bertelsmann Stiftung  
Verantwortlich: Birgit Riess/Anna Peters

Gestaltung:  
[www.a3plus.de](http://www.a3plus.de)

Bildnachweise:  
*A.Dreiplus*  
Archiv Bertelsmann Stiftung

Druck:  
Druckerei Reinhold Festge GmbH & CO.  
KG, Oelde

