



## **Pakt für Stabilität und Beschäftigung: Investieren - Modernisieren - Entlasten**

Mit dem „Pakt für Stabilität und Beschäftigung“ hat die große Koalition eine schnelle und gezielte Antwort auf die anhaltende Krise an den internationalen Finanzmärkten und die weltweite Konjunkturabschwächung gegeben, die inzwischen auch unser Land voll erfasst haben. Nach der Zustimmung von Bundestag und Bundesrat kann das insgesamt 50 Mrd. Euro umfassende zweite Maßnahmenpaket der Regierung mit seinem Dreiklang aus Investitionen, Modernisierungsimpulsen und Entlastungen nun dazu beitragen, dass Deutschland gestärkt aus der größten Wirtschafts- und Finanzkrise seit Jahrzehnten hervorgeht.

Für die Union war wichtig, das wachstumspolitisch Richtige mit dem konjunkturpolitisch Erforderlichen zu kombinieren. So werden Bürger und Betriebe in den kommenden zwei Jahren um knapp 18 Mrd. Euro von Steuern und Abgaben entlastet. Über 17 Mrd. Euro nehmen Bund, Länder und Gemeinden für Zukunftsinvestitionen in Bildung und eine leistungsfähigere Infrastruktur in die Hand. Ein Kredit- und Bürgschaftsprogramm sichert notfalls die Finanzierung gesunder Unternehmen. Erleichterungen bei der Kurzarbeit sowie eine Qualifizierungsoffensive helfen, Entlassungen zu vermeiden. Hinzu kommen gezielte Hilfen für die Automobilwirtschaft und eine stärkere Förderung von Forschung und Entwicklung. Ein präziser Tilgungsplan sowie eine Schuldenbremse im Grundgesetz schützen die Solidität der Staatsfinanzen.

Das Paket kommt Mittelstand und Handwerk vielfältig zugute. Mit der Stabilisierung der Lohnzusatzkosten, ersten Schritten gegen die „kalte Progression“ sowie Überbrückungshilfen gegen eine Kreditklemme wurden zentrale Forderungen des PKM aufgegriffen. Als Wehmutstropfen bleibt die fortgesetzte Weigerung der SPD zu Korrekturen an der Unternehmensteuerreform. Denn beschränkte Verlustverrechnung, Zinsschranke und Gewerbesteuerhinzurechnung wirken gefährlich krisenverschärfend. Hier ist schnelle Abhilfe nötig.

## **Ordnung in der Krise**



Dr. Michael Fuchs  
PKM-Vorsitzender

Besondere Situationen erfordern außergewöhnliche Maßnahmen. Auch in der Politik. Gerade in Krisenzeiten sind aber auch Grundsätze gefragt. Wir befinden uns zwar in einer historischen Wirtschafts- aber mitnichten in einer Systemkrise. Im Gegenteil: Die Soziale Marktwirtschaft hat sich bewährt. Ihre Grundprinzipien dürfen deshalb gerade jetzt nicht über Bord geworfen werden. Ordnungspolitik bewährt sich nicht bei Sonnenschein, sondern in Sturm und Unwetter. Das heißt: Der Staat ist nicht der bessere Banker; öffentliche Bürgschaften und Kredite sind zeitweilige Brücken für gesunde Firmen, keineswegs dauerhafte Schutzzonen für marode Betriebe. Subventionen, Marktinterventionen oder Protektionismus schwächen die Starken und stärken die Schwachen. Staatliche Beteiligungen oder gar Enteignungen müssen außerhalb von systemrelevanten Banken absolut tabu bleiben.

### **Stark in die Zukunft**

Mit Investitionen und Entlastungen die Wirtschaftskrise bewältigen

### **Erfolgreicher Bürokratieabbau**

Sieben Milliarden Euro jährliche Entlastung auf den Weg gebracht

### **Kultur- und Kreativwirtschaft**

Hohe Dynamik durch kleine und innovative Unternehmen



## Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie?

Die Bundesregierung plant unter Federführung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales im laufenden Jahr die Veröffentlichung einer CSR-Strategie. CSR steht für „Corporate Social Responsibility“ und ist „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmens-tätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission, KOM(2001)366). Kurz, CSR verbindet Profitorientierung mit sozialem Anspruch. Ziel der CSR-Strategie der Bundesregierung samt Aktionsplan ist es, die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen zu fördern und in der Öffentlichkeit sichtbar zu machen.

Wie weit CSR bereits in der deutschen Unternehmenslandschaft verbreitet ist und ob das Konzept tatsächlich zum Erfolg der anwendenden Unternehmen beiträgt, hat das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) erstmalig mittels großer Fallzahl untersucht. Nach Aussagen der über 1.000 Mittelständler im BDI-Mittelstandspanel wird in fast allen Unternehmen (98,4 Prozent) mindestens ein Instrument der CSR-Felder Personal, Soziales, Umwelt oder Markt angewendet – sei es durch flexible Arbeitszeiten, Freistellung der Mitarbeiter für ehrenamtliche Tätigkeiten oder umwelt- und ressourcenschonende Produktionsmethoden. Dass Unternehmen aus jedem der vier CSR-Felder mindestens ein Instrument nutzen, kommt in 38 Prozent der Unternehmen vor. Noch seltener, nämlich in nur rund fünf Prozent der Fälle, kombinieren die Unternehmen die CSR-Instrumente so miteinander, dass nicht nur jedes der vier CSR-Felder abgedeckt ist, sondern systematisch auch einzelne, strategisch wichtige Bereiche innerhalb der Felder. Sprich, eine Umsetzung des Gesamtkonzeptes CSR im Sinne einer systematischen Abdeckung der Stakeholderinteressen findet also derzeit in nur wenigen Unternehmen statt.

Das CSR-Engagement lässt – zumindest theoretisch – Wettbewerbsvorteile erwarten. Die richtige Auswahl und Kombination von CSR-Instrumenten soll das Verhalten wichtiger

Stakeholder (z. B. Mitarbeiter und Kunden) steuern bzw. die Stakeholder vom Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens überzeugen. Bietet ein Unternehmen etwa Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance an, kommt dies nicht nur den Arbeitnehmern, sondern über die zu erwartenden positiven Effekte (wie Steigerung der Arbeitsmotivation und -produktivität) auch dem Unternehmen zu Gute.



Gezielt befragt nach dem wirtschaftlichen Nutzen der eingesetzten CSR-Instrumente, zeigen sich die befragten Entscheidungsträger auch durchaus optimistisch. Der langfristige Unternehmenserfolg und auch personal- und kommunikationspolitische Ziele (z. B. verstärkte Kundenbindung, Steigerung der Mitarbeitermotivation) werden nach der subjektiven Einschätzung vieler Befragten durch CSR gestützt. Die multivariate Analyse, bei der viele Faktoren zu-gleich auf ihren Einfluss überprüft werden, zeichnet jedoch ein anderes Bild: Die Vermutung, CSR zähle zu den Faktoren, die Unternehmen in ihrem Wachstum begünstigen, bestätigt sich nicht. So erweist sich gemessen am Beschäftigungswachstum weder der Umfang der eingesetzten CSR-Instrumente noch eine systematische Kombination der Instrumente als maßgeblicher Erfolgsfaktor für das Unternehmenswachstum. Es sind vielmehr andere Faktoren insbesondere der Unternehmensstruktur sowie der Innovations- und Personalpolitik, die den Erfolg des industriellen Mittelstandes aus-

machen. Dem CSR-Konzept kann anhand der vorliegenden Befunde lediglich ein mittelbarer Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit durch die genannten Effekte auf Teilbereiche der Unternehmensführung zugesprochen werden (Motivations-, Bindungs- und Imagewirkung).

Die Ergebnisse zeigen, dass das Konzept – trotz weiter Verbreitung seiner einzelnen Elemente – das Wachstum der Unternehmen nicht entscheidend beeinflusst.

Arbeitsplatz	Gesellschaft: Umwelt	Gesellschaft: Soziales	Markt
<b>Gesellschaftliches Ziel:</b>			
• Work-Life-Balance	• Klimaschutz	• Soziale Kohärenz	• Verbraucherschutz
<b>Ansprüche der Stakeholder:</b>			
• Honorierung des Arbeitseinsatzes	• Verlässlichkeit des Marktpartners	• Standorttreue	• Reduktion der Informationskosten
<b>Strategisches Ziel:</b>			
• Mitarbeitermotivation	• Kundenschließung	• Standortmarketing	• Marktdifferenzierung
• Mitarbeiterbindung	• Kostenersparnis		• Kundenbindung
<b>Instrumente:</b>			
• Betriebskindergärten	• Standards (z.B. ISO 14000)	• Corporate Citizenship	• Standards (z.B. ISO 9000)
• Participation	• Freiwillige Vereinbarungen	• Sponsoring	• Qualitätssicherung (TQM)

© IfM Bonn 2008

**IfM BONN** Institut für Mittelstandsforschung Bonn  
 Autorin: Marina Hoffmann, wissenschaftliche Mitarbeiterin  
<http://www.ifm-bonn.org/>