

Corporate Social Responsibility (CSR) ist sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis ein Thema von stetig wachsender Bedeutung und spielt insbesondere in der Außendarstellung, so auch auf Websites von Unternehmen, eine zunehmend wichtige Rolle. Dr. Brinja Meiseberg leitet beim Internationalen Centrum für Franchising & Cooperation (F&C) den Fachbereich Forschung International. forSYSTEMS hat sie gebeten, die aktuelle Entwicklung im Bereich CSR darzustellen.

Verbreitung und Erfolgswirkung von Corporate-Social-Responsibility-Strategien

Beziehungsentwicklung

Eine steigende Anzahl der Unternehmen veröffentlicht heutzutage CSR-Berichte: 90% der europäischen Großunternehmen und mehr als 50% der Großunternehmen weltweit stellen interessierten Stakeholdern umfangreiche Informationen zu ihren sozialen und ökologisch wertvollen Aktivitäten zur Verfügung. Diese neue Orientierung hin zu nachhaltigem Wirtschaften trägt in besonderem Maße zur Entwicklung und Verständigung von belastbaren Beziehungen zwischen den beteiligten Marktakteuren (Franchisegeber und Franchisenehmer, Angestellte, Konsumenten, öffentliche Einrichtungen) bei.

Medienberichte zeigen, wie rapide der Stellenwert von CSR ansteigt. So berichtete *Die Welt* beispielsweise von „einem wachsenden gesellschaftlichen Druck“, „immer mehr Unternehmen erkennen: CSR rechnet sich auch in Euro und Cent.“ Eine weltweite Studie, in der IBM Unternehmenslenker befragte, zeigt, dass 54% der Meinung sind, dass CSR-Initiativen einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens leisten, langfristige Marktbeziehungen fördern und das Umsatzwachstum vorantreiben. Unternehmen, die sich entsprechend positionieren, profitieren mithin von einem guten Image bei Kunden wie Mitarbeitern. Sie liegen außerdem im Wettbewerb um fähige Nachwuchskräfte vorne und punkten auch im internationalen Vergleich.

CSR umfasst im Wesentlichen alle freiwilligen Initiativen von Unternehmen, die über rechtliche oder vertragliche Verpflichtungen hinausgehen und positive Effekte für Umwelt, Gesellschaft, Ökonomie bzw. insgesamt alle beteiligten Stakeholder bedeuten können. Zu solchen Aktivitäten gehören beispielsweise der verantwortungsvolle Umgang mit ökologischen Herausforderungen wie dem Klimaschutz, oder die Steuerung von Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen auf Kunden, Mitarbeiter oder Lieferanten.

Auch wenn CSR vielfach mit Großunternehmen in Verbindung gebracht wird, ist in der Praxis längst ein großer Teil der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sozial engagiert und aktiv. Allein zwischen 2006 und 2008 haben bereits rund 58% der deutschen Mittelständler – 2,1 Mio. Unternehmen – CSR-Aktivitäten betrieben, zumal diese nicht nur dem sozialen Gedanken Rechnung tragen, sondern vielfach zu einer verstärkten Differenzierung von Wettbewerbern, zu einer vorteilhafteren Wettbewerbsposition und letztlich zu Umsatz- und Gewinnsteigerungen führen. Für Unternehmensnetzwerke gilt mithin genauso wie für andere Unternehmensformen: „Tue Gutes und rede darüber“.



Unternehmensnetzwerke wie z. B. Franchisesysteme befinden sich im Wettbewerb auch mit anderen Organisationsformen und können sich der Entwicklung hin zu sozialem und nachhaltigem Wirtschaften nicht entziehen, ohne Stakeholder-Beziehungen und letztlich Marktanteils- und Umsatzziele zu gefährden. Die Besonderheiten von Franchisesystemen stellen durchaus spezifische Anforderungen an eine erfolgreiche Planung und Umsetzung von CSR-Strategien. Dennoch lassen gerade diese Besonderheiten die effektive Umsetzung entsprechender Projekte in Franchisesystemen besonders aussichtsreich erscheinen: Franchisenehmer sind besonders gut in der Lage, sich schnell und flexibel an Veränderungen anzupassen und von lokalem Know-how zu profitieren. Dies ermöglicht es ihnen Entwicklungschancen durch den Einsatz von CSR auch kurzfristig zu nutzen und so einen Wettbewerbsvorteil zu sichern.

In Franchisesystemen ist insbesondere die **kooperative Zusammenarbeit** von Franchisegeber und Franchisenehmern – mehr als in anderen Unternehmensformen – ein wichtiger Erfolgsbaustein für die vorteilhafte Umsetzung von CSR-Strategien. Für Franchisegeber ist es entscheidend CSR-Aktivitäten zu planen, die die Marke der Franchisekette stärken. Bei der Wahl der Franchisenehmer ist zu beachten, dass die Auswahl von Systemmitgliedern von Anfang an auch Einfluss auf relevante Performanceziele hat. Verfolgt ein Franchiseunternehmen eine CSR-Strategie, so ist es entscheidend, dass Franchisenehmer sich kooperativ hinsichtlich dieser Strategie engagieren. Zudem setzt das Monitoring und die schwierige Erfolgsmessung im Hinblick auf CSR-Aktivitäten voraus, dass Franchisenehmer Beobachtungen, (lokales) Know-how und hinreichend Motivation zur gemeinschaftlichen Steigerung des Unternehmenswertes ins Unternehmen einbringen, so dass systemweit kooperativ die „richtigen“, erfolgssteigernden CSR-Entscheidungen getroffen werden. Auch die interne Struktur des Franchisesystems ist von Bedeutung für die Intensität von CSR-Aktivitäten: Eine aktuelle Studie der Universität Münster zeigt, dass die Intensität der CSR-Aktivitäten positiv von der Verbreitung von Multi-Unit-Ownership im Unternehmen abhängt. Weiterhin gilt: Je höher die Intensität, desto größer ist die

finanzielle Performancesteigerung und desto intensiver sind die positiven Effekte von CSR auf die allgemeine Performance.

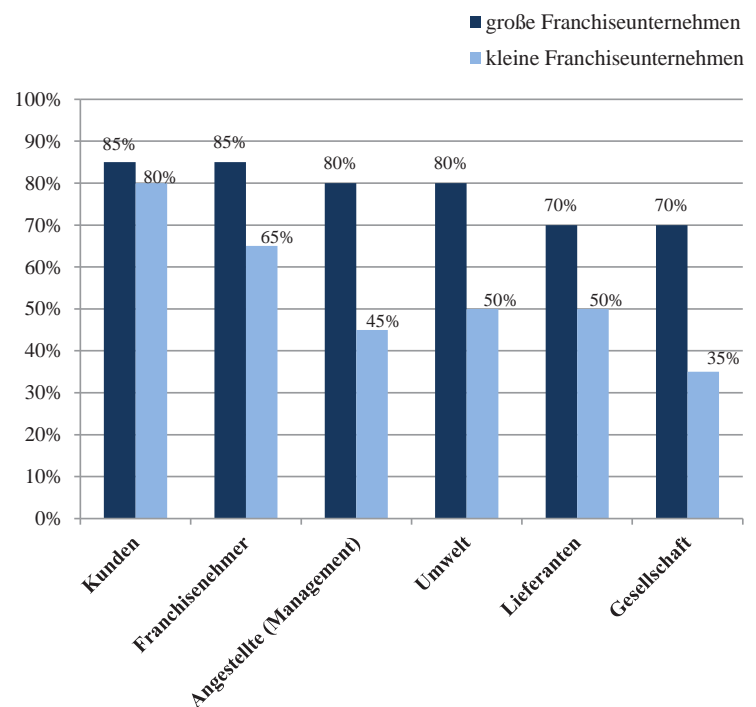
Unternehmen, denen es gelingt CSR-bezogene Themen zur Zufriedenheit der betroffenen Anspruchsgruppen anzugehen, können sich mit Hilfe dieser Strategie **von ihren Wettbewerbern abgrenzen**. Der Erfahrungsvorsprung einer frühzeitigen Implementierung von CSR-Aktivitäten ist für Wettbewerber oft schwer aufzuholen und bietet so auch einen Vorteil bei der zukünftigen Gestaltung Erfolg bringender CSR-Maßnahmen. Gelingt es einem Unternehmen nicht, sich relevant sozial zu engagieren oder entstehen gar öffentliche Zweifel daran, dass es sozial und gesellschaftlich korrekt handelt, können Sanktionen von Stakeholdern wie Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitern und ein erheblicher Imageschaden folgen. Mithin kann ein Unternehmen, das eine Strategie entwickelt, die die Beziehungen der Anspruchsgruppen untereinander stärkt und Konflikten vorbeugt, durch CSR wirtschaftlich stark profitieren.

Wie in vielen anderen Ländern auch wachsen Franchisesysteme in Deutschland rapide. Waren es 1998 noch 630 solcher Franchisesysteme mit Umsätzen von insgesamt €17,9 Mrd., so stieg die Zahl bis 2009 bereits auf 980 Franchisesysteme mit einem Gesamtumsatz von €44 Mrd. Die Anzahl der Franchisenehmer stieg dabei auf 61.000 an. Das schnelle Wachstum der Franchisesysteme

in Deutschland hat u.a. zur Folge, dass sich auch Franchisegeber und -nehmer vor dem Hintergrund erhöhter Wettbewerbsintensität anstrengen müssen, bestehende Kunden zu behalten, neue zu gewinnen und das Vertrauen der Kunden und ihre Unterscheidbarkeit zu sichern. Da Verbraucher immer häufiger größere Verantwortung der Unternehmen fordern, können CSR-Aktivitäten dazu beitragen sich zu unterscheiden und wettbewerbsfähig zu bleiben. Eine Verbraucherstudie zum Thema „Wahrnehmung von CSR“ im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz hat ergeben, dass unter der Voraussetzung Preis und Qualität der Produkte seien vergleichbar, mehr als 80% der Befragten auf Grund von CSR-Informationen sowohl Präferenz- als auch Boykottbereitschaft für bestimmte Unternehmen bekunden.

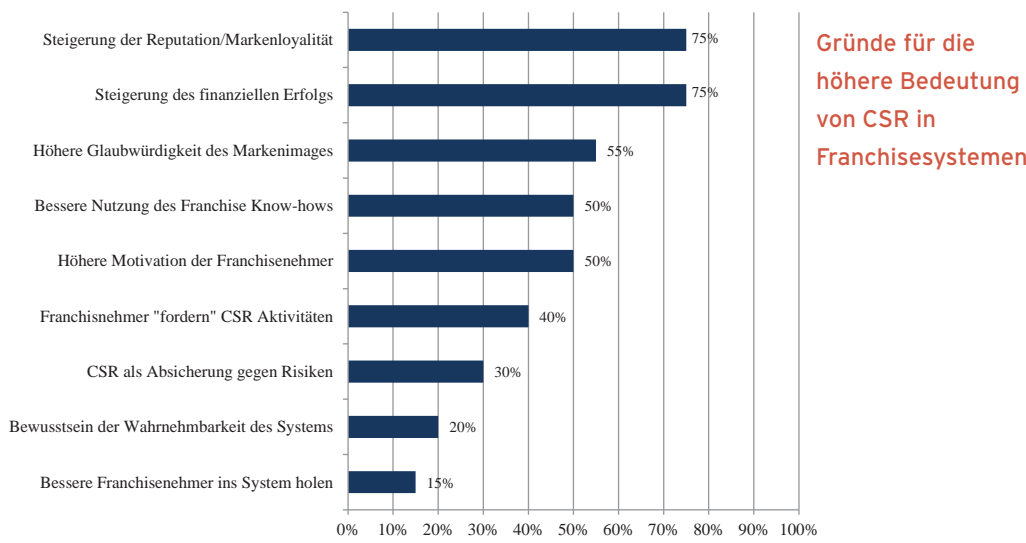
Im Rahmen der Studie der Universität Münster zum Thema „CSR-Aktivitäten und deren Verbreitung und Erfolgsrelevanz im Franchising“ wurden 76 Führungskräfte (davon 67% im Management und 21% im Marketing und Vertrieb tätig) aus dem Einzelhandel und dem Sektorservice über CSR-Aktivitäten und deren Erfolgsbeitrag in ihrem Unternehmen befragt. Die Studie untersucht zunächst, an welche Adressaten und Anspruchsgruppen die CSR-Aktivitäten von großen bzw. kleinen Franchisesystemen¹ gerichtet sind:

Adressaten der CSR-Aktivitäten großer und kleiner Franchiseunternehmen in Deutschland



¹ Große Franchiseunternehmen entsprechen den oberen 50% der befragten Unternehmen bezüglich ihrer Unternehmensgröße.

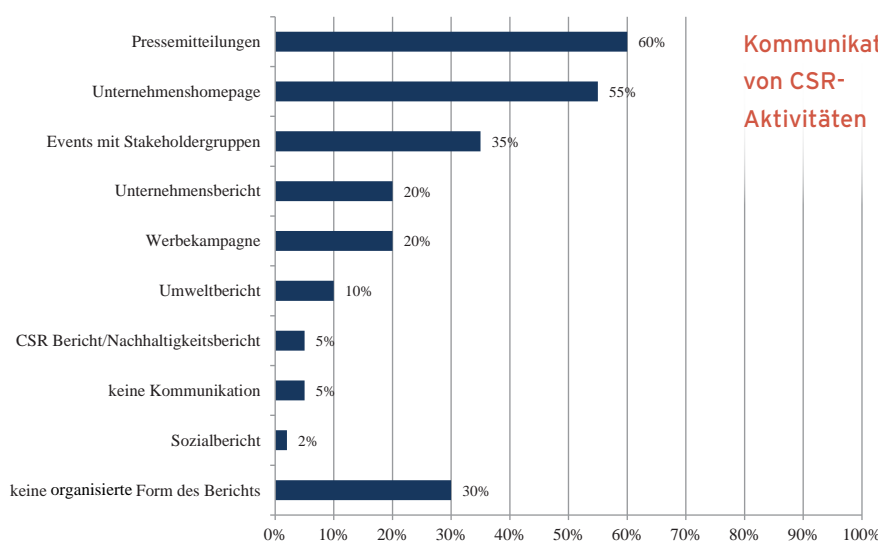
Darüber hinaus erfasst die Studie die wesentlichen Gründe der Franchisegeber, sich an CSR-Aktivitäten zu beteiligen: (1) CSR hilft bessere Franchisenehmer zu gewinnen, (2) CSR steigert die Konsumentenausgaben und (3) CSR ermöglicht dem Unternehmen, Kostensenkungen durch Skalenvorteile und Motivationseffekte auf Seiten der Franchisenehmer bzw. der Mitarbeiter. Betrachtet man die Angaben der Franchisegeber zur Bedeutung von CSR in Franchisesystemen, sind 64% der Befragten der Meinung, dass CSR in Franchisesystemen von gleicher Bedeutung ist wie in anderen Distributionssystemen. 32% der Befragten sind hingegen der Auffassung, dass CSR in Franchisesystemen wichtiger ist, als in anderen Systemen. Gründe für diese Annahme zeigt die folgende Grafik:



Die Ergebnisse der Studie belegen, dass CSR im Franchising von großer Bedeutung ist. Eine hohe Intensität von CSR-Aktivitäten im Unternehmen spiegelt sich in einer besseren Performance und somit gestiegenen Umsätzen wider, insbesondere im Hinblick auf CSR-Aktivitäten mit Bezug zur Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen, zu transparenter Corporate Governance, und zur Intensivierung von Franchisenehmer/Mitarbeiter-Beziehungen. Diese Aktivitätsrichtungen weisen laut Studienergebnissen den größten positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance auf.

Größere und reifere Franchisesysteme, die soziale Verantwortung übernehmen, können ihre Reputation insbesondere dann spürbar stärken, wenn sie ihre CSR-Aktivitäten auf die Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen ausrichten. Dies wiederum stärkt den Wert der Marke und schützt in etwaigen „Krisenzeiten“ die Unternehmensreputation. Für kleinere Unternehmen ergibt sich durch den Einsatz von CSR-Aktivitäten der Vorteil, schneller Bekanntheit und Markennamen aufzubauen. Obwohl CSR in vielen Franchisesystemen noch nicht verstärkt betrieben wird, lassen sich schon jetzt positive finanzielle Effekte im Franchising feststellen. Franchiseunternehmen sollten sich zudem darüber bewusst sein, dass nicht nur die eigenen CSR-Aktivitäten, sondern die des gesamten Wettbewerbsumfelds vom Kunden wahrgenommen werden und CSR so in Branchen mit rückläufigen Erträgen und verstärkter Wettbewerbsintensität einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil generieren kann. Beziehungsentwicklung durch CSR-Bemühungen bedeutet aus Sicht von Franchiseunternehmen mithin mehr als „nur Gutes zu tun“, sondern stellt vielmehr eine zentrale Möglichkeit zur strategischen Verbesserung der finanziellen Performance des Unternehmens dar.

Optimierungspotenzial bei Franchiseunternehmen, die bereits CSR-Aktivitäten betreiben, besteht insbesondere hinsichtlich deren **Kommunikation**. 30% der befragten Franchisegeber kommunizieren ihre CSR-Aktivitäten nicht in organisierter Form an entsprechende Anspruchsgruppen, so dass hier die Möglichkeiten der Umsatzsteigerung durch gezielte Kommunikationsstrategien noch bei weitem nicht ausgeschöpft sind. Einen Überblick über die eingesetzten Kommunikationsformen der befragten Franchisesysteme bietet die folgende Grafik:



Dr. Brinja Meiseberg, WWU Münster

Kontakt Telefon +49 251 83-31959, Fax +49 251 83-38333, meiseberg@ism.uni-muenster.de

Adresse Leonardo-Campus 18 | 48149 Münster | Germany

Website www.ism.uni-muenster.de

