

Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen

Dokumentation der Ergebnisse
einer Unternehmensbefragung



Stiftung
Familienunternehmen

| BertelsmannStiftung

Projektdurchführung



Universität Stuttgart

Betriebswirtschaftliches Institut
Abteilung III - Lehrstuhl für Allgemeine
Betriebswirtschaftslehre und Finanzwirtschaft
Univ.-Prof. Dr. Henry Schäfer
Kronenstr. 39
70174 Stuttgart
Telefon: 0711 685-86001
h.schaefer@bwi.uni-stuttgart.de
www.uni-stuttgart.de/finance

Inhalt

Vorwort	5
1. Zusammenfassung	6
2. Einleitung und Zielsetzung der Studie	8
3. Wesentliche Begriffsbestimmungen	10
3.1 Familienunternehmen	10
3.2 Gesellschaftliches Engagement	11
4. Methodische Herangehensweise in der Erhebung	13
5. Beschreibung der befragten Unternehmen	14
6. Ergebnisse der Studie im Einzelnen	17
6.1 Aktivitäten und Adressaten gesellschaftlichen Engagements	17
6.1.1 Die Reichweite der Aktivitäten im Bereich gesellschaftlichen Engagements	17
6.1.2 Die Bedeutung einzelner Bereiche des gesellschaftlichen Engagements	18
6.1.3 Die Bedeutung von konkreten Aktivitäten gesellschaftlichen Engagements	21
6.1.4 Die Bedeutung von Adressaten	24
6.2 Umfang und Organisation des gesellschaftlichen Engagements	25
6.2.1 Finanzielle Ausgaben für das gesellschaftliche Engagement	25
6.2.2 Entwicklung des Engagements im Bereich gesellschaftliche Verantwortung	26
6.2.3 Die Bedeutung von Partnern bei der Umsetzung von Vorhaben	27
6.3 Motive gesellschaftlich verantwortungsvollen Handelns	27
6.4 Erfolge und Wirkungen des gesellschaftlichen Engagements	29
6.5 Die Wahrnehmung von Hemmnissen des Engagements	33
6.6 Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements	35
7. Weiterführende Analysen	37
7.1 Die Motivdimensionen des gesellschaftlichen Engagements	37
7.2 Motivdimensionen und Einschätzung des Erfolgs gesellschaftlichen Engagements	38
8. Fazit und Ausblick	41
9. Literatur	43
10. Kurzportraits	44
Bertelsmann Stiftung und Stiftung Familienunternehmen	

Vorwort



Liz Mohn

Familienunternehmen bilden das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Auch der gegenwärtige wirtschaftliche Aufschwung, die neu geschaffenen Arbeitsplätze und das positivere gesellschaftliche Klima sind zu großen Teilen diesen Unternehmen zu verdanken. Aber sie sind nicht nur als Arbeitgeber und Steuerzahler bedeutsam, sondern übernehmen auch zahlreiche Funktionen in unserer Gesellschaft, die über ihre wirtschaftlichen Interessen weit hinausgehen. Sie übernehmen Verantwortung durch ein breitgefächertes Engagement für das Gemeinwesen, das sozialen Zusammenhalt fördert. Das Bild der Wirtschaft in Öffentlichkeit und Politik wird dem jedoch vielfach nicht gerecht.

Während das gesellschaftliche Engagement der großen Publikumsgesellschaften durch verschiedene Untersuchungen und Kampagnen unter dem Schlagwort „Corporate Social Responsibility“ (CSR) in der öffentlichen Diskussion präsent ist, sind die entsprechenden Initiativen der Familienunternehmen bisher kaum Gegenstand der Debatte.



Brun-Hagen Hennerkes

Wie die vorliegende Untersuchung zeigt, ist jedoch gerade bei diesem Unternehmenstyp die tagtägliche Praxis gelebten gesellschaftlichen Engagements durch starke persönliche Erlebnisse und Motive der Eigentümerfamilie geprägt, die sich in einer ganz besonderen Vielfalt und Nachhaltigkeit bei dem gesellschaftlichen Wirken äußert. Damit können Familienunternehmen in Deutschland Vorbilder sein für Leistung, Erfolg und Verantwortung in der Gesellschaft.

Wir freuen uns, mit den Ergebnissen der Studie dazu beitragen zu können, den Stellenwert der deutschen Familienunternehmen in der Gesellschaft sichtbar zu machen und neue Impulse in der Debatte über die Motive, Ausprägungsformen und Wirkungen des gesellschaftlichen Engagements zu geben.

Gütersloh und Stuttgart, im Oktober 2007

Liz Mohn

stellv. Vorsitzende des Vorstands und Mitglied
des Kuratoriums der Bertelsmann Stiftung

Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes

Vorstand der Stiftung Familienunternehmen

1. Zusammenfassung

Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen verkörpert mittlerweile ein Thema, das die Aufmerksamkeit von Öffentlichkeit wie auch Wissenschaft auf sich zieht. Während dem gesellschaftlichen Engagement von weltweit operierenden anonymen Publikumsgesellschaften z. B. durch sogenannte Ratings, aber auch in den Medien, politischen Kreisen und bei Kapitalmarktakteuren eine hohe Aufmerksamkeit geschenkt wird, blieb bisher der gesellschaftliche Beitrag von Familienunternehmen gerade auch in Deutschland weitgehend unbeachtet.

Die vorliegende Studie, durchgeführt von der Finanzwirtschaftlichen Abteilung des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Stuttgart (Univ.-Prof. Dr. Henry Schäfer), liefert Erkenntnisse zum gesellschaftlichen Engagement deutscher Familienunternehmen. Im Fokus stehen von Familien geführte und beherrschte Unternehmen ab einer Umsatzgröße von mindestens 50 Mio. Euro pro Geschäftsjahr. Obwohl diese Unternehmensgruppe in erheblichem Maße zum wirtschaftlichen Wohlstand in der Bundesrepublik Deutschland beiträgt, bleibt sie bei vielen Untersuchungen weitgehend ausgeklammert, da sie weder der gängigen quantitativen Mittelstandsdefinition entspricht noch in die Kategorie der anonymen Publikumsgesellschaften fällt. Wie die hier präsentierte Studie zeigt, gehen von diesen Unternehmen bzw. den Eigentümerfamilien mindestens ebenso bedeutungsvolle gesellschaftliche Engagements aus. Doch entziehen sich die meisten der untersuchten Unternehmen einer breiten öffentlichen und vor allem internationalen Wahrnehmung gelebter Unternehmensverantwortung. Über das Ausmaß, die Strukturen und die Motive des in Deutschland gelebten gesellschaftlichen Engagements (oder Corporate Social Responsibility, Unternehmensnachhaltigkeit bzw. Corporate Citizenship), gerade auch von umsatzstarken Familienunternehmen, wurde bisher wenig in Erfahrung gebracht. Die vorliegende Studie schließt insofern eine bestehende Lücke. Zu diesem Zweck wurden nicht nur das Handeln dieser Unternehmensgruppe bzw. von deren Eigentümern sowie die damit verbundenen Rahmenbedingungen beleuchtet, sondern auch die Beweggründe des gesellschaftlichen Engagements detailliert untersucht.

Die zentralen Ergebnisse der Erhebung lassen sich folgendermaßen darstellen:

- **Familienunternehmen sehen sich in der gesellschaftlichen Verantwortung – und gehen sie aktiv an.** Gesellschaftliches Engagement ist für die Mehrheit der deutschen Familiengesellschaften nicht nur derzeit, sondern auch zukünftig von Bedeutung. Bei etwa der Hälfte der Befragten ist sogar eine Ausweitung des Engagements vorgesehen.
- **Verantwortungsvolles Handeln verbinden Familienunternehmer in erster Linie mit der Wertschöpfung des eigenen Unternehmens. Der Fokus liegt auf den Beschäftigten, gefolgt von den Kunden sowie dem Engagement für die Umwelt.** Deutsche Familienunternehmen wissen offenkundig um die strategische Bedeutung von Fachwissen und Kompetenzen der eigenen Belegschaft, aber auch um die Zufriedenheit der Kunden als wichtige Bausteine des Unternehmenserfolgs und Unternehmenserhalts.

- **Familienunternehmen sind in Deutschland bislang verkannte Bildungsförderer.** Zu den konkret durchgeführten Vorhaben gehören Förder- oder Kooperationsprojekte mit Schulen, Universitäten und Museen etc. Hohe Bedeutung genießen jedoch auch Weiterbildungsmaßnahmen für die eigenen Beschäftigten sowie die Qualifizierung von Auszubildenden und Praktikanten.
- **Die Familienunternehmer nehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung aus innerem Antrieb und Gestaltungswillen wahr – äußere Einflüsse oder gar Zwänge spielen kaum eine Rolle.** Familienunternehmer handeln dabei mit hoher Souveränität.
- **Tue Gutes und sprich *nicht* darüber.** Die untersuchten Familienunternehmen sind hinsichtlich der Kommunikation ihres Engagements eher zurückhaltend. Mehr Kommunikation über die gelebte Unternehmensverantwortung könnte nicht nur das eigene Image steigern, sondern auch die öffentliche Wahrnehmung dieser Unternehmensform erhöhen.
- **Im Mittel ist den untersuchten deutschen Familienunternehmen das gesellschaftliche Engagement rund eine halbe Million EURO pro Jahr wert.** Beachtenswert ist aber auch die Breite des finanziellen Engagements mit eher zurückhaltenden bis sehr umfangreichen Geldbeträgen. Dabei spielt die Unternehmensgröße für die Ausgabebereitschaft so gut wie keine Rolle.
- **Das Potenzial gesellschaftlichen Engagements ist noch nicht ausgeschöpft.** Bis auf ein zu knappes Zeitbudget sehen sich die meisten Familienunternehmen für die Entfaltung ihres Engagements nur wenigen Hindernissen gegenüber.
- Eine gewisse **Diskrepanz** ergibt sich grundsätzlich aus der internationalen wirtschaftlichen Ausrichtung vieler Familienunternehmen und einer im Gegensatz dazu recht ausgeprägten lokalen, regionalen bzw. nationalen Orientierung ihres gesellschaftlichen Engagements.
- Wie die Antworten zeigen, sind **praktische soziale und gesellschaftliche Problemstellungen oft der Ausgangspunkt gesellschaftlichen Engagements** großer deutscher Familienunternehmen.
- Die Studie kann nachweisen, dass **wirtschaftliche Beweggründe und ethische Motivationen die beiden entscheidende Faktoren für die gelebte Unternehmensverantwortung** sind.

Insgesamt liefert die vorliegende Studie zahlreiche Anhaltspunkte dafür, dass deutsche Familiengesellschaften eine hohe Individualität, Souveränität und Selbstbestimmung hinsichtlich ihres gesellschaftlichen Engagements aufweisen. In dieser Hinsicht bestehen deutliche Unterschiede zum gesellschaftlichen Engagement von börsennotierten Publikumsgesellschaften, da diese ihre Aktivitäten tendenziell eher an öffentlichen Erwartungen, nicht zuletzt des Kapitalmarktes, ausrichten.

2. Einleitung und Zielsetzung der Studie

Die Beschäftigung mit dem gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen durchzieht mittlerweile weite Bereiche öffentlicher, politischer und wirtschaftlicher Diskussionen. Kennzeichnend sind zudem die hohe Internationalität des Themas, die Fokussierung auf zumeist börsennotierte und global operierende Großunternehmen und die geringe Berücksichtigung institutioneller Rahmenbedingungen in einzelnen Ländern (vgl. z. B. Bertelsmann Stiftung, 2005). Dies hat zur Folge, dass das Engagement ganz bestimmter Unternehmen bislang wenig Beachtung erfuh: das eigentümer- oder familiengeführter Unternehmen. Die Gruppe der Familienunternehmen steht im Fokus der vorliegenden Studie. Damit soll ein Beitrag geleistet werden, um auf die Leistungen von Familienunternehmen in Deutschland hinzuweisen. Dies ist umso dringender, als die überwiegende Mehrheit der Unternehmen in Deutschland durch ebenjene Familienunternehmen verkörpert wird. So bestehen aktuell in Deutschland ca. 2,3 Millionen Familienunternehmen, was einem Anteil an der Gesamtheit aller deutschen Unternehmen von 95,1 Prozent entspricht.

Die Familienunternehmen erwirtschaften 41,5 Prozent der Umsätze aller deutschen Unternehmen, wozu 57,3 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten ihren Beitrag leisten (vgl. Stiftung Familienunternehmen, 2007, Seite 11 und Hauser/Wolter, 2007). Gemessen an solchen Kernindikatoren wird die herausragende gesamtwirtschaftliche Bedeutung dieser Unternehmensgruppe offenkundig.

Der wirtschaftliche Beitrag von Familienunternehmen steht damit in nichts der Leistungskraft und -stärke großer börsennotierter Publikumsgesellschaften nach. Der Wertbeitrag vollzieht sich bei beiden Unternehmensgruppen typischerweise über die reine Marktsphäre hinaus, berührt also gesellschaftliche Bereiche und tangiert die Umwelt. Unternehmerisches Handeln ganz gleich in welcher Unternehmensform ist heute mehr denn je mit der Frage nach verantwortlichem Handeln verbunden - Verantwortung nach innen, also z. B. gegenüber den Beschäftigten, Verantwortung aber vor allem auch nach außen, will heißen gegenüber Kunden, Lieferanten, einzelnen Gesellschaftsgruppen.

Während in der internationalen Wahrnehmung, befruchtet z. B. durch sogenannte Ratings, weltweit operierenden anonymen Publikumsgesellschaften eine hohe Aufmerksamkeit in den Medien, politischen Kreisen und bei Kapitalmarktakteuren zuteil wird (vgl. Schäfer et al., 2006), blieb der gesellschaftliche Beitrag gerade von deutschen Familienunternehmen weitgehend unbeachtet. Gerade vor dem Hintergrund der Internationalität wirtschaftlicher Aktivitäten von Familienunternehmen stellt sich die Frage, inwieweit auch deren gesellschaftliches Engagement international ausgerichtet ist. Damit wird der substantielle Beitrag von Familiengesellschaften zum Wohlstand von Gesellschaften, Regionen und Nationen angesprochen.

Durch sporadisch in den Medienberichterstattungen oder bei Preisverleihungen bekannt werdende Beschreibungen erfolgreicher Einzelleistungen gesellschaftlichen Engagements von Familienunternehmen gewinnt man den Eindruck, dass familiengeführte Unternehmen ein sehr spezifisches Verständnis von Unternehmensverantwortung haben. So dürfte zum einen die Interessenslage der Eigentümer durch Langfristigkeit und fest verankerte Familientraditionen geprägt sein. Des Weiteren werden den Eigentümern durch ihr in das Unternehmen eingebrachte Eigenkapital und die damit verbundene Bestimmungsmacht ganz spezifische Handlungs-, Entscheidungs- sowie Einflussmöglichkeiten zur Verfügung stehen.

Ausgehend von diesem Befund ist die zentrale Zielsetzung der vorliegenden Studie die Erhebung der Bereiche und Ausprägungsformen des gesellschaftlichen Engagements von großen (umsatzstarken) Familienunternehmen. Es soll herausgestellt werden,

- welche Vorhaben von den Unternehmen realisiert werden,
- welche Faktoren die Entscheidung zur Durchführung eines Engagements beeinflussen und
- aus welchen Motivlagen heraus gehandelt wird.

Darüber hinaus sollen die Ergebnisse und die Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements näher beleuchtet werden. Zu diesem Zweck wurde im Frühjahr 2007 von der Abteilung Finanzwirtschaft des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Stuttgart unter wissenschaftlicher Leitung von Univ.-Prof. Dr. Henry Schäfer im Auftrag der Bertelsmann Stiftung und der Stiftung Familienunternehmen eine empirische Erhebung durchgeführt.

Die Ergebnisse werden nachfolgend im Einzelnen vorgestellt und kommentiert.

3. Wesentliche Begriffsbestimmungen

3.1 Familienunternehmen

Familienunternehmen werden fälschlicherweise oftmals mit KMU (kleine und mittlere Unternehmen) gleichgesetzt, was nur für einen Teil der Unternehmen zulässig ist. Ein Blick auf die gegenwärtig allgemein akzeptierte Definition von KMU durch die Europäische Kommission kann jedoch für die vorliegende Untersuchung als Ausgangspunkt der Konzeptualisierung dienen. So definiert die EU-Kommission (2003) ein Unternehmen als KMU, wenn es

- weitgehend unabhängig ist (was bedeutet, dass Nicht-KMU an dem betreffenden Unternehmen mit nicht mehr als 25 Prozent beteiligt sein dürfen),
- weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigt und
- entweder weniger als 50 Mio. EURO Jahresumsatz erwirtschaftet oder eine Bilanzsumme von weniger als 43 Mio. EURO aufweist (vgl. auch Institut für Mittelstandsforschung, 2004, für eine modifizierte Definition).

Während für die KMU-Definition vor allem die quantitativen Kriterien maßgebend sind, werden Familienunternehmen eher qualitativ von anderen Unternehmensformen abgegrenzt. Wenngleich bislang keine allgemeingültige Definition für Familienunternehmen existiert (vgl. Hennerkes, 2004 und Klein et al., 2005), so lässt sich doch eine Eingrenzung prägender Eigenschaften vornehmen, die insbesondere in Deutschland einen sehr hohen Grad an Akzeptanz in Wissenschaft und Praxis genießt (vgl. Hennerkes, 2004, Seite 16 f.). Demzufolge lassen sich derzeit folgende Kennzeichen den Familienunternehmen zuordnen:

- enge Verbundenheit einer oder mehrerer Familie(n) mit einem Unternehmen in Form von Eigentümer- und ggf. Führungsverantwortung,
- Kapitalmehrheit und Unternehmensführung liegen direkt oder indirekt (z. B. über eine Stiftung) in den Händen eines oder mehrerer Familienmitglieder,
- ein Generationenübergreifender Anspruch, das Unternehmen als Familieneigentum zu erhalten und die zukünftige Entwicklung des Unternehmens zu gestalten,
- hohe Souveränität im Treffen von Unternehmensentscheidungen,
- hohe Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und Privathaushalten der Familien.

Der Begriff Familie schließt neben der Kernfamilie (bestehend aus Vater, Mutter und Kind/ern) auch entferntere Verwandtschaftsgrade (z. B. Geschwister, Großeltern, Verschwägerter etc.) ein. Im Rahmen eines erweiterten Verständnisses lassen sich aber auch alleinstehende Selbstständige zu Familienunternehmen zählen (vgl. Stiftung Familienunternehmen, 2007, Seite 8, sowie Klein, 2000, Seite 9 ff.).

Objektive Größenmerkmale wie Umsatz, Beschäftigtenzahl etc. sind damit ebenso wie die Rechtsform des Unternehmens für die derzeit herrschende Definition von Familienunternehmen kaum von Bedeutung. Daher verwundert es nicht, dass auch börsennotierte Großunternehmen grundsätzlich Familienunternehmen sein können.

Kennzeichnend für Familienunternehmen sind demnach die spezifischen Eigentums- und Leitungsstrukturen, wonach stets ein Gleichklang zwischen Eigner- und Managementzielen besteht bzw. vermutet werden kann. Diese Zielharmonie ist nicht zwingend auf die Einheit von Eigentum und Leitung zurückzuführen, wie dies bei Personengesellschaften prinzipiell vorhanden und für sogenannte mittelständische Unternehmen konstitutiv ist (vgl. Kayser/Schwarting, 1981, Seite 1 f.). Vielmehr ist damit gemeint, dass die Familie als Eigentümerin jederzeit ihre Eigeninteressen auch bei einem Fremdmanagement durch Nicht-Familienmitglieder durchsetzen kann (vgl. Hennerkes, 2004, Seite 17 f.). Dadurch sind vermutlich auch die betrieblichen Prozesse deutlich durch die Persönlichkeit der Eigentümer bzw. die sehr individuell getroffenen Entscheidungen, aber auch familiäre Traditionen geprägt. Als eine Managementdomäne lässt sich auch das Engagement des Unternehmens im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung verstehen. Angelehnt an dieses Verständnis werden nachfolgend die Bezeichnungen „Unternehmen“, „Unternehmer“ und „Unternehmerin“ synonym verwendet.

3.2 Gesellschaftliches Engagement

Unter dem Begriff „gesellschaftliches Engagement“ eines Unternehmens wird im Rahmen dieser Studie das freiwillige, über gesetzliche Vorgaben hinausgehende Unternehmensengagement im sozialen und/oder ökologischen Bereich verstanden. Hierzu gehören im engeren Sinne Maßnahmen, die direkt an den betrieblichen Geschäftsprozessen ansetzen bzw. in sie integriert sind, wie beispielsweise

- Projekte für Mitarbeiter zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- Programme zum effizienten Umgang mit Ressourcen,
- Beachtung von sozialen und ökologischen Kriterien bei der Auswahl von Zulieferern.

Darüber hinaus sind mit dem gesellschaftlichen Engagement in einem weiteren Sinne auch Aktivitäten angesprochen, die als „bürgerschaftliches Engagement“ (Corporate Citizenship) angesehen werden können, z. B.:

- soziale Projekte im regionalen Umfeld des Unternehmens, z. B. zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit von Jugendlichen oder zur Vermeidung sozialer Benachteiligungen,
- Kooperationen mit karitativen Einrichtungen.

Gesellschaftliches Engagement bedeutet für Unternehmen somit, Zielsetzungen betrieblichen Handelns nicht ausschließlich an wirtschaftlichen, sondern auch an sozialen und ökologischen Aspekten auszurichten. Damit entsprechen Unternehmen auch den Ansprüchen, die unterschiedlichste gesellschaftliche Gruppen an sie stellen.

Substantiell in Einklang mit diesen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Zieldimensionen unternehmerischen Handelns stehen die häufig diskutierten Konzepte der „Corporate Social Responsibility (CSR)“ und der „Corporate Sustainability (CS)“. Sie sollen daher synonym zum hier verwendeten Begriff „gesellschaftliches Engagement“ verstanden werden. Bei beiden Konzepten wird das gesamte unternehmerische Handeln unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit betrachtet:

- Corporate Social Responsibility spricht dabei explizit die soziale und ökologische Dimension an und berücksichtigt die Wirtschaftlichkeit als Rand- bzw. Nebenbedingung.
- Corporate Sustainability versteht dagegen alle drei Dimensionen integrierter als eine Einheit (vgl. Schäfer/Lindenmayer, 2005, Seite 24).

Nach beiden Konzepten gilt es verantwortungsvoll zu wirtschaften, d.h. zukunftsfähig und unter Berücksichtigung der Folgen des unternehmerischen Handelns für zukünftige Generationen (vgl. Loew et al., 2004, Seite 74).

Zusammenfassend lässt sich für das Verständnis der vorliegenden Studie festhalten, dass dann von gesellschaftlichem Engagement eines Unternehmens gesprochen wird, wenn die Unternehmensstrategie und -politik oder Teile davon auf freiwilliger Basis nicht nur an wirtschaftlichen, sondern auch an sozialen und ökologischen Zielen ausgerichtet sind.

4. Methodische Herangehensweise in der Erhebung

Aufbauend auf den einleitend vorgestellten konzeptionellen Grundlagen befasst sich die vorliegende Studie mit dem gesellschaftlichen Engagement von Familienunternehmen in Deutschland. Der Fokus wurde dabei auf mittlere und große Familienunternehmen gelegt. Gemeint sind Familienunternehmen, die im Jahr 2006 die Umsatzgrenze von 50 Mio. EURO nicht unterschritten haben. Damit wurden weder Unternehmen erfasst, die gemäß den vorgenannten Definitionsmerkmalen KMU sind, noch anonyme Publikumsgesellschaften mit breitem Streubesitz.

Die nachfolgend vorgestellten empirischen Ergebnisse basieren auf einer postalischen Befragung von Eigentümern bzw. Geschäftsführern von 103 deutschen Familienunternehmen, die dem oben genannten Kriterium - im Jahr 2006 ein Umsatz von mindestens 50 Mio. EURO - entsprachen. Die Befragung fand anonym statt. Sie wurde im Zeitraum von Anfang bis Ende April 2007 von der Abteilung Finanzwirtschaft des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Stuttgart im Auftrag der Bertelsmann Stiftung und der Stiftung Familienunternehmen durchgeführt. Bei insgesamt 429 angeschriebenen Unternehmen konnte insgesamt ein Rücklauf von ca. 24 Prozent realisiert werden.

Die für die Befragung notwendigen Adressen wurden aus der Datenbank der Stiftung Familienunternehmen ermittelt. Über die Stiftung konnte ein enger Kontakt zu den Familienunternehmen resp. ihren Eigentümern hergestellt werden. Die persönliche Ansprache der Unternehmer durch die Stiftung sowie eine intensive Betreuung aller Befragungsteilnehmer, z. B. über eine Hotline, sowie ein Anschreiben zur Erinnerung an die Teilnahme konnten den Rücklauf bei dieser exklusiven Zielgruppe erhöhen. Wie eine kürzlich vorgestellte Studie zur wirtschaftlichen Besonderheit von Familienunternehmen gezeigt hat (vgl. Stiftung Familienunternehmen, 2007, Seite 23 f.), können auch Familienunternehmen aus zahlreichen Untereinheiten bzw. rechtlichen Einheiten bestehen. Die Eigentümer wie auch die Eigentumsstrukturen von Familienunternehmen sind dabei für externe Akteure oft schwierig zu bestimmen. Bei der vorliegenden Untersuchung sollte der Kontakt über die Stiftung Familienunternehmen sicherstellen, dass die Unternehmer bzw. Unternehmerfamilien nicht mehrmals angeschrieben werden.

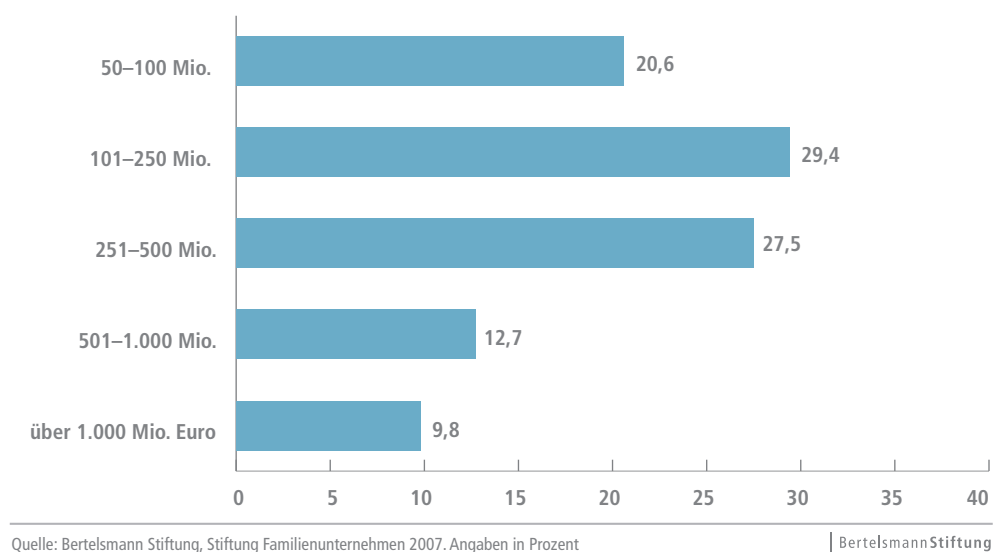
Der den Adressaten vorgelegte Fragebogen erfasste folgende Themengebiete:

1. Aktivitäten und Adressaten des gesellschaftlichen Engagements des Unternehmens,
2. Umfang und Organisation des gesellschaftlichen Engagements,
3. Motivation des gesellschaftlichen Engagements,
4. Erfolge und Wirkungen des gesellschaftlichen Engagements,
5. Hemmnisse des Engagements,
6. Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements,
7. Erfassung von Unternehmensmerkmalen wie Umsatz und Mitarbeiterzahl.

5. Beschreibung der befragten Unternehmen

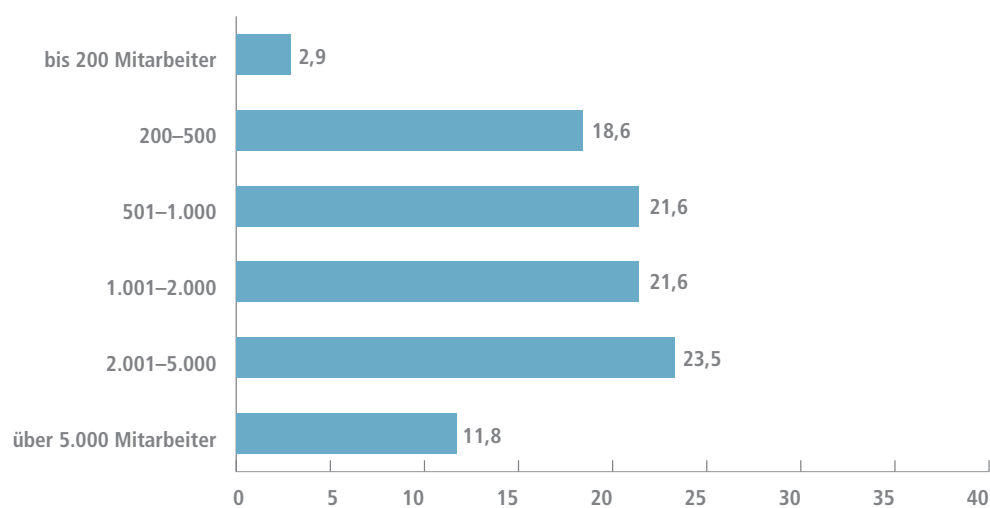
Unter den erfassten Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 50 Mio. EURO wurde eine breite Verteilung über alle Umsatzklassen erreicht (vgl. Abb. 1). Dabei bilden Unternehmen mit bis zu 250 Mio. EURO Jahresumsatz 50 Prozent der antwortenden Unternehmen. Die amtliche Statistik bietet keine Möglichkeiten, die Verteilung des Samples mit aktuellen Daten zu allen Familienunternehmen Deutschlands zu vergleichen. Insgesamt besteht hier konzeptueller, methodischer und empirischer Nachholbedarf.

Abbildung 1: Die Verteilung der Stichprobe nach Umsatzklassen



Auch hinsichtlich der Mitarbeiterzahl liegt eine breite Verteilung über alle Antwortkategorien vor. Unternehmen mit relativ hoher Mitarbeiterzahl, d.h. von über 1.000 Mitarbeitern, sind stärker vertreten (56,9 Prozent, vgl. Abb. 2).

Abbildung 2: Die Verteilung der Stichprobe nach Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen



Quelle: Bertelsmann Stiftung, Stiftung Familienunternehmen 2007. Angaben in Prozent

Bertelsmann Stiftung

Betrachtet man räumlich die wirtschaftlichen Aktivitäten der Familienunternehmen in Deutschland, so wird eine deutliche internationale Ausrichtung ersichtlich. Da ein Unternehmen gleichzeitig auf mehreren räumlichen Ebenen – also lokal, regional, national und international – wirtschaftlich tätig sein kann, wurde der Aktionsradius der Firmenaktivität in der vorliegenden Befragung Ebene für Ebene erfasst. Werden die Antworten einzeln für jede räumliche Ebene betrachtet, gibt die deutliche Mehrheit von 75 Unternehmen an, international aktiv zu sein. 52 Unternehmen orientieren ihre Aktivitäten auf die nationale Ebene. Geringer fällt jeweils die Anzahl von regional und lokal operierenden Unternehmen aus (24 bzw. 14 Nennungen). Auffällig ist, dass die Hälfte der Befragten angab, ihr Unternehmen sei nur auf eine geographische Ebene ausgerichtet. Etwa ein Drittel der Unternehmen operiert auf zwei Ebenen.

Die Branchenzugehörigkeit wurde über einen Block von Einzelfragen erfasst, da z.B. bei Familienunternehmen in Form von Konzernen die Zugehörigkeit zu mehreren Branchen möglich ist. Zum produzierenden Gewerbe zählten sich insgesamt 79 der 103 Unternehmen (76,7 Prozent). Während 18 Unternehmen im Handel (Großhandel, Einzelhandel, Immobilien) bzw. elf im Dienstleistungssektor (Dienstleistungsgewerbe, Medien, Verkehr, Nachrichtenübermittlung, freie Berufe) aktiv sind, gingen fünf Unternehmen des Primärsektors (Landwirtschaft etc.) und vier des Finanzdienstleistungssektors in die Erhebung ein. Damit weist die Stichprobe mit dem produzierenden Gewerbe einen deutlichen Branchenschwerpunkt auf. Innerhalb dessen dominiert mit 19 Unternehmen die Metall verarbeitende Branche (18,4 Prozent), gefolgt von Unternehmen des Maschinen- bzw. Fahrzeugbaus (17 bzw. 15 Unternehmen). Darüber hinaus zählen sich zwölf der antwortenden Unternehmen zu Lebensmittel-/Getränkeherstellern und zwölf sind dem Bausektor zuzurechnen. Die Hersteller von Konsumgütern bzw. Chemie-/Pharmaunternehmen sind mit acht resp. sieben Unternehmen in der Stichprobe vertreten. Für zwei Unternehmen wurde die Zugehörigkeit zum Bereich IT/Telekommunikation angegeben.

Werden alle fünf Hauptbranchen ohne die Unterkategorien des produzierenden Gewerbes betrachtet, ist der überwiegende Anteil der antwortenden Unternehmen (88,3 Prozent) ausschließlich einer Branche zuzuordnen.

Hinsichtlich des Standorts der Firmenzentrale ergab sich eine hohe Konzentration der befragten Unternehmen auf Kommunen mit bis zu 100.000 Einwohnern (65,0 Prozent).

6. Ergebnisse der Studie im Einzelnen

Im Folgenden werden Ergebnisse der Befragung vorgestellt. Die Fragekomplexe stehen dabei in der Reihenfolge, wie sie auch im Fragebogen behandelt wurden:

1. Aktivitäten und Adressaten des gesellschaftlichen Engagements des Unternehmens,
2. Umfang und Organisation des gesellschaftlichen Engagements,
3. Motivation des gesellschaftlichen Engagements,
4. Erfolge und Wirkungen des gesellschaftlichen Engagements,
5. Hemmnisse des Engagements,
6. Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements,
7. Erfassung von Unternehmensmerkmalen wie Umsatz oder Mitarbeiterzahl.

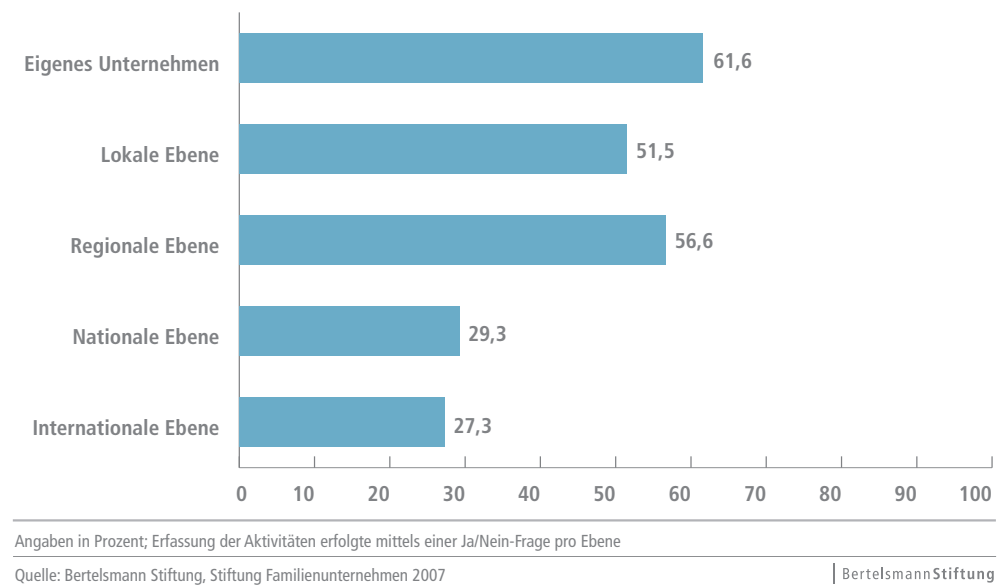
6.1 Aktivitäten und Adressaten gesellschaftlichen Engagements

Dieser Komplex fokussiert als Fragen, welche Aktivitätsbereiche, welche konkreten Aktivitäten, aber auch welche Adressaten für die Familienunternehmen bedeutsam sind. Ein weiterer Aspekt ist die Reichweite von Aktivitäten im Bereich des gesellschaftlichen Engagements, d.h. auf welchen räumlichen Ebenen, z.B. lokal oder international, das Engagement gezeigt wird.

6.1.1 Die Reichweite der Aktivitäten im Bereich gesellschaftlichen Engagements

Das gesellschaftliche Engagement von deutschen Familienunternehmen konzentriert sich insbesondere auf das eigene Unternehmen.

In diesem Sinne antworteten 61,6 Prozent der befragten Unternehmen (N = 99, vgl. Abb. 3, Seite 18). Damit verbinden diese Unternehmen mit „der Gesellschaft“ vor allem erst einmal den ganz unmittelbaren Bereich der betrieblichen Strukturen und Grenzen. Neben dieser Hauptstätte gesellschaftlichen Handelns engagieren sich deutsche Familienunternehmen in nächster Priorität im lokalen und regionalen Umfeld. So gaben 51,5 Prozent der Befragten an, ihre gesellschaftlichen Aktivitäten lokal auszurichten, während ein etwa gleich großer Anteil von 56,6 Prozent die regionale Ausdehnung sucht. Deutlich weniger Unternehmen engagieren sich auf nationaler Ebene (29,3 Prozent). Etwa gleich groß ist der Anteil der Unternehmen, die ihr gesellschaftliches Engagement international ausrichten (27,3 Prozent). In diesem Zusammenhang konnte auch herausgefunden werden, dass deutsche Familienunternehmen nicht nur auf einen räumlichen Aktionsradius begrenzt bleiben. Jedoch konzentrieren gut drei Fünftel der befragten Unternehmen (60,6 Prozent) ihr Engagement auf maximal zwei geographische Ebenen. Ein Viertel der Unternehmen ist auf drei Ebenen aktiv. Noch gut 14 Prozent der Familienunternehmen berichten von einem sehr breit gefächerten gesellschaftlichen Engagement, das sich über vier oder fünf Ebenen erstreckt.

Abbildung 3: Aktivitätsebenen des gesellschaftlichen Engagements

Über welche räumlichen Ebenen sich das gesellschaftliche Engagement erstreckt, ist dabei weitestgehend unabhängig von der Unternehmensgröße (gemessen am Umsatz) – mit der Ausnahme, dass sich umsatzstarke Unternehmen tendenziell mehr im lokalen Umfeld engagieren.

Insgesamt zeigte sich in der Erhebung, dass die wirtschaftliche Aktivität eines Unternehmens nur in Ausnahmefällen einen Einfluss auf das Engagement hat. Auffällig war allerdings, dass Unternehmen, welche vor allem innerhalb nationaler Grenzen wirtschaftlich tätig sind, besonders hohen Wert auf gesellschaftliches Engagement auf nationaler Ebene legen. Umgekehrt zeigte die Untersuchung auch, dass die übrigen Unternehmen, also z. B. solche, die überwiegend international wirtschaftlich tätig sind, hinsichtlich ihres nationalen gesellschaftlichen Engagements zurückhaltender agieren.

6.1.2 Die Bedeutung einzelner Bereiche des gesellschaftlichen Engagements Familienunternehmen sind in Deutschland bislang verkannte Bildungsförderer!

Für die deutliche Mehrheit der untersuchten Unternehmen ist der Bildungssektor das zentrale Betätigungsfeld für ihr gesellschaftliches Engagement (vgl. Abb. 4). Mit 84,7 Prozent wurde hier ein überraschendes Votum abgegeben. Erst mit weitem Abstand folgen die danach wichtigen Betätigungsfelder unternehmerischer Verantwortung wie „Soziales“ und „Ökologie“. Die Bereiche „Gesundheit“ –

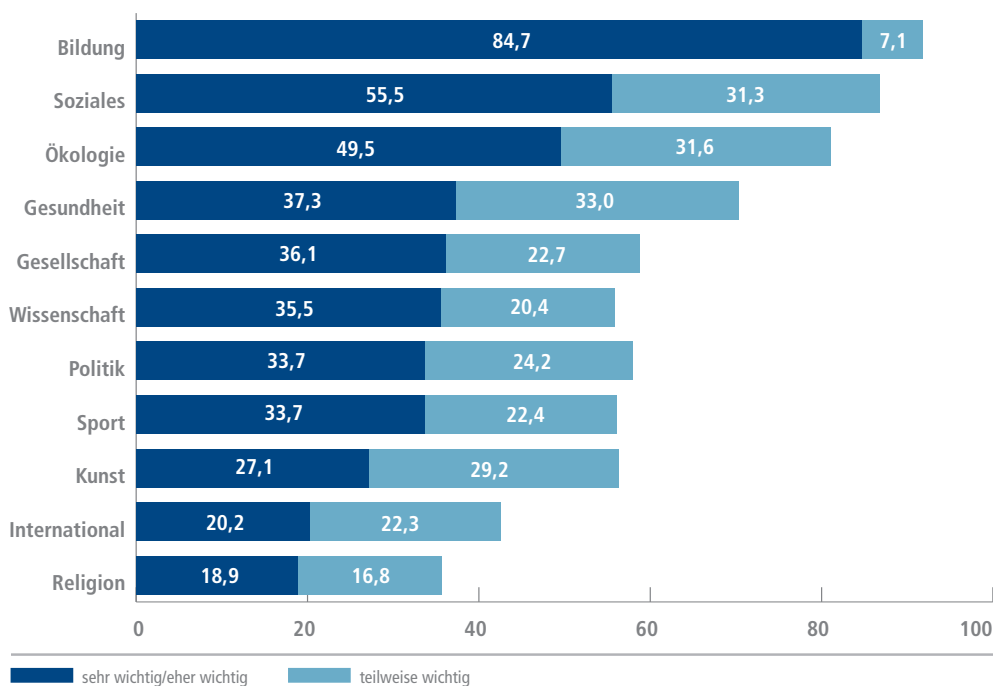


„Wir setzen uns primär in unserer Region für Projekte ein, die vom Staat oder größeren Organisationen nicht berücksichtigt werden. Durch die räumliche Nähe können wir auch die Nachhaltigkeit unseres gesellschaftlichen Engagements sicherstellen.“

Andrea Prym-Bruck, Gesellschafterin und Mitglied des Beirates der William Prym GmbH & Co. KG, Stollberg

„Gesellschaft/Gemeinwesen“ – „Wissenschaft“ – „Politik“ – „Sport“ und „Kunst“ bilden für jeweils etwa ein Drittel der Unternehmen ebenfalls wichtige Betätigungsfelder für ihr Engagement. Als weniger bedeutsam gelten den Befragten die Bereiche „Internationales Engagement“ (z. B. Engagement gegen Hunger in der Welt) und „Religion“.

Abbildung 4: Die Bedeutung von Betätigungsfeldern des gesellschaftlichen Engagements



Angaben in Prozent; zusammenfassende Darstellung der Top-zwei-Werte (sehr wichtig/eher wichtig) einer Fünferskala mit zusätzlicher Angabe des Anteils der Mittelkategorie (teilweise wichtig)

Quelle: Bertelsmann Stiftung, Stiftung Familienunternehmen 2007

| Bertelsmann Stiftung

Neben der Auswertung der vorgegebenen Antwortkategorien sind Beschreibungen von konkreten Projekten, welche die Befragten in eigenen Worten im Erhebungsbogen eintragen konnten, sehr aufschlussreich bezüglich des gelebten gesellschaftlichen Engagements von Familienunternehmen:

(1) Die hohe Bedeutung des Bildungssektors als Aktivitätsbereich für gesellschaftliches Engagement wird hier bestätigt: Fast die Hälfte der durchgeführten Projekte lässt sich dem Bereich Bildung zuordnen. Neben der eher allgemeinen Förderung von Schulen und Universitäten standen einzelne Schul-

projekte und Lernpartnerschaften mit Schulen bzw. die Unterstützung von Universitäten im Vordergrund der Antworten. Hierbei entsteht der Eindruck, dass Unternehmen häufig Projekte präferieren, die in enger Verbindung zur wirtschaftlichen Tätigkeit des Unternehmens stehen. Ein Beispiel hierfür ist die Förderung einer Akademie für Bauingenieurwesen durch ein Unternehmen der Bauwirtschaft. In den betrieblichen Kontext reihen sich weitere Formen des Bildungsengagements der Familienunternehmen ein, z. B.:

- die Weiterbildung der eigenen Beschäftigten,
- die Nachwuchsförderung und Ausbildung von Auszubildenden und Praktikanten sowie
- die Information von Kindern und Jugendlichen über das Unternehmen.

Auch wird die Bildung im Allgemeinen unterstützt. Einzelvorhaben zielen z. B. auch auf die Förderung von Museen und Kindertheatern.

(2) Grundsätzlich zeigte sich auch anhand der Projektbeschreibungen eine Ausrichtung der gelebten Unternehmensverantwortung auf das Unternehmen und hier wiederum vor allem auf die Beschäftigten. Soziale Leistungen wie der Bau bzw. die Unterhaltung eines Kindergartens und Aktivitäten zur Mitarbeitermotivation, die Erfolgsbeteiligung von Mitarbeitern und die Unterstützung betrieblicher Freizeitaktivitäten sind hier aus Sicht der Befragten wichtige Einzelvorhaben.

(3) Trotz der deutlichen Hinwendung des gesellschaftlichen Engagements zum betrieblichen Kontext wird die Außenorientierung nicht vernachlässigt. Unter den diesbezüglich genannten Einzelprojekten finden sich im Bereich der Gemeinnützigkeit z. B. der Bau eines Waisenhauses bzw. eines Hospizes, Kirchenrenovierungen, aber auch die Unterstützung der Arbeit mit Behinderten. Daneben wird auch von verschiedenen internationalen Aktivitäten berichtet (z. B. Unterstützung von Opfern der Tsunami-Flutkatastrophe oder Hilfe für Schwellenländer).

Die von den befragten Unternehmern angebrachten Projektbeschreibungen weisen deutlich darauf hin, dass die gesellschaftliche Verantwortungsnahe von Familienunternehmen grundsätzlich nicht nur auf wenige Bereiche reduziert betrachtet werden sollte. Familienunternehmen sind auf den unterschiedlichsten Gebieten unternehmerischer Verantwortung aktiv. So finden sich für den über alle Unternehmen als eher unwichtig angesehenen Bereich „Religion“ (vgl. Abb. 4, Seite 19) immerhin 18 Unternehmen (18,9 Prozent), in welchen dieser Aktivitätssektor eine hohe Bedeutung innehat. Eine Auswahl der von den Befragten vorgestellten Projekte findet sich in Abb. 5.

Abbildung 5: Von Befragten vorgestellte Einzelprojekte (Auswahl)

- Betriebskindergarten (seit mehr als 30 Jahren), Förderung der Breitenbildung durch eigenes Bildungsinstitut
- Eigene Fahrschule zur Förderung der wirtschaftlichen Fahrweise/Reduzierung Kraftstoffverbrauch
- 1 Mio. Euro für die Renovierung eines Theaters
- Förderung eines Technikgeschichtemuseums
- Förderung eines Science-Centers für Kinder
- Leseförderung an ausgewählten Grundschulen (über eine Bürgerstiftung)
- AIDS-Hilfe in Afrika
- Alpine Umwelt, Kräuterstiftung
- Neubau eines Gemeindehauses in unserer Stadt, diverse Energiespar-Workshops
- Weiterbildung für Mitarbeiter (individuell), Kundenbeschwerden werden sofort bearbeitet
- Zusammenarbeit mit dem Deutschen Hockeybund e.V.
- Gemeinnützige Stiftung für neurologische Rehabilitation

Quelle: Bertelsmann Stiftung, Stiftung Familienunternehmen 2007

| BertelsmannStiftung

6.1.3 Die Bedeutung von konkreten Aktivitäten gesellschaftlichen Engagements

Verantwortungsvolles Handeln verbinden Familienunternehmer in erster Linie mit der wirtschaftlichen Aktivität des eigenen Unternehmens. Der Fokus liegt auf den Beschäftigten, gefolgt von den Kunden. Der Umweltbereich ist von nachfolgender Bedeutung.

Die hohe Bedeutung gesellschaftlichen Engagements gegenüber den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offenbart sich in den zwei am stärksten ausgeprägten Antworten (vgl. Abb. 6, Seite 23): Die Förderung der Aus- und Weiterbildung im eigenen Betrieb und der Erhalt bzw. die Schaffung von Arbeitsplätzen werden als die beiden wichtigsten Aktivitäten erachtet. Fast gleichauf folgen Maßnahmen, welche die Kundenseite fokussieren, d.h. die aktive Kundenbetreuung bzw. das Beschwerdemanagement sowie die Bereitstellung eines weitreichenden Serviceangebots. So gesehen verorten Familienunternehmen in Deutschland ihr gesellschaftliches Engagement zuvorderst im sozialen Bereich mit primärem Bezug zum eigenen Unternehmen und dessen wirtschaftlicher Aktivität.

Nach den Kernaktivitäten des Unternehmens im sozialen Bereich folgt ein Block ökologisch ausgerichteten Handelns. Dieses Handeln offenbart sich dann vor allem in der Förderung der Energieeffizienz, der Intensivierung der Recyclingaktivitäten bzw. der Verminderung des Ressourcenverbrauchs sowie der Beachtung von Umweltstandards (z.B. bei der Auswahl von

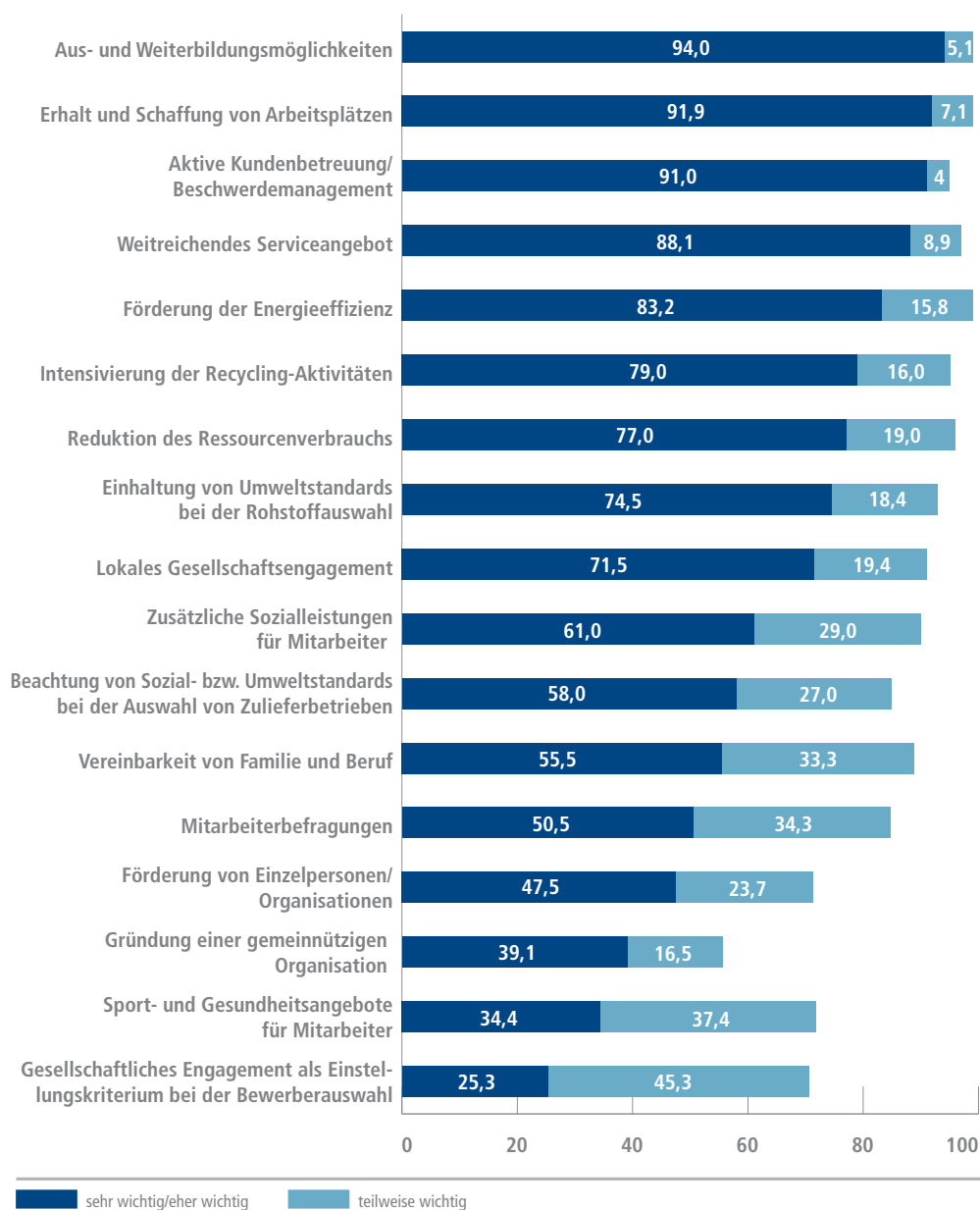
Rohstoffen). Auch im ökologischen Bereich zeigt sich, dass gesellschaftliches Engagement in Verbindung mit der Wirtschaftstätigkeit der Familienunternehmen selbst steht.

Lokales Gesellschaftsengagement stellt den ersten Bereich gesellschaftlichen Engagements dar, der weniger deutlich mit dem betrieblichen Hintergrund verbunden sein dürfte. Er bildet zusammen mit Einzelaktivitäten, die vor allem soziale Aspekte thematisieren und mitarbeiterbezogen sind, eine mittlere Gruppe. Die Förderung von Einzelpersonen oder Organisationen bzw. die Gründung einer gemeinnützigen Organisation werden – über alle Unternehmen betrachtet – unterschiedlich eingestuft. Sport und Gesundheitsangebote sowie die Berücksichtigung des gesellschaftlichen Engagements einer Person als Einstellungskriterium bei der Bewerberauswahl spielen in den meisten Unternehmen keine zentrale Rolle.

Die Auffälligkeit der Präferenzen der Befragten zunächst für gesellschaftliche Aktivitäten mit hoher Unternehmensnähe und -bezug verdient eine vertiefte Betrachtung. Das unternehmerische Handeln scheint auch im Bereich gesellschaftlichen Engagements von einer spezifischen Mischung aus Verantwortungsnähe und deutlicher Zweckorientierung geprägt zu sein:

- Das gesellschaftliche Engagement bezieht sich deutlich auf die Basisressourcen des Unternehmens bzw. auf den Wirkungsbereich der Unternehmer. Die Befunde stützen die oft vorfindbare Argumentation, dass Familienunternehmen Verantwortung für ihre Mitarbeiter, ihr direktes Handlungsumfeld und damit letztendlich auch für sich selbst, vor allem den Fortbestand des Unternehmens, übernehmen (vgl. Hennerkes, 2004). Die Ergebnisse korrespondieren auch mit den Erkenntnissen einer jüngst veröffentlichten Studie (vgl. Stiftung Familienunternehmen, 2007, Seite 7), in der sich die Familienunternehmen Deutschlands nicht nur als sehr erfolgreiche Leistungsträger der Wirtschaft, sondern auch als langfristig orientierte Generatoren und Stabilisatoren von Arbeitsplätzen erwiesen. Damit treffen Familienunternehmen auch eine derzeit vorherrschende Erwartung vieler Menschen, für die sich verantwortungsbewusstes Unternehmensverhalten vor allem im Umgang mit Arbeitsplätzen ausdrückt (vgl. Mediaedge:cia, 2007).
- Trotz hoher Vielfalt erscheinen die gesellschaftlichen Aktivitäten der Familienunternehmen sehr zielgerichtet. Es erfolgt eine deutliche Prioritätensetzung, so dass beispielsweise hinsichtlich der Mitarbeiter die Weiterbildung und die Schaffung von Arbeitsplätzen einen deutlich höheren Stellenwert einnehmen als z. B. die Schaffung von Sportangeboten.

Abbildung 6: Die Bedeutung von konkreten Aktivitäten gesellschaftlichen Engagements



Angaben in Prozent; zusammenfassende Darstellung der Top-zwei-Werte (sehr wichtig/eher wichtig) einer Fünferskala mit zusätzlicher Angabe des Anteils der Mittelkategorie (teilweise wichtig)

Quelle: Bertelsmann Stiftung, Stiftung Familienunternehmen 2007

Bertelsmann Stiftung

Bei so hoher Verbindung zwischen gesellschaftlichem Engagement und wirtschaftlicher Tätigkeit wäre zu vermuten, dass wirtschaftliche Unternehmensmerkmale wie Umsatz und Mitarbeiterzahl sowie Branchenzugehörigkeit einen substantiellen Einfluss auf die Ausprägungen und Bedeutungen gesellschaftlichen Engagements haben. Insgesamt ergeben sich jedoch nur wenige konsistente und kontraststarke Befunde:

- Ein weitreichenderes Serviceangebot spielt tendenziell eher bei mittelgroßen Unternehmen (hier: 50 Mio. bis 250 Mio. EURO Umsatz) eine wichtige Rolle, wohingegen sich große Unternehmen (d.h. über 250 Mio. EURO Umsatz) diesem Thema eher weniger verpflichtet zu fühlen scheinen.
- Auch nimmt die Aus- und Weiterbildung bei mittelgroßen Unternehmen tendenziell einen höheren Stellenwert ein.
- Wird ein Branchenvergleich angestellt (produzierendes Gewerbe vs. übrige), so fällt auf, dass im produzierenden Gewerbe
 - Sport- und Gesundheitsangebote für Mitarbeiter tendenziell wichtiger sind,
 - der Einhaltung von Umweltstandards bei der Auswahl von Rohstoffen tendenziell höhere Bedeutung beigemessen wird und
 - die Energieeffizienz deutlich höhere Beachtung erfährt.

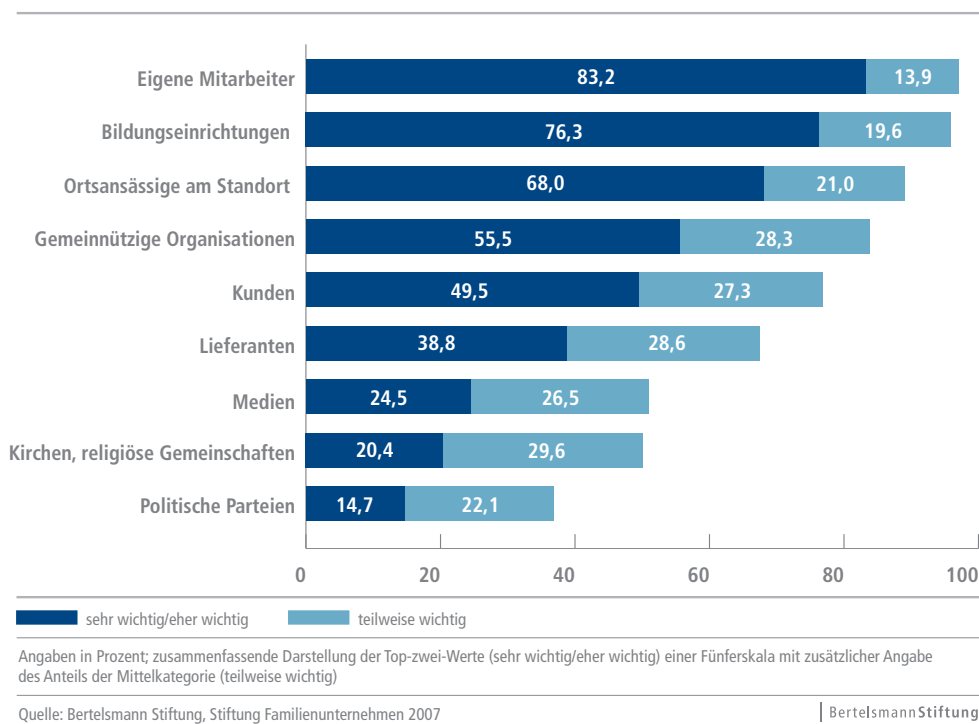
6.1.4 Die Bedeutung von Adressaten

Gesellschaftliches Engagement von Familienunternehmen offenbart Netzwerkstrukturen!

Korrespondierend zu den schon präsentierten Ergebnissen stehen bei den meisten der betrachteten Unternehmen die eigenen Mitarbeiter und Bildungseinrichtungen im Fokus des gesellschaftlichen Engagements (vgl. Abb. 7). Aber auch Ortsansässige am Unternehmensstandort sowie gemeinnützige Institutionen werden als wichtig erachtet. Gerade die letzten beiden Aspekte zeigen, dass das gesellschaftliche Engagement der Familienunternehmen nicht nur innerhalb der eigenen Werkstore stattfindet. Neben gemeinnützigen Organisationen sind Kunden bedeutsame Adressaten. Die Zulieferer spielen für deutlich weniger als die Hälfte der Unternehmen eine wichtige Rolle. Familienunternehmen scheinen gesellschaftliche Verantwortung als vernetztes Handeln zu leben. Das Unternehmen, ja die Person des Unternehmenseigners selbst werden durch das gesellschaftliche Engagement als integrierter und gestalterischer Teil des unmittelbaren und konturenstarken betrieblichen Handlungsumfeldes begriffen.

Bestätigt wird diese Vorstellung durch die Äußerung vieler Befragter, dass für die Ausrichtung ihres gesellschaftlichen Engagements gesellschaftliche Institutionen wie Medien, religiöse Institutionen oder politische Parteien vergleichsweise wenig Bedeutung haben.

Abbildung 7: Die Bedeutung von Adressaten des gesellschaftlichen Engagements



6.2 Umfang und Organisation des gesellschaftlichen Engagements

Neben den Einschätzungen, welche Geldbeträge im vergangenen Jahr direkt bzw. indirekt in das gesellschaftliche Engagement geflossen sind, wurde mittels dieses Fragekomplexes eine Prognose abgefragt, wie sich das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens in den nächsten fünf Jahren voraussichtlich entwickeln wird. Außerdem sollten die befragten Unternehmer beantworten, mit welchen Partnern sie zusammenarbeiten. Grundsätzlich ist hierbei zu beachten, dass die gezogene Stichprobe umsatzstärkere Unternehmen fokussiert.

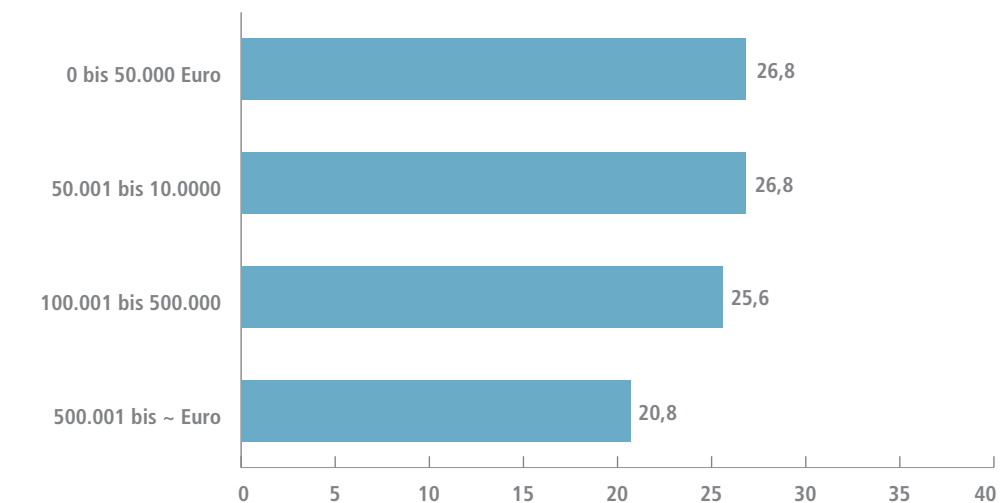
6.2.1 Finanzielle Ausgaben für das gesellschaftliche Engagement

Im Mittel ist den untersuchten deutschen Familienunternehmen das gesellschaftliche Engagement rund eine halbe Million EURO pro Jahr wert!

Mit einer offenen Frage wurde der Geldbetrag ermittelt, der von den Unternehmen im Jahre 2006 für Aktivitäten im Bereich des gesellschaftlichen Engagements ausgegeben wurde. Die Antwortverteilung

ist sehr breit gefächert und wird zur besseren Übersicht über vier Befragten­gruppen dargestellt (vgl. Abb. 8). Der Mittelwert der Gesamtverteilung liegt bei 473.335 EURO (N = 82).

Abbildung 8: Investitionen im Bereich gesellschaftliches Engagement



Quelle: Bertelsmann Stiftung, Stiftung Familienunternehmen 2007. Angaben in Prozent, Antworten gruppiert

| Bertelsmann Stiftung

Welchen Beitrag ein Familienunternehmen jährlich für gelebte Unternehmensverantwortung auszugeben bereit ist, scheint kaum von der Unternehmensgröße abzuhängen. Gemessen am Umsatz der Unternehmen und deren Mitarbeiterzahl war kein signifikanter Einfluss auf die Höhe des finanziellen Engagements festzustellen. Die Ausgabebereitschaft für gesellschaftliches Engagement scheint bei den betrachteten Unternehmen über 50 Mio. Euro Umsatz pro Jahr weniger von der wirtschaftlichen Potenz eines Unternehmens abzuhängen als vielmehr von der inneren Überzeugung der Unternehmens­eigner, für von ihnen als wichtig erachtetes gesellschaftliches Engagement die benötigten Finanzmittel bereitzustellen.

6.2.2 Entwicklung des Engagements im Bereich gesellschaftliche Verantwortung

Familienunternehmen sehen sich in der gesellschaftlichen Verantwortung – und gehen sie aktiv an!

Das Subsidiaritätsprinzip – also die Arbeitsteilung zwischen Staats- und Privatsektor – befindet sich in Deutschland in einem Umbruch. Das nehmen auch die Familienunternehmen wahr und der Wandel wird aktiv von ihnen begleitet. So sehen grundsätzlich 85 der befragten Unternehmen (84,2 Prozent) die Unternehmen im Bereich des gesellschaftlichen Engagements stärker gefordert als bisher. Nur eine



„Nur im Zusammenschluss mit anderen Unternehmen konnte der Fortbestand des gefährdeten Elektrotechnik-Studiengangs in unserer Region gesichert und eine neue Technische Oberschule eingerichtet werden. Im Verbund mit zahlreichen weiteren Firmen stellen wir heute durch das Kooperative Studienmodell die technische Nachwuchsförderung unserer Innovationsregion sicher.“

Heribert Rohrbeck, CEO der Bürkert Gruppe, Ingelfingen

Minderheit (insgesamt 15,8 Prozent) votiert dafür, dass der Staat seine Aufgaben unverändert wahrnimmt oder sein Engagement ausbaut.

Trotz dieser grundsätzlichen Akzeptanz, an die Stelle vormals staatlicher Aufgaben zunehmend privates Engagement von Unternehmen treten zu lassen, gehen Familienunternehmen hier behutsam vor. Zwar antwortete die Hälfte der Befragten, dass sie zukünftig (in den nächsten fünf Jahren) ihr gesellschaftliches Engagement moderat erhöhen werde. Eine fast gleich große Gruppe will demgegenüber keine Änderungen vornehmen. Insgesamt setzen die Unternehmer also auf ein organisches, graduelles Wachstum im Bereich des gesellschaftlichen Engagements.

Alles in allem lassen die Befragungsergebnisse den Schluss zu, dass die deutschen Familienunternehmen auch zukünftig in hohem Maße bereit sein werden, sich gesellschaftlich zu engagieren.

6.2.3 Die Bedeutung von Partnern bei der Umsetzung von Vorhaben

Gesellschaftliches Engagement wird überwiegend als partnerschaftliche Aufgabe verstanden – daneben gibt es aber auch ausgeprägte Solisten unter den Familienunternehmen!

Die Mehrheit von 61 Unternehmen (58,8 Prozent) gab an, ihre Vorhaben im Bereich des gesellschaftlichen Engagements in der Regel zusammen mit Partnern zu realisieren (vgl. Abb. 9, Seite 28). Von allen Unternehmen arbeiten die meisten (39,2 Prozent, N = 102) mit maximal zwei Partnern zusammen. Knapp ein Fünftel der Unternehmen kooperiert mit drei oder mehr Partnern. Etwa 40 Prozent der antwortenden Unternehmen gaben an, ihre gesellschaftlichen Aktivitäten allein umzusetzen. Eine hohe Netzwerkorientierung auf der einen und ausgeprägtes Solistentum auf der anderen Seite sind dabei völlig unabhängig von Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit (vgl. Abb. 9, Seite 28).

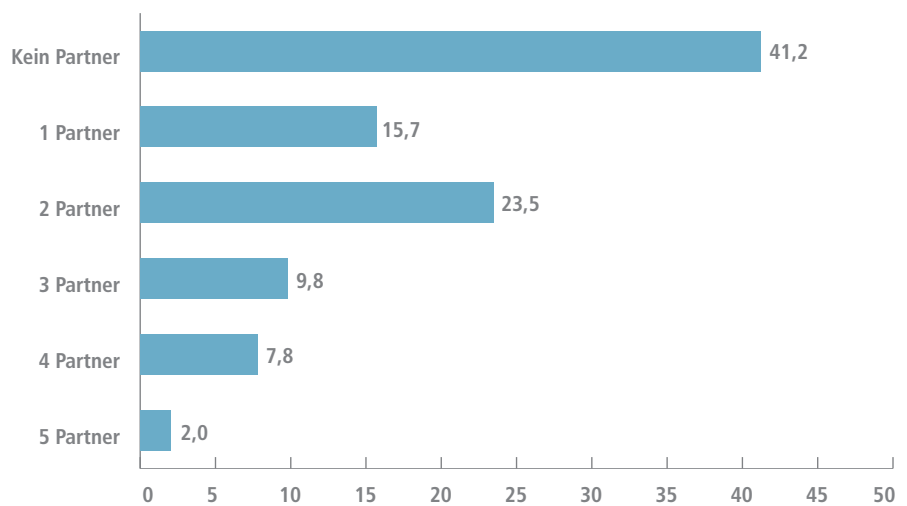
Beliebteste Kooperationspartner für Familienunternehmen sind in der Rangfolge ihrer Bedeutung: gemeinnützige Organisationen, kommunale Einrichtungen, andere Unternehmen aus der Region und sonstige staatliche Einrichtungen.

6.3 Motive gesellschaftlich verantwortungsvollen Handelns

Familienunternehmer nehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung aus innerem Antrieb und Gestaltungswillen der Eigentümer wahr – äußere Einflüsse, gar Zwänge spielen kaum eine Rolle!

Die Erfassung der Motivation zu gesellschaftlichem Engagement stellte einen Schwerpunkt der Erhebung dar. Insgesamt wurden 23 Aspekte zu den Themenschwerpunkten ethische bzw. wirtschaftliche Erwägungen auf der einen sowie reaktives und proaktives Handeln auf der anderen Seite erfasst. Reaktive Maßnahmen richten sich auf kurz- oder mittelfristig an das Unternehmen gestellte, konkrete Problemstellungen, z. B. Forderungen von externen Akteuren. Proaktives gesellschaftliches Engagement

Abbildung 9: Anzahl der Partner im Bereich des gesellschaftlichen Engagements



Quelle: Bertelsmann Stiftung, Stiftung Familienunternehmen 2007. Angaben in Prozent

BertelsmannStiftung

erfolgt dagegen ohne direkten äußeren Anstoß, also aus eigenem Antrieb der Unternehmenseigner. Solche Maßnahmen fokussieren meist auf langfristige Ziele. Gesellschaftlich ausgerichtetes Handeln der deutschen Familienunternehmen ist aus der Befragung eindeutig als pro-aktiv zu kennzeichnen.

Als absolut leitend für die Wahrung ihrer Unternehmensverantwortung ergab die Befragung die inneren Überzeugungen der Eigentümer/der Geschäftsführung bzw. die Familientradition (vgl. Abb. 10, Seite 30). Eine deutliche Mehrheit der Befragungsteilnehmer gab zudem an, dass ihre Entscheidungen von ethischen Erwägungen stark beeinflusst werden. Im Einklang mit den oben präsentierten Ergebnissen bildet die Erhöhung der Mitarbeitermotivation bei gleichzeitiger Schaffung einer angemessenen Arbeitsatmosphäre einen wichtigen Orientierungspunkt des Handelns.

Für die meisten der Befragten stellen Imageverbesserung und Umweltschutz sowie Nachhaltigkeit ebenfalls wichtige inhaltliche Motive des gesellschaftlich verantwortungsvollen Handelns dar. Vor allem praktische Problem- und Aufgabenstellungen wie auch konkrete Handlungsanlässe bilden bedeutsame Ansatzpunkte für die Aktivitäten der Familienunternehmen. Dabei lässt sich die Mehrheit der Befragten jedoch nicht von äußeren Zwängen, Wünschen oder Forderungen in ihrem gesellschaftlichen Engagement treiben. In diesem Sinne erzeugen auch die Aktivitäten von anderen Unternehmen keinen Konkurrenzdruck im Bereich des Engagements (vgl. Abb. 10, Seite 30).

Bedeutsame Einflussfaktoren des Handelns sind für die Mehrzahl der befragten Unternehmer persönliche und prägende Erlebnisse sowie auch die Verpflichtung zu verantwortlichem Handeln, in der sich

die Unternehmer aufgrund persönlich wahrgenommener Impulse selbst sehen. Dabei spielt durchaus der Ehrgeiz mit, in wichtigen Feldern des gesellschaftlichen Engagements eine Vorreiterrolle einzunehmen und konkrete Projekte umzusetzen. Gut die Hälfte der Befragten äußerte sich in dieser Richtung.

Dies zeugt von hoher Souveränität und innerer Motivation bei der Wahrnehmung der gesellschaftlichen Aufgaben. Über alle Unternehmen betrachtet spielen gesellschaftliche Erwartungshaltungen ebenso wie religiöse Erwägungen eine untergeordnete Rolle. Deutsche Familienunternehmen entsprechen damit sehr der angelsächsischen Vorstellung von Unternehmensverantwortung als einer zuvorderst auf Freiwilligkeit beruhenden Angelegenheit (vgl. Abb. 10, Seite 30).

6.4 Erfolge und Wirkungen des gesellschaftlichen Engagements

Gesellschaftliches Engagement wird als Erfolgsstory gesehen – innerhalb des Unternehmens vor allem bei der Belegschaft und außerhalb der Werkstore im Imagegewinn!

Als Resultat der unternehmerischen Bemühungen im Bereich des gesellschaftlichen Engagements wird vor allem von Erfolgen im Bereich „weicher Faktoren“ berichtet. Nach Auffassungen der Befragten bewirkt das gesellschaftliche Engagement ihres Unternehmens maßgeblich eine Verbesserung von Mitarbeitermotivation und Arbeitsatmosphäre (vgl. Abb. 11, Seite 31). Direkte wirtschaftliche Erfolge wie eine Steigerung der Umsatzerlöse oder eine Kostenreduktion werden kaum erzielt. Allerdings werden auch kaum die Rückwirkungen gesellschaftlichen Engagements auf den Unternehmenserfolg gemessen: Direkte Erfolgskontrollen z. B. über Controlling-Prozesse spielen nur in sehr wenigen Unternehmen eine Rolle (vgl. Abb. 12, Seite 32). Ein Grund dafür könnte sein, dass viele Befragte altruistische Motive als Leitlinie ihrer Unternehmensverantwortung angaben (vgl. ebenda). Wenn auch nicht eine Erfolgskontrolle der Rückwirkungen gesellschaftlichen Engagements auf den Unternehmenserfolg betrieben wird – hinsichtlich des Erfolgs bei den Adressaten gesellschaftlichen Handelns gab etwa die Hälfte der Befragten an, beständige Ergebnisse zu erzielen (vgl. ebenda).

Ergänzend lässt sich noch anmerken, dass sich zumindest die Wahrnehmung von Verantwortung vieler Familienunternehmen gegenüber ihren Mitarbeitern auch für das Unternehmen selbst und die Eigentümer wirtschaftlich auszahlt: So belegt die aktuelle Studie der Stiftung Familienunternehmen, dass Familienunternehmen durch langfristige Orientierung ihrer Geschäftspolitik in besonderer Weise wirtschaftliche Erfolge erzielen (vgl. Stiftung Familienunternehmen, 2007). Die in der Befragung geäußerte hohe Bedeutung von Maßnahmen zur Mitarbeiterqualifikation und Verbesserung der Arbeitsatmosphäre sind per se keine kurzfristigen Angelegenheiten. Diese beiden Aspekte des gesellschaftlichen Engagements passen sich jedoch nahtlos in das wirtschaftliche Ziel von Familienunternehmen ein, eher längerfristige Erfolgsmaximierung zu betreiben.



„Gelegentlich werde ich nach dem ökonomischen Nutzen gefragt, den unser Engagement beim Aufbau von Waldorf-Schulen in Namibia bringt. Die einzige relevante Maßzahl ist für mich in diesem Zusammenhang jedoch die stetig wachsende Schülerzahl in diesen Einrichtungen.“

Ilse Lang, Gesellschafterin Jakob Müller Verwaltungsgesellschaft mbH, Kirn

Abbildung 10: Die Bedeutung von verschiedenen Motiven des gesellschaftlichen Engagements



Angaben in Prozent; zusammenfassende Darstellung der Top-zwei-Werte (sehr wichtig/eher wichtig) einer Fünferskala mit zusätzlicher Angabe des Anteils der Mittelkategorie (teilweise wichtig)

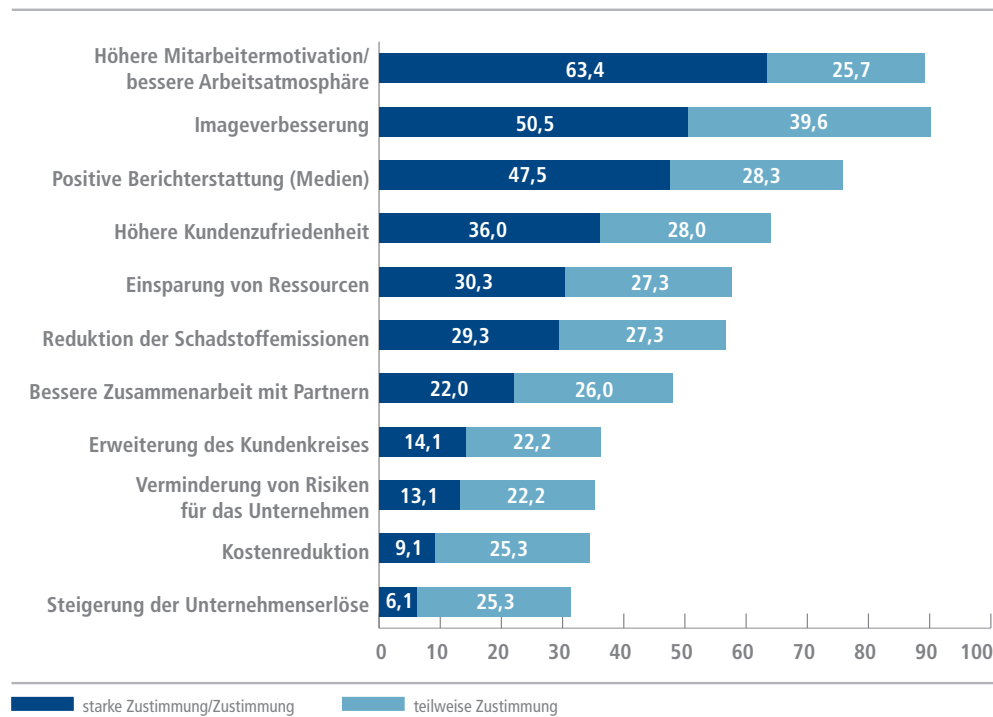
Quelle: Bertelsmann Stiftung, Stiftung Familienunternehmen 2007

BertelsmannStiftung

Gesellschaftliches Engagement deutscher Familienunternehmen erzeugt aber nicht nur Erfolge und Wirkungen innerhalb der Unternehmensgrenzen, sondern wirkt auch darüber hinaus. Nach Angaben von jeweils etwa der Hälfte der befragten Unternehmen wurde eine „äußere Wirkung“ wie eine Imageverbesserung oder positive Berichterstattung in den Medien erreicht. Ein Drittel berichtet von positiven Auswirkungen des gesellschaftlichen Engagements auf die Kundenzufriedenheit. Fast ebenso vielen Unternehmern gelang es, den Ressourcenverbrauch und die Schadstoffemissionen zu reduzieren.

Die Antwortmuster zeigen, dass Familienunternehmen ihr gesellschaftliches Engagement nicht unmittelbar in Beziehung setzen zu finanziellen, direkt messbaren Größen wie Kosten oder Erlösen. Befragungspunkte wie „Erweiterung des Kundenkreises“, „Risikovermeidung für das Unternehmen“ und

Abbildung 11: Bewertung der unternehmensbezogenen Wirkung des gesellschaftlichen Engagements



Angaben in Prozent; zusammenfassende Darstellung der Top-zwei-Werte (starke Zustimmung/Zustimmung) einer Fünferskala mit zusätzlicher Angabe des Anteils der Mittelkategorie (teilweise Zustimmung)

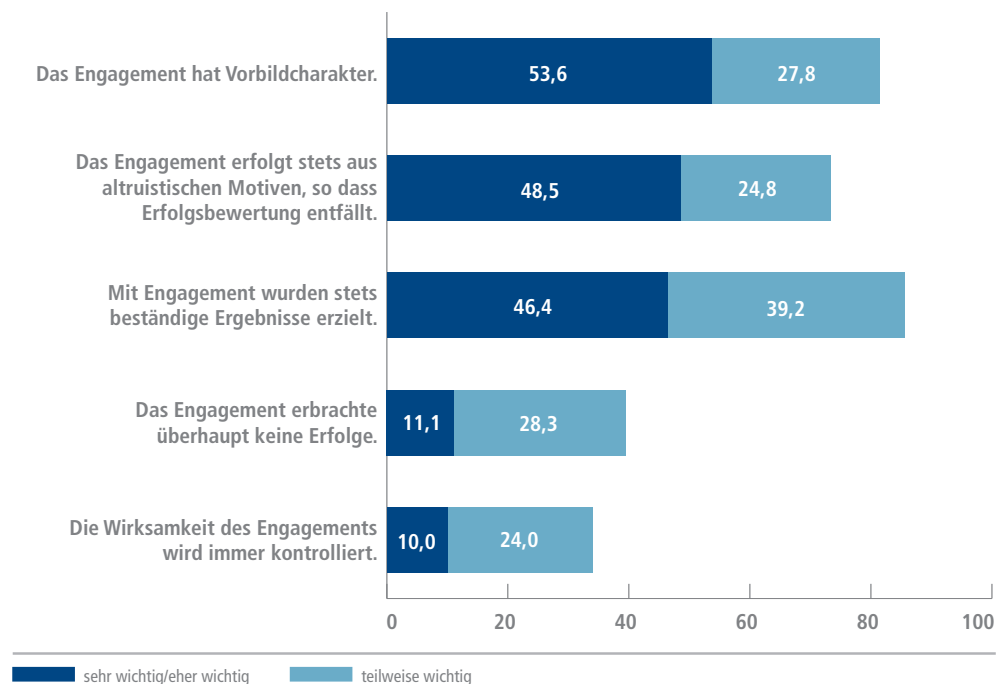
Quelle: Bertelsmann Stiftung, Stiftung Familienunternehmen 2007

BertelsmannStiftung

insbesondere auch „Kostenreduktion“ sowie „Unternehmenserlöse“ bilden die Schlusslichter in der geäußerten Bedeutung für das gesellschaftliche Engagement. Dieses Ergebnis stellt einen deutlichen Unterschied zu der Ausrichtung von ausländischen, insbesondere angelsächsischen und hierbei vor allem von börsennotierten Publikumsgesellschaften dar. Hier werden diese Aspekte wesentlich stärker betont. Gleichzeitig fügen sie sich ein in eine immer mehr Fuß fassende Vorstellung von Unternehmensverantwortung im Dienste von Innovations- und Wettbewerbsstärke eines Unternehmens.

Die positive Wirkung ihres Engagements bestätigten 43 Unternehmen: In einer zusätzlichen Frage verwiesen sie auf erhaltene Auszeichnungen für ihr gesellschaftliches Engagement. Die Aktivitäten werden demnach auch von Externen anlassbezogen und situativ wahrgenommen.

Abbildung 12: Weitere Aspekte zur Einschätzung des Erfolgs des eigenen gesellschaftlichen Engagements



Angaben in Prozent; zusammenfassende Darstellung der Top-zwei-Werte (starke Zustimmung/Zustimmung) einer Fünferskala mit zusätzlicher Angabe des Anteils der Mittelkategorie (teilweise Zustimmung) – Itemtexte werden gekürzt dargestellt

Quelle: Bertelsmann Stiftung, Stiftung Familienunternehmen 2007

Bertelsmann Stiftung

Offenbar erreichen die Unternehmen und damit auch die Unternehmer über ihre gesellschaftlichen Aktivitäten neben dem sozialen Ansehen auch ein erhöhtes Selbstbewusstsein. Etwa die Hälfte der Befragten gab an, dass ihr gesellschaftliches Engagement stets Vorbildcharakter genießt. So mag es nicht verwundern, dass die deutliche Mehrheit der befragten Unternehmer das Engagement ihres Unternehmens insgesamt als erfolgreich einschätzt.

6.5 Die Wahrnehmung von Hemmnissen des Engagements

Das Potenzial gesellschaftlichen Engagements ist noch nicht ausgeschöpft! Zeitliche Belastung ist ein Engpassfaktor.

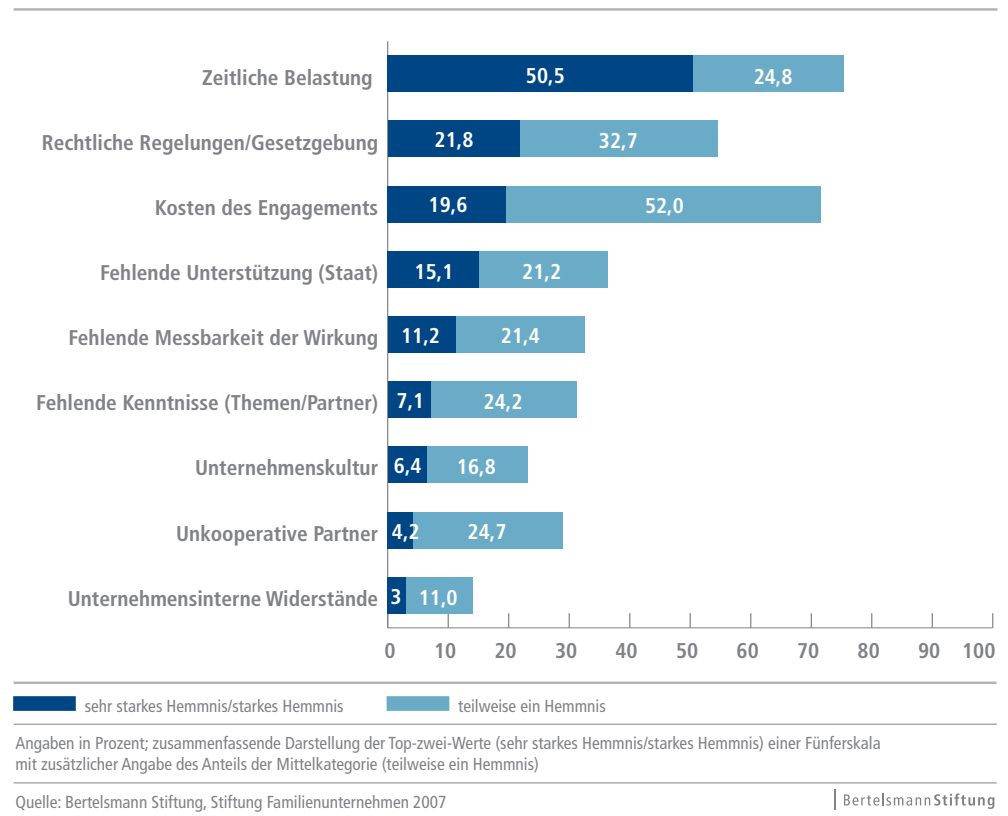
Bei aller hohen Bedeutung von gesellschaftlichem Engagement und dem Bewusstsein für gelebte Unternehmensverantwortung – es sind auch klare Grenzen zu erkennen. Etwa die Hälfte der befragten Unternehmer empfindet die zeitliche Belastung durch das Engagement als Hemmnis (vgl. Abb. 13, Seite 34). Diese Einschätzung lässt eine interessante Verbindung zur vorher abgefragten Bedeutung von Partnern bei der Umsetzung von Vorhaben des gesellschaftlichen Engagements zu. Berücksichtigt man nämlich, dass dort gut 40 Prozent der Befragten angaben, ohne Partner die eigenen gesellschaftlichen Vorhaben zu realisieren, so könnte vermutet werden, dass die nun einmal begrenzten Zeitkapazitäten schnell zum Engpass werden. Sollte das im einen oder anderen Fall zutreffen, so könnte aus der Erhebung die Empfehlung lauten, durch eine mehr partnerschaftliche Organisation gesellschaftlichen Engagements das Zeithemmnis zu überbrücken. Demzufolge könnten also gerade die „Solisten“ unter den Familienunternehmen bislang noch nicht nutzbares Potenzial in ihrem gesellschaftlichen Engagement ausschöpfen.

Alle anderen möglichen Hemmnisfaktoren werden dagegen als deutlich weniger relevant erachtet. Hier sind es vor allem rechtliche Regelungen sowie die Gesetzgebung, die immerhin noch von etwa einem Fünftel der Befragten als hinderliche Faktoren angeführt werden. Die mit dem Engagement verbundenen Kosten werden als weiterer Hemmschuh für eine Ausweitung der Aktivitäten aus dem Bereich Unternehmensverantwortung gesehen (vgl. Abb. 13, Seite 34).

Trotzdem zeigen die Antworten deutlich: Es gibt kaum Hemmnisse, die das gesellschaftliche Engagement der betrachteten Familienunternehmen blockieren. Das kann auch damit erklärt werden, dass Unternehmensverantwortung tief in der Unternehmenskultur sowie der persönlichen Einstellung der Unternehmenseigner (z. B. in der Familientradition) verwurzelt zu sein scheint. Es mangelt zudem offensichtlich nicht an Feldern und Projekten für das gesellschaftliche Engagement und auch die involvierten Partner scheinen wenig Probleme zu bereiten. Dass man möglicherweise die Erfolgswirkungen nicht misst (gleich in welcher Richtung – ob beim Adressaten oder beim Absender), scheint auch kein

Hinderungsgrund für die Wahrnehmung von Unternehmensverantwortung zu sein. Unternehmensverantwortung wird wie selbstverständlich bei vielen Familienunternehmen (vor-)gelebt!

Abbildung 13: Wahrgenommene Hemmnisse des gesellschaftlichen Engagements



Die Befragungsergebnisse zu den Hemmnissen bestätigen auf eindrucksvolle Weise die bereits in den vorangegangenen Abschnitten festgestellten Besonderheiten der Unternehmensverantwortung bei deutschen Familienunternehmen: Die innere Überzeugung der Unternehmenseigner, gesellschaftlich aktiv sein zu wollen (vor allem im Bereich der eigenen Belegschaft), genährt von der Überzeugung, dass dies einen hohen Selbstwert hat, scheint bei vielen so stark ausgeprägt zu sein, dass Hemmnisse erst gar nicht aufkommen bzw. diesen keine Beachtung geschenkt wird und eine Erfolgskontrolle eher Nebensache zu sein scheint.



„Familienunternehmen tun sich in der Kommunikation ihrer Aktivitäten eher schwerer als Aktiengesellschaften, zum einen weil sie dazu nicht verpflichtet sind, zum anderen weil Zurückhaltung viele Familienunternehmen auszeichnet. Wir handhaben das bei TRUMPF anders und berichten auch über unser gesellschaftliches Engagement. Das fällt uns leicht, weil wir entlang klarer Schwerpunkte fördern, die sich aus unseren unternehmerischen Zielen und unserer Unternehmenskultur ableiten. Wir wollen damit andere Unternehmen ermutigen, sich ebenfalls zu öffnen.“

Dr. Nicola Leibinger-Kammüller, Vorsitzende der Geschäftsführung der TRUMPF Gruppe, Ditzingen

6.6 Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements

Tue Gutes und sprich *nicht* darüber!

Die Mehrzahl der Unternehmen legt auf die Realisierung ihrer Vorhaben deutlich mehr Wert als auf die Kommunikation darüber (vgl. Abb. 14, Seite 36). Dabei existieren Unterschiede hinsichtlich der kommunikativen Praxis zwischen den einzelnen Unternehmen. Über alle Unternehmen betrachtet wird das gesellschaftliche Engagement am häufigsten in Form von Berichten dargestellt, weniger in Veranstaltungen oder über das Internet. Damit verzichtet man auf eine weitreichende Verbreitung der einzelnen Resultate und Projekte.

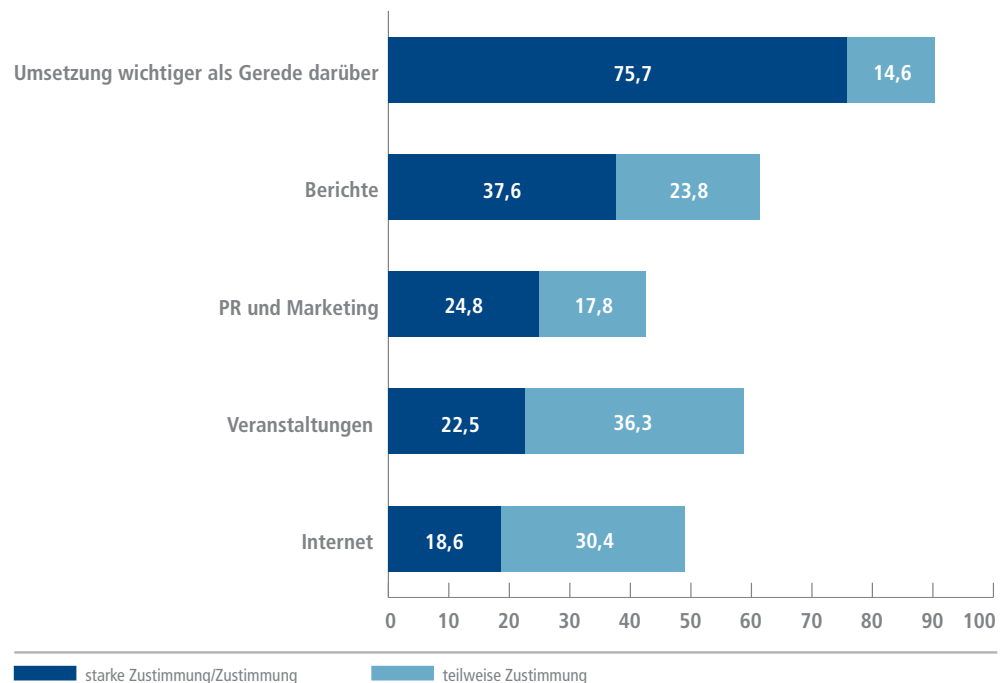
Der Einsatz von Berichten (z. B. Umwelt-, Sozial- oder Nachhaltigkeitsberichte) deckt sich mit der für Publikumsgesellschaften festgestellten wachsenden Verbreitung dieses Kommunikationsinstrumentes (vgl. Umweltbundesamt, 2007 und Pollach, 2003). Vielleicht entwickelt sich bei Familienunternehmen ein ähnlicher Trend. Es dürfte vor allem die Aufmerksamkeit von Finanzanalysten, aber auch von Nichtregierungsorganisationen für das gesellschaftliche Engagement erhöhen, wenn die Informationen auch über diese Firmenaktivitäten verfügbar gemacht werden.

Daneben wird das gesellschaftliche Engagement aber kaum PR-wirksam eingesetzt. Dies könnte z. B. auch erklären, weshalb das gesellschaftliche Engagement kaum zur Erweiterung des Kundenkreises beiträgt, während immerhin ein Drittel der Unternehmen die Zufriedenheit der Kunden über gesellschaftliches Engagement steigern kann (vgl. Abb. 11, Seite 31). Hier könnten die Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement durchaus mehr auf die Kunden ausrichten und versuchen, auch wirtschaftlich Wirkungen zu erzielen, etwa in Form erhöhter Kundenbindung. Das Ungleichgewicht zwischen Aktivität und Vermarktung spricht auch für die ethische bzw. nicht vordergründig auf Gewinn zielende Orientierung des gesellschaftlichen Engagements von Familienunternehmen (vgl. Abb. 14, Seite 36).

Interessant sind feststellbare Unterschiede in den befragten Unternehmen hinsichtlich des Einsatzes von Kommunikation in Sachen Unternehmensverantwortung: Während sich bei der Unternehmensgröße, gemessen am Unternehmensumsatz, keine nennenswerten Unterschiede erkennen lassen, haben personalintensive Unternehmen eher die Tendenz, ihr gesellschaftliches Engagement aktiv in der PR und im Marketing einzusetzen. Zudem legt das nicht produzierende Gewerbe tendenziell mehr Wert auf die Präsentation des gesellschaftlichen Engagements in Veranstaltungen.

Das in Abb. 11 (Seite 31) von den Befragten herausgestellte positive Echo der Medien auf das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen kann also nur teilweise durch die Kommunikationsaktivitäten der Unternehmen selbst erklärt werden. Es lässt sich vermuten, dass viele Familienunternehmen auch so im Fokus der Presse stehen und ein Medienecho auch ohne eigene Aktivitäten erzeugen.

Abbildung 14: Zur Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements – Nutzung bestimmter Kommunikationsmittel



Angaben in Prozent; zusammenfassende Darstellung der Top-zwei-Werte (starke Zustimmung/Zustimmung) einer Fünferskala mit zusätzlicher Angabe des Anteils der Mittelkategorie (teilweise Zustimmung) – Itemtexte werden gekürzt dargestellt, Zustimmung bei Kommunikationsmitteln indiziert intensive Nutzung

Quelle: Bertelsmann Stiftung, Stiftung Familienunternehmen 2007

Bertelsmann Stiftung

Die Befragten hatten im Fragebogen auch Gelegenheit, bezüglich der Kommunikation des Engagements noch weitere Kommunikationswege zu nennen. Dem kamen zehn Befragte nach, wobei vier sogar noch eine zweite Angabe machten. Die Mundpropaganda bzw. Mitarbeitergespräche oder die Information der Mitarbeiter über Mitarbeiterzeitungen und Reden etc. erwiesen sich als die häufigsten zusätzlich eingesetzten Kommunikationskanäle.

Die bisherigen Erkenntnisse basieren auf den unmittelbaren Antworten der Unternehmerinnen und Unternehmer. Diese Untersuchungsergebnisse kamen aufgrund der Auszählung des Antwortverhaltens zustande und wurden im Kern über Prozentwerte vorgestellt. Die nun folgenden weiterführenden Auswertungen beziehen erweiterte Analyseverfahren ein. Damit kann gezeigt werden, welche Beziehungen zwischen einzelnen Motiven, aber auch zwischen Motiven und Erfolgsbewertungen des gesellschaftlichen Engagements bestehen.

7. Weiterführende Analysen

7.1 Die Motivdimensionen des gesellschaftlichen Engagements

Aus Abb. 10 (Seite 30) ist deutlich erkennbar: Die Mehrheit der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer sieht das gesellschaftliche Engagement ihres Unternehmens stark durch ethische Erwägungen und die eigenen Überzeugungen bzw. die Firmentradition geleitet. Motive, die sich auf die betrieblichen Prozesse oder die Wertschöpfungskette beziehen (wirtschaftliche Ziele), wurden als weniger bedeutsam erachtet. Soll der Einfluss von Einzelmotiven genauer untersucht werden, ist es angebracht, die einzelnen Motive zu größeren, grundlegenden Dimensionen zusammenzufassen. Diese repräsentieren dann jeweils bestimmte Gruppen von Einzelmotiven. Im vorliegenden Fall kann z. B. angenommen werden, dass sich die ethischen Motive zu einer ethischen Dimension und die unternehmensbezogenen Motive zu einer entsprechenden Dimension zuordnen lassen.

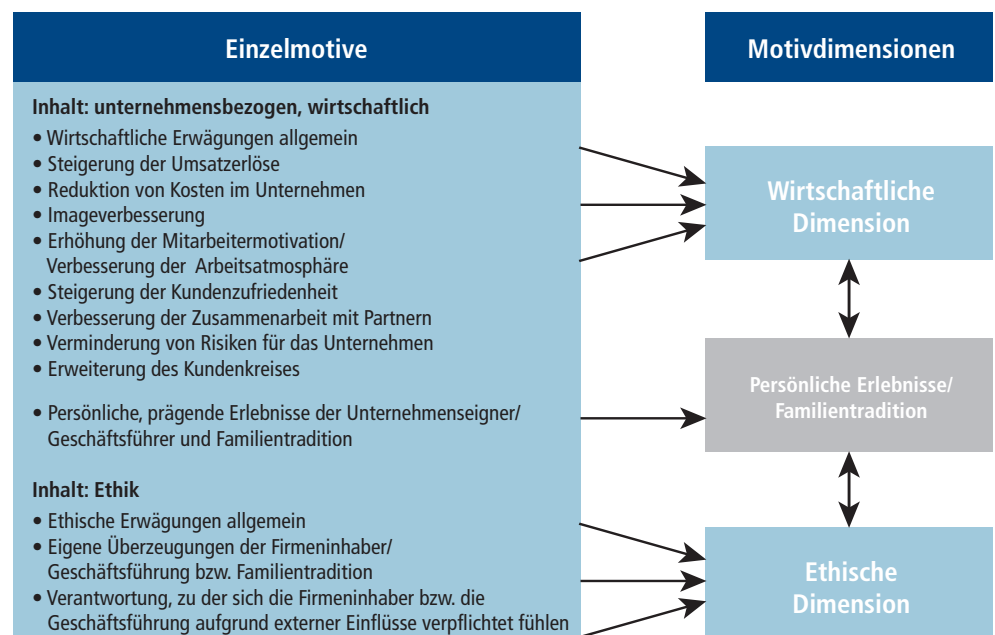
Um zu prüfen, ob tatsächlich eine ethische und eine unternehmensbezogene Motivdimension existieren, wurden die in Abb. 15 (Seite 38) aufgeführten Motive in eine Faktorenanalyse eingebracht. Die Untersuchungsergebnisse zeigen ein eindeutiges Bild: Die ethische und die wirtschaftliche Motivdimension sind auf Basis der Befragungsdaten deutlich voneinander zu unterscheiden (vgl. Abb. 15, Seite 38):

- In der wirtschaftlichen Motivdimension erfahren dabei Einzelmotive wie die „Erweiterung des Kundenkreises“ oder die „Steigerung der Kundenzufriedenheit“ besonders hohe Bedeutung.
- Die ethische Dimension steht insbesondere mit ethischen Erwägungen allgemein sowie persönlichen Überzeugungen der Unternehmer und der Firmentradition in Verbindung. Dies stützt auch den in den vorangegangenen Auswertungen vorgestellten Effekt, dass sich die Befragten selbst sehr stark von ethischen Aspekten geleitet sehen.

Eine Besonderheit in den Ergebnissen besteht aus statistischer Sicht darin, dass diese Trennung der Einzelmotive in die beiden Motivdimensionen sehr konturenstark und deutlich erfolgt. Dies ist so zu verstehen, dass kein Einzelmotiv, das zur ethischen Dimension gehört, mit der wirtschaftlichen Dimension in Verbindung steht. Und auch umgekehrt stehen die wirtschaftlichen Aspekte so gut wie nicht mit der ethischen Dimension in Zusammenhang. Es lassen sich daher aus dem Datenmaterial der Studie zwei eigenständige Motivdimensionen für das gesellschaftliche Handeln belegen.

Die persönlichen und prägenden Erlebnisse von Familiengeschaftern stellen dabei eine Art Bindeglied zwischen wirtschaftlichen und ethischen Motivdimensionen dar. Die persönlichen Erlebnisse stehen statistisch gesehen mit beiden Dimensionen in Verbindung, die jedoch nicht sehr stark ist (vgl. Abb. 15, Seite 38). Aufgrund ihres Hybridcharakters bezüglich der beiden Motivdimensionen wird diese Variable in den folgenden Untersuchungen nicht weiter berücksichtigt.

Abbildung 15: Zusammenfassen von Einzelmotiven zu getrennten Motivdimensionen



Quelle: Bertelsmann Stiftung, Stiftung Familienunternehmen 2007

BertelsmannStiftung

7.2 Motivdimensionen und Einschätzung des Erfolgs gesellschaftlichen Engagements

In einem zweiten Schritt wurde untersucht, wie die ethische und die unternehmensbezogene Motivdimension mit Erfolgsbewertungen der Unternehmer in Beziehung stehen.

Dabei wurden zwei Erfolgsbewertungen berücksichtigt:

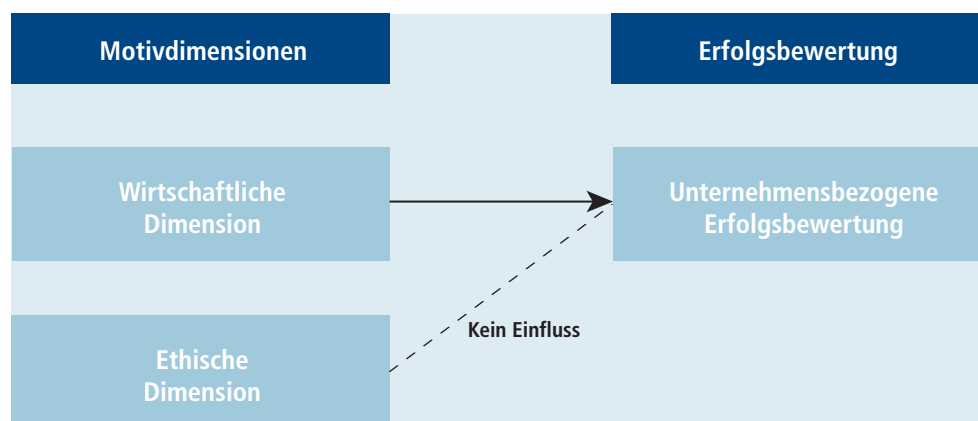
1. Die erste Erfolgsbewertung ist wiederum eine aus Einzelaspekten gebildete Dimension, die die unternehmensbezogene Wirkung des gesellschaftlichen Engagements fokussiert (vgl. Abb. 11, Seite 31).
2. Bei der zweiten Erfolgsbewertung handelt es sich um eine Einzelvariable. Sie stellt eine generelle Einschätzung des Erfolgs dar und ist demnach nicht auf bestimmte Aspekte festgeschrieben (vgl. Abb. 12, Seite 32).

Alle entsprechend durchgeführten Analysen kommen hierbei zu dem Ergebnis, dass ausschließlich die wirtschaftliche Motivdimension gelebter Unternehmensverantwortung einen deutlichen Effekt auf die erste (unternehmensbezogene) Erfolgsbewertung besitzt (vgl. Abb. 16). Dabei zeigte sich: Je wichtiger die wirtschaftlichen Motive von den Befragten eingeschätzt wurden, desto höher wurde auch der unternehmensbezogene Erfolg des Engagements bewertet.

Bemerkenswert ist, dass ethische Motive keinerlei Einfluss auf die erste (unternehmensbezogene) Erfolgseinschätzung hatten. Nicht einmal die Bewertung von Einzelaspekten der Erfolgsbewertung, wie z. B. die erfolgreiche Motivierung der Mitarbeiter, die Steigerung der Kundenzufriedenheit oder die Reduktion des Schadstoffverbrauchs, lässt sich durch ethische Motive erklären. Die Bewertungen stehen nur mit den unternehmensbezogenen und wirtschaftlichen Erwägungen in Zusammenhang.

Jedoch sind die ethischen Motive keinesfalls bedeutungslos. Wird die zweite (generelle) Erfolgsbewertung des gesellschaftlichen Engagements untersucht, findet sich folgender Effekt: Die ethischen Motive haben einen klaren Einfluss auf die Beurteilung des erzielten Gesamterfolgs des gesellschaftlichen Engagements (vgl. Abb. 17). Je wichtiger die ethischen Motive eingeschätzt werden, desto erfolgreicher wurden die Aktivitäten des Unternehmens bewertet. Wirtschaftliche Motive haben hier keinen Einfluss.

Abbildung 16: Einfluss der beiden Motivdimensionen auf die Bewertung des unternehmensbezogenen Erfolgs

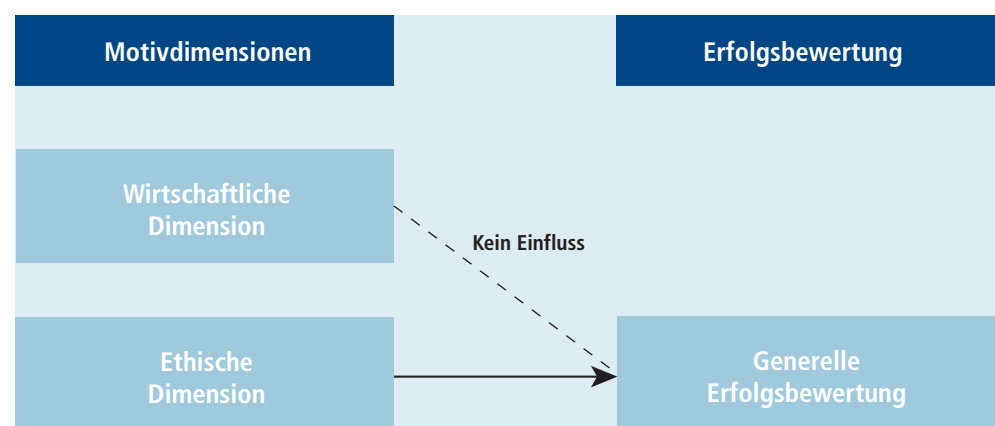


Quelle: Bertelsmann Stiftung, Stiftung Familienunternehmen 2007

| BertelsmannStiftung

Diese Befunde liefern für sich genommen neue und interessante Einblicke, genauso wie sie zu weiteren Analysen anspornen: Die ethische Ausrichtung deutscher Familienunternehmen existiert. Bei generellen Erfolgsbewertungen, d.h. des gesellschaftlichen Engagements im Allgemeinen, haben sogar ausschließlich ethische Motive einen Einfluss.

Abbildung 17: Einfluss der beiden Motivdimensionen auf die Bewertung des generellen Erfolgs



Quelle: Bertelsmann Stiftung, Stiftung Familienunternehmen 2007

| Bertelsmann Stiftung

Wirtschaftliche Erwägungen erwiesen sich hier als unbedeutend. Innerhalb der Betriebstore gilt die Grundmaxime der Familienunternehmen, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Darauf ist auch das gesellschaftliche Engagement ausgerichtet, was die Dominanz von wirtschaftlichen Motiven erklärt. Hier offenbart sich wohl ein besonderer Typus von Unternehmensethik – ein besonderes Verständnis von gesellschaftlichem Engagement, das letztlich auch den Erwartungshaltungen der verschiedenen gesellschaftlichen Akteure entspricht (vgl. Mediaedge:cia, 2007). Familienunternehmer handeln ethisch, wenn sie das eigene Unternehmen langfristig sichern.

8. Fazit und Ausblick

Wie die Erhebung zeigt, kommt dem gesellschaftlichen Engagement deutscher Familienunternehmen für die Gesellschaft eine hohe Bedeutung zu. Die tagtägliche Praxis gelebter Unternehmensverantwortung ist von einem starken persönlichen und inneren Antrieb der Handelnden geprägt: Familienunternehmerinnen und -unternehmern ist generell zu eigen, dass sie ihre Unternehmen mit großem Selbstvertrauen, innerer Stärke und persönlicher Überzeugung führen. In der Sicht der Unternehmer spielen ethische Motive hierbei eine entscheidende Rolle.

Familienunternehmen sind eine wichtige Akteursgruppe bei der Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung in Deutschland. Ihre Visibilität dürfte allerdings sowohl im nationalen als auch im internationalen Rahmen noch ausbaufähig sein. Zu sehr fallen deutsche Familienunternehmen und ihr Engagement derzeit noch durch die Raster von professionellen Rating-Agenturen oder Rankings der Medien, die immer öfter und publikumswirksamer die Welt der Corporate Social Responsibility, der Corporate Citizenship und vieler ähnlicher Ausprägungen gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen weltweit publizieren. Auch wenn der Begriff „Corporate Social Responsibility“ wegen der hohen „Verschleißerscheinungen“ stets wohlüberlegt gebraucht werden sollte, scheint dennoch eine Einordnung des Profils deutscher Familienunternehmen in dieses international vorherrschende Verständnis von Unternehmensverantwortung angebracht zu sein. Unverkennbar zeigt die Studie, dass deutsche Familienunternehmen dem Idealbild der Corporate Social Responsibility – wie sie dem angelsächsischen Verständnis zu eigen ist – sehr nahe kommen und hier eine besondere Form von „Leadership“ übernehmen:

- Es dominiert die innere persönliche Überzeugung, verantwortlich handeln zu wollen, woraus sich eine große Vielfalt an Aktivitäten der einzelnen Unternehmer ergibt.
- Das gesellschaftliche Engagement ist freiwillig und nur wenig durch Ansprüche von außen getrieben.
- Nutznießer des Engagements sind vor allem Stakeholder wie Beschäftigte und Kunden. Mit diesem Engagement bewegen sich die Unternehmer auf für sie „bekanntem Terrain“ und die Aktivitäten bleiben nach außen hin glaubwürdig.
Die Familienunternehmen verfügen über genug Ressourcen, auch große Projekte eigenständig bzw. unabhängig durchzuführen.

Gesellschaftliches Engagement deutscher Familienunternehmen reicht über Corporate Social Responsibility hinaus. Es offenbart neben dem wirtschaftlichen Entrepreneur auch den gesellschaftlichen Createur: Der unternehmerische Gestaltungswille findet damit nicht nur im wirtschaftlichen, sondern zu einem erheblichen Teil auch im gesellschaftlichen Raum statt. Damit gestalten, ja leben viele Familienunternehmen heute eine Form von sozialer Marktwirtschaft fernab staatlicher Systemvorgaben. Ordnungspolitische Regulierungen dürften denn auch aus Sicht der Familiengesellschafter eher als kontraproduktiv für das eigene gesellschaftliche Engagement eingeschätzt werden. Die Erhebung

gibt auch Anlass zur Annahme, dass ein neues Subsidiaritätsprinzip in der Arbeitsteilung zwischen öffentlichen und privaten Händen zu greifen scheint: Die in zahlreichen europäischen Staaten von den nationalen Regierungen Mitte der 90er Jahre angekündigte Abkehr vom Wohlfahrtsstaat hin zum Sozialinvestitionsstaat, in dem privaten Verantwortungen und Engagements wieder mehr Freiraum gegeben ist, wird von vielen Familienunternehmen offenbar bereits umgesetzt. Wichtig scheint dabei aber auch zu sein, dass das gesellschaftliche Engagement vor allem auf den Unternehmensbereich abzielt und sich in weiten Teilen auf den nationalen Raum erstreckt. Der Gestaltungsraum des Unternehmens ist also gebunden an die Kompetenz und die Ressourcen, die für die Lösung von gesellschaftlichen Problemen eingebracht werden können.

Es hat den Anschein, dass der Rückzug des Staates aus vielen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens kein Vakuum hinterlässt, wenn es eigenverantwortliche, wirtschaftlich potente und im lokalen sowie regionalen Raum verankerte Unternehmerinnen und Unternehmer gibt, die aktiv und auf Dauer gesellschaftliche Felder gestalten. Langfristigkeit in der wirtschaftlichen Ausrichtung, Generationen übergreifende Zeithorizonte, Bekenntnis zu Regionen und ihren Menschen sowie technischen und wirtschaftlichen Spitzenleistungen scheinen hierfür die Voraussetzung zu sein. Zugleich sind sie auch Elemente des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung einer Gesellschaft. Familienunternehmen scheinen also auch aus diesem Blickwinkel ihrer gesellschaftlichen Verantwortung in besonderer Weise gerecht zu werden.

9. Literatur

- Bertelsmann Stiftung, 2005**, Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, URL: http://www.bertelsmannstiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_16837__2.pdf, Zugriff am 03.04.2007.
- Ernst & Young, 2007**, Mit Verantwortung zum Erfolg - Corporate-Citizenship-Strategien im deutschen Mittelstand 2007, Frankfurt a. M.
- Europäische Kommission, 2003**, Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, URL: http://europa.eu/eurlex/pri/de/oj/dat/2003/l_124/l_12420030520de00360041.pdf, Zugriff am 24.6.2007.
- Hauser, H.-E./Wolter, H.-J., 2007**, Qualitative und quantitative Auseinandersetzung mit der Mittelstandsdefinition, in: Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.), Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2007, Wiesbaden, mimeo.
- Hennerkes, B.-H., 2004**, Die Familie und ihr Unternehmen - Strategie, Liquidität, Kontrolle, Frankfurt a. M.
- Institut für Mittelstandsforschung, 2004**, Definition und Schlüsselzahlen, URL: http://www.ifm-bonn.org/index.htm?dienste/definition_des_mittelstands.htm, Zugriff am 24.06.2007.
- Kayser, G./Schwartzing, U., 1981**, Definitorische Ansätze zur Klärung des Begriffs „Kleine und mittlere Unternehmen“, in: Unternehmensgrößenstatistik 1981/82 - Daten und Fakten, BWWI-Studien-Reihe 34, Bonn.
- Klein, S., 2000**, Familienunternehmen - Theoretische und empirische Grundlagen, Wiesbaden.
- Klein, S./Astachan, J./Smyrniotis, K., 2005**, The F-PEC scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory, Entrepreneurship Theory & Practise, Vol. 29 (3), S. 321-339.
- Loew, T., et al., 2002**, Internationale Entwicklung der Regulierungen zur Förderung ökologisch-ethischer Finanzdienstleistungen, Diskussionspapier des IÖW 56/02, Berlin.
- Mediaedge:cia, 2007**, Sensor Corporate Social Responsibility, Düsseldorf, URL: <http://www.mediaedgecia.de>
- Pollach, I., 2003**, Communicating Corporate Ethics on the World Wide Web, Frankfurt a. M.
- Schäfer, H./Lindenmayer, P., 2005**, Unternehmenserfolge erzielen und verantworten - Studie 2005 - Ein finanzmarktgesteuertes Beurteilungs- und Steuerungsmodell von Corporate Responsibility, URL: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A000F0A_F5998951/bst/hs.xsl/14743.htm?suchrubrik, Zugriff am 16.02.2007.
- Schäfer, H., et al., 2006**, Who is who in Corporate Social Responsibility Rating. A survey of internationally established rating systems that measure Corporate Social Responsibility, Forschungsbericht, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh, 2006, URL: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/Transparenzstudie2006.pdf>, Zugriff am 16.07.2007.
- Stiftung Familienunternehmen, 2007**, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Bonn, URL: http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf2007/Volkswirtschaftl_Bedeutung_FU.pdf, Zugriff am 15.05.2007.
- Umweltbundesamt, 2007**, Lagebericht zur Lageberichterstattung, Dessau, URL: <http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/3236.pdf>, Zugriff am 16.07.2007.

10. Kurzporträts

Bertelsmann Stiftung

Die Bertelsmann Stiftung engagiert sich für das Gemeinwohl. Sie ist eine selbstständige Stiftung des privaten Rechts mit Sitz in Gütersloh. Bei der Gründung im Jahr 1977 durch Reinhard Mohn spielten gesellschafts- und unternehmenspolitische Überlegungen eine gleichberechtigte Rolle: Zum einen setzt die Stiftung das traditionelle gesellschaftspolitische, kulturelle und soziale Engagement der Inhaberfamilien Bertelsmann und Mohn fort; zum anderen soll sie die Unternehmenskontinuität sichern.

Ziel der Stiftung ist es, den gesellschaftlichen Wandel zu fördern. Gemeinsam mit Partnern aus allen gesellschaftlichen Bereichen will sie frühzeitig Herausforderungen und Probleme unseres Gemeinwesens identifizieren sowie exemplarische Lösungsmodelle entwickeln. Sie versteht sich damit als „Motor“, der notwendige Reformen initiiert und voranbringt. Fundament der Stiftungsarbeit ist die Überzeugung, dass Wettbewerb und bürgerschaftliches Engagement eine wesentliche Basis für gesellschaftlichen Fortschritt sind.

Die Projekte der Stiftung konzentrieren sich auf die elementaren Bereiche Bildung, Wirtschaft und Soziales, Gesundheit sowie Internationale Verständigung. Gemäß ihrer Satzung arbeitet die Stiftung ausschließlich operativ: Die von ihr verfolgten Projekte werden von der Stiftung selbst angestoßen, entworfen und bis zur praktischen Umsetzung begleitet, oft gemeinsam mit Partnern aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Stiftung Familienunternehmen

Die gemeinnützige Stiftung Familienunternehmen wurde 2002 von Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes in Stuttgart gegründet. Ziel und Zweck der Stiftung ist es, die Zukunftsfähigkeit der deutschen Familienunternehmen zu sichern.

Dabei konzentriert sich die Stiftung auf folgende drei Aufgabenbereiche:

1. Wirtschaftliche und wirtschaftspolitische Fragestellungen im Kontext des Familienunternehmertums sollen durch wissenschaftliche Forschungsaufträge untersucht werden, um die Informationslage über Familienunternehmen zu verbessern.
2. In der Öffentlichkeit soll ein differenziertes und realistisches Bild der Familienunternehmen ermöglicht werden. Die Aktivitäten richten sich in diesem Bereich an Unternehmer und Journalisten zugleich, indem Journalisten bei der Berichterstattung über Familienunternehmen unterstützt werden und der Austausch zwischen Presse und Unternehmen gefördert wird.
3. Die Qualifizierung und Begeisterung junger Menschen, die sich für eine Tätigkeit im Familienunternehmen interessieren, soll gefördert und ihr Einstieg und ihre Entwicklung im Familienunternehmen unterstützt werden.

Die Stiftung wird geleitet von den beiden Vorständen Herrn Professor Dr. Brun-Hagen Hennerkes, Stuttgart, und Herrn Alfons Schneider, Stimpfach, sowie dem Geschäftsführer Herrn Stefan Heidbreder, München. Daneben besteht ein mehrheitlich aus Unternehmern gebildetes Kuratorium, das die jeweiligen Stiftungsaktivitäten kontrolliert und fördert.

Impressum

© 2007 Bertelsmann Stiftung

Herausgeber:

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Stiftung Familienunternehmen
Jahnstraße 43
70597 Stuttgart

Verantwortlich:

Birgit Riess
Telefon 05241 81-81351
Fax 05241 81-681246
birgit.riess@bertelsmann.de

Stefan Heidbreder
Telefon 089 20186611
Fax 089 20186619
info@familienunternehmen.de

Bildnachweis:

Corbis, Düsseldorf
Jim Rakete, Berlin

Druck:

medienfabrik, Gütersloh

Kontakt:

Bertelsmann Stiftung
Birgit Riess
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Telefon: 05241 81-81351
birgit.riess@bertelsmann.de
www.bertelsmann-stiftung.de

Stiftung Familienunternehmen
Stefan Heidbreder
Ismaninger Straße 56
81675 München

Telefon: 089 20186611
info@familienunternehmen.de
www.familienunternehmen.de

Universität Stuttgart
Betriebswirtschaftliches Institut
Abteilung III – Lehrstuhl für Allgemeine
Betriebswirtschaftslehre und
Finanzwirtschaft
Univ.-Prof. Dr. Henry Schäfer
Kronenstr. 39
70174 Stuttgart

Telefon: 0711 685-86001
h.schaefer@bwi.uni-stuttgart.de
www.uni-stuttgart.de/finance