

Impulse für die Unternehmensführung

>> CSR – Synergien zwischen Stammhaus und Tochter

Gesellschaftliche Verantwortung – auch im Ausland – Unternehmen stellen sich immer stärker ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Angefangen vom Sponser der örtlichen Jugendmannschaft des Fußballvereins bis hin zu komplexen Projekten für die Umwelt, im sozialen oder kulturellen Bereich. Beschäftigte arbeiten gerne in Betrieben, die sich für gesellschaftliche Belange engagieren. Auch Kunden achten auf das Image einer Firma. Sie wollen, dass die Unternehmen ihre Verantwortung wahrnehmen. Die Unternehmen folgen damit auch einer Empfehlung der EU. Sie definiert „Corporate Social Responsibility“ – CSR – als ein Konzept, bei dem Unternehmen auf freiwilliger Basis soziale und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Beziehungen mit ihren Partnern integrieren.

CSR hört nicht an den Landesgrenzen auf: Unternehmen, die im Ausland aktiv sind, nehmen auch an ihren Auslandsstandorten ihre Verantwortung ernst und engagieren sich. Mit der zunehmenden Vernetzung der Unternehmen wird CSR zum wichtigen Wettbewerbsfaktor.

In diesem Faktenblatt erhalten vor allem kleine und mittlere Unternehmen Hinweise, wie sie das Engagement am Heimatstandort und in der Auslandsniederlassung sinnvoll verzahnen können und wie die Unternehmen davon profitieren.

>> Freiwilligkeit steht im Vordergrund

CSR ist eine freiwillige Selbstverpflichtung. Welche CSR-Strategie sinnvoll ist, hängt ab von Unternehmensgröße, Branche oder dem jeweiligen Markt, auf dem das Unternehmen tätig ist. Schon wegen der vielfältigen unternehmensinternen Voraussetzungen und unterschiedlichen externen Einflussfaktoren ist das Prinzip Freiwilligkeit in der CSR-Diskussion zu unterstreichen.

Eine CSR-Strategie kann nicht beliebig angewendet werden oder die bestehenden Gesetze ersetzen, sondern muss als Selbstverpflichtung wahrgenommen werden. Unternehmen müssen ihren eigenen Weg finden, mit der sie auf die Herausforderungen angemessen reagieren. Die Entwicklungen stellen die Unternehmen vor zahlreichen neuen Herausforderungen. Einige Beispiele zeigt folgende Tabelle:

Neue Herausforderungen für die Unternehmen

Trends	Herausforderungen für mittelständische Firmen
<ul style="list-style-type: none"> • Globalisierung • Umstrukturierung • Internationalisierung • Fachkräftemangel • Demographischer Wandel • Internationaler Wettbewerb 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung von Diversity Management Strategien, Soziale Betreuung, Verstärkung der Zusammenarbeit mit Sozialpartnern • Investitionen in Humankapital und Förderung der Flexibilität • Förderung des Gesundheitsschutzes und der Sicherheit am Arbeitsplatz an Standorten im Inland und Ausland

Abgestimmte CSR-Strategie zwischen Stammhaus und Tochtergesellschaft

Die CSR-Strategie umfasst Umwelt, Markt, Arbeitsplatz und Gemeinwesen. Maßnahmen und Konzepte in diesen Bereichen können dem Unternehmen langfristig Vorteile bringen. Es gibt allerdings kein „Pauschal-Konzept“. Idealerweise soll das Unternehmen so ausgerichtet werden, dass alle Handlungsfelder aufeinander abgestimmt sind und zu einer langfristigen und nachhaltigen Unternehmensentwicklung führen.

Planung und Implementierung erfordern Zeit und Ressourcen. Sie erfordern auch Engagement von der Geschäftsführung und von den Beschäftigten. Deswegen ist es sinnvoll, den Ideen- und Erfahrungsaustausch zwischen dem Stammhaus und der Tochtergesellschaft zu nutzen

und von den Synergieeffekten zu profitieren. Gemeinsame CSR-Konzepte verringern den zeitlichen und finanziellen Aufwand. Sie bringen eine Win-Win-Situation für beide Häuser mit sich: zum Beispiel für das Image des Unternehmens und das Gefühl der Zusammengehörigkeit zu einem Unternehmen zwischen den Beschäftigten im Stammhaus und in der Tochtergesellschaft.

Die folgenden Tabellen zeigen verschiedene CSR-Maßnahmen in den Bereichen Umwelt, Arbeitsplatz, Markt und Gesellschaft. Sie finden Beispiele und die jeweils zu erwartenden Vorteile bei abgestimmtem Vorgehen zwischen Stammhaus und Auslandsniederlassung.

Bereich Umwelt

Aktivitäten	Schnittstellen	Vorteile durch Synergien
<ul style="list-style-type: none"> • Energieeinsparung • Abfall- / Emissionsminderung • Recycling, Abfallvermeidung • Wasser-/Luft- /Bodenschonung • Umweltschonende Herstellung und Nutzung von Produkten • Umweltverträgliche Transportmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Verankerung eines gemeinsamen Umweltbewusstseins • Gemeinsame Modelle für die Umweltpolitik • Beteiligung an Umweltinitiativen bzw. Umweltverbänden • Einführung einheitlicher Zertifikate, Managementsysteme in beiden Unternehmen • Gemeinsame Einführung neuer ökologischer Lösungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wissens-, Know-how-, Erfahrungsaustausch, Bildung • Ressourcenersparnis • Minimierung des Abstimmungsaufwands • Bessere Koordination gemeinsamer Ziele • Einfachere Kontrolle

Bereich Markt

Aktivitäten	Schnittstellen	Vorteile durch Synergien
<ul style="list-style-type: none"> • Produktsicherheit • Qualität • Kundenzufriedenheit • Innovation • Faire Preisgestaltung • Verantwortliches Lieferantenmanagement • Wirtschaftliche und soziale Stabilität und Sicherheit • Reklamationshandhabung • Sozialgütesiegel 	<ul style="list-style-type: none"> • Messung der Kundenzufriedenheit • Beschwerdemanagement • Auswahl der Lieferanten • Erfassung der Kundenstruktur und -wünsche • Ansprache der Kunden • Konzepte für Marketing, Produktion, Forschung und Entwicklung • Umweltgerechte Transportmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Qualität • Erfassung der Kunden- und Lieferantenwünsche oder -anforderungen • Bessere Wahrnehmung des Unternehmens auf dem Markt • Geringerer Abstimmungsaufwand • Gemeinsame Ziele besser koordinieren • Einfachere Kontrolle • Intensiver Dialog mit den Lieferanten

Bereich Arbeitsplatz

Aktivitäten	Schnittstellen	Vorteile durch Synergien
<ul style="list-style-type: none"> • Chancengleichheit und Vielfalt am Arbeitsplatz • Personalentwicklung • Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit • Balance von Beruf und Privatleben • Gerechte Beschäftigungsverhältnisse • Betriebliches Vorschlagswesen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Weiterbildungsangebote • Gegenseitige Beteiligung am Rekrutierungsprozess • Organisation von Freizeitaktivitäten • Chancengleichheit für Personen verschiedener ethnischer Herkunft • Vereinbarung von Prämien/ Zuschüssen • Konzepte für ein ausgeglichenes Betriebsklima • Festlegung des Konfliktmanagements bei der Berücksichtigung von kulturellen Normen und Verhaltensmuster • Konzepte für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf 	<ul style="list-style-type: none"> • Bindung der Mitarbeiter durch Identifikation mit den Unternehmen • Wissens-, Know-how-, Erfahrungsaustausch • Höhere Leistungs- und Kundenorientierung von Beschäftigten • Höhere Arbeitszufriedenheit • Höhere Motivation der Mitarbeiter • Bessere Qualifikationen der Beschäftigten • Langfristige Sicherung von Motivation und Fachwissen • Höhere Produktivität der Beschäftigten • Geringere Fluktuation und Fehlzeiten • Angenehme Arbeitsatmosphäre

Bereich Gesellschaft

Aktivitäten	Schnittstellen	Vorteile durch Synergien
<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Gesundheitswesen, Bildung, Infrastruktur, Sicherheit, Sport, Kultur • Regelmäßiger Dialog und Kooperationen mit lokalen Akteuren in Politik und Gesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme an grenzüberschreitenden Initiativen, Projekten • Projektorganisation für das gesellschaftliche Engagement • Festlegung der Motive und Ziele • Angepasste Konzepte, zur Standort- und Regionalentwicklung/Verbesserung von Standortfaktoren • Unterstützung gemeinnütziger und länderübergreifender Veranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbildwirkung beider Standorte, Anerkennung in den Gesellschaften • Steigerung des Bekanntheitsgrads, Reputation des Unternehmens • Bessere Position des Unternehmens auf seinen Märkten • Besserer Zugang zu Informationen, Kontakten, Finanzierungsmöglichkeiten • Werbung und Bindung hochqualifizierter Mitarbeiter • Steigerung der Motivation und Loyalität der Mitarbeiter • Aufbau von Marken • Länderübergreifende Standort- und Regionalentwicklung

>> Nutzen

Die Zusammenarbeit zwischen dem Stammhaus und der Tochtergesellschaft

- vertieft der Integration von Stammhaus und Tochtergesellschaften
- verbessert Koordination der Prozesse zwischen Stammhaus und Tochtergesellschaften
- vereinfacht komplexe Prozesse/ reduziert Schnittstellen.

Nutzen der Maßnahmen

- Minimierung des Abstimmungsaufwands
- Kommunikationswege
- Größere Flexibilität
- Mehr Autonomie auf den unteren Ebenen
- Klare Zuständigkeiten, eindeutige Bezugspersonen
- Konfliktvermeidung bzw. -reduktion
- Entlastung der Führungskräfte
- Nachvollziehbarkeit der Arbeitsprozesse
- Erleichterter Wissenstransfer zwischen Mutter- und Tochterunternehmen

>> Vorgehensweise

Planen:

- Grenzüberschreitend tragfähige Werte, Visionen, Strategien in Bezug auf das verantwortliche Handeln im In- und Ausland formulieren
- Entscheidungsbefugnisse festlegen
- Umfeld und Beziehungen zu Stakeholdern im Stammhaus und in der Auslandniederlassung analysieren
- Potenzielle Partner in beiden Standorten identifizieren
- Gemeinsame Festlegung der Ziele und Strategien

Umsetzen:

- Alle Mitarbeiter an der Idee, Auswahl und Umsetzung beteiligen und binden
- CSR-Aspekte in bestehende Managementsysteme integrieren
- Kooperation mit Anspruchsgruppen
- Gemeinsame und einheitliche Regeln einführen

Prüfen:

- Informations- und Kommunikationsmanagement: regelmäßige Mitarbeiterversammlungen, direkte Kommunikation zwischen Mutter- und Tochter-unternehmen.

>> Rahmenbedingungen einer erfolgreichen CSR-Strategie im Ausland

Folgende Faktoren beeinflussen das Unternehmen bei der Umsetzung seiner CSR-Strategie in der Praxis:

Interne Faktoren:

- Unternehmensstrukturen: Größe und Branche
- Ressourcen: Finanzen, Zeit, Personal
- Interesse am CSR-Thema beim Top-Management
- Werteorientierte Führung
- Qualifikation des Personals
- Aufbau und Pflege der Netzwerke: Kooperationsmöglichkeiten,
- Erfahrungsaustausch mit den Stakeholdern

Externe Faktoren:

- Ökonomisches Umfeld
- Politisch-rechtliches Umfeld
- Sozio-kulturelles Umfeld
- Technologisches Umfeld

Impressum:

Text:

Natalia Gorynia-Pfeffer (gorynia@rkw.de)

Herausgegeben vom

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

Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Str. 40, 65760 Eschborn