

# Impulse für Niederlassungen in Polen

RKW-Projekt informiert über Corporate Social Responsibility (CSR) als Unternehmensstrategie

## ABSTRACT

Nach Definition der Europäischen Kommission ist Corporate Social Responsibility, CSR, ein Konzept, mit dem Unternehmen auf freiwilliger Basis soziale und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Beziehungen mit ihren Partnern integrieren.

In einem neuen RKW-Projekt steht CSR als Unternehmensstrategie am heimischen und am Auslandsstandort im Zentrum. Das RKW und seine Partner wollen über das Konzept CSR, seine Wirkung und den Nutzen für mittelständische Unternehmen und deren ausländische Niederlassungen informieren – ein Ansatz, um die Qualität der Wirtschaftsbeziehungen zwischen den beiden europäischen Nachbarländern zu festigen. Es werden Handlungsempfehlungen entwickelt und verbreitet.

Autorin:

Natalia Gorynia-Pfeffer  
Projektleiterin Themenfeld  
„Wirtschaftsraum Europa“  
gorynia@rkw.de

>> Das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) hat in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen und ist heute ein wichtiger Teil der europäischen Wachstumsstrategie. Ausgangspunkt für die Entwicklung des CSR-Gedankens in der EU ist die Lissabon-Strategie, die die Staats- und Regierungschefs der EU im Jahre 2000 beschlossen haben mit dem Ziel, „die EU zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen – einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen.“

Das RKW untersucht die Unternehmensmaßnahmen zur sozialen und ökologischen Verantwortung in den beiden zusammenwachsenden Märkten Polen und Deutschland. Die Wahl Polens ist kein Zufall, denn die jahrelangen Wirtschaftskontakte sind dank der beachtlichen Fortschritte im Zuge des Transformationsprozesses und der EU-Erweiterung immer enger geworden. Zahlreiche deutsche Unternehmen kooperieren mit polnischen Partnern und ziehen großen wirtschaftlichen Nutzen aus der Größe des Absatzmarktes, der geografischen Nähe und der positiven wirtschaftlichen Entwicklung im Nachbarland.

## Kaum Konzepte für kleine und mittlere Unternehmen

Ein besonderer Aspekt des Projekts ist die Untersuchung der CSR-Aktivitäten aus der Perspektive der kleinen und mittleren Unternehmen, weil sie Quelle von Beschäftigung, Innovationen, Unternehmertum und Wachstum sind und das CSR-Konzept hier noch eher selten ist – im Gegensatz zu großen, multinationalen Unternehmen.

Viele kleine und mittlere Unternehmen beschäftigen sich mit sozialer Verantwortung. Allerdings sind das zumeist spontane Aktivitäten, die nicht in die Unternehmensstrategie und -kommunikation integriert sind. Fehlende Zeit und fehlendes Geld sind

die Haupthindernisse, aber auch mangelndes Wissen über das Warum und das Wie von sozialer Verantwortung.

Dabei haben Mittelständler grundsätzlich gute Voraussetzungen für CSR-Maßnahmen: Sie sind oft innovationsfähiger, kreativer und weniger bürokratisch als die großen Unternehmen und daher verfügen sie über viele, oft versteckte Potenziale für die Umsetzung der CSR-Aktivitäten.

## CSR in kleinen Schritten

Mit dem Projekt sollen kleine und mittlere Unternehmen für das Thema CSR sensibilisiert und der Wissenstransfer zur Umsetzung von CSR und dessen Wirkung und Nutzen verstärkt werden. Bisher zielen Studien und Publikationen vorwiegend auf große Unternehmen. Nur wenige Konzepte sind für kleine und mittlere Unternehmen zugeschnitten. Daher liegen die Schwerpunkte des Projekts in der Auswahl geeigneter CSR-Maßnahmen für den Mittelstand, ihrer Implementierung und Kommunikation nach außen. Mit Hilfe einer speziellen Vorgehensweise, die auf die Bedürfnisse der mittelständischen Betriebe ausgerichtet ist, soll aufgezeigt werden, wie CSR-Strategien in kleinen Schritten umsetzbar sind.

In einer quantitativen Erhebung und in persönlichen Interviews werden zunächst Good-Practice-Beispiele erfasst. Vorbildhafte Unternehmen können wesentlicher Anreiz und Unterstützung für solche Unternehmen sein, die erst nach ihrem eigenen CSR-Konzept suchen.

## CSR-Aktivitäten von deutschen Niederlassungen in Polen

Die Betrachtung der CSR-Aktivitäten erfolgt aus der Sicht der beiden Länder Deutschland und Polen. Eine ähnliche Untersuchung haben schon Prof. Dr. André Habisch vom Center for Corporate Citizenship in Ingolstadt und Petr Krizek von der Ceska Krestanska Akademie durchgeführt, die sich aber lediglich auf das Corporate Citizenship der deutschen Nie-



#### Ein gutes Beispiel für CSR:

Die Merck KGaA, die RWE Power AG Kraftwerk Biblis und die IGIP Ingenieur-Gesellschaft für internationale Planungsaufgaben überzeugten die Jury mit kreativen Ideen, wie Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen sind. Dafür gab es den Award „Familienfreundlichste Unternehmen Südhessen“.

Foto: Profilveranstaltung

derlassungen in der Tschechischen Republik konzentrierten. Nach den Ergebnissen dieser Untersuchung engagieren sich die deutschen Firmen in Tschechien genauso stark wie an ihren Heimatstandorten. Die RKW-Studie wird zeigen, ob das auch für Firmen mit Niederlassungen in Polen zutrifft.

Aus den Ergebnissen wird ein Konzept abgeleitet, das die Muttergesellschaften mit Auslandsniederlassungen in Polen dabei unterstützt, die vielseitigen Formen der sozialen Verantwortung an die Anforderungen des lokalen Umfelds in Polen anzupassen.

#### Kulturelle Unterschiede spielen eine große Rolle

Die CSR-Aktivitäten sind nicht nur von der Größe und Branche eines Unternehmens abhängig, sondern auch von Rahmenbedingungen eines Investitionsstandorts. Daher spielen bei der Berücksichtigung harter und weicher Faktoren die möglicherweise großen kulturellen Unterschiede eine wichtige Rolle. Im Gegensatz zu Westeuropa ist das CSR-Konzept in den mittel- und osteuropäischen Ländern relativ neu und wird dort ganz anders verstanden als im Westen. Nach einer Untersuchung der Weltbank aus dem Jahr 2004 wird die soziale Verantwortung von 80 Prozent der polnischen Manager als ethisches Handeln definiert. Nur wenige der be-

fragten Manager verstehen das CSR-Konzept als Lösungskonzept für die Bedürfnisse der Stakeholder. Eine andere Untersuchung zeigt, dass nur wenige polnische Manager die CSR-Aktivitäten mit strategischen Zielen des Unternehmens oder des sozialen Engagements verbinden. CSR wird von den meisten Unternehmen als kurzfristige PR-Maßnahme oder Marketingaktion westlicher Firmen verstanden und oftmals kritisiert.

Man findet es sehr umstritten oder gar geschmacklos, finanziellen Nutzen oder ein besseres Image aus einem Unglück und den Probleme anderer Menschen zu ziehen. In diesem Zusammenhang wird das CSR-Konzept oft als „Neue Form des Sozialismus“ interpretiert, was seine Begründung in der Vergangenheit findet.

In der gleichen Untersuchung war die überwiegende Mehrheit der Befragten der Meinung, dass CSR-Aktivitäten öfters in den polnischen Staatsunternehmen als in den privaten Unternehmen mit ausländischem Kapital zu finden sind. Die Gründe dafür können in eher negativen Presseinformationen über ausländische Unternehmen, die Gehälter nicht pünktlich zahlen, steigenden Überstunden, Massenentlassungen liegen oder in den Privatisierungsprozessen seit den 90er Jahren. Außerdem kann die Begründung auch einen geschichtlichen Hintergrund haben, in

der die Rolle des Staates besonders hervorgehoben war und der augenscheinlich seinen Bürgern Sicherheit und Betreuung bot.

#### Das Produkt steht im Vordergrund

Der CSR-Gedanke steckt auch bei den Konsumenten noch eher in den Kinderschuhen. Nach einer Untersuchung der polnischen Agentur zur gesellschaftlichen Kommunikation spielen drei Faktoren die größte Rolle bei der Bewertung eines Unternehmens durch die Konsumenten: das angebotene Produkt, sein Preis und der Umgang mit den Mitarbeitern. Das Produkt ist viel wichtiger als Managementstandards, Produktionstechnologien oder Arbeitsrechte.

Diese Bedingungen müssen deutsche Muttergesellschaften mit Niederlassungen in Polen berücksichtigen. Sie sind von großer Bedeutung für polnische Niederlassungsleiter, die die CSR-Aktivitäten mit den Werten der deutschen Muttergesellschaften in Einklang bringen müssen. Daher ist Vielfalt und Freiwilligkeit der Maßnahmen sehr wichtig. Nach der Meinung von BDA, BDI und anderer Institutionen, die sich mit CSR befassen, sollten den Unternehmen keine Muster oder einheitliche Standards zur Verfügung stehen. Nur der freiwillige Charakter des CSR-Konzepts ermöglicht einzelnen Unternehmen die Umsetzung der CSR-Maßnahmen und ihre Darstellung nach außen.

Das RKW stellt die Studie vor und lädt zur Diskussion am 22. September ein (siehe Seite 2).

[www.rkw.de](http://www.rkw.de) > Forschungsthemen  
> Wirtschaftsraum Europa  
> Corporate Social Responsibility