

1 Einleitung

1.1 Problembeschreibung und Zielsetzung

Durch die vielen verschiedenen Unglücke der letzten Zeit, die aufgrund möglicher Exzesse in der Gewinnmaximierung von Unternehmen global passieren, ist das Thema der Corporate Social Responsibility (CSR) in Unternehmen und der adäquate Umgang mit CSR aktuell. Diese Themen rücken immer mehr in den Fokus der heutigen Gesellschaft, siehe der Einsturz einer Textilfabrik im Jahre 2013 in Bangladesch (Bundeszentrale für politische Bildung, 23.04.2018) oder jüngst die Zustände, die Baustellenarbeiter aus verschiedenen Ländern bei der Errichtung der Fußballstadien in Katar in Vorbereitung der Fußballweltmeisterschaft erfahren mussten (Norddeutscher Rundfunk, 29.11.2022). Ähnlich gelagert ist die öffentliche Wahrnehmung und die gesellschaftliche Bewertung der Veränderung des Klimas, dass zu Naturkatastrophen führt, wie die Jahrhundertflut im Ahrtal in Deutschland im Jahr 2021 (Bundeszentrale für politische Bildung, 28.07.2021).

Für uns sind dies Themen, die Fragen aufwerfen: wie kann ein Unternehmen wirtschaftlich sein und sicherstellen, dass den Arbeitern der Lieferanten ein überlebensfähiges Gehalt/Lohn bezahlt werden kann? Welche Innovationen können helfen die Ausbeutung der Umwelt zu reduzieren? Welche Materialien eignen sich für eine Kreislaufwirtschaft und ist eine solche überhaupt möglich? Themen, die nicht nur eine Rolle bei den Lieferanten eines Unternehmens spielen, sondern natürlich auch bei eigenen Mitarbeitern/innen und nachgelagerten Stakeholdern Fragen aufwerfen.

Auf diese generellen Fragen, die sicherlich viele Menschen interessieren, wird es keine kurzfristigen und pauschalen Antworten geben. Die vorliegende Arbeit kann jedoch in einem Teilbereich, nämlich wann und wie es in klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) gelingen kann, CSR zu verankern, Beispiel geben und zur praktischen Umsetzung für Manager einen Beitrag leisten.

In Deutschland trat zum 1.1.2023 das Lieferketten-Sorgfaltspflichten-Gesetz (LkSG) in Kraft und im Jahr 2025 wird in der Europäischen Union ein eigenes Gesetz in Kraft treten, dass dem deutschen ähnlich ist, die "Nachhaltigkeitspflichten von Unternehmen". Aus diesen legislativen Vorgaben erwächst für Unternehmen jeglicher Art multinationale Unternehmen (MNU), multinationale Konzerne (MNK), multinationale Unternehmen kleiner und mittlerer Größe (multinationales KMU) und auch klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) im

Speziellen, da sie oft Lieferanten von Großunternehmen sind, die Herausforderung, wie sie diesen Anforderungen gerecht werden können.

Wir haben die Möglichkeit erhalten, in einem multinationalen KMU die Weiterführung einer Implementierung von Corporate Social Responsibility (CSR) zu begleiten und Teil des Projektteams zu werden. Das Beispielunternehmen hatte durch einen Großkunden schon vor dem Projekt die Vorgabe, im Bereich Corporate Social Responsibility die Initiative zu ergreifen, worauf durch Vorschlag des Kunden die Mitgliedschaft bei AMFORI BSCI entstand.

Die globale Weiterentwicklung ist dem Unternehmen nicht verborgen geblieben, obwohl wie in Kapitel 5 ersichtlich wird, die Branche noch viel in diesem Bereich umsetzen kann, strengte die Geschäftsführung einen fünf Jahresplan an, in dem auch das Thema der CSR ein eigenes Projekt bekam.

Dadurch stellte sich das Unternehmen viele Fragen, beispielsweise, wie das Thema angegangen werden sollte, in welchen Bereichen eine Implementierung am besten begonnen werden sollte und welche Zertifikate das Unternehmen weiterbringen. Des Weiteren wurde eruiert, ob der zunächst mit AMFORI BSCI eingeschlagene Weg der richtige sei, und wie ein solcher Weg wirtschaftlich dargestellt werden kann. Welche Konsequenzen für das Unternehmen durch Preiserhöhungen oder Margenreduzierungen bei den Produkten entstehen und wie dies die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens beeinflussen könnte, war ebenfalls Teil der Diskussion. Daraus entstand die Idee, sich im Rahmen einer Promotion mit dem Thema CSR in multinationalen KMUs auseinanderzusetzen.

Das Ziel dieser Arbeit und der zu Grunde liegenden induktiven Aktionsforschung besteht darin, anhand eines Beispiels, d.h. eines Einzelfalles, die Weiterentwicklung und Implementierung einer CSR-Strategie eines multinationalen KMU zu analysieren und zu interpretieren, um daraus mögliche Entscheidungshilfen für andere Unternehmen abzuleiten. Dies soll dabei andere Unternehmen unterstützen und als Beispiel dienen, wie sie CSR im eigenen Unternehmen umsetzen können.

Im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung der Lieferkette und der daraus resultierenden Möglichkeiten für Zertifizierungen, Auditierungen usw. soll dargestellt werden, wie ein passender Leitsatz oder passende Zertifizierungen eruiert werden und wie eine Umsetzung erfolgen kann unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen.

Alle Unternehmen haben weitreichende Entscheidungen zu treffen, wie z. B.:

- Die Zertifizierungsstrategie: in Bezug auf das Unternehmen oder nur produktbezogen oder sogar beides?

- Die Finanzierung: Investition und Folgekosten
- Die personelle Besetzung: Einrichtung eines Projektteams oder eines Projektmanagers
- Die Positionierung von CSR als Chance zur Differenzierung zum Wettbewerb
- Die Marketingmaßnahmen

Aufgrund der Vermutung, dass KMU heterogene Organisationen und sehr flexibel sind und die Motive für eine Implementierung von CSR im Unternehmen ganz unterschiedlich sein können, legt vorliegende Untersuchung nur eine beispielhafte Vorgehensweise einer Umsetzung von CSR in einer Organisation dar. Durch den Action Research Ansatz und den praktischen Mehrwert für Manager ist die Relevanz für eine Forschungsarbeit gegeben.

In der Literatur gibt es viele Abhandlungen über CSR in Unternehmen, sei es in Konzernen oder Großunternehmen. Der Bereich der KMU wird jedoch oftmals stiefmütterlich behandelt (Baden et al., 2011). Die Literatur befasst sich in den verschiedenen Abhandlungen zudem meist nur auf einen gewissen Teil einer CSR-Strategie, wie z. B. Arbeitsstandards, Umwelt, Leitsätze, Stakeholder usw., nach unserem Verständnis ist CSR eine dem Unternehmen und dessen Lieferketten, von den Lieferanten über das eigene Unternehmen und den Stakeholdern, überspannendes Konzept, dass die o. g. Felder beinhaltet.

Um diese theoretische Lücke zu schließen, wird in dieser Arbeit deshalb folgende Forschungsfrage untersucht:

Mit welchen Prozessschritten kann ein multinationales klein- und mittelständisches Unternehmen eine gesamthaft orientierte CSR in ihrer globalen Lieferkette unter Berücksichtigung internationaler Leitsätze implementieren?

Als unterstützende Fragen, um die Forschungsfrage zu beantworten, sollen die folgenden Unterfragen beantwortet werden:

- Welche Schritte sind im Unternehmen durchzuführen?
- Welche Interessensgruppen sind zu berücksichtigen?
- Welche Unterschiede bestehen beispielhaft zu der Einführung von CSR?

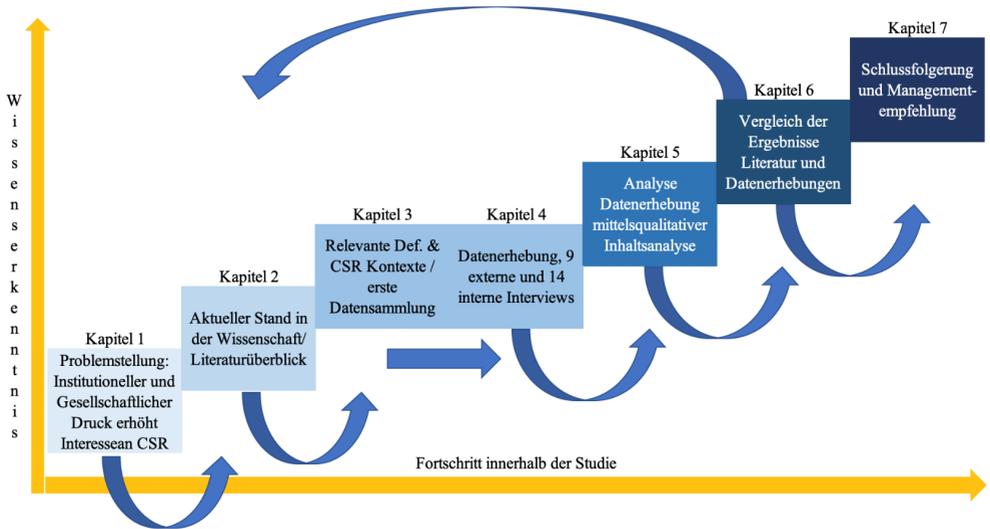
So werden in dieser Forschungsarbeit Leitsätze als Rahmenbedingungen, Prozesse, Regelwerke und Zertifizierungen gesehen, wie z. B. ISO26000, SA8000 und weitere. Corporate Social Responsibility (CSR) ist als ein Managementsystem/-konzept zu betrachten. In Kapitel 3 werden die Begriffe tiefergehend erläutert.

1.2 Aufbau der Arbeit

Nach dieser kurzen Einführung, die das Thema CSR und die allgemeine Herausforderung von CSR in Unternehmen erläutert, wird in Kapitel 2 der aktuelle theoretische Stand zum Thema CSR in der Wissenschaft anhand eines Literaturüberblickes beschrieben. Die Definition der benötigten Begriffe, damit für die Arbeit eine einheitliche Sicht entsteht, in Zuge derer diverse Zertifizierungen, Labels und Leitsätze näher erläutert werden folgen in Kapitel 3. Diese Informationen und Anforderungen sind durch einen kontinuierlichen Wandel beschrieben, was auch das Hinzunehmen von Informationen aus dem Internet rechtfertigt, um die entsprechende Aktualität zu gewährleisten. In diesem Kapitel nimmt auch eine Einordnung des Themas CSR in die vielfältigen gesellschaftlichen und politischen Kontexte vor. Hierbei konnte man durch die Teilnahme an der Jahrestagung des Handelsblattes weitere wichtige Erkenntnisse erhalten. In der danach beschriebenen Methodik der empirischen Studie (Kapitel 4) wird die Datenerhebung, die durch neun externe Interviews und 14 interne Interviews erfolgte und der Forschungsprozess beschrieben (Kapitel 4.1 und 4.2). Kapitel 5.1, 5.2 und 5.3 erläutert die Datenanalyse. Kapitel 5.4 fasst die Forschungsergebnisse zusammen und gibt Antworten auf die Forschungsfrage. Mithilfe der Diskussion (Kapitel 6) werden die Ergebnisse in den theoretischen Kontext eingeordnet, bevor Kapitel 7 die damit verbundenen Schlussfolgerungen entwickelt, insbesondere in der Ableitung praktischer Handlungsempfehlungen für Manager – der sogenannte *managerial impact*, für eine DBA These elementar.

In der Abbildung 1 haben wir den Aufbau der vorliegenden Studie graphisch dargestellt.

Abbildung 1: Aufbau der Studie



Anmerkung. Eigene Darstellung

2 Literaturübersicht

Über das Thema Corporate Social Responsibility sind in diversen Journalen Artikel veröffentlicht worden. So reicht das Spektrum der Journale von Managementjournalen wie Journal of Operations Management über das Journal Human Relations und das Journal of Business Ethics. Diese kurze Liste der genannten Journale ist in dieser Arbeit nicht final, es wurden weitere Artikel aus weiteren Journalen zurate gezogen. Für die Auswahl der Artikel wurden die Bewertungskriterien der FNEGE 2019 (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises) und ABS 2018 (Association of Business Schools Academic Journal Quality Guide) angesetzt und, wo möglich, nur dementsprechend Artikel mit guter bis sehr gute Bewertung berücksichtigt. Dennoch haben wir auch Fachliteratur und Artikel, die von internationalen Konferenzen stammen, berücksichtigt, wenn diese Informationen enthalten, die für die Beantwortung der Forschungsfrage von Relevanz sind.

Die bestehende Literatur zeigt die vielen verschiedenen Bereiche des Thema CSR / Nachhaltigkeit auf, aber die Artikel behandeln größtenteils nur ein oder zwei Teilbereiche, wie z. B. Umwelt oder Ethik. Eine Studie, bei der die Gesamtheit der Themenbereiche des CSR behandelt sucht man vergebens.

Diese Thematik wurde wissenschaftlich bislang noch nicht in Bezug auf ein multinationales KMU erforscht, analysiert und erklärt. Grayson und Hodges (2004) beschreiben diese Thematik zwar in Bezug auf Corporate Social Opportunities (CSO), jedoch ohne eine Unterscheidung hinsichtlich der Unternehmensgröße zu machen. H. Jenkins übernimmt dieses Modell und adaptiert es 2009 auf KMU, jedoch nicht auf KMUs, die multinational tätig sind. Insgesamt wurden in der Literatur hauptsächlich Unternehmen erforscht, die global tätig sind und nicht mehr den KMU zuzuordnen sind, wie z. B. IKEA, Nokia und Novo Nordisk (Strand, 2008). Wir wollen im Folgenden auf die einzelnen Bereiche eingehen und dazu einen Überblick der Literatur veranschaulichen.

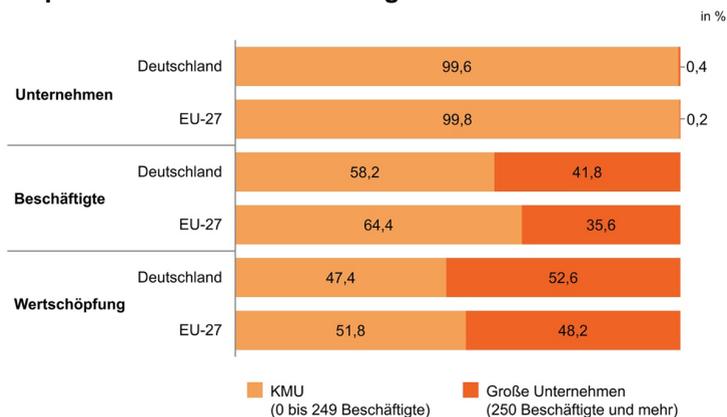
2.1 KMU im Spannungsfeld von CSR

KMU haben in nahezu allen Volkswirtschaften eine große Bedeutung und sind damit global relevant (Jenkins, 2009), wengleich nicht unbedingt global tätig. Dies zeigt sich z. B. darin, dass wenn große internationale Lieferanten nicht mehr auf westliche KMU zurückgreifen, dies westliche Volkswirtschaften in hohem Maße negativ beeinflussen kann. So wird die Bedeutung einer Unternehmensethik und der sozialen Verantwortung in globalen Lieferketten in der

Forschung immer größer. Aktuell befasst sich die theoretische Literatur noch nicht mit den auferlegten Pflichten für KMU in den globalen Lieferketten von MNK. Die Literatur behandelt im Bereich von KMU eher nationale Themen und bringt sie nicht mit internationalen oder multinationalen Unternehmen und deren Lieferketten in Verbindung (Knudsen, 2012). Murillo und Lozano (2006) führen an, dass mehr untermauernde Feldstudien für KMU in Bezug auf die Organisationsstruktur, die Umstände und die Perspektive von CSR zu untersuchen sind. Baden et al. (2011) haben in ihrer Studie die folgenden Zahlen dargelegt, ca. 23 Millionen KMU in Europa, die wiederum 75 Millionen Arbeitsplätze bieten. Dies entspricht 99% der gesamten Unternehmen in Europa und einer Wertschöpfung von 57% der Unternehmen (Hodinková & Sadovský, 2016), diese Daten sind durch eine Schätzung für das Jahr 2021 des Institutes für Mittelstand erneuert bzw. aktualisiert worden, so ergibt sich, dass KMU in der EU 99,8% der Unternehmen ausmachen und diese eine Wertschöpfung von 51,8% bilden (Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Stiftung des privaten Rechts, o. D.), dies ist in der folgenden Abbildung 2 ersichtlich. Zhu et al. (2019) haben für die Volksrepublik China ähnliche Zahlen. Hier sind es 40 Millionen KMU, die 99% der chinesischen Unternehmen ausmachen und diese machen damit 60% des Bruttoinlandsproduktes und 80% der vorherrschenden Arbeitsplätze aus. Daher nehmen KMU eine Schlüsselposition in den globalen Lieferketten ein. Damit geht einher, dass sie in einer nachhaltigen Lieferkette nicht nur die vorgelagerte Position als Lieferanten einnehmen, sondern auch die nachgelagerte Position als Käufer einnehmen können (G.-C. Wu, 2017; Valdez-Juárez et al., 2018).

Abbildung 2: Kennzahlen Unternehmen in DE und EU-27

Kennzahlenvergleich zwischen Deutschland und der Europäischen Union – Schätzung für 2021



Wirtschaftsbereich: Gewerblicher nicht-finanzieller Sektor (Wirtschaftszweige B bis J und L bis N nach NACE Rev.2).
 Schätzung von DIW Econ auf Basis der Daten der Jahre 2008 bis 2019.

Quelle: Eurostat, SME Performance Review 2021/2022 (DIW Econ); Berechnungen des IfM Bonn.

© IfM Bonn S49-1-21

Anmerkung. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Stiftung des privaten Rechts, o. D.

So ergeben sich für KMU eine Vielzahl von Herausforderungen (Lee et al., 2017), wobei KMU durch ihre Strukturen viele Eigenschaften besitzen, die die Implementierung von CSR begünstigen (Jenkins, 2009). Ungeachtet dessen scheint in größeren Unternehmen die CSR-Kontroverse tiefer eingebettet, da aufgrund ihrer Organisationsstruktur CSR in Abteilungen mit Routinen und Verfahren stringent implementiert werden (Murillo & Lozano, 2006; Hodinková & Sadvský, 2016). So können KMU sehr gut kommunizieren (siehe Tabelle 1), haben aber Probleme dabei, Mitarbeiter in die CSR-Thematik einzubinden. Tabelle 1 beschreibt nach Murillo & Lozano (2006), über welche Wege CSR in KMUs übermittelt werden kann. Für Schweden haben Lee et al. (2016) ein anderes Kommunikationsmuster erforscht. Hier scheinen die KMU durch Ressourcenmangel und fehlender Qualifikation in der Managementebene Probleme bzw. eine Lücke in der Kommunikation zu haben. Laut der Studie von Lee et al. (2016) kommunizieren die beiden beforschten Unternehmen hauptsächlich nur intern, anstatt ein Gleichgewicht mit einer externen Kommunikation herzustellen. In den beiden Beispielen betrifft die Kommunikation nur die Homepage und soziale Medien der Unternehmen (Lee et al., 2016).

Tabelle 1: CSR Kommunikation in KMU

CSR in KMU: Kommunikationswege	
<i>Intern</i>	<i>Extern</i>
Regelmäßige Treffen	Über Arbeitgeberverbände
Rundschreiben	Über die eigene Stiftung
Bekanntmachung erhaltenen Auszeichnungen	Über die Webseite
Verwendung einer eigenen Unternehmenszeitschrift	Medienwirksamkeit anstreben
Willkommenspaket für neue Mitarbeiter	

Anmerkung. Eigene Darstellung nach Murillo & Lozano, 2006, S. 236

So sollten KMU auch die EU-Richtlinie Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) nicht außer Acht lassen, da durch diese Stakeholder Unternehmen besser beurteilen können. Diese Richtlinie führt schrittweise in Jahresabständen neue Regeln ein. Was dazu führt das immer mehr Unternehmen, Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen müssen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, ca.). Dennoch sollten die Manager von KMU berücksichtigen, dass alleine durch den Ausdruck, Reden oder der Veröffentlichung auf der Unternehmenshomepage von CSR Aktivitäten in dem Unternehmen, dies als Handlungen in dem Bereich der CSR verstanden werden kann (Sbisà, 2007). Dies bestätigt das performative Konzept von J. L. Austin. So schreibt Austin: „Den Vollzug einer Handlung [...] d. h. einen Akt, den man vollzieht, indem man etwas sagt [...]“ (Austin, 1972, S.117). Damit meint Austin, dass das Verständnis nötig ist für das positive Ergebnis des illokutionären Aktes. Eine Handlung liegt immer dann vor, wenn man einem Teilnehmenden für ein Ergebnis die Verantwortung übertragen kann. Beim schriftlichen Veröffentlichen werden illokutionäre Aktionen jedem Leser freigegeben (Sbisà, 2007).

Jenkins (2009) rät deshalb, dass KMUs ihre größten Einflussbereiche kennen und dort gezielte und effiziente CSR-Aktivitäten durchführen sollen. Gemäß Grimstad et al. (2020) sollte die Motivation, CSR zu implementieren, immer eine intrinsische Motivation sein, was stärker

wirke als eine extrinsische Motivation. Wenn man von CSR in KMU spricht, sollte der Begriff selbst angepasst werden, da die persönlichen Werte und Ethik des Unternehmers einen wesentlichen Bestandteil der Motivation ausmachen CSR einzuführen (Grimstad et al., 2020). AMFORI BSCI (ein Verband der Lieferanten seiner Mitglieder auditiert, nähere Definition bzw. Erläuterung in Kapitel 3.1.4) verzeichnet eine stetige Mitgliederzunahme, was bedeutet, dass MNK auch immer mehr KMUs in die Pflicht nehmen und Anforderungen an deren Lieferketten stellen. Damit geht ein wachsender Druck auf private Regulierungssysteme einher (Knudsen, 2012). Diese ständig neuen Anforderungen an die soziale Verantwortung der KMU können aber Instabilität und Unsicherheit in einer Organisation hervorrufen (Morsing & Spence, 2019). Ein weiterer möglicher Nachteil für KMU, CSR im Unternehmen zu implementieren, ist das Thema der Managementressourcen und Ressourcen im Allgemeinen (Knudsen, 2012; G.-C. Wu, 2017; Grimstad et al., 2020; Zou et al., 2021). Dies bestätigten auch Álvarez Jaramillo et al. (2019), die in ihrer Literaturanalyse herausfanden, dass die häufigsten genannten Hindernisse ein Ressourcenproblem darstellen. Gefolgt von hohen Investitionen für die Umsetzung von CSR Maßnahmen und fehlendes Expertenwissen bzw. Wissen in Bezug auf das Konzept CSR (Stawicka, 2015; Hodinková & Sadovský, 2016). Dies bedeutet, dass sich die Unternehmen nicht sicher fühlen, wenn sie ohne Fachpersonal eine Strategie entwickeln wollen, obwohl eine verstärkte Motivation für CSR anzutreffen ist (Stawicka, 2015).

Damit einhergehend ist festzustellen, dass KMU oftmals keine Abteilungen für CSR besitzen, da sie weniger Kontrollstrukturen, geringe Hierarchieebenen und funktionsübergreifende Positionen haben (Sendlhofer, 2020; Lee et al., 2016). Es übernehmen oft einzelne Mitarbeiter die Themen von CSR, wenn sie Befürworter derselben sind. Dies kann allerdings auch das Risiko bedingen, dass sich CSR von Managementweisungen entfernt oder entfremdet (Sendlhofer, 2020). In der Literatur sind auch andere Ressourcen-Problematiken genannt, z. B. wird auch das Thema von nicht vorhandenen wirtschaftlichen Ressourcen, für z. B. die Dokumentation, genannt. Stawicka (2015) nennt einen weiteren Punkt der, es den KMU erschweren kann CSR zu implementieren und zwar, dass sie sich einer strukturellen Anpassung hin zu einer der globalen Unternehmen ergeben müssen und dies ihrem Bereich auch noch anzupassen, so ist es kontrovers, dass KMU CSR bzw. eine CSR Strategie in ein mögliches Managementsystem einbetten (Lee et al., 2016).

Auch fehlender politischer Einfluss der KMU gegenüber den Lieferanten wird angebracht und ein letzter Punkt bei Knudsen (2012) ist die Konsolidierung der Lieferanten durch die multinationalen Unternehmen, um KMU aus den weltweiten Lieferketten heraus zu drängen