



soziale
verantwortung
des unternehmens



Mainstreaming
CSR among
SMEs

CSR-Fallstudie
Familienorientierte
Personalpolitik
(VAUDE Sport GmbH & Co. KG)



Mainstreaming
CSR among
SMEs

CSR-Fokus

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Unternehmen

Die VAUDE Sport GmbH & Co. KG produziert und vertreibt als Familienunternehmen mit etwa 240 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Sitz in Tett nang (Bodensee) Berg -, Bike- und Wassersportausrüstung. VAUDE zählt zu den führenden Bergsportmarken in Europa. Gegründet im Jahre 1974 erwirtschaftet das Unternehmen mit seiner hohen textilen Kompetenz kontinuierliche Zuwachsraten und kann sich dem Konzentrationstrend der Branche erfolgreich widersetzen. 60 % des Umsatzes werden in Deutschland, 40% durch den weltweiten Export erzielt. www.vaude.com.



Mainstreaming
CSR among
SMEs

CSR-Preise und Auszeichnungen

- Audit „Beruf und Familie“- Zertifikat der Hertie-Stiftung (2004)
- „Freiheit und Verantwortung“- Preis des Bundespräsidenten (2002)
- „Gleiche Chancen für Männer und Frauen im Betrieb“- Preis des badenwürttembergischen Wirtschaftsministeriums (2002)
- CSR-Rating Stiftung Warentest



soziale
verantwortung
des unternehmens



Mainstreaming
CSR among
SMEs

CSR-Praxis

- CSR-Philosophie

Social Entrepreneurship findet bei VAUDE vor allem im Hinblick auf Kinder und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie statt. Der Auslöser für dieses Engagement ist wie bei den meisten sozial engagierten Unternehmen in einem persönlichen Bezug des Unternehmensinhabers oder Geschäftsführers zu finden. Im Falle von VAUDE ist dies daher sicher in der Kinder- und Familienfreundlichkeit der Familie von Dewitz begründet. Auch innerbetrieblich spiegelt sich das wider. Über 50% der weiteren Führungskräfte bei VAUDE haben drei oder mehr Kinder. Nicht nur aus diesem Grund steht VAUDE seit Unternehmensgründung in 1974 für familiäre Umgangsformen, die den Begriff der „VAUDE-Familie“ prägten.

Gleichzeitig zeichnete sich VAUDE von Gründung an durch eine überdurchschnittliche hohe Frauenquote aus. 67% Frauen arbeiten bei VAUDE, was in der Vergangenheit dazu führte, dass jedes Jahr mehrere Mitarbeiter gleichzeitig wegen Elternzeit aus dem Unternehmen ausschieden. Der ländliche Unternehmenssitz im oberschwäbischen Tett nang wirkte sich in dieser Situation gleich zweifach negativ aus: Zum einen konnten die Mitarbeiter wegen der unzureichenden Betreuungssituation und trotz anders lautendem Wunsch meist nicht in das Unternehmen zurückkehren. Zum anderen war es für VAUDE immer mit einem hohen Aufwand verbunden, neues Personal zu gewinnen, da einerseits keine größeren Städte oder Hochschulen im Umkreis liegen, aber



soziale
verantwortung
des unternehmens



Mainstreaming
CSR among
SMEs

andererseits die gut bezahlende Industrie am Bodensee den vorhandenen Arbeitsmarkt dominierte. Der Verlust von wertvollem Know-how und hohe Kosten für Neubesetzung der frei gewordenen Stellen waren die Folge.

- CSR-Projekt „Kinderhaus“

Der Gedanke, ein Betreuungsangebot für Kinder aufzubauen, war deshalb nahe liegend: 2001 wurde das VAUDE-Kinderhaus ins Leben gerufen. Um eine gleichmäßige Auslastung zu gewährleisten, wurde von Anfang die Lösung einer halb-öffentlichen Einrichtung im Sinne eines Public-Private-Partnership (PPP) angestrebt: Während VAUDE die Finanzierung der Räumlichkeiten, des Auf- und Ausbaus des Kinderhauses und die laufenden Kosten übernimmt, werden die Personalkosten durch Elternbeiträge plus Stadtzuschuss (und vorzeitigem Landeszuschuss) gedeckt. Entsprechend nimmt das Kinderhaus sowohl Kinder und Enkelkinder von Mitarbeitern als auch externe Kinder auf. Die Einrichtung selbst wurde konzeptionell als „Familiendienstleister“ angelegt: Das ganztägige und ganzjährige Betreuungs- und Serviceangebot sollte so flexibel und maßgeschneidert wie möglich auf die individuellen Bedürfnisse der jeweiligen Familien angepasst werden. Entsprechend vielfältig ist das heutige Angebot des Kinderhauses für mehr als 30 Kinder, das zeitlich individuell wahrgenommen werden kann: neben der gemischten Gruppe, die derzeit Kinder von 1-10 Jahren umfasst (2/3 VAUDE, 1/3 externe Kinder), gibt es eine Krabbelgruppe an zwei Tagen in der Woche, die sich speziell um Kinder im Alter von 1-3 Jahren kümmert sowie eine weitere Kleinkindgruppe für Kinder im Alter zwischen einem halben und drei Jahren. In Kooperation mit der nahe gelegenen Schule bietet das Kinderhaus Kernzeitbetreuung an. In Ferienzeiten bietet das Kinderhaus zusätzliche Ferienbetreuung an. Auch wenn Betreuungs-Notfälle bei Mitarbeiterkindern auftreten, springt das Kinderhaus ein. Mittagessen wird nicht nur für die Kinder, sondern auch auf Wunsch für deren El-



Mainstreaming
CSR among
SMEs

tern im Kinderhaus angeboten.

Schritt für Schritt wurden flankierende personalpolitische Maßnahmen geschaffen, die im Einklang mit dem Angebot des Kinderhauses stehen: Flexible Arbeitszeiten und verschiedenste Arbeitszeitmodelle ermöglichen den reibungslosen Wiedereinstieg in den Beruf ebenso wie Telearbeit, Job Sharing-Möglichkeiten und Kontakthalte- und Qualifizierungsprogramme für Eltern. Doch auch diese Maßnahmen wurden noch nicht als weitreichend genug erachtet. Hindergrund war in diesem Zusammenhang auch, dass die Mitarbeiterzahl seit Ende der 90er Jahre überdurchschnittlich schnell angewachsen war. Die familiären Umgangsformen, die das Arbeitsklima bei VAUDE bisher positiv prägten, stießen damit an ihre Grenzen: die deutlichste bestand darin, dass sich schon lange nicht mehr alle Mitarbeiter persönlich kannten. Im Unternehmen suchte man folglich nach, in Bezug auf die neue Größe und die veränderten Bedingungen, adäquaten und modernen Strategien für die Wiederbelebung und langfristige Pflege der „VAUDE-Familie“.

- CSR-Entwicklung

Als geeignete Vorgehensweise zur Fortentwicklung erwies sich die Zertifizierung durch das Audit „Beruf und Familie“ der Hertie-Stiftung. Hier wurde eine enge Zusammenarbeit zwischen Geschäfts- und Personalführung und freiwillig engagierten Mitarbeitern initiiert, die sich in drei langfristig angelegten Arbeitskreisen manifestierte: „Information und Kommunikation“, „Betriebliche Abläufe“ und „Service für Familien“. Innerhalb dieser Arbeitskreise wurden in den letzten Jahren folgende Ziele in Maßnahmen umgesetzt: Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort für alle Mitarbeiter wurde verwirklicht durch verschiedene Teilzeitmodelle, Gleitzeit-, Jahreszeitkonten, Alterteilstzeit und die



Mainstreaming
CSR among
SMEs

Freistellung bei Familienereignissen. Ein verbesserter interner Informationsfluss wurde erreicht über Maßnahmen wie die Einführung von Intranet, Mitarbeiterblatt, schwarzen Brettern mit Fotos und Funktionen aller Mitarbeiter, routinemäßigen Abteilungsbesprechungen, betriebliches Vorschlagswesen, Leitfaden für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder eine zentrale Terminplanung per EDV. Im Mittelpunkt von Service für Familien stand einerseits die betriebliche Altersvorsorge, die Maßnahmen wie die Einrichtung einer Pensionskasse, Informationsveranstaltungen über vermögenswirksame Leistungen nach sich zog. Andererseits wurde aber auch das Angebot der Sport- und Freizeitmöglichkeiten für Mitarbeiter und Familienangehörige ausgebaut. Ein übergreifendes Thema ist zur Zeit der Ausbau eines möglichst umfassenden Personalentwicklungsangebots, das u.a. in der VAUDE-Academy mit Schulungen von Mitarbeitern für Mitarbeiter, aber auch externen Seminarangeboten realisiert wird. Über die klassischen mitarbeiterbezogenen Themen hinaus werden in den Arbeitskreisen auch Aktivitäten zur Prozess- oder Qualitätsverbesserung entwickelt, die wieder zu effizienterem Umgang mit der Arbeitszeit sowie zu höherer Arbeitszufriedenheit führt.



Mainstreaming
CSR among
SMEs

CSR-Nutzen

Der Nutzen, der sich aus dem Engagement für die Mitarbeiter ergibt, liegt

- beim Unternehmen,
- bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und
- bei der Gesellschaft.

Der Nutzen für VAUDE zeigt sich in überraschend hohen Wettbewerbsvorteilen bei der Personalbeschaffung, in einem reduzierten Know-how-Verlust, einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und letztendlich in einer weiteren Senkung von Fluktuations- und Krankheitsquoten. Darüber hat VAUDE durch diese Maßnahmen garantiert, dass es weiterhin ein „lebendiges Unternehmen“ bleibt. Es fördert und pflegt nicht nur die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, sondern dadurch gleichfalls deren Partizipation. Mitarbeiter arbeiten engagiert und freiwillig an der Umsetzung ihrer Vorstellung eines bedürfnisgerechten Arbeitsumfelds mit. Unzufriedenheit kann damit schnell kanalisiert und konstruktiv genutzt werden, anstatt zu einem inneren Rückzug beziehungsweise zur inneren oder gar ausgesprochenen Kündigung zu führen. Auch nach außen trägt das Engagement Früchte. VAUDE kann als „guter Corporate Citizen“ von einem positiven Image profitieren, das sich unter anderem in einem positiv gesinnten regionalen Umfeld zeigt.

Für Mitarbeiter ergibt sich unmittelbar ein entspannteres Arbeitsklima und eine verbesserte Balance zwischen Beruf- und Privatleben. Als Mitarbeiter fühlen sie sich durch diese Maßnahmen vom Unternehmen als Mensch wertgeschätzt.



Mainstreaming
CSR among
SMEs

Längerfristig generieren sie mit den gebotenen Möglichkeiten, z.B. durch den leichteren Wiedereinstieg, eine höhere Marktattraktivität, weniger Einkommensverluste und Karriereknicke.

Last not least trägt VAUDE zur Lösung eines der gravierendsten volkswirtschaftlichen Probleme in Deutschland bei: der demografischen Entwicklung. Während andere auf die öffentliche Hand warten, die das Problem noch nicht gelöst hat, kehrt sich bei VAUDE das Problem mit einer viermal höheren Geburtenrate um. Und letztlich nicht nur im eigenen Unternehmen, sondern auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benachbarter Unternehmen.

Für Informationen und Textteile danken wir Frau Antje von Dewitz, VAUDE Sport GmbH & Co. KG.



soziale
verantwortung
des unternehmens



Mainstreaming
CSR among
SMEs

Aufgaben

Arbeiten Sie

1. die betriebswirtschaftlichen Argumente heraus, d.h. den Zusammenhang zwischen Geschäfts- und Gesellschaftsnutzen,
2. den strategischen Ansatz, d.h. den Zusammenhang zwischen der CSR- und Unternehmensstrategie und
3. den kommunikativen Ansatz, d.h. die Nutzung formeller und informeller Kommunikationskanäle

heraus.

II.

1. Welche weiteren CSR-Aktivitäten würden Sie diesem Unternehmen für ein ganzheitliches CSR-Konzept empfehlen?
2. Wo gibt es Verbesserungspotentiale in der CSR Kommunikation?



Mainstreaming
CSR among
SMEs

Lösungsbeispiele	Fallstudie VAUDE
Fragen	Lösungsskizze
I. 1.	Gesellschaftsnutzen (Demografie, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Kaufkraftverbesserung) entspringt dem Geschäftsnutzen (Verbleib in der Beschäftigung mit Kind, Know-how-Sicherung)
I. 2.	CSR-Strategie ist integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie: hohe Produktqualität durch hohe Mitarbeiterzufriedenheit und Sicherung des Know-hows
I. 3.	Unternehmenskommunikation formell: Internet, schwarzes Brett, betriebliches Vorschlagswesen, Arbeitskreise informell: andere Zielgruppen für Betriebskindergärten
II. 1.	nur Zulieferer, die CSR-freundlich sind bzw. CSR-Konzept verfolgen; insbesondere bei internationalen Wertschöpfungspartnern



soziale
verantwortung
des unternehmens



Mainstreaming
CSR among
SMEs

II. 2.

- Vermittlung an den Kunden
- Werbung mit CSR als Marketinginstrument
- Kooperation mit Unternehmen auf gemeinsamer CSR-Basis

Die Lösungsbeispiele wurden von Studiengruppen an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM), Bielefeld, in den Fachbereichen Betriebswirtschaft und Medienwirtschaft erarbeitet.