



FUNDACJA WSPÓŁPRACY  
POLSKO-NIEMIECKIEJ  
STIFTUNG  
FÜR DEUTSCH-POLNISCHE  
ZUSAMMENARBEIT

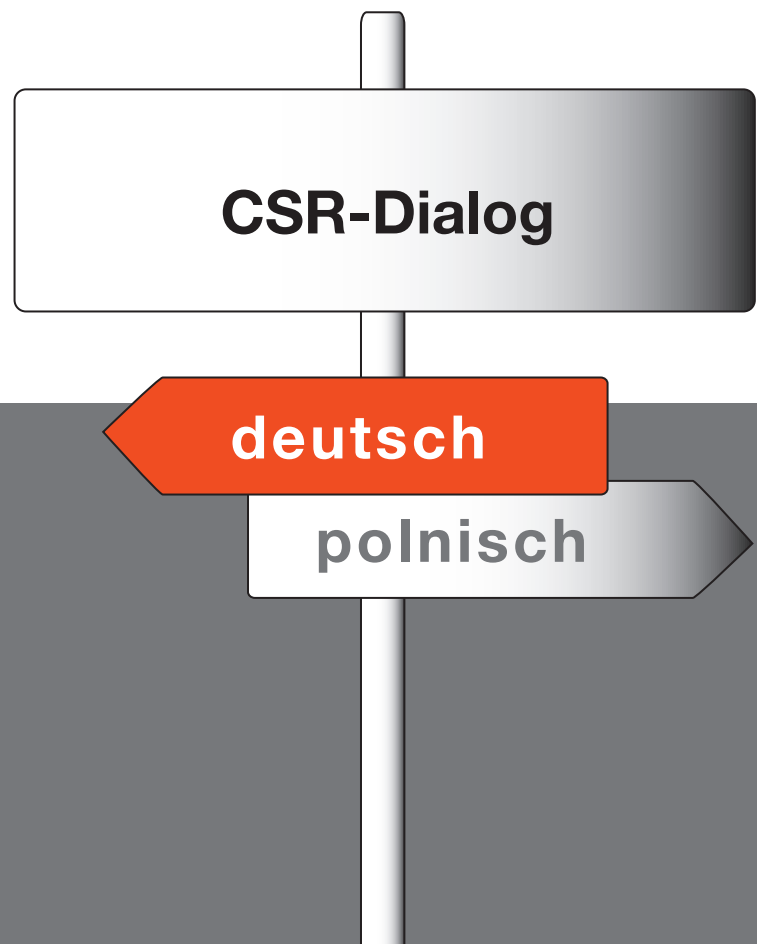


**RKW**  
Kompetenz-  
zentrum

Stefanie Bechert, Natalia Gorynia-Pfeffer

# Deutsch-polnische Unternehmen und die Ansprüche ihrer Stakeholder

Leitfaden für gesellschaftliche Verantwortung



# **Deutsch-polnische Unternehmen und die Ansprüche ihrer Stakeholder**

Leitfaden für gesellschaftliche Verantwortung

---

## **Impressum**

© 2008 Alle Rechte vorbehalten

### **RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft e.V.**

Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Str. 40  
65760 Eschborn

**RKW-Nr.:** 1527-08

**Layout:** Claudia Weinhold, RKW Kompetenzzentrum

**Druck:** Klarmann Druck, Kelkheim

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	Seite 05
Zur Methodik .....	Seite 06

---

## **Kapitel 1**

Rahmenbedingungen für erfolgreiche CSR-Strategien im Ausland .....	Seite 07
1.1 Ausgangspunkt für den CSR-Gedanken in Europa .....	Seite 07
1.2 CSR und Nachhaltigkeit in Deutschland .....	Seite 08
1.3 CSR und Nachhaltigkeit in Polen .....	Seite 10

---

## **Kapitel 2**

Die Rolle der Stakeholder im CSR-Prozess .....	Seite 13
2.1 Welche Stakeholder Ansprüche stellen .....	Seite 13
2.2 Welche Interessen und Erwartungen dominieren .....	Seite 15

---

## **Kapitel 3**

Stakeholder-Dialog bei grenzüberschreitend tätigen Unternehmen .....	Seite 17
3.1 Besonderheiten an den Standorten berücksichtigen .....	Seite 17
3.2 Schnittstellen nutzen – Gemeinsamkeiten fördern .....	Seite 19

---

## **Kapitel 4**

Unterschiede und Gemeinsamkeiten der CSR-Ansprüche in Deutschland und in Polen .....	Seite 20
4.1 Anforderungen: Bereich Umwelt .....	Seite 20
4.2 Anforderungen: Bereich Arbeitsplatz .....	Seite 21
4.3 Anforderungen: Bereich Gemeinwesen .....	Seite 22
4.4 Anforderungen: Bereich Markt .....	Seite 23
4.5 Was ein gesellschaftlich engagiertes Unternehmen ausmacht .....	Seite 24

---

## **Kapitel 5**

Wie Unternehmen mit den Ansprüchen umgehen können .....	Seite 25
Ausblick .....	Seite 27

---



# Einleitung

Das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) ist in Expertenkreisen der EU-Mitgliedstaaten und auf europäischer Ebene inzwischen fest verankert. 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 den Stakeholdern zu integrieren.<sup>1</sup>

Das RKW Kompetenzzentrum arbeitet seit Ende 2005 daran, das gesellschaftliche Engagement in mittelständischen Betrieben zu untersuchen. Dabei konzentriert sich das RKW auf grenzüberschreitend geschäftstätige Unternehmen. Die gesellschaftliche Verantwortung in kleinen und mittleren Unternehmen mit ihren Niederlassungen in Polen bilden hierbei das Beispiel.<sup>2</sup> Dieser spezielle CSR-Aspekt, der an den Auslandsstandorten der Unternehmen ansetzt, die Potenziale des sozialen Engagements vor Ort thematisiert und sie mobilisieren soll, ist im deutsch-polnischen Wirtschaftsleben bisher unerforscht gewesen.

Zusammen mit unterschiedlichen Partnern in Polen und Deutschland soll der Wissenstransfer über die Umsetzung von CSR sowie dessen Wirkung und Nutzen für mittelständische Unternehmen und deren ausländische Niederlassungen verstärkt werden. Hervorzuheben ist, dass speziell kleine und mittlere Unternehmen von dem Nutzen eines stärkeren gesellschaftlichen Engagements profitieren sollen, denn die Großunternehmen stehen in den meisten Studien und Publikationen anderer Organisationen vielfach im Mittelpunkt.

Eine weitere Publikation des RKW Kompetenzzentrums und seines Partners Bundesinitiative UPJ e.V. bietet den Unternehmen einen Überblick über aktive und erfahrene Organisationen sowohl in Polen als auch in Deutschland und damit eine Orientierung und Unterstützung auf dem Feld der gesellschaftlichen Verantwortung.<sup>3</sup>

Mit dem hier vorliegenden Leitfaden wird das Ziel, die Qualität der Wirtschaftsbeziehungen zwischen den beiden europäischen Nachbarländern zu festigen, weiter fortgesetzt. Mit der freundlichen Unterstützung der Stiftung für deutsch-polnische Zusammenarbeit hat das RKW sich damit befasst, den CSR-Gedanken auch bei den Stakeholdern der Unternehmen in Polen und Deutschland zu thematisieren. Um eine intensivere Vernetzung der CSR-Stakeholder in beiden Ländern zu bewirken, wurden in Polen und Deutschland Interviews durchgeführt und eine Podiumsdiskussion mit Stakeholdern beider Länder realisiert. Die Erkenntnisse aus diesen Aktivitäten wurden in diesen Handlungsleitfaden überführt.

\*1 *Grünbuch der Kommission „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“, 2001, KOM(2001) 366 endg.*

\*2 *Stefanie Bechert, Natalia Gorynia-Pfeffer: „Gesellschaftliche Verantwortung in der Auslandsniederlassung. Ein Leitfaden für deutsche Unternehmen mit Niederlassungen in Polen“, RKW Kompetenzzentrum 2007*

\*3 *Moritz Blanke, Natalia Gorynia-Pfeffer: „CSR-Kompendium Organisationen in Polen und Deutschland und wie sie das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen begleiten“, RKW Kompetenzzentrum 2008*

# Zur Methodik

Dieser Leitfaden zeigt Trends zum Thema der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen (CSR) und sensibilisiert die unternehmerischen Anspruchsgruppen ebenso wie die Unternehmen selbst für die Wirkung ihres gesellschaftlichen Engagements. Grundlage dieser Publikation sind leitfadengestützte Tiefeninterviews und in einigen Fällen auch schriftliche Befragungen von insgesamt 30 ausgewählten gesellschaftlichen Anspruchsgruppen (Stakeholder) von Unternehmen in Polen und Deutschland. Untersucht wurde, welche Vorstellungen diese Gruppen vom „guten Unternehmen“ haben und wie die Firmen diesen Anforderungen entgegenkommen können.

Das RWK Kompetenzzentrum hat sich bei dieser Untersuchung auf die sogenannten „externen Stakeholder“ konzentriert. Das sind ausgewählte Gruppen, die nicht selbst im Unternehmen tätig sind oder mit ihm in engen Geschäftsbeziehungen stehen und die dennoch auf das Unternehmen einwirken beziehungsweise auf Grund ihrer eigenen Tätigkeit Erwartungen an das Unternehmen haben. Zu den befragten Akteuren gehören: Gewerkschaften, Unternehmensverbände, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs), Umweltorganisationen und weitere Experten, also Fachorganisationen, die im CSR/CC-Bereich bereits tätig sind.

Das RWK Kompetenzzentrum und CentrumCSR.PL konnten diese Gespräche Mitte 2007 in Deutschland und in Polen führen. Wir danken den beteiligten Einrichtungen, dass sie uns Einblick in ihr Verständnis von CSR-Anforderungen an die Unternehmen und ihre Vorstellungen vom „guten Unternehmen“ gewährt haben.

# 1. Eine erfolgreiche CSR-Strategie im Ausland – Rahmenbedingungen

Die CSR-Aktivitäten von Unternehmen und Stakeholdern sind in hohem Maße von den im jeweiligen Land herrschenden Rahmenbedingungen beeinflusst. Daher werden im Folgenden die CSR-Landschaften in Polen und Deutschland mit ihren wichtigsten Entwicklungen vorgestellt. So soll das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen und dessen Bewertung durch die befragten Stakeholder im Kontext der unternehmensbezogenen Werte in beiden Ländern verstanden werden.

## 1.1 Ausgangspunkt für den CSR-Gedanken in Europa

Das CSR-Konzept entstand zwischen dem 19. und 20. Jahrhundert in den USA und hatte vor allem zum Ziel, die Ausnutzung der Arbeiter und Angestellten zu begrenzen. In den 60er Jahren wurde CSR um ökologische Aspekte erweitert. Infolge weiterer Entwicklungen wie beispielsweise Globalisierung, ökologische Katastrophen oder die Produktion von modifizierten Nahrungsmitteln hat das CSR-Konzept weiter an Bedeutung gewonnen. Es traten Anspruchsgruppen wie Konsumenten mit neuen Anforderungen auf. Durch die zunehmenden Informationsmöglichkeiten, insbesondere durch das Internet, wurde das Bewusstsein der Stakeholder für gesellschaftlich verantwortliches Handeln erhöht. Die Unternehmen in vielen wirtschaftlich stabilen marktwirtschaftlichen Ländern reagieren, indem sie CSR-Konzepte oder Elemente daraus in ihre Unternehmensgrundsätze einbetten.

Mit der zunehmenden Annäherung der postkommunistischen Länder in die europäischen Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme hat auch der CSR-Gedanke Eingang in die mittel- und osteuropäischen Länder gefunden. CSR ist in diesen Ländern aber ein noch eher neues Thema. Es wird noch viel Zeit und Mühe in Anspruch nehmen, bis hier eine Durchdringung wie in den westeuropäischen Ländern erreicht sein wird.

Im Folgenden werden die wichtigsten politischen Verpflichtungen und damit verbundene Impulse für die Weiterentwicklungen der Rahmenbedingungen für gesellschaftlich verantwortliches Handeln in Deutschland und Polen vorgestellt, die den CSR-Prozess auch auf unternehmerischer Ebene beeinflusst haben.

■ Ausgangspunkt USA,  
Weiterentwicklung in Europa

■ CSR in Polen und  
Deutschland

## 1.2 CSR und Nachhaltigkeit in Deutschland

### ■ Umwelt und Nachhaltigkeit als Treiber

Die Grundlage für das CSR-Konzept in Deutschland lehnt sich an die Nachhaltigkeitsstrategie der Europäischen Union (EU) aus dem Jahr 2002 an - eine nationale Strategie für nachhaltige Entwicklung unter dem Titel „Perspektiven für Deutschland“. Diese Strategie stellt eine Leitlinie für alle Politikbereiche dar und wurde auf dem Weltgipfel der Vereinten Nationen (UN) zur Nachhaltigen Entwicklung im September 2002 in Johannesburg vorgestellt. Sie resultierte aus dem Weltgipfel zu Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro, bei dem sich bereits 1992 alle Staaten verpflichtet hatten, nationale Nachhaltigkeitsstrategien aufzustellen. Den ersten Bericht über Fortschritte bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie hat die Bundesregierung 2004 vorgestellt. In der Folge wurde die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie mit dem „Wegweiser Nachhaltigkeit 2005“ des Staatssekretärsausschusses für Nachhaltige Entwicklung („Green Cabinet“) bewertet und fortgeschrieben.

### ■ Armutsbekämpfung als globale Verantwortung

Eine andere wichtige Entwicklung stellt das "Aktionsprogramm 2015" dar, das im Jahr 2001 von der Bundesregierung verabschiedet wurde. Damit leistete Deutschland seinen Beitrag zu den Millenniumsentwicklungszielen (Millennium Development Goals, MDG) des UN-Gipfels 2000 in New York. Ziel dieses Aktionsprogramms war es vor allem, den Anteil der absolut Armen, die von weniger als einem US-Dollar pro Tag leben, bis 2015 weltweit zu halbieren. Ein Kernelement des Programms ist das „Dialogforum 2015“.

### ■ Öffentlichkeit für Nachhaltigkeit gewinnen

Ebenfalls im Jahr 2001 hat die Bundesregierung den Rat für Nachhaltige Entwicklung ins Leben gerufen. Zu seinen Aufgaben gehören die Entwicklung von Beiträgen für die Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie, die Benennung von konkreten Handlungsfeldern und Projekten sowie der Auftrag, Nachhaltigkeit zu einem wichtigen öffentlichen Anliegen zu machen.

### ■ Rahmenbedingungen für mittelständische Unternehmen verbessern

Mit Blick auf den Mittelstand unterstreicht die Bundesregierung auch bei den Themen Nachhaltigkeit und Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen die besondere Bedeutung der kleinen und mittleren Betriebe und weist in diesem Zusammenhang auf das Ziel hin, die Unternehmen von Bürokratie entlasten zu wollen<sup>4</sup>.

#### **Wichtigste Schritte bei der Entwicklung eines CSR-Konzepts in Deutschland**

- Aktionsprogramm 2015 [www.aktionsprogramm2015.de](http://www.aktionsprogramm2015.de)
- Rat für Nachhaltige Entwicklung [www.nachhaltigkeitsrat.de](http://www.nachhaltigkeitsrat.de)
- Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie
- Wegweiser Nachhaltigkeit 2005
- Parlamentarischer Beirat für Nachhaltige Entwicklung  
[www.bundestag.de/parlament/parl\\_beirat/](http://www.bundestag.de/parlament/parl_beirat/)
- Nachhaltigkeit im Koalitionsvertrag der Bundesregierung, 16. Legislaturperiode

<sup>4</sup> Stellungnahme der Bundesregierung zur Mitteilung der Kommission „Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden“, Berlin 2006

Eine wichtige Rolle im CSR-Prozess übernimmt auch der Bundestag mit der Gründung des Parlamentarischen Beirats für Nachhaltige Entwicklung. Zu dem Beirat gehören verschiedene Regierungsgremien, Kommunen, Unternehmen und Ehrenamtliche. Die Aufgaben des Gremiums bestehen darin, eigene Impulse zu geben und die Parlamentarier verstärkt für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie zu gewinnen. Der Beirat hat eine beratende Funktion bei Gesetzesentwürfen und erarbeitet Berichte und Empfehlungen.

■ **Parlamentarier aktivieren**

Auch den Verbrauchern und Interessengruppen kommt bei der Förderung und Verbreitung von CSR eine zunehmende Bedeutung zu. Zwar geht die Initiative, ein politisches Dach für alte und neue CSR-Initiativen zu schaffen, von der Bundesregierung aus. Um dieses Dach zu bilden soll ab 2008 ein nationales Multi-Stakeholder-Forum zu CSR einberufen werden, das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geführt wird. Die Hauptrolle bei der Förderung von CSR unter diesem Dach soll jedoch den Unternehmen in Kooperation mit ihren Stakeholdern und NGOs überlassen werden. Die Behörden sollten den CSR-Dialog mit strikter Berücksichtigung des Prinzips der Freiwilligkeit unterstützen.

■ **CSR über  
Organisationsgrenzen  
hinweg befördern**

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Themen Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen bei der Politikgestaltung ressortübergreifend und mit meist übereinstimmenden Zielsetzungen diskutiert werden. Aufgabe der Politik ist es dabei, die Rahmenbedingungen für nachhaltiges Wirtschaften und gesellschaftlich verantwortliches Handeln der Unternehmen zu verbessern.

## 1.3 CSR und Nachhaltigkeit in Polen

In Polen hat die CSR-Debatte erst mit dem Fall des „Eisernen Vorhangs“ begonnen und eine dynamische Entwicklung setzte erst vor kurzem ein. Um den heutigen Stand der Entwicklung von CSR in Polen zu verstehen, ist es zunächst sinnvoll, bestimmende Faktoren kennen zu lernen, die die CSR-Debatte mit gestaltet und beeinflusst haben. Diese werden im Folgenden vorgestellt.

### CSR als „Neue Form des Sozialismus“

■ Erinnerung an die Vergangenheit kann gesellschaftliches Engagement blockieren

In wachsender Erinnerung wird das CSR-Konzept oft als „Neue Form des Sozialismus“ interpretiert. Während der Planwirtschaftzeit in Polen bot der Staat seinen Bürgern Sicherheit und Betreuung und betrieb aktive Arbeitsmarkt-, Vermögens-, Wohnungsbau- und Bildungspolitik. Zu den staatlichen Leistungen zählten neben der Beschäftigungs- und Arbeitsplatzsicherheit ein vergleichsweise hohes Maß an Lohngleichheit sowie eine Reihe von nichtmonetären Vergütungen durch Staatsbetriebe, von betrieblichen Gesundheitsdiensten, Betriebswohnungen und –kindergärten sowie Kantinen über Freizeit- und Sportangebote bis hin zur der Vermittlung von Ferienplätzen. Die betriebliche Sozialpolitik zielte darauf ab, Arbeitskräfte zu rekrutieren und deren Arbeitsmotivation und Identifizierung mit dem Betrieb zu sichern.

■ Systemwandel erfolgt schnell, Wertewandel braucht Zeit

Mit Beginn des Transformationsprozesses wurden die sozialen Funktionen und Institutionen des Staates zunehmend als Hindernis auf dem Weg zur Gewinnerzielung empfunden und daher von Unternehmen und Teilen der Gesellschaft neu bewertet. Der Leitsatz des Sozialismus „Ob man arbeitet oder nicht, jeder hat den gleichen Anspruch“ war aufgehoben und durch die neue „unterstützende“ Form der Sozialpolitik im Sinne der „Hilfe zur Selbsthilfe“ ersetzt. Der Übergang von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft hat die Unternehmenskulturen und die Wertebildung in den Unternehmen wesentlich verändert: Gewinn, Produktqualität, Schaffung neuer Arbeitsplätze stehen heutzutage im Mittelpunkt. An Bedeutung haben unter anderem auch solche individuellen Eigenschaften wie Eigeninitiative, Verantwortung, Kreativität, Durchsetzungsvermögen und Zielorientierung gewonnen. Viele Polen haben selbst erfahren, was Erfolg bedeutet, den man mit eigenen Händen erzielt hat und vermeiden es nun, diesen Erfolg mit Anderen zu teilen.

Vor dem Hintergrund des Wertewandels im postkommunistischen Transformationsprozess können Begriffe wie „gesellschaftliches Gut“ oder „Nachhaltigkeitsentwicklung“ in der CSR-Debatte negative Assoziationen hervorrufen. Auch die öffentliche Berichterstattung als Teil des CSR-Konzeptes kann negative Erinnerung an alte Zeiten wecken, war Berichterstattung während der Planwirtschaft doch mit lästiger Pflicht und – auf unrealistischer Basis gestaltet – mit Unglaubwürdigkeit verbunden.

Mögliche Faktoren, die zu der heutigen Wahrnehmung von CSR in Polen geführt haben, zeigt folgende Tabelle:<sup>5</sup>

Faktoren	Lösungsansätze
Unsichere soziale und ökonomische Lage in Polen	Verringerung der Arbeitslosigkeit in Polen
Schwierige Positionierung von polnischen Unternehmen am Markt	Schaffung günstiger Bedingungen für die Unternehmensentwicklung
Zweitrangige Bedeutung von ethischen Aspekten	Vermittlung einer höheren Bedeutung ethischer Aspekte
Polnisches Rechtssystem noch im Aufbau	Schaffung eines verlässlichen Rechtsrahmens und Vermittlung von Kenntnissen über das Rechtssystem
Hoher Korruptionsindex in Polen	Korruptionsbekämpfung
Noch geringes Konsumentenbewusstsein	Information/Verbraucherinformationen, Aufbau von Verbraucherorganisationen
Verkürzte Assoziationen von CSR mit charitativen Aktionen	Informationen und Bildung zu CSR, insbesondere bei Anspruchsgruppen

Nach einer Untersuchung der Weltbank von 2005 vertrat eine deutliche Mehrheit der Befragten die Meinung, dass CSR-Aktivitäten öfter in polnischen Staatsunternehmen als in den privaten Unternehmen mit ausländischem Kapital stattfänden. Die Interpretation legt nahe, dass diese Mehrheitshaltung vor dem Hintergrund des alten System zustande kommt, in dem die bedeutende Rolle des umsorgenden Staates und der mit gleichen Werten belegten Staatsunternehmen besonders hervorgehoben wurde.

Weitere Gründe könnten aber auch in kritischen Pressemeldungen über ausländische Unternehmen liegen, zum Beispiel über unpünktliche Auszahlungen der Gehälter, steigende Überstunden oder Massenentlassungen, oder in den Privatisierungsprozessen an sich, die seit den 90er Jahren für die Beschäftigten unerwünschte Veränderung und wachsende Unsicherheit bedeuten.

Die Praxis zeigt allerdings, dass CSR-Aktivitäten vor allem durch ausländische Unternehmen, die in Polen investiert haben, initiiert wurden. Der Staat vertritt häufig die Meinung, dass Unternehmen gesellschaftliche Aktivitäten wegen des wachsenden Wettbewerbs ergreifen. Daher wurde bisher keine einheitliche CSR-Politik in Polen entwickelt und den Unternehmen fehlen derzeit folglich verlässliche Rahmenbedingungen für ihr gesellschaftliches Engagement.

■ Wahrnehmung und Wirklichkeit können sich unterscheiden

■ Die Rolle des Staates in der polnischen CSR-Entwicklung

<sup>5</sup> Präsentation von prof. AE dr hab. Janina Filek „Jak przekonać przedsiębiorców do idei społecznej odpowiedzialności biznesu?“, März 2006

## CSR und Politikgestaltung

### ■ CSR-Debatte auf europäischer Ebene mit gestalten

Die Federführung für das Thema CSR liegt beim Ministerium für Arbeit und Soziales, das 2007 eine „CSR working group“<sup>6</sup> ins Leben gerufen hat. Diese Gruppe soll den Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern aus unterschiedlichen Ministerien unterstützen und eine CSR-Strategie für Polen erarbeiten. Im Ministerium für Arbeit und Soziales befindet sich auch eine Abteilung, die für die Koordination des sozialen Dialogs und Partnerschaften in Polen verantwortlich ist. Hier wurde auch die „CSR High Level Group“ ins Leben gerufen, die zum Ziel hat, Erfahrungen bei der Implementierung von CSR mit anderen EU-Staaten auszutauschen.

### ■ Umweltschutz und Nachhaltigkeit vorantreiben

Zu anderen wichtigen politischen Akteuren im Bereich der Nachhaltigkeitsgestaltung gehört das Ministerium für Umwelt<sup>7</sup>, das für die Jahre 2003-2006 eine Strategie „Narodowa Strategia na rzecz Zrównowoczonego Rozwoju, Polska 2025“, (State Ecological Policy) und im Jahr 2005 „Zintegrowana Polityka Produkcyjna“ (Sustainable Production and Consumption Patterns) ausgearbeitet hat. Zudem ist das polnische Umweltministerium seit 2005 sehr aktiv bei der Verbreitung des europäischen Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)<sup>8</sup>.

Hier zu erwähnen sind auch die Aktivitäten des Wirtschaftsministeriums<sup>9</sup>, das einen Katalog von Umweltkriterien vorbereitet hat, die eine wichtige Rolle beim öffentlichen Beschaffungswesen spielen. Als Reaktion auf den UN-Weltgipfel 2002 in Johannesburg wurde 2003 eine „Strategia zmian wzorców produkcji i konsumpcji na sprzyjające zasady trwałego, zrównowoczonego rozwoju“ (The Strategy of Changing Production and Consumption Patterns to Favour the Implementation of Sustainable Development Principles) vorbereitet. Das Wirtschaftsministerium erarbeitete daraufhin eine Strategie „Narodowa Strategia Społecznej Odpowiedzialności Biznesu“ (Strategy for promotion of sustainable development and CSR).

<sup>\*6</sup> *The CSR Navigator, Public Policies in Africa, the Americas, Asia and Europe, Bertelsmann Stiftung, GTZ, 2007*

<sup>\*7</sup> *CSR Implementation Guide Non-legislative Options for the Polish Government, WB Development Communication Division and WB ECCU7 Office, THE WORLD BANK, November 2006*

<sup>\*8</sup> *CSR in Poland- Baseline Study, United Nations Development Programme, Warszawa 2007*

<sup>\*9</sup> *Corporate Social Responsibility, National public policies in the European Union, European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit D. 2 Manuscript completed in September 2007*

## 2. Die Rolle der Stakeholder im CSR-Prozess

Die Anspruchsgruppen spielen eine wichtige Rolle im CSR-Prozess. Ihre Bedeutung hat auch die Europäische Kommission in ihrer Mitteilung zu CSR betont. Sie stellt fest, dass sie „dem Dialog mit und zwischen allen Stakeholdern nach wie vor allergrößte Bedeutung beimisst“. Sie ist sich bewusst, dass „CSR ohne die aktive Unterstützung und konstruktive Kritik seitens der externen Stakeholder keinen Erfolg haben kann“<sup>10</sup>.

■ Wer mit gestaltet, übernimmt auch Verantwortung

### **Definition von Stakeholdern**

**Als Stakeholder bezeichnet man die relevanten internen und externen Gruppen, mit denen das Unternehmen in Beziehung steht, die direkt oder indirekt von der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens betroffen sind oder es darin beeinflussen können oder wollen<sup>11</sup>.**

### 2.1 Welche Stakeholder Ansprüche stellen

Unternehmen stehen im direkten beziehungsweise indirekten Kontakt zu ihrer Umwelt. Sie stellen Mitarbeiter ein und qualifizieren sie, beziehen Ressourcen und Komponenten sowie Serviceleistungen bei Zulieferern und Dienstleistern, erstellen neue Produkte und eigene Dienstleistungen und verkaufen diese an ihre Kunden, sie investieren in neue Technologien und versuchen, möglichst innovativ gegenüber ihren direkten Mitbewerbern zu sein. Darüber hinaus pflegen sie mehr oder weniger intensive Beziehungen zu Verbänden und vernetzen sich in wirtschaftsnahen Vereinigungen. Nicht zuletzt bezahlen sie Steuern und Abgaben an Staat und Kommunen.

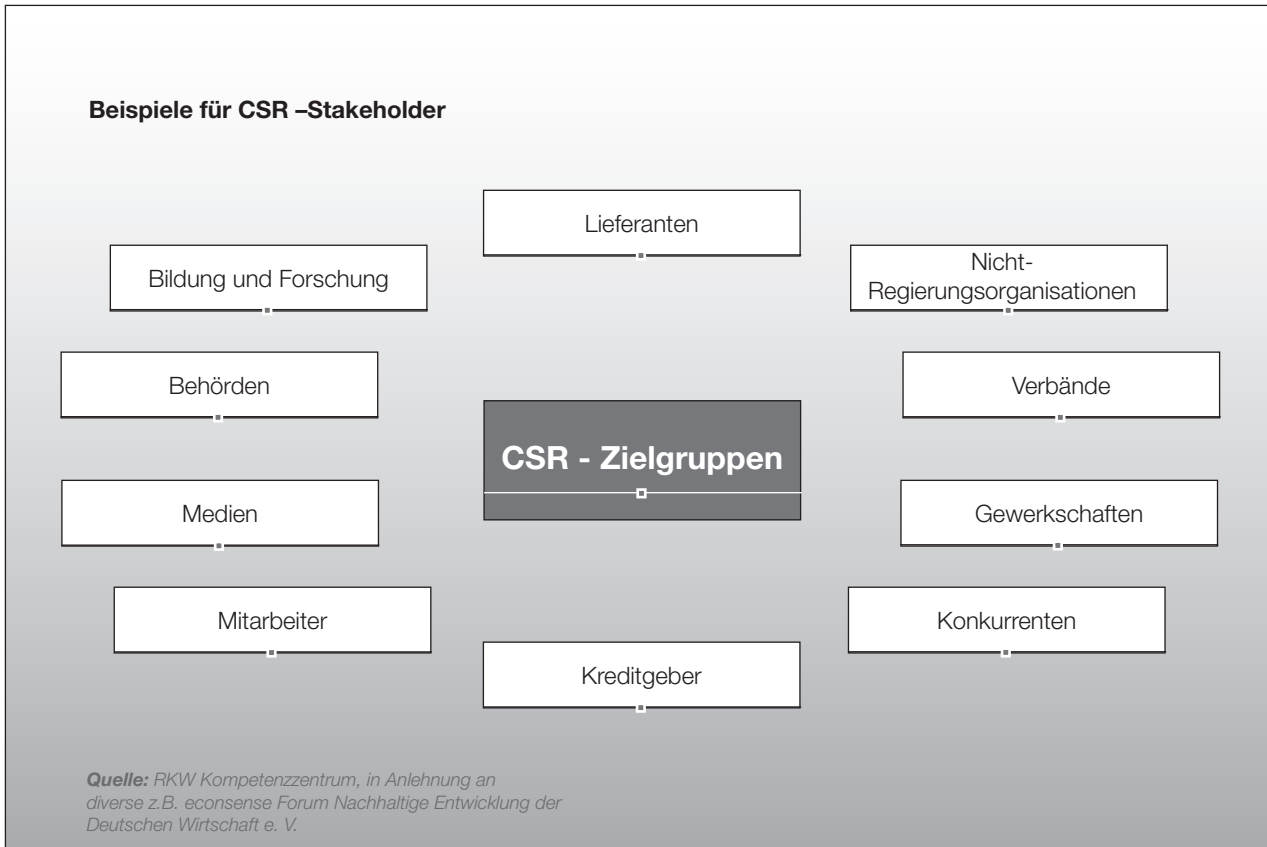
■ Mit unternehmens-internen Ansprüchen vertraut, mit Ansprüchen von außen wenig bekannt

Wie das Unternehmen mit seinen Anspruchsgruppen umgeht, hängt in hohem Maße von der Bedeutung entscheidender Akteure für das jeweilige Unternehmen ab. Mit manchen Anspruchsgruppen stehen Unternehmen in direktem Kontakt, zum Beispiel mit ihren Mitarbeitern, Mitbewerbern, Lieferanten oder Kunden. Üblicherweise ist die Beziehung mit diesen „internen Stakeholdern“ eng und die Kenntnis über die gegenseitigen Erwartungen hoch. Andere Gruppen wie Politik, Behörden, Umweltschutz- oder Verbraucherorganisationen nehmen ebenfalls Einfluss auf das Unternehmen. Allerdings ist den Unternehmen nicht immer bewusst, welche Erwartungen diese „externen Stakeholder“ an sie stellen und wie sich Ansprüche weiterentwickeln oder verändern.

Die Untersuchung des RKW für diesen Leitfaden bezieht sich auf die externen Stakeholder, also Anspruchsgruppen, die die weniger bekannte „Außenwelt“ eines Unternehmens abbilden.

<sup>\*10</sup> *Kommissionsmitteilung KOM(2006)0136: Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden, Brüssel 2006*

<sup>\*11</sup> *Fuchs-Gamböck, Karin: Corporate Social Responsibility im Mittelstand. Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt, Heidelberg 2006*



■ **CSR-Dialog mit Zielen führen**

Es steht außer Frage, dass der Stakeholder-Dialog eine sehr wichtige Rolle spielt für eine frühzeitige Reaktionsmöglichkeit eines Unternehmens auf die sich verändernden Ansprüche in seinem Umfeld. Die wichtigste Funktion des Stakeholder-Dialogs besteht deshalb darin, unterschiedlichen Gruppen die Möglichkeit zu geben, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Dem Unternehmen selbst soll der Dialog mit seinen Anspruchsgruppen ermöglichen auszuloten, welche Ansprüche welche Gruppe mit welcher Priorität für das Unternehmen hat oder in der Zukunft haben könnte.

## 2.2 Welche Interessen und Erwartungen dominieren

Die einzelnen Stakeholder als Treiber und Unterstützer im CSR-Prozess verfolgen unterschiedliche Interessen. Beispielsweise legen die Umweltverbände großen Wert auf Umwelt- und Sozialstandards, Gewerkschaften und Menschenrechtsorganisationen setzen sich hingegen für die gerechte Entlohnung und Respektierung von Arbeitnehmerrechten ein. Die Entscheidung, welche Wünsche und Bedürfnisse von Stakeholdern vorrangig erfüllt und strategisch eingebettet werden sollen, ist jedem Unternehmen selbst überlassen. Daher sollte jedes Unternehmen zunächst die Relevanz des einzelnen Stakeholders beziehungsweise der Anspruchsgruppe einschätzen um festzustellen, wer genau für den Unternehmenserfolg und das Bild der Firma in der Öffentlichkeit maßgeblich von Bedeutung ist<sup>12</sup>.

■ Niemand kann allen Ansprüchen genügen – Relevanz prüfen

Es ist abzuwägen, mit welchen Akteuren Dialoge zu führen sind, um die eigene Position auf dem Markt zu stärken. Der Bekanntheitsgrad ist wesentlich durch die Größe des Unternehmens vorgegeben. In der Regel können kleinere Unternehmen, die einen CSR-Dialog aufbauen wollen, leichter zu lokalen Einrichtungen Kontakte aufbauen, während große Unternehmen auch an den multinationalen CSR-Netzwerken beteiligt werden.

Es steht außer Frage, dass gerade kleinere Unternehmen nicht alle Erwartungen aller Bezugsgruppen in gleichem Maße und zur gleichen Zeit erfüllen können. Daher ist es wichtig, dass die Unternehmen eine Antwort auf die Frage finden: Auf wessen Bedürfnisse und in welchem Maße nehmen wir vorrangig Rücksicht?

■ Mittelständische Unternehmen müssen Prioritäten setzen

Die Erwartungen einzelner Stakeholder können sehr unterschiedlich sein. Einen exemplarischen Überblick zeigt die folgende Tabelle:

Anspruchsgruppen	Erwartungen
Mitarbeiter	Arbeitsplatzsicherheit, Einkommen, Selbstverwirklichung
Kunden	Hohe Qualität, Produktsicherheit, zuverlässiger Service
Lieferanten	Vertragstreue, Abnahmesicherheit, Zahlungsmoral
Banken	Bonität, verantwortliches Investment-Verhalten (SRI)
Umweltverbände	Ressourceneinsparung, Umwelt- und Klimaschutz, Umweltmanagementsystem
Gemeinnützige Organisationen	Spenden und Sponsoring, ehrenamtliches Engagement durch Unternehmensleitung und Mitarbeiter

<sup>12</sup>Felix Dresewski: *Verantwortliche Unternehmensführung Corporate Social Responsibility (CSR) im Mittelstand*, UPJ e.V. Berlin 2007

## Grundpositionen: Freiwilligkeit versus Standards

### ■ Die eigene Grundposition bestimmen

Da nahezu jedes Unternehmen außerstande sein dürfte, die vielschichtigen Interessen seiner Stakeholder zur Zufriedenheit aller zu berücksichtigen, geht es vielmehr darum, einen Ausgleich zwischen wichtigen und weniger wichtigen Bedürfnissen der Stakeholder zu schaffen. Hierbei sollte das Unternehmen die unterschiedlichen Grundpositionen der Stakeholder berücksichtigen und im CSR-Dialog mit den Stakeholdern seine eigene Position vertreten. Aktuell werden zwei gegensätzliche Grundpositionen diskutiert: die der freien und unternehmensindividuellen Ausgestaltung des gesellschaftlichen Engagements und die Forderung nach (zertifizierbaren) Standards.

### ■ Was für Gesetze und Standards sprechen könnte

Viele Gesprächspartner sind der Meinung, dass verbindliche Standards gesetzlich festzuschreiben müssten, wie sich die Unternehmen weltweit in den Bereichen Umwelt, Sozial- und Menschenrechte zu verhalten hätten. Nur auf Basis solcher Mindeststandards könne die Glaubwürdigkeit und Transparenz von CSR-Aktivitäten beibehalten werden. Viele Unternehmen seien oft durch massiven Druck von außen gezwungen - oder durch Skandale dazu veranlasst - Verhaltenskodizes aufzustellen. Diese Interviewpartner meinen, Mindeststandards für CSR würden eine positive Rolle spielen, den Freiwilligkeitsansatz des CSR-Konzeptes fördern und zu echten, gesellschaftlich relevanten Engagements der Unternehmen motivieren.

### ■ Was für Freiwilligkeit und Unternehmenswerte sprechen könnte

Im Gegensatz dazu äußern andere Gesprächspartner gegenteilige Meinungen zur Standardisierung. „CSR ist von Natur aus freiwillig und sollte auf der Logik des Marktes beruhen“, so einer der befragten Stakeholder. Das CSR-Konzept sei ein sehr umfangreiches Thema und könnte an Vielfalt verlieren, wenn die CSR-Aktivitäten „in ein Korsett hineingezwängt“ würden. Außerdem würden sich die meisten kleinen Betriebe vor allem nach ethischen Motiven bei ihren gesellschaftlichen Aktivitäten ausrichten. Daher sollten sie auch frei darüber entscheiden, ob sie über ihr soziales und ökologisches Engagement kommunizieren wollten oder nicht. Die Gesprächspartner sehen auch eine Gefahr der Kommerzialisierung von CSR bei dem Wegfall von Freiwilligkeit. Standards und möglicherweise Zertifizierungen, die eine glättende Beratungsprozedur durchlaufen, würden das ethisch motivierte Engagement für die Gesellschaft konterkarieren. Dadurch könnte das CSR-Konzept zu einem Marketingtool instrumentalisiert werden und grundsätzlich an Glaubwürdigkeit verlieren.

## 3. Stakeholder-Dialog bei grenzüberschreitend tätigen Unternehmen

Die befragten Stakeholder betonen, dass die grenzüberschreitend tätigen Unternehmen vor allem Synergieeffekte zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften stärker nutzen sollten. Planung und Implementierung von CSR-Strategien erfordern Zeit und Ressourcen. 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 übereinstimmende Image des Unternehmens in den Ländern, in denen es geschäftstätig ist, aber auch für das Zusammengehörigkeitsgefühl der Beschäftigten im Stammhaus und in der Tochtergesellschaft.

■ Win-Win-Strategie für Mutter- und Tochtergesellschaft schaffen

### 3.1 Besonderheiten an den Standorten berücksichtigen

Bei einer gemeinsamen CSR-Strategie, aber auch bei einzelnen abgestimmten Aktivitäten des gesellschaftlichen Engagements sind allerdings die unterschiedlichen Rahmenbedingungen in beiden Ländern zu beachten (siehe auch Kapitel 1). Externe Faktoren, beispielsweise unterschiedliche Grundhaltungen der Stakeholder sowie politische Rahmenbedingungen, sind vom Unternehmen selbst kaum zu gestalten. Sie müssen folglich zunächst gekannt und dann berücksichtigt werden. Sie können es durchaus erfordern, dass Mutterhaus und Tochtergesellschaft unterschiedliche Herangehensweisen an ihre CSR-Aktivitäten wählen. Grundsätzlich können Erfahrungen und Konzepte nicht kopiert und in jedem beliebigen Land angewendet werden.

■ Externe Faktoren berücksichtigen

Daher sei es umso wichtiger, das gegenseitige interkulturelle Verständnis als Basis zum Aufbau einer Vertrauenskultur weiter zu entwickeln, so einer der befragten Stakeholder. Über den interkulturellen Dialog zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft können also unterschiedliche Einstellungen und Rahmenbedingungen in zwei Ländern zum gesellschaftlichen Engagement überbrückt werden, im Interesse der gemeinsamen internen Unternehmenswerte an allen Standorten des Unternehmens. Setzt die CSR-Diskussion bei grenzüberschreitend tätigen Unternehmen am interkulturellen Verständnis an, sind unternehmensinterne Faktoren von großer Bedeutung.

■ Interne Faktoren gestalten

Eine Zusammenfassung von unternehmensinternen und externen Faktoren, die das Unternehmen bei der Umsetzung seiner CSR-Strategie beeinflussen, zeigt folgende Tabelle:

<b>Interne Faktoren:</b>
Unternehmensstrukturen: Größe und Branche des Unternehmens
Unternehmensressourcen: Finanzen, Zeit, Personal
Persönlichkeit der Geschäftsführung: Interesse am CSR-Thema
Werteorientierte Führung: Anbindung der Mitarbeiter an das CSR-Thema
Qualifikation: Investitionen in qualifizierte Arbeitskräfte
Aufbau und Pflege der Netzwerke: Kooperationsmöglichkeiten, Erfahrungsaustausch mit den Stakeholdern

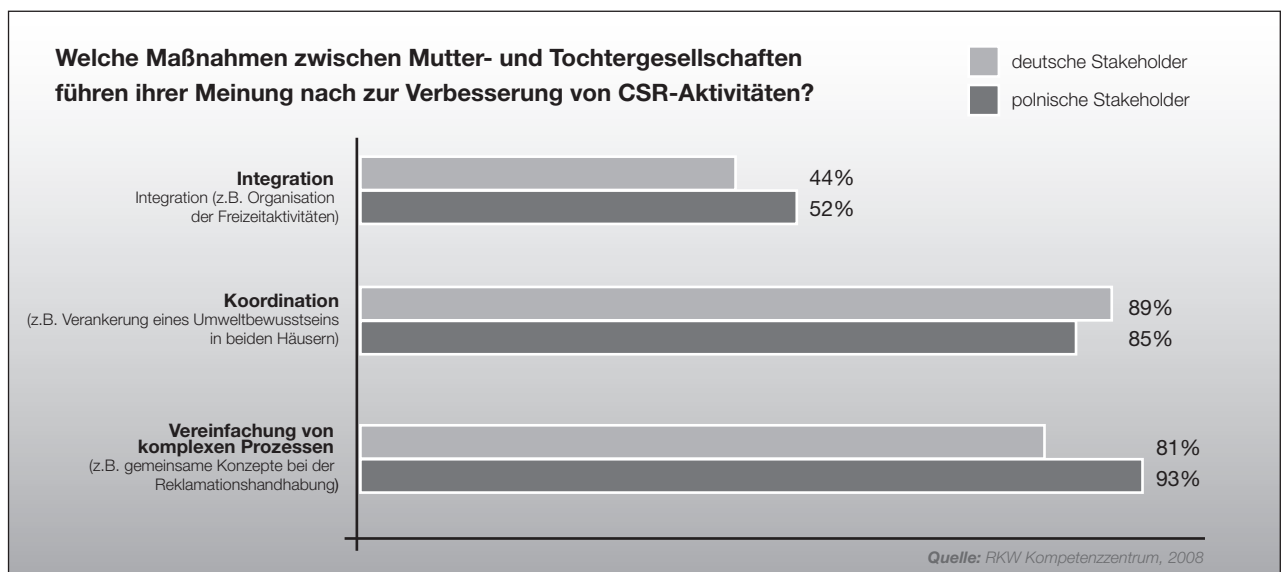
  

<b>Externe Faktoren:</b>
Ökonomisches Umfeld: Wirtschaftliche Entwicklung, ökonomische Anreize z.B. Steueranreize, Stand/Anreize von ausländischen Direktinvestitionen (ADI), Lohn- und Gehaltsentwicklung
Politisch-rechtliches Umfeld: Motivierende Rolle des Staates (Förderpolitik), Umweltschutzgesetzgebung als Grundlage für die CSR-Strategie, Entwicklung der Arbeitnehmer und Arbeitgeberbeziehungen (Dimension der Arbeitsbeziehungen und die Rolle des sozialen Dialogs), institutionelle Bedingungen für das gesellschaftliche Engagement, nationale und internationale Umwelt- und Sozialstandards
Sozio-kulturelles Umfeld: Werte und Einstellungen, Lebensstile in der Gesellschaft, z.B. Umweltbewusstsein
Technologisches Umfeld: Entwicklungen und Investitionen in z.B. umwelt- und ressourcenschonende Technologien, IT- Lösungen für familienfreundliche Arbeitsplätze (z.B. Heimarbeit)

## 3.2 Schnittstellen nutzen – Gemeinsamkeiten fördern

Als wichtigste Aufgabe sehen die meisten befragten Stakeholder aus Deutschland und Polen die Koordination der Prozesse sowie die Reduktion der Komplexität als bedeutende Maßnahmen zur Verbesserung von CSR-Aktivitäten zwischen dem Stammhaus und der Tochtergesellschaft.

■ Koordination erforderlich



Beispiele für Maßnahmen zur Intensivierung der Kooperation und Vertiefung der Integration zwischen Stammhaus und Tochtergesellschaft zeigt folgende Tabelle:

Schnittstellenmanagement zwischen Muttergesellschaft und Tochtergesellschaft
Chancengleichheit bei der Einstellung und Behandlung der polnischen Mitarbeiter im Stammhaus und deutschen Mitarbeiter bei den Tochtergesellschaften
Gemeinsame Konzepte für die Gestaltung eines ausgeglichenen Betriebsklimas und Mitarbeiterzufriedenheit sowie für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (flexible Arbeitszeiten, Tele-/Heimarbeit)
Verankerung eines Umweltbewusstseins in beiden Häusern
Erarbeitung gemeinsamer Modelle für eine dezidierte Umweltpolitik
Abgestimmte Konzepte für die Messung der Kundenzufriedenheit
Gemeinsame Konzepte beim Reklamationsmanagement
Einheitliche Kriterien für die Auswahl der Lieferanten
Informations- und Kommunikationsmanagement: regelmäßige Mitarbeiterversammlungen, direkte Kommunikation zwischen Mutter- und Tochterunternehmen

# 4. Unterschiede und Gemeinsamkeiten der CSR-Ansprüche in Deutschland und in Polen

■ **Übereinstimmung bei Prioritäten: Image, Motivation der Beschäftigten und Kundenbindung sprechen für CSR-Engagement**

Die Gespräche mit deutschen und polnischen Stakeholdern zeigen, dass das CSR-Konzept generell in beiden Ländern befürwortet wird. Nach Meinung der Befragten können die Unternehmen positive Effekte vor allem in drei Punkten erwarten: bei der Verbesserung des Images des Unternehmens in der Öffentlichkeit, einer höheren Motivation der Beschäftigten und in stabilen Kundenbeziehungen.

Bei den Erwartungen der Stakeholder an die Unternehmen wurde das CSR-Konzept nach den klassischen vier Handlungsfeldern gegliedert: Arbeitsplatz, Umwelt, Markt und Gemeinwesen. Die konkreten Anforderungen der Stakeholder bezüglich ihrer gewünschten Maßnahmen durch die Unternehmen wurden in diesen Bereichen hinterfragt.

## 4.1 Anforderungen: Bereich Umwelt

■ **Stakeholder erwarten Umweltschutz im Wertschöpfungsprozess**

Die wachsenden Ansprüche der Kunden und Zulieferer verlangen von den Unternehmen umweltbewusstes Handeln. In beiden Ländern stellen die Stakeholder ökologische Aspekte in den Vordergrund. Neben umweltverträglichen Transportmöglichkeiten und der umweltschonenden Herstellung von Produkten haben die Stakeholder die Bedeutung des Dialogs mit Kunden, Zulieferern und Geschäftspartnern betont. Der Erfahrungsaustausch mit diesen Zielgruppen kann nicht nur das Verständnis für die Bedürfnisse dieser Gruppen fördern sondern auch viele neue Ideen bis hin zu konkreten Lösungen für Umweltschutz und Ressourceneinsparung in den Unternehmen hervorbringen.

Was die meisten Stakeholder von den Unternehmen im Bereich Umwelt fordern, ist in der folgenden Tabelle dargestellt.

Anforderungen an die Unternehmen im Bereich Umwelt
Energieeinsparung
Abfall/Emissionsminderung
Recycling, Abfallvermeidung
Wasser-/Luft- /Bodenschonung
Umweltschonende Herstellung und Nutzung von Produkten
Umweltverträgliche Transportmöglichkeiten
Vermeidung der Übernutzung der Flächen

## 4.2 Anforderungen: Bereich Arbeitsplatz

Die Stakeholder stimmen in beiden Ländern grundsätzlich darüber ein, dass der Erfolg des Unternehmens wesentlich von gut ausgebildeten und motivierten Mitarbeitern abhängt. Folglich konzentrieren sich die Erwartungen vor allem auf Maßnahmen zur Personalentwicklung. Die Ergebnisse zeigen einige Unterschiede zwischen deutschen und polnischen Stakeholdern. Beispielsweise sehen 78 Prozent der deutschen Stakeholder Handlungsbedarf beim Arbeits- und Gesundheitsschutz, aber nur 63 Prozent der polnischen Befragten. Die deutschen Stakeholder legen zudem mehr Wert auf die Unterstützung langfristiger beruflicher Perspektiven und auf Maßnahmen zur Vereinbarung von Beruf und Privatleben. Auch Aktivitäten im Bereich Diversity Management werden eingefordert, unter anderem Maßnahmen, die zum interkulturellen Verständnis beitragen und die Toleranz für ungewohnte Herangehensweisen in Polen fördern.

■ Personalentwicklung,  
Perspektiven und interkulturelles  
Verständnis

Eine Zusammenstellung der genannten Anforderungen der Stakeholder im Bereich Arbeitsplatz zeigt folgende Tabelle:

Anforderungen an die Unternehmen im Bereich Arbeitsplatz
Chancengleichheit und Vielfalt am Arbeitsplatz
Personalentwicklung
Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit
Balance von Beruf und Privatleben
Zufriedenheit am Arbeitsplatz
Gerechte Beschäftigungsverhältnisse
Soziale Sicherheit
Sozialverträgliches Verhalten und Handeln des Managements bei Umstrukturierungen, Abbau bzw. Ausscheiden von Mitarbeitern

## 4.3 Anforderungen: Bereich Gemeinwesen

■ Das lokale Umfeld erwartet ein „sichtbares“ Unternehmen

Handlungsbedarf sehen die Stakeholder in konkreten Leistungen für den lokalen Standort einer Firma. Unternehmen, die sich gesellschaftlich engagieren, informieren ihre Multiplikatoren über die Unternehmenswerte. Für eine größere Attraktivität des Standorts kann das Unternehmen sich an lokalen Projekten beteiligen oder eine Stiftung gründen. Denkbar ist auch persönliches Engagement von Geschäftsleitung und/oder Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Nicht nur durch Finanzmittel sondern durchaus in Form von Zeit, Know-how oder Wissensvermittlung kann Unterstützung geleistet werden. Mögliche Aktionsfelder in denen die Unternehmen tätig sein können, stellt diese Tabelle dar:

Anforderungen an die Unternehmen im Bereich Gemeinwesen
Finanzielle und ideelle Unterstützung in den Bereichen:
Gesundheit
Bildung
Infrastruktur
Sicherheit
Sport/Kultur

Die befragten Stakeholder aus Polen sind der Meinung, dass die Unternehmen das soziale Engagement ihrer Mitarbeiter zu wenig unterstützen. Aktivitäten wie Sponsoring und Spenden werden dabei am häufigsten genannt.

## 4.4 Anforderungen: Bereich Markt

Die Stakeholder sind der Meinung, dass das Erkennen und die Erfüllung der Kundenwünsche höchste Priorität hat – eine Forderung, die an sich noch keine direkte Verbindung zu gesellschaftlichem Engagement aufweist. Bei Nachfragen fordern Stakeholder von den Unternehmen eine hohe Produktqualität, ergänzt um klare Informationen über die Produkte sowie deren Kennzeichnung. Kundengerechte Produkte zeichnen sich auch durch transparente und faire Preise aus und berücksichtigen die Rechte der Verbraucher, zum Beispiel über Reklamationsmanagement und Garantiefristen.

■ Fairness und  
Transparenz gegenüber  
Lieferanten und Kunden

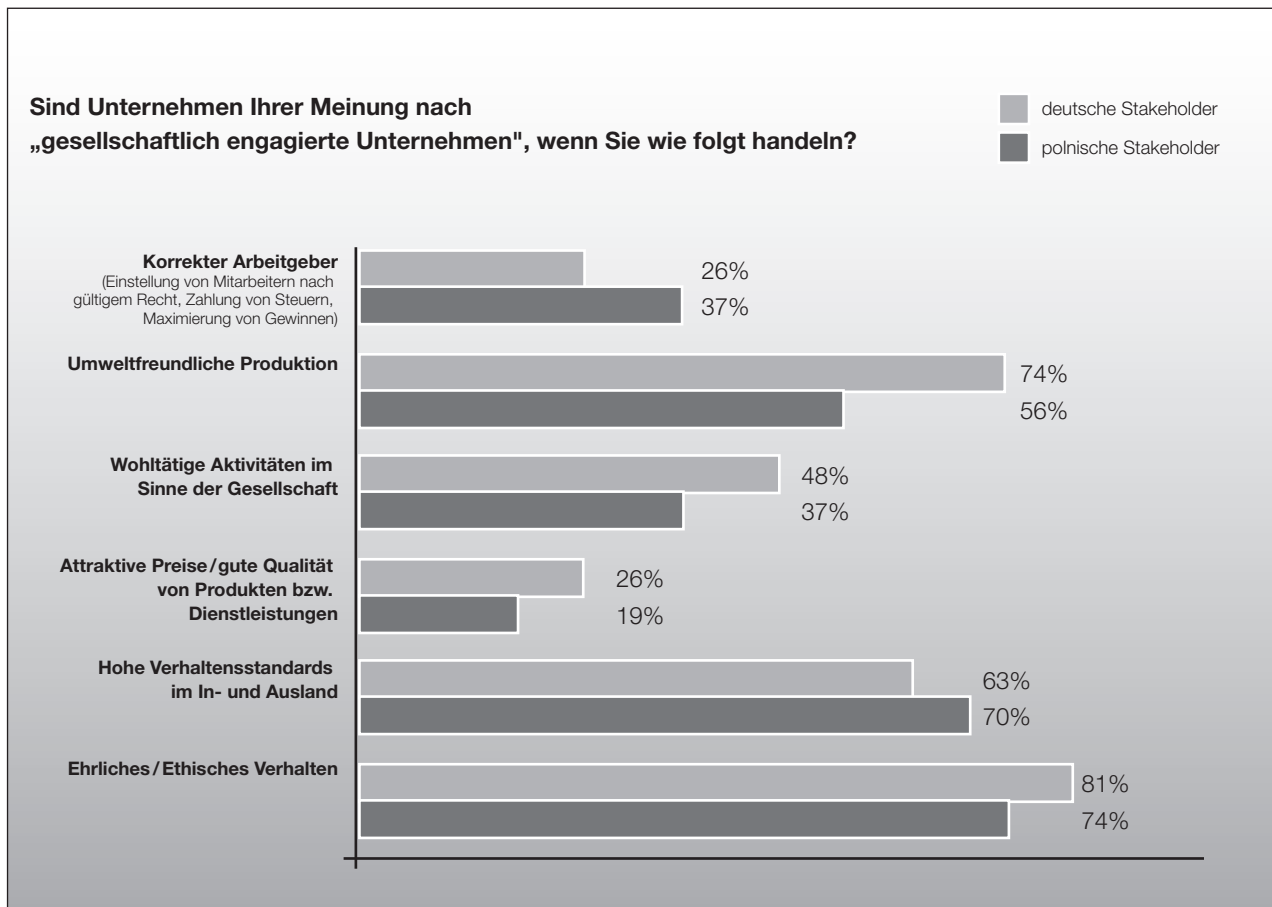
Andere Themenfelder, die im Bereich Markt von Bedeutung sind, enthält die folgende Tabelle:

Anforderungen an die Unternehmen im Bereich Markt
Qualität
Produktsicherheit
Kundenzufriedenheit
Innovation
Vertragstreue
Verantwortliches Lieferantenmanagement
Wirtschaftliche und soziale Stabilität und Sicherheit
Transparenz

## 4.5 Was ein gesellschaftlich engagiertes Unternehmen ausmacht

### ■ Ehrlichkeit und Ethik haben Priorität

Die Stakeholder wurden in beiden Ländern befragt, wie sie „gesellschaftlich engagierte Unternehmen“ definieren. An erster Stelle nennen sowohl die deutschen als auch die polnischen Stakeholder ehrliches und ethisches Verhalten. Für die deutschen Stakeholder steht an zweiter Stelle die umweltfreundliche Produktion. Für die polnischen Stakeholder ist die Nutzung von hohen Verhaltensstandards, sowohl im Inland als auch im Ausland bedeutsam. Beide Gruppen sind sich einig, dass ein Unternehmen, das zwar allseits als „korrekter Arbeitgeber“ bezeichnet wird, noch nicht als gesellschaftlich engagiertes Unternehmen definiert werden kann. Ein Unternehmen, das die Mitarbeiter nach dem gültigen Recht einstellt, Steuer zahlt und die Gewinne im Rahmen der Gesetze maximiert, erfüllt eine Mindestanforderung und bildet damit die Voraussetzungen für weiterführende soziale und ökologische Aktivitäten im Sinne von CSR und nachhaltigem Wirtschaften.



## 5. Wie Unternehmen mit den Ansprüchen umgehen können

Die Unternehmen haben vielfältige Möglichkeiten, um den Anforderungen der Stakeholder entgegen zu kommen. Nachfolgend sind die formalen und informellen Handlungsoptionen zu jedem der CSR-Handlungsfelder dargestellt. In den Tabellen wurden jeweils die Antworten der Stakeholder aus den Tiefeninterviews ergänzt um weitere Instrumente, die von CSR-Organisationen empfohlen werden.

### ■ Prioritäten setzen und Optionen wählen

Im Bereich „Umwelt“ betonen die befragten Stakeholder in beiden Ländern, dass ein nachweisbares Umweltmanagementsystem im Unternehmen zur Anerkennung bei den Kunden sowie zur Verbesserung des Images in der Öffentlichkeit führen kann. Im Bereich „Arbeitsplatz“ wünschen sich die Stakeholder eine stärkere Förderung der Weiterbildung sowie wirksame Konzepte für das „Lebenslange Lernen“. Auch der Ausgleich zwischen dem Berufs- und Privatleben steht hoch im Kurs.

Maßnahmen im Bereich Arbeitsplatz
Frauenförderpläne, Antidiskriminierungsmaßnahmen
Zusätzliche Ausbildungsplätze für Lehrlinge und Berufseinsteiger
Beschäftigung von Langzeitarbeitslosen, älteren Arbeitnehmern, Behinderten
Aus- und Weiterbildung
Aufstiegschancen
Verhinderung bzw. Beseitigung von Mobbing, psychischen Erkrankungen, betriebliche Gesundheitsförderung
Flexible Arbeitszeit, Kinderbetreuungsmöglichkeiten
Tele- und Heimarbeit
Einkommens- und Karrieremöglichkeiten
Einbeziehen von Mitarbeitern in unternehmerische Entscheidungsprozesse
Nutzung von motivationssteigernden Maßnahmen
Schaffung einer guten Arbeitsatmosphäre und Toleranz
Förderung von ehrenamtlichen Tätigkeiten der Beschäftigten
Beziehungen zu Betriebsräten/Gewerkschaften
Anwendung von Sicherheits- und Gesundheitsmaßnahmen für die Mitarbeiter
Standards (z.B. SA 8000)

### Maßnahmen im Bereich Umwelt

Umweltmanagementsysteme (z.B. EMAS, ISO 14001)

Umweltzeichen (Öko-Label)

Lebenszyklusanalyse

Umweltfortbildungsprogramme

Interne, externe Umweltaudits

Nutzung von erneuerbaren Energiequellen

Verpackungsoptimierung

### Maßnahmen im Gemeinwesen

Kostenlose Dienstleistungen/Produkte (z.B. Feste, Schulen)

Spenden/Sponsoring

Unterstützung der Regionalentwicklung

Engagement von Mitarbeitern im Gemeinwesen in der Arbeitszeit

Investitionen in Wirtschaftsförderungsprojekte

Beratung/Schulung/Qualifizierung sozialer Organisationen  
(z.B. PR, IT, Controlling, Finanzierung)

Infrastruktur des Unternehmens für gemeinnützige Aktivitäten  
(z.B. Räume, Gelände, Kopiergeräte, Büromaterial)

### Maßnahmen im Bereich Markt

Qualitätsmanagementsysteme/ Standards (z.B. ISO 9000)

Siegel (Produktinformation)

Reklamationshandhabung

Marketing (z.B. Cause-Related Marketing)

Faire Preisgestaltung

Zahlungsmoral, Vertragstreue und Datenschutz

Soziale Verantwortung als Auswahlkriterium von Lieferanten

Verbraucherinformationen, Schutz von Konsumenten

Sozialgütesiegel

Aktive Bekämpfung von Bestechung / Korruption und Geldwäsche

Der Schutz des geistigen Eigentums

# Ausblick

Ein Unternehmen kann es sich kaum noch leisten, auf ein CSR-Programm zu verzichten. Das zeigten die Befragungen der Stakeholder aus Polen und Deutschland sowie ein darauf aufbauendes polnisch-deutsches Diskussionsforum im Januar 2008 in Posen. Der gesellschaftliche Druck auf Unternehmen, der demographische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel, Globalisierung und europäische Integration stellen die Unternehmen ständig vor neue Herausforderungen im Wettbewerb um Kunden und Lieferanten sowie um qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Daher wird CSR immer mehr als Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und als wichtiger Baustein eines zukunftsweisenden gesellschaftspolitischen Gesamtkonzepts angesehen. Viele dieser heutigen Entwicklungen sind nur durch das Zusammenwirken zahlreicher Akteure, der Unternehmen und ihrer Stakeholder zu bewältigen. Die Politik sollte für dieses Miteinander die Rahmenbedingungen optimieren.

Unternehmen und Stakeholder sowie Multiplikatoren sollten den CSR-Dialog gemeinsam gestalten. Erfolgreiches gesellschaftliches Engagement der Unternehmen orientiert sich an Bedürfnissen der relevanten Stakeholder vor Ort. Hierbei ist es auch wichtig zu erkennen, dass dieser Dialog zwischen Unternehmen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen in einem zusammenwachsenden Europa nicht auf das Land beschränkt bleiben kann, in dem ein Unternehmen seinen Stammsitz hat, sondern auch aktiv an den anderen Standorten geführt werden sollte.

Die Interviews mit Stakeholdern bestätigen, dass viele Akteure bereits erkannt haben, dass CSR nicht nur eine Sache der Unternehmen selbst sein darf. Der Staat und die gesellschaftlichen Anspruchsgruppen der Unternehmen müssen einen aktiven Beitrag dazu leisten, dass gesellschaftliches Engagement mehr Anerkennung findet. Die vielfältigen Potenziale der unterschiedlichen Akteure, in Deutschland und Polen aber auch in allen anderen grenzüberschreitenden Unternehmenszusammenhängen, können gemeinsam entdeckt und gefördert werden.

■ **Keine CSR-Aktivitäten können teurer kommen als gesellschaftliches Engagement**

■ **Anspruchsgruppen einbinden und vor anderen Vorstellungen in anderen Ländern nicht zurückschrecken**

■ **Stakeholder können für mehr Anerkennung gesellschaftlich verantwortlicher Unternehmen sorgen**