



RKW
Kompetenz-
zentrum

Stefanie Bechert / Natalia Gorynia-Pfeffer (Hrsg.)

Gesellschaftliche Verantwortung in der Auslandsniederlassung

Dokumentation der RKW-Veranstaltung
22. September 2006



Herausgegeben mit
finanzieller Unterstützung
der Stiftung für
deutsch-polnische Zusammenarbeit



Gesellschaftliche Verantwortung in der Auslandsniederlassung

Dokumentation der RKW-Veranstaltung
22. September 2006

Beteiligt waren diese Organisationen:



Botschaft der Republik Polen
in der Bundesrepublik Deutschland



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Tschechische Christliche Akademie



Institut für Mittelstandsforschung Bonn



Landesbank Baden-Württemberg
LBBW Warszawa



WESTFÄLISCHE
WILHELMS - UNIVERSITÄT
MÜNSTER

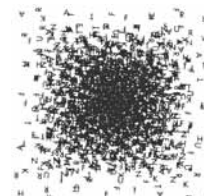
FUNDACJA WSPÓŁPRACY
POLSKO - NIEMIECKIEJ



STIFTUNG FÜR
DEUTSCH - POLNISCHE
ZUSAMMENARBEIT



Warsaw School of Economics



Fachhochschule
Frankfurt am Main

© 2007 Alle Rechte vorbehalten

Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn

RKW-Nr. 1521-07

Layout: RKW, Eschborn
Druck: Klarmann Druck, Kelkheim

Danksagung

Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen (CSR) im deutsch-polnischen Wirtschaftsleben ist bisher ein wenig wahrgenommenes Zukunftsthema. Deshalb ist die politische Unterstützung für uns und unsere polnischen Partner sehr wertvoll. Das RKW Kompetenzzentrum dankt der Botschaft der Republik Polen in der Bundesrepublik Deutschland und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales für ihre Grußworte und Diskussionsbeiträge während der Veranstaltung.

Die Stiftung für deutsch-polnische Zusammenarbeit hat die Veranstaltung finanziell unterstützt. So wurde es möglich, ein Diskussionsforum mit europäischer Beteiligung zu realisieren.

Joachim Patolla, Geschäftsführer der Vertretung der Landesbank Baden-Württemberg in Warschau, danken wir dafür, dass er mit vielen Ratschlägen und Kontakten zu Organisationen und Unternehmen in Polen zum Gelingen des deutsch-polnischen Projekts beigetragen hat.

Unseren polnischen Partnern, Professor Dr. Witold Malachowski und Professor Dr. Zbigniew Dworzecki von der Warsaw School of Economics (SGH) sei dank für ihr unermüdliches Engagement, die Studierenden der Wirtschaftswissenschaften in die CSR-Diskussion zu beteiligen. Gleiches gilt für Professor Nicolas Giegler, Fachhochschule Frankfurt am Main, der mit seinen Studentinnen und Studenten der Wirtschaftswissenschaften an der empirischen Erhebung unter den künftigen Führungskräften in Unternehmen teilgenommen hat. So wurde es möglich, die Ergebnisse zwischen polnischen und deutschen Studierenden zu vergleichen.

Wir danken allen Referentinnen und Referenten, die mit ihrer Expertise auf den verschiedenen Feldern der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen zum Gelingen der Veranstaltung beigetragen haben. Die Dokumentation beinhaltet die Kernaussagen ihrer Vorträge.

Eschborn, im Januar 2007

Programm/Inhalt

Das RKW-Projekt „Corporate Social Responsibility als mittelständische Unternehmensstrategie am Auslandsstandort“

Stefanie Bechert
RKW Kompetenzzentrum, Eschborn 3

Grußworte

Prof. Dr. habil. Józef Olszynski
Leiter der Abteilung für Handel und Investitionen, Botschaft der Republik Polen in der
Bundesrepublik Deutschland, Berlin 5

Dr. Udo Pretschker
Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin 5

CSR-Maßnahmen deutscher Unternehmen

Natalia Gorynia-Pfeffer
RKW Kompetenzzentrum, Eschborn 6

CSR-Standpunkte von Studierenden

Stefanie Bechert
RKW Kompetenzzentrum, Eschborn 11

CSR-Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren

Prof. Dr. Witold Malachowski
Warsaw School of Economics (SGH), Warschau 16

Antje Gerstein
Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Berlin 15

Dominik Sopart
Westfälische Wilhelms-Universität Münster 21

Aus der Praxis: Ein Unternehmen aus der Projektarbeit stellt sich vor

Dr. Maximilian Eberius
Seka GmbH, Landau 24

CSR in der Hochschullehre

Dr. Petr Krizek
Leiter des Studienprojekts „Gesellschaftliches Engagement deutscher Unternehmen
in der Tschechischen Republik“ in Zusammenarbeit mit der Union Stiftung und Center
for Corporate Citizenship von Prof. Dr. Andre Habisch, Ceska Krestanska Akademie,
Prag 25

Prof. Dr. Zbigniew Dworzecki
Warsaw School of Economics (SGH), Warschau 28

Frank Maaß
Institut für Mittelstandsforschung Bonn 31

Grußworte

Zwei Grußworte, stellvertretend für die polnische und die deutsche Regierung, eröffneten die Tagung. Es sprachen Professor Jozef Olszynski, Leiter der Abteilung für Handel und Investitionen der Botschaft der Republik Polen in der Bundesrepublik Deutschland, und Dr. Udo Pretschker, Abteilung Internationale Arbeits- und Sozialpolitik im Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

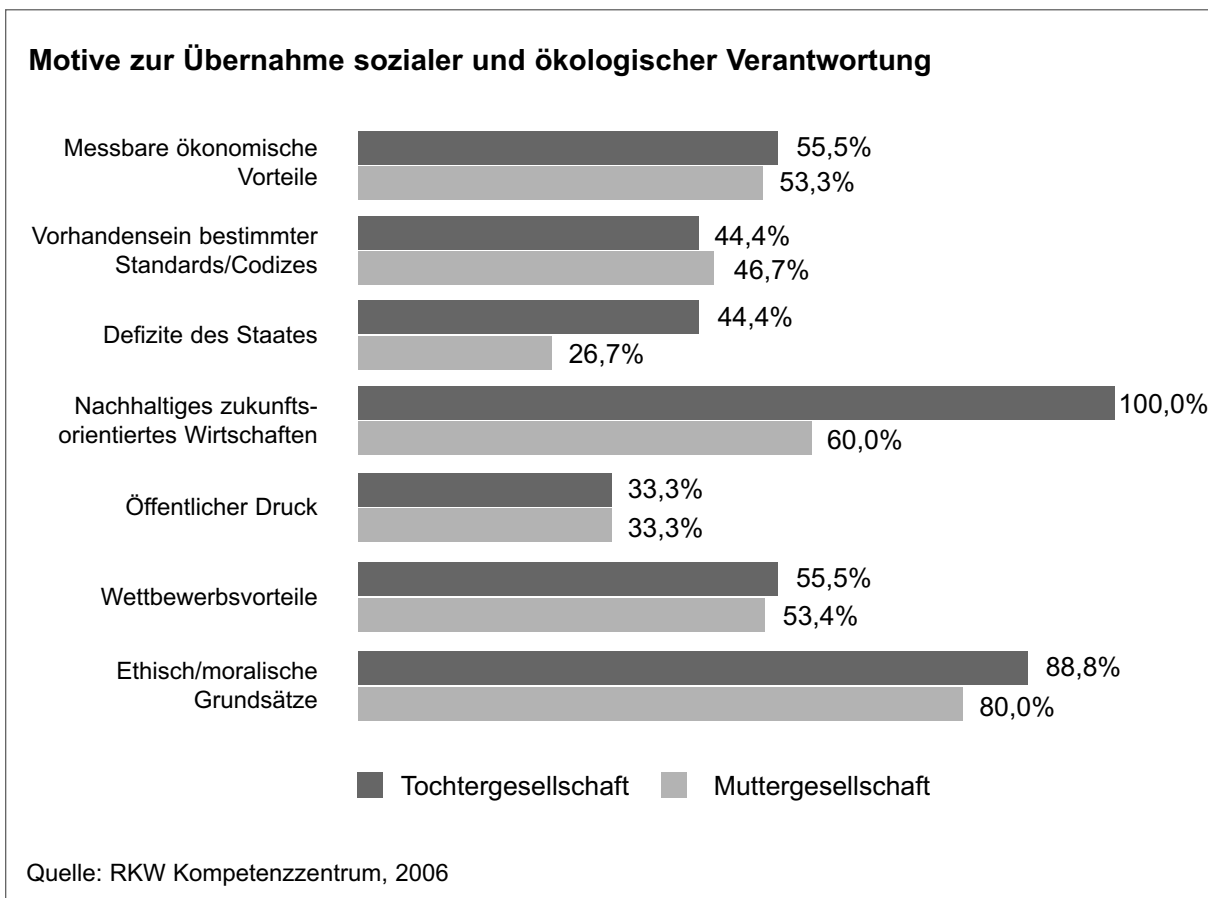
Professor Olszynski betonte, wie wichtig die deutsch-polnischen Beziehungen sind, im historischen Kontext und heute, im zusammenwachsenden Europa. Es sei notwendig, diese Beziehungen auch in der Wirtschaftszusammenarbeit beider Länder zu pflegen. Dazu könne das CSR-Projekt des RKW einen großen Beitrag leisten, weil es die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen und ihrer polnischen Niederlassungen sehr speziell hinterfragte.

Dr. Pretschker lenkte den Blick auf die Bedeutung und die Tradition von CSR in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Bundesregierung setze sich sehr dafür ein, CSR in kleinen und mittleren Unternehmen zu fördern. Ein wichtiger Anknüpfungspunkt seien die OECD-Leitlinien, die für große und kleine Unternehmen gleichermaßen gelten. Für bemerkenswert hielt Dr. Pretschker, dass auch die Studierenden als zukünftige Führungskräfte in das RKW-Projekt einbezogen sind. CSR sollte schon während des Studiums in den Lehrinhalten einen Platz finden.

CSR-Maßnahmen deutscher Unternehmen

Die Ergebnisse einer empirischen Erhebung bei Unternehmen und ihren Niederlassungen in Polen sowie Erkenntnisse aus Tiefeninterviews hat die Projektleiterin im RKW, Natalia Gorynia-Pfeffer vorgestellt.

Der Erhebung lag ein Fragebogen zugrunde, bei dem der Begriff der „gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen“ nicht verwendet wurde; stattdessen wurde von „sozialer und ökologischer Verantwortung“ gesprochen. So sollte erreicht werden, dass die Zielgruppen der Befragung - kleinere Unternehmen - die mit dem Thema CSR häufig nicht vertraut sind, die Fragen möglichst gut verstehen und beantworten konnten.



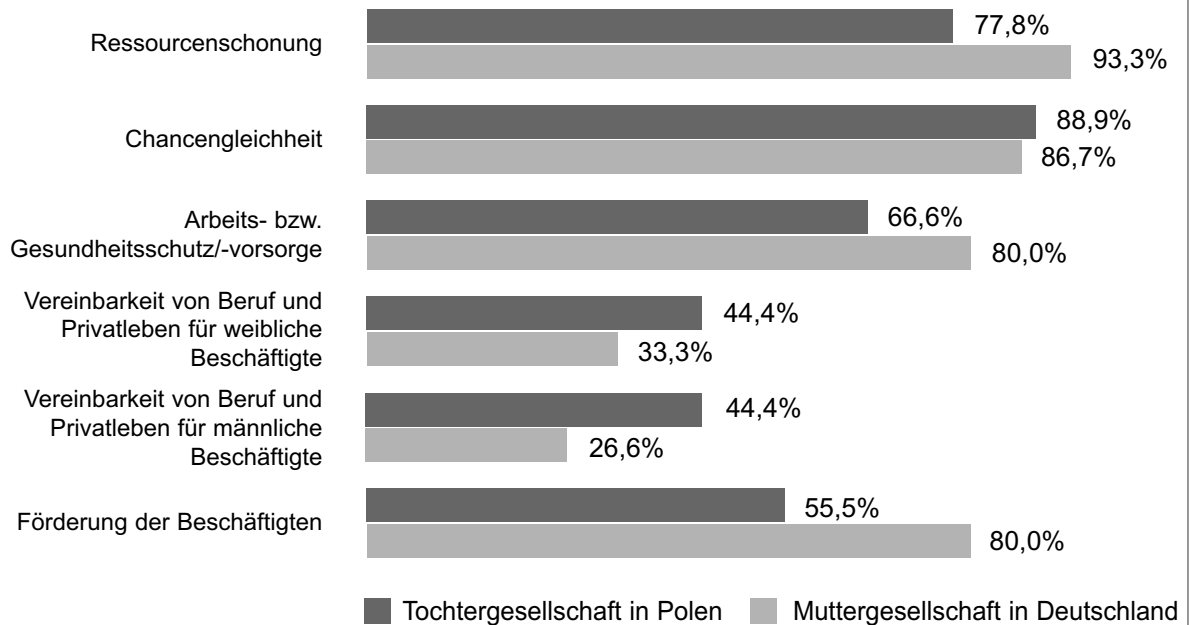
Zusammenfassend ist festzustellen, dass keine großen Unterschiede zwischen deutschen Stammhäusern und Niederlassungen in Polen hinsichtlich der Motive zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung bestehen.

Die wichtigsten Motivationen sind ethische/moralische Werte und das Ziel nachhaltigen zukunftsorientierten Wirtschaftens.

Mutter- und Tochtergesellschaften stimmen auch weitgehend überein, wenn es um CSR-Aktivitäten in Unternehmen, Markt und Gemeinwesen geht.

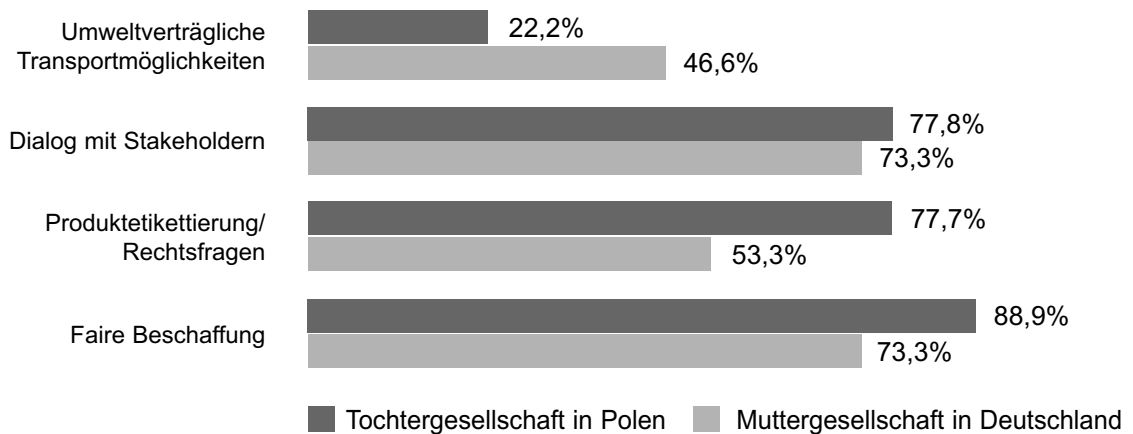
Bei den unternehmensinternen CSR-Maßnahmen liegen Schwerpunkte auf Ressourcenschonung und Chancengleichheit, allerdings bei Stammhaus und Niederlassung mit umgekehrter Priorität.

Unternehmensinterne Maßnahmen in Polen und Deutschland



Quelle: RKW Kompetenzzentrum, 2006

Unternehmensexterne CSR-Initiativen des jeweiligen Heimatmarktes

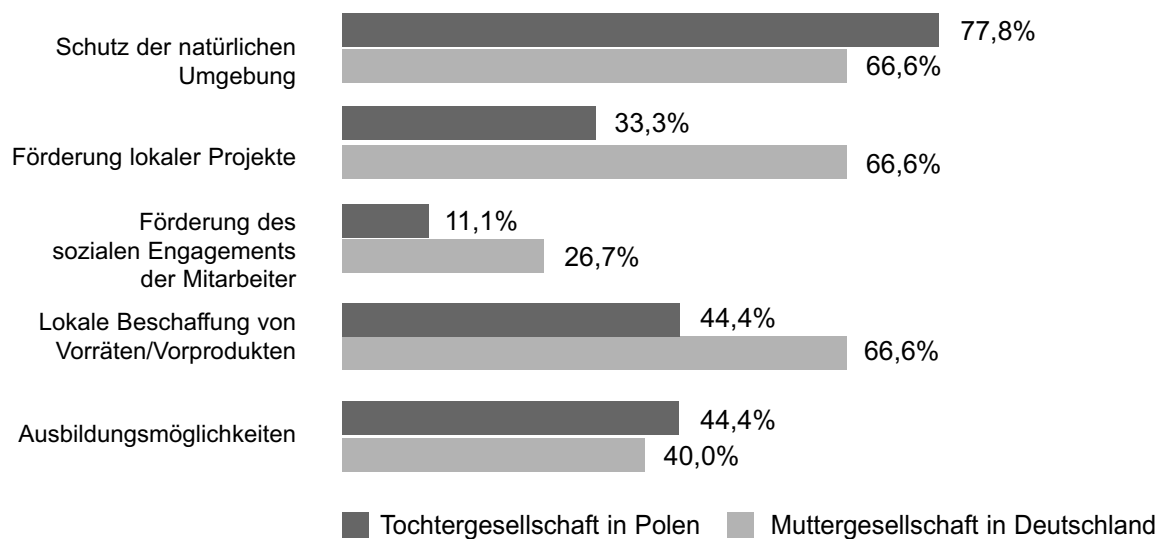


Quelle: RKW Kompetenzzentrum, 2006

Betrachtet man die Aussagen der Unternehmen zu unternehmensexternen CSR-Maßnahmen, steht für die deutschen Muttergesellschaften eine gute Kommunikation mit den Stakeholdern und faire Beschaffung an erster Stelle.

90 Prozent der Niederlassungen geben an, dass es ihnen an erster Stelle auf die faire Beschaffung und dann erst an zweiter Stelle auf die Kommunikation mit den Stakeholdern ankommt.

Unternehmensexterne CSR-Initiativen im Gemeinwesen des jeweiligen Standortes



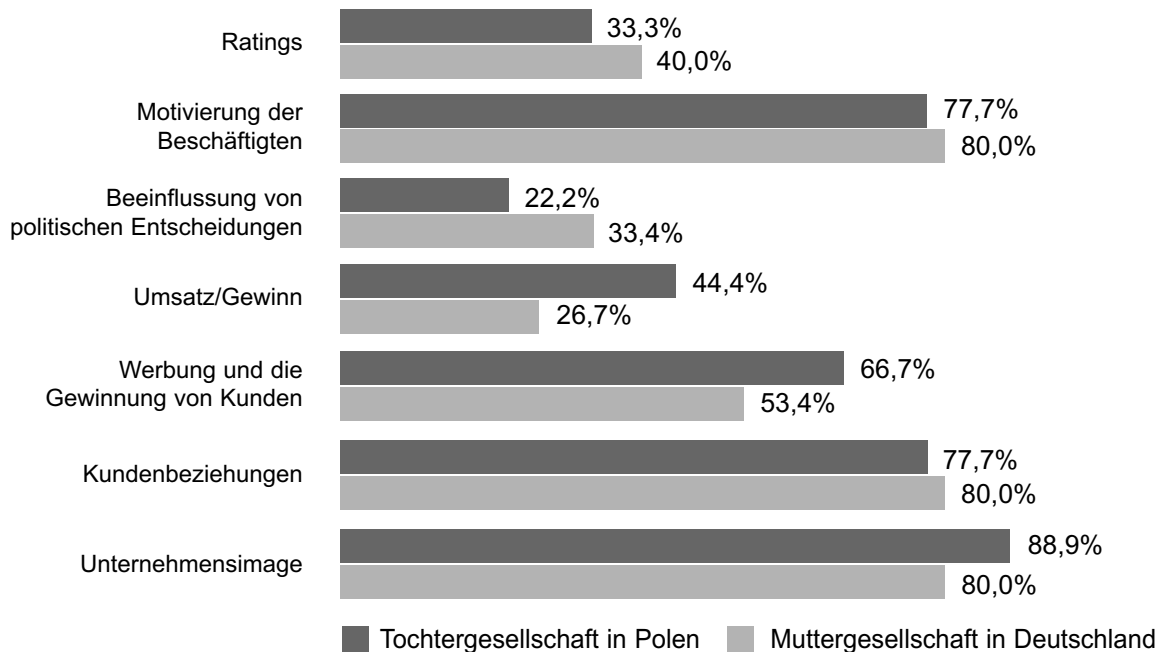
Quelle: RKW Kompetenzzentrum, 2006

Beim Engagement für das Gemeinwesen steht Umweltschutz in Polen und Deutschland im Mittelpunkt.

Bei den anderen Aussagen ist festzustellen, dass die deutschen Unternehmen dem Gemeinwesen generell mehr Bedeutung beimessen als die Niederlassungen.

Nur selten werden die Beschäftigten darin gefördert, sich persönlich gesellschaftlich zu engagieren - in Polen noch weniger als in Deutschland.

Wo sehen Unternehmen positive Effekte aus der Übernahme von CSR-Initiativen?



Quelle: RKW Kompetenzzentrum, 2006

Nach den positiven Wirkungen des gesellschaftlichen Engagements gefragt, erwarten Stammhaus und Niederlassung übereinstimmend besser motivierte Mitarbeiter/innen, ein gutes Image des Unternehmens sowie gute Kundenbeziehungen.

Hingegen werden für Umsatz und Gewinn sowie politische Entscheidungen keine positiven Effekte erwartet.

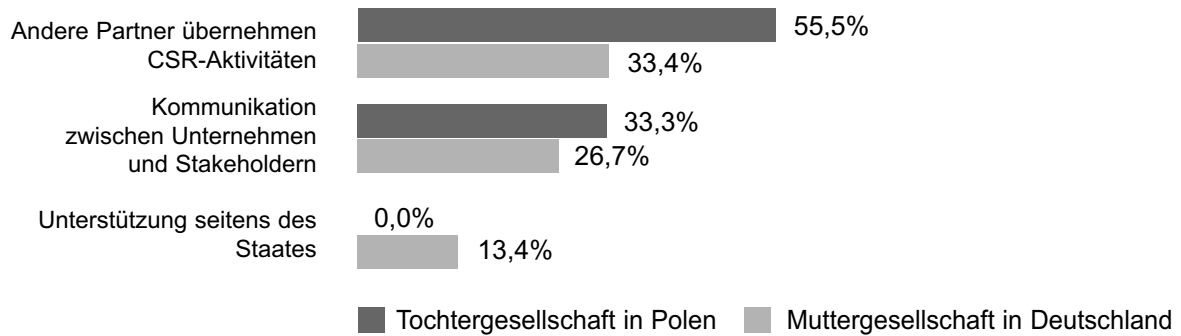
Auch sind Rankings für die befragten mittelständischen Firmen kein ausschlaggebendes Argument, sich gesellschaftlich zu engagieren.



Unstrittig ist zwischen deutschen Unternehmen und ihren polnischen Niederlassungen, dass wirksame CSR-Maßnahmen fest im Unternehmen verankert sein müssen, an erster Stelle in der Unternehmenskultur.

Die Tochterunternehmen erwarten aber viel bessere Effekte, wenn CSR in die Managementstrategie eingebunden ist. Die Stammhäuser in Deutschland setzen hingegen stärker auf eine positive Wirkung durch eine gute Berichterstattung in den Medien.

Wie sehen CSR-Initiativen am Investitionsstandort aus?



Quelle: RKW Kompetenzzentrum, 2006

Nach ihrer Wahrnehmung von CSR bei anderen Unternehmen, bei Stakeholdern und beim Staat gefragt, geben nur sehr wenige Firmen an, überhaupt eine Beziehung zu CSR feststellen zu können.

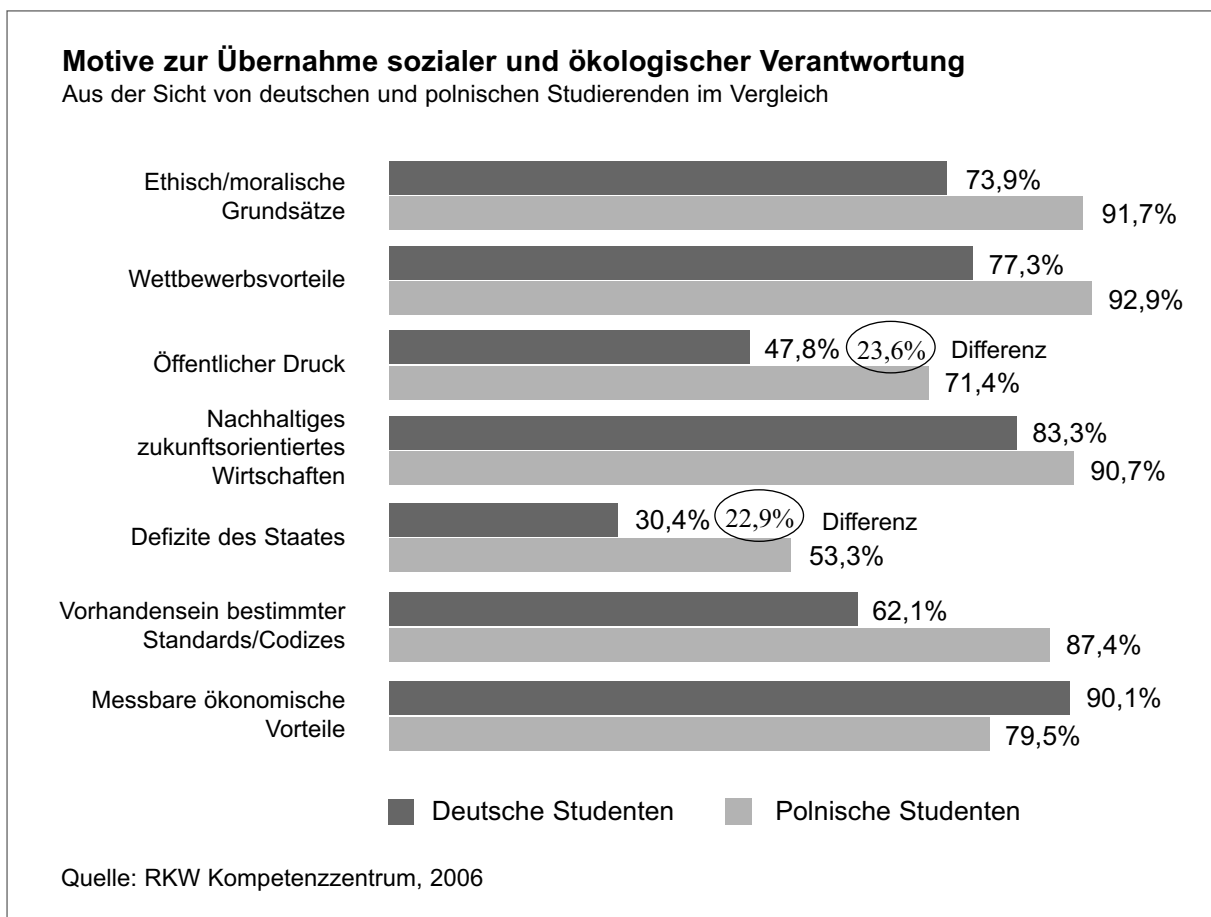
Auffällig ist, dass in beiden Ländern Unterstützungsangebote des Staates an letzter Stelle stehen, in Polen profitiert keine der befragten Niederlassungen von staatlichen Angeboten.

Die lange Tradition von wertorientierter Unternehmensführung wurde auch bei vertiefenden Interviews bestätigt. Kleine und mittlere Unternehmen nehmen gesellschaftliche Verantwortung sehr aktiv wahr. Sie sind oft wesentlich flexibler, kreativer und weniger bürokratisch als große Unternehmen und können dadurch im Geschäftsleben schneller auf Kundenwünsche und Marktveränderungen reagieren. Sie übertragen diese Flexibilität und Kreativität auch auf CSR-Aktivitäten, die einerseits spontan und unsystematisch wirken können, die andererseits aber stark von Werten und Überzeugungen getragen sind.

CSR-Standpunkte von Studierenden

Die Ergebnisse der Erhebung bei Studierenden der Fachhochschule Frankfurt am Main und der Warsaw School of Economics (SGH) wurde zugunsten der lebhaften Diskussion im Teilnehmerkreis nicht präsentiert, soll aber als Projektbestandteil in die Dokumentation der Veranstaltung aufgenommen werden.

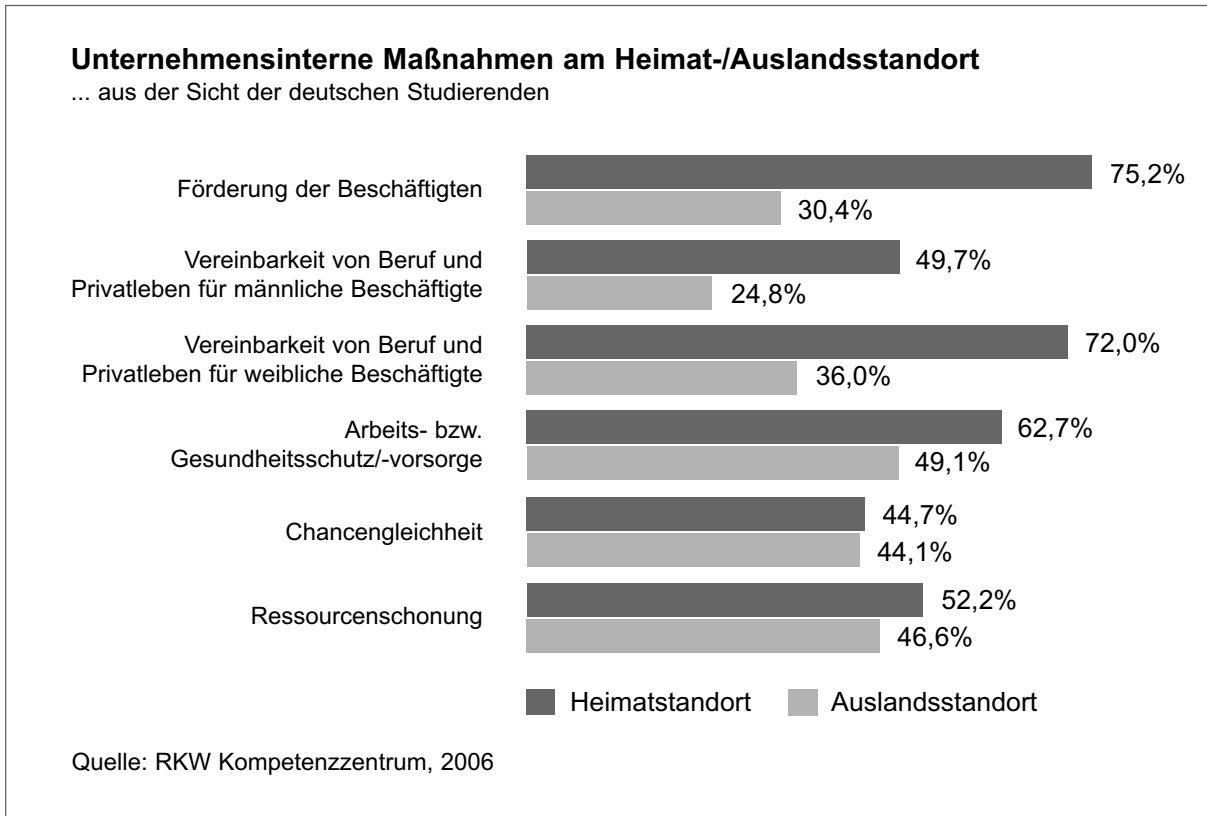
161 deutsche und 182 polnische Studierende wurden zu vielfältigen Aspekten von CSR mit dem Ziel befragt, die gemeinsamen Werte der deutschen und polnischen „Manager der Zukunft“ wie auch ihre unterschiedlichen Sichtweisen zu CSR zu erfassen. Die Studierenden wurden gebeten, den Fragebogen so zu beantworten als seien sie bereits als Führungskraft in einem Unternehmen beschäftigt. Wie schon bei der Unternehmensbefragung wurde auch für Studierende in Deutschland und Polen ein Fragebogen verwendet, der den Begriff „gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen“ durch „soziale und ökologische Verantwortung“ ersetzt.



Die größte Übereinstimmung zwischen polnischen und deutschen Studierenden besteht bei den wichtigsten Gründen für ein Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Demnach sind messbare ökonomische Vorteile sowie nachhaltiges und zukunftsorientiertes Wirtschaften sehr wichtige Motive.

Deutlich höher als ihre deutschen Kommilitonen bewerten polnische Studierende den Einfluss der externen Rahmenbedingungen, unter denen CSR-Maßnahmen eingeführt werden. Sie bewerten sowohl die Faktoren, „Unternehmen stehen unter öffentlichem Druck“ und „CSR werde als Reaktion auf Defizite des Staates eingeführt“ ebenso höher ein als auch die Wirkungsweise von Standards und Codizes.

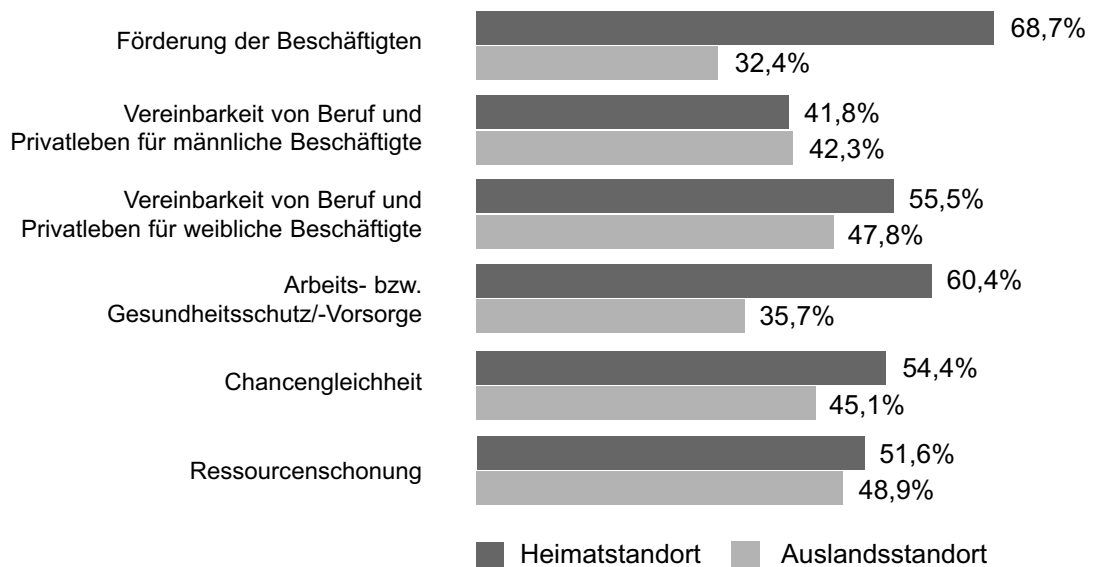
Übereinstimmend mit den Unternehmen bewerten auch Studierende ethische und moralische Motivationen sehr hoch, polnische Studierende wiederum noch höher als ihre deutschen Kommilitonen. Abweichend von den Unternehmen meinen Studierende in beiden Ländern, Unternehmen könnten durch CSR-Maßnahmen bedeutende Wettbewerbsvorteile erzielen.



Bei der Analyse ist überraschend festzustellen, dass polnische und deutsche Studierende übereinstimmend meinen, unternehmensinterne CSR-Maßnahmen wie Förderung der Beschäftigten, Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Arbeits- und Gesundheitsschutz seien am Heimatstandort wichtiger als am Auslandsstandort. Am deutlichsten betonen dies die deutschen Studierenden.

Unternehmensinterne Maßnahmen am Heimat-/Auslandsstandort

... aus der Sicht polnischer Studierender

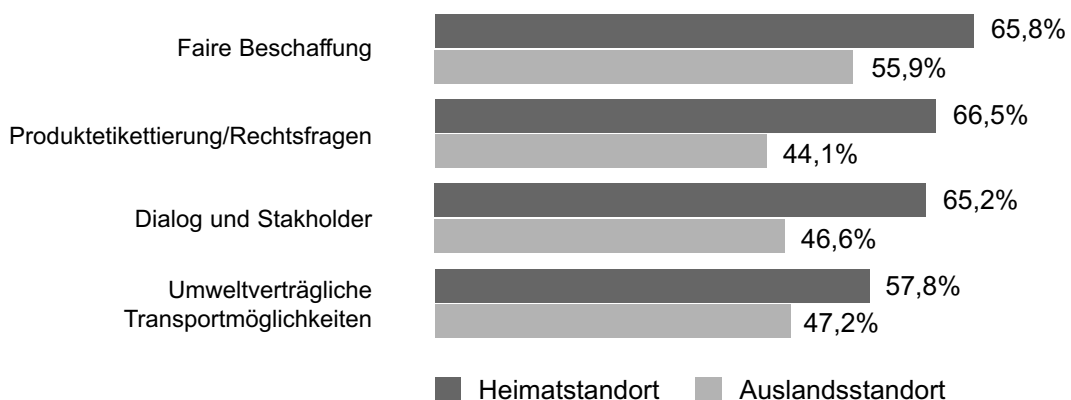


Quelle: RKW Kompetenzzentrum, 2006

Hingegen werden Ressourcenschonung und Chancengleichheit am Heimat- und Auslandsstandort als ähnlich wichtig gewertet.

Unternehmensexterne CSR-Initiativen des jeweiligen Heimat-/Auslandsmarktes

... aus der Sicht deutscher Studierender

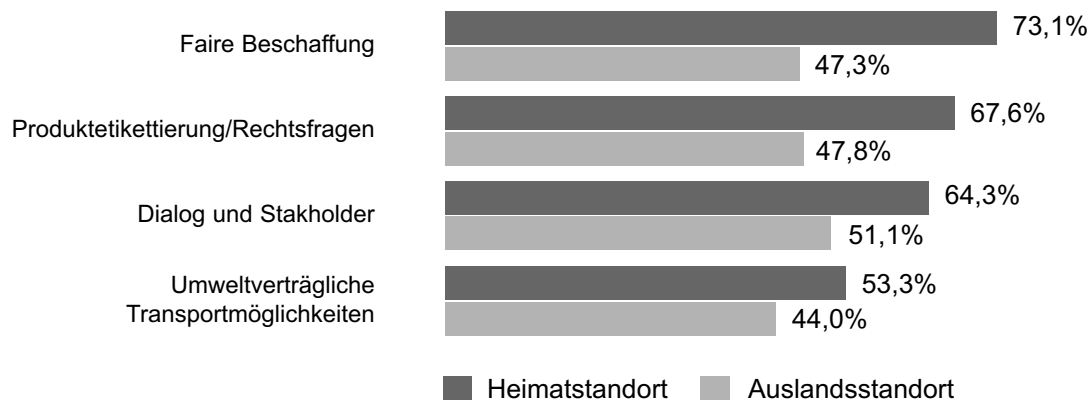


Quelle: RKW Kompetenzzentrum, 2006

Bei der Bewertung externer CSR-Maßnahmen setzt sich die Unterscheidung zwischen Heimat- und Auslandsstandort fort, wenn auch mit geringeren Abweichungen als bei den unternehmensinternen Faktoren. Deutsche wie polnische Studierende sind der Meinung, faire Beschaffung, Produktetikettierung, Dialog mit den Stakeholdern und umweltverträglicher Transport seien im Heimatmarkt wichtiger als im Ausland.

Unternehmensexterne CSR-Initiativen des jeweiligen Heimat-/Auslandsmarktes

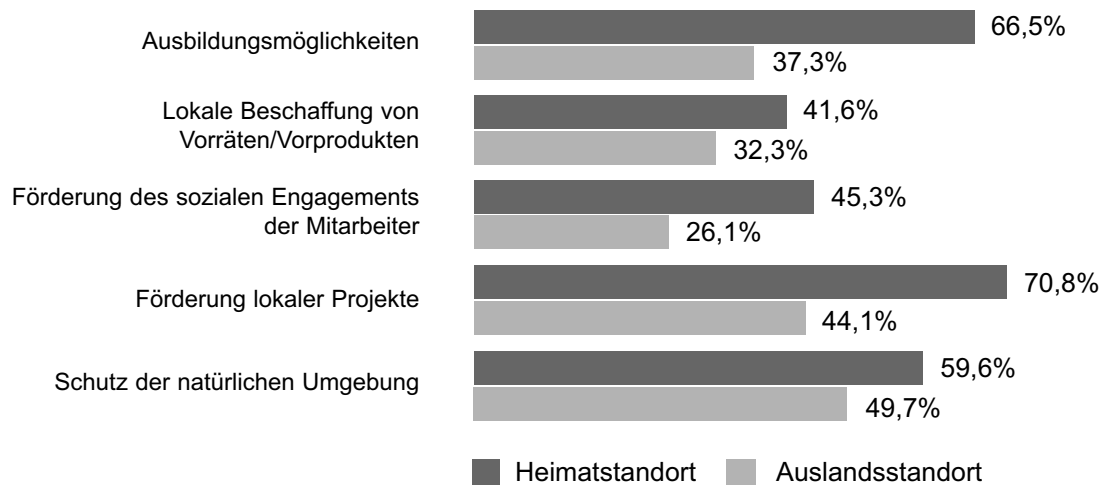
... aus der Sicht polnischer Studierender



Quelle: RKW Kompetenzzentrum, 2006

Unternehmensexterne CSR-Initiativen im Gemeinwesen des Heimat-/Auslandsstandortes

... aus der Sicht deutscher Studierender

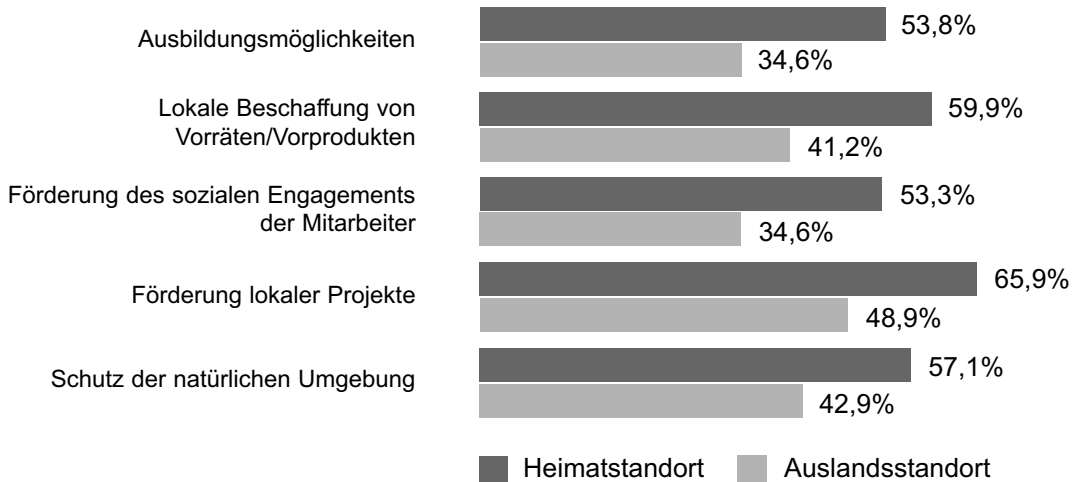


Quelle: RKW Kompetenzzentrum, 2006

Bei der Bewertung des CSR-Engagements im Gemeinwesen am Heimat- und Auslandsstandort legen polnische und deutsche Studierende großen Wert auf die Förderung lokaler Projekte, auch hier mit höherer Bedeutung im Heimat- als im Auslandsmarkt. Steht für deutsche Studierende die Schaffung von Ausbildungsmöglichkeiten durch Unternehmen am Heimatstandort am deutlichsten vor dieser Maßnahme am Auslandsstandort, ist es für polnische Studierende besonders wichtig, dass das Unternehmen am Heimatstandort Vorprodukte lokal beschafft. Am wenigsten zwischen Heimat- und Auslandsstandort unterscheiden die Studierenden in Deutschland und Polen bei der zudem relativ hoch bewerteten Aussage, Umweltschutzmaßnahmen seien wichtig.

Unternehmensexterne CSR-Initiativen im Gemeinwesen des Heimat-/Auslandsstandortes

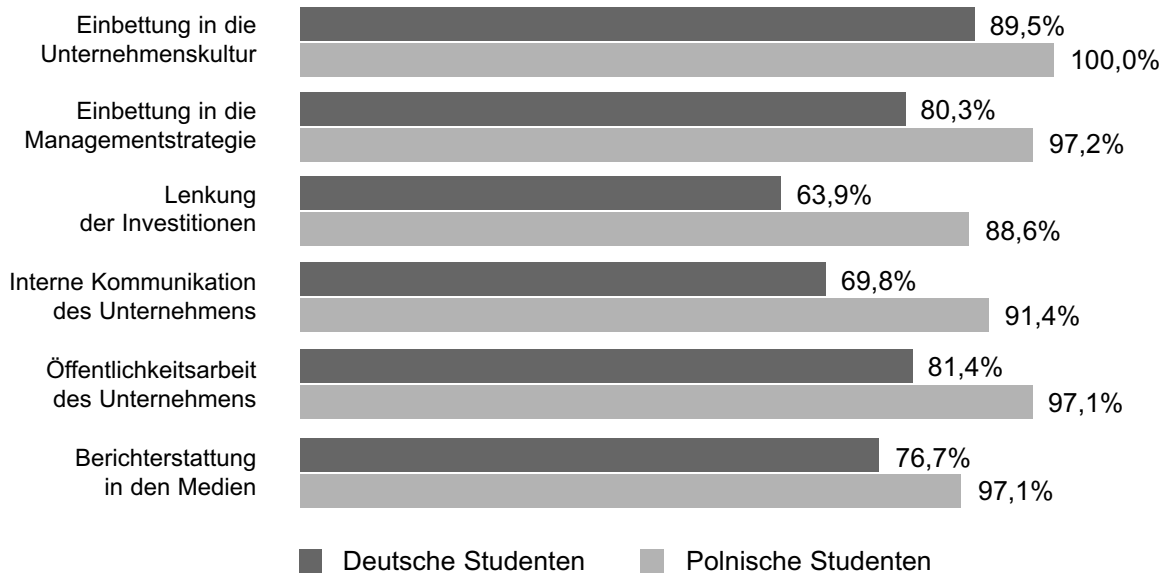
... aus der Sicht polnischer Studierender



Quelle: RKW Kompetenzzentrum, 2006

Wo die soziale und ökologische Verantwortung verankert sein müsste, um effektiv zu wirken

... aus der Sicht deutscher und polnischer Studierender mit Berufserfahrung



Quelle: RKW Kompetenzzentrum, 2006

Für Studierende in beiden Ländern ist offenbar wichtig, CSR in Unternehmenskultur, Managementstrategie, bei Investitionsentscheidungen, in der internen und externen Kommunikation nahezu gleichwertig zu verankern. Die Unternehmen haben dem gegenüber klare Prioritäten angegeben haben, wie CSR-Maßnahmen zu verankern seien. Insgesamt ist den polnischen Führungskräften der Zukunft eine gute Verankerung der CSR-Strategie noch wichtiger als deutschen.

CSR-Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren - Beispiel Polen

Prof. Dr. Witold Malachowski von der Warschau School of Economics näherte sich dem Thema CSR über die ökonomischen Daten im Ländervergleich.

Soziale Ordnung und CSR

- Demokratisches politisches System
- Freie Marktwirtschaft
- Soziale Ordnung (CSR als Teil der sozialen Ordnung)

Osterweiterung der EU

- Polen als Mitglied der EU seit Mai 2004
- Gemeinschaftlicher Besitzstand (acquis communautaire) - Rechte und Pflichten, die für alle EU-Mitgliedstaaten verbindlich sind
- Soziale und ökologische Aspekte
- Haushalt 2007 - 2013 (Nachhaltige Bewirtschaftung und Schutz der natürlichen Ressourcen - 371,344 Mrd. €)

Wirtschaft in Polen

- BIP realer Zuwachs 2004 - 5,4 Prozent
- Anteil: Dienstleistungen 64 Prozent; Industrie 33 Prozent; Landwirtschaft 3 Prozent
- Erwerbstätigkeit: Dienstleistungen 53 Prozent; Industrie 29 Prozent; Landwirtschaft 18 Prozent
- Arbeitslosigkeit 2006 - 15 Prozent
- Inflation 2005 - 2,2 Prozent

Rolle der direkten ausländischen Investitionen

- BIP 2004 - 242, 293 Mrd. \$
- Ausländische Direktinvestitionen 1989-2005 - 90 Mrd. \$
- BIP je Einwohner - 6.100 \$
- BIP je Einw. in PPP - 12.730 \$ (In Deutschland: 28.168 \$)
- Ausländische Direktinvestitionen: 5,2 Prozent des BIP (In Deutschland: 1,3 Prozent)

Deutsche Direktinvestitionen in Polen

- 1989-2005 - 12 Mrd. \$
- 4. Platz nach Frankreich, Holland, Internationale Institutionen
- Struktur: 70 Prozent Dienstleistungen (Großhandel, Banken), 30 Prozent Industrie
- Größte Investoren: Metro AG, HVB, Commerzbank AG, VW AG

Der Einfluss deutscher Direktinvestitionen weist auf die hohe Bedeutung der deutschen Wirtschaftspartner in Polen hin.

Effektive Durchschnittssteuersätze von Kapitalgesellschaften in der EU-25

- Deutschland 36,1 Prozent
- Frankreich 33,1 Prozent
- Italien 32,8 Prozent
- Spanien 32,0 Prozent
- Großbritannien 28,9 Prozent
- Schweden 23,4 Prozent
- Polen 18,0 Prozent
- Litauen 12,8 Prozent

Bewusstsein des Begriffs „CSR“ bei den deutschen Führungskräften in Polen

- Wirtschaftziele
- Produktionsziele
- Formelle Begrenzungen - Niedrige Quote, Genehmigung des Aufsichtsrats
- Landes- und Bundesebene

Die deutschen Institutionen und ihre Rolle für CSR

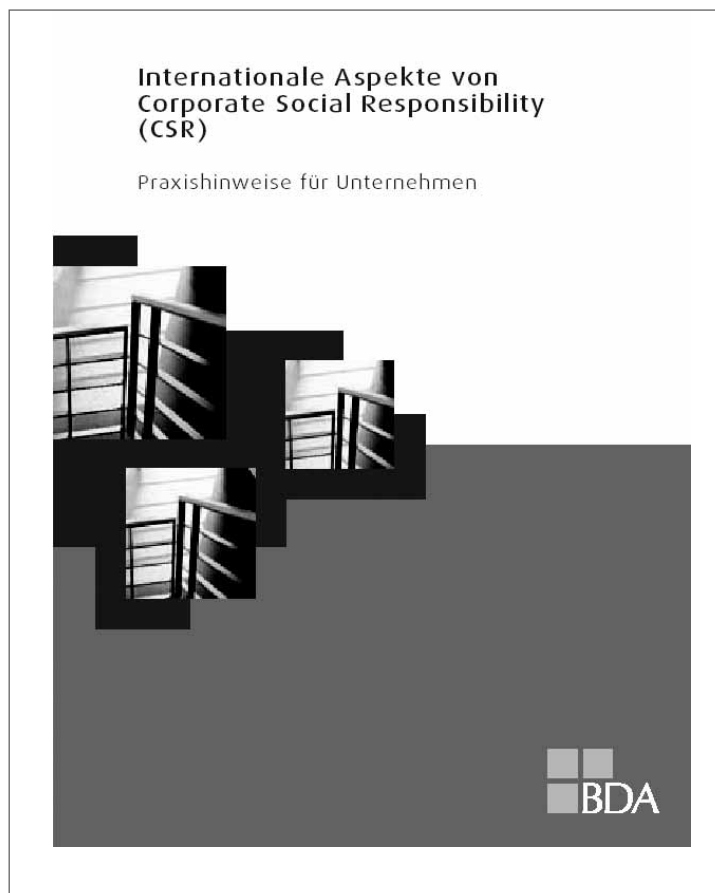
- Deutsch - Polnische Industrie- und Handelskammer
- Wirtschaftsabteilung der deutschen Botschaft
- Deutsche Stiftungen (DAAD, FES, KAS)

Um die quantitativ guten Wirtschaftsbeziehungen zu festigen und in der Gesellschaft dauerhaft zu verankern, sind CSR- Aktivitäten ein wichtiges Signal im unternehmerischen Handeln.

CSR-Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren - Deutschland und Europa

Antje Gerstein, stellvertretende Leiterin der Abteilung Europäische Union und Internationale Sozialpolitik der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) berichtete über ihre Erfahrungen mit der europäischen CSR-Diskussion, die sich darum bemüht, kleine und mittlere Unternehmen stärker zu aktivieren. Sie gab einen umfassenden Überblick über die Entwicklung des Themas CSR in Europa und empfahl die Publikation: „Internationale Aspekte von Corporate Social Responsibility (CSR). Praxishinweise für Unternehmen“. Sie ist zu beziehen unter dem Link:

www.csrgermany.de/Infopool/Publikationen



Am 22. März 2006 hat die Europäische Kommission eine neue Mitteilung zu CSR mit dem Titel „Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden“ verabschiedet. Kernstück dieser Mitteilung ist die „Europäische Allianz für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“, die von der europäischen Wirtschaft unterstützt wird.

Was ist die CSR-Allianz?

Die „Europäische Allianz für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ ist ein Bündnis europäischer Unternehmen und Organisationen der Wirtschaft. Ihr Ziel ist es, Partnerschaften für CSR zu fördern und den Erfahrungsaustausch zu unterstützen. Alle Unternehmen sind aufgerufen, die Allianz zu unterstützen. Was zählt ist das Engagement, nicht die Erfüllung bürokratischer Anforderungen.

An wen richtet sich die CSR-Allianz?

Adressaten der CSR-Allianz sind die Unternehmen in der Europäischen Union, unabhängig von Größe und Branche. Bereits mehr als 50 Unternehmen haben ihre Unterstützung für die CSR-Allianz bekundet.

Was bietet die Allianz den Unternehmen?

- Bessere öffentliche Wahrnehmung der CSR-Aktivitäten der Unternehmen
- Unterstützung der Netzwerkarbeit
- Austausch von Ideen und Kontakt mit europäischen CSR-Experten
- Möglichkeit zu Diskussion, Austausch und Verbreitung von Good-Practice-Beispielen
- Entwicklung neuer Partnerschaften
- CSR-Dialog mit der Europäischen Kommission auf höchster Ebene

Welche Themen sollen im Rahmen der Allianz bearbeitet werden?

Welche Themen mit welcher Priorität bearbeitet werden, entscheidet die Wirtschaft selbst. Die Europäische Kommission hat in ihrer Mitteilung thematische Aktionsbereiche angegeben, die nach Bedarf erweitert werden können. Diese sind:

- Förderung der Innovation und der unternehmerischen Initiative im Bereich nachhaltiger Technologien, Waren und Dienstleistungen, die gesellschaftlichen Notwendigkeiten Rechnung tragen
- Unterstützung der erfolgreichen Entwicklung und des Wachstums von kleinen und mittleren Unternehmen
- Unterstützung der Unternehmen, vor allem derjenigen der Lieferkette, bei der Einbeziehung sozialer und ökologischer Überlegungen in das unternehmerische Handeln
- Verbesserung und Ausbau von Qualifikationen im Interesse einer besseren Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitskräfte
- Besseres Handeln angesichts der Diversity-Erfordernisse und der Herausforderung der Chancengleichheit unter Berücksichtigung der demographischen Entwicklung und des raschen Alterns der europäischen Bevölkerung
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen, auch in Zusammenarbeit mit der Lieferkette
- Innovation im Umweltbereich, mit Schwerpunkt auf der Einbeziehung von Ökoeffizienz und Energieeinsparungen in den Prozess der Produktentstehung
- Förderung eines proaktiven Dialogs und der Einbeziehung aller Stakeholder

- Verbesserung von Transparenz und Kommunikation, damit die nichtfinanzielle Performance von Unternehmen und Organisationen für alle Stakeholder besser verständlich und stärker im Zusammenhang mit der finanziellen Performance gesehen wird
- Förderung eines sozial und ökologisch verantwortlichen Handelns der Unternehmen nicht nur innerhalb, sondern auch außerhalb der Grenzen der EU

Wie werden die Themen bearbeitet?

Interessierte Unternehmen arbeiten in Form von „offenen Kooperationsgemeinschaften“ („open coalitions of cooperation“) miteinander und veranstalten thematische „Labortreffen“ („laboratory meetings“). Dabei können Stakeholder (z. B. ausgewählte Nichtregierungsorganisationen, Gewerkschaften) und externe Fachleute einbezogen werden. Eine Unterstützung dieser Veranstaltungen durch die Europäische Kommission ist möglich, falls gewünscht.

Darüber hinaus sind regelmäßige hochrangige Treffen mit der EU-Kommission vorgesehen, um Beispiele guter Praxis zu präsentieren und eine Bilanz zu ziehen.

Wie kann man in der Allianz aktiv werden?

Unternehmen, die die Allianz unterstützen möchten, können ihr Interesse gern jederzeit gegenüber BDI oder BDA zum Ausdruck bringen. Der europäische Arbeitgeber- und Wirtschaftsverband UNICE und dessen nationale Mitgliedsverbände koordinieren die Aktivitäten der CSR-Allianz. Sie bilden eine Verbindungsstelle zwischen den Unternehmen in der Allianz und den EU-Institutionen, um die Kontakte zwischen den Unternehmen zu stärken und um diejenigen zusammenzubringen, die zusammen arbeiten möchten. In Deutschland informieren BDA und BDI über aktuelle Entwicklungen der CSR-Allianz.

Kontaktpersonen:

BDA: Matthias Thorns, M.Thorns@bda-online.de

BDI: Dr. Gunter Schall, g.schall@bdi-online.de

UNICE: Natascha Waltke, nw@unice.be

www.bda-online.de

www.bdi-online.de

www.unice.be

Gesellschaftliches Engagement von Großunternehmen in Polen

Dominik Sopart, Doktorand der Nachwuchsgruppe „Europäische Zivilgesellschaft und Multi-Level Governance“ an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, präsentierte die Ergebnisse seiner qualitativen Befragung von Vertretern von Großunternehmen, die in Polen tätig sind.

Wie hängt gesellschaftliches Engagement von Unternehmen mit CSR zusammen?

CSR-Definition (EU):

Die CSR ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die

Wechselbeziehungen mit Stakeholdern

zu integrieren.

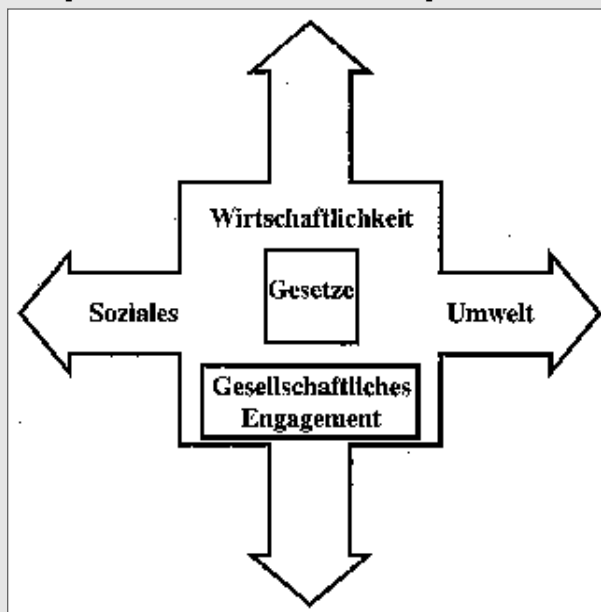
(Grünbuch der Kommission „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“, 2001, KOM(2001) 366 endg.)

Quelle: Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Die theoretische Grundlage des Projekts lieferten die CSR-Definition der Europäischen Kommission und die vier klassischen Handlungsfelder für Corporate Social Responsibility. Den Schwerpunkt der Untersuchung bildete der CSR-Bereich „Gesellschaftliches Engagement“.

Während der Interviews fiel der Öfteren die Aussage: „Großunternehmen können sich nicht leisten, nicht gesellschaftlich engagiert zu sein“.

Corporate Social Responsibility



Quelle: Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Ergebnisse der Befragung I:

- Erste systematische und professionelle Engagement-Ansätze

„Wir können uns gar nicht leisten, nicht engagiert zu sein“
(polnischer Konzern)

„Bis ich diese Aufgabe übernahm, reagierte unser Unternehmen spontan auf individuelle Anfragen“ (polnischer Konzern)

- Vielzahl an Engagement-Strategien

„Zum ersten Mal ließ der Konzern eine bereits existierende Stiftung einer Tochtergesellschaft weiter aktiv sein“ (anglo-sächsischer Konzern)

„Wir beschlossen, selbst eine NGO zu gründen. Sie hat ihren Sitz in unserem Firmengebäude“ (deutscher Konzern)

Quelle: Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Ausgehend von der These, Unternehmen in angelsächsischen Ländern würden sich anders engagieren als Unternehmen in Kontinentaleuropa, wurde in der Untersuchung der Frage nachgegangen, ob das Engagement von Großunternehmen in Polen eher dem angelsächsischen oder dem kontinentaleuropäischen Engagement-Modell ähnelt.

Großunternehmen arbeiten mit Nicht-Regierungsorganisationen zusammen, weil diese viel Erfahrung und Gespür für die Ansprüche gesellschaftlicher Gruppen haben, fand Sopart bei seinen Interviews heraus.

Darüber hinaus lassen sich erkennbare Ähnlichkeiten zwischen dem Engagement von Tochtergesellschaften in Polen und den Engagementmustern der Mutterkonzerne in den Herkunftsländern feststellen. Das generelle Engagement von Großunternehmen in Polen lässt sich allerdings schwer einem der Modelle zuordnen.

Ergebnisse der Befragung II:

- Wichtige Rolle von NGOs in der Gestaltung gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen

„Wir wurden von der NGO angefragt, ob wir ein Unterstützungsprogramm für ehrenamtliche Angestellte bei uns in der Firma verwirklichen wollen“
(polnischer Konzern)

- Erkennbarer Bezug zur Herkunft der Unternehmenskultur

„Ich wurde einer NGO abgeworben und führe jetzt die Unterstützungsprogramme für ehrenamtlich engagierte Mitarbeiter unserer Firma durch“
(anglo-sächsischer Konzern)

„Wir haben keine Möglichkeit, Corporate Volunteering zu organisieren, es gibt auch wenig Resonanz unter den Angestellten“ (deutscher Konzern)

Quelle: Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Ergebnisse der Befragung III:

- Befriedigende Rahmenbedingungen (Medien, Steuerrecht)

„Nach einiger Zeit begannen die Medien auch professionell zu arbeiten, es entstand ein großer Markt für Werbung und die Medien verlangten plötzlich Geld für die Nennung von Sponsoren“ (Experteninterview mit einer NGO)

„Wenn wir überhaupt Sachen weitergeben, dann gratis und nicht als Sachspende, um die doppelte Besteuerung zu vermeiden“ (Konzern mit Sitz in Kontinentaleuropa)

„Bei Außeneinsätzen wären unsere ehrenamtlich Engagierten nicht richtig versichert. Das ist rechtlich noch ungeregelt“ (anglo-sächsischer Konzern)

Quelle: Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Die Rahmenbedingungen in Polen für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen sind befriedigend:

Zwar lässt sich eine Erwartungshaltung der Gesellschaft gegenüber den Unternehmen, sich zu engagieren, feststellen. Die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen hat jedoch für die Bevölkerung oberste Priorität.

Allerdings wird das durch das Engagement geschaffene positive Unternehmensimage zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil, besonders auf den gesättigten Märkten und für bestimmte Produktpaletten.

[www.nez.cni-muenster.de/Dissertationsprojekte/Das soziale Engagement von Unternehmen in Polen](http://www.nez.cni-muenster.de/Dissertationsprojekte/Das%20soziale%20Engagement%20von%20Unternehmen%20in%20Polen)

Aus der Praxis

Dr. Maximilian Eberius vom Landauer Unternehmen Seka GmbH hat Praxisbeispiele aus diesem Unternehmen vorgestellt. Er beschrieb - ohne die Begriffe „CSR“ oder „gesellschaftliche Verantwortung“ verwenden zu müssen, die gelebten Werte im Betrieb, die von den Beschäftigten mit getragen werden, sofern "der Chef" sie vorlebt. Das Unternehmen bevorzugt kurze Kommunikationswege und ist durch flache Strukturen gekennzeichnet. Persönliche und vertrauensvolle Kontakte zu den Mitarbeitern haben hohen Stellenwert und werden u.a. durch regelmäßige Gespräche gepflegt. Umweltfreundliche Verfahren werden von dem Unternehmen in hohem Maß angewendet. Seine Produkte dienen dem Arbeits- und Umweltschutz. Dr. Eberius engagiert sich über die Geschäftsbeziehungen seiner polnischen Niederlassungen hinaus für die deutsch-polnischen Beziehungen in der Deutsch-Polnischen Gesellschaft Mannheim e.V., insbesondere im Rahmen von Städtepartnerschaften (Bydgoszcz u.a.).

Wie Dr. Eberius engagieren sich über 3000 Personen in 50 regionalen Gesellschaften. Diese sind seit Beginn der 70er Jahre in der alten Bundesrepublik für Versöhnung und Zusammenarbeit mit Polen eingetreten und haben sich 1987 zum Deutsch-Polnische Gesellschaft Bundesverband e.V. zusammengeschlossen.

Die Deutsch-Polnische Gesellschaft Bundesverband e.V. hat sich nun zum Ziel gesetzt, die vielen Akteure der deutsch-polnischen Beziehungen in Politik, Wirtschaft, Medien, Kultur und Wissenschaft zusammenzufassen, die oft fehlende Kommunikation zwischen ihnen zu verbessern und durch Bündelung und Vernetzung eine starke gesellschaftliche Lobby für die Kooperation beider Länder und ihrer Bürger zu bilden und zu organisieren. Neben den vielen kleineren gesellschaftlichen Initiativen und Vereinen sowie engagierten Einzelnen sind alle Unternehmen, Banken und Verbände sowie alle Institutionen aus Wissenschaft und Kultur, die mit ihren Aktivitäten Einfluss auf das tägliche Miteinander beider Länder haben, zur Mitgliedschaft und Mitwirkung herzlich eingeladen.

Die Deutsch-Polnische Gesellschaft Bundesverband e.V. will Kommunikations- und aktuelle Informationsstelle für ihre Mitglieder sein und für eine breite Öffentlichkeit eintreten. Sie tritt für die weitere Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen der deutsch-polnischen Zusammenarbeit ein - insbesondere für die schnelle Integration Polens in die Europäische Union. Sie möchte Anstöße geben und innovative Projekte und Ideen zusammenbringen.

www.deutsch-polnische-gesellschaft.de

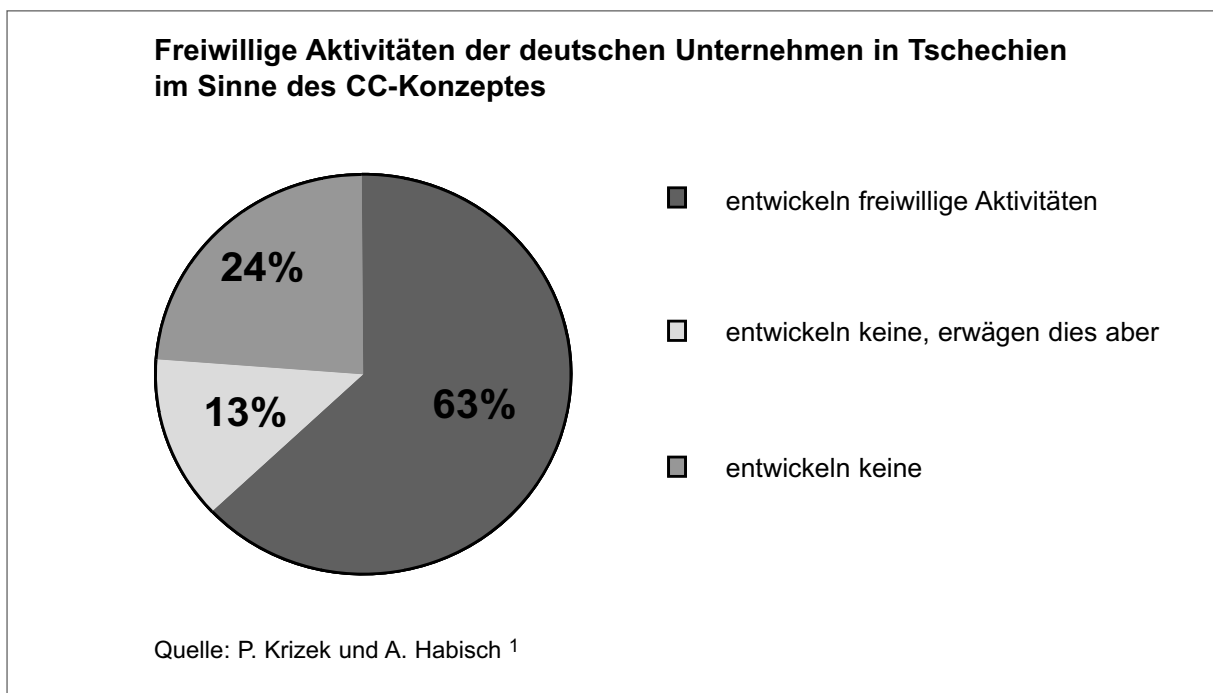
CSR-Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren- Deutsche Unternehmen in der Tschechischen Republik

Dr. Petr Krizek hat über die Erfahrungen deutscher Unternehmen in der Tschechischen Republik berichtet. Er ist Leiter des Studienprojekts „Gesellschaftliches Engagement deutscher Unternehmen in der Tschechischen Republik“ in Zusammenarbeit mit der Union Stiftung und dem Center for Corporate Citizenship von Prof. Dr. Andre Habisch.

Das Ziel der Studie waren Sammlung und Auswertung von Daten über das gesellschaftliche Engagement deutscher Unternehmen in der Tschechischen Republik.

Die Frage nach der Mitverantwortung für die Entwicklung der Gemeinde, Region und des Landes, in dem sie tätig sind, wurde von 85 Prozent der Unternehmen bejaht. Abgelehnt wurde diese Aussage von 15 Prozent der befragten Unternehmen. Der überwiegende Teil der beteiligten Unternehmen spürt also eine Mitverantwortung für die Entwicklung der Gesellschaft.

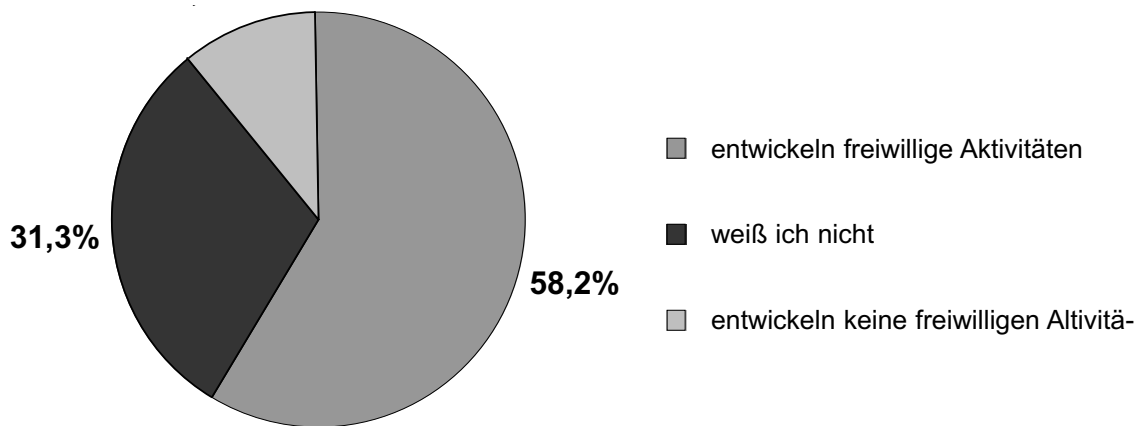
Das Corporate Citizenship-Konzept ist insgesamt in der Hälfte der befragten Unternehmen bekannt. Zwei Drittel der befragten Unternehmen engagieren sich auf andere Weise als durch ihre wirtschaftliche Tätigkeit für die Gesellschaft.



Die verbreitete Meinung, dass sich die in der Tschechischen Republik tätigen ausländischen Investoren im Gastland häufig anders verhielten als in ihren Heimatländern wurde in dieser Untersuchung nicht bestätigt. Die bürgerschaftlichen Aktivitäten der Mutter- oder Partnerfirmen in Deutschland unterscheiden sich prozentual nicht sehr von den Ergebnissen hinsichtlich des gesellschaftlichen Engagements der untersuchten Firmen in Tschechien. Ein bedeutender Anteil - fast ein Drittel - konnte diese Frage jedoch nicht beantworten.

¹ „Gesellschaftliches Engagement deutscher Unternehmen in der Tschechischen Republik“, Prag 2005

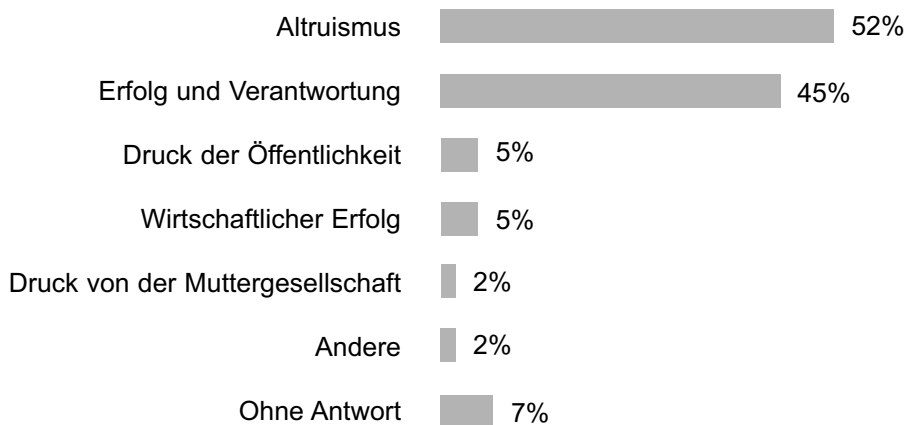
Freiwillige Aktivitäten der Mutter- oder Partnerfirmen in Deutschland im Sinne des CC-Konzeptes



Quelle: P. Krizek und A. Habisch ¹

Bei den meisten Respondenten-Antworten überwiegen die altruistische Motivation und die wirtschaftlich-moralische Motivation. Andere Motivationen wie z.B ausschließlich der vorrangig wirtschaftlicher Erfolg oder der Druck aus dem Ausland traten nur ausnahmsweise unter bei den Antworten auf.

Motivation der Unternehmen zum freiwilligen bürgerschaftlichen Engagement



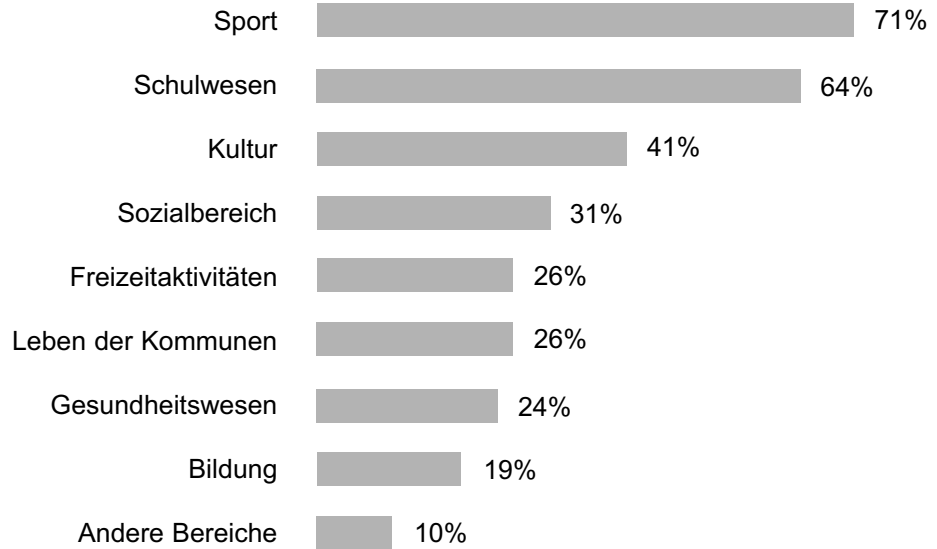
Quelle: P. Krizek und A. Habisch ¹

Sport ist der gesellschaftliche Bereich, in dem sich die Unternehmen nach außen am meisten engagieren. Engagement im Schulwesen folgt mit geringfügigem Abstand.

Die größten Vorteile dieser Aktivitäten sehen die Unternehmen in der Steigerung der Motivation und Loyalität ihrer Mitarbeiter und in der Stärkung ihrer Identifikation mit dem Unternehmen.

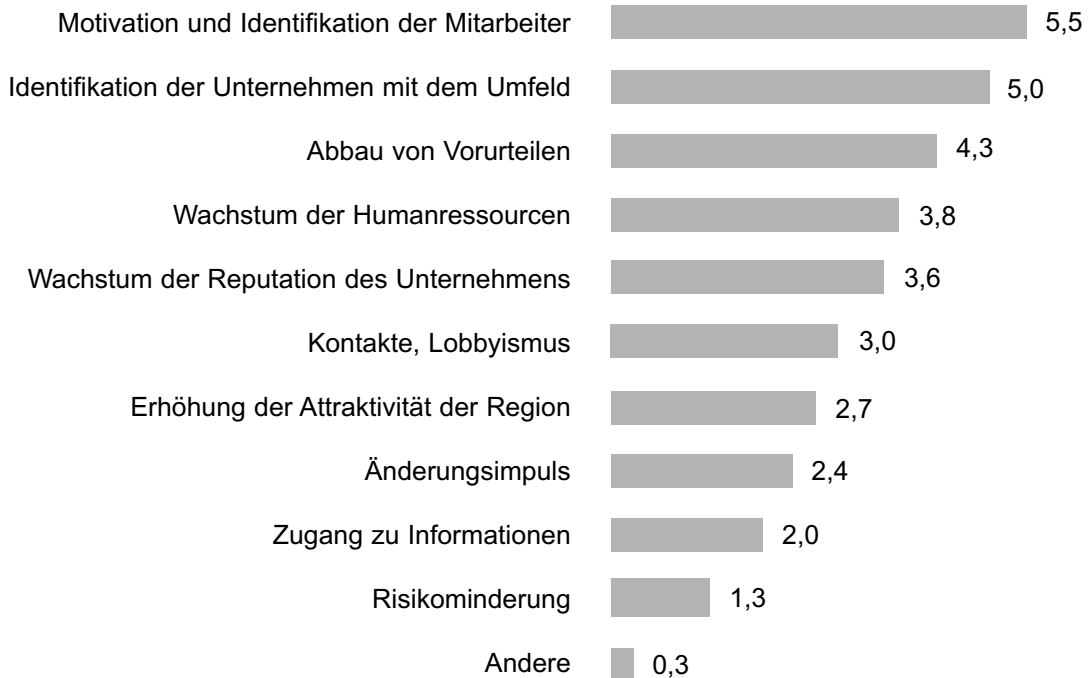
Ähnlich hoch bewerteten die Unternehmen den Vorteil, den das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens für die „Stärkung seiner Identifikation mit dem tschechischen Umfeld“ darstellt, und zwar für die kulturelle Verankerung in diesem Umfeld.

Bereiche des gesellschaftlichen Engagements der Firmen nach außen



Quelle: P. Krizek und A. Habisch ¹

Effekt des gesellschaftlichen Engagements für die Unternehmen in den einzelnen Bereichen (10 Punkte - Maximum, 0 Punkte - Minimum)



Quelle: P. Krizek und A. Habisch ¹

Weitere Informationen über das deutsch-tschechische Projekt sind zu finden unter dem Link <http://www.omadeg.cz/>

CSR in der Hochschullehre und in der Forschung

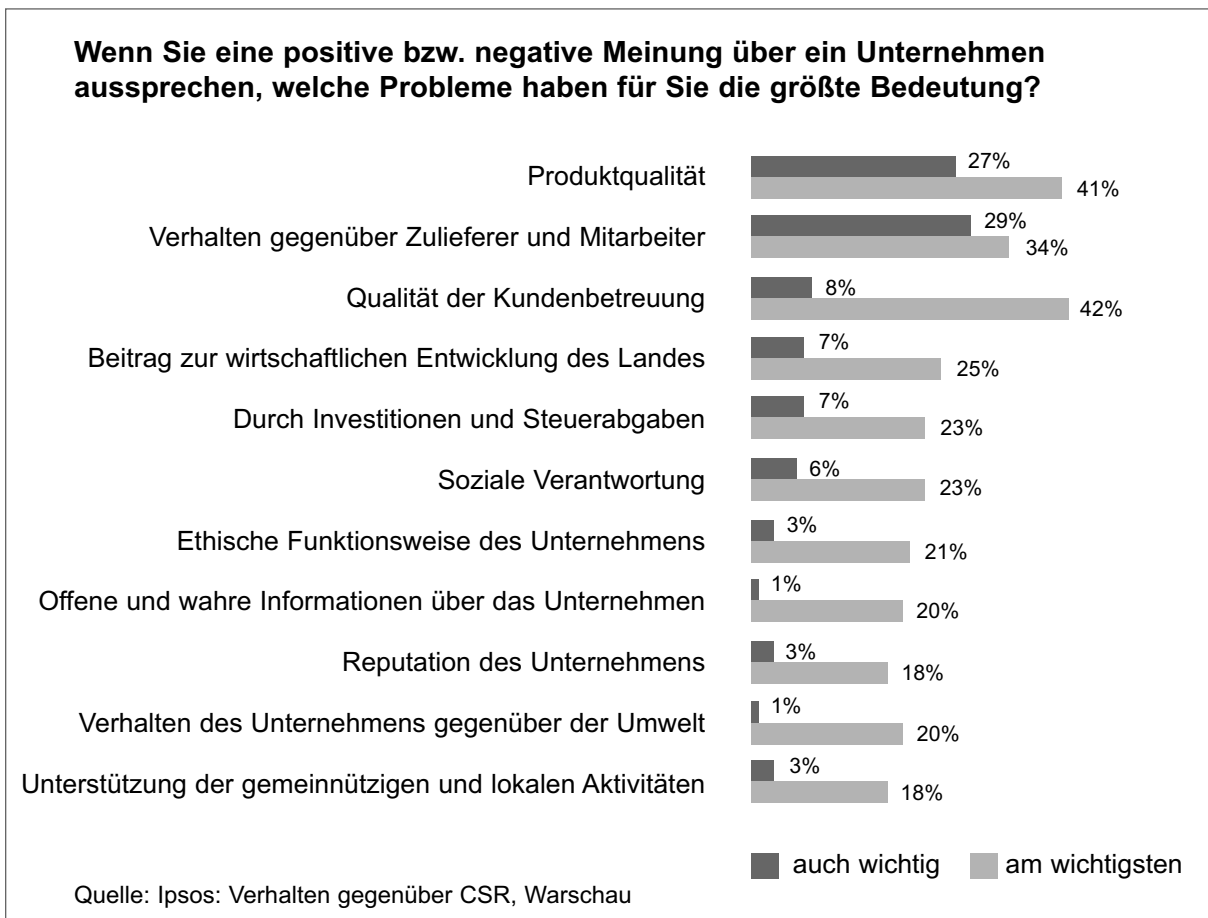
Über die Bedeutung des CSR-Konzepts in der Hochschullehre und in Unternehmen hat Prof. Dr. Zbigniew Dworzecki berichtet. Seiner Analyse nach basiert das heute gängige CSR-Konzept in Polen auf einen historischen Hintergrund, der Planwirtschaft. Der Transformationsprozess und die damit verbundene Einführung der Marktwirtschaft haben die Unternehmenskultur und die Unternehmenswerte stark verändert: Gewinn, Qualität und die Schaffung von Arbeitsplätzen stehen nun im Mittelpunkt.

Professor Dworzecki hat die wesentlichen Erkenntnisse aus einer Untersuchung des Internationalen Marktforschungsinstituts Ipsos zum Thema „Verhalten gegenüber CSR“ vorgestellt.

Die polnische Gesellschaft legt bei der Bewertung der Unternehmen großen Wert auf:

- Produktqualität
- Verhalten gegenüber Zulieferern und Mitarbeitern
- Qualität der Kundenbetreuung

Gesellschaftliches Engagement oder umweltfreundliche Aktivitäten spielen hier eine untergeordnete Rolle. Die Firmen werden vielmehr nach der Erfüllung der täglichen Hauptaufgaben bewertet wie dem Verhältnis zu Kunden oder zu Mitarbeitern.

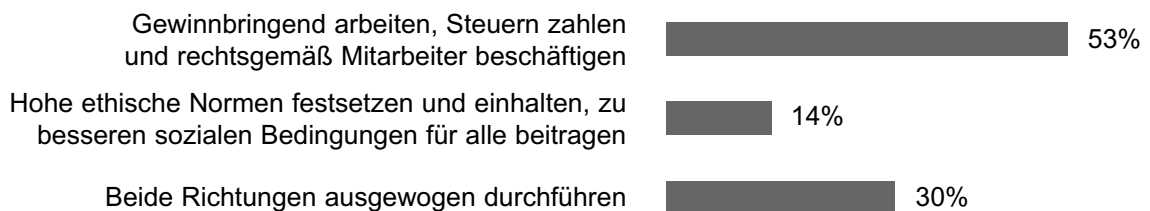


Über 50 Prozent der Befragten sehen die Hauptziele des Unternehmens in folgenden Aktivitäten:

- Gewinne schaffen
- Steuern zahlen
- Mitarbeiter rechtsgemäß beschäftigen

Nur jede achte Person ist der Meinung, dass Unternehmen hohe ethische Normen festsetzen und einhalten sowie bessere Lebensbedingungen für die Gesellschaft schaffen sollen.

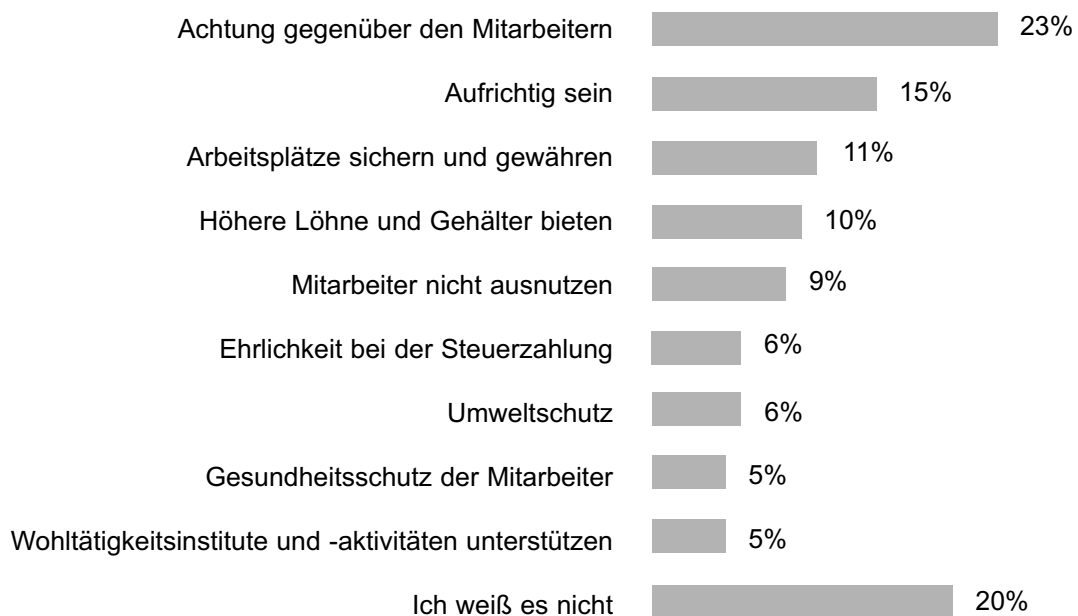
Wie sollen Unternehmen in ihrem lokalen Umfeld funktionieren, worauf sollen sie besonders Wert legen?



Quelle: Ipsos: Verhalten gegenüber CSR, Warschau 2005

Über ein Drittel der Befragten vertritt die Meinung, dass ein Unternehmen als sozial verantwortlich bezeichnet werden kann, wenn es gut mit seinen Mitarbeitern umgeht. Nur jede achte befragte Person erwartet von einem sozial verantwortlichen Unternehmen, dass es ehrlich handelt. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass 20 Prozent der befragten Personen nicht wussten, was sie auf diese Frage antworten können.

Was sollte ein Unternehmen tun, damit man es als sozial verantwortlich bezeichnen könnte?



Quelle: Ipsos: Verhalten gegenüber CSR, Warschau 2005

Professor Dworzecki legte den Schwerpunkt seiner Ausführungen auf die Bedeutung von CSR in Hochschulen und bei Studierenden. CSR wird zunehmend Thema von Vorlesungen und Seminaren. Bis CSR einen festen Platz in den Curricula gefunden hat, wird jedoch in Polen wie auch in Deutschland noch viel Engagement seitens der Lehrkräfte und der Hochschulverantwortlichen verlangt.

Nach seiner Meinung soll die Idee von CSR weiterhin zu einem System ausgebaut werden durch Kooperationen und Netzwerke mit europäischen und nordamerikanischen Universitäten sowie Unternehmen.

Zum Thema „CSR in der Hochschullehre“ hat Herr Prof. Dworzecki interessante Fragen diskutiert:

CSR: Was ist daran Besonderes an Universitäten?

- Es gibt Unterschiede zwischen Unternehmen und Universitäten.
- Laut den neoliberalen Aussagen von M. Friedman soll sich die soziale Verantwortung eines Unternehmens auf Gewinnvergrößerung konzentrieren. Die Universitäten (besonders im europäischen Raum) waren stark in die soziale Verantwortung eingebettet.
- Heute tendieren viele Unternehmen zur Wahrnehmung und Berücksichtigung der sozialen Verantwortung (im Rahmen der Wertorientierung, Value Based Management und Konzepten der nachhaltigen Entwicklung). Auch die Universitäten und vor allem private Hochschulen setzen Akzente auf Rentabilität und Wertsteigerung.

CSR: Was bewegt die Universitäten zu diesen Konzepten, wo liegen die wichtigsten Herausforderungen, wofür sind Universitäten eigentlich verantwortlich?

- CSR ist eine mit dem Kerngeschäft verknüpfte Strategie, die Interessen der externen und internen Stakeholder berücksichtigt (bzw. berücksichtigen soll).
- CSR beinhaltet alle klassischen drei Säulen der nachhaltigen Entwicklung: den wirtschaftlichen Erfolg, den Schutz der Umwelt und das Engagement für Gesellschaft und Mitarbeiter, aber auch ganz spezifische auf Forschung, Lehre und Transfer ausgerichtete Werte und Normen.
- Im Rahmen der CSR sollen die Hochschulen mehr Bewusstsein entwickeln für die Zielkonflikte, die sich mitunter daraus ergeben und Lösungsmechanismen schaffen.

CSR: Wo sind unsere Benchmark?

Was können wir aus den Best Practice-Beispielen lernen?

Wie sollen wir uns strategisch anpassen?

- In Zeiten der Internationalisierung und Globalisierung müssten sich die polnischen und deutschen Universitäten und Hochschulen weltweit an Best Practice-Beispielen orientieren und voneinander lernen.
- Diese Best Practice-Beispiele beziehen sich nicht nur auf „Product responsibility“ im Bereich von Lehre und Forschung, sondern in gleichem Maße im Managementsystem (Strukturen, Prozesse, Kultur).
- Wie verstehen sich die Universitäten heute und wie definieren sich die Hochschulen für Morgen? Wie lauten ihre „Mission Statements“, wie sehen ihre "Management Standards" aus?

CSR in der betriebswirtschaftlichen Forschung

Frank Maaß, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn), konnte anhand einer empirischen Erhebung zum Thema Corporate Citizenship im Mittelstand nachweisen, dass gesellschaftliches Engagement sich finanziell positiv für Unternehmen auswirkt - ein wichtiger Überzeugungsfaktor zur Aktivierung der Unternehmen.

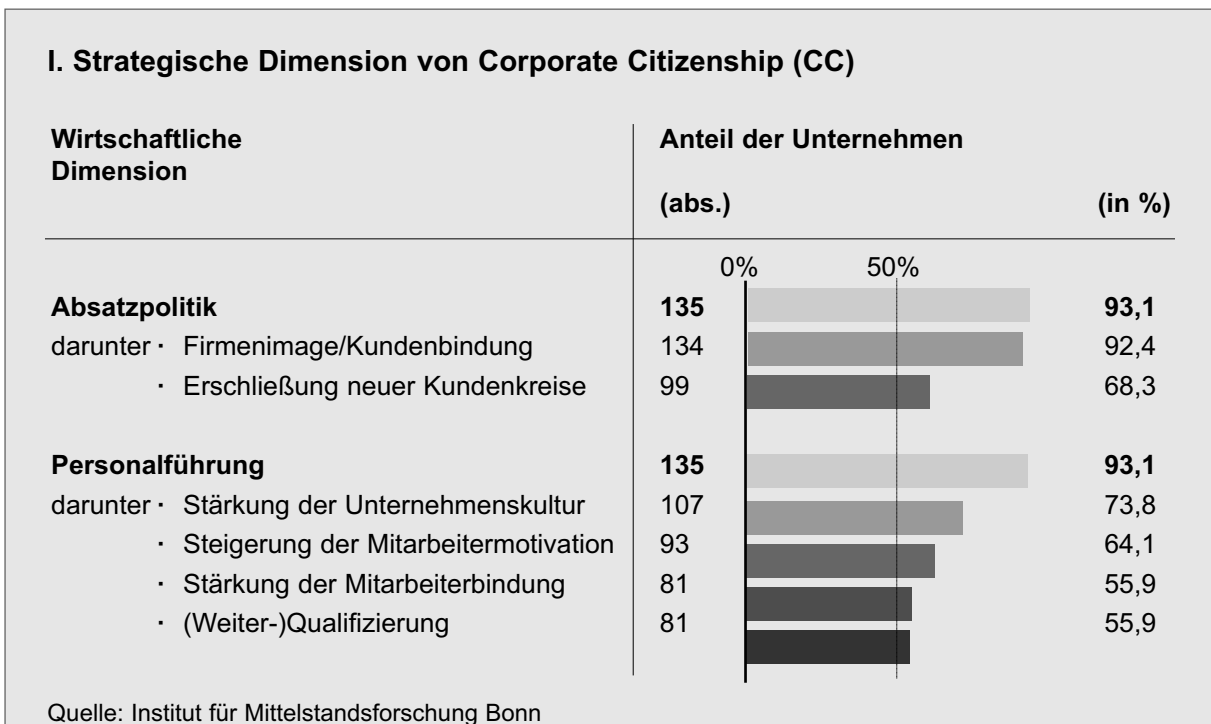
Frank Maaß betonte in seinem Vortrag, dass CSR für die Betriebswirtschaft ein noch junges Forschungsfeld darstellt. Die wenigen Studien, die dem CSR-Feld „Verantwortungsvolle Geschäftstätigkeit“ zuzuordnen sind, befassen sich lediglich mit ausgewählten Teilaspekten wie der Frage einer familienfreundlichen Arbeitszeitgestaltung (Work-Life-Balance). Der Referent betonte, dass es jedoch an Studien fehle, die dieses Themenfeld bereichsübergreifend beleuchteten. CSR sei jedoch als umfassende Führungsstrategie zu begreifen.

Das betriebswirtschaftliche Forschungsinteresse richtet sich vorwiegend auf das zweiten CSR-Feld: Corporate Citizenship (CC), dem bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen. Hierbei handelt es sich um das freiwillige Engagement von Unternehmen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme am Standort. Im Rahmen von Corporate Citizenship setzen Unternehmen nicht nur materielle Ressourcen, sondern stets auch ihre personellen Ressourcen ein. Hierdurch tragen sie aktiv zur Verbesserung ihres sozialen und ökologischen Umfelds bei und sichern damit nicht zuletzt auch die Basis für wirtschaftliches Handeln am Standort.

Frank Maaß konzentrierte sich in seinem Vortrag auf zwei Forschungsfragen:

- I. Worin besteht die strategische Dimension von Corporate Citizenship?
- II. Wird CC vom deutschen Mittelstand regelmäßig strategisch eingesetzt?

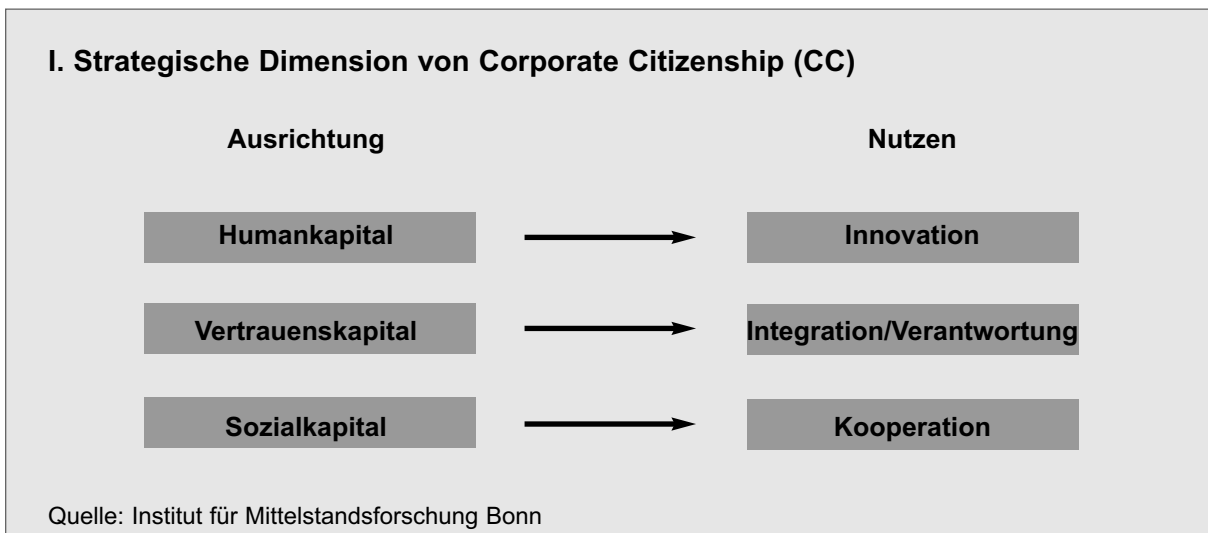
Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage wurden insgesamt 145 Unternehmen näher analysiert, die Corporate Citizenship strategisch einsetzen und hierdurch nachweislich Wettbewerbsvorteile erzielen. In die Befragung des IfM Bonn einbezogen wurden ausschließlich kleine und mittlere Unternehmen mit einem Mindestjahresumsatz von 100.000 Euro.



Im Gros der Fälle wurden durch das CC-Engagement positive absatzpolitische Wirkungen erzielt. Darüber hinaus berichteten fast alle befragten kleinen und mittleren Unternehmen von positiven personalpolitischen Effekten infolge ihres CC-Engagements. Corporate Citizenship wirkt demnach in die Gesellschaft, in den Markt und in das Unternehmen hinein.

Die personalpolitische Dimension von Corporate Citizenship zeigt sich unter anderem in ihrer motivationssteigernden Wirkung. In diesem Punkt bestätigen sich die beiden empirischen Erhebungen von RKW und IfM Bonn.

Die erste Forschungsfrage, die nach dem strategischen Einsatz von Corporate Citizenship, kann auf der Grundlage der Befragungsergebnisse als positiv beantwortet angesehen werden. Der strategische Nutzen von Corporate Citizenship erweist sich als vielfältig.



Die CC-Aktivitäten dienen in vielen Fällen dem Aufbau und der Weiterentwicklung des betrieblichen Humankapitals. Hierdurch wird die Innovationsfähigkeit der Unternehmen nachhaltig gestärkt. Durch Corporate Citizenship werden zudem die Beziehungsstrukturen zu den Stakeholdern gestärkt. Corporate Citizenship trägt weiterhin zur Verbesserung des Vertrauens zwischen Mitarbeitern und der Führung bei. Vertrauen, erzielt durch diese Integrationseffekte, stellt eine ökonomische Ressource für die Unternehmen dar, weshalb auch von „Vertrauenkapital“ gesprochen wird. Corporate Citizenship wirkt sich außerdem auf die Beziehungen zu den externen Stakeholdern aus. Unternehmen bilden Sozialkapital und verbessern hierdurch gleichzeitig ihre Austausch- und Kooperationsfähigkeit.

Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage stellte Frank Maaß die Ergebnisse einer Modellschätzung vor. Als Datengrundlage wählte er ein repräsentatives Sample für den deutschen Mittelstand mit über 1.100 Fällen. Maaß beschränkte sich auf die Vorstellung ausgewählter Ergebnisse. Für weiterführende Informationen zu den Ergebnissen der Logistischen Regression verwies er auf die Publikation des IfM Bonn: Maaß, Frank (2006): Corporate Citizenship als Instrument einer partizipativen Unternehmensführung, in: Jahrbuch zur Mittelstandsforschung, Heft 1, S. 93-112.

Den Ergebnissen der Regressionsschätzung zufolge setzen CC-aktive Mittelständler signifikant häufiger auf kontinuierliche Mitarbeiterqualifizierung als andere. Da sich Corporate Citizenship - wie zuvor anhand der Fallbeispiele aufgezeigt - auf das Humankapital positiv auswirkt, kann davon ausgegangen werden, dass eine CC-Politik regelmäßig zur Unterstützung der Qualifizierungspolitik eingesetzt wird. Außerdem zeigt sich, dass CC-aktive Unternehmen häufiger als andere ihre Mitarbeiter in strategische Entscheidungen einbeziehen. Dies zeugt

von einem partizipativen Führungsstil. Auch in diesem Punkt wird die strategische Verbindung zu Corporate Citizenship deutlich: Da eine CC-Politik in der Regel integrative Effekte im Unternehmen erzeugt, unterstützt sie eine Personalpolitik, die auf Partizipation ausgerichtet ist.

II. Determinanten bürgerschaftlicher Beteiligungsformen		
Merkmale	Regressionskoeffizient	Einfluss
Strukturmerkmale:		
Unternehmensstrategie:		
Personalführungsstrategie:		
Personalpolitik · regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen	0,442	O
· Mitarbeiterqualifizierung	0,554*	+
Führungsstil · Einbindung der Mitarbeiter in strategische Entscheidungen	0,492*	+
· Nachhaltige Produktion	0,521*	+
· ausgeprägte Risikobereitschaft	-0,214	O
Schriftliche Fixierung der Unternehmensphilosophie	-0,131	O
Strategie des Externen Stakeholder Managements:		
Unternehmenserfolg:		

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn

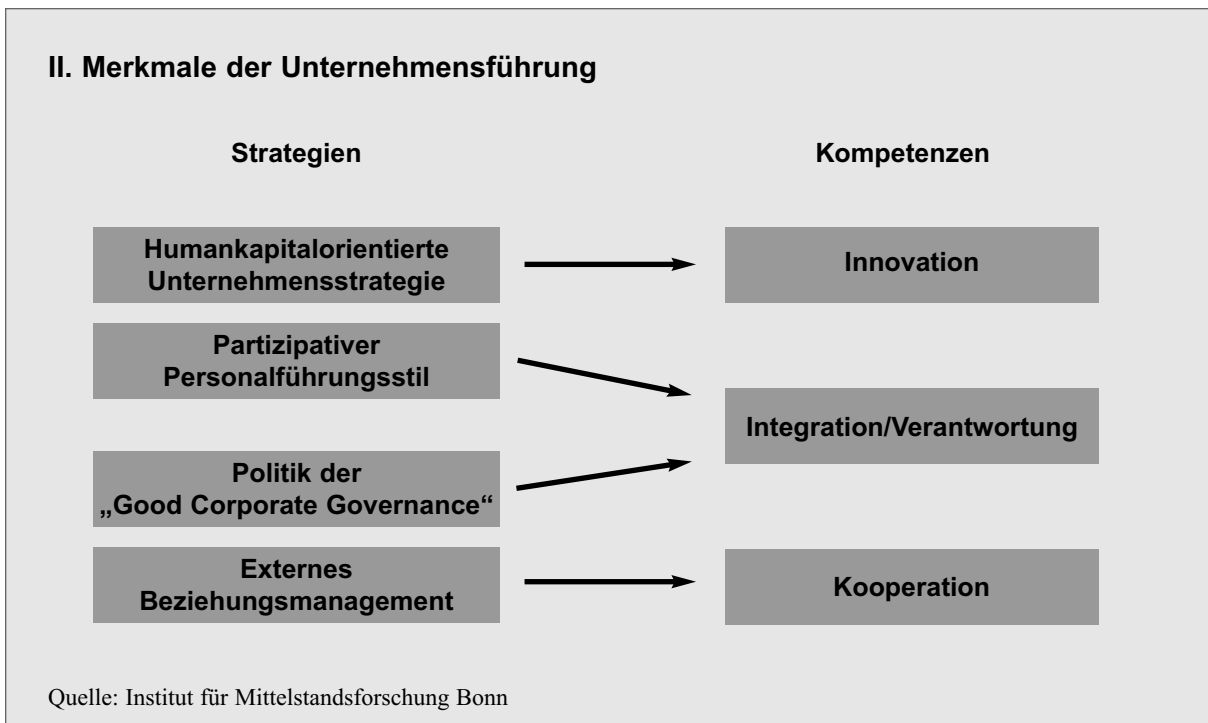
Ferner stellte Frank Maaß dar, dass Unternehmen, die sich im CC-Bereich engagieren, auch hinsichtlich ihrer Politik gegenüber den externen Stakeholdern von anderen Unternehmen deutlich unterscheiden.

II. Determinanten bürgerschaftlicher Beteiligungsformen		
Merkmale	Regressionskoeffizient	Einfluss
Strukturmerkmale:		
Unternehmensstrategie:		
Personalführungsstrategie:		
Strategie des Externen Stakeholder Managements:		
Zertifizierungen	-0,469	O
Regelmäßige Kundenkommunikation	0,406	O
Teilnahme an externen Ratingverfahren	1,058*	+
Unternehmer/in ist Mitglied in freiwilligen Wirtschaftsvereinigungen	0,904**	+
Zwischenbetriebliche Kooperationen	0,799**	+
Unternehmenserfolg:		

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn

Die Analyseergebnisse zeigen, dass CC-aktive Unternehmen häufiger als andere Unternehmen freiwillig an Ratingverfahren teilnehmen. Dies zeugt von einer Politik der „guten Corporate Governance (CG)“. CG ist als Teil einer CSR-Strategie aufzufassen. Hierin zeigt sich, dass Corporate Citizenship meist in ein umfassendes Konzept der CSR eingebettet wird. Des Weiteren verdeutlichen die Ergebnisse, dass CC-aktive KMU häufiger als andere Unternehmen extern kooperieren. Corporate Citizenship passt sich hier gut in die Gesamtstrategie der Unternehmen ein, denn auch durch eine CC-Politik wird die Kooperationsfähigkeit der Unternehmen mit dem Umfeld - wie die Fallbeispiele zeigten - gestärkt.

Zusammenfassend betonte Frank Maaß die aufgezeigten Kongruenzen zwischen den typischerweise beobachteten Firmenzielen CC-aktiver KMU und den Wirkungen, die sich durch den Einsatz von Corporate Citizenship erzielen lassen. Er wies darauf hin, dass diese Parallelen nicht zufälliger Natur sind. Offenbar wird also Corporate Citizenship in aller Regel von mittelständischen Unternehmen strategisch - also den Firmenzielen dienend - angewendet. Auch die zweite Hypothese wurde somit bestätigt.



KMU praktizieren Corporate Citizenship demnach nicht losgelöst von ihrer Firmenstrategie, sondern entwickeln diese aus ihrer humankapitalorientierten und auf die internen und externen Stakeholder ausgerichtete Firmenstrategie heraus.

Profile der Referenten und Referentinnen

(in alphabetischer Reihenfolge)

Stefanie Bechert, Leiterin Bereich "Europa und Globalisierung" im RKW Kompetenzzentrum.

Prof. Dr. Zbigniew Dworzecki, Professor für Unternehmensführung und Management an der Warsaw School of Economics (SGH) und der Hochschule für Entrepreneurship und Management in Warschau, Geschäftsführer von Wissenschaftlicher Gesellschaft für Management und Organisation, Geschäftsführer TNOiK, Warschau, Wissenschaftlicher Leiter des deutschsprachigen MBA-Studium im Deutsch-Polnisches Zentrum für Management-Weiterbildung.

Dr. Maximilian Eberius, Chemiker und Vorstandsmitglied der Deutsch-Polnischen Gesellschaft Mannheim e.V. Mehrjaehrige Auslandsstudien in Wien, Moskau und USA. Wissenschaftlicher Berater bei Initiativen im Bereich BRD/Polen und GUS.

Dipl.-Geogr. Antje Gerstein, stellvertretende Abteilungsleiterin Europäische Union und internationale Sozialpolitik bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Interessenvertretung gegenüber nationalen, europäischen und internationalen Institutionen, Mitwirkung in UNICE, bilaterale Beziehungen zu ausländischen Arbeitgeberorganisationen Corporate Social Responsibility: Betreuung der BDA/BDI-Initiative CSR Germany - deutsche Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung - www.csr-germany.de

Natalia Gorynia-Pfeffer, Projektleiterin im Themenfeld "Wirtschaftsraum Europa" im RKW Kompetenzzentrum.

Dr. Petr Krizek, geb. 1970 in Prag, studierte Theologie und Sozialethik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Ist tätig als Geschäftsführer der Corporate Citizenship Consult s.r.o. - einer CSR Beratungsfirma in Prag. Seit 1996 kooperiert er eng mit der Tschechischen Christlichen Akademie in Prag, wo er in den Jahren 2004 - 2006 das Forschungsprojekt "Bürgerschaftliches Engagement von deutschen Unternehmen in Tschechien" geleitet hat. Er ist der Mitautor der gleichnamigen deutsch-tschechischen Publikation.

Frank Maaß, Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Interessenvertretung gegenüber Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Kooperationen im Mittelstand, Wissensmanagement, Leiter des Projekts „Wettbewerbsvorteile durch bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen: Wege für den Mittelstand bei Corporate Citizenship Netzwerken“.

Prof. Dr. Witold Malachowski, Professor an der Wirtschaftshochschule (SGH) in Warschau, wo er Direktor des Forschungszentrums der deutschen Wirtschaft war. Von 1995 bis Mai 2004 war er Mitglied des Vorstands der Deutsch-Polnischen Industrie- und Handelskammer (DPIHK) und seit 2001 deren stellvertretender Präsident. Im Rahmen der DPIHK und des Forschungszentrums organisierte er das "Wirtschaftsforum: Deutschland - Polen". Prof. Dr. hab. Witold Malachowski ist seit 2001 als Vorstandsmitglied von Volkswagen Poznan zuständig für Personal, externe Beziehungen und Recht. Er ist zudem Repräsentant der Volkswagen AG in Polen.

Prof. Dr. Józef Olszynski, seit 2003 Gesandter, Leiter der Wirtschafts- und Handelsabteilung, Botschaft der Republik Polen in der Bundesrepublik Deutschland, Doktor habil. der Wirtschaftswissenschaften, Studium 1967 - 1972, Volkswirtschaftslehre und Internationale Wirtschaftsbeziehungen an der Außenhandelsfakultät der Warsaw School of Economics (Szkola Główna Handlowa), wissenschaftliche Zusammenarbeit mit deutschen Hochschulen und Instituten: Universitäten in Köln und Duisburg, HWWA Hamburg, Institut der deutschen Wirtschaft in Köln.

Dr. Udo Pretschker, Referent für Internationale und Bilaterale Beschäftigungs- und Sozialpolitik im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Zusammenarbeit mit einer Reihe von Industrie- und Entwicklungsländern auf dem Gebiet der internationalen Arbeits- und Sozialpolitik in vielfältigen Formen.

Dominik Sopart, promoviert aktuell zum Thema "Corporate Social Engagement in Poland" im Rahmen der Nachwuchsgruppe "Europäische Zivilgesellschaft und Multi-Level Governance" am Institut für Politikwissenschaft der WWU Münster. Studium der Politikwissenschaft, Wirtschaftspolitik und Slavistik. Absolvent der Fundraising Akademie in Frankfurt/M.