

Aktuelle Forschungsergebnisse

zu den Ansätzen nachhaltigen Unternehmertums

Nachhaltiges Management ist auch im Mittelstand ein viel diskutiertes Thema. Jedoch fehlt es nach wie vor an einem umfassenden Managementansatz. Der auf nachhaltiges Wirtschaften abzielende Ansatz der Corporate Social Responsibility (CSR) wird – ganz bewusst – offen formuliert, um Raum für kreative Ansätze zu belassen.

Nachhaltiges Unternehmertum = Stakeholder Management + Corporate Compliance

Gleichwohl gibt es eine Reihe von Managementansätzen, die in verschiedenster Weise auf das Ziel nachhaltiges Unternehmertum ausgerichtet sind. Für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) eignet sich am besten eine Kombination aus dem Stakeholderansatz und Corporate Compliance:

- Der Stakeholder-Ansatz wurde ursprünglich als Gegenkonzept zum Shareholder-Managementansatz formuliert, der eine einseitige Ausrichtung der Unternehmensstrategie am Ziel der Maximierung des Firmenwertes und somit an den Interessen der Anteilseigner postuliert. Demgegenüber setzt der Stakeholder-Ansatz an den Bedürfnissen der verschiedenen Anspruchsgruppen an, zu denen neben Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern auch die eigenen Mitarbeiter zählen.

Ziele, Instrumente und Nutzen eines nachhaltig ausgerichteten Stakeholder Managements

	Bereiche des Stakeholder Managements		
	Marktumfeld (externe, marktliche Stakeholder)	Arbeitsplatz (unternehmensinterne Stakeholder)	Gesellschaftliches Umfeld (externe, nicht-marktliche Stakeholder)
Ziele: (Auswahl)	<ul style="list-style-type: none"> • Verbraucherschutz • Fairness unter Marktpartnern (z.B. Preise für Rohstoffe aus Entwicklungsländern) 	<ul style="list-style-type: none"> • Work-Life-Balance • Chancengleichheit • Mitarbeiterpartizipation 	<ul style="list-style-type: none"> • Umweltschutz • Wirtschaftsnahe Infrastruktur (z.B. Aus-/Weiterbildung, Forschung)
Instrumente: (Auswahl)	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätssiegel • Qualitäts-Management-Systeme (QMS) • Cause-related Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeitflexibilisierung • Gleichstellungsmaßnahmen (z.B. Girlsday) • Mitarbeiterbeteiligung 	<ul style="list-style-type: none"> • Energetische Bausanierung • Corporate Volunteering (z.B. Ehrenamt des Unternehmers) • Sponsoring/Sozialspende
Betrieblicher Nutzen: (Auswahl):	<ul style="list-style-type: none"> • Abgrenzung von Wettbewerbern am Markt • Kundenansprache 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitermotivation/-bindung • Mitarbeiterentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosteneffizienz (z.B. Energiekosten) • Imagegewinn
Stakeholder: (Auswahl)	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden • Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter • Kapitalgeber 	<ul style="list-style-type: none"> • Umweltschutzgruppen • Öffentlichkeit
Stakeholder-Ansprüche: (Auswahl)	<ul style="list-style-type: none"> • Erleichterter Zugang zu Produktinformationen • Produktsicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Honorierung für besondere Kreativität / Arbeitsinsatz der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion der von Unternehmen verursachten Umweltbelastungen

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Darstellung.

- Beim Corporate Compliance-Ansatz binden sich Unternehmen hingegen freiwillig an selbst gesetzte Standards, mit deren Hilfe sie ein Wertesystem (z. B. in der Unternehmenskultur) schaffen, möglichst Haftungsrisiken ausschließen und Kontrollkosten reduzieren.

Ziele, Instrumente und Nutzen der Corporate Compliance

	Bereiche der Corporate Compliance		
	Markt-sphäre	Arbeits-sphäre	Gesellschaftliche/ Ökologische Sphäre
Ziele: (Auswahl)	<ul style="list-style-type: none"> • Markttransparenz • Fairness unter Marktpartnern (z. B. Preisgestaltung bei Produkten aus Entwicklungsländern) 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsbedingungen • Betriebliche Mitsprache • Betrieblicher Sozialausgleich 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der Zivil-/Bürgergesellschaft • Umweltschonende Produktionsverfahren
Instrumente: (Auswahl)	<ul style="list-style-type: none"> • OECD-Richtlinien • ISO-Norm 9000 • Basel II (Bankensektor) 	<ul style="list-style-type: none"> • SA-Norm 8000 • Governance Kodex für Familienunternehmen (GKFU) 	<ul style="list-style-type: none"> • Multistakeholderkodizes • ISO-Norm 14000 • ISO-Norm 26000
Betrieblicher Nutzen: (Auswahl):	<ul style="list-style-type: none"> • Schutz vor juristischen Auseinandersetzungen • Kundenbindung 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung der internen Prozesse • Mitarbeiterbindung 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Sicherung der Ressourcenbasis • Imagegewinn
Stakeholder: (Auswahl)	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden • Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter • Kapitalgeber 	<ul style="list-style-type: none"> • Umweltschutzgruppen • Öffentlichkeit
Stakeholder-Ansprüche: (Auswahl)	<ul style="list-style-type: none"> • Erleichterter Zugang zu Produktinformationen • Produktsicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Honorierung für besondere Kreativität und/oder Arbeitseinsatz der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion der von Unternehmen verursachten Umweltbelastungen

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Darstellung.

Durch die Kombination der Managementansätze Stakeholderansatz und Corporate Compliance wird die freiwillige Verantwortungsübernahme von Unternehmen mit konkreten strategischen Zielstellungen verbunden.

Betriebswirtschaftlicher Nutzen für Unternehmen erkennbar

Die Wirkungen von nachhaltigem Wirtschaften lassen sich zur Zeit nur ansatzweise anhand von subjektiven Einschätzungen der Unternehmer bestimmen. Dabei bestätigen die empirischen Befunde die theoretischen Überlegungen, denen zufolge KMU und Großunternehmen in gleicher Weise von nachhaltigen Methoden des Wirtschaftens profitieren:

- Positive Öffentlichkeitswirkung
- Gestärkte Kundenbeziehungen
- Höhere Mitarbeiterbindung
- Erleichterte Personalgewinnung

Aktuell ist im Hinblick auf die betriebswirtschaftlichen Effekte jedoch unklar,

- ob die Unternehmen erfolgreicher sind, weil sie nachhaltig agieren oder
- ob erfolgreiche Unternehmen tendenziell stärker nachhaltig agieren, weil sie beispielsweise über die dafür erforderlichen Mittel verfügen bzw. einem stärkeren Druck der Öffentlichkeit und Belegschaft ausgesetzt sind.

Nur ein kleinerer Teil der Unternehmen überprüft bisher die Nachhaltigkeitsmaßnahmen hinsichtlich Effektivität und betrieblicher Effizienz. Gerade KMU könnten dadurch jedoch wertvolle Informationen gewinnen, da sie meist in enger Beziehung zu ihrer Belegschaft und zu ihren Kunden stehen.

Ebenso ist empirisch bislang nur ansatzweise belegbar, in welchem Ausmaß die betriebliche Nachhaltigkeit tatsächlich volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Effekte besitzt.

Weitere Informationen

Maaß, F.; Chlosta, S.; Icks, A.; Welter, F. (2014): Konzepte und Wirkungen nachhaltigen Unternehmertums, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 227, Bonn.

Ansprechpartner

Dr. Simone Chlosta

Universität Siegen, Lehrstuhl für Management kleiner und mittlerer Unternehmen & Entrepreneurship
Tel.: 0271 - 7404170
Email: simone.chlosta(at)uni-siegen.de

Dr. Frank Maaß

Institut für Mittelstandsforschung, IfM Bonn
Tel: 228 - 7299727
Email: maass(at)ifm-bonn.org