



# Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen



# Impressum

## Herausgeber:



Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50

80538 München

Telefon: +49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax: +49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail: [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

## Erstellt von:

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*

Mercator School of Management

Lehrstuhl für Interne Revision

Lotharstraße 65

47057 Duisburg

## Projektteam:

Prof. Dr. Marc Eulerich

Gertraud Bettermann

Nicola Robers

© Stiftung Familienunternehmen, München 2020

Titelbild: matimix | Adobe Stock, Retusche webmakers

Abdruck und Auszug mit Quellenangabe

ISBN: 978-3-942467-90-2

**Zitat (Vollbeleg):**

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen, erstellt von der Universität Duisburg Essen, Mercator School of Management, Lehrstuhl für Interne Revision, München 2020, [www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse .....</b>	<b>V</b>
<b>A. Einleitung und Zielsetzung der Studie .....</b>	<b>1</b>
<b>B. Wesentliche Begriffsbestimmungen.....</b>	<b>3</b>
I. Familienunternehmen.....	3
II. Gesellschaftliches Engagement.....	3
III. Stiftung .....	6
<b>C. Methodisches Vorgehen bei der Datenerhebung .....</b>	<b>9</b>
<b>D. Ergebnisse der Studie.....</b>	<b>15</b>
I. Bereiche des praktizierten gesellschaftlichen Engagements und konkrete Beispiele .....	15
1. Bereiche des praktizierten gesellschaftlichen Engagements .....	15
a) bezogen auf die Grundgesamtheit der qualitativen Erhebung.....	15
b) bezogen auf die einzelnen Segmente der qualitativen Erhebung.....	19
c) innerhalb der Fragebogen-Erhebung .....	20
2. Konkrete Beispiele gesellschaftlichen Engagements .....	22
II. Bedeutung der einzelnen Bereiche gesellschaftlichen Engagements .....	22
III. Reichweite und Adressaten des gesellschaftlichen Engagements .....	23
1. Reichweite der Aktivitäten im Bereich gesellschaftliches Engagement .....	23
2. Bedeutung der einzelnen Adressaten gesellschaftlichen Engagements .....	24
IV. Umfang und Organisation des gesellschaftlichen Engagements .....	25
1. Höhe der finanziellen Ausgaben für gesellschaftliches Engagement .....	25
2. Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und gesellschaftlichem Engagement .....	27
3. Vergleich mit weiteren Familienunternehmen .....	30
4. Einsatz von Partnern bei der Umsetzung gesellschaftlichen Engagements .....	32
V. Motive und Ziele gesellschaftlichen Engagements .....	33
VI. Sichtbare Erfolge und Bewertung des gesellschaftlichen Engagements .....	37
VII. Herausforderungen für die Umsetzung gesellschaftlichen Engagements.....	38
VIII. Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements .....	40

<b>E. Weiterführende Analysen .....</b>	<b>43</b>
I.    Umfang des gesellschaftlichen Engagements durch verbundene Stiftungen.....	43
II.   Bereiche des gesellschaftlichen Engagements verbundener Stiftungen .....	44
III.  Vergleich der Bereiche des Engagements von Unternehmen und Stiftungen .....	45
<b>F. Fazit und Ausblick .....</b>	<b>49</b>
I.    Ergebnisse und Fazit.....	49
II.   Entwicklungen und Ausblick .....	50
<b>G. Sonderteil: Familienunternehmen und Corona .....</b>	<b>53</b>
I.    Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.....	53
II.   Darstellung der Ergebnisse .....	54
III.  Fazit des Sonderteils .....	58
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>59</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>61</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>63</b>

## Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Familienunternehmen haben nicht nur eine enorme volkswirtschaftliche Bedeutung, sie stärken durch ihr Engagement auch die Gesellschaft. Die vorliegende Studie soll über das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen aufklären und das Verständnis für dessen Besonderheiten fördern. Sie soll auch das Engagement vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher und politischer Diskussionen bewerten. In einem separaten Block wird zudem untersucht, inwiefern sich die Corona-Krise auf das gesellschaftliche Engagement deutscher Familienunternehmen auswirkt.

Neben einer Fragebogenerhebung baut die vorliegende Studie auf einer qualitativen Auswertung der jeweiligen Unternehmenswebsites sowie weiterer online zugänglicher Dokumente der 500 umsatzstärksten deutschen Familienunternehmen auf.

Nachfolgend werden die wichtigsten Schlussfolgerungen der Studie kurz dargelegt:

- Mehr als acht von zehn deutschen Familienunternehmen können philanthropisches Engagement vorweisen. Sie zeichnen sich durch ein vielfältiges gesellschaftliches Engagement – insbesondere in den Bereichen Nachhaltigkeit, Soziales, Bildung und Gesundheit – aus.
- Gesellschafterfamilien sind die Antreiber des philanthropischen Engagements. 89,4 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass eigene Überzeugungen und Familientraditionen „sehr wichtig oder wichtig“ sind.
- Familienunternehmen engagieren sich zu über 80 Prozent philanthropisch in ihrer Region und zeigen ein hohes Maß an Standorttreue.
- Familienunternehmen steigern mit zunehmendem Umsatz auch das Ausmaß ihres Engagements.
- Mindestens 48 Prozent der 500 größten Familienunternehmen unterhalten Stiftungen, die zu 90 Prozent gemeinnützigen Zwecken dienen.
- Familienunternehmen engagieren sich stark für die persönlichen Belange ihrer Mitarbeiter und deren Familien. 58,7 Prozent der Unternehmen können ein entsprechendes Engagement vorweisen.
- Familienunternehmen sind in der Kommunikation ihres philanthropischen Engagements tendenziell zurückhaltend. Sie bedienen sich aber gleichwohl zunehmend digitaler Kommunikationskanäle.
- Auch in der Corona-Krise halten Familienunternehmen am gesellschaftlichen Engagement fest. 72,4 Prozent wollen den Umfang ihres gesellschaftlichen Engagements im laufenden Jahr beibehalten, 17,1 Prozent planen sogar eine Aufstockung der Mittel.



## A. Einleitung und Zielsetzung der Studie

Die Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen erlebt in den letzten Jahren eine fortwährende Intensivierung. Dadurch wurden weltweit verschiedene Projekte und Initiativen gegründet. Sie sollen die unternehmerische Verantwortung neben der rein ökonomischen Sichtweise unterstützen und erweitern. Die öffentliche Debatte über gute Unternehmensführung wird durch verschiedene Wirtschaftsskandale und Begrifflichkeiten wie Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility geprägt. Doch auch allgemeine gesellschaftliche Herausforderungen, wie beispielsweise Umwelt- und Lebensmittelskandale, der Klimawandel, Herausforderungen der Migration, Rohstoffknappheit, Massenentlassungen, die Arbeitssituation diverser Arbeitergruppen sowie unwürdige Arbeitsbedingungen wirken auf die Unternehmensführung.

Treiber der unternehmerischen Verantwortung ist die Gesellschaft selbst. Sie ist zunehmend besser in Kenntnis gesetzt und aufgrund früherer Verfehlungen von Unternehmen sensibler geworden. Auch deshalb scheint sich die breite Öffentlichkeit vermehrt mit Themen wie Nachhaltigkeit, Arbeitsbedingungen und globaler Gerechtigkeit auseinanderzusetzen. Aber wirkt sich diese „Moralisierung der Märkte“ (Stehr, 2007) auch auf Familienunternehmen aus?

Familienunternehmen prägen das Erfolgsmodell der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland. Sie können als deren ideale Botschafter betrachtet werden. Sie existieren seit Generationen und sind nicht nur aufgrund ihrer Geschäftsidee erfolgreich, sondern auch, weil sie ihr gesellschaftliches Engagement in einem Maße wahrnehmen, das weit über Unternehmen und Familie hinausgeht. Familienunternehmen nehmen durch unterschiedliche Aktivitäten, durch eine eigene Stiftung oder mit weiteren Partnern, aktiv gesellschaftliche Verantwortung wahr. Eine solche Verantwortung bezieht sich dabei neben der Einhaltung von sozial- und arbeitsrechtlichen Bestimmungen auch auf den nachhaltigen Umgang mit Ressourcen sowie das Formulieren und Implementieren ethischer Standards (Ankele, 2005; Braun & Backhaus-Maul, 2010). Zudem verfolgen sie durch ihr gesellschaftliches Engagement auch persönliche Wertvorstellungen. Sie stoßen damit wichtige Projekte von gesellschaftlicher Bedeutung an.

Innerhalb ihrer Regionen sind Familienunternehmen dabei häufig „Pioniere des nachhaltigen Wirtschaftens“.

*„TRUMPF ist ein Familienunternehmen. Wir denken langfristig und handeln verantwortlich – aus Überzeugung. Und wir leben es vor: durch einen wertschätzenden Umgang mit unseren Mitarbeitern, Investitionen in die Zukunftsressource Bildung, die aktive Teilhabe an gesellschaftlichen Dialogen sowie die gezielte Förderung von kulturellen Projekten, die einen Mehrwert für uns alle schaffen. Ein umsichtiger Umgang mit Ressourcen sowie sichere und effiziente Produkte sind für uns als langfristig handelndes Unternehmen ebenso selbstverständlich.“ (TRUMPF, 2020)*

Trotzdem scheint das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen nicht flächendeckend bekannt zu sein. Vielmehr drängt sich der Eindruck auf, dass Nicht-Familienunternehmen ihr Engagement professioneller kommunizieren. Das führt dazu, dass ihnen häufig mehr Verantwortungsbewusstsein zugeschrieben wird (Altenburger & Schmidpeter, 2018).

Die vorliegende Studie soll die öffentliche Wahrnehmung des philanthropischen Engagements von Familienunternehmen stärken. Dezidiert soll es dabei um den Umfang und die Tätigkeitsfelder des gesellschaftlichen Engagements gehen sowie um dessen Kommunikation.

Für die Studie wurden 5.000 der nach Umsatz größten Familienunternehmen Deutschlands befragt. Diese Befragung wurde durch eine qualitative Erhebung der 500 umsatzgrößten Familienunternehmen ergänzt. Dabei wurden deren Internetseiten, Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte und weitere, der Öffentlichkeit zugängliche Dokumente ausgewertet.

## **B. Wesentliche Begriffsbestimmungen**

### **I. Familienunternehmen**

Familienunternehmen stellen mit rund 90 Prozent aller aktiven Unternehmen die dominierende Organisationsform in Deutschland dar. Sie tragen mit 58 Prozent der Gesamtbeschäftigung sowie 52 Prozent des Gesamtumsatzes wesentlich zur Stabilität der deutschen Volkswirtschaft bei (Stiftung Familienunternehmen, 2019). Von kleineren Handwerksbetrieben in der x-ten Generation bis hin zu international agierenden Weltunternehmen: Familienunternehmen bieten Beständigkeit und Sicherheit in einer sich kontinuierlich wandelnden Wirtschaft.

Dennoch wird die Begrifflichkeit des Familienunternehmens sowohl in der Literatur als auch von Familienunternehmen selbst sehr unterschiedlich verwendet, weshalb man sich nach wie vor mit einer Art Definitionsdilemma (Klein, Astrachan & Smyrnios, 2005) konfrontiert sieht. So identifizierte beispielsweise Flören (2002) allein innerhalb eines Zeitraumes von 1964 bis 2001 über 50 verschiedene Definitionen für Familienunternehmen. Oftmals wird der Problematik dadurch begegnet, dass lediglich eine Abgrenzung des Begriffs „Familienunternehmen“ zu dem des „Nicht-Familienunternehmens“ vorgenommen wird oder eine Definition genutzt wird, die dem jeweiligen Forschungszweck dienlich, genauer gesagt, umsetzbar anhand der bestehenden Daten, zu sein scheint (Kirchdörfer, 2011).

Das vorliegende Dilemma führt dazu, dass sowohl theoretische als auch empirische Beiträge nur eingeschränkt vergleichbar sind, weshalb an dieser Stelle die dieser Forschungsarbeit zugrundeliegende Definition klar dargestellt wird: Als Familienunternehmen gilt ein solches, bei dem ein maßgeblicher (in der Regel mehrheitlicher) Einfluss eines oder mehrerer deutscher Privatunternehmer vorherrscht. Bei Aktiengesellschaften ist in diesem Fall ein Anteil von 25 Prozent ausreichend. Problematisch ist die Einteilung von Holdings / mehreren Unternehmen des gleichen Eigentümers: Prinzipiell werden diese auf die „Kern-Mütter“, beziehungsweise die wirtschaftlich Berechtigten zurückgeführt. Sofern es sich aber um klar getrennte Unternehmen mit unterschiedlichen Gesellschafterstrukturen handelt, werden selbige auch getrennt aufgeführt und daher innerhalb dieser Studie als vollwertige Einzelunternehmen gewertet.

### **II. Gesellschaftliches Engagement**

Auch der Begriff des gesellschaftlichen Engagements ist nicht eindeutig definiert, sondern umfasst viele leicht abweichende Bedeutungen und etliche synonym verwendete Ausdrücke. Hierzu zählen die neueren englischen Begrifflichkeiten „Corporate Citizenship“ und „Corporate Social Responsibility“ oder ältere deutsche Umschreibungen wie „unternehmerisches Bürgerengagement“ (Braun & Backhaus-Maul, 2010).

Allen zugrunde liegt die ethisch-moralische Komponente der Verantwortung von Unternehmen, die über rein rechtlich angepasstes Verhalten hinausgeht (Böcking & Althoff, 2017). Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) verweist in diesem Kontext auf das altbekannte Leitbild des „Ehrbaren

Kaufmanns“ (DCGK, 2019, S. 2), während die EU-Kommission innerhalb der EU-Strategie für soziale Verantwortung der Unternehmen Corporate Social Responsibility als „Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ (Europäische Kommission, 2011, S. 7) versteht.

Anhand des in jüngerer Zeit in der Diskussion stehenden Begriffes der „Corporate Social Responsibility“, kurz CSR, kann besagte Verantwortung nach Carroll (1991) in unterschiedliche Bereiche aufgeteilt werden. Demnach existiert als Grundvoraussetzung eine ökonomische Verantwortung für das nachhaltige Bestehen durch wirtschaftlichen Erfolg des eigenen Unternehmens, gefolgt von der juristischen Verantwortung und der Orientierung am geltenden Recht. Darauf aufbauend nennt Carroll die ethische Verantwortung, sich an gegenwärtigen Normen und Werten der Gesellschaft sowie der eigenen Unternehmenskultur zu orientieren. Abschließend steht die philanthropische Verantwortung, die vielfach mit dem gesellschaftlichen Engagement, wie es innerhalb dieser Studie genutzt wird, gleichgesetzt wird (Münstermann, 2007). Die philanthropische Ebene umfasst dabei eine Form des freiwilligen Engagements im Sinne des Gemeinschaftswohls, die zwar von der Gesellschaft nicht erwartet, aber dennoch positiv honoriert wird.

Problematisch an dieser Sichtweise ist die strikte Trennung der einzelnen Bereiche, da diese nicht separat voneinander betrachtet werden können, sondern sich vielfach gegenseitig beeinflussen und sich die einzelnen Aktionsradien überschneiden.

Auch innerhalb dieser Darstellung soll daher der Begriff des „gesellschaftlichen Engagements“ nicht strikt eingegrenzt werden. Vielmehr soll er einen breiten Rahmen freiwilligen, über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehenden und teils mit diesen verschwimmenden unternehmerischen Engagements in unterschiedlichen Bereichen darstellen und sowohl gegenwärtige gesellschaftliche Bestrebungen als auch neuere, bislang nicht in Erwartung und Denken der Gesellschaft verankerte Orientierungen, umfassen. Hierbei ist es vielfach nicht möglich, wirtschaftliche, ökologische und soziale Ziele klar voneinander abzugrenzen.

Unter die durch diesen Bericht genauer betrachteten Sektoren gesellschaftlichen Engagements fallen:

#### ■ **Ökologie und Nachhaltigkeit**

Der Einsatz für Natur, Umwelt und Klimaschutz und das an diesen Zielen ausgerichtete nachhaltige Verhalten und Wirtschaften werden unter diesem Bereich zusammengefasst. Dabei geht es nicht um die wirtschaftliche Nachhaltigkeit, sondern um den effizienten Umgang mit Ressourcen und um zukunftsfähige Prozesse, die im Einklang mit der Natur stehen und beispielsweise in häufig genannten CO<sub>2</sub>-Reduktionen resultieren.

## ■ **Soziales Engagement<sup>1</sup>**

Dieser Bereich umfasst das breit angelegte Engagement für Menschen, die Hilfe und Unterstützung benötigen, genauso wie die allgemeine Förderung verschiedener Facetten des Gemeinwohls.

## ■ **Bildung, Erziehung, Forschung und Wissenschaft**

Sowohl die Förderung beruflicher und schulischer als auch der wissenschaftlichen Ausbildung und Forschung bestimmen die Inhalte dieses Sektors.

## ■ **Sport**

Unter das gesellschaftliche Engagement im Bereich Sport werden sowohl das Sponsoring einzelner Vereine als auch allgemeine Sportförderung und die Ermöglichung eines Zugangs zu Sportangeboten für einen Großteil der Gesellschaft gefasst.

## ■ **Kunst und Kultur**

Dieser Bereich umfasst die vielfältigen Möglichkeiten der Förderung und Organisation von musikalischen, künstlerischen und kulturellen Veranstaltungen sowie die persönliche Förderung von Kunstschaaffenden. Zudem werden auch die Denkmalpflege und ähnliche Tätigkeiten in diesem Bereich zusammengefasst.

## ■ **Innerbetriebliches Engagement**

Innerbetriebliches Engagement beschreibt Formen der Unterstützung eigener Mitarbeiter sowie deren Familien. Beispiele hierfür sind erhöhte Maßstäbe sowohl für den Gesundheitsschutz als auch die Arbeitssicherheit, Benefits, zusätzliche Angebote und unterschiedliche Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf inklusive betrieblicher Möglichkeiten der Kinderbetreuung wie beispielsweise eigene Horte, Veranstaltungen sowie Fonds für die Mitarbeiter und deren Angehörigen, die unverschuldet in Not geraten sind. Auch Formen des sogenannten „Corporate Volunteering“, der Unterstützung des freiwilligen Engagements eigener Mitarbeiter durch zeitweise Freistellung, Weiterzahlung des Gehaltes oder Ähnliches, können hierunter fallen.

## ■ **Humanitäre Hilfe**

Menschen in Krisengebieten, die durch Krieg, Hunger, Umweltkatastrophen oder schlichtweg durch das Fehlen grundlegender Versorgungsmöglichkeiten in Not geraten sind, bilden die Zielgruppe humanitärer Hilfe. Darunter fallen unter anderem Aktivitäten vor Ort wie der Aufbau von Schulen oder Brunnen inklusive der Möglichkeit der Wasseraufbereitung sowie das Spenden von Nahrungsmitteln, Kleidung und weiterer lebensnotwendiger Güter.

## ■ **Gesundheit**

Die vielfältige Förderung von gesundheitlicher Forschung und der Verbesserung verschiedener Ansätze im Gesundheitswesen sind Schwerpunkt dieses Sektors. Dabei stehen oftmals die weitere Erforschung von Krankheiten und die Verbesserung der Bedingungen für erkrankte Menschen sowie der Auf- und Ausbau von Hospizen, speziellen Abteilungen und Ähnlichem im Vordergrund.

---

1 Für die folgende Ergebnisdarstellung wird zur besseren Lesbarkeit für „Soziales“, „Innerbetriebliches“ und „Sonstiges Engagement“, speziell in grafischen Darstellungen, auf den Wortzusatz „Engagement“ verzichtet.

### ■ **Sonstiges Engagement**

Da es innerhalb der vorliegenden Erhebung nicht möglich ist, jegliche Art gesellschaftlichen Engagements einem separaten Bereich zuzuteilen, finden sich die den vorangehend beschriebenen Kategorien nicht zuzuordnenden Aktivitäten unter „Sonstiges Engagement“ wieder. Hierzu zählen beispielsweise das Engagement im Bereich des Tierschutzes, da dieser im weitesten Sinne nicht direkt dem Bereich der Ökologie und Nachhaltigkeit zuzuordnen ist oder auch religiös und politisch ausgerichtetes Engagement.

Auch die Art der Umsetzung des jeweiligen Engagements innerhalb der genannten Sektoren kann deutlich variieren. Umsetzungen finden sich oft in Form von

- (Geld- und Sach-)Spenden und Sponsorentätigkeiten, dem sogenannten **„Corporate Giving“**,
- der Gründung von gemeinnützigen Stiftungen, **„Corporate Foundations“**,
- dem sogenannten **„Cause related Marketing“**, wobei Teile der Umsatzerlöse sozialen Zwecken zukommen (ein Beispiel hierfür ist die Krombacher-Regenwald-Foundation, 2020) sowie
- der in neuerer Zeit vermehrt auftretenden Form des **„Corporate Volunteering“** (Münstermann, 2007). Oftmals erfolgt dies durch eine zeitweise Freistellung der Mitarbeiter unter Weiterzahlung des Gehaltes, um das Einbringen ihrer Expertise und Zeit zu ermöglichen (Egbringhoff & Mutz, 2010; Habisch, 2003).

## III. **Stiftung**

Vielen Unternehmerinnen und Unternehmern ist es wichtig, einen Teil ihres eigenen Erfolges langfristig an die Gesellschaft zurückzugeben. Zu diesem Zweck werden zunehmend gemeinnützige Stiftungen gegründet, die entweder zusätzlich zum existierenden gesellschaftlichen Engagement der Familienunternehmen bestehen oder vollkommen unabhängig davon arbeiten. Neben dem Gedanken der Stiftung zur Durchführung sozialer und altruistischer Motive gilt sie zudem auch als tragfähiges sowie langfristiges Konzept der Sicherung der Unternehmensnachfolge und der Abwehr zukünftiger Unternehmenserschlagungen. Die potentiellen Interessen der Familienunternehmen am Stiftungskonstrukt sind dabei vielfältig.

Für den Begriff der Stiftung existiert in Deutschland weder eine Legaldefinition innerhalb des BGBs noch eine einheitliche, allgemeingültige sonstige Definition. Vielmehr wird bislang neben unterschiedlichen Rechtsformen auch der tatsächliche Vorgang des Stiftens mit selbigem Begriff beschrieben (Eulerich, 2016). Abermals kann daher lediglich auf konstitutive Merkmale zurückgegriffen werden, von denen nachfolgend die wichtigsten dargestellt werden sollen:

- Grundlegend versteht man unter einer Stiftung eine Zusammenfassung von Vermögen, welches für festgelegte Zwecke bestimmt ist und in seiner Substanz grundsätzlich erhalten bleiben muss.

- Stiftungen sind auf Dauer angelegt, um, aufbauend auf einem dauerhaft verbindlichen Stifterwillen, langfristige Ziele verfolgen zu können.
- Unter einer Stiftung versteht man eine juristische Person, die ausschließlich sich selbst gehört, daher mitgliedslos ist und ohne Anteilseignerbeteiligungen besteht, wodurch sie dazu befähigt ist, den ihr zugrundeliegenden Zweck (dem Stifterwillen folgend) unabhängig von den jeweiligen Vermögensgebern zu verfolgen.
- Eine Stiftung ist zudem sowohl von der Politik als auch von den Begünstigten einer Stiftung, den sogenannten Destinatären, weitgehend unabhängig.



## C. Methodisches Vorgehen bei der Datenerhebung

Familienunternehmen zeichnen sich durch eine hohe Komplexität an Beziehungen zwischen Familie, Unternehmen und anderen Stakeholdern aus, weshalb auch die Methodik des vorliegenden Forschungsprojektes diesem Umstand Rechnung tragen muss. Das Vorgehen unterliegt daher einem mehrstufigen Prozess, um die Zielsetzung bestmöglich zu erreichen und ein umfassendes Bild vom gesellschaftlichen Engagement der deutschen Familienunternehmen zu erhalten.

Der erste Teil der Studie besteht aus einer qualitativen Erhebung: Innerhalb eines Zeitraumes von Januar bis einschließlich Juni 2020 wurde zunächst die anfänglich dargelegte Untersuchung der aktuell 500 größten deutschen Familienunternehmen nach Umsatz vollzogen. Bei der betrachteten Datenbasis an Unternehmen wurde mindestens ein Umsatz von 523 Millionen Euro erreicht, wodurch keine sogenannten KMU (kleine und mittlere Unternehmen) betrachtet wurden.

Die Erhebung der empirischen Ergebnisse erfolgte über die Auswertung öffentlich zugänglicher Informationsmaterialien der Unternehmen. Hierzu wurden die Unternehmenswebsite, Geschäftsberichte, Imagebroschüren und (falls vorhanden) CSR- oder Nachhaltigkeitsberichte genutzt, um die veröffentlichten Daten bezüglich des gesellschaftlichen Engagements zu erfassen. Die gesammelten Informationen stammen soweit möglich aus dem Geschäftsjahr 2018. Aus dem so gewonnenen Datensatz wurden anschließend die verschiedenen gesellschaftlichen Aktivitäten der jeweiligen Unternehmen sowie zugehöriger Stiftungen identifiziert und den jeweiligen Sektoren zugeordnet, idealerweise quantifiziert und weitergehend analysiert.

Im weiteren Verlauf wurde, aufbauend auf den bislang gewonnenen Erkenntnissen, ein Fragebogen, der sich auf gesellschaftliches Engagement im Allgemeinen als auch auf die aktuelle Corona-Pandemie im Speziellen bezog, verfasst. So konnten strukturelle Informationen über das gesellschaftliche Engagement weiter konkretisiert werden. Die anonyme Befragung von Eigentümern beziehungsweise Gesellschaftern der 5.000 größten Familienunternehmen erfolgte per E-Mail von Anfang Mai bis Ende Juli 2020. Insgesamt konnten 136 Rückläufe generiert werden, was einer finalen Rücklaufquote von 2,7 Prozent entspricht. Aufgrund abweichenden Antwortverhaltens kann die Anzahl der Beobachtungen von Frage zu Frage variieren.

Der auszufüllende Fragebogen erfasste folgende Themenbereiche:

- Aktuelle sowie geplante Entwicklungen des gesellschaftlichen Engagements (vor allem im Hinblick auf die Corona-Krise; die diesbezüglichen Ergebnisse werden im beigefügten Sonderteil dargestellt),
- Reichweite und Adressaten des gesellschaftlichen Engagements,
- Sektoren des gesellschaftlichen Engagements und ihre Bedeutung für die Unternehmerfamilien,

- Investitionshöhe und Umsetzung des Engagements,
- Motivation und Bewertung des Engagements,
- Herausforderungen des Engagements,
- Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements sowie
- Unternehmensmerkmale, wie Umsatz und Mitarbeiteranzahl.

Nachfolgend sollen die Ergebnisse der qualitativen Erhebung aller online verfügbaren Daten als auch der Fragebogenerhebung größtenteils getrennt voneinander dargestellt werden, um unterschiedliche Ansatzpunkte möglichst anschaulich darzustellen. Für einige Themen werden beide Erhebungen jedoch zusammen betrachtet, um vergleichende Erkenntnisse zu ziehen oder differierende Ansatzpunkte gesellschaftlichen Engagements, auch bezogen auf die unterschiedlichen Größenklassen, zu unterstreichen. Thematisch passende Zitate und Beispiele unterschiedlichen Engagements seitens der Familienunternehmen dienen hierbei der Unterstreichung gewonnener Erkenntnisse und sollen dem Leser zur Veranschaulichung dienen. Sämtliche Angaben zu direkten Zitaten sowie zu allen nachfolgend angegebenen Informationen bezüglich einzelner Familienunternehmen werden im Literaturverzeichnis gesondert aufgeführt.

Für die zunächst durchgeführte qualitative Datenerhebung wurde anhand einer aktuellen Liste der 5.000 umsatzstärksten Familienunternehmen Deutschlands eine absteigende Sortierung nach Jahresumsatz vorgenommen, um die 500 umsatzstärksten Unternehmen für die weitere Analyse heranziehen zu können.

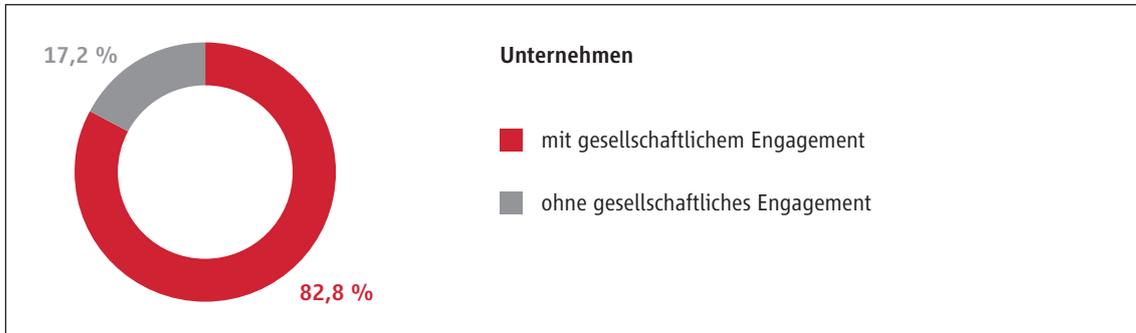
Die Umsatzspannweite innerhalb dieser 500 Unternehmen umfassenden Stichprobe liegt zwischen 252.600 Millionen Euro und 523,3 Millionen Euro mit einem Median von 1.000 Millionen Euro, während die Mitarbeiterzahl im Median 4.350 Mitarbeiter beträgt. Die Branchenzugehörigkeit der so erfassten 500 Unternehmen kann in drei Segmente unterteilt werden: 67,8 Prozent sind der Industrie angehörig, 17,8 Prozent dem Handel und 14,4 Prozent sind dem Dienstleistungssektor zuzuordnen.

Sollte eine feinere Aufgliederung angestrebt werden, so ließen sich die betrachteten Unternehmen in 264 verschiedene Branchen unterteilen, was an dieser Stelle allerdings dem angestrebten Zweck nicht dienlich erscheint.

Innerhalb der Untersuchung der zur Verfügung stehenden Informationen (zum Beispiel Website, Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte oder Pressemitteilungen) konnten für 82,8 Prozent der betrachteten Unternehmen Informationen zu gesellschaftlichem Engagement in diversen Sektoren gefunden werden (vgl. Abb. 1). Nach Sektoren sortiert geben dabei 89,1 Prozent der Industrieunternehmen und 79,2 Prozent der Dienstleister gesellschaftliches Engagement an, während im Segment des Handels mit 61,8 Prozent die wenigsten Unternehmen Engagement in unterschiedlichen Bereichen öffentlich

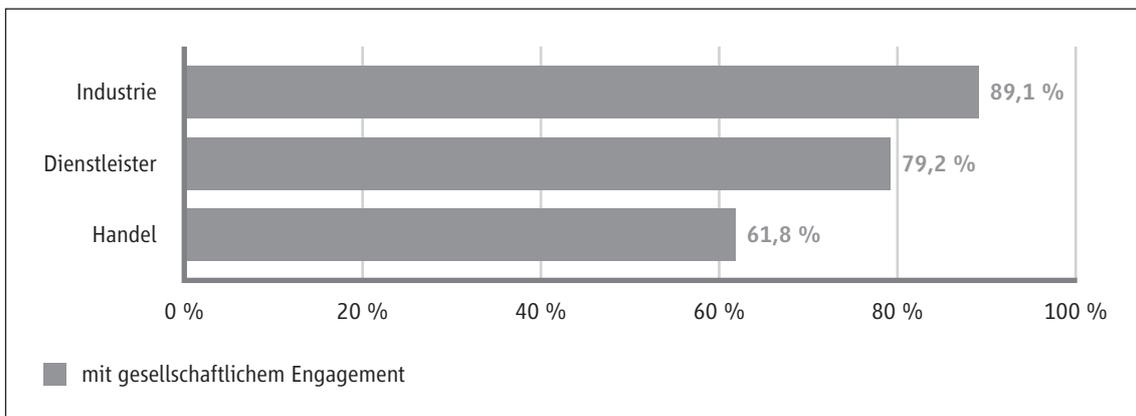
publizieren (vgl. Abb. 2). Lediglich bei 17,2 Prozent aller betrachteten Unternehmen konnten keinerlei Angaben zu etwaigem Engagement gefunden werden (vgl. Abb. 1).

**Abb. 1:    Gesellschaftliches Engagement innerhalb der Familienunternehmen**



Die in Abbildung 1 getroffene Zuordnung zu „ohne gesellschaftliches Engagement“ bedeutet dabei allerdings keineswegs, dass die benannten Unternehmen sich nicht dennoch gesellschaftlich engagiert haben können, sondern lediglich, dass ein etwaiges Engagement nicht öffentlich publik gemacht wurde. So konnte während der Online-Recherche beispielhaft für einige der Unternehmerinnen und Unternehmer „ohne gesellschaftliches Engagement“ festgestellt werden, dass diese in der Vergangenheit Auszeichnung wie zum Beispiel ein Bundesverdienstkreuz für ihr herausragendes Engagement erhalten hatten.

**Abb. 2:    Vergleich des gesellschaftlichen Engagements nach Segmenten**



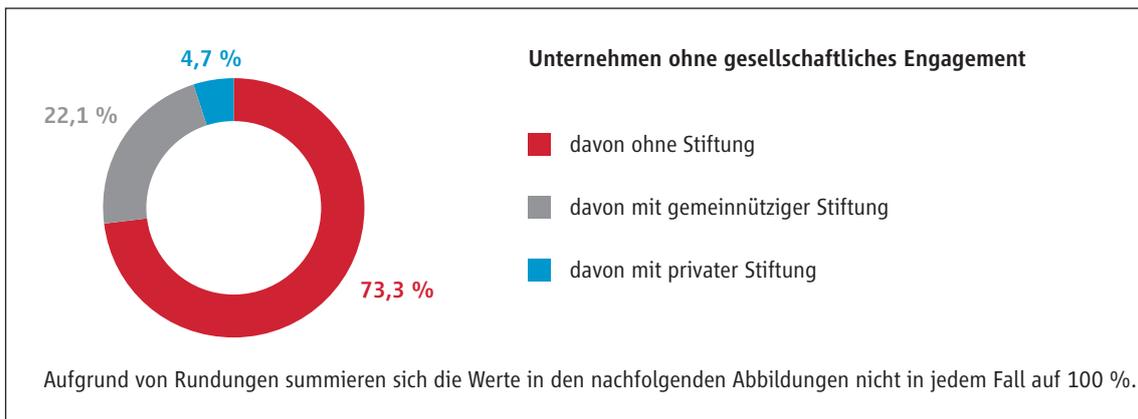
Die eher vornehme Zurückhaltung bezüglich der Kommunikation des eigenen Engagements, die gerade Familienunternehmen nachgesagt wird, ist daher bereits an dieser Stelle hervorzuheben und soll im Laufe der Studie, auch in Bezug auf vorgefundene Änderungen, genauer betrachtet werden.

In diesem Sinne ergibt bereits die Recherche nach verbundenen Stiftungen das folgende veränderte Bild der Familienunternehmen „ohne gesellschaftliches Engagement“: 22,1 Prozent der Unternehmen

errichteten eine gemeinnützige Stiftung, welche sich wiederum gesellschaftlich engagiert, während lediglich 4,7 Prozent zu rein privaten Zwecken über eine Stiftung verfügen (vgl. Abb. 3).

Somit verringert sich die Zahl der Unternehmen „ohne gesellschaftliches Engagement“ bereits anhand dieser Erweiterung um 4,6 Prozentpunkte, da lediglich 12,6 Prozent der betrachteten 500 Familienunternehmen weder eine familienverbundene Stiftung noch publizierte Informationen bezüglich etwaigen gesellschaftlichen Engagements zuzuordnen sind.

**Abb. 3: Unternehmen ohne gesellschaftliches Engagement**



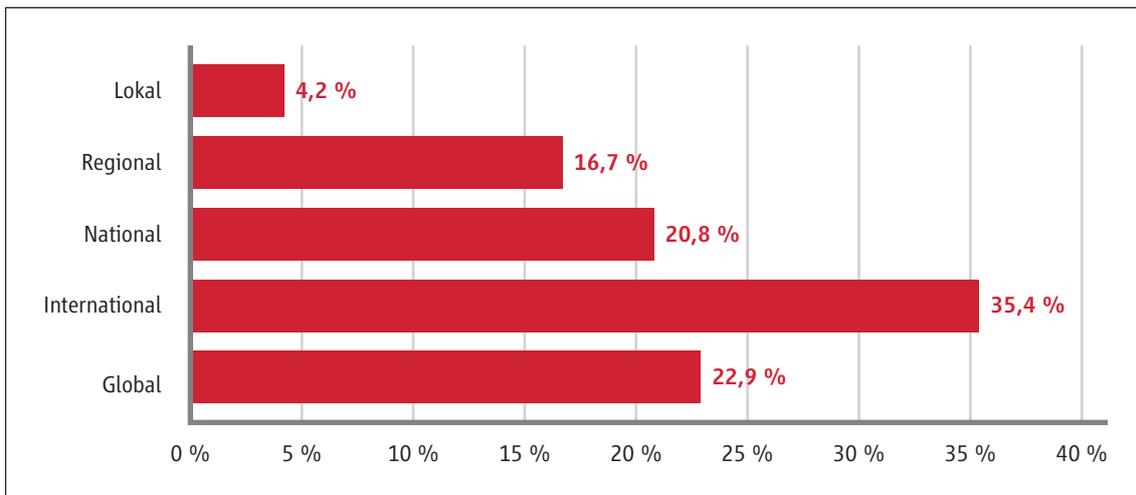
Die nachfolgenden Betrachtungen beziehen sich allerdings, abweichend von expliziten Angaben zu speziellem Engagement gemeinnütziger verbundener Stiftungen im hinteren Teil dieser Studie, auf die Angaben aus Abbildung 1. Sie werden also gesondert vom gegebenen Stiftungsengagement in der Erhebung erfasst.

Die Fragebogen-Erhebung umfasst mit 64,6 Prozent hauptsächlich Unternehmen des produzierenden Gewerbes, gefolgt von Unternehmen des Sektors „Handel“ mit 12,5 Prozent. Besonders bei Familienunternehmen in Konzernform ist eine Zugehörigkeit zu mehreren der genannten Branchen möglich: So geben 14,6 Prozent der teilnehmenden Unternehmen an, sich mehr als einer Branche zugehörig zu fühlen.

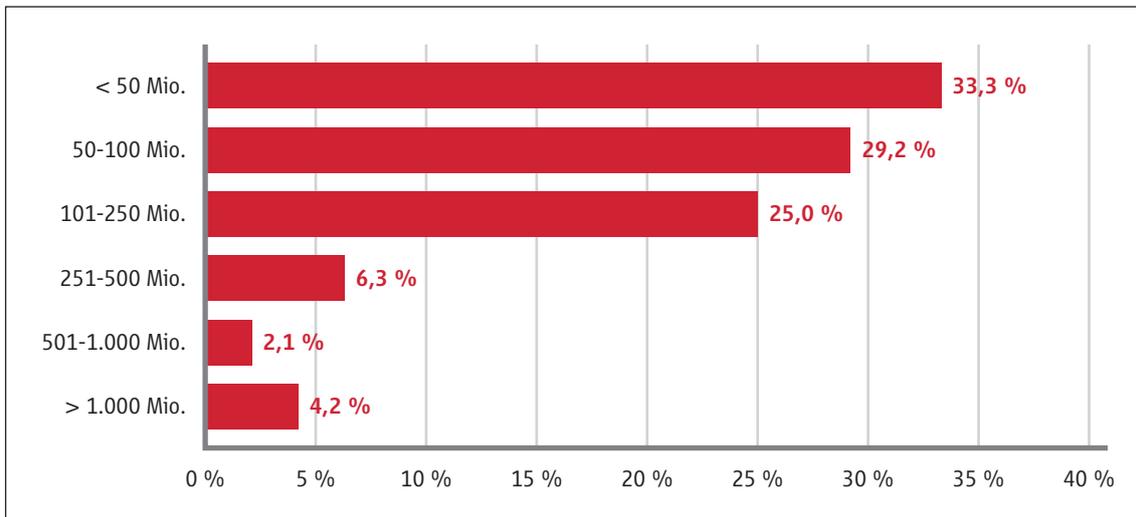
Im Gegensatz zur vorgelagerten qualitativen Erhebung ermöglicht der Fragebogen auch eine eindeutige Aussage zur geografischen Ausrichtung der betrachteten Unternehmen. Diese ist vorliegend breit gefächert, da annähernd 60 Prozent der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer angeben, über nationale Grenzen hinweg zu agieren (vgl. Abb. 4).

Die betrachteten Unternehmen weisen zudem eine breite Verteilung sowohl hinsichtlich des Umsatzes (vgl. Abb. 5) als auch der jeweiligen Mitarbeiterzahlen (vgl. Abb. 6) auf, wobei in größerem Maße eher Rückläufer von Familienunternehmen mit Umsätzen bis 250 Millionen und einer Mitarbeiteranzahl von bis zu 1.000 gegeben sind.

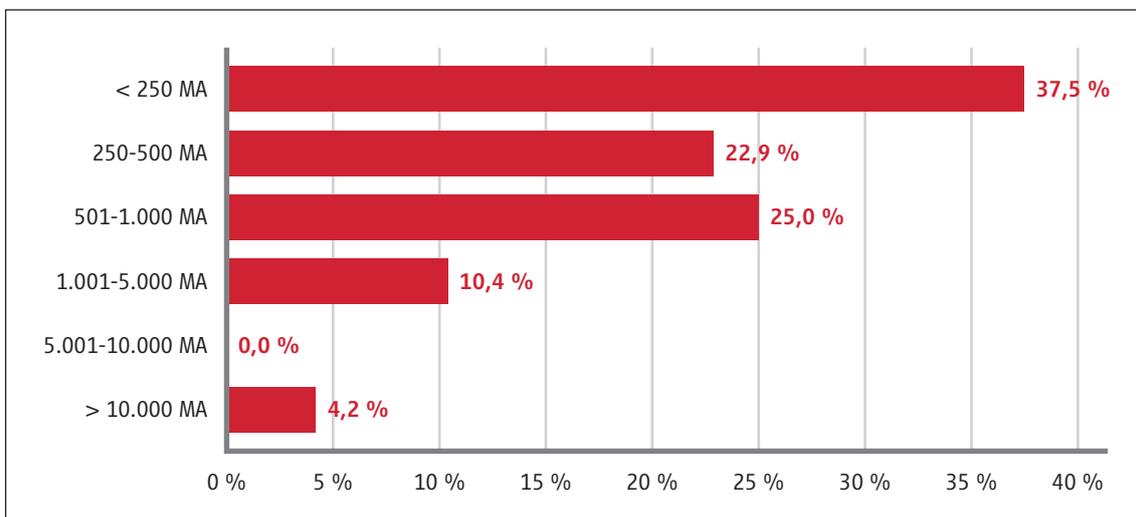
**Abb. 4: Geographische Ausrichtung der befragten Unternehmen**



**Abb. 5: Verteilung der Stichprobe nach Umsatzklassen in Euro**



**Abb. 6: Verteilung der Stichprobe nach Anzahl der Mitarbeiter (MA)**





## D. Ergebnisse der Studie

Auf den folgenden Seiten werden die jeweiligen Ergebnisse der Befragung sowie der Online-Erhebung in der nachfolgenden Reihenfolge vorgestellt:

- Sektoren des praktizierten gesellschaftlichen Engagements und konkrete Beispiele
- Bedeutung der einzelnen Sektoren gesellschaftlichen Engagements
- Reichweite und Adressaten des gesellschaftlichen Engagements
- Umfang und Organisation des gesellschaftlichen Engagements
- Motive und Ziele des gesellschaftlichen Engagements
- Sichtbare Erfolge und Bewertung des gesellschaftlichen Engagements
- Herausforderungen für die Umsetzung des gesellschaftlichen Engagements
- Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements

### I. Bereiche des praktizierten gesellschaftlichen Engagements und konkrete Beispiele

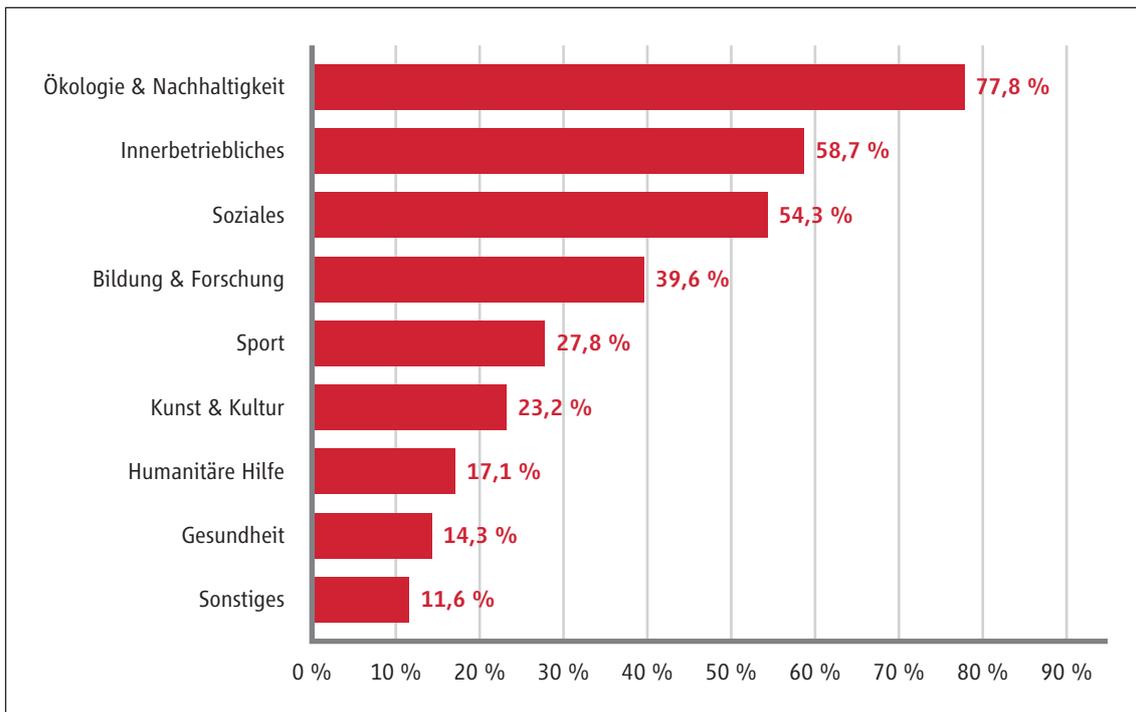
#### 1. Bereiche des praktizierten gesellschaftlichen Engagements

- a) bezogen auf die Grundgesamtheit der qualitativen Erhebung

Der Fokus dieses Blocks liegt zunächst auf der allgemeinen Darstellung des praktizierten gesellschaftlichen Engagements der jeweils betrachteten Unternehmen.

Die anhand der qualitativen Erhebung ermittelten Informationen wurden den anfänglich beschriebenen neun Bereiche gesellschaftlichen Engagements zugeordnet, wodurch sich das nachfolgende Bild ergibt: In 77,8 Prozent der Fälle und damit am häufigsten, wird dem Bereich der **Ökologie und Nachhaltigkeit** entsprechendes Engagement zugeordnet (vgl. Abb. 7). Dies verdeutlicht einmal mehr den aktuellen gesellschaftlichen, politischen und somit auch wirtschaftlichen Wandel, der sich als Folge diverser aktueller sowie vergangener Nachhaltigkeits- und Umweltdebatten vollzieht. Innerhalb dieses Sektors können dabei vor allem Angaben zu Zielen wie der Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen, Abfall und einem geringeren sowie effizienteren Einsatz von Ressourcen gefunden werden. Um dies im jeweils gewünschten Maße erreichen zu können, streben viele Unternehmen beispielsweise eine Umgestaltung der Produktionsprozesse an. Auch das ambitionierte Ziel der Klimaneutralität des gesamten Unternehmens ist häufig zu finden, so beispielsweise auch auf der Website der Deutschen Amphibolin-Werke, die bereits seit 2017 eine klimaneutrale Produktion und Verwaltung aufweisen können (Deutsche Amphibolin-Werke, 2020). Hierzu nutzen viele Unternehmen, neben den bereits erwähnten Maßnahmen zur Emissionsreduktion, auch die Möglichkeit von Klimazertifikaten, durch deren Zukauf wichtige Projekte für den Klimaschutz gefördert und somit Restemissionen des Unternehmens kompensiert werden können.

**Abb. 7: Bereiche des gesellschaftlichen Engagements**



Der Bereich des **innerbetrieblichen Engagements** steht mit 58,7 Prozent an zweiter Stelle, wobei es verschiedene Ansichten dazu zu geben scheint, ob besondere innerbetriebliche Aktivitäten eines Unternehmens als gesellschaftliches Engagement aufzunehmen sind, oder ob diese lediglich dem Eigeninteresse dienen. Bezieht man sowohl die momentanen Gegebenheiten auf dem Arbeitsmarkt mitsamt Fachkräftemangel als auch die deutliche Wertverschiebung der jüngeren Arbeitnehmergeneration mit ein, lässt sich eine solche Entwicklung noch deutlicher erklären.

Losgelöst von der Diskussion über möglicherweise bestehende ökonomische Zielsetzungen des Engagements kann anhand der Platzierung des Sektors festgestellt werden, dass innerbetrieblicher Einsatz in Form einer Fokussierung auf die eigenen Mitarbeiter und deren Zufriedenheit für Familienunternehmen einen hohen Stellenwert einnimmt.

Der besondere Fokus liegt dabei einerseits auf erhöhten Ausmaßen von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, andererseits auf der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Hinsichtlich des Themas **Gesundheitsschutz** sind mögliche Aktivitäten seitens der Unternehmen weit gestreut: Von ergonomischen Arbeitsplätzen über Sport- und Präventionskurse während der Arbeitszeit bis hin zu kostenfreien Nichtraucherseminaren bieten die betrachteten Familienunternehmen ihren Mitarbeitern eine enorme Bandbreite von Möglichkeiten.

Zur verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf gibt es ebenfalls verschiedene Formen: So präsentieren sich die Unternehmen oftmals flexibel bei der Gestaltung von Arbeitszeitmodellen und der

Möglichkeit der „Remote-Arbeit“ („Home-Office-Regelungen“). Zusätzlich gibt es aber auch die Einrichtung von Betriebskindergärten, eine finanzielle Bezuschussung externer Betreuungsmöglichkeiten oder die Einrichtung spezieller Eltern-Kind-Büroräume. Die gesamte Familie und nicht nur der einzelne Mitarbeiter stehen vermehrt im Fokus der Unternehmen. So hat beispielsweise die Freudenberg Gruppe ein Austauschprogramm für Mitarbeiterkinder errichtet und die Grillo-Werke feiern jährlich eine eigene für die Kinder geplante Weihnachtsfeier (Freudenberg, 2020; Grillo, 2020).

Neben weiteren Unternehmen dehnt zum Beispiel die s.Oliver Group das Engagement für Mitarbeiter in einem noch weiteren Rahmen aus:

*„Ein plötzlicher schwerer Schicksalsschlag kann jeden treffen und die Welt von einem Tag auf den anderen aus den Angeln heben. Der von unserem Unternehmensgründer und -inhaber eingerichtete Bernd Freier Fonds ermöglicht Hilfe für Mitarbeiter und Familienangehörige. Der Fonds steht Anträgen aller unverschuldet in Not geratenen Mitarbeiter offen und hilft, in schwierigen Lebenssituationen finanziell zu unterstützen.“ (s.Oliver Group, 2020)*

Mit 54,3 Prozent und damit am dritthäufigsten können mit einer breiten Streuung unterschiedlicher Ansatzpunkte Aktivitäten im Bereich des **sozialen Engagements** identifiziert werden. Besonders häufig wird bei den verschiedenen sozialen Projekten, die gestaltet oder unterstützt werden, die Anspruchsgruppe der Kinder und Jugendlichen genannt. Dabei geht es um Themen wie Chancengerechtigkeit und die Förderung sozial benachteiligter junger Menschen. Oftmals werden hierbei Institutionen wie die SOS-Kinderdörfer oder die McDonald's Kinderhilfe in ihrer Arbeit für Kinder angegeben. Neben solchen Partnern der sozialen Interaktion zeigt sich aber auch die Wichtigkeit einer Zusammenarbeit mit regionalen sozialen Einrichtungen, wie Tafeln, Seniorenhilfevereinen und weiteren gemeinnützigen Hilfseinrichtungen.

Verdeutlicht werden kann dies am Beispiel des FUCHS-Förderpreises des Unternehmens Fuchs Petrolub (Fuchs, 2020): Dieser mit insgesamt 50.000 Euro dotierte Preis wird jährlich an regionale Projekte und Vereine vergeben. Das Unternehmen Haniel hingegen unterstützt im Rahmen eines Gründungslabors für Sozialunternehmer soziale Start-Ups, die sich mit wichtigen und drängenden Themen auseinandersetzen durch ein Mentoren- und Stipendienprogramm (Haniel, 2020).

Das Engagement von Familienunternehmen als Bildungsförderer (**Bildung und Forschung** mit 39,6 Prozent) lässt sich zusammenfassend wie folgt darstellen: Schulen und Universitäten werden sowohl innerhalb der Forschung als auch entgeltlich in Form von Stipendien, Stiftungslehrstühlen oder auch Preisen für herausragende Leistungen unterstützt. Zudem werden gerade für jüngere Schülerinnen und Schüler Lehrmaterialien zur Verfügung gestellt und es wird zunehmend die Möglichkeit gegeben, schon Kindern

und Jugendlichen Einblicke in das eigene Unternehmen zu gewähren, um Wirtschaft und Arbeitswelt transparenter zu gestalten. Hierbei werden zumeist regionale Projekte sowie Schulen und Hochschulen oder eine Forschungseinrichtung, die meist auch thematisch zum eigenen Unternehmen passt, als Partner ausgewählt.

Der Bereich **Sport** wird in 27,8 Prozent der Fälle genannt und zeichnet sich durch das klassische Sponsoring von Mannschaften, Einzelsportlern, Vereinen oder einzelnen Sportveranstaltungen und Turnieren in den verschiedensten Sportarten und auf jedem Leistungsniveau aus. Auch hier bildet sich die Regionalität in einem hohen Maß ab. Das Unternehmen Voith, welches 52 Prozent des Sponsoring-Etats für das Jahr 2018 in den – vorwiegend regional ansässigen – Sportbereich investierte, nennt hier neben Werbemöglichkeiten auch die erhöhte Standortattraktivität und Freizeitqualität für die Mitarbeiter:

*„So wollen wir die Attraktivität und Freizeitqualität des Standorts für unsere Mitarbeiter steigern.“*  
(Voith, 2020).

Etwas diversifizierter gestaltet sich das Engagement im Bereich **Kunst und Kultur** (23,2 Prozent). Neben Ausstellungen, Konzerten und weiteren Kulturveranstaltungen wird beispielsweise auch die Denkmalpflege gefördert oder von den jeweiligen Unternehmen selbst organisiert. Neben einer solchen, eher breit angelegten Unterstützung werden aber auch Preise an Einzelpersonen zur Nachwuchsförderung vergeben: So verleiht zum Beispiel das Unternehmen Piepenbrock einen jährlichen Kunstförderpreis in Gesamthöhe von 6.000 Euro und die Felix Schoeller Holding veranstaltet jedes Jahr einen mit insgesamt 35.000 Euro dotierten Fotografie-Award, bei dem Fotografen in verschiedenen Kategorien für ihre Arbeiten geehrt werden (Piepenbrock, 2020; Felix Schoeller Holding, 2020).

Die Förderung der elementarsten Bedürfnisse für alle Menschen zeichnet den Bereich **Humanitäre Hilfe** (17,1 Prozent) aus. Hierbei geht es um Hilfsangebote für Menschen in den ärmsten Gebieten der ganzen Welt: So werden Menschen in Kriegsgebieten, in Gegenden ohne fließendes Wasser und Bildungseinrichtungen oder in Ländern, die von einer Naturkatastrophe betroffen sind, durch Geld- und Sachspenden unterstützt. Dabei werden Hilfsorganisationen wie die Welthungerhilfe, Plan International oder Ärzte ohne Grenzen vermehrt als Partner genannt.

Der Bereich **Gesundheit** kann zu 14,3 Prozent innerhalb der Stichprobe identifiziert werden. Hierbei werden sowohl regionale Einrichtungen des Gesundheitswesens wie Hospize oder spezielle Kinderkliniken als auch die gesundheitliche Versorgung in Entwicklungsländern gefördert und unterstützt. Zudem bezieht sich manches Engagement auf bestimmte Krankheiten und die Erforschung oder Aufklärung, wie zum Beispiel die Verbreitung von Informationen zu Schlaganfällen und Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

Dem Engagement im Bereich Gesundheit liegen nicht selten vergangene oder aktuelle Schicksalsschläge innerhalb der eigenen Unternehmerfamilie oder unter den Mitarbeitern zugrunde.

Auf dem letzten Platz liegt mit 11,6 Prozent der Bereich **Sonstiges**, dem solches Engagement zugeordnet wird, welches die Bandbreite der bereits erwähnten Sektoren überschreitet. Darunter fallen beispielsweise die Förderung des Handwerks oder der eigenen Branche durch Stipendien und Auszeichnungen sowie spezielle Tierschutzprojekte, die nicht dem allgemeinen Bereich von Ökologie und Nachhaltigkeit zugeordnet werden sollen.

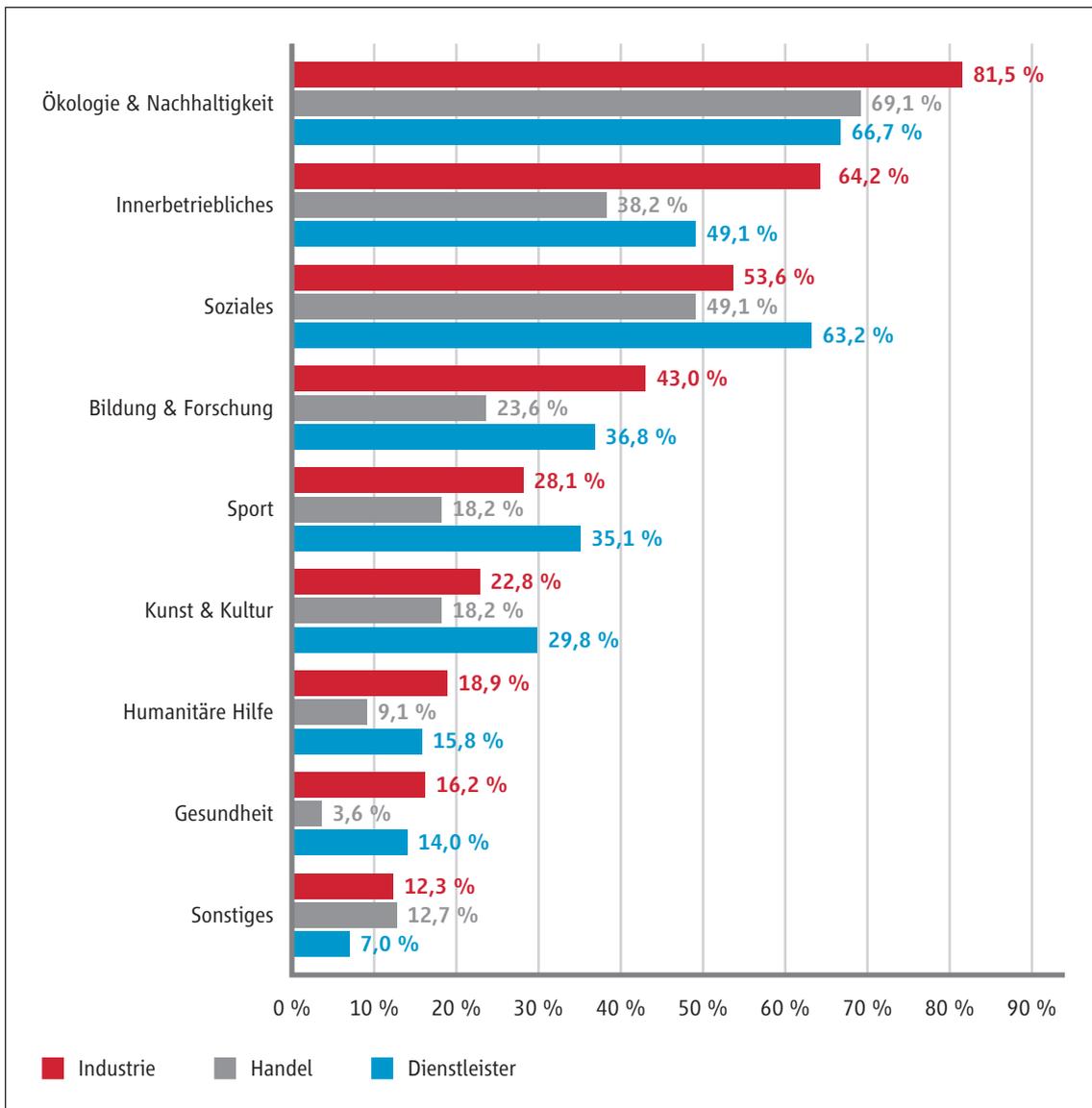
Politisches Engagement, welches ebenfalls unter diesem Bereich erfasst ist, wird von der Mehrheit der Familienunternehmen als Bereich für ihr Engagement abgelehnt. Allerdings werden vereinzelt allgemeinere Projekte zu politischen Themen genannt. Die Unternehmen Ströer und Wilo starteten beispielsweise eigene Kampagnen für Europa und die Europawahl (Ströer, 2020; Wilo, 2020).

b) bezogen auf die einzelnen Segmente der qualitativen Erhebung

Bei der Betrachtung der einzelnen Bereiche nach Segmenten zeigt sich, dass nicht nur über die gesamte Stichprobe hinweg, sondern auch innerhalb der einzelnen Handlungsfelder der Industrie, dem Handel und der Dienstleistungsindustrie Ökologie und Nachhaltigkeit der meistgenannte Bereich des gesellschaftlichen Engagements ist (vgl. Abb. 8). Ebenfalls unter den ersten drei Sektoren sind das innerbetriebliche sowie das soziale Engagement. Hier weichen Handel und Dienstleister nur leicht von den Industrie-Unternehmen ab. Bildung und Forschung, Sport sowie Kunst und Kultur sind bei allen Segmenten gleich auf den Rängen vier bis sechs. Auch bei den letzten drei Sektoren weicht das genannte Engagement nur wenig voneinander ab. Lediglich der Bereich Sonstiges findet sich im Segment Handel zwei Ränge höher als bei den anderen Unternehmen.

Aufgrund der diversen Stichprobe lassen sich bei den verschiedenen Branchensegmenten nur grundsätzliche Tendenzen erkennen. Während in einigen Sektoren des gesellschaftlichen Engagements beispielsweise die Industrie führend ist, sind es in anderen Sektoren Dienstleistungsunternehmen. Die Ergebnisse belegen die Heterogenität von Familienunternehmen einerseits und von verschiedenen Industriesegmenten andererseits.

Abb. 8: Bereiche des gesellschaftlichen Engagements nach Segmenten



c) innerhalb der Fragebogen-Erhebung

Innerhalb der Fragebogenerhebung war es möglich, jegliches gesellschaftliche Engagement, ob publiziert oder nicht, nebst einzelnen konkreten Beispielen zu erfragen:

74,5 Prozent der befragten Familienunternehmen geben an, gesellschaftliches Engagement im Bereich **Soziales und Gesellschaft** zu praktizieren (vgl. Abb. 9). So wurde konkret ein Projekt vorgestellt, welches für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Region Notsituationen bei der Kinderbetreuung auffängt.

Am zweithäufigsten werden mit jeweils 63,6 Prozent die Bereiche **Bildung und Erziehung** sowie **Sport** genannt. Hierbei bilden Kooperationen mit lokalen Schulen, Stipendienprogramme sowie Sponsoring regionaler Vereine konkret hervorgehobene Projekte.

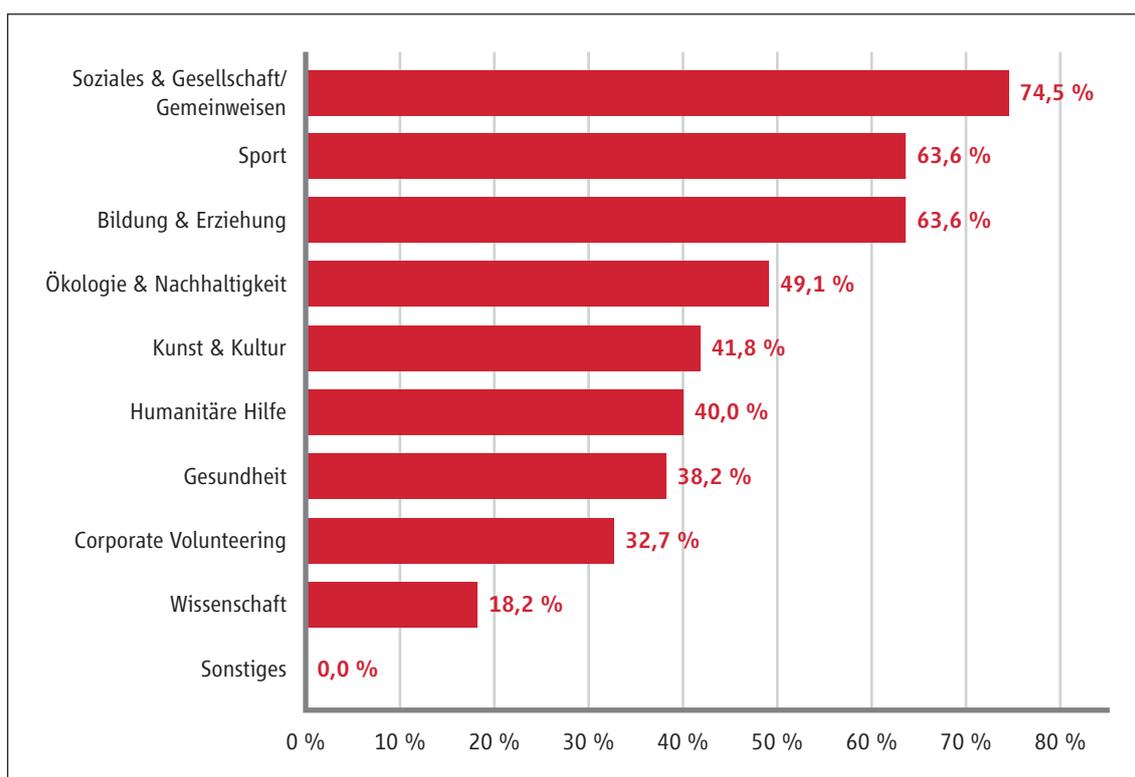
Auf den Bereich **Ökologie und Nachhaltigkeit** entfallen 49,1 Prozent des angegebenen Engagements. Ein Beispiel hierfür stellen Baumspenden für besonders geschädigte Wälder durch Trockenheit dar.

Darauf folgt der Bereich **Kunst und Kultur** mit 41,8 Prozent. Darunter fallen die bereits genannten Projekte wie die Unterstützung eines Theaters oder Hilfe bei der Altstadtrestaurierung.

Die befragten Unternehmen geben mit 40 Prozent an, sich **humanitär** zu engagieren, wobei konkret der Kampf gegen Hunger in der Welt sowie das Ermöglichen von Bildungschancen für Kinder in Afrika genannt werden. Im aktuellen Kontext wird zudem die Corona-Hilfe für eine Kundenstiftung in Sambia angesprochen.

Im Bereich **Gesundheit**, für den 38,2 Prozent der befragten Unternehmen angeben, sich zu engagieren, werden die Unterstützung einer Kinderklinik und die Spende medizinischer Schutzausrüstungen für Hausärzte im Zuge der Corona-Pandemie genannt.

**Abb. 9: Konkrete Umsetzung gesellschaftlichen Engagements**



Ein Bereich, der besonders in jüngerer Zeit an Bedeutung gewonnen hat, ist mit 32,7 Prozent das bereits beschriebene **Corporate Volunteering**, welches die Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements der eigenen Mitarbeiter beinhaltet.

An letzter Stelle steht mit 18,2 Prozent der Bereich **Wissenschaft**.

## 2. Konkrete Beispiele gesellschaftlichen Engagements

Die in diesem Zusammenhang genannten besonderen Projekte oder Bereiche des gesellschaftlichen Engagements, die aufgrund ihrer Bedeutung für die einzelnen Unternehmen hervorgehoben werden sollten, werden nachfolgend erneut separat aufgelistet:

- Unterstützung bei Kinderbetreuungsnotsituationen
- Führende Rolle in Vereinen
- Lokale Einrichtungen, Vereine, Gruppen, Schulen, Stadt
- Kooperation mit den lokalen Schulen
- Deutschlandstipendiaten an verschiedenen Hochschulen
- Förderung von lokalen Sportvereinen und Profivereinen
- Baumspenden im Bereich besonders geschädigter Wälder durch Trockenheit
- Altstadtrestaurierung der Heimatstadt des Unternehmens
- Unterstützung des örtlichen Theaters
- Hunger in der Welt, Bildung für Kinder in Afrika
- Unterstützung einer Kinderklinik
- Spende von medizinischen Schutzanzügen und FFP2-Masken an Hausärzte
- Corona-Hilfe für die Stiftung eines Kunden in Sambia

## II. Bedeutung der einzelnen Bereiche gesellschaftlichen Engagements

Familienunternehmen agieren nicht im luftleeren Raum. Vielmehr zeigt die Untersuchung, dass sie – auch das gesellschaftliche Engagement betreffend – stets auf der Höhe der Zeit sind. Die aktuellen gesellschaftlichen Debatten innerhalb von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft spiegeln sich anhand der Bewertungen der Bedeutung einzelner Sektoren des gesellschaftlichen Engagements wider (vgl. Abb. 10).

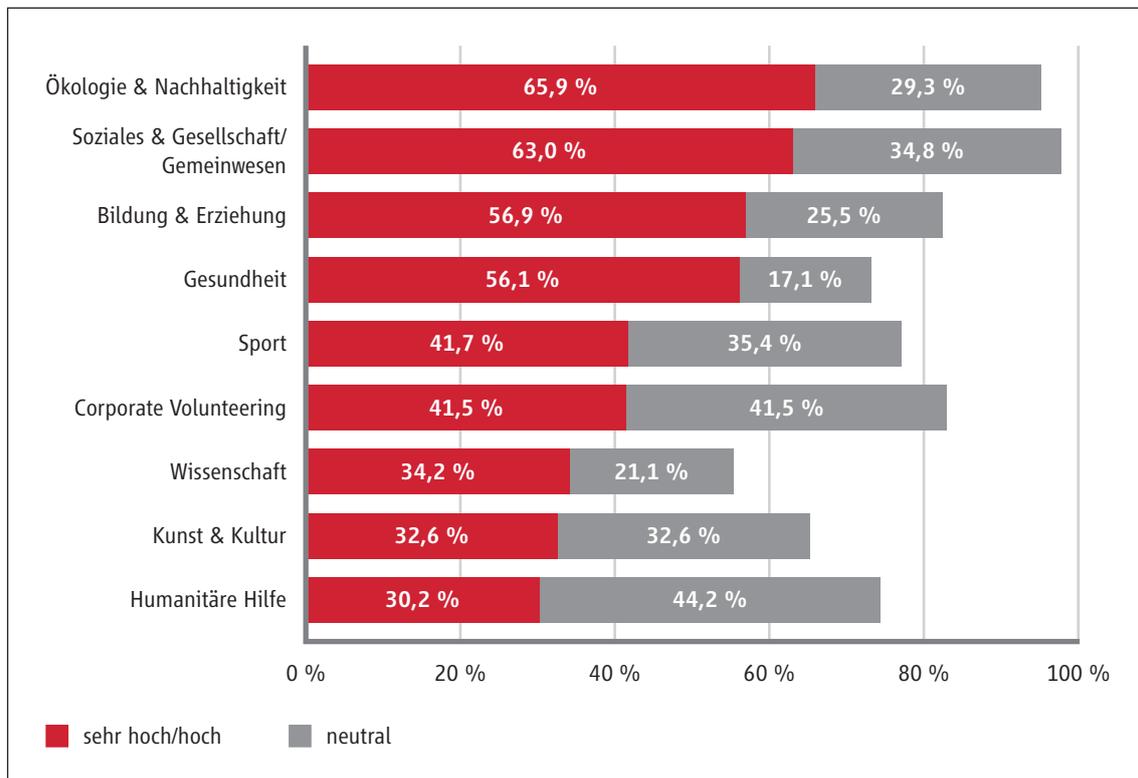
So wird deutlich, dass mit 65,9 Prozent der Bereich von Ökologie und Nachhaltigkeit in seiner Bedeutung als sehr hoch / hoch erachtet wird, während 29,3 Prozent diesen in seiner Wichtigkeit für neutral befinden. Lediglich 4,8 Prozent stufen Engagement im Bereich von Ökologie und Nachhaltigkeit in seiner Bedeutung als gering oder sogar sehr gering ein.

Den aktuellen politischen Diskussionen folgend, liegen Soziales, Gesellschaft und Gemeinwesen mit 63 Prozent knapp dahinter, gefolgt von Engagement in den Sektoren von Bildung und Erziehung (56,9 Prozent) sowie auf der gesundheitlichen Ebene (56,1 Prozent).

Während Engagement im Sport mit 41,7 Prozent eine nach wie vor stabile Position einnimmt, insbesondere im Bereich des Sponsorings, ist, wie bereits angemerkt, innerhalb der letzten Jahre merklich eine neue Form des Engagements, die des Corporate Volunteering, mit je 41,5 Prozent der Einstufung von sehr hoch/hoch und neutral in den Vordergrund getreten.

Wissenschaft, Kunst und Kultur sowie sämtliche Formen der humanitären Hilfe sind mit jeweils circa 30 Prozent zwar präsent, nehmen aber keine führende Position in der Wichtigkeit des gesellschaftlichen Engagements ein.

**Abb. 10: Bedeutung der einzelnen Bereiche gesellschaftlichen Engagements**



### III. Reichweite und Adressaten des gesellschaftlichen Engagements

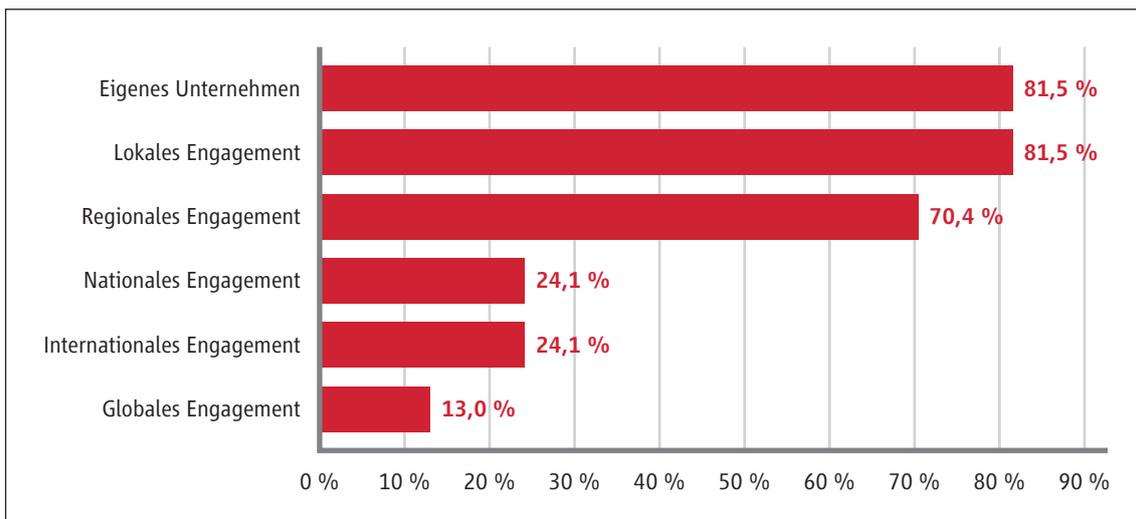
#### 1. Reichweite der Aktivitäten im Bereich gesellschaftliches Engagement

Innerhalb der qualitativen Erhebung ist es nicht möglich, klare Abgrenzungen zur Reichweite herauszuarbeiten, weshalb sich die nachfolgenden Darstellungen lediglich auf die Fragebogenerhebung beziehen.

Das gesellschaftliche Engagement deutscher Familienunternehmen konzentriert sich nach wie vor in großem Maße sowohl auf das eigene Unternehmen, hier mit 81,5 Prozent, als auch auf das lokale Umfeld, wodurch ihnen eine Art „Standorttreue“ nachgesagt werden kann (vgl. Abb. 11). So geben ebenfalls 81,5 Prozent der Unternehmen an, sich lokal zu engagieren. Mit 70,4 Prozent folgt unmittelbar danach der regionale Umkreis.

Deutlich weniger Unternehmen engagieren sich auf den weiteren Ebenen: So entfallen lediglich 24,1 Prozent sowohl auf nationales als auch auf internationales Engagement, während sich 13 Prozent auch global engagieren. Deutlich wird dabei allerdings auch, dass deutsche Familienunternehmen sich in der Mehrzahl nicht nur auf einer, sondern auf mehreren Ebenen einbringen: Auf lediglich einer Ebene engagieren sich 14,8 Prozent der befragten Unternehmen, während sich die Hälfte aller Unternehmen auf zwei (24,1 Prozent) oder drei (31,5 Prozent) Ebenen einsetzt. Über ein Viertel der Unternehmen ist auf vier (14,8 Prozent), fünf (11,1 Prozent) oder sogar sechs (3,7 Prozent), also allen abgefragten Ebenen, aktiv.

**Abb. 11: Reichweite des gesellschaftlichen Engagements**

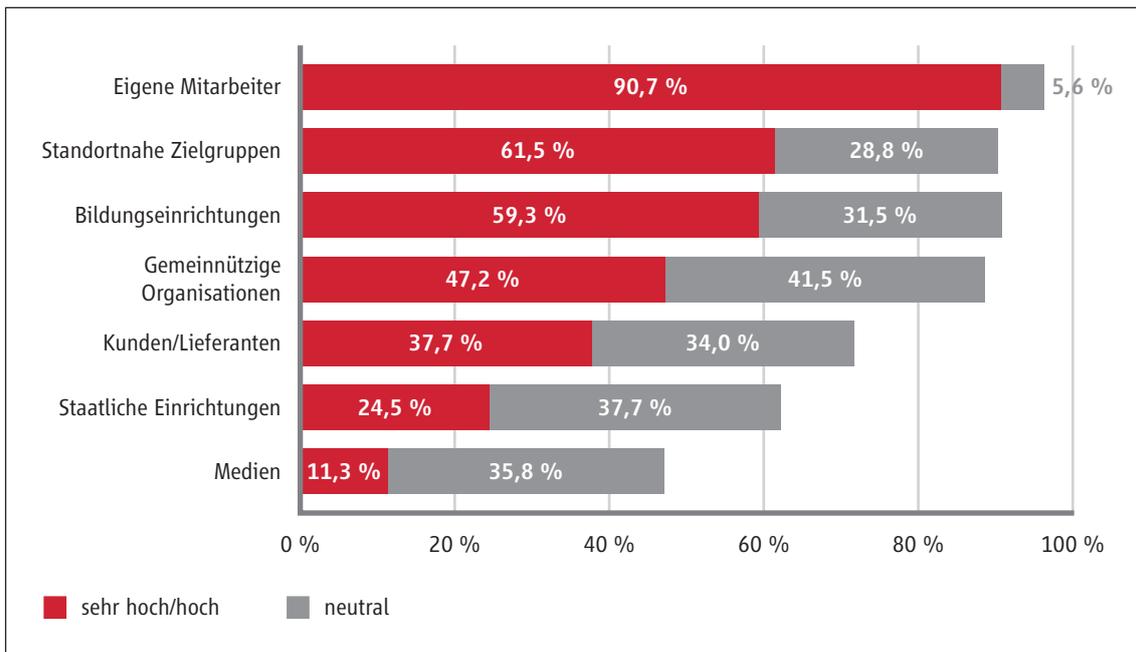


## 2. Bedeutung der einzelnen Adressaten gesellschaftlichen Engagements

Die Mitarbeiter sind, wie bereits im vorangegangenen Teil der Studie erläutert, gerade für Familienunternehmen mit 90,7 Prozent der wichtigste Adressat gesellschaftlichen Engagements (vgl. Abb. 12).

Als Teil der „Familie“ steht ihr Wohlbefinden und ihr Weiterkommen an erster Stelle, um zuallererst die ökonomische Nachhaltigkeit des Unternehmens zu sichern. Dies ist keineswegs als verwerflich anzusehen: Nur ein beständiges Unternehmen ist auch dazu in der Lage, sich langfristig gesellschaftlich zu engagieren. Typisch für Familienunternehmen ist, dass standortnahe Zielgruppen mit 61,5 Prozent an zweiter Stelle, dicht gefolgt von Bildungseinrichtungen (59,3 Prozent), stehen. Medien sind mit 11,3 Prozent als ein eher unwichtiger Adressat gesellschaftlichen Engagements zu bewerten.

**Abb. 12: Bedeutung der einzelnen Adressaten gesellschaftlichen Engagements**



## IV. Umfang und Organisation des gesellschaftlichen Engagements

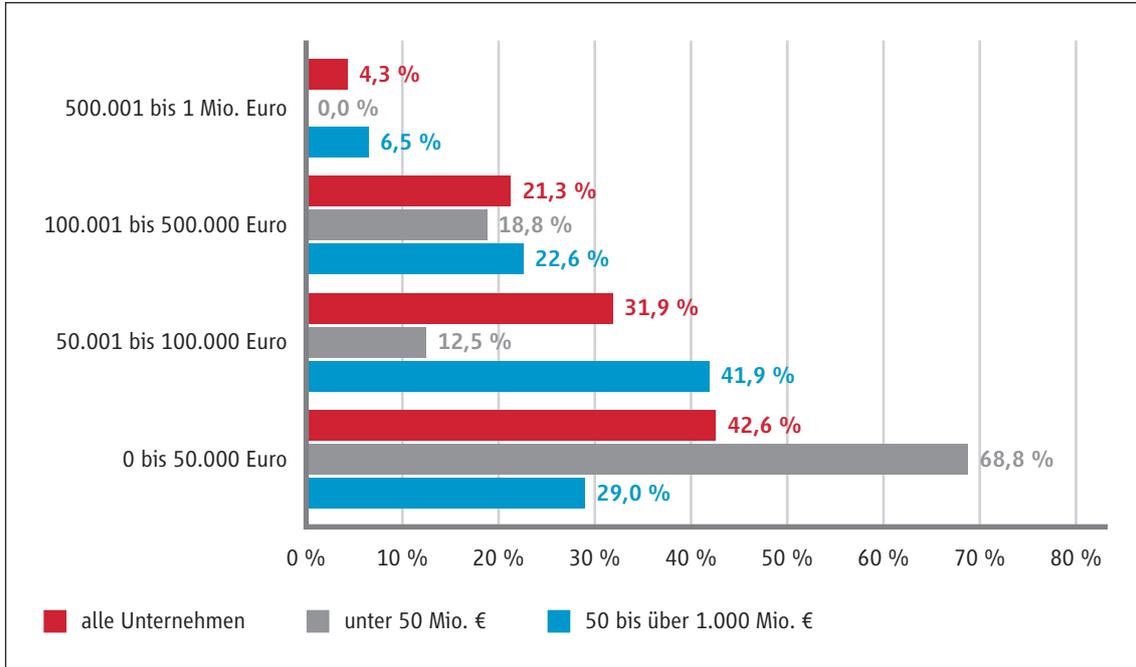
### 1. Höhe der finanziellen Ausgaben für gesellschaftliches Engagement

Da die Höhe der Ausgaben für gesellschaftliches Engagement der einzelnen Unternehmen anhand der online verfügbaren Daten nicht eindeutig für jedes Unternehmen zu definieren ist, kann lediglich die direkte Befragung einzelner Unternehmen Aufschluss geben.

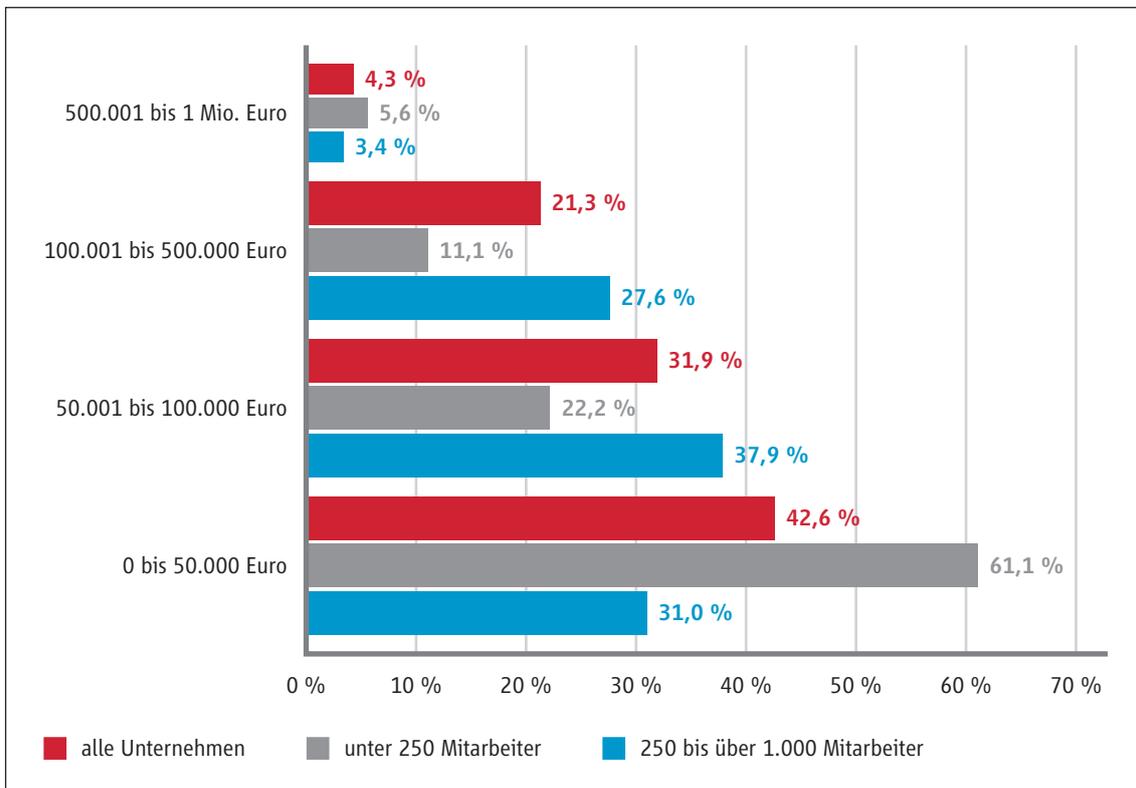
Innerhalb des Fragebogens wurden die finanziellen Ausgaben für gesellschaftliches Engagement des vergangenen Jahres (2019) ermittelt, wobei keine Eingrenzung gemacht wurde, ob diese direkt oder indirekt erfolgt sein müssen. In der nachfolgenden Darstellung sind daher auch indirekte Ausgaben in Form von Freistellungen, Sachspenden et cetera mit einbezogen. Mit 42,6 Prozent liegt der größte Anteil bei Ausgaben bis zu 50.000 Euro. 31,9 Prozent der Unternehmen geben einen Ausgabenbereich von 50.001 bis 100.000 Euro an und 21,3 Prozent den Bereich von 100.001 bis 500.000 Euro. Im größten Ausgabenbereich mit 500.001 bis 1.000.000 Euro finden sich nur noch 4,3 Prozent der Unternehmen. Aufgrund der Tatsache, dass ein Drittel der vorliegenden Stichprobe aus Unternehmen der kleinsten Umsatzgruppe mit einem Umsatz unter 50 Millionen Euro besteht, ist auch für diese Unternehmen ein kleinerer Betrag an Ausgaben für gesellschaftliches Engagement wahrscheinlich. Um dies genauer zu betrachten, wurden diese Unternehmen mit den anderen Unternehmen mit einem Umsatz von 50 Millionen Euro und mehr verglichen (vgl. Abb. 13). Dabei ergibt sich in der Gruppe mit Ausgaben von bis zu 50.000 Euro eine Differenz von 39,8 Prozentpunkten zwischen den beiden betrachteten Umsatzklassen, was zeigt, dass die kleinste Umsatzgruppe hier wesentlich stärker vertreten ist als die restlichen Unternehmen. Je größer die Ausgaben für gesellschaftliches Engagement sind, desto mehr dreht sich dieses

Verhältnis um, sodass nur noch 12,5 Prozent der kleinen Unternehmen Ausgaben im Bereich von 50.001 bis 100.000 Euro tätigen.

**Abb. 13: Ausgaben für gesellschaftliches Engagement nach Umsatz**



**Abb. 14: Ausgaben für gesellschaftliches Engagement nach Anzahl der Mitarbeiter**



Bei der Aufstellung dieses Vergleichs anhand der Mitarbeiterzahlen stellen sich dieselben Ergebnisse ein (vgl. Abb. 14).

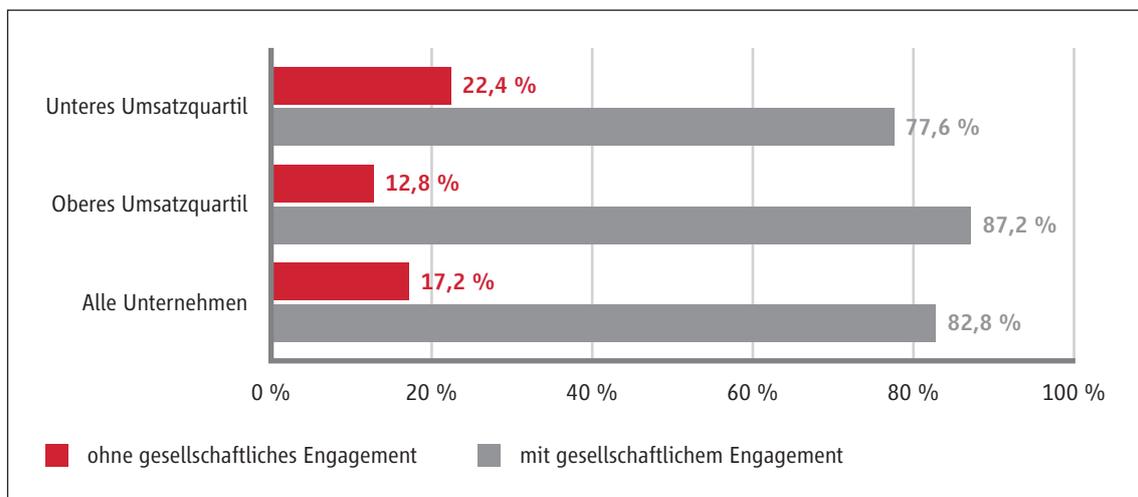
Es kann somit insgesamt festgestellt werden, dass die Höhe der Ausgaben für das gesellschaftliche Engagement mit der Größe des jeweiligen Unternehmens steigt. Gerade diese Feststellung spricht dafür, dass Familienunternehmen versuchen, ihrer Verantwortung angemessen nachzukommen. Bietet sich ihnen die Möglichkeit, die Ausgaben für gesellschaftliches Engagement zu erhöhen, so nehmen sie diese auch wahr, um möglichst viel ihres eigenen Erfolges an die Gesellschaft weitergeben zu können.

Dieses Ergebnis ist deckungsgleich mit dem Ergebnis der qualitativen Erhebung, welches fortfolgend dargestellt wird.

## 2. Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und gesellschaftlichem Engagement

Der Einflussfaktor der Unternehmensgröße auf das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen wird an dieser Stelle anhand des Umsatzes und der Anzahl an Mitarbeitern der 500 Unternehmen aus der qualitativen Erhebung betrachtet:

**Abb. 15: Gesellschaftliches Engagement nach Umsatz**

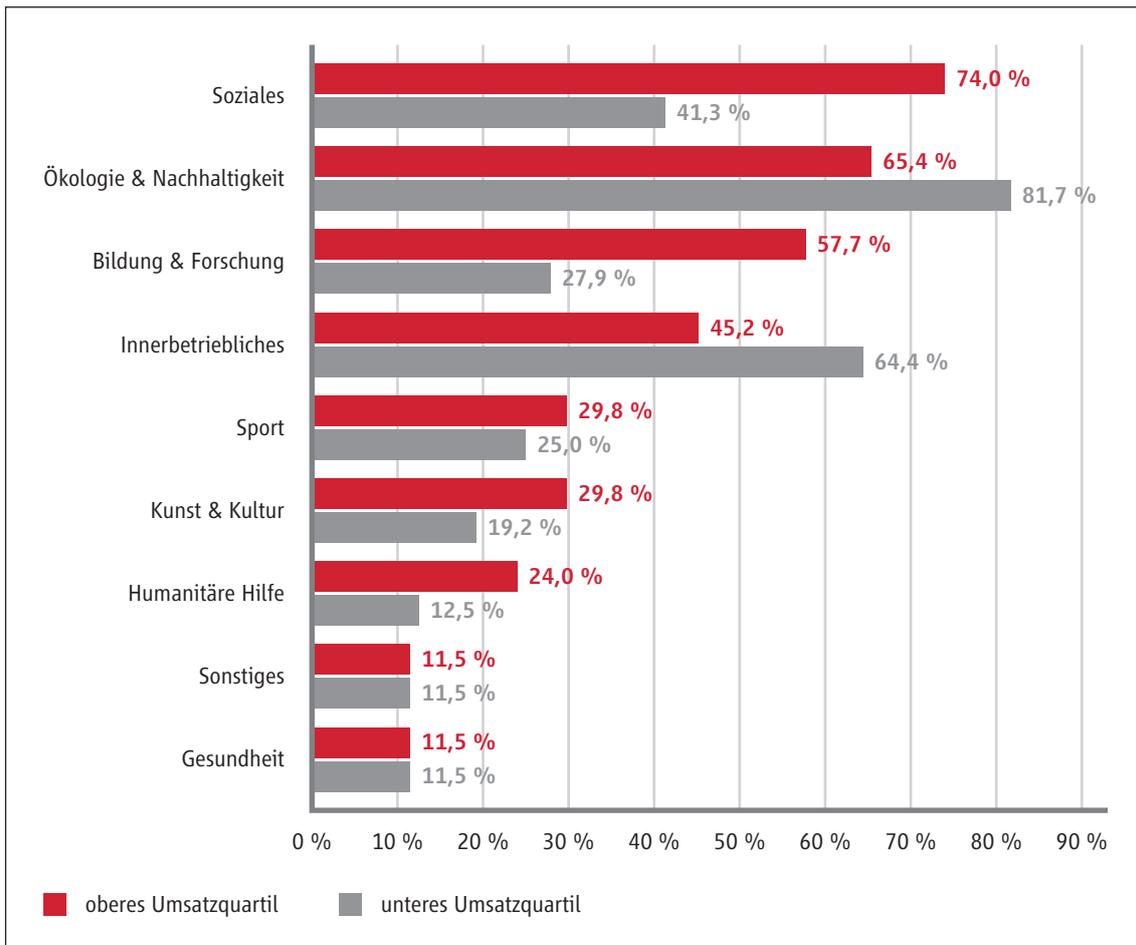


Zu diesem Zweck werden die betrachteten Unternehmen der qualitativen Erhebung in vier gleich große Gruppen unterteilt. Bei der ersten Betrachtungsweise werden diese Gruppen nach absteigender Umsatzhöhe gebildet, sodass die umsatzstärkste Gruppe mit der umsatzschwächsten Gruppe in diesem Sample verglichen werden kann. Dieses Vorgehen soll dazu dienen, Unterschiede zwischen den Umsatzgruppen identifizieren zu können. Hierbei stellt sich heraus, dass die umsatzstärkeren Unternehmen sich um fast 10 Prozentpunkte häufiger gesellschaftlich engagieren (vgl. Abb. 15). In der unteren Umsatzgruppe engagieren sich 22,4 Prozent der Unternehmen nicht, wobei es in der oberen Umsatzgruppe nur 12,8 Prozent

sind. Dabei hat die obere Gruppe einen Umsatz-Mittelwert von 11.891,8 Millionen Euro und die untere Umsatzgruppe einen Mittelwert von 598,62 Millionen Euro.

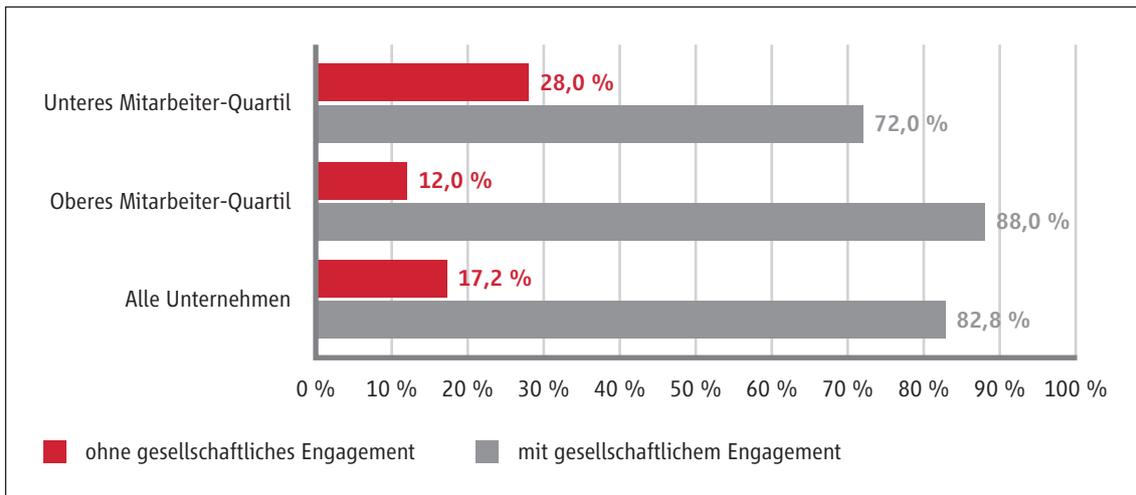
Zur weiteren Untersuchung der Sektoren werden nachfolgend nur noch die Unternehmen herangezogen, die sich auch gesellschaftlich engagieren. Auch hier gibt es Unterschiede bezüglich des jeweiligen Engagements: Eine besonders hohe Abweichung von 32,7 Prozentpunkten liegt im Bereich des sozialen Engagements vor (vgl. Abb. 16). Während das obere Umsatzquartil diesen Bereich mit 74 Prozent am häufigsten als Bereich eigenen Engagements nennt, liegt er bei dem unteren Quartil mit nur 41,3 Prozent auf dem dritten Platz. Hingegen werden die Sektoren Ökologie und Nachhaltigkeit sowie innerbetriebliches Engagement mit 81,7 Prozent und 65,4 Prozent von dem unteren Quartil der betrachteten Unternehmen deutlich häufiger genannt. Besonders innerbetriebliche Aktivitäten werden hier um fast 20 Prozentpunkte häufiger genannt, als dies bei dem oberen Quartil der Fall ist. Dies rückt das außergewöhnliche Engagement der Familienunternehmen, hier besonders der etwas kleineren Unternehmen, für ihre Mitarbeiter erneut in den Fokus.

**Abb. 16: Sektoren des gesellschaftlichen Engagements nach Umsatz**



Ein analoger Vergleich, bei dem die sich engagierenden Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter absteigend sortiert und entsprechend wieder gruppiert wurden, ergibt ebenfalls Abweichungen beim Engagement und den jeweiligen Sektoren. So engagierten sich die Unternehmen mit der höchsten Mitarbeiteranzahl (Mittelwert: 43.495,78 Mitarbeiter) zu 88 Prozent in der Gesellschaft, wodurch sie um 16 Prozentpunkte höher liegen als die Gruppe mit den wenigsten Mitarbeitern (Mittelwert: 1081,18 Mitarbeiter) (vgl. Abb. 17).

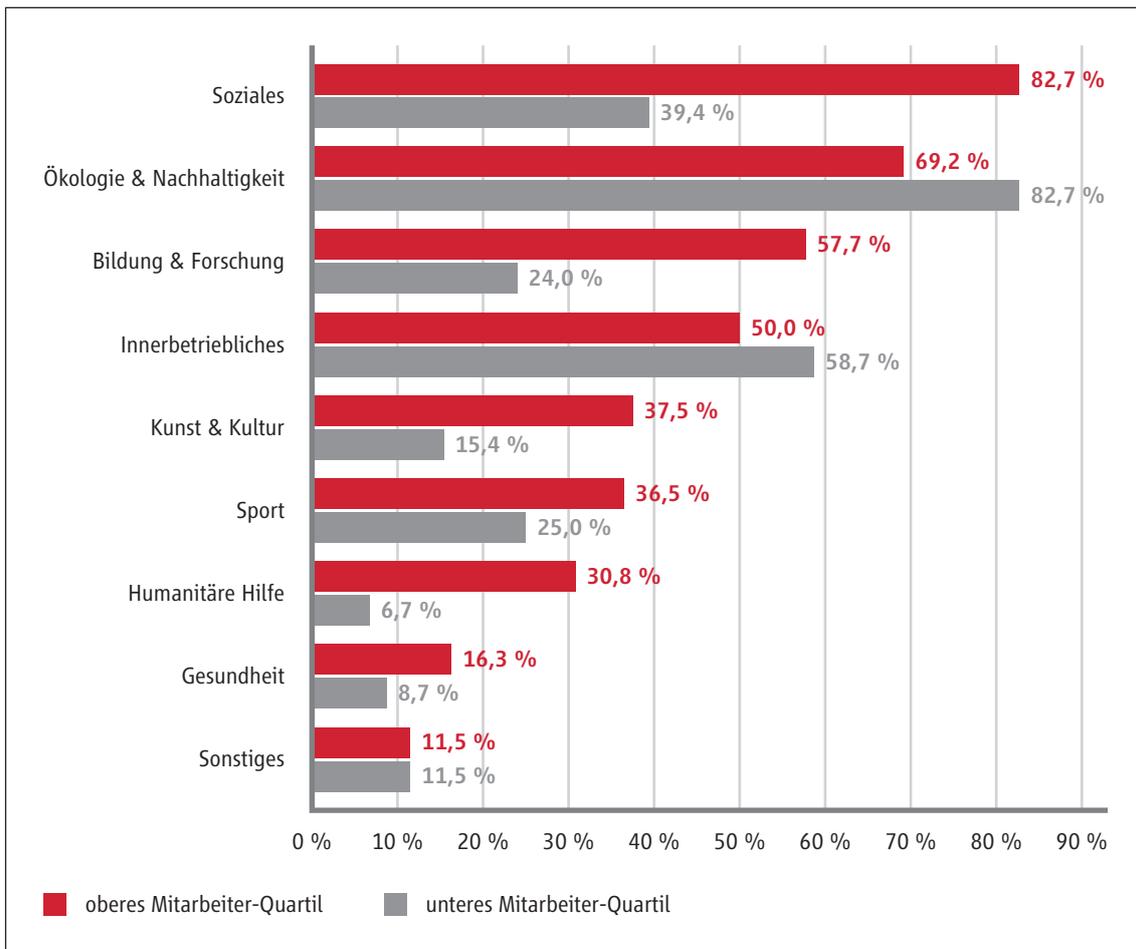
**Abb. 17: Gesellschaftliches Engagement nach Mitarbeiteranzahl**



Bei der Analyse der einzelnen Sektoren gesellschaftlichen Engagements ergeben sich bei Betrachtung der unterschiedlichen Mitarbeiterzahlen weitere Unterschiede: So engagieren sich die Unternehmen mit weniger Mitarbeitern nur zu 39,4 Prozent im sozialen Bereich und damit um 43,3 Prozentpunkte weniger als die Unternehmen mit mehr Mitarbeitern (82,7 Prozent) (vgl. Abb. 18). Ein weitaus höheres Engagement dieser Gruppe von Unternehmen ist ebenso in den Sektoren Bildung und Forschung (33,7 Prozentpunkte Differenz), Humanitäre Hilfe (24,1 Prozentpunkte Differenz) und Kunst und Kultur (22,1 Prozentpunkte Differenz) festzustellen.

Da bei der qualitativen Erhebung lediglich 4,8 Prozent der Unternehmen mit gesellschaftlichem Engagement eine Angabe zu den jährlichen Ausgaben für gesellschaftliches Engagement machen, erscheint eine Untersuchung der Beziehung zwischen Größe des Unternehmens und Höhe der Ausgaben an dieser Stelle nicht sinnvoll. Jedoch unterstreicht die spärliche Publikation von Spendensummen erneut die Tatsache, dass viele Unternehmen sich zwar engagieren, in der diesbezüglichen Kommunikation jedoch in vielerlei Hinsicht nach wie vor eher zurückhaltend sind.

**Abb. 18: Sektoren des gesellschaftlichen Engagements nach Mitarbeiteranzahl**



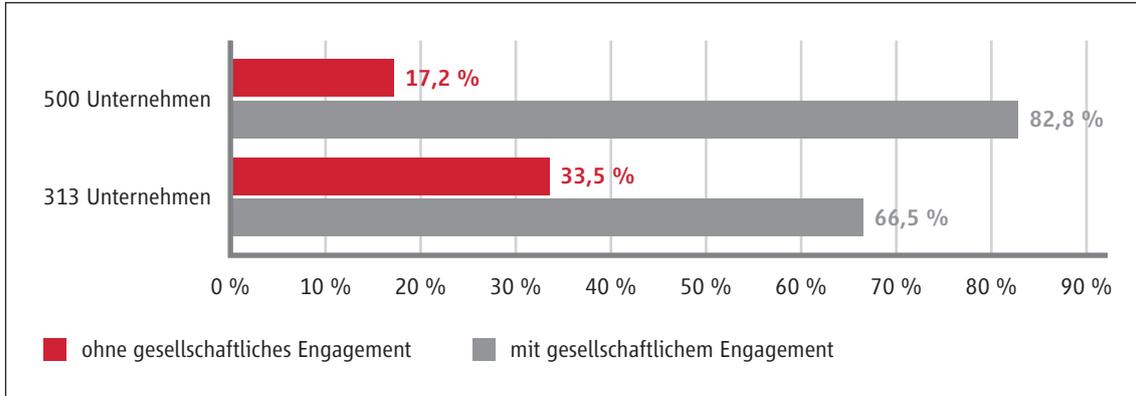
### 3. Vergleich mit weiteren Familienunternehmen

In der vorliegenden Studie werden die 500 umsatzstärksten Familienunternehmen in Deutschland untersucht, weshalb auch noch das umsatzschwächste Quantil mit einem Mittelwert von 598,6 Millionen Euro einen starken Jahresumsatz aufweist. Um die vorab identifizierten Trends und Unterschiede bezüglich des jeweils betriebenen gesellschaftlichen Engagements weiterführend verifizieren zu können, werden die bereits herausgestellten Ergebnisse nachfolgend mit einer weiteren Gruppe von Familienunternehmen verglichen. Diese besteht aus 313 Familienunternehmen, die einen durchschnittlichen Umsatz von 383,8 Millionen Euro und eine durchschnittliche Anzahl von 1.920,2 Mitarbeitern aufweisen. Im Vergleich dazu haben die 500 Unternehmen der Hauptuntersuchungsgruppe einen durchschnittlichen Umsatz von 3.662,8 Millionen Euro und durchschnittlich 13.534 Mitarbeiter.

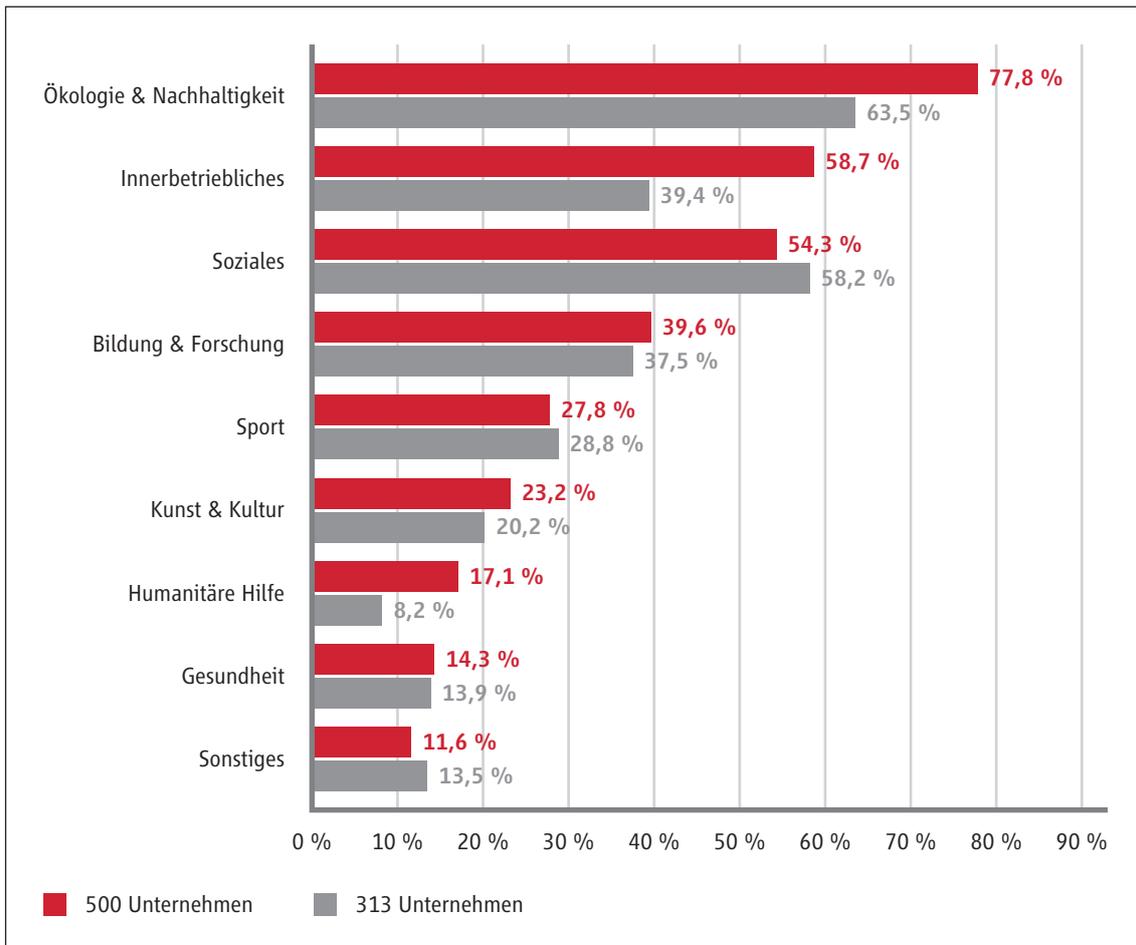
Bei der gesonderten Untersuchung dieser 313 Familienunternehmen werden erneut Vergleiche zwischen dem gesellschaftlichen Engagement und dem Umsatz, der Anzahl der Mitarbeiter sowie dem Stiftungsverhalten gezogen. Hierbei bestätigt sich, dass größere Unternehmen eher gesellschaftliche und wohltätige Aktivitäten angeben, als dies bei kleineren Unternehmen der Fall ist (vgl. Abb. 19). Dieser Trend

zeigt sich bei den umsatzschwächeren Unternehmen noch stärker als bei den Unternehmen mit einer geringeren Anzahl an Mitarbeitern.

**Abb. 19: Gesellschaftliches Engagement der beiden Untersuchungsgruppen**



**Abb. 20: Bereiche des gesellschaftlichen Engagements der beiden Untersuchungsgruppen**



Zudem zeigt sich, dass unter den größten 500 Unternehmen 48,7 Prozent eine Stiftung halten, während dies in den 313 kleineren Unternehmen nur noch auf 29,4 Prozent zutrifft. Die Verteilung des

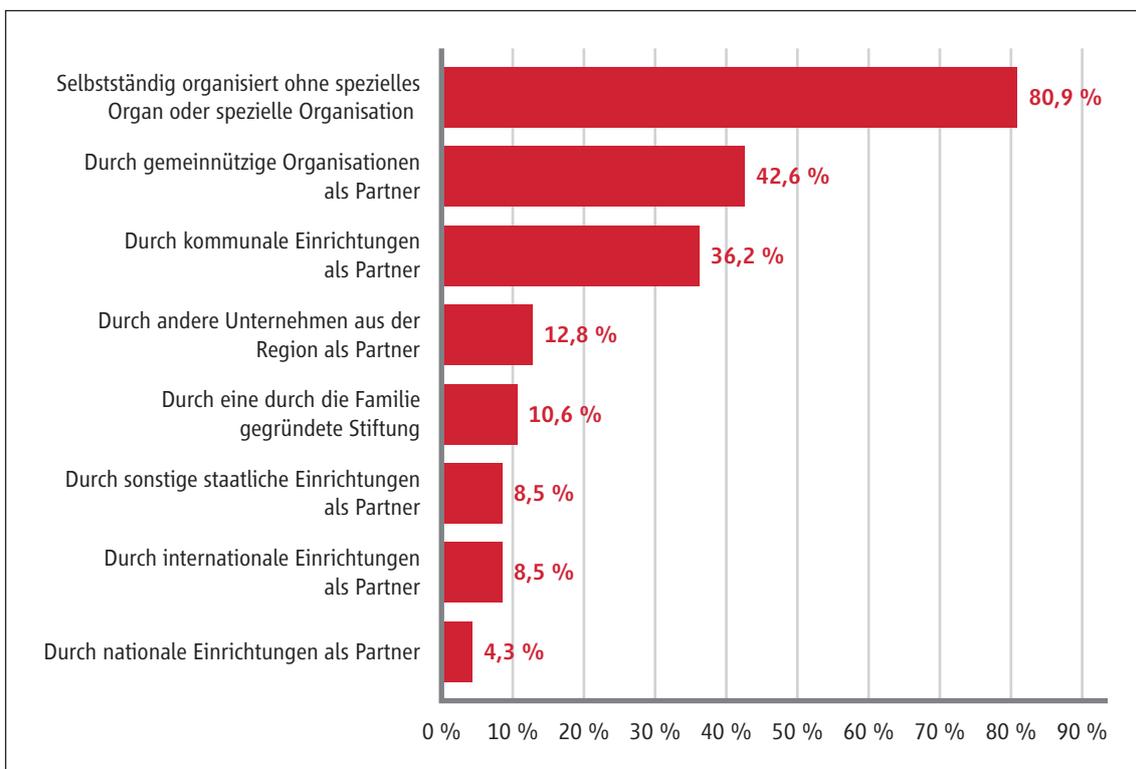
Engagements hingegen ändert sich zwischen den beiden Gruppen nur geringfügig (vgl. Abb. 20). Hierbei zeigt sich allerdings, dass kleinere Unternehmen um 19,3 Prozentpunkte weniger innerbetriebliches Engagement vorweisen als die größeren Unternehmen. Diese Differenz wird bei der Untersuchung nach Mitarbeiterzahlen noch verdeutlicht: Unternehmen mit geringerer Mitarbeiterzahl sind in diesem Bereich generell weniger tätig.

Die dargelegte Erkenntnis ist teilweise konträr zu den vorab gefundenen Ergebnissen. Es wurde festgestellt, dass die kleineren Unternehmen der 500 größten Familienunternehmen bezogen auf Umsatz und Mitarbeiter sich mehr dem innerbetrieblichen Engagement widmen, als es die größeren Unternehmen tun. Hier zeigt sich nun, dass die Gruppe der 313 kleineren Unternehmen generell in diesem Bereich weniger aktiv ist.

#### 4. Einsatz von Partnern bei der Umsetzung gesellschaftlichen Engagements

Mit einer eindeutigen Mehrheit von 80,9 Prozent geben Unternehmerinnen und Unternehmer an, gesellschaftliches Engagement selbstständig und ohne Partner oder andere Organisationen durchzuführen (vgl. Abb. 21).

**Abb. 21: Arten der Umsetzung des gesellschaftlichen Engagements**



Sollte eine Kooperation angestrebt werden, sind gemeinnützige Organisationen mit 42,6 Prozent sowie kommunale Einrichtungen mit 36,2 Prozent die beliebtesten Partner. Unter den befragten Unternehmen

geben 44,7 Prozent nur einen Partner an. Hingegen organisieren 36,2 Prozent ihr Engagement mit drei oder mehr Partnern.

## V. Motive und Ziele gesellschaftlichen Engagements

*„Von der Familie, für die Familie“*

*„Dieser Leitsatz prägt das soziale Engagement der Unternehmensgruppe Ehrmann und zeigt sich in der Unterstützung verschiedenster Projekte wie Sport-Sponsoring und der Förderung kultureller und gemeinnütziger Projekte.“ (Ehrmann, 2020)*

*„Als über 100 Jahre altes Familienunternehmen ist es unser ureigenes Interesse, in nachhaltigen Systemen zu arbeiten und zu leben. Daher agieren wir bereits seit den 1960er Jahren nach dem Motto "Die Zukunft wird das sein, was wir aus ihr gemacht haben". Dies bedeutet für uns weit mehr als die ökonomischen, ökologischen und sozialen Mindestanforderungen zu erfüllen. Themenschwerpunkte wie Arbeitssicherheit, Umwelt und der Umgang mit Mitarbeitern nehmen bei uns seit Generationen eine zentrale Stellung ein.“ (Otto Fuchs, 2020)*

Familienunternehmen sind sich seit jeher der Auswirkungen ihres Handelns und ihrer gesellschaftlichen Rolle bewusst: So geben ganze 89,4 Prozent an, dass das Motiv der **eigenen Überzeugung und mithin Familientradition** sehr wichtig oder wichtig sei (vgl. Abb. 22). Fest verankert in der Familientradition stehen die eigenen **Mitarbeiter** mit 87 Prozent. **Ethische Aspekte** folgen mit 76,1 Prozent und scheinen mit Tradition sowie eigenem Selbstverständnis von Familienunternehmen fest verwurzelt.

*„Als familiengeführtes Unternehmen, das seit 75 Jahren in der Audiobranche tätig ist, handeln wir verantwortungsvoll. Darüber hinaus engagieren wir uns für Themen, die uns besonders am Herzen liegen.“ (Sennheiser, 2020)*

Nach **praktischen Problemstellungen** (60,9 Prozent) folgt die **Vorreiterrolle innerhalb der gesellschaftlichen Entwicklung**, welche Familienunternehmen sich selbst zuschreiben. Traditionsunternehmen sehen sich in der Pflicht, mit gutem Beispiel voranzugehen und somit nicht nur ihre Verantwortung der heutigen Gesellschaft, sondern auch zukünftigen Generationen gegenüber wahrzunehmen.

Für mehr als die Hälfte aller befragten Unternehmen stellen sowohl eine **Verbesserung des eigenen Images** als auch **Nachhaltigkeit** konkrete Motive dar, sich zu engagieren.

Während **gesellschaftliche Anforderungen** mit 35,6 Prozent und **wirtschaftliche Ziele** mit 34 Prozent einen klaren Anreiz darstellen, gesellschaftliches Engagement zu praktizieren, stehen **äußere Zwänge, wie die Erfüllung von Standards**, mit 26,7 Prozent, **politische oder religiöse Ziele** (10,9 Prozent) oder auch die **Aktivitäten anderer Unternehmen** mit 6,7 Prozent hinten an. Auch die **Erweiterung des eigenen Kundenkreises** erhält mit 24,4 Prozent eine eher untergeordnete Rolle, die klar von der Erreichung sozialer Ziele mit 44,7 Prozent dominiert wird.

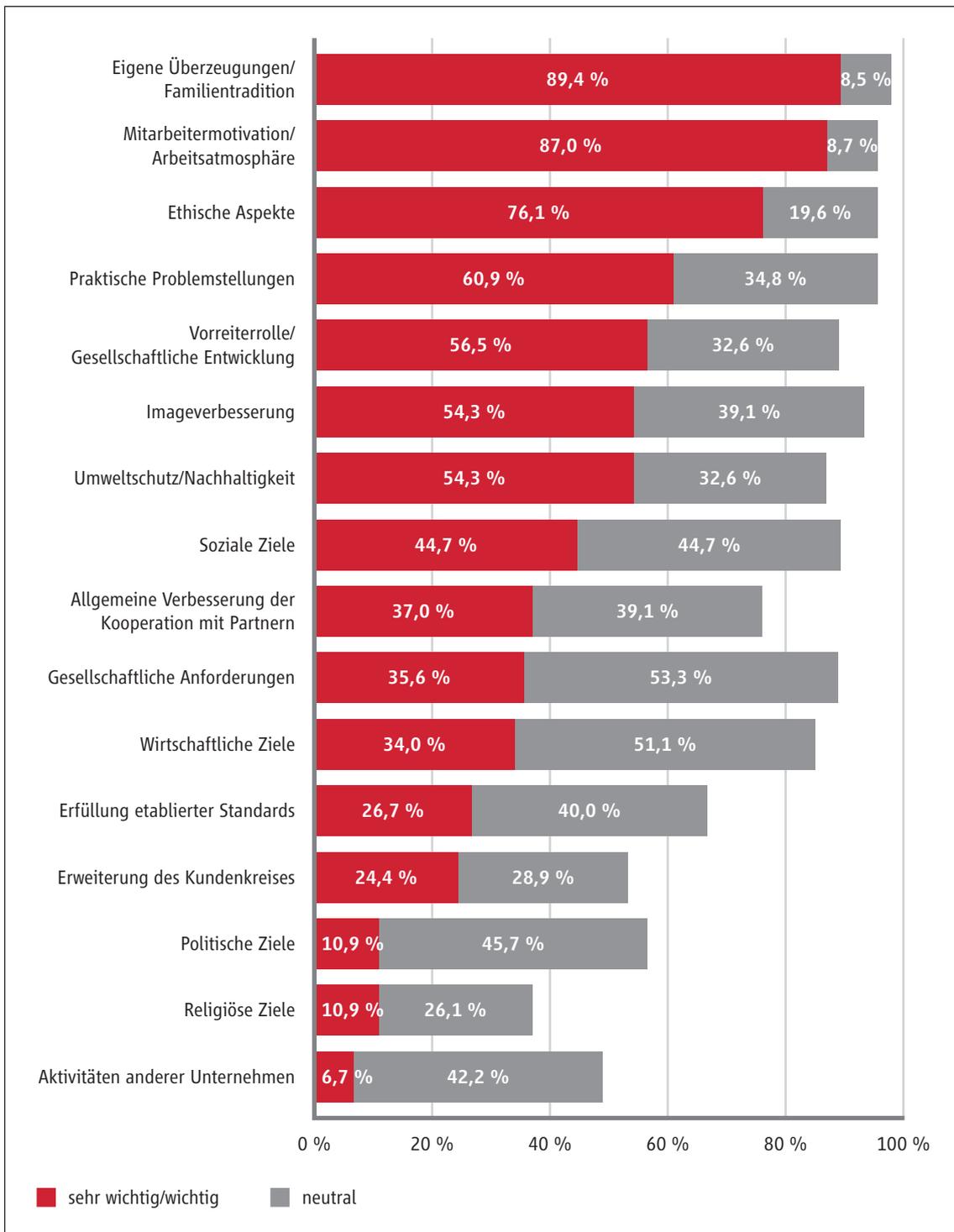
*„Wer fortschrittlich denkt, muss nachhaltig handeln. Unser wichtigster Lieferant ist die Natur. Seit über 125 Jahren liefert sie uns die besten Rohstoffe für unsere Produkte. Daher ist nachhaltiges und ökologisches Wirtschaften für uns oberstes Gebot. Als traditionelles Familienunternehmen denken wir langfristig und fühlen uns kommenden Generationen verpflichtet.“ (Zentis, 2020)*

*„Nachhaltigkeit bedeutet für die Bosch-Gruppe, den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern und gleichzeitig die natürlichen Lebensgrundlagen heutiger und künftiger Generationen zu schützen.“ (Bosch, 2020)*

Es geht daher deutlich hervor, dass Familienunternehmen aus eigener Überzeugung heraus und nicht etwa aufgrund von möglichem gesellschaftlichem Druck seitens der Politik, kirchlicher Institutionen oder anderen Wettbewerbern des Marktes agieren.

*„Nachhaltigkeit verlangt, Verantwortung wahrzunehmen – als berufliche und soziale Heimat für die vielen Menschen, die bei uns arbeiten, als zuverlässiger Partner für unsere Kunden, als Teil der wirtschaftlichen Basis unserer Gesellschaft und als Förderer von ehrenamtlichen Engagement und Initiativen. Anders ausgedrückt: Wir wollen als Unternehmen ein „guter Bürger“ in unserem Land sein. Das ist eine Aufgabe für uns alle und dieser Herausforderung stellen wir uns als BAUER Gruppe ganz gezielt.“ (BAUER Gruppe, 2020)*

**Abb. 22: Motive für gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln**

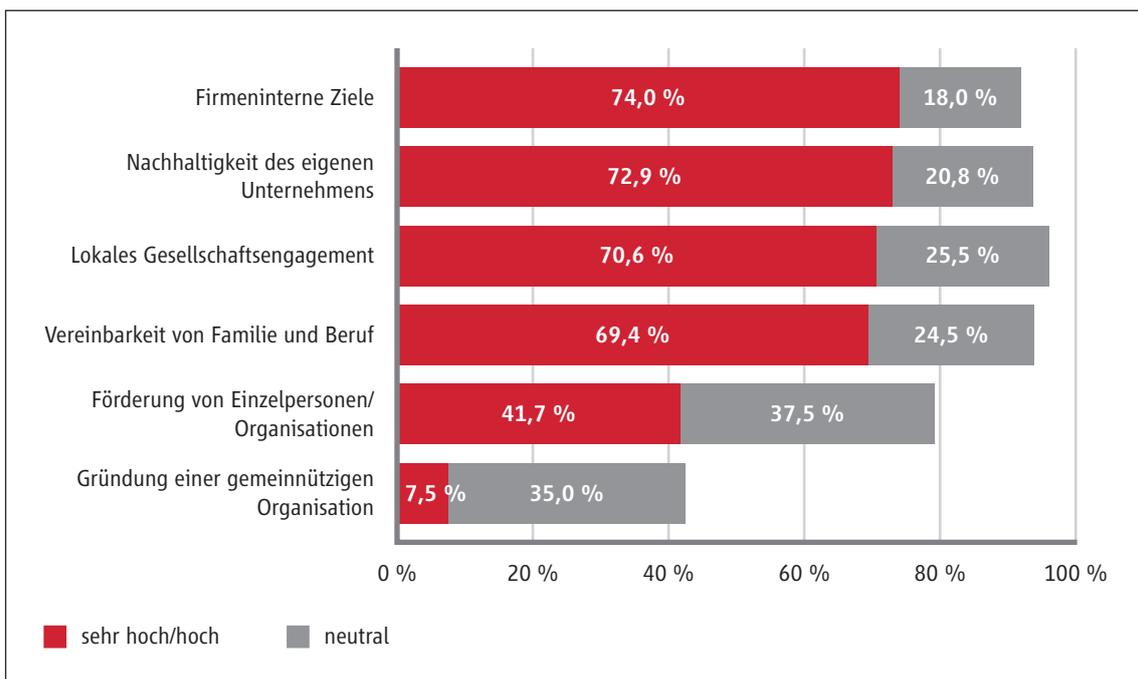


Die Ziele des gesellschaftlichen Engagements von Familienunternehmen sind – dies zeigt das Fragebogen-Sample – firmeninterne Ziele (74 Prozent) und die Nachhaltigkeit des eigenen Unternehmens (72,9 Prozent). Es besteht also ein gewisses Eigeninteresse der Unternehmen (vgl. Abb. 23). Doch ist dies verwerflich? Im Gegenteil: Sollte das eigene Unternehmen mitsamt seinen Mitarbeitern nicht nachhaltig beständig sein, so wäre auch eine langfristige Unterstützung der Gesellschaft nicht denkbar. So geben

etliche Unternehmen auch auf ihrer Website die ökonomische Nachhaltigkeit des eigenen Unternehmens in Verbindung mit ihren Mitarbeitern als oberste Priorität und Verantwortung an. So sind den Familienunternehmen ab einem solchen Punkt, ab dem ihre ökonomischen Ziele nicht mehr erreicht werden können und somit das eigene Unternehmen gefährdet wäre, klare Grenzen der Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gesetzt.

*„Nach wie vor sieht die Lambertz-Gruppe ihr konzentriertes Engagement für die Gesellschaft als eine lang- und mittelfristige Investition in die Zukunft an. [...] Zuallererst setzen wir hierfür bei unseren Mitarbeitern an. Denn damit wir unsere eigenen Ansprüche erfüllen können, sind zufriedene und qualifizierte Mitarbeiter unerlässlich. Alle unsere Mitarbeiter sind bestens ausgebildete Spitzenkräfte auf ihrem Gebiet. Es ist uns wichtig, dass unsere Mitarbeiter ihre Fähigkeiten bestmöglich einbringen und wir im Gegenzug ihren Beitrag für den Unternehmenserfolg wertschätzen.“*  
(Lambertz-Gruppe, 2020)

**Abb. 23: Ziele und Wichtigkeit des gesellschaftlichen Engagements**



Da zur Nachhaltigkeit des eigenen Unternehmens auch die eigenen Mitarbeiter gezählt werden können, scheint es nicht verwunderlich, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit 69,4 Prozent als ein weiteres wichtiges Ziel erachtet wird. Die deutliche Ausrichtung von Familienunternehmen auf das eigene Umfeld, die Region, in der sie selbst beheimatet sind, wird durch 70,6 Prozent der Unternehmen erneut unterstrichen. Sie betrachten das Ziel des lokalen Gesellschaftsengagements als sehr hoch oder hoch.

Mit 41,7 Prozent folgt die Unterstützung und Förderung von einzelnen Personen oder Organisationen, während lediglich 7,5 Prozent die Gründung einer gemeinnützigen Organisation als Ziel verfolgen.

## **VI. Sichtbare Erfolge und Bewertung des gesellschaftlichen Engagements**

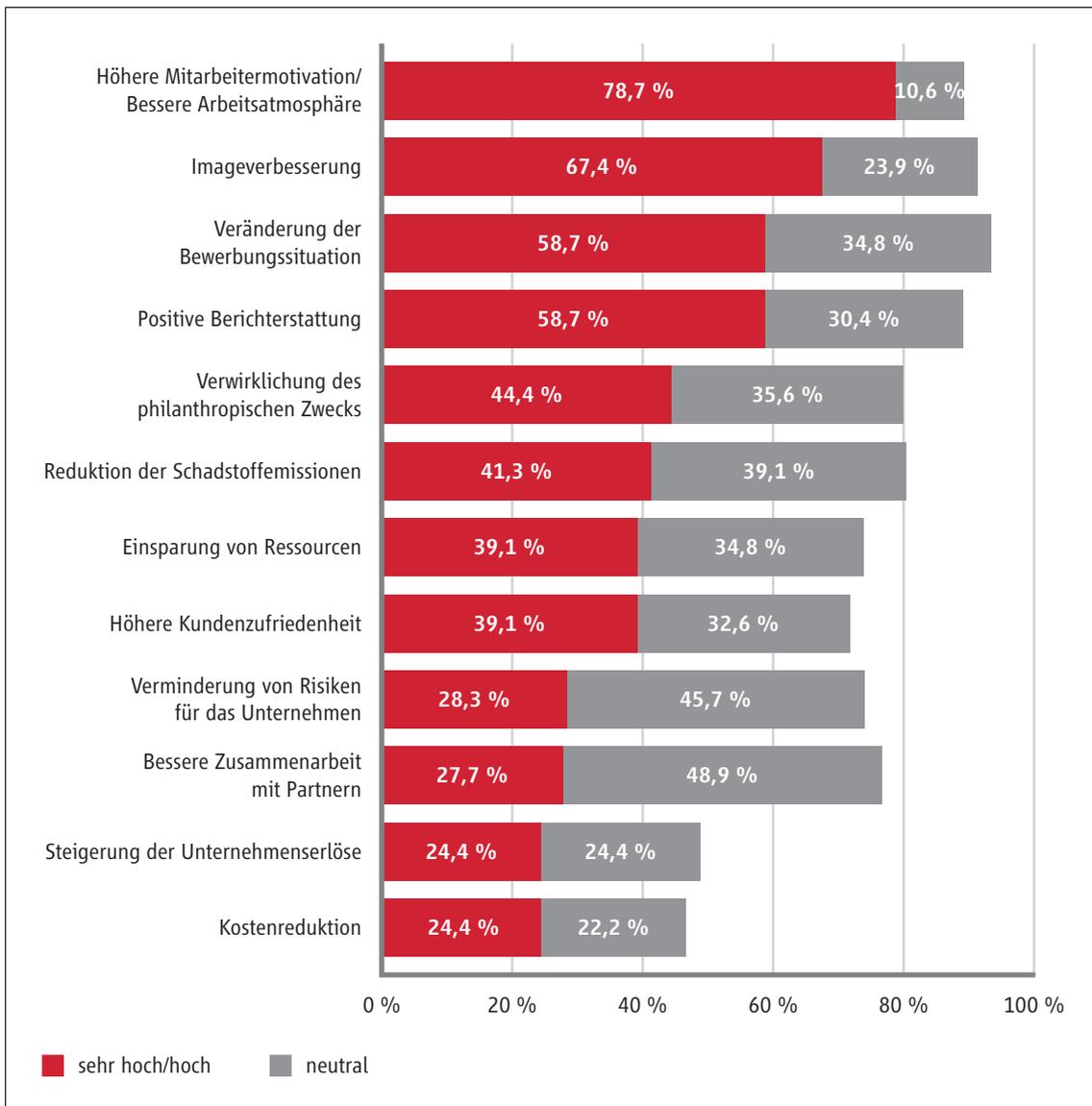
Auch bezogen auf die Bewertung der Wirkungen des eigenen gesellschaftlichen Engagements beziehen sich mit 78,7 Prozent der Befragten die meisten Unternehmen auf eine spürbar höhere Motivation der Mitarbeiter mitsamt einer verbesserten Arbeitsatmosphäre (vgl. Abb. 24). Auch eine Imageverbesserung ist laut Umfrage mit 67,4 Prozent klar festzustellen und trägt wohl auch maßgeblich zu einer Veränderung der Bewerbungssituation bei. Eine solche Verbesserung des eigenen Images wird durch eine positive Berichterstattung bei der Durchführung gesellschaftlichen Engagements klar unterstrichen. Während neben den innerbetrieblichen Wirkungen auch die Verwirklichung des philanthropischen Zwecks mit 44,4 Prozent noch eine klar übergeordnete Stellung einnimmt, stehen die Steigerung der Unternehmenserlöse sowie eine Kostenreduktion mit jeweils 24,4 Prozent an letzter Stelle hinsichtlich einer festzustellenden Auswirkung gesellschaftlichen Engagements.

Die derzeitige Publikation gesellschaftlichen Engagements scheint sich dementsprechend zwar insoweit erhöht zu haben, als eine deutliche Imageverbesserung spürbar ist, scheint aber immer noch so gering zu sein, dass sie in ihrer Wirkung weder erhöhte Umsätze noch geringere Kosten mit sich bringt.

Eine Reduktion von Schadstoffen (41,3 Prozent) sowie eine verbesserte Ressourcennutzung (39,1 Prozent) werden im Einklang mit der momentanen Umweltdiskussion auch als klar sichtbare Verbesserungen des eigenen gesellschaftlichen Engagements benannt.

Eine höhere Kundenzufriedenheit ist mit 39,1 Prozent zudem deutlicher zu spüren als die bessere Zusammenarbeit mit Partnern, während die Verringerung eigener Firmenrisiken als weniger spürbare Wirkung des eigenen Engagements angesehen wird.

**Abb. 24: Bewertung der Wirkung des eigenen gesellschaftlichen Engagements**

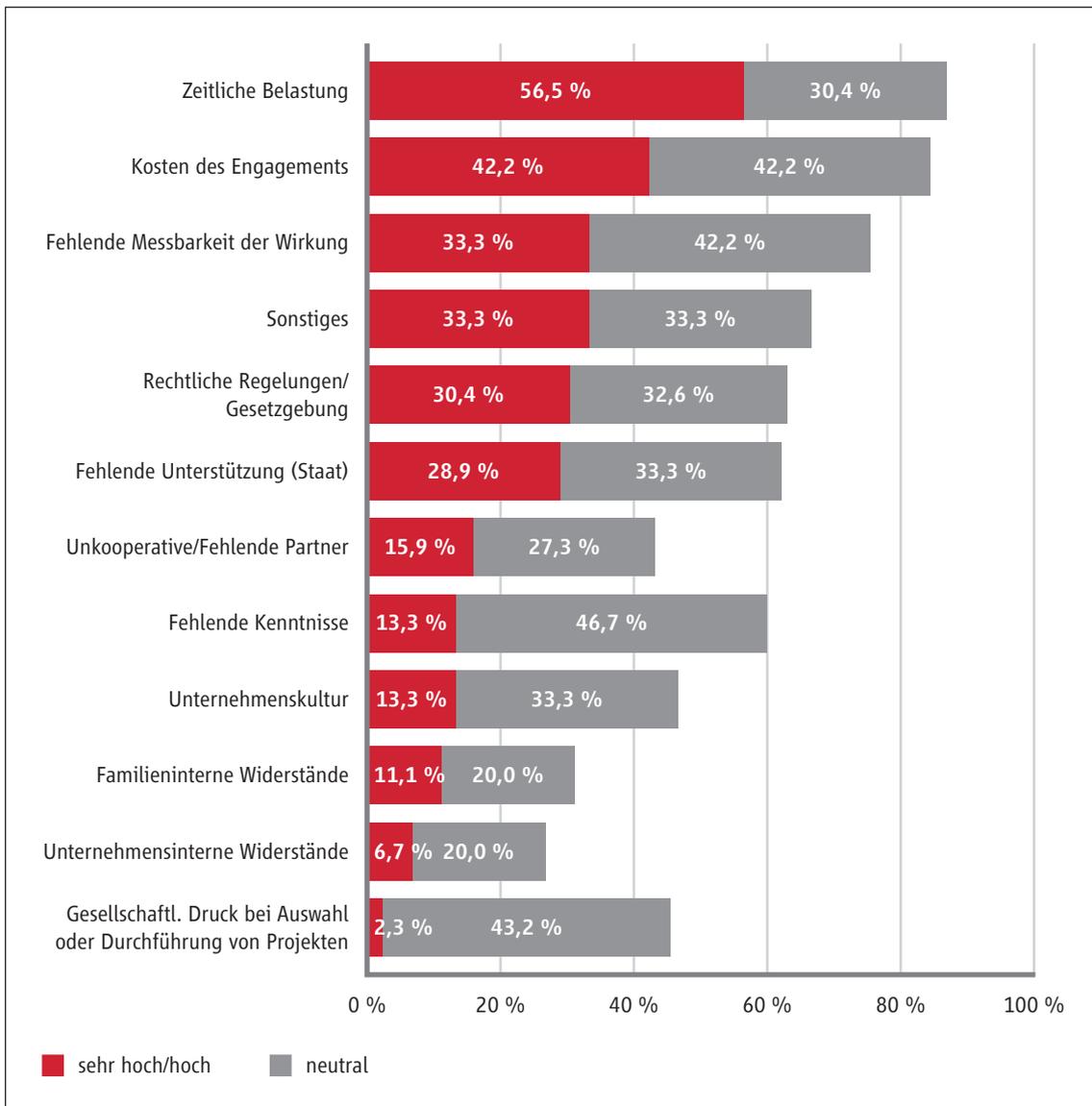


## VII. Herausforderungen für die Umsetzung gesellschaftlichen Engagements

Anhand der Beantwortung der Frage nach Herausforderungen und Hemmnissen, die hinsichtlich der Umsetzung gesellschaftlichen Engagements bestehen, ist deutlich zu erkennen, dass nicht nur Kosten anfallen, sondern dass die Umsetzung von Projekten, die Zusammenarbeit mit Partnern und die Auswahl von Spendenempfängern auch viel Zeit in Anspruch nehmen (vgl. Abb. 25).

Da 80,9 Prozent der Unternehmen angeben, selbstständig und ohne Partner gesellschaftlich zu agieren, scheint diese Antwort nicht verwunderlich und könnte zum Umdenken anstoßen, unter Umständen mit unterschiedlichen Partnern eine verbesserte Handlungsweise und vor allem -möglichkeit anzustreben.

**Abb. 25: Herausforderungen und Hemmnisse für die Umsetzung gesellschaftlichen Engagements**



Die fehlende Messbarkeit der Wirkung schlägt mit gut einem Drittel ins Gewicht, während 30,4 Prozent rechtliche Regelungen sowie die bestehende Gesetzgebung als hinderlich erachten.

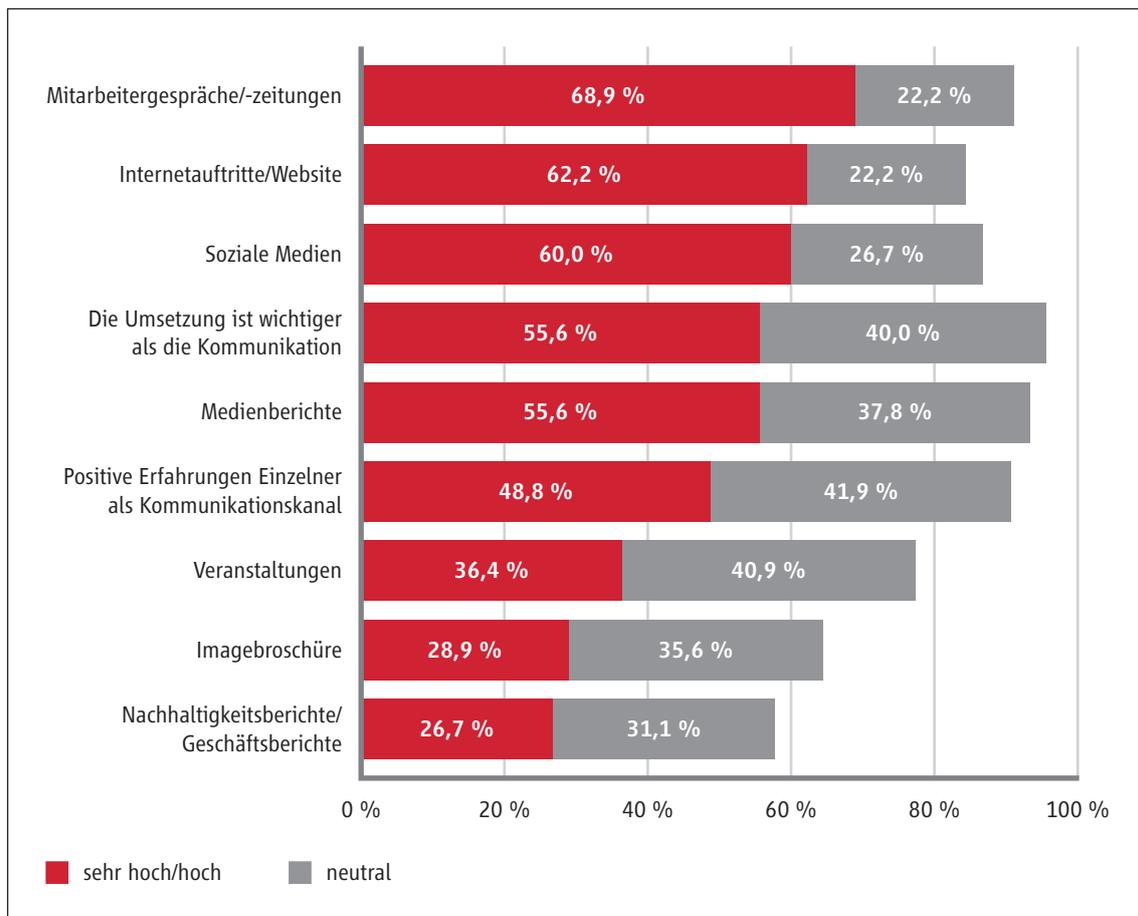
Mit 28,9 Prozent folgt nach der staatlichen Gesetzgebung die fehlende Unterstützung durch den Staat selbst. Unkooperative oder fehlende Partner sowie eigenes Unwissen sind eher von geringerer Bedeutung.

Es zeigt sich eindeutig, dass weder die Unternehmenskultur noch familiäre oder unternehmensinterne Widerstände als klare Herausforderung betrachtet werden. Anhand von lediglich 2,3 Prozent wird deutlich, dass ein gesellschaftlicher Druck hinsichtlich der Auswahl von Projekten, Partnern und weiteren damit zusammenhängenden Entscheidungen kaum zu bestehen scheint.

## VIII. Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements

Nach wie vor üben viele der befragten Familienunternehmen sich in vornehmer Zurückhaltung, weshalb auch das Motto „Tue Gutes und sprich *nicht* darüber“ (Stiftung Familienunternehmen, 2007, S. 35) noch immer eine hohe Bedeutung zu haben scheint. So heben denn auch über die Hälfte aller Befragten deutlich hervor: Die Umsetzung des gesellschaftlichen Engagements ist wichtiger als die begleitende Kommunikation der jeweiligen Projekte (vgl. Abb. 26).

Abb. 26: Kommunikationskanäle des gesellschaftlichen Engagements



Dementsprechend lässt sich, wie anfänglich bereits angemerkt, auch für die Unternehmen, die in der Untersuchung als nicht gesellschaftlich engagiert klassifiziert wurden, nicht eindeutig sagen, ob diese Unternehmen tatsächlich nicht gesellschaftlich engagiert sind, oder aber hierzu lediglich keine öffentlichen Angaben machen.

Passend zu dieser Aussage geben 48,8 Prozent der Befragten die positive Erfahrung Einzelner als wichtigen Kommunikationskanal an. Weiterhin lässt sich deutlich erkennen, dass die Mitarbeiter auch bezüglich der Kommunikation in den Fokus gerückt sind, knapp gefolgt von der öffentlichen Darstellung per Internetauftritt. Dieser steht genauso wie die Nutzung sozialer Medien vor den ursprünglichen

Medienberichten. Die Nutzung eigenständiger Internetplattformen kann herkömmliche Medienberichte auf gewisse Weise als redundant erscheinen lassen. Besonders soziale Medien, die eine sowohl einfache als auch schnelle Verbreitung von Informationen gerade für die jüngere Generation ermöglichen, stellen ein heutzutage gern genutztes Kommunikationsinstrument dar. Die zunehmende Verwendung lässt erkennen, dass Familienunternehmen mit der Zeit gehen, Transparenz- sowie Informationsanforderungen nachkommen und dadurch mehr Einblicke in die Durchführung ihres gesellschaftlichen Engagements ermöglichen. Dieses Ergebnis unterstreicht auch die positive Wirkung von gesellschaftlichem Engagement auf das Image.

Veranstaltungen werden von 36,4 Prozent der Unternehmen zur Verbreitung ihres gesellschaftlichen Engagements genutzt, während 28,9 Prozent eine Imagebroschüre als Aushängeschild des eigenen Unternehmens publizieren. Innerhalb der Nachhaltigkeits- oder Geschäftsberichte geben lediglich 26,7 Prozent der Unternehmen an, gesellschaftliches Engagement zu publizieren, wobei an dieser Stelle darauf hinzuweisen ist, dass viele der befragten Unternehmen aufgrund ihrer Größe nicht dazu verpflichtet sind, eine solche Darstellung in Form von Nachhaltigkeitsberichten zu leisten.

Die dargestellten Ergebnisse scheinen eine mögliche Handlungsempfehlung für deutsche Familienunternehmen zu konkretisieren, wonach auch die Kommunikation des eigenen Engagements immer wichtiger wird und daher auch bei der eigenen Tätigkeit berücksichtigt werden sollte. Gerade die Vielzahl der nutzbaren Kanäle erscheint vor diesem Hintergrund ein breites Feld an spezifischen Gestaltungsoptionen aufzuzeigen.



## E. Weiterführende Analysen

Für Familienunternehmen stellen Stiftungen eine gute Möglichkeit dar, das Unternehmen vor Abspaltungen und Verkäufen zu schützen aber vor allem auch, den Fortbestand des Unternehmens unabhängig von der nachfolgenden Unternehmergeneration und des Einflusses der Unternehmerfamilie zu gewährleisten. Besonders der Generationenwechsel, der eine spezielle Herausforderung für Familienunternehmen darstellt, sowie eine mögliche Beteiligung aller Familienangehöriger ist durch eine entsprechende Stiftung im Vorhinein festgelegt und dient damit der Sicherung des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze.

Stiftungen werden zu einem Großteil für gesellschaftliches Engagement genutzt. Hierbei bekommen privat beziehungsweise unternehmerisch sinnvolle Stiftungen einen weiteren wichtigen Zweck. Oftmals werden Stiftungen seitens der Familie aber auch aus rein philanthropischen Motiven gegründet, um deren wohlütiges Engagement auszubauen und diese Tätigkeiten auch in der Zukunft zu sichern.

Die Stiftung als ein ergänzendes Instrument des Engagements von Familienunternehmen wird im Folgenden genauer analysiert. Die 500 umsatzstärksten Familienunternehmen Deutschlands wurden erneut herangezogen, um zu untersuchen, ob Unternehmen beziehungsweise Unternehmerfamilien eine Stiftung gegründet haben und in welchen Sektoren diese Stiftungen tätig sind.

Zur Identifikation verbundener Stiftungen wurden sowohl der Internetauftritt des Unternehmens selbst als auch weiterführende Angaben im Internet bezüglich etwaiger Verbindungen mit dem Unternehmen oder der Familie durchsucht. Besonders bei großen Unternehmerfamilien mit mehreren Unternehmergenerationen besteht eine Schwierigkeit der Abgrenzung, welche Stiftungen dem Unternehmen noch zuzuordnen sind. Auch konnten nur Stiftungen identifiziert werden, über die ausreichende Informationen verfügbar sind und die dem Unternehmen klar zugeordnet werden konnten.

*„Für HORNBACH ist Erfolg etwas, das man teilen muss. Aus diesem Grund geben wir einen Teil unseres Unternehmenserfolgs an die Gesellschaft weiter.“ (HORNBACH Holding, 2020)*

### I. Umfang des gesellschaftlichen Engagements durch verbundene Stiftungen

Unter den betrachteten 500 Familienunternehmen halten ganze 47,6 Prozent eine oder mehrere Stiftungen zu gemeinnützigen oder rein privaten Zwecken. Die Nutzung mehrerer Stiftungen dient hierbei unter anderem der Fokussierung auf verschiedene gesellschaftliche Themen oder der differenzierten Ausgestaltung wohlütiger Anliegen verschiedener Familienmitglieder. Darüber hinaus kann durch mehrere Stiftungen auch eine klare Abgrenzung zwischen der Nutzung für private oder gemeinnützige Belange

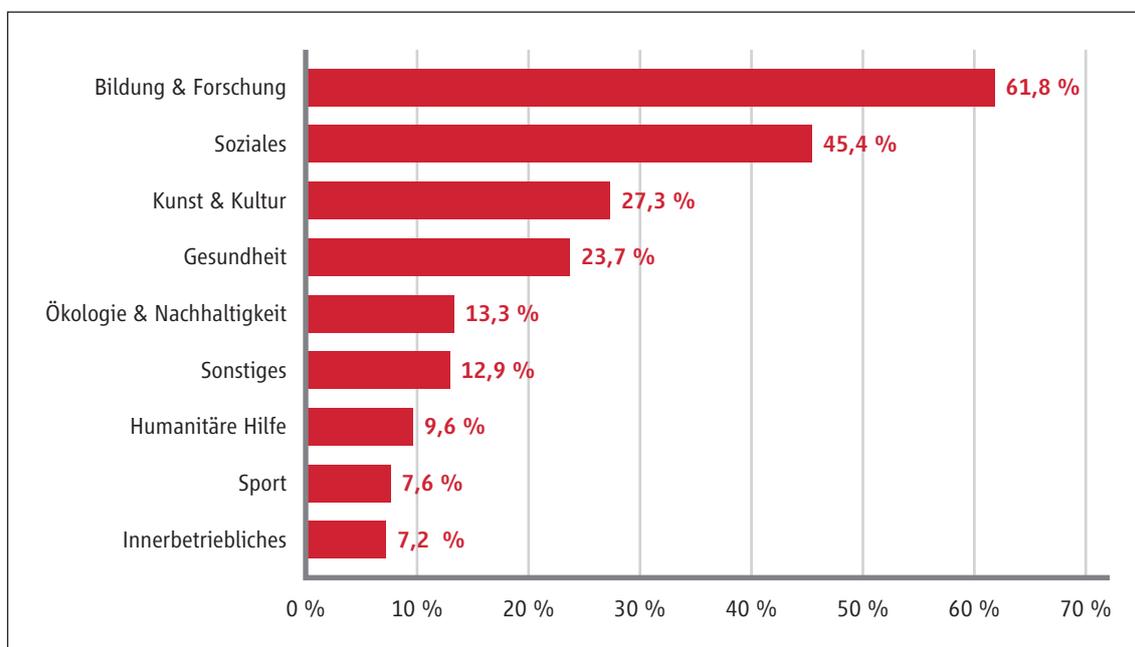
geschaffen werden. Einem rein privaten Zweck, also der Einkommens- und Unternehmenssicherung, dienen lediglich 11,7 Prozent aller identifizierten Stiftungen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass fast 90 Prozent der Stiftungen gemeinnützigen Zwecken dienen. Dies entspricht auch den Ergebnissen verschiedener vorheriger Studien, wonach die treibenden Gründe für die Einrichtung einer Stiftung die „Wahrung des Lebenswerkes“, der „Fortbestand der Familientradition“, die „Förderung gesellschaftlicher Anliegen“ und die Möglichkeit „Gezielt Gutes zu tun“ sind (Eulerich, 2016).

## II. Bereiche des gesellschaftlichen Engagements verbundener Stiftungen

Die Stiftungen, die sich dem gesellschaftlichen Engagement verschrieben haben, wurden – analog dem Vorgehen für das Unternehmensengagement – den jeweiligen Sektoren zugeordnet. Auch hier kommt es zu Mehrfachnennungen von Sektoren durch einzelne Stiftungen.

Der Sektor, innerhalb dessen sich die meisten Stiftungen engagieren, ist mit 61,8 Prozent Bildung und Forschung (vgl. Abb. 27). Hierbei werden Themen wie die Bildungsunterstützung für junge Menschen in Form spezieller Förderprojekte genannt. Aber auch die Förderung von Wissenschaft und Forschung erfährt durch Spenden, Stipendien und Stiftungsprofessuren Beachtung.

**Abb. 27: Bereiche des gesellschaftlichen Engagements verbundener Stiftungen**



Mit 45,4 Prozent liegt das soziale Engagement auf dem zweiten Platz. Wie bereits zuvor bezüglich des unternehmerischen Engagements beschrieben, nehmen auch bei Stiftungen Kinder und Jugendliche und deren Förderung einen besonderen Stellenwert ein. Zudem finden sich in diesem Bereich auch Hilfeleistungen für Senioren, Obdachlose oder eine bessere Integration von Geflüchteten.

Wichtige Bereiche für das Stiftungsengagement sind überdies Kunst und Kultur (27,3 Prozent) sowie der Bereich Gesundheit (23,7 Prozent). Während im Kunst- und Kulturbereich die Nachwuchsförderung und die Förderung vieler kultureller Veranstaltungen, Ausstellungen und Museen im Mittelpunkt stehen, sind gesundheitliche Themen zumeist entweder spezifisch auf eine Krankheit oder einen Forschungsbereich, wie zum Beispiel die Stammzellforschung, beschränkt oder aber die Verbesserung der medizinischen Versorgung und verschiedener medizinischer Einrichtungen und Pflegestellen wird gezielt gefördert.

Im Unterschied zu dem Unternehmensengagement steht mit 13,3 Prozent der Bereich Ökologie und Nachhaltigkeit erst an fünfter Stelle. Die Bereiche Sonstiges und Humanitäre Hilfe können zu 12,9 Prozent und 9,6 Prozent identifiziert werden, gefolgt von den Bereichen Sport (7,6 Prozent) und innerbetriebliches Engagement (7,2 Prozent).

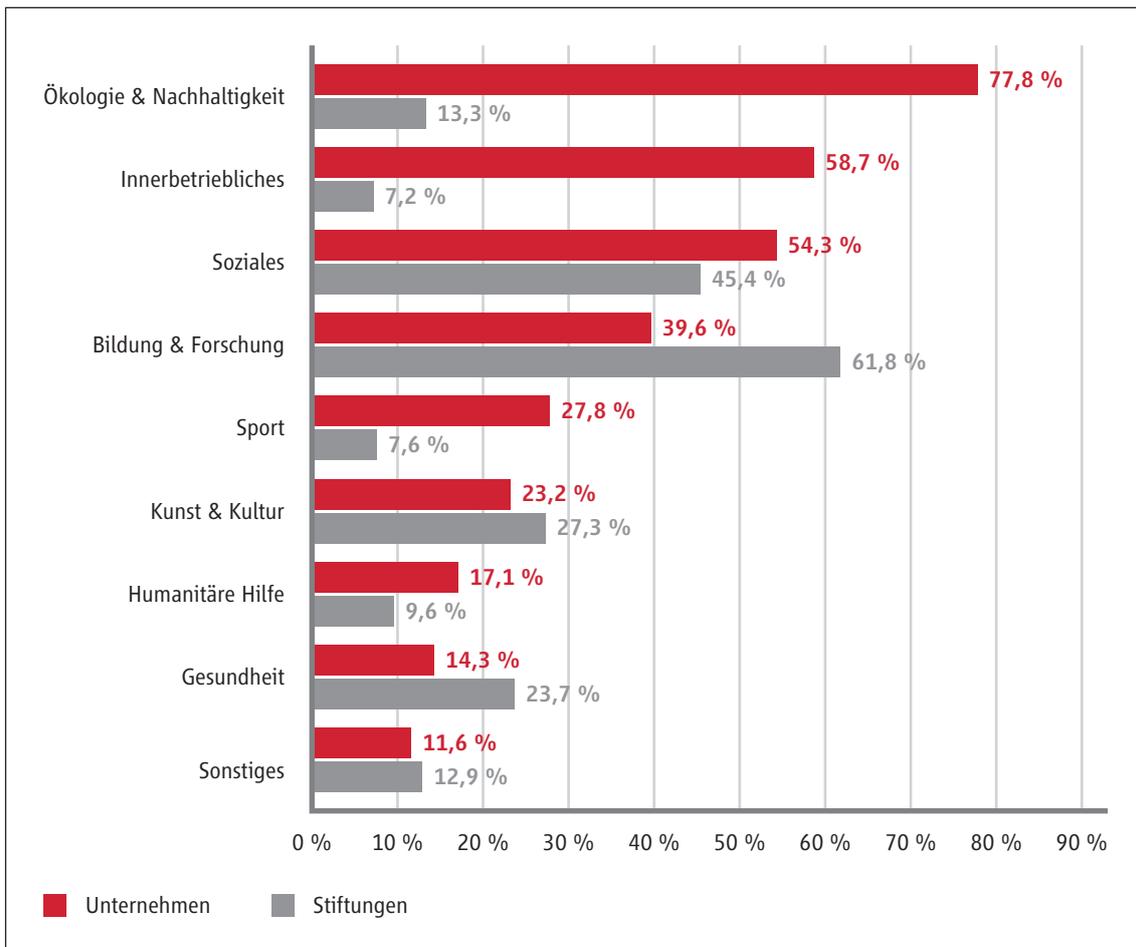
Ein gutes Beispiel dafür, dass die Unternehmen ihr Fachwissen, spezielle Fähigkeiten und ihre Produkte nicht nur umsatzgenerierend verkaufen, sondern zu wohltätigen Zwecken nutzen können, stellt die Ottobock Global Foundation dar (Ottobock, 2020). Diese Stiftung spendet nicht nur einen Teil der hergestellten Prothesen, sondern entsendet zudem auch Spezialisten, um hauptsächlich Kindern, die in Kriegsgebieten auf Prothesen oder Rollstühle angewiesen sind, die individuelle Lebenssituation zu verbessern. Somit verwendet die Stiftung neben materieller Hilfe in Form ihrer Produkte auch Humanressourcen, um gesellschaftlich zu unterstützen.

### **III. Vergleich der Bereiche des Engagements von Unternehmen und Stiftungen**

Zur besseren Identifikation der Besonderheiten des Stiftungsengagements im Vergleich zum gesellschaftlichen Engagement der Unternehmen selbst, dient im Folgenden ein direkter Vergleich der Sektoren (vgl. Abb. 28). Unterschiede werden dabei besonders in den Sektoren Ökologie und Nachhaltigkeit sowie innerbetriebliches Engagement deutlich. Während beide Sektoren mit 77,8 Prozent und 58,7 Prozent auf den ersten Rängen des Unternehmensengagements zu finden sind, engagieren sich die betrachteten Stiftungen nur zu 13,3 Prozent im Bereich Ökologie und Nachhaltigkeit und zu 7,2 Prozent im innerbetrieblichen Sektor.

Da Stiftungen im Normalfall weder Produktionsstätten und Prozesse noch große Gebäude verwalten und demnach leichter ökologisch nachhaltig gestaltet sowie verwaltet werden können, entfällt eine Beschäftigung mit besagten Themenkomplexen weitgehend. Dies erklärt einen Großteil der aufgezeigten Differenzen. Vielmehr gewinnen bei den betrachteten Stiftungen die Themenkomplexe Biodiversität, Naturschutz und umweltbewusste Landwirtschaft an Bedeutung.

**Abb. 28: Vergleich der Bereiche des Engagements von Unternehmen und Stiftungen**



Im Bereich des innerbetrieblichen Engagements der Stiftungen werden die Förderung benachteiligter und begabter Mitarbeiter sowie in besonderem Maße die Hilfe für aktuelle und ehemalige Mitarbeiter und ihre Familien genannt.

So hat beispielsweise das Unternehmen FRÄNKISCHE eine eigens für diesen Zweck eingerichtete Belegschaftsstiftung:

*„FRÄNKISCHE ist Familienunternehmen und gleichzeitig auch Unternehmensfamilie – und in einer Familie unterstützt man sich gegenseitig. Umso mehr freut es mich, dass wir mit der Belegschaftsstiftung ein Instrument geschaffen haben, das in Notsituationen Hilfe und damit ein Stück Sicherheit für die gesamte Belegschaft bietet.“ (FRÄNKISCHE, 2020)*

Im innerbetrieblichen Bereich fehlen im Vergleich zum unternehmerischen Engagement Themen wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder auch ein verstärktes Gesundheitsmanagement. Dies lässt

darauf schließen, dass die Unternehmen innerhalb dieser Bereiche eigenverantwortlich arbeiten, anstatt das jeweilige Engagement in Form einer Stiftung auszulagern.

Generell engagieren sich die betrachteten Stiftungen weniger für das verbundene Unternehmen, sondern setzen vermehrt den Fokus auf die Sektoren Bildung und Forschung, Soziales sowie Kunst und Kultur.



## **F. Fazit und Ausblick**

### **I. Ergebnisse und Fazit**

Für die Studie wurden anhand unterschiedlicher Erhebungsmethoden zwei Datensätze generiert. Dieser Ansatz ermöglicht es, differenzierte Einsichten in das aktuelle gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen zu generieren.

Eine herausragende Erkenntnis: Familienunternehmen engagieren sich mit einer überwältigenden Mehrheit gesellschaftlich. Träger des Engagements sind die Familienunternehmen selbst oder mit ihnen verbundene gemeinnützige Stiftungen. Das Engagement ist dabei nicht lediglich als Reaktion auf aktuelle gesellschaftliche oder politische Forderungen sowie den vorherrschenden Wettbewerb anzusehen. Es ist in den Traditionen sowie den Anschauungen der Unternehmerfamilie tief verwurzelt.

Familienunternehmen gehen dabei mit der Zeit. Sie richten ihre Aktivitäten an aktuellen Trends und Herausforderungen aus. So engagieren sie sich vermehrt im Bereich der Ökologie beziehungsweise der Nachhaltigkeit. Zudem wird ein starkes Engagement im Bildungssektor, im innerbetrieblichen Bereich sowie innerhalb verschiedener sozialer Gebiete praktiziert.

Die qualitative Erhebung zeigt, dass vor allem die Förderung der Region für viele Familienunternehmen von fundamentaler Bedeutung ist. Durch diese Verbundenheit zum Standort ergeben sich positive Effekte für die Region und die dort lebenden Menschen. Es werden auch Synergieeffekte für das Unternehmen sichtbar.

Auch innerbetrieblich engagieren sich die Familienunternehmen. Neben den altruistischen Gedanken spielt auch das Eigeninteresse des Familienunternehmens an motivierten und dem Unternehmen verbundenen Mitarbeitern eine Rolle. Dieses Eigeninteresse schmälert allerdings nicht das Engagement. Denn vor allem wirtschaftlich erfolgreiche Familienunternehmen stiften auch einen gesellschaftlichen Nutzen.

Größere Unternehmen engagieren sich häufiger und mit erhöhten Mittelaufwendungen. Ein solcher Zusammenhang ist aufgrund des höheren Umsatzes und einer größeren Anzahl an Stakeholdern leicht nachvollziehbar. Mit mehr finanziellen Möglichkeiten können Unternehmen auch mehr gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.

Familienunternehmen sprechen in der Regel nur zurückhaltend über ihr gesellschaftliches Engagement. Im Vergleich zu kapitalmarktorientierten Unternehmen erfolgt die Kommunikation zumeist auf freiwilliger Basis und wird nicht durch die verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichte et cetera getrieben.

Die Digitalisierung scheint allerdings die Kommunikation eigener philanthropischer Aktivitäten vorangetrieben zu haben – unabhängig von der Größe der Familienunternehmen. Es ist über die digitalen Medien leichter denn je, Stakeholder und andere Interessenten zu informieren und Einblicke in Projekte und Abläufe zu gewähren.

Indem sie dem gestiegenen öffentlichen Informationsbedürfnis nachkommen, übernehmen Familienunternehmen eine wichtige Vorreiterrolle. Denn die Publikation gesellschaftlichen Engagements kann ein Zeichen für andere Unternehmen setzen, ihre gesellschaftlichen Aktivitäten auszuweiten und damit der eigenen unternehmerischen Verantwortung nachzukommen.

## **II. Entwicklungen und Ausblick**

Da bereits im Jahr 2007 eine ähnliche Fragebogenerhebung durchgeführt worden ist, ergibt sich die Möglichkeit, sowohl Stabilität als auch Veränderungen spezifischer Zusammenhänge über den Zeitverlauf hinweg zu identifizieren und mit einem möglichen Ausblick zu verbinden.

Nach wie vor stellen Mitarbeiter die wichtigste Zielgruppe für Familienunternehmen dar. Sie belegen den ersten Platz der Adressaten gesellschaftlichen Engagements. Auch die Motive für das gesellschaftliche Engagement haben sich kaum verändert. Wirtschaftliche Ziele spielen eine tendenziell untergeordnete Rolle, während die eigenen Überzeugungen der Unternehmerfamilien, ethische Werte und die Förderung der Mitarbeitermotivation von wesentlicher Bedeutung sind. Die zeitliche Belastung aus Sicht der Unternehmen bleibt weiterhin das größte Hemmnis im Hinblick auf gesellschaftliches Engagement.

In der Rangliste der Kommunikationskanäle steigt die digitale Kommunikation (Internetseite, Social Media) von der vormalig letzten Position auf den zweiten Rang. Klassische Medienberichte haben ihre einstige Spitzenposition eingebüßt.

Nach wie vor lässt sich eine starke regionale Verbundenheit nachweisen. Allerdings sehen sich Familienunternehmen auch Themen wie dem gestiegenen Standortwettbewerb oder einem Trend zur Regionalisierung ausgesetzt (Früh & Lüth, 2018).

Das ökologische Engagement verorten Familienunternehmen selbst auf dem Rang vier. Die qualitative Auswertung der 500 Familienunternehmen zeigt allerdings, dass es auf dem ersten Rang zu verorten ist. Es ist zu erwarten, dass Familienunternehmen das Engagement signifikant ausbauen. Dazu werden auch Umwelt- und Nachhaltigkeitsdebatten ihren Beitrag leisten. Ähnliche Überlegungen können auch für die Bereiche Gesundheit und Bildung angestellt werden, da auch dort von starken Veränderungstendenzen auszugehen ist.

In Zeiten des digitalen Umbruchs, eines schnelllebigen internationalen Wettbewerbs und enormer gesellschaftlicher Veränderungen, sind Familienunternehmen wichtige gesellschaftliche Stabilitätsanker. So werden sie auch in Zukunft nicht nur Arbeitsplätze stellen und zur Wirtschaftlichkeit Deutschlands beitragen. Die langfristige Ausrichtung der Familienunternehmen kann die Gesellschaft weiterhin stützen und erlaubt auch in schwierigen Zeiten ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit. Ethische Werte, die oft in der Familientradition gründen, sind wichtige Treiber von Familienunternehmen. Damit sind Familienunternehmen ein Vorbild im Umgang mit sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Herausforderungen.



## **G. Sonderteil: Familienunternehmen und Corona**

Seit Beginn der Corona-Krise Anfang 2020 zeigt sich einmal mehr, wie sehr Familienunternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. So kämpften und kämpfen Unternehmerinnen und Unternehmer aktiv um den Erhalt der Arbeitsplätze und halten die Unternehmen durch Eigenmittel liquide. Bereits dadurch unterstützten sie die Gesellschaft bei der Bewältigung der Krise; von der pro bono Bereitstellung eigener Produkte bis hin zur Unterstützung sozialer Einrichtungen engagieren sich Familienunternehmen jedoch noch zusätzlich in großem Umfang philanthropisch.

Innerhalb eines Sonderteils dieser Erhebung sollen die Auswirkungen wirtschaftlicher Schwächung durch die aktuell vorherrschende Corona-Krise betrachtet werden, um einen Blick darüber zu gewinnen, wie Familienunternehmen gerade auch in schwierigen Zeiten agieren. Ein „Corona-Block“ innerhalb der Fragebogenerhebung kann unter anderem Aufschluss darüber geben, ob Familienunternehmen ihr Engagement reduzieren oder es, gerade aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen als auch zunehmend gesellschaftlichen Gegebenheiten, erweitern und an die gegebenen Umstände anpassen.

### **I. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse**

Die Corona-Pandemie, die seit Beginn des Jahres 2020 Deutschland beherrscht und einschränkt, beeinträchtigt neben gesellschaftlichen Strukturen auch die Wirtschaft in hohem Maße. Eine zeitweise lahmgelegte, zeitweise nur vermindert mögliche Geschäftstätigkeit in nahezu allen Branchen hat, neben etlichen weiteren verheerenden Folgen, vermehrt Kurzarbeit hervorgerufen.

Bereits bestehende Forschungsarbeiten konnten feststellen, dass Familienunternehmen ihrer sozialen Verantwortung auch dadurch nachkommen, dass sie versuchen, ihren Mitarbeitern dauerhaft einen sicheren Arbeitsplatz zu bieten, wodurch seltener Entlassungen ausgesprochen werden (Bassani et al., 2013; Block, 2010). Selbige Feststellungen können in den aktuell schwierigen Zeiten erneut belegt werden, indem gerade auch Familienunternehmen auf vielfältige Art und Weise versuchen, die bestehenden Arbeitsplätze zu erhalten und weitergehende Hilfestellungen für ihre Mitarbeiter anzubieten.

Mithilfe der Fragebogenerhebung ist es möglich, neben den Erkenntnissen hinsichtlich des Umgangs mit den eigenen Mitarbeitern auch weitere, tiefgreifende Einblicke in die Anpassungen gesellschaftlichen Engagements deutscher Familienunternehmen im Angesicht einer wirtschaftlichen Krise eines bisher nicht gekannten Ausmaßes zu gewinnen.

Zu den wichtigsten Ergebnissen des Corona-Sonderteils gehören die folgenden Punkte:

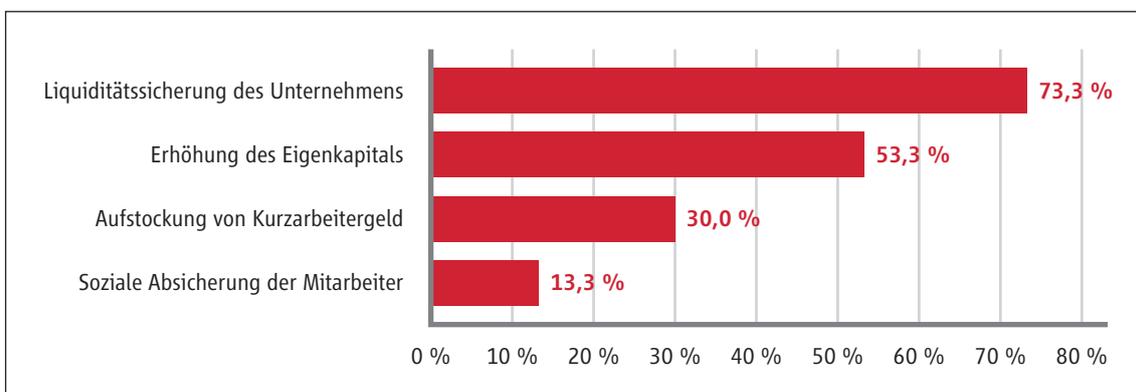
- Familienunternehmen fokussieren auch in Krisenzeiten das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter und erachten den Erhalt der Arbeitsplätze inklusive der Vermeidung von Kurzarbeit als eine ihrer wichtigsten Aufgaben.
- Zur Absicherung der Arbeitsplätze sowie des gesamten Unternehmens werden zusätzlich private Mittel der Unternehmerinnen und Unternehmer überführt.
- Die finanziellen Aufwendungen für gesellschaftliches Engagement sollen trotz möglicher wirtschaftlicher Einbrüche in gleicher Höhe erhalten bleiben.
- In der Krise engagieren sich Familienunternehmen mit speziellen Sach- und Geldspenden für Menschen in Notlagen und passen ihre unternehmerischen Tätigkeiten an die aktuelle Lage und den entsprechenden gesundheitspolitischen Bedarf an.

## II. Darstellung der Ergebnisse

Die Corona-Pandemie und die dadurch bedingte Rezession führten dazu, dass im Mai 2020 mehr als 20 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Kurzarbeit gehen mussten (Link & Sauer, 2020). Gerade eine solch schwierige und nie dagewesene Situation bietet interessante Einblicke darüber, wie Familienunternehmen angesichts einer Sonderlage agieren und welche Auswirkungen insbesondere auch wirtschaftliche Einschränkungen auf das gesellschaftliche Engagement haben.

Umso erfreulicher ist es, dass die befragten Unternehmerinnen und Unternehmern mit festem Willen bestrebt sind, den Fortbestand ihres Betriebes zu sichern. Zu diesem Zweck planen ganze 40 Prozent der Familienunternehmen, zusätzliche Mittel aus dem Privatvermögen zu überführen oder haben dies bereits getan. Neben einer Liquiditätssicherung des Unternehmens (73,3 Prozent) geben 53,3 Prozent an, eine Erhöhung des Eigenkapitals als Zweck dieser Mittelüberführung zu verfolgen (Abb.29).

**Abb. 29: Ziele der Mittelüberführung mit Bezug auf die laufende Corona-Krise**



Bezogen auf die Absicherung der eigenen Mitarbeiter verfolgen ganze 30 Prozent mit den zusätzlichen Mitteln eine Aufstockung des Kurzarbeitergeldes, welches ansonsten schlimmstenfalls nur noch 60 Prozent des Nettogehalts entsprechen würde. Zuletzt wollen immerhin noch ganze 13,3 Prozent die soziale Absicherung der Mitarbeiter mit der Mittelüberführung, beispielsweise durch eine betriebliche Altersvorsorge oder die Auszahlung von Boni in schwierigen Zeiten, stärken.

*„Wir sorgen mit umfangreichen Maßnahmen dafür, den Betrieb aufrecht zu erhalten und möglichst niemanden in Kurzarbeit zu schicken. Das kostet Kraft und Mühe, aber es lohnt sich. Bisher können wir unverändert produzieren. Alle unsere Mitarbeiter sind beschäftigt, und zwar voll.“*  
(anonyme Antwort)

Unabhängig von den zusätzlichen Finanzmitteln geben 79,8 Prozent der Familienunternehmen zum Zeitpunkt der Erhebung an, den Umfang ihrer Arbeitsplätze beibehalten zu wollen (Abb. 30). Dagegen fassen nur 10,1 Prozent der Unternehmen einen geplanten Abbau von Arbeitsplätzen im Zuge der Corona-Krise ins Auge. Insgesamt sind demnach 89,9 Prozent der Familienunternehmen bestrebt, die Arbeitsplätze trotz Rezession zu bewahren.

**Abb. 30: Umgang mit Arbeitsplätzen in den kommenden sechs Monaten mit Bezug auf die laufende Corona-Krise**

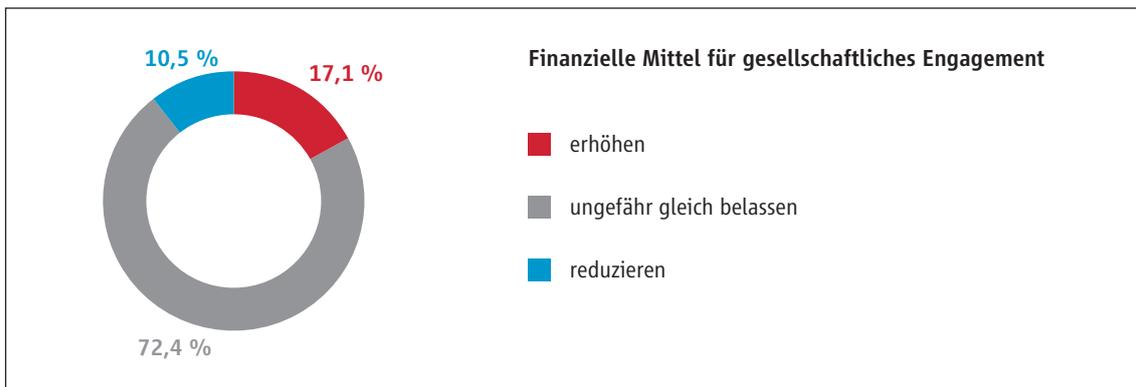


Neben dem Erhalt der Arbeitsplätze versuchen Unternehmen auch, ihre Mitarbeiter auf andere Art und Weise zu unterstützen. So geben sie als Antwort auf die Frage nach einer praktischen Umsetzung in Corona-Zeiten an, dass neben einer möglichen Vermeidung der Kurzarbeit auch Boni an die Mitarbeiter verteilt werden oder dass aufgrund des Betreuungsausfalls durch Kindergärten und Schulen versucht wird, die Mitarbeiter zu entlasten.

Doch nicht nur das eigene Unternehmen soll in Zeiten wie diesen nachhaltig gesichert werden; auch das gesellschaftliche Engagement bleibt bestehen und die Familienunternehmen reagieren zudem auf die aktuellen Gegebenheiten (Abb. 31).

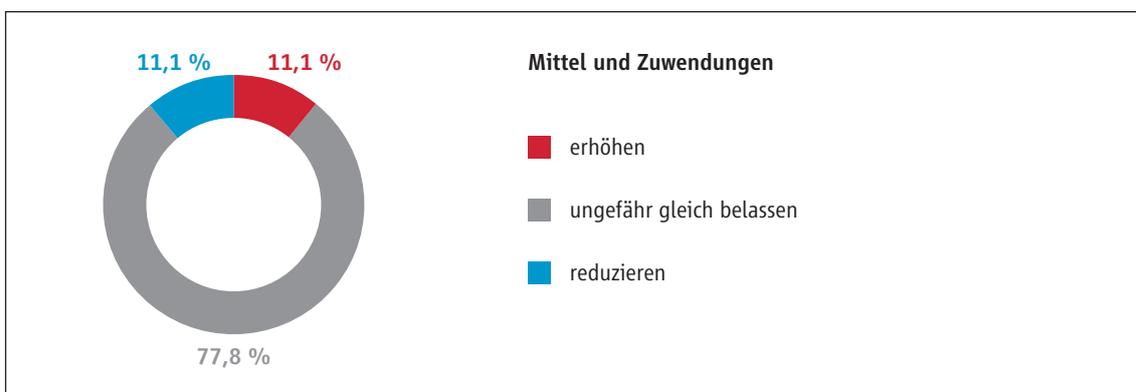
So geben 72,4 Prozent der Unternehmen an, den Umfang ihres gesellschaftlichen Engagements im laufenden Jahr beibehalten zu wollen, während 17,1 Prozent sogar eine Erhöhung anstreben. Lediglich 10,5 Prozent müssen ihr Engagement einschränken.

**Abb. 31: Änderungen der finanziellen Aufwendungen für gesellschaftliches Engagement im Vergleich zum vergangenen Jahr mit Bezug auf die laufende Corona-Krise**



Ein annähernd identisches Bild ergibt sich bezogen auf finanzielle Unterstützungen durch unternehmensverbundene gemeinnützige Stiftungen (Abb. 32): So wollen Familienunternehmen die Mittel und Zuwendungen zu 88,9 Prozent erhalten oder sogar ausbauen.

**Abb. 32: Änderungen der finanziellen Mittel gemeinnütziger Stiftungen im Vergleich zum vergangenen Jahr mit Bezug auf die laufende Corona-Krise**

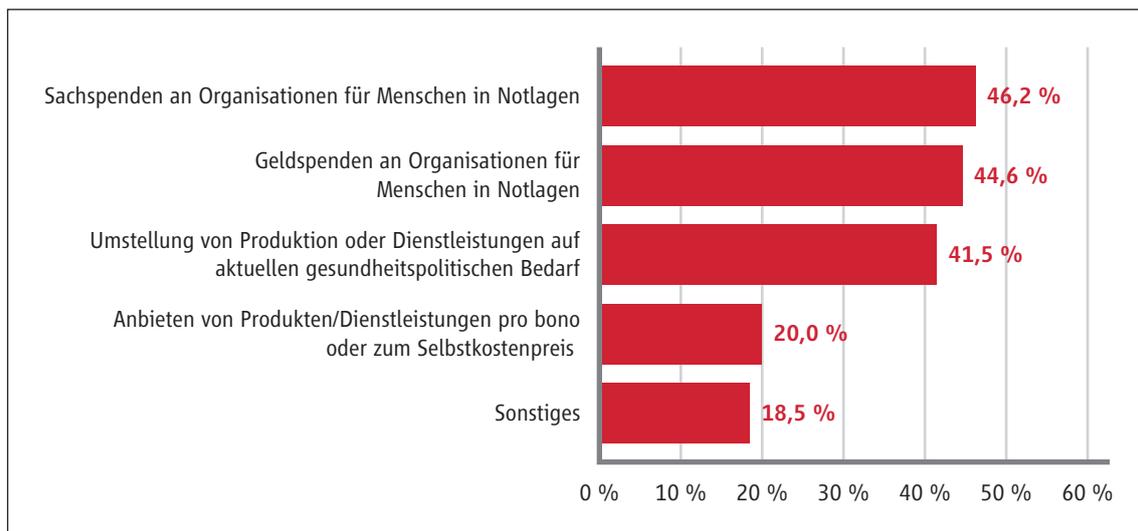


Neben dem somit weiterhin bestehenden gesellschaftlichen Engagement jedweder Art finden speziell auf die Corona-Krise zugeschnittene außerordentliche Hilfeleistungen statt (Abb. 33): Knapp die Hälfte der

befragten Unternehmen unterstützen durch die Corona-Krise schwer Betroffene anhand von Sach- oder Geldspenden. So gibt beispielsweise eines der befragten Familienunternehmen an, 5.000 FFP2-Masken an das örtliche Landratsamt zur Verteilung an Krankenhäuser, Pflegeheime et cetera gespendet zu haben. Eine weitere Möglichkeit der Hilfeleistung stellt in Zeiten von Corona die Unterstützung Dritter, wie gemeinnütziger Organisationen, dar.

41,5 Prozent der Familienunternehmen handeln flexibel, um schnellstmöglich Hilfe an unterschiedlichsten Stellen leisten zu können. Sie stellen die eigene Produktion, je nach Kapazität und Fähigkeiten, auf den aktuellen gesundheitspolitischen Bedarf um, wie beispielsweise durch die Produktion von Atemschutzmasken oder Desinfektionsmitteln. 20 Prozent bieten Produkte oder Dienstleistungen pro bono oder zum Selbstkostenpreis an, um so einen Beitrag zur Bewältigung der Corona-Krise leisten zu können.

**Abb. 33: Praktiziertes gesellschaftliches Engagement mit Bezug auf die laufende Corona-Krise**



Beispielhaft für weitere Möglichkeiten der Unterstützung wird innerhalb der Befragung auch die Förderung der Wissenschaft und Forschung genannt. Dies bezieht sich insbesondere auf die Bekämpfung der Corona-Krise sowie auf die Unterstützung regionaler, unter den Gegebenheiten leidender Kulturangebote. Eine Vielzahl weiterer Möglichkeiten findet sich unterdes auch während der qualitativen Erhebung auf vielen der Unternehmensseiten.

Insgesamt zeigt sich auch hier, dass Familienunternehmen flexibel und schnell handeln, um der Gesellschaft auf die eine oder andere Weise eine Stütze zu sein und die soziale Marktwirtschaft nachhaltig zu stärken.

### **III. Fazit des Sonderteils**

Einmal mehr beweisen Familienunternehmen auch während der Corona-Krise ihre Standhaftigkeit. So versuchen sie nicht nur ihr eigenes Unternehmen abzusichern, sondern stellen auch ihr Engagement in einer Art und Weise um, die der Gesellschaft die bestmögliche Stütze angesichts der veränderten Gegebenheiten liefert.

Beachtlich ist besonders das aktive Engagement für den Erhalt der Arbeitsplätze und die Vermeidung von potentiell drohender Kurzarbeit. Sollte es doch dazu kommen, versuchen Familienunternehmen, finanzielle Engpässe der Mitarbeiter durch Aufstockung oder spezielle Bonuszahlungen zu vermeiden.

Hervorzuheben ist zudem: Die Einbringung privater finanzieller Mittel der Unternehmerinnen und Unternehmer ist in wirtschaftlich besonders schwierigen Zeiten eine Möglichkeit, die fast die Hälfte aller Befragten nutzen.

Es zeigt sich deutlich, dass Familienunternehmen flexibel handeln wollen und dies auch können. So konnten sie sich unternehmerisch aber vor allem im Rahmen ihres gesellschaftlichen Engagements schnell auf die Krise einstellen und ihre Aktivitäten auf die drängendsten Probleme ausrichten. Dabei engagieren sich Familienunternehmen zusätzlich in großem Umfang philanthropisch, von der pro bono Bereitstellung eigener Produkte bis hin zur Unterstützung sozialer Einrichtungen und Menschen in Notlagen.

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Gesellschaftliches Engagement innerhalb der Familienunternehmen.....	11
Abb. 2:	Vergleich des gesellschaftlichen Engagements nach Segmenten .....	11
Abb. 3:	Unternehmen ohne gesellschaftliches Engagement .....	12
Abb. 4:	Geographische Ausrichtung der befragten Unternehmen .....	13
Abb. 5:	Verteilung der Stichprobe nach Umsatzklassen in Euro .....	13
Abb. 6:	Verteilung der Stichprobe nach Anzahl der Mitarbeiter (MA).....	13
Abb. 7:	Bereiche des gesellschaftlichen Engagements .....	16
Abb. 8:	Bereiche des gesellschaftlichen Engagements nach Segmenten .....	20
Abb. 9:	Konkrete Umsetzung gesellschaftlichen Engagements .....	21
Abb. 10:	Bedeutung der einzelnen Bereiche gesellschaftlichen Engagements .....	23
Abb. 11:	Reichweite des gesellschaftlichen Engagements .....	24
Abb. 12:	Bedeutung der einzelnen Adressaten gesellschaftlichen Engagements .....	25
Abb. 13:	Ausgaben für gesellschaftliches Engagement nach Umsatz .....	26
Abb. 14:	Ausgaben für gesellschaftliches Engagement nach Anzahl der Mitarbeiter.....	26
Abb. 15:	Gesellschaftliches Engagement nach Umsatz .....	27
Abb. 16:	Sektoren des gesellschaftlichen Engagements nach Umsatz.....	28
Abb. 17:	Gesellschaftliches Engagement nach Mitarbeiteranzahl .....	29
Abb. 18:	Sektoren des gesellschaftlichen Engagements nach Mitarbeiteranzahl .....	30
Abb. 19:	Gesellschaftliches Engagement der beiden Untersuchungsgruppen .....	31
Abb. 20:	Bereiche des gesellschaftlichen Engagements der beiden Untersuchungsgruppen .....	31
Abb. 21:	Arten der Umsetzung des gesellschaftlichen Engagements .....	32
Abb. 22:	Motive für gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln .....	35
Abb. 23:	Ziele und Wichtigkeit des gesellschaftlichen Engagements .....	36
Abb. 24:	Bewertung der Wirkung des eigenen gesellschaftlichen Engagements .....	38
Abb. 25:	Herausforderungen und Hemmnisse für die Umsetzung gesellschaftlichen Engagements .....	39
Abb. 26:	Kommunikationskanäle des gesellschaftlichen Engagements .....	40

Abb. 27:	Bereiche des gesellschaftlichen Engagements verbundener Stiftungen .....	44
Abb. 28:	Vergleich der Bereiche des Engagements von Unternehmen und Stiftungen .....	46
Abb. 29:	Ziele der Mittelüberführung mit Bezug auf die laufende Corona-Krise .....	54
Abb. 30:	Umgang mit Arbeitsplätzen in den kommenden sechs Monaten mit Bezug auf die laufende Corona-Krise .....	55
Abb. 31:	Änderungen der finanziellen Aufwendungen für gesellschaftliches Engagement im Vergleich zum vergangenen Jahr mit Bezug auf die laufende Corona-Krise .....	56
Abb. 32:	Änderungen der finanziellen Mittel gemeinnütziger Stiftungen im Vergleich zum vergangenen Jahr mit Bezug auf die laufende Corona-Krise .....	56
Abb. 33:	Praktiziertes gesellschaftliches Engagement mit Bezug auf die laufende Corona-Krise .....	57

## Abkürzungsverzeichnis

CSR	Corporate Social Responsibility
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
FFP2	Filtering face piece
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
MA	Mitarbeiter
NFU	Nicht-Familienunternehmen



# Literaturverzeichnis

- Altenburger, R. & Schmidpeter, R. (2018). Die gesellschaftliche Verantwortung von Familienunternehmen. In: Altenburger, R. & Schmidpeter, R. (Hrsg.), *CSR und Familienunternehmen: Gesellschaftliche Verantwortung im Spannungsfeld von Tradition und Innovation* (S. 1-15). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Ankele, K. (2005). Social Responsibility und Unternehmen. Mit CSR zu mehr gesellschaftlicher Verantwortung? *Ökologisches Wirtschaften*, 20(3), 30-32.
- Bassanini, A., Breda, T., Caroli, E. & Reberiooux, A. (2013). Working in family firms: Paid less but more secure? Evidence from French matched employer-employee data. *Industrial and Labor Relations Review*, 66(2), 433-466.
- Block, J. H. (2010). Family management, family ownership, and downsizing: Evidence from S&P 500 Firms. *Family Business Review*, 23(2), 109-130.
- Böcking, H.-J. & Althoff, C. (2017). Paradigmenwechsel in der (Konzern-) Lageberichterstattung über nicht-monetäre Erfolgsfaktoren – Pre-Financial Performance Indicators als Vorstufe, nicht als Gegensatz von Financial Performance Indicators. *Der Konzern*, 15(5), 246-255.
- Braun, S. & Backhaus-Maul, H. (2010). *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland: Eine sozialwissenschaftliche Sekundäranalyse*. Wiesbaden: Springer VS.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- DCGK (2019, 20.07.2020). Deutscher Corporate Governance Kodex: (in der Fassung vom 16. Dezember 2019 mit Beschlüssen aus der Plenarsitzung vom 16. Dezember), abgerufen von [https://www.dcgk.de//files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/191216\\_Deutscher\\_Corporate\\_Governance\\_Kodex.pdf](https://www.dcgk.de//files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/191216_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex.pdf).
- Egbringhoff, J. & Mutz, G. (2010). Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Die Rolle der Arbeitnehmervertretung und Auswirkungen auf die Beschäftigten. In: Backhaus-Maul, H., Biedermann, C., Nährlich, S. & Polterauer, J. (Hrsg.), *Corporate Citizenship in Deutschland: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven* (S. 278-297). 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Eulerich, M. (2016). *Stiftungsverbundene Unternehmen in Deutschland: Grundlagen – Ziele – Ausgestaltung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Europäische Kommission (2011, 01.07.2020). Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Eine neue EU-Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), abgerufen von <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>.

- Flören, R. H., (2002). *Crown princes in the clay: An empirical study on the tackling of succession challenges in Dutch Family Firms*. Assen, Niederlande: Koninklijke Van Gorcum.
- Früh, M. & Lüth, A. (2018). Familienunternehmen als regionale Treiber von CSR. In: Altenburger, R. & Schmidpeter, R. (Hrsg.), *CSR und Familienunternehmen: Gesellschaftliche Verantwortung im Spannungsfeld von Tradition und Innovation* (S. 119-127). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Habisch, A. (2003). *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland*. Berlin: Springer.
- Kirchdörfer, R. (2011). Lexikon: Familienunternehmen. *Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen*, 1, 32.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H. & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-339.
- Link, S. & Sauer, S. (2020). Umfang der Kurzarbeit steigt in Coronakrise auf historischen Höchststand. *ifo Schnelldienst*, 73(7), 63-67.
- Münstermann, M. (2007). *Corporate Social Responsibility: Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stehr, N. (2007). *Die Moralisierung der Märkte: Eine Gesellschaftstheorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Stiftung Familienunternehmen (2007, 06.07.2020). Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen: Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, abgerufen von [https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Studie\\_Stiftung\\_Familienunternehmen\\_Das-Gesellschaftliche-Engagement-von-Familienunternehmen.pdf](https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Studie_Stiftung_Familienunternehmen_Das-Gesellschaftliche-Engagement-von-Familienunternehmen.pdf).
- Stiftung Familienunternehmen (2019, 08.07.2020). Daten, Fakten, Zahlen zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen, abgerufen von <https://www.familienunternehmen.de/de/daten-fakten-zahlen>.

### **Unternehmen:**

- BAUER Gruppe (2020): [https://www.bauer.de/bauer\\_group/bauer\\_group/sustainability/](https://www.bauer.de/bauer_group/bauer_group/sustainability/)
- Bosch (2020): <https://www.bosch.de/unser-unternehmen/unsere-verantwortung/>
- Deutsche Amphibolin-Werke (2020): <https://www.daw.de/verantwortung/nachhaltiges-unternehmen/klimastrategie-2025.html>
- Ehrmann (2020): <https://www.ehrmann.de/unternehmen/engagement-anton-petra-ehrmann-stiftung/>
- Felix Schoeller Holding (2020): <https://www.felix-schoeller-photoaward.com/award>

FRÄNKISCHE (2020): <https://www.fraenkische.com/de-DE/belegschaftsstiftung>

Freudenberg Gruppe (2020): <https://www.freudenberg.com/de/unternehmen/verantwortung/tanner-jugend-austauschprogramm/mehr-als-sushi-und-manga/>

Fuchs Petrolub (2020): <https://www.fuchs.com/gruppe/technologie-nachhaltigkeit/corporate-citizenship/fuchs-foerderpreis/>

Grillo-Werke (2020): [https://grillo.de/?page\\_id=722#](https://grillo.de/?page_id=722#)

Haniel (2020): [https://www.haniel.de/fileadmin/content/06\\_verantwortung/Nichtfinanzielle\\_Erklaerung\\_2018.pdf](https://www.haniel.de/fileadmin/content/06_verantwortung/Nichtfinanzielle_Erklaerung_2018.pdf)

Hornbach Holding (2020): [https://www.hornbach-holding.de/de/about\\_hornbach/first\\_topic/verantwortung\\_fuer\\_die\\_gesellschaft/first\\_article\\_3.html](https://www.hornbach-holding.de/de/about_hornbach/first_topic/verantwortung_fuer_die_gesellschaft/first_article_3.html)

Krombacher Gruppe (2020): <https://nachhaltigkeit.krombacher.de/regenwald>

Lambertz-Gruppe (2020): <https://www.lambertz.de/de/unternehmen/unser-selbstverstaendnis.html>

Ottobock Global Foundation (2020): <https://www.ottobock-global-foundation.com/>

Otto Fuchs (2020): <https://www.otto-fuchs.com/de/verantwortung/nachhaltigkeit.html>

Piepenbrock (2020): <https://www.piepenbrock.de/blog/ausgezeichnete-kunsttalente/>

Sennheiser (2020): <https://de-de.sennheiser.com/about-us-our-company-we-care>

s.Oliver Group (2020): <https://soliver-group.com/verantwortung/themen/gesellschaftliches-engagement/>

Ströer (2020): <https://www.stroeer.com/unternehmen/corporate-social-responsibility/knowledgebase-artikel/leistungsstudien-kopie-1/grenzenlos-kampagne-zur-europawahl-2019.html#article6756>

TRUMPF (2020): [https://www.trumpf.com/de\\_DE/unternehmen/verantwortung/](https://www.trumpf.com/de_DE/unternehmen/verantwortung/)

Voith (2020): [http://voith.com/corp-de/VZ\\_sustainability-report-2018\\_19\\_vvk\\_de.pdf](http://voith.com/corp-de/VZ_sustainability-report-2018_19_vvk_de.pdf)

Wilo (2020): <https://wilo.cdn.mediamid.com/cdndoc/wilo246382/2362126/wilo246382.pdf>

Zentis (2020): <https://www.zentis.de/Industrie/Ueber-uns/Verantwortung>



**Stiftung Familienunternehmen**

Prinzregentenstraße 50

D-80538 München

Telefon + 49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax + 49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

Preis: 19,90 €

ISBN: 978-3-942467-90-2