

Karsten Hurrelmann

Black-Box
Unternehmensverantwortung

Herausforderungen für den Mittelstand

Metropolis-Verlag
Marburg 2014

© für die Abbildung auf dem Umschlag: Spaces Images/LOOK-foto

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Metropolis-Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik GmbH

<http://www.metropolis-verlag.de>

Copyright: Metropolis-Verlag, Marburg 2014

Alle Rechte vorbehalten

Dissertation der Universität Oldenburg

ISBN 978-3-7316-1044-1

Kapitel 1

Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Diskussionen über die Auswirkungen unternehmerischen Handelns und die damit verbundenen Verantwortungsfragen nehmen in der öffentlichen² und wissenschaftlichen³ Debatte immer stärker zu. Die eingeforderte Übernahme von Verantwortung steht teilweise im Widerspruch zu dem tatsächlichen Verhalten von Unternehmen.

„[...] Bilanzfälschungen und Gewinnmanipulationen sind nur einige Beispiele dafür, wie schwierig es ist, mit moralischen Forderungen auf ökonomische Prozesse einzuwirken und kollektive Schadensverläufe auf eindeutig identifizierbare Ursachen und Verursacher zurückzuführen. [...] In der Tat hat sich eine sachliche und normative Kluft zwischen erhobenen Verantwortungsforderungen und einlösbarem Verantwortungshandeln aufgetan.“ (Heidbrink 2007a, S. 76)

Die steigende Wahrnehmung von globalen sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Problemen führt zu einem stärker werdenden Ruf aus der Gesellschaft, dass Unternehmen, aufgrund ihrer bedeutenden Rolle in der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung, vermehrt Verantwortung für die Auswirkungen ihrer Handlungen übernehmen sollen. Darüber hinaus wird die Nutzung ihrer Kompetenzen für die Lösung von gesellschaftlichen Herausforderungen eingefordert. Dabei variieren die Intentionen, Zielsetzungen und die Intensität der Ansprüche stark. Ebenso ist das Selbstverständnis der Unternehmen durch Heterogenität geprägt. Er-

² Einen ersten Überblick über unternehmerische Initiativen bieten z. B.: CSR Germany (www.csrgermany.de), Econsense (www.econsense.de) und CSR Europe (www.csreurope.org) oder auf internationaler Ebene Business for Social Responsibility (www.bsr.org).

³ Porter weist bspw. auf die Zunahme der CSR-Literatur hin, gibt aber zu bedenken, dass deren praktischer Nutzen für die Unternehmensführung häufig unklar ist (Porter und Kramer 2006, S. 81).

schöpft sich unternehmerische Verantwortung schon in einer ausschließlichen Compliance-Orientierung oder bestimmt sich unternehmerisches Handeln durch eine integrale⁴ Unternehmensführung, die in der Übernahme von Verantwortung eine Möglichkeit sieht, Perspektiven, Kompetenzen und Lernprozesse zu erweitern, um letztendlich durch den gewonnenen umfassenderen Blickwinkel gesellschaftlich umsichtiger strategische Entscheidungen treffen zu können?

Es stellt sich die grundlegende Frage, welche möglichen Dimensionen der gesellschaftlichen Verantwortung von einzelnen Unternehmen berücksichtigt und welche Verantwortungsdimensionen von Stakeholdern eingefordert werden.

Daraufhin schließen sich Fragen an, wie es überhaupt zu einer Bestimmung von Stakeholdern kommt, wie mit den Ansprüchen umgegangen werden kann und worin sich die Legitimität von Ansprüchen zeigt. Der Fragenkomplex impliziert eine Kontroverse über die zugeschriebenen Rollen von Unternehmen in der Gesellschaft und deren Selbstverständnis in Bezug auf die Qualität der Reichweite unternehmerischer Verantwortung.

Die internationale Diskussion über die Reichweite der Verantwortung von Unternehmen fokussiert im praktischen und wissenschaftlichen Kontext in erster Linie größere global agierende Unternehmen und deren Handeln innerhalb von internationalen CSR-Standards (Perrini 2006, S. 308). Insgesamt stehen dabei Themen der globalen Verantwortungsübernahme im Vordergrund. Die Verantwortungsübernahme vor der „eigenen Haustür“ wird weniger berücksichtigt (Kleinfeld und Henze 2010, S. 50; Zimmermann und Tchouvakhina 2011, S. 2). Vor allem bleiben Dimensionen der Übernahme von Verantwortung im Mittelstand bisher weitgehend unberücksichtigt. Dennoch sind insbesondere im Mittelstand Fragen, die sich mit den Auswirkungen unternehmerischen Handelns und

⁴ Der Integritätsbegriff weist einen komplexen Bedeutungsgehalt auf. Maak und Ulrich definieren Integrität im Kontext von Unternehmensethik als „[...] notwendigerweise relational und reziprok, d.h. sie hängt nicht nur vom eigenen prinzipiengeleiteten, moralisch konsistenten Handeln ab, sondern sie wird auch von der Zuschreibung anderer genährt. Sie hängt also auch davon ab, ob und wie interne und externe Stakeholder unternehmerisches Sein und Handeln als integer wahrnehmen. Mit anderen Worten: Integrität hat man nicht, sondern sie erwächst erst in den geliebten Wechselbeziehungen zu anderen, die uns mit bestimmten Erwartungen oder ‚Ansprüchen‘ im buchstäblichen Sinne begeben.“ (Maak und Ulrich 2007, S 6.)

der Übernahme von Verantwortung auseinandersetzen, schon immer im Unternehmensalltag von Bedeutung gewesen, da Mittelständler beispielsweise stärker in ihre jeweilige Region eingebettet und zum Teil seit mehreren Generationen in einer Region tätig sind. Die Verantwortungsübernahme im Mittelstand geht in vielen Fällen über ausschließlich philanthropische Aktivitäten hinaus und ist implizit in das unternehmerische Handeln integriert. Jedoch wird sie häufig nicht im Sinne der internationalen CSR-Diskussion bewusst wahrgenommen, kommuniziert und konsequent in die Unternehmensstrategie integriert.

Um die schon stattfindende und die mögliche Übernahme von Verantwortung im Mittelstand aufzuzeigen, deren Selbstverständnis darzulegen und zu untersuchen, welchen Stellenwert kleine und mittlere Unternehmen (im Weiteren: KMU) in der Ausgestaltung von Zukunftsperspektiven in einer Region haben, wurde innerhalb des Promotionsvorhabens eine empirische Studie im Mittelstand in Kooperation mit der IHK-Oldenburg durchgeführt. Durch den Fokus auf den IHK-Bezirk Oldenburg kann das spezifische und kulturell geprägte Verantwortungsverständnis von Unternehmen in einer Region herausgearbeitet werden, um Rückschlüsse auf die Angemessenheit von internationalen CSR-Konzepten und -Standards für den Mittelstand zu ziehen. Dieses führt zu der Kernfrage, wie der Mittelstand in einer Region überhaupt ein erfolgreiches Unternehmertum definiert und welche Dimensionen einer Unternehmensverantwortung als relevant angesehen werden.

1.2 Gang der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit untersucht auf Grundlage der Problemstellung, wofür und gegenüber wem sich Mittelständler im IHK-Bezirk Oldenburg verantwortlich sehen. Mittels eines Einblicks in das Selbstverständnis von Unternehmen in einer Region können Potenziale aufgezeigt werden, inwieweit im Themengebiet des Verständnisses von Unternehmensverantwortung und in der praktischen Ausgestaltung der Verantwortungsübernahme Handlungsbedarfe bestehen. Es ist Ziel, unter Einbezug der empirischen Studie, adäquate theoretische Grundlagen für ein CSR-Management herauszuarbeiten.

Der Gang der Untersuchung gliedert sich in zwei Hauptaspekte: Zunächst wird der Frage nachgegangen, in welchem Umfang unternehmeri-

sche Verantwortung und die internationale CSR-Thematik im Mittelstand verortet sind (vgl. Kapitel 2). Sehen Unternehmen eine Übernahme von Verantwortung vor allem als internen planbaren Prozess an, dann widerspricht dieses einer erweiterten Perspektive auf zukünftige gesellschaftliche Entwicklungen. Deshalb wird in einem ersten Schritt der Status quo der Unternehmensverantwortung im Mittelstand durch eine literaturgeleitete Bestandsaufnahme analysiert. Dieses impliziert die Frage nach den Möglichkeiten zur Förderung von CSR-Aktivitäten bei KMU und Fragen, inwieweit es sinnvoll ist, allgemeine und bekannte CSR-Definitionen (Carroll 1991, Carroll 1999, Grünbuch Europäische Kommission 18.07.2001, S. 7) im Mittelstand zu forcieren oder eher einen Orientierungsrahmen zu bieten, der spezifische und individuelle Lösungen hervorhebt.

Auf Basis der literaturgestützten Eingrenzung der Wahrnehmung von Verantwortung in KMU und der Bestimmung von möglichen Grenzen werden die Kernergebnisse der durchgeführten leitfadengestützten Experteninterviews in mittelständischen Unternehmen verdichtet und aufbereitet. Sie bilden die Grundlage, um eine Analyse der ethisch-normativen Orientierung von Mittelständlern vorzunehmen und um die Relevanz der theoretischen Diskussion über die Verantwortung eines Unternehmens für KMU zu erörtern. Eine ausschließlich statistisch-quantitative Analyse würde hingegen der Gefahr unterliegen, dass Lern- und Entwicklungsprozesse sowie der Einfluss von Routinen und Pfadabhängigkeiten in der Wahrnehmung von unternehmerischer Verantwortung durch die Erhebung nur schwer ermittelbar und darstellbar sind. Die im zweiten Kapitel entwickelte literaturgestützte Aufarbeitung der praktischen Verantwortungsübernahme im Mittelstand und die Einbeziehung der empirischen Studie im dritten Kapitel bilden ein Fundament, um erste Aussagen über die Ausgestaltung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in einer Region treffen zu können.

Im Rahmen der praktischen Verortung der Unternehmensverantwortung im Mittelstand bedarf es, als zweiten Hauptaspekt der Arbeit, einer theoretischen Fundierung, um auf dieser Basis die Bedeutung der jeweiligen Ergebnisse der empirischen Studie für die weitere Ausgestaltung des CSR-Diskurses im Mittelstand überprüfen zu können.

Zunächst wird im vierten Kapitel das Spannungsfeld zwischen individueller und korporativer Verantwortung in Verbindung mit der CSR-Diskussion aufgearbeitet und mit Hilfe der Ergebnisse aus der empiri-

schen Studie an der Praxis des regionalen Mittelstandes diskutiert. Es ist notwendig, innerhalb der vielfältigen Zugänge zur unternehmerischen Verantwortung eine Einordnung und Abgrenzung vorzunehmen, indem der philosophische Verantwortungsdiskurs und die praxisorientierte CSR-Diskussion als Analysegrundlage dienen. Dabei wird das Ziel verfolgt, eine Sichtweise auf die Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zu erarbeiten, die die rekursive⁵ Einbettung von Unternehmen in die Gesellschaft berücksichtigt. In Kapitel 4 wird insgesamt eine Hinführung zum korporativen Verantwortungsdiskurs und zur CSR-Thematik vorgenommen.

Um zu evaluieren, wie eine unternehmerische Verantwortung im Mittelstand wahrgenommen wird, bedarf es darüber hinaus einer unternehmensethischen Fundierung des Verantwortungsdiskurses. Die Untersuchung erfolgt unter der Fragestellung, inwieweit die in Kapitel 5 analysierten Konzepte eine Handlungsgrundlage für die Übernahme von Verantwortung im Mittelstand bieten können.

Auf Grundlage der untersuchten unternehmensethischen Konzepte ist es für die Übernahme von Verantwortung wesentlich, gegenüber welcher Anspruchsgruppe mit welcher Intention eine Verantwortung wahrgenommen oder abgelehnt wird. Deshalb wird in Kapitel 6 die Relevanz des Stakeholder-Ansatzes für eine Verantwortungsübernahme aufgearbeitet und untersucht, wie Stakeholder im Mittelstand identifiziert werden.

Obwohl sich die CSR-Diskussion intensiv mit der Begründung und der Reichweite eines CSR-Managements auseinandersetzt (Crane und Matten 2004, S. 41), ist über deren konkrete Implementierung in die Unternehmenspraxis und -strategie wenig zu finden (Crane et al. 2008, S. 416). Es muss allerdings berücksichtigt werden, dass eine Unternehmensstrategie einzigartig sein sollte und somit auch die Integration eines CSR-Konzepts nur im Einzelfall betrachtet werden kann. Von einer Verallgemeinerung der Erfolgsfaktoren ist abzusehen. Deshalb wird der Forschungsfrage nachgegangen, welche Konzepte zum CSR-Management vorhanden sind und inwieweit diese Handlungsanreize für den Mittelstand bieten können (vgl. Kapitel 7).

⁵ In dem Sinne, dass sich Unternehmensaktivitäten und gesellschaftliche Entwicklungen aufeinander beziehen und auch wieder zurückwirkende Elemente aufweisen können.

Die Erkenntnisse aus den vorherigen Kapiteln münden im achten Kapitel in ein Rahmenkonzept für die Etablierung von CSR im Mittelstand. Das Rahmenkonzept zeigt Leitlinien auf, welche zur Förderung von CSR bei KMU dienen können und stellt gleichzeitig die endogenen Potenziale der Unternehmer zur Etablierung von CSR heraus. Die innerhalb des Konzeptes entwickelten Phasen behandeln wesentliche Meilensteine, die im jeweiligen Kontext spezifiziert werden müssen, um den unternehmensspezifischen Charakter von CSR berücksichtigen zu können.

Im letzten Kapitel erfolgt eine Synthese der Erkenntnisse in Bezug auf die leitende Fragestellung (vgl. Kapitel 9).