

### Gesellschaftliches Engagement im Mittelstand: altes Phänomen oder neuer Konformismus?

Bluhm, Katharina; Geicke, Andrea

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bluhm, K., & Geicke, A. (2008). Gesellschaftliches Engagement im Mittelstand: altes Phänomen oder neuer Konformismus? In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Teilbd. 1 u. 2* (S. 5699-5713). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-153849>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Gesellschaftliches Engagement im Mittelstand – altes Phänomen oder neuer Konformismus?

*Katharina Bluhm und Andrea Geicke*

## Einleitung

Kleine und mittlere Unternehmen gelten gerade hierzulande im Vergleich zu den großen Konzernen als besonders »engagiert« (vgl. u.a. Bertelsmann 2005). Die inhaltliche Ausrichtung dieses Engagements bleibt meist diffus und basiert auf persönlichen Kontakten in der Region, wird aber gleichsam als »kulturelle Selbstverständlichkeit« präsentiert (Backhaus-Maul 2006; Habisch 2004). Große multinationale Konzerne sind erst seit Mitte der 1990er Jahre verstärkt mit einem Diskurs »gesellschaftlicher Verantwortung« konfrontiert – und das gilt auch für andere europäische Länder mit starker Sozialstaatstradition, in denen vieles rechtlich geregelt ist, was anderswo freiwilligem Engagement obliegt. Der neue Trend wurde einerseits durch die zunehmende Ausgliederung von Aktivitäten aus den Großunternehmen und deren Verlagerung in Niedriglohnländer in den 1990er Jahren vorangetrieben und ist andererseits eine Reaktion auf die massive Verschiebung der Machtbalance zwischen Nationalstaaten und multinationalen Konzernen, in deren Folge die globale »Wiedereinbettung« der Multinationalen zum großen politischen Thema wurde.

*Corporate Social Responsibility* (CSR), *Sustainable Development* (Nachhaltigkeit) und *Corporate Citizenship* (CC) sind – mit unterschiedlichen Entstehungsdaten und inhaltlicher Akzentuierung – die drei am häufigsten verhandelten Konzepte, wobei sie allerdings weit davon entfernt sind, sich auf allgemein geteilte Definitionen zu stützen. Während in den 1990er Jahren Nichtregierungsorganisationen (NGOs) den Konzepten, Standards und Verhaltenskodizes (einschließlich Fragen des »Monitoring«) zu einem ordentlichen Aufschwung verhelfen, sind sie zunehmend zu Elementen eines breiten Diskurses geworden, in dem von unterschiedlicher Seite Erwartungen hinsichtlich einer nachprüfbaren Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung an Unternehmen adressiert werden. Vor allem für große multinationale Konzerne, deren Aktivitäten vergleichsweise leicht öffentlich skandalisiert werden können, ist es schwerer geworden, sich solchen Erwartungen ohne Gesichtverlust zu entziehen (vgl. Hiß 2006).

Ausgestattet mit dem Charme freiwilliger Verpflichtung sind diese Konzepte unter dem Oberbegriff CSR inzwischen auch von der Europäischen Union (EU)

aufgegriffen worden. Im Jahre 2000 verabschiedete die EU im Rahmen des Lissabon-Prozesses ihre CSR-Strategie, mit dem Ziel, die Union zum »wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen – einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen« (EU 2002a: 3). 2002 brachte die EU-Kommission ein erstes Survey über »Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung« heraus (EU 2002b).

Dieser Beitrag untersucht, ob und wie solche formalen Konzepte für Klein- und Mittelunternehmen (KMU) relevant sind, ob sie also in den Erwartungsdiskurs »gesellschaftlicher Verantwortung« großer Unternehmen hineingezogen werden, der althergebrachte Formen von Engagement durch einen neuen Konformismus überlagert. Dabei konzentrieren wir uns auf mittelgroße Unternehmen, das heißt auf den Mittelstand, bei dem ein gewisser Formalisierungsgrad und entsprechende Ressourcen für die Umsetzung der Konzepte vorausgesetzt werden kann.

Wir werden zeigen, dass der Erwartungsdiskurs bei diesen Unternehmen angekommen ist, wobei uns besonders interessiert, über welche Akteure und Wege dies geschieht. Dafür greifen wir auf den Begriff des *organisationalen Feldes* zurück. Solche Felder werden durch Organisationen unterschiedlicher Art und in unterschiedlichen Vermittlungsstufen konstituiert, die sich wechselseitig wahrnehmen (vgl. DiMaggio/Powell 1991). Im Falle des Themas »gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen« wären das vor allem andere Unternehmen wie Kunden und Zulieferer, Konkurrenten, Finanzinstitute, Berater, Verbände, staatliche Instanzen, NGOs, regionale oder nationale Initiativen und Standard setzende internationale Organisationen.

Große und kleinere Unternehmen befinden sich in einem organisationalen Feld auf unterschiedlichen Positionen, da letztere meist in der Wertschöpfungskette die Abhängigen sind. Gleichzeitig operieren sie weniger im Licht der Öffentlichkeit und können sich auch in punkto Managementkonzepte und -moden stärker zurückhalten als Großunternehmen, deren Management unter einem viel größeren Druck steht, immer »state of the art« zu sein. Vor allem inhabergeführte bzw. Familienunternehmen pflegen nicht selten gegenüber Managermoden eine betonte Skepsis.

Eine zentrale Ausgangsthese unserer Erhebung war daher, dass mittlere Unternehmen in direkter Abhängigkeit von größeren Unternehmen oder institutionellen Investoren stärker vom Konformitätsdruck des Erwartungsdiskurses in Richtung eines *Konzeptes* gesellschaftlicher Verantwortung betroffen sind und sich in ihm legitimieren müssen als kleinere inhabergeführte bzw. Familienunternehmen. Dies setzt wiederum voraus, dass der Erwartungsdiskurs tatsächlich einiges an Wirkungsmächtigkeit entfaltet hat. Wir begreifen die Diffusion von Konzepten, Standards und Kodizes als einen in organisationalen Feldern von groß nach klein gerichteten

Prozess.<sup>1</sup> Unsere Annahme hat sich bestätigt, wenn auch in differenzierterer Weise als wir ursprünglich vermuteten.

## Methodisches Vorgehen

Dieser Beitrag beruht auf den Ergebnissen einer explorativen Studie, bei der wir im Zeitraum Mai und Juni 2006 im Rahmen einer E-Mail- und webbasierten Onlinebefragung 1.081 mittlere Unternehmen (Quelle: Hoppenstedt-Systematik) zum Thema CSR kontaktiert haben. Berücksichtigung fanden dabei nur juristisch selbständige Unternehmen, die im Jahr 2005 zwischen 100 und 500 Mitarbeitern beschäftigten und gleichzeitig einen Umsatz zwischen 100 und 500 Millionen Euro vorweisen konnten. 266 der angeschriebenen Firmen beantworteten den Fragebogen vollständig (Rücklaufquote 25%); davon zu 88 Prozent direkt die Geschäftsführung bzw. der Vorstand, zu 8 Prozent die Bereiche Marketing/Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit und zu 4 Prozent Andere (vgl. ausführlicher Geicke 2007).

Die teilnehmenden Unternehmen lassen sich schwerpunktmäßig wie folgt charakterisieren:<sup>2</sup> Rund ein Drittel gehört dem verarbeitenden Gewerbe an, gefolgt vom Einzel-/Großhandel (20%) sowie dem Dienstleistungssektor (18%). 36 Prozent der teilnehmenden Unternehmen befanden sich im Untersuchungszeitraum in »Familienbesitz«, 59 Prozent in Fremdbesitz und bei 5 Prozent dominierte keine der beiden Kategorien.

»Firmen in Familienbesitz« oder »Familienunternehmen« werden gemeinhin erst in der zweiten Generation so bezeichnet. Wir verwenden diese Begriffe lediglich als Kürzel für all jene Unternehmen, bei denen Einzelpersonen und/oder Familien dominante Eigentümer sind. Sie werden überwiegend auch von mindestens einem Inhaber geführt; in knapp 67 Prozent der Fälle sogar ausschließlich und in 17,5 Prozent der befragten Firmen zusammen mit einem angestellten Manager.

Unternehmen in Fremdbesitz haben dagegen andere Unternehmen, Beteiligungsgesellschaften, Holdings oder sonstige Organisationen (z.B. Bund und Land) als Mehrheitseigentümer. Bei ihnen besteht die Firmenleitung zu fast 86 Prozent ausschließlich aus angestellten Managern. Die am häufigsten von uns vorgefundene Gesellschaftsform stellen zu 45 Prozent Gesellschaften mit beschränkter Haftung

---

1 Die These der gerichteten Diffusion lässt sich auch auf andere Themen übertragen. Vgl. auch Becker/Bluhm/Martens (2007) oder Jenkins (2004a, b).

2 Dabei sei jedoch vorangestellt, dass es in Bezug auf die folgende Charakteristika keine offensichtlichen Verschiebungen und Verzerrungen hinsichtlich der Unternehmen allgemein sowie mit und ohne gesellschaftlichem Engagement gab.

(GmbH) dar. Immerhin 16 Prozent sind als Aktiengesellschaften (AG) formiert, wovon in etwa die Hälfte an der Börse notiert ist.

Gegenstand der Befragung war zum einen, ob sich die Unternehmen selbst als »gesellschaftlich engagiert« begreifen bzw. in welchen unternehmensinternen und externen Bereichen sie dies vorrangig tun. Zum anderen interessierte uns, ob sie einem bestimmten Konzept folgen und wie dieses Konzept gegebenenfalls in der Unternehmensführung verankert ist bzw. nach innen sowie nach außen kommuniziert wird. Die Ergebnisse werden im Folgenden vorgestellt.

## Ergebnisse

### Häufiger Konzepte bei Firmen im Fremdbesitz

Von den befragten 266 Firmen gaben 186 Firmen (70%) an, sich gesellschaftlich zu engagieren, wobei der Anteil mit der Betriebsgröße sinkt (bei weniger als 100 Mitarbeitern liegt er bei 46%).<sup>3</sup> Generell wird gesellschaftliches Engagement häufiger von Familienunternehmen (73%) bejaht als von Firmen in Fremdbesitz (66%). Gleichzeitig bestätigt sich unsere Vermutung, dass der Rückgriff auf ein Konzept häufiger von Letzteren erfolgt. Familienunternehmen sind also in der Tat eher dem traditionellen, wenig formalisierten und auf Ad-hoc-Entscheidungen basierenden Herangehen verpflichtet. Dennoch gaben auch bei diesem Unternehmenstyp eine Mehrheit (61%) an, ein Konzept zu nutzen. Von den Firmen in Fremdbesitz bestätigten dies sogar 83 Prozent (unabhängig von der Eigentümerstruktur verfolgen 74% der Firmen mit Engagement ein Konzept). Es lässt sich also behaupten, dass gesellschaftliche Verantwortung als Konzept bei mittleren Unternehmen angekommen ist. Am häufigsten wurde CSR als Konzept gewählt (43% der Nennungen), gefolgt von Nachhaltigkeit (31%) und Ethische Unternehmensführung (28%).

Insgesamt haben sich nur etwas mehr als ein Drittel der aktiven Unternehmen (59 von 186) klar zu einem »Engagement über gesetzliche Regelungen hinaus« bekannt. Dies entspricht den fließenden Übergängen in der Debatte »gesellschaftlicher Verantwortung«, die immer auch die Einhaltung von Recht und Gesetz einschließt. Dabei überwiegen Firmen mit Konzept. Immerhin 47 der genannten 59 Firmen

---

<sup>3</sup> Darüber hinaus streut das Engagement im Sample recht unterschiedlich über die Branchen. Es ist in der Nachrichten- und Kommunikationstechnik mit 85 Prozent am höchsten und im Gaststätten- und Tourismusgewerbe mit 65 Prozent am geringsten. Die Fallzahlen sind jedoch zu klein, um belastbare Aussagen zu treffen. Im EU-Survey von 2002 wurden keine signifikanten Branchenunterschiede festgestellt. Es bestätigt hingegen den Einfluss der Unternehmensgröße auf das Engagement (vgl. EU 2002b).

(79,7%), die hier zustimmten, bekannten sich zu einem Konzept. Die Formalisierung des Engagements in Gestalt eines expliziten Konzeptes scheint die Unternehmen stärker auf Aktivitäten jenseits ihres »inneren Verantwortungsbereichs« von Ökonomie (Profit) und Gesetz (unter Einhaltung der rechtlichen Spielregeln) festzulegen (vgl. Hiß 2006).

Demgegenüber variiert die inhaltliche Schwerpunktsetzung zwischen den Firmen mit und ohne Konzept kaum. Ein deutliches Gros der Firmen (72%) legt den Schwerpunkt ihres Engagements auf *soziale Aspekte*, gegenüber 45,7 Prozent, die ihn bei *Umweltaspekten* sehen. Nach innen – in das Unternehmen – und nach außen gerichtete Maßnahmen werden ähnlich häufig genannt. Das gilt auch, wenn man die Unterscheidung nach Familienunternehmen und Unternehmen in Fremdbesitz anlegt.

Zu den am häufigsten bestätigten internen Maßnahmen gehören: Möglichkeiten der Weiterbildung für Mitarbeiter (73%), präventiver Gesundheitsschutz für Mitarbeiter (62%) sowie berufliche Ausbildung für Jugendliche über den Bedarf hinaus (61%) und flexible Arbeitszeiten (61%). Umweltschonender Material-, Energie- und Wasserverbrauch ist die am häufigsten genannte Umweltmaßnahme (50%), die in den letzten fünf Jahren durchgeführt wurde. Auf die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf entfielen hingegen nur 38 Prozent der Nennungen – ein Thema, das zukünftig sicher im Erwartungsdiskurs eine prominentere Rolle spielen wird.

Bei den externen Maßnahmen stehen das Spenden und Schenkungen (26,5% aller Nennungen), das Sponsoring (19,5%) und das Ehrenamt von Mitarbeitern (17,2%) im Vordergrund. Das Gros der Maßnahmen entfällt auf den Sozialbereich, deutlich vor Kultur und Sport. Wissenschaft, Umwelt und Gesellschaft/Politik sind weit abgeschlagen.<sup>4</sup> Von den Befragten übernehmen 49,5 Prozent der Interviewten aus gesellschaftlich engagierten Unternehmen nach eigenen Aussagen selbst eine ehrenamtliche Tätigkeit, während dies nur 28,8 Prozent der Interviewpartner aus gesellschaftlich nicht engagierten Unternehmen tun. Hier fällt die Frage, ob mit und ohne Konzept, nicht ins Gewicht.

Alle diese Aktivitäten sind vorwiegend *lokal* oder *auf die Region* bezogen (68%), also auf das direkte Umfeld des Unternehmens. Ein Engagement in Europa oder gar ein darüber hinausgehendes internationales Engagement trifft nur auf 10 bzw. 13 Prozent der Befragten zu, wobei in dieser Gruppe besonders häufig größere Unternehmen mit 401 bis 500 Mitarbeitern zu finden sind.

---

4 Frank Maaß und Reinhardt Clemens kommen zu einem ähnlichen Ranking nach Bereichen. Auch bei ihnen führen Spenden und Schenkungen die Liste vor »kostenlosen Diensten« und »Mitarbeiterfreistellungen« an. Wir haben indes nicht zwischen ehrenamtlicher Tätigkeit innerhalb und außerhalb der Arbeitszeit unterschieden, sondern bewusst beides einbezogen (vgl. Maaß/Clemens 2002: 66f.).

Die Begründungen des Engagements und der Zielstellung wurden von uns als Indikatoren eingesetzt, um die Motivationsstruktur zu eruieren. Betrachtet man *Gründe* und *Ziele* eines Engagements, so weisen diese einen engen Bezug zur Außenwahrnehmung der Unternehmen auf. Diese Themen rangieren noch vor der Mitarbeitermotivation. Die »Pflege des Gesamtbildes« bildet den Hauptgrund für das Engagement, »Imageverbesserung in der Öffentlichkeit« und die »Steigerung der Bekanntheit« werden als sehr wichtige oder wichtige Ziele am häufigsten genannt. »Vertrauensgewinn« und die »Kundengewinnung/Verbesserung der Kundenbeziehung« werden nach der »Motivation der Mitarbeiter« oft zumindest als wichtige Ziele angeführt. Sie liegen deutlich vor dem Ziel, »einen Beitrag für die Gesellschaft leisten« zu wollen. Dies zeigt den hohen Stellenwert des Themas »gesellschaftliches Engagement« im *nutzenorientierten Reputation Management*, mit dem Unternehmen sich einen »guten Ruf« aufbauen und zu erhalten suchen, der sowohl zur gesellschaftlichen Legitimation im organisationalen Feld als auch dem Markenimage dient. Der Grund, »wirtschaftliche Zusatzerfolge« zu generieren, wird hingegen eher unentschieden bewertet.

Einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen Zielen und Gründen einerseits und Eigentumsstruktur andererseits besteht aufgrund der geringen Samplegröße nicht. Dennoch liefert die Häufigkeitszählung Hinweise, dass *intrinsisch-philantrophische Motive* eher eine Rolle bei Familienunternehmen als bei Unternehmen in Fremdbesitz spielen. »Fortschreiben der Tradition«, »ethisch-moralische Überzeugung« und »Beitrag zur Gesellschaft leisten« werden von den Familienunternehmen im Sample deutlich häufiger genannt als von Firmen in Fremdbesitz.<sup>5</sup>

Die auffälligste Differenz bei der Begründung des gesellschaftlichen Engagements zwischen Familienunternehmen und Unternehmen in Fremdbesitz liegt darin, dass 87 Prozent von den 90 Unternehmen in Fremdbesitz und mit gesellschaftlichem Engagement, die diese Fragen beantwortet haben, »*Vorgaben des Mutterunternehmens*« als wichtigen oder sehr wichtigen Grund für ihr Engagement angeben. Dies, zusammen mit dem hohen Anteil an Firmen mit einem Konzept bei dieser Unternehmenskategorie, bestätigt unsere These von einem erheblichen Top-Down-Druck in den Abhängigkeitsstrukturen der Wertschöpfungskette von großen zu kleineren Unternehmen. Der Erwartungsdiskurs scheint inzwischen eine Stärke angenommen zu haben – so lässt sich das Ergebnis interpretieren –, bei der große Unternehmen den Konformitätsdruck »nach unten« weiterreichen.

---

<sup>5</sup> Im bereits erwähnten EU-Survey wurde ebenfalls nach »ethisch-moralischen Gründen« gefragt. Sie wurden von den Firmen sehr viel höher bewertet, während die Mitarbeiter eine geringere Rolle spielen. Dies mag aber an der Anlage der Studie liegen, die den Fokus auf externe Aktivitäten legt, die weniger auf die eigenen Mitarbeiter als auf die Gemeinde gerichtet sind (EU 2002b: 32).

### Breiterer Radius von »Adressaten« und »Treibern«

Fragt man nach den »Adressaten« des gesellschaftlichen Engagements, so werden am häufigsten die eigenen Mitarbeiter genannt – bei Familienunternehmen (78% der Nennungen) noch mehr als bei Firmen in Fremdbesitz (65%). Auf dem zweiten Rang folgen die Kunden: 65 Prozent der Nennungen bei Familienunternehmen und 54 Prozent bei Firmen in Fremdbesitz. Der auffälligste Unterschied zwischen den beiden Unternehmenskategorien liegt im *Radius* der Adressaten, die mit dem Engagement angesprochen werden sollen. Dieser reicht bei den Firmen in Fremdbesitz deutlich weiter als bei den Familienunternehmen. Keine Unterschiede lassen sich bezüglich der Nennungen von Treibern und Adressaten zwischen Unternehmen mit und ohne Konzept sowie im Hinblick auf die Rechtsform auffinden.

Bemerkenswert für mittlere Unternehmen ist vor allem, dass die *Medien* nach den Mitarbeitern und Kunden als dritt wichtigster Adressat der Firmen mit Fremdbesitz genannt werden (53% der Nennungen gegenüber 30% bei Familienunternehmen). Eine Erklärung wäre, dass die Sensibilität größerer Unternehmen gegenüber der öffentlichen Meinung bei Firmengruppen und Holdings auch an die einzelnen Unternehmen weitergegeben wird. Eine andere, damit verknüpfte Erklärung könnte sein, dass das Reputation Management als eine Form von Marketing in größeren Firmenverbänden breiter aufgestellt ist, während autonome inhabergeführte Firmen bei der Imagepflege sehr viel enger auf den unmittelbaren Kunden- und Mitarbeiterkreis blicken.

An vierter Stelle der Adressaten stehen bei Firmen in Fremdbesitz der *Kapitalmarkt*, die *Shareholder bzw. Investoren*, auf die 47 Prozent der Nennungen entfielen (im Gegensatz zu 13% bei Familienunternehmen!). Dies zeigt an, dass Firmen in Fremdbesitz über ihre Firmengruppen und komplexeren Beteiligungsstrukturen stärker an den Kapitalmarkt angebunden sind. Dafür spricht auch die größere Bandbreite an Finanzierungsformen, die diese Unternehmenskategorie nutzt. So greifen die befragten Firmen in Fremdbesitz sehr viel stärker auf eigenkapitalorientierte Formen wie Beteiligungs- und Mezzaninekapital zurück als Familienunternehmen, die sich klassisch an die Banken und Gewinnthesaurierung halten.

Eine größere Rolle spielen auch ganz allgemein die *Verbraucher/Konsumenten*, die 45 Prozent der Nennungen bei Firmen in Fremdbesitz auf sich vereinen und nur 30 Prozent bei Familienunternehmen. Eine geringe Bedeutung als Adressaten werden hingegen *Gewerkschaften und NGOs* beigemessen – wobei NGOs als Adressaten etwas häufiger genannt wurden (immerhin 12% der Nennungen bei Firmen in Fremdbesitz).

Das Bild der »Treiber« ist teilweise komplementär, wenn auch nicht ganz. Unternehmen in Fremdbesitz wie auch Familienunternehmen betonen die aktive Rolle des Managements (vgl. Abb.1). Die Betonung des Managements entspricht dem

Rollenbild von Unternehmenslenkern, dem eine Selbstdarstellung als Getriebener widersprechen würde. Sie lässt sich aber auch dahingehend deuten, dass es eben keine deterministische Form der Einflussnahme durch externe Treiber gibt.

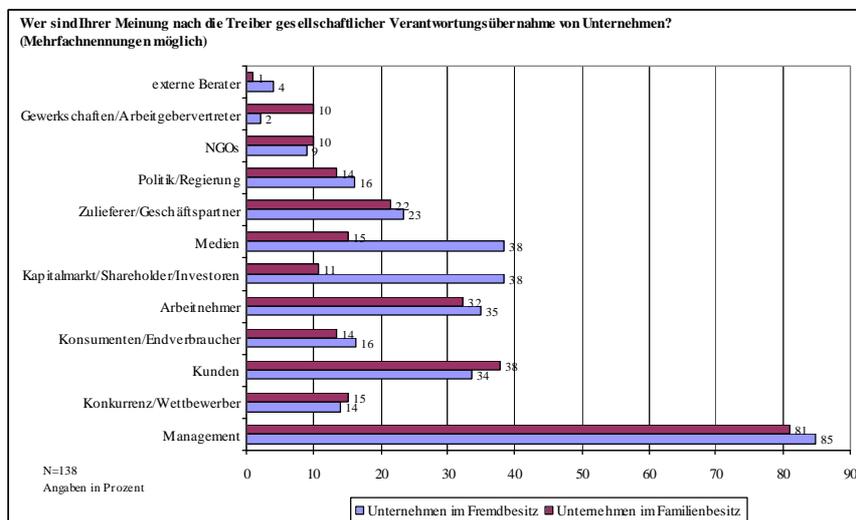


Abbildung 1: Unternehmen im Fremd- und Eigenbesitz hinsichtlich ihrer Treiber im Vergleich.

(Quelle: Eigene Darstellung)

Allerdings greifen größere Unternehmen mit Konzept verstärkt auf Beratungsleistungen zurück. Vor allem der Anteil spezieller CSR-Beratung, der von den Unternehmen nachgefragt wird, ist – für Unternehmen dieser Größe – relativ hoch und wird im Besonderen durch kommerzielle Kommunikations- und Unternehmensberatung geleistet. Über die Hälfte der Unternehmen nutzen externe Beratungsleistungen, immerhin 35 Prozent speziell zum gesellschaftlichen Engagement, wobei in Fremdbesitz befindliche Firmen mit 300 bis 500 Mitarbeitern die aktivsten sind. Traditionelle mittelständische Formen der Information und Beratung über Vereine, Verbände und Netzwerke spielen hingegen bei beiden Unternehmenskategorien eine untergeordnete Rolle.

Auch bei den Treibern ist der Radius der Akteure bei Firmen in Fremdbesitz größer, wobei ihre Nennungen hinter denen der Adressaten zurückbleiben. Im Unterschied zu den Adressaten werden Medien und Kapitalmarkt/Shareholder/Investoren als bedeutsamere Treiber eingeschätzt als Arbeitnehmer. Dies gilt vor allem für Firmen in Fremdbesitz (siehe Abb. 1). Es besteht zudem eine signifikante

Korrelation zwischen der Eigentümerstruktur (Familien-/Fremdbesitz) und den Items »Kapitalmarkt/Shareholder/Investoren« ( $r = 0,217$ ,  $p = 0,011$ ) und »Medien« ( $r = 0,207$ ,  $p = 0,015$ ). Bei den AGs rangieren Kapitalmarkt/Shareholder/Investoren sogar leicht vor den Medien. Dieses Ergebnis ist umso erstaunlicher, als die Rolle der Finanzakteure bei der Verbreitung der Konzepte gesellschaftlicher Verantwortung eher umstritten ist (vgl. Faust/Fisecker/Bahn Müller 2006). Die *Wahrnehmung* der Finanzakteure im Erwartungsdiskurs von Seiten der Unternehmen und ihr *tatsächliches Engagement* zur Durchsetzung der Konzepte, Standards und Kodizes gehen hier womöglich auseinander.

Auf die Fragen, ob zukünftig ein größerer Einfluss der Kapitalgeber auf die Unternehmensführung und damit auch mehr Druck in Richtung kurzfristige Rendite erwartet wird, haben 257 bzw. 252 Befragte geantwortet. Diese Frage haben wir auch bei einem größeren Survey im Rahmen des DFG-Projektes »Management im Generationswechsels« im Sonderforschungsbereich 580 gestellt. Das Ergebnis ist ähnlich. Eine (wenn auch relativ große) Minderheit der Befragten hegt solche Befürchtungen und es verwundert nicht, dass der Anteil mit 49,5 Prozent bei den Firmen in Fremdbesitz höher als bei den Familienunternehmen ist, bei denen lediglich 35,7 Prozent zugestimmt haben. Nur ein knappes Drittel der Befragten verneint die Frage klar. 44,8 Prozent der Firmen in Fremdbesitz erwarten damit verbunden eine wachsende Kurzfristorientierung, nur 17,7 Prozent wählten ein Nein als Antwort, während fast die Hälfte der Familienunternehmen (46,4%) eine solche Befürchtung zurückwiesen. Eine stärkere Renditeorientierung und die Übernahme von Konzepten gesellschaftlicher Verantwortung schließen sich somit keineswegs aus.

#### Gutes tun und drüber reden

Gesellschaftliche Verantwortung wird nur dann zu einem Element des Reputation Managements, wenn sie kommuniziert wird. So verwundert es nicht, dass 84 Prozent der Firmen mit einem Konzept auch ihre Aktivitäten unabhängig von der Eigentümerstruktur nach außen hin mitteilen. Über die Hälfte der Firmen ohne explizites Konzept (56%) kommuniziert ihr Engagement. Eine geringe, aber höchst signifikante Korrelation besteht zwischen Kommunikation und Unternehmensgröße. Je größer die Unternehmen sind, desto häufiger geben sie an, ihr Engagement auch zu kommunizieren ( $r = 0,382$ ,  $p = 0,000$ ). Für die große Bedeutung der Außenkommunikation spricht auch, dass die Zuständigkeit für das Thema »gesellschaftliche Verantwortung« bei zwei Drittel der Fälle bei den Geschäftsführern bzw. Vorständen liegt.

Bei den Kommunikationsmitteln überwiegen Ad-hoc-Mitteilungen wie Pressemitteilungen (74% der Antworten), Webseiten (69%) und Mitarbeiterzeitschriften

(48%). Gleichzeitig hat mit den Konzepten die Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung Einzug in das Berichtssystem gefunden. Immerhin 15 Prozent verfassen explizite CR-/CSR-/Nachhaltigkeitsberichte, 14 Prozent Umweltberichte und 15 Prozent legen ihre Aktivitäten in speziellen Sozial- und Personalberichten dar (vgl. Abb. 2; Mehrfachnennungen möglich). Sie tritt in unserem Sample bei Firmen in Fremdbesitz und mit Konzept am häufigsten auf, wobei damit nicht viel über die Informationsgüte gesagt ist, da sich solche Berichte häufig auf wenige Zeilen beschränken. Insgesamt lässt sich jedoch festhalten, dass Unternehmen mit Konzept neben den allgemeinen Instrumenten häufiger zielgruppenspezifische Instrumente wie Berichte und Mitarbeiterzeitschriften für die Kommunikation gesellschaftlichen Engagements nutzen als Unternehmen ohne Konzept.<sup>6</sup>

Typisch für Erwartungsdiskurse in organisationalen Feldern ist die Neigung der Organisationen, durch »lose Kopplung« mit den widersprüchlichen Anforderungen der gesellschaftlichen Umwelt umzugehen, ohne in offenen Konflikt mit ihr zu treten (Meyer/Rowan 1991). Lose Kopplung meint hier – vereinfacht formuliert, dass interne Prozesse anders ablaufen als nach außen hin vorgegeben, was zum Aufbau von Legitimationsfassaden führt. Um zu überprüfen, inwieweit sich die Vorgabe eines Konzeptes auf eine nach außen gerichtete Fassade beschränkt, haben wir einen Index mit vier Indikatoren gebildet. Er beruht auf der Annahme, dass ein Konzept, was diesen Namen verdient, in den formalen Abläufen der Organisation verankert sein muss. Man sollte also zumindest erwarten können, dass (a) Maßnahmen systematisch geplant werden, (b) dass im Rahmen einer veröffentlichten Unternehmenspolitik Grundsätze und Leitbilder zur gesellschaftlichen Verantwortung vorhanden sind, (c) die Unternehmensziele ausdrücklich Bezug auf das Konzept nehmen und (d) dass eine Erfolgskontrolle existiert (Index für formale Verankerung).

---

6 Vor allem die zielgruppenspezifischen Instrumente »Teil des Geschäftsberichtes« sowie »CR-, CSR- und Nachhaltigkeitsbericht« bei der CSR-Kommunikation treten bei den AGs prozentual häufiger auf als bei anderen Firmen in Fremdbesitz. Allerdings ist die Fallzahl zu klein, um daraus systematische Schlüsse zu ziehen.

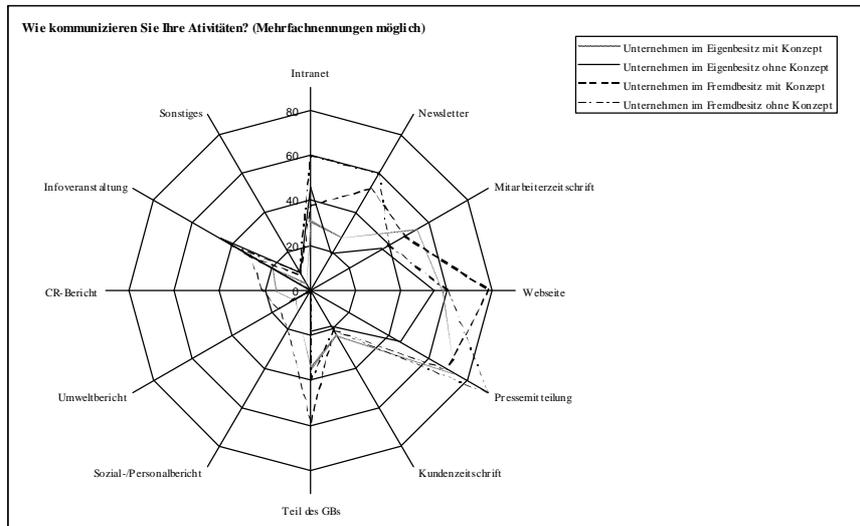


Abbildung 2: Unternehmen im Fremd- und Eigenbesitz hinsichtlich ihrer Kommunikationsinstrumente im Vergleich.

(Quelle: Eigene Darstellung)

Betrachtet man die Verankerung des CSR-Engagements nun genauer, so relativiert sich der hohe Anteil derer, die angeben, ein entsprechendes Konzept zu verfolgen. Legt man den von uns entwickelten Index für formale Verankerung zugrunde und spricht von einem in der Unternehmensführung verankerten Konzept, wenn drei der vier vorgenannten Items von den Unternehmen erfüllt werden, lässt sich eine solches Konzept nur noch für etwas mehr als die Hälfte (51%) der Firmen nachweisen. 35 Prozent der Unternehmen mit Konzept erfüllen zwei der vier Items. Bei 14 Prozent der Unternehmen kann man sogar von einer vollständig fehlenden formalen Verankerung ausgehen. Für sie trifft maximal eines der vier Items zu. Dabei besteht ein signifikanter Zusammenhang der formalen Verankerung des Konzeptes mit der Betriebsgröße, nicht aber mit der Eigentümerstruktur. Auch wenn eine einfache Entkopplung der Formal- von der Aktivitätsstruktur nicht auf die Mehrheit der befragten Unternehmen zutreffen scheint, fallen also Außenkommunikation von Konzepten und formale Stringenz auseinander.

## CSR und das System der Arbeitsbeziehungen

Die Positionen von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften im Diskurs zum Thema »CSR« als dem wichtigsten oder übergreifenden Konzept sind – wenig überraschend – sehr verschieden. Arbeitgeberverbände scheinen gern in freiwilligen Vereinbarungen eine Alternative zu staatlicher und kollektivvertraglicher Normierung zu sehen. Demgegenüber ist die Haltung der Gewerkschaften offenbar distanziert und ambivalent (Habisch/Wegner 2005; Bertelsmann 2006; Beile 2005).

Unsere Ergebnisse zeigen, dass weder Arbeitgeberverbände noch die Gewerkschaften relevante Akteure bei der Verbreitung von Konzepten gesellschaftlicher Verantwortung im organisationalen Feld sind. Sie spielen weder als Berater noch als »Adressaten« oder »Treiber« eine Rolle.

Da es sich um mittelgroße Unternehmen handelt, ist der Anteil der Unternehmen mit Betriebsräten in unserem Sample hoch: 73,4 Prozent der befragten Firmen verfügen über einen Betriebsrat, nur knapp 38 Prozent sind hingegen in einem Arbeitgeberverband mit Tarifbindung. Leider haben wir nach der Rolle der Betriebsräte in unserer Untersuchung nicht explizit gefragt. Sie fallen als »Treiber« unter die »Arbeitnehmer« und rangieren damit bei Firmen in Fremdbesitz hinter den Medien und den Kapitalmarktakteuren und bei Familienunternehmen hinter den Kunden. Sie dürften darüber hinaus bei den internen Maßnahmen der entscheidende Ansprech- und Verhandlungspartner sein. Weiterbildung, Arbeitszeitflexibilisierung und Berufsausbildung sind typische Betriebsratsthemen.

Dennoch können wir keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Grad der Integration des Unternehmens in das deutsche System der Arbeitsbeziehungen und dem Vorhandensein eines Konzeptes feststellen. Formalisierte Konzepte fungieren nicht als freiwilliges Substitut für verbindliche Arbeitsbeziehungen; das Vorhandensein eines Betriebsrats oder einer Tarifbindung wirkt sich wiederum nur leicht positiv auf das Vorhandensein eines Engagements aus. 69 Prozent der Unternehmen mit und 60 Prozent der Unternehmen ohne Betriebsrat sind gesellschaftlich aktiv; das gilt auch für 72 Prozent der Unternehmen mit und 63 Prozent der Unternehmen ohne Mitgliedschaft in einem Tarifverband. Ähnliche Relationen finden sich bei Unternehmen mit Konzept sowie mit einer relativ hohen formalen Verankerung des Konzeptes. Wir interpretieren dieses Ergebnis als eine Parallelentwicklung von CSR-Konzepten und dem Wandel des Systems der Arbeitsbeziehungen, bei der Erwartungen in eine gezielte Substitution verbindlicher Regelungen durch freiwilliges Engagement nicht zutreffen, gleichzeitig fungiert aber auch – zumindest derzeit – das System der Arbeitsbeziehungen nicht als Motor, der diese Thematik vorantreibt.

## Konklusion

Unsere Erhebung – obgleich eher explorativen als repräsentativen Charakters – liefert Belege, dass der Erwartungsdiskurs über »gesellschaftliche Verantwortung« von den Großunternehmen auf den Mittelstand übergegangen ist. Dabei werden nicht nur Aktivitäten, die man immer schon gemacht hat, mit neuen Etiketten versehen, sondern es erfolgt in der Tat eine neue Formalisierung in Gestalt identifizierbarer Konzepte, die die Aktivitäten systematisieren und formal in der Unternehmenssteuerung verankern. Insofern kann man nicht einfach von »altem Wein in neuen Schläuchen« sprechen; es verändert sich vielmehr die Herangehens- und Kommunikationsweise. Unternehmen mit einem Konzept kommunizieren häufiger und mit einer differenzierteren Palette an Instrumenten. Vor allem in Kombination mit Fremdbesitz treten dabei jedoch ethisch-moralische Überlegungen gegenüber Reputation Management zurück.

Als einen wesentlichen Weg der Diffusion von CSR und anderen Konzepten haben sich die direkten Abhängigkeitsstrukturen in den Unternehmensverbänden erwiesen, die von Groß nach Klein gerichtet ist. Doch scheint der Erwartungsdiskurs inzwischen so mächtig, dass es zunehmend auch Familienunternehmen bzw. inhabergeführte Firmen für nützlich erachten, nicht einfach nur auf tradierte Praktiken, sondern auf das Vorhandensein eines Konzeptes zu rekurrieren.

Die Analyse der »Adressaten« und »Treiber« hat ergeben, dass die Akteure des deutschen Korporatismus in dem neuen Erwartungsdiskurs so gut wie keine Rolle spielen. Medien und Kapitalmarktakteure sind bei den Firmen in Fremdbesitz nach den Kunden die wichtigsten externen Adressaten und sie sind noch vor den Kunden die wichtigsten Treiber. Demgegenüber fühlen sich Familienunternehmen am ehesten noch von den externen Kunden und mit deutlichem Abstand von Zulieferern und Geschäftspartnern getrieben. Medien und Kapitalmarktakteure bzw. Investoren sind indes gerade nicht die Zielgruppen für soziale und umweltbezogene Aktivitäten, für Schenkungen, Ehrenämter und Sponsoring. Ihre häufige Nennung unterstreicht die spezifische Verknüpfung von Marketing und Legitimierung im Umgang mit dem Thema »gesellschaftliche Verantwortung«. Dass CSR inzwischen ein Legitimationsmittel gegenüber Kapitalmarktakteuren ist, gehört zu den Überraschungen dieser Untersuchung.

## Literatur

- Backhaus-Maul, Holger (2006), »Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen«, *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B 12, S. 32–38.
- Becker, Karina/Bluhm, Katharina/Martens, Bernd (2007), »Unternehmensführung in den Zeiten des ›Shareholder Value: Zum Wandel des industriellen Mittelstands«, in: Benthin, Rainer/Brinkmann, Ulrich (Hg.), *Unternehmenskultur und Mitbestimmung*, Frankfurt a.M. (im Erscheinen).
- Beile, Judith (2005), »Zusammenfassung der Diskussion«, in: Hans Böckler Stiftung/Deutscher Gewerkschaftsbund (Hg.), *Corporate Social Responsibility (CSR): Neue Handlungsfelder für Arbeitnehmervertretungen*, Dokumentation des Workshops am 25. Januar 2005, Berlin, S. 32–34.
- Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2005), *Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen*, Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2006), *Partner Staat? CSR-Politik in Europa*, Gütersloh, in: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_17243\\_17244\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_17243_17244_2.pdf) (19.01.07).
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1991), »The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields«, in: dies. (Hg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, S. 63–83.
- EU/Europäische Kommission (2002a), *Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur Nachhaltigen Entwicklung*, KOM (2002) 347, 27.2002, Brüssel.
- EU/Europäische Kommission (2002b), *Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung. Beobachtungsnetz der europäischen KMU*, Nr. 4, in: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/doc/smes\\_observatory\\_2002\\_report4\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2002_report4_de.pdf) (31.03.07).
- Faust, Michael/Fisecker, Christiane/Bahn Müller, Reinhard (2006), »Shareholder Value und Personalwesen« – *Der Einfluss der Finanzmärkte auf den Status, das Selbstverständnis und die Handlungsorientierungen des Personalmanagements und die Interaktionsbeziehungen mit dem Betriebsrat*, Bericht der Hans Böckler Stiftung (Workshop »Fakten für eine faire Arbeitswelt« vom 21. Juni in Düsseldorf).
- Forsa/Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen (2005), »Corporate Social Responsibility« in Deutschland, in: <http://www.insm.de/campaigns/cooperations/forsa/csr/index.jsp?n=100&s=0> (31.03.07).
- Geicke, Andrea (2007), *Corporate Social Responsibility als Konzept für mittlere Unternehmen: Verankerung, treibende Kräfte und Adressaten*, Magisterarbeit, Jena.
- Habisch, André (2004), *Social Responsibility, Social Capital and SMEs*, in: Spence, Laura J./Habisch, André/Schmidpeter, René (Hg.), *Responsibility and Social Capital. The World of Small and Medium Sized Enterprises*, Basingstoke, S. 25–34.
- Habisch, André/Wegner, Martina (2005), *Germany – Overcoming the Heritage of Corporation*, in: Habisch, André u.a., *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Berlin: Springer, S. 111–125.
- Hiß, Stefanie (2006), *Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch*, Frankfurt a.M.
- Jenkins, Heledd (2004a), »A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective«, *Journal of General Management*, Jg. 29, H. 4, S. 37–57.
- Jenkins, Heledd (2004b), *CSR – Engaging Small and Medium Sized Enterprises in the Debate*, Cardiff, BRASS Centre.
- Maaß, Frank/Clemens, Reinhardt (2002), *Corporate Citizenship. Das Unternehmen als »guter Bürger«*, Wiesbaden.

Meyer, John W./Rowan, Brian (1991), »Institutionalized Organization: Formal Structure as Myth and Ceremony«, in: DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (Hg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, S. 41–63.