



# Corporate Social Responsibility als mittelständische Unternehmensstrategie am Auslandsstandort

**Werkstattgespräch am 17. November 2006**

veranstaltet von

**Haus der Deutsch- Polnischen Zusammenarbeit  
in Gliwice**

## Aspekte heutiges Werkstattgesprächs

- Überblick über das RKW-Projekt
- Wichtige Aspekte bei der Bearbeitung von CSR-Strategie: wo liegen Unterschiede zwischen beiden Ländern?
- Schnittstellenmanagement zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften
- Die Rolle der Region Oberschlesien
- RKW-Handlungsleitfaden für Mittelstand

## Ziele des RKW-Projekts

- Erkenntnisse über die soziale und ökologische Verantwortung in den deutschen mittelständischen Unternehmen und deren ausländischen Niederlassungen in Polen erfassen
- Maßnahmen entwickeln um das Schnittstellenmanagement zwischen Stammhaus und Niederlassung zu verbessern
- Weitere Impulse zu CSR-Initiativen schaffen
- Umsetzung von CSR-Initiativen in kleinen Schritten aufzeigen
- Interesse wecken und Chancen aufzeigen CSR umzusetzen
- Studierende - zukünftige Führungskräfte - für CSR-Aktivitäten sensibilisieren
- Mögliche Ideen und gute Beispiele auf die Auslandsniederlassungen in anderen EU-Ländern übertragen

## Maßnahmen im RKW-Projekt

- Befragung von 280 deutschen Unternehmen mit ihren Niederlassungen in Polen
- SPSS- Auswertung von 24 Fragebögen – die Zwischenergebnisse
- Interviews mit vier Muttergesellschaften und drei Tochtergesellschaften mit dem Ziel, Good-Practice-Beispiele zu erstellen
- Befragung von 161 deutschen Studierenden der Fachhochschule Frankfurt
- Befragung von 182 polnischen Stud der Wirtschaftsuniversität Warschau
- Handlungsleitfaden für Unternehmen und ihre Niederlassungen in Polen, zweisprachig
- Verbreitung der Ergebnisse
- Aufbau eines polnisch-deutschen CSR-Netzwerks
- Transferveranstaltung am 22. September 2006 in Eschborn

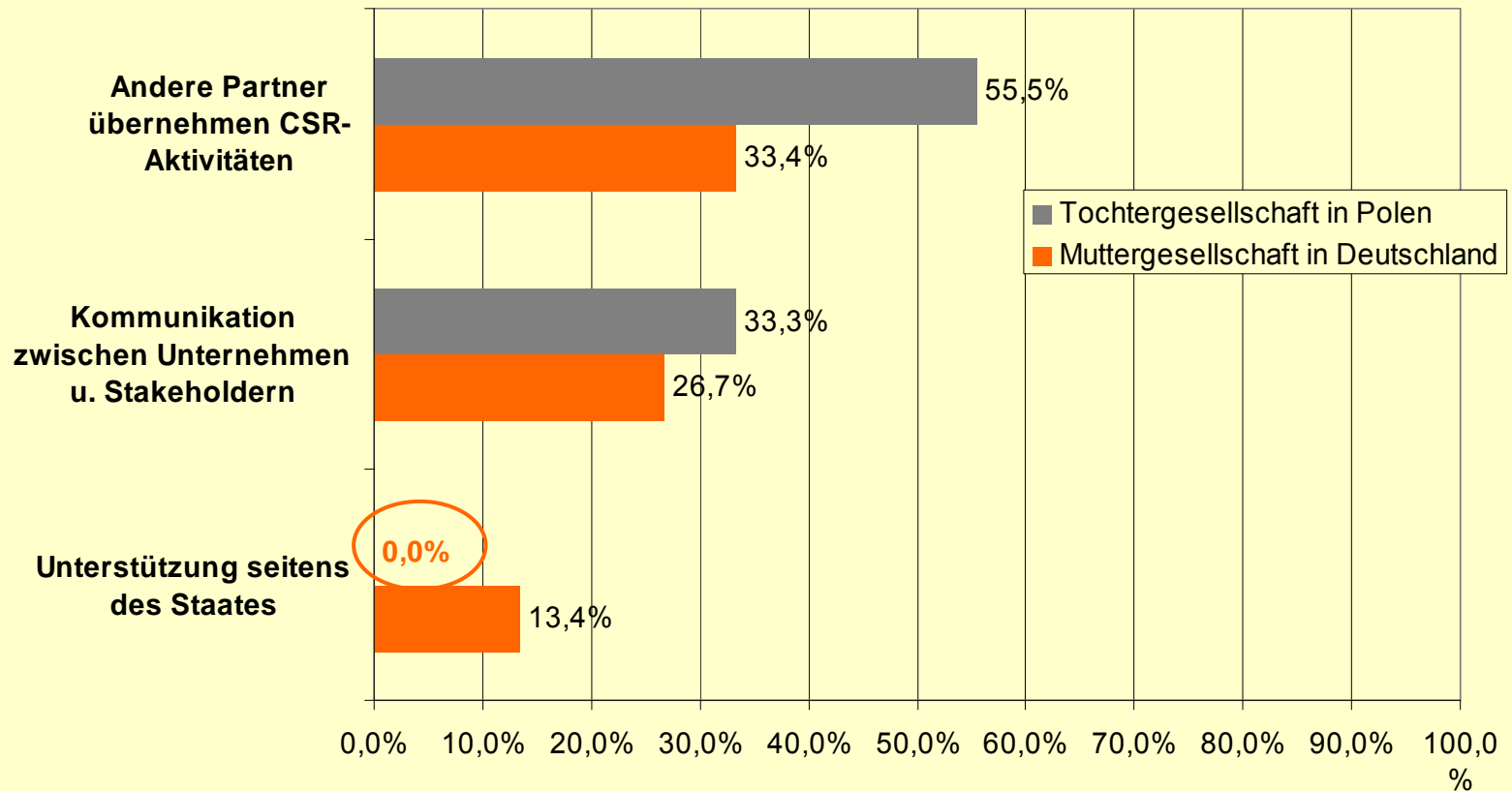
## Zusammenfassung der Ergebnisse des RKW-Projekts

- Es bestehen keine große Unterschiede zwischen Muttergesellschaften und Tochtergesellschaften bezüglich der Motive zur Übernahme sozialer, ökologischer und gesellschaftliche Verantwortung.
- Es besteht zwischen Muttergesellschaften und Tochtergesellschaften nahezu Einigkeit bezüglich der Übernahme von CSR-Aktivitäten in den Bereichen: Unternehmen, Markt und Gemeinwesen.
- Die positiven Effekte aus der Übernahme sozialer und ökologischer Verantwortung ergeben sich vor allem in Bereichen wie: Unternehmensimage, Kundenbeziehungen und die Motivation der Beschäftigten.
- In beiden Ländern nehmen die Unternehmen keine Unterstützung des Staates bei der Übernahme von CSR-Initiativen wahr. Sie nehmen sie auch nicht in Anspruch.

## Bestimmungsfaktoren (Basisfaktoren) der CSR-Aktivitäten

- Interne Faktoren:
  - Branche, Größe des Unternehmens
  - Finanzmittel
  - Qualifizierte Arbeitskräfte
  - Zeitkapazitäten
  - Interesse am CSR-Thema und hohe Motivation (Geschäftsführer, Mitarbeiter)
  
- Externe Faktoren:
  - Die Rolle des Staates
  - Kulturelle Unterschiede
  - Kooperationsmöglichkeiten mit Partnern aus dem öffentlichem Umfeld

## Wie sehen CSR-Initiativen am Investitionsstandort aus?



## Wie sehen CSR-Initiativen am Investitionsstandort aus?

- 56% der Tochtergesellschaften sind der Meinung, dass andere Unternehmer oder Geschäftspartner CSR-Aktivitäten übernehmen. Nur etwas mehr als 30% der Muttergesellschaften sind der gleichen Meinung.
- Keine der befragten Töchter ist der Meinung, dass Unterstützung seitens des Staates stattfindet, nur 13% der Mütter sind dieser Meinung.
- Fast 20% der Mütter und etwa 25% der Töchter sind der Meinung, dass regelmäßige Kommunikation mit Stakeholdern stattfindet.

## Zum gesellschaftlichem Engagement

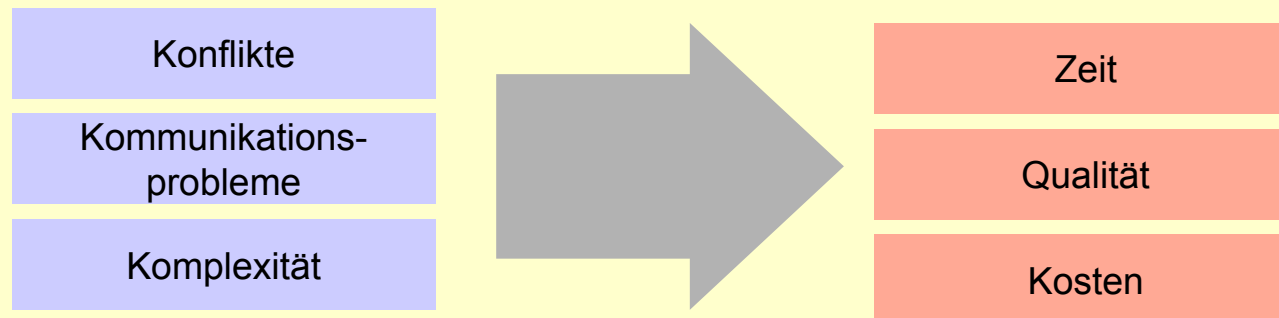
- Generell überwiegt eine **negative Einstellung zu gesellschaftlichem Engagement** bei den befragten Unternehmen, vor allem bei den polnischen Unternehmen:
  - „Gesellschaftliches Engagement macht keinen Sinn in der Branche, in der unser Unternehmen tätig ist“.
  - „Unsere Hauptaufgabe ist Gewinne zu erzielen und diese zum Teil als Steuer an den Staat abzugeben - und nicht sich gesellschaftlich zu engagieren. Das ist die Aufgabe des Staates“.
  - „Es gibt zu wenig Engagement von polnischen Unternehmen, das Engagement einzelner Unternehmen kann negativ angesehen werden (z.B. als PR-Kampagne)“
  - „Große Unternehmen nutzen die Medien zu Marketingzwecken und betreiben reine Augenwischerei. Das einzige Ziel ist der wirtschaftliche Erfolg und nicht altruistische Motive“

## Unterschiedliche Sichtweisen zum gesellschaftlichem Engagement (in Polen)

- Gesellschaftliches Engagement „mit Kommunikation nach außen“:
  - Ziel: Gewinnmaximierung, Imageverbesserung
  - Motivation: Finanzieller Nutzen für das Unternehmen
  - Bewertung: insgesamt negativ, geschmacklos, nicht ethisch (Schlaue PR-Kampagne, Marketingaktion)
  
- Gesellschaftliches Engagement „ohne Kommunikation“:
  - Ziel: Unterstützung der hilfsbedürftigen Menschen
  - Motivation: Altruismus, psychologischer Nutzen für den Initiator
  - Bewertung: insgesamt positiv, ethisch

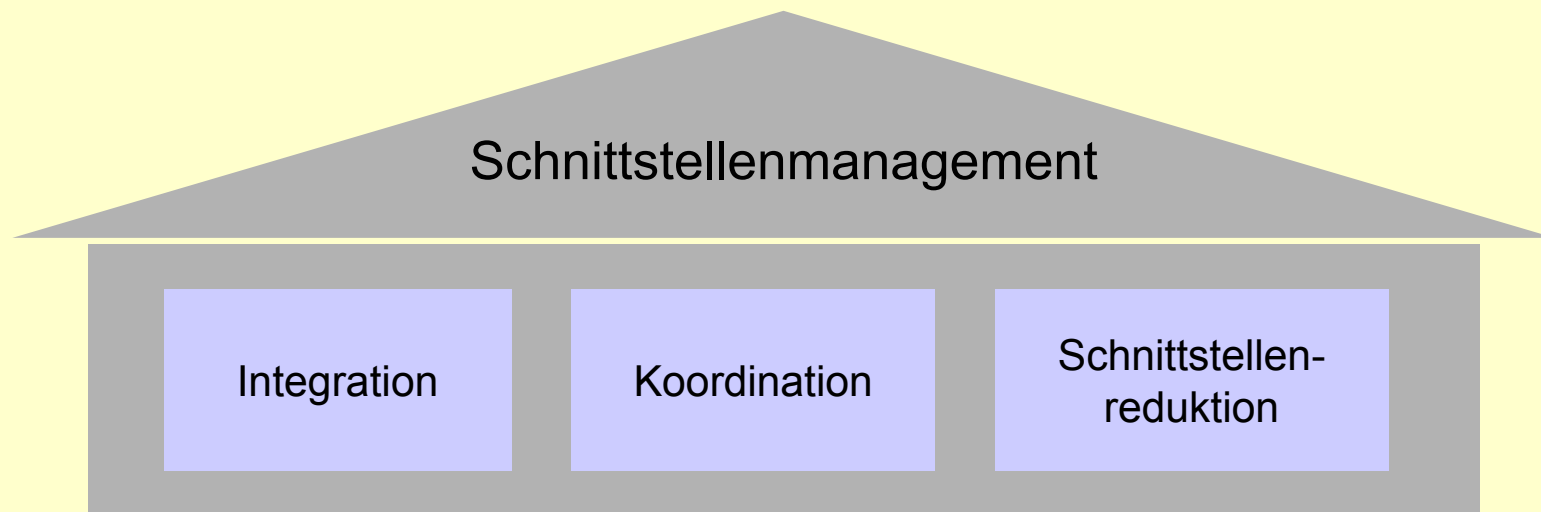
## Schnittstellen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften

- Problemfelder:
  - Auftreten von Konflikten, z.B. Verteilungs- und Ressourcenkonflikte, unklare Zuständigkeiten
  - Kommunikationsprobleme (Missverständnisse, Abstimmungsprobleme, als Folge von sprachlichen und kulturellen Unterschieden)
  - Steigende Komplexität
- Fazit: Negative Auswirkungen auf Zeit, Qualität, Kosten



## Schnittstellenmanagement zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften

- Ansatzpunkte des Schnittstellenmanagement:
  - Integration, z.B. gemeinsame F&E: Mitarbeitercluster
  - Koordination, z.B. Informations- und Kommunikationsmanagement
  - Schnittstellenreduktion, z.B. Projektorganisation, Case Management



## Schnittstellenmanagement zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften – Beispiele

### ■ Betriebsinterne Schnittstellen:

- Regelmäßige Führungskräfteversammlung mit dem Ziel: Festlegung der Strategien und Vereinbarung der Ziele, Erfahrungsaustausch, Wissensmanagement
- Entwicklung und Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter, z.B. gemeinsame Weiterbildungsangebote
- Bindung und bessere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, z.B. gemeinsame Freizeitaktivitäten

### ■ Betriebsexterne Schnittstellen:

- Gewinnung und Pflege der Kundenkontakte, z.B. gemeinsamer Plan für ein Beschwerdemanagement
- Gewinnung von Lieferanten (gemeinsame Kriterien bei der Auswahl der Lieferanten)
- Teilnahme an gemeinsamen Projekten im Rahmen des gesellschaftlichen Engagements

## Die Rolle der Region Oberschlesien

- **Wirtschaftliche Gründe:**
  - Einer der attraktivsten Regionen in Polen für Auslandsinvestitionen
  - Hohe Präsenz der deutschen Unternehmen in dieser Region (wieviel)
  
- **Kulturelle/historische Gründe:**
  - Hohe Identifikation der Region Oberschlesien mit dem deutschen Nachbarn
  - Gemeinsame Wertevorstellungen
  - Hoher Anteil an Personen mit Deutschkenntnissen

## Handlungsleitfaden für die Unternehmen

- Berücksichtigung folgender Aspekte:
  - Lange Tradition von CSR-Aktivitäten in KMU
  - CSR-Begriff insgesamt unbekannt
  - Streben nach so wenig wie möglich Bürokratie
  - Begrenzte Personal- und Finanzressourcen
  - Mitarbeiter und Kunden stehen im Mittelpunkt
  - Hohe Identifikation mit der Region (starke Einbettung in lokale/regionale Strukturen)
  - Mangelhaftes Bewusstsein von Nutzen, der aus der CSR-Kommunikation folgt (oftmals stehen altruistische Motive im Vordergrund)
  - Direkte Beziehung zu ihren Stakeholdern (kurze Kommunikationswege, schlanke Strukturen, schnelle Reaktionen auf Kundenwünsche und Marktveränderungen)

## Handlungsleitfaden für die Unternehmen

- Aus diesen Aspekten ergibt sich folgendes Basiskonzept:
  - Handlungsleitfaden in „der Sprache der Unternehmer“
  - „Pauschalkonzept“ für alle KMU ist nicht möglich: jedes Unternehmen ist einzigartig
  - Kein Zwang zu CSR-Aktivitäten: CSR basiert auf freiwilligen Aktivitäten
  - Keine Alternative zu den vor Ort herrschenden Gesetzen
  - Aufteilung des CSR-Konzepts in die einzelnen CSR-Handlungsfelder: Arbeitsplatz, Markt, Gesellschaft, Umwelt
  - Schwerpunkte: Implementierungs- und Kommunikationsmodule
  - Hervorhebung von Nutzen für das länderübergreifend tätige (gesamte UN) Unternehmen
  - CSR in kleinen Schritten: unterstützt durch Good-Practice Beispiele (CSR muss nicht immer mit materiellen Ressourcen verbunden sein, sondern auch z.B. mit persönlichem Engagement)

## Folgeaktivitäten des Projektes

- Aufbau des deutsch-polnischen Netzwerks mit dem Ziel:
  - Potenzielle Multiplikatoren für die Verbreitung des Handlungsleitfadens für KMU zu gewinnen
  - Erkenntnisse von CSR-Aktivitäten bei den Repräsentanten der Kammern, Verbände, Politik, und Gewerkschaften zu erfassen
  
- Die Bedeutung der regionalen Aspekte bei den CSR-Aktivitäten
  - Regionalen Rahmenbedingungen unter die Lupe nehmen
  - Anregungen aus anderen positiven Regionen ziehen (z.B. aus Großpolen)

## Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Natalia Gorynia-Pfeffer

Tel: 06196/ 495-3253

Fax: 06196/ 495 49-4601

E-Mail: [gorynia@rkw.de](mailto:gorynia@rkw.de)

RKW e.V.

Düsseldorfer Str. 40

65760 Eschborn

Homepage: [www.rkw.de](http://www.rkw.de)