



Corporate Social Responsibility bei kleinen und mittleren Unternehmen in der Metropolregion Hamburg

**Ein Forschungsprojekt
der Studenteninitiative
sneep
Lokalgruppe Hamburg**



Forschungsprojekt

**Corporate Social Responsibility
bei kleinen und mittleren Unternehmen
in der Metropolregion Hamburg**

durchgeführt von:
sneep Hamburg

September 2007

Abstract

Diese Studie untersucht anhand eines qualitativen Forschungsdesigns das Verständnis und die Umsetzung von unternehmerischer Verantwortung von kleinen und mittleren Unternehmen in der Metropolregion Hamburg. Schwerpunkt der Analyse sind Unternehmen aus den für die Region Hamburg wichtigen Branchen: Hafen und Logistik, Medien und Informationstechnologie, Luftfahrt sowie der Bereich Life Science. Die geführten Interviews zeigten, dass bei den Unternehmen ein hohes Bewusstsein für das Thema unternehmerische Verantwortung vorhanden ist, dessen Kommunikation nach Außen und Innen aber als nicht notwendig erachtet wird. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass primär mitarbeiterbezogenen Aktivitäten im Fokus stehen. Die Art und Weise des unternehmerischen Engagements ist durch die intrinsische Motivation des Firmeninhabers geprägt. Trotz internationaler Kunden- und Lieferantenstrukturen erfolgt ein gesellschaftliches Engagement vor allem im lokalen Umfeld. Als die häufigsten Instrumente konnten Spenden und Sponsoring nachgewiesen werden. Hinsichtlich der Begrifflichkeit von CSR wurde deutlich, dass die englische Bezeichnung bei KMU kaum bekannt ist. Vielmehr zeigte sich, dass die Befragten diesen Aktivitäten aus ihrem unternehmerischen Selbstverständnis heraus nachgehen und sich in der Mehrheit der hanseatischen Tradition des ehrbaren Kaufmanns sehr verbunden fühlen. Deutliche Branchenunterschiede konnten im Rahmen dieser Studie nicht nachgewiesen werden.

Vorwort

Die Studenteninitiative sneep (*student network for ethics in economics and practice*) wurde 2004 in den Universitätsstädten Bayreuth, München und Oldenburg gegründet. Ein Jahr später fand sich die Lokalgruppe Hamburg zusammen, aus der sich das Forschungsteam der vorliegenden Studie zusammengefunden hat.

Im Januar 2007 fiel der Startschuss für das Forschungsprojekt „Corporate Social Responsibility bei kleinen und mittleren Unternehmen in der Metropolregion Hamburg“ mit dem Ziel, der Wissenschaft die Praxis und ein wenig auch der Praxis die Wissenschaft näher zu bringen. Vier Mitglieder der Lokalgruppe Hamburg haben bis September 2007 Literatur gesichtet, Interviews geführt und Ergebnisse ausgewertet.

Da ein solches empirisches Forschungsprojekt ohne die Bereitschaft für ein Interview seitens der 36 kleinen und mittleren Unternehmen aus der Metropolregion Hamburg nicht möglich gewesen wäre, sei ihnen herzlich gedankt. Maßgeblich zum Erfolg dieser Studie haben auch die 11 interviewten Spezialisten zum Thema „Corporate Social Responsibility“ beigetragen, denen wir an dieser Stelle herzlich für ihre Zeit und ihr Engagement danken.

Darüber hinaus bedanken wir uns bei unseren sneep-Kolleginnen Daniela Diedrich und Mirjam Schaper, die in der Anfangsphase der Studie mitwirkten. Vor allem aber sei unserer Kollegin Katrin Meyer gedankt, die mit Korrekturen und Hinweisen eine wichtige Unterstützung für uns war.

Dieses Vorwort kann nicht beendet werden, ohne der Stiftung Wertevolle Zukunft für die finanzielle Unterstützung zu danken, die eine Durchführung dieses Forschungsprojektes in der vorliegenden Weise möglich machte.

Ihnen, liebe LeserInnen, wünschen wir eine informative und anregende Lektüre.

Simone Klein, Jean Knödel, Kristin Vorbohle, Guido Eberhard

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Begriffsdefinition Corporate Social Responsibility	3
2.1 Begriffsabgrenzung	3
2.2 Begriffsverwendung	5
3 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)	7
3.1 KMU und ihre Bedeutung	7
3.1.1 Definition von KMU	7
3.1.2 Die Bedeutung von KMU für die deutsche Wirtschaft	9
3.1.3 Organisations- und Finanzstruktur von KMU	9
3.2 Die Metropolregion Hamburg	10
3.2.1 Hamburg als Standort für KMU	12
3.2.2 CSR in der Metropolregion Hamburg	13
3.2.3 Bekannte Beispiele engagierter Unternehmen	13
4 CSR in der Unternehmenspraxis	15
4.1 Formen unternehmerischen Engagements	15
4.2 Themenbereiche unternehmerischen Engagements	17
4.3 Motivation unternehmerischer Verantwortung	17
4.4 Vorzüge eines CSR-Engagements	18
4.5 Herausforderungen eines CSR-Engagements	21
5 Forschungsbedarf	23

6 Methodischer Ansatz	26
6.1 Experteninterviews – Theoretische Grundlagen	26
6.2 Auswahl der Interviewpartner	28
6.3 Transkription	31
6.4 Auswertungsmethode	31
7 Herleitung der Interviewleitfäden	33
8 Auswertung der Spezialisteninterviews	34
8.1 KMU Verständnis	34
8.2 CSR Verständnis	34
8.3 Rahmenbedingungen	36
8.4 Institutionen	36
8.5 Motivation	38
8.6 Hindernisse	39
8.7 Regionale Unterschiede	40
8.8 Branchen	41
8.9 Zukunft	42
9 Auswertung der Unternehmerinterviews	44
9.1 Was verstehen KMU unter unternehmerischer Verantwortung?	44
9.2 Wie handeln KMU im Bereich unternehmerischer Verantwortung?	45
9.3 Was motiviert bzw. hindert KMU hinsichtlich eines Engagements?	47
10 Schlussbetrachtung und Ausblick	51
10.1 Diskussion der Ergebnisse	51
10.2 Grenzen der Studie und Ansatzpunkte für weitere Arbeiten	53
10.3 Fazit	54
Literaturverzeichnis	55
Kontaktdaten	62

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das 3-Säulen-Modell.....	6
Abbildung 2: Mittelstandsdefinitionen.....	7
Abbildung 3: Definitionsvergleich	8
Abbildung 4: Metropolregionen in Deutschland.....	10
Abbildung 5: Landkreise der Metropolregion Hamburg	11
Abbildung 6: Rücklauf der befragten Unternehmen	29
Abbildung 7: Regionale Zugehörigkeit innerhalb der Stichprobe	30
Abbildung 8: Clusterzugehörigkeit innerhalb der Stichprobe.....	30

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bevölkerungsstruktur im Jahr 2005	12
Tabelle 2: Betriebe u. Unternehmen im Jahr 2005.....	12

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
CC	Corporate Citizenship
CSR	Corporate Social Responsibility
d. h.	das heißt
DTI	Department of Trade and Industry of the European Union
engl.	englisch
et al.	et altera
etc.	et cetera
EUR	Euro
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Fn.	Fußnote
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
IT	Informationstechnologie
INSM	Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft
imug	Institut für Markt und Gesellschaft
IfM	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
ISO	International Organization for Standardization
Jun.	Junior
Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
Mio.	Millionen
MSF	Multi Stakeholder Forum der Europäischen Union
NGO	Non-Governmental-Organization
o. V.	ohne Verfasser
SME	Small and Medium Sized Enterprises

sog.	so genannte(n)
SA	Standard for Social Accountability
u.	und
UN	United Nations
UNEP-FI	United Nations Environment Programme Finance Initiative
u. a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
WCED	World Commission on Environment and Development
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Warum eine weitere CSR-Studie? Das Thema "Corporate Social Responsibility" oder auch "Unternehmerische Verantwortung" wird unter verschiedenen Gesichtspunkten erforscht (vgl. Crane/ Matten 2004; Doh/ Guay 2006). Oftmals wird CSR allerdings in Bezug zu großen und international tätigen Unternehmen und deren Verantwortung gesetzt. Die Forschung über kleine und mittlere Unternehmen hinsichtlich ihres CSR-Engagements wird bislang noch vernachlässigt, wenngleich KMU auf europäischer Ebene einen hohen Stellenwert einnehmen (vgl. Europäische Kommission 2006), da etwa 99,7 % (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2007: 16) der Unternehmen in Deutschland kleine und mittlere Betriebe sind.

Bis zum heutigen Zeitpunkt fanden kleine und mittlere Unternehmen aus der Metropolregion Hamburg und ihr unternehmerisches Engagement noch keine Berücksichtigung.¹ Dies überrascht, da die Metropolregion Hamburg zu den produktivsten Regionen Europas gehört (vgl. Kropp/ Niebuhr 2006: 15) und somit eine Vorbildfunktion in diesem Bereich einnehmen könnte.

Daher ist es das Ziel dieses Forschungsvorhabens herauszufinden, welches Verständnis Hamburger Unternehmer von unternehmerischer Verantwortung haben, was sie dazu motiviert sowie welche Aktivitäten sie in diesem Bereich durchführen. Darüber hinaus ist es dieser Studie ein Anliegen, mit UnternehmerInnen aus der Metropolregion Hamburg über Unternehmerische Verantwortung ins Gespräch zu kommen und deren Bedürfnisse auffindig zu machen.

Nach einer Erläuterung des Begriffs „Corporate Social Responsibility“ (Kap. 2) sowie dem dieser Studie zugrunde liegenden Verständnisses von kleinen und mittleren Unternehmen (Kap. 3), wird CSR in seiner unternehmerischen Praxis mit seinen Vor- und Nachteilen (Kap. 4) beschrieben. Kapitel 5 stellt den Forschungsbedarf dar und Kapitel 6 gibt einen

¹ Eine Studie mit ähnlichem Anliegen für die Region Weser-Ems haben Steenbock et al. bereits 2006 mit dem Titel „Unternehmensethik in der Region Weser-Ems“ durchgeführt. Eine explorative Studie zur inhaltlichen Bestimmung von ‚Unternehmensethik‘ bei Unternehmen.

Überblick über das methodische Vorgehen dieser Studie. Nach einer Beschreibung der Herleitung der Interviewleitfäden (Kap. 7) werden in den Kapiteln 8 und 9 die Ergebnisse der Spezialisten- und Unternehmerinterviews aufgezeigt. Die Studie endet mit einer Diskussion der Ergebnisse und einem abschließenden Fazit (Kap. 10).

2 Begriffsdefinition Corporate Social Responsibility

Der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) hat seinen Ursprung im Angloamerikanischen Raum (vgl. exemplarisch Walton 1967) und bedeutet übersetzt: gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Im US-amerikanischen Wirtschaftsraum kommt den Unternehmen eine zentrale Bedeutung im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung zu.

Für den Begriff CSR gibt es allerdings keine allgemeingültige Definition (vgl. Europäische Kommission 2006, Crane/ Matten 2004). Häufig werden Begriffe wie Corporate Governance, Nachhaltigkeit und Corporate Citizenship (CC) im allgemeinen Sprachgebrauch synonym verwendet. Im Folgenden sollen diese Begriffe daher zunächst voneinander abgegrenzt werden.

2.1 Begriffsabgrenzung

Corporate Governance

Corporate Governance ist im engeren Sinne ein Instrument zur Organisation der Leitung und Kontrolle von Unternehmen mit dem Ziel einen Interessensausgleich zwischen Management und Aktionären herzustellen. Durch das Auseinanderfallen von Eigentum und Kontrolle am Unternehmen kommt es zu Interessenskonflikten und Informationsasymmetrien zwischen Management und Anteilseignern. Daraus entstehen Kosten (vgl. Jost/ Backes-Gellner 2001: 85ff.), welche durch die Offenlegung bestimmter unternehmerischer Verhaltensweisen reduziert werden und damit zur Kontrolle und Transparenz der Unternehmensleitung beitragen können. In einer Definition im weiteren Sinne geht es um einen Interessensausgleich aller am Unternehmen beteiligten Anspruchsgruppen, der sog. Stakeholder (vgl. Sacconi 2004: 6).

Corporate Citizenship

Unter Corporate Citizenship versteht man das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen. Als Teil der Gesellschaft wird von den Unternehmen der verhältnismäßig gleiche Beitrag erwartet wie von einem Bürger (vgl. Crane/ Matten 2004: 67f.; Habisch 2003: 50ff.). In Abgrenzung zu Corporate Social Responsibility geht es bei Corporate Citizenship um ein über die eigentliche wirtschaftliche Tätigkeit des Unternehmens hinausgehendes gesellschaftliches Engagement (vgl. Westebbe/ Logan 1995: 45). Dabei haben diese Aktivitäten

oftmals sowohl eine direkte Wirkung auf die Reputation des Unternehmens, als auch einen Bezug zum regionalen Standort. Deshalb wird sie häufig als Marketing-Strategie angewandt, die selten nachhaltige Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Unternehmen hat. Formen des CC sind beispielsweise Corporate Giving und Corporate Volunteering. Bei ersterem handelt es sich um die traditionellere Form des CC bei der die Unternehmen einen Geldbetrag an eine gemeinnützige Organisation spenden. Beim Corporate Volunteering hingegen motiviert das Unternehmen seine Mitarbeiter zum gemeinnützigen Engagement mit Geld- oder Sachmitteln oder durch eine Freistellung von der Arbeit (vgl. Carroll 1979).

Nachhaltigkeit

Der Begriff Nachhaltigkeit (engl.: Sustainability bzw. sustainable development) wurde wesentlich durch den Brundtland-Report² aus dem Jahr 1987 geprägt, der Nachhaltigkeit folgendermaßen definiert: „sustainable development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (World Commission on Environment and Development 1987: 43).

Die Ursprünge des Konzeptes der Nachhaltigkeit stammen aus der Forstwirtschaft und es wurde erstmals im 17. Jahrhundert als Konzept von Hans Carl von Carlowitz angewandt. Eine sich schnell verschärfende Holzknappheit veranlasste ihn so zu wirtschaften, dass die Waldbestände langfristig gesichert waren. Es durfte z. B. nur so viel Holz geschlagen werden, wie durch Wiederaufforstung nachwachsen konnte (vgl. Grober 1999).

Ziel einer nachhaltigen Entwicklung ist es, die heutigen Bedürfnisse zu befriedigen ohne die Möglichkeiten der zukünftigen Generationen einzuschränken oder zu gefährden (vgl. Hauff 1987: 46). Da wirtschaftliche Aktivitäten Auswirkungen auf das Ökosystem haben, ist es im Sinne der Nachhaltigkeit wichtig, die Ressourcen zu erhalten oder ihren Verbrauch so zu reduzieren, dass für zukünftige Generationen die gleichen Handlungsoptionen gelten. Für erneuerbare Ressourcen bedeutet dies eine Nutzung innerhalb der Grenzen von Regeneration und natürlichem Wachstum. Für nicht erneuerbare Ressourcen bedeutet ein nachhaltiges Handeln eine Reduktion des Verbrauchs und eine Entwicklung alternativer

² Dieser wurde von der World Commission on Environment and Development (WCED) der UN mit dem Titel „Our Common Future“ verfasst. Nach der damaligen Vorsitzenden der WCED Gro Harlem Brundtland wird der Bericht häufig Brundtland-Report genannt.

Technologien bzw. Ersatzstoffe um eine Weiterentwicklung des Lebensstandards zu erhalten (vgl. Hauff 1987: 51). Diese Konzeption lässt sich auch auf die soziale Dimension übertragen. In diesem Sinne gilt es, das soziale Kapital zu erhalten, indem die sozialen Institutionen wie Schulen, Universitäten, kulturelle Einrichtungen und das Gesundheitswesen gefördert werden.³

Gemeint ist damit, dass eine nachhaltige Entwicklung nur möglich ist, wenn ökonomische, ökologische und soziale Aspekte gleichermaßen berücksichtigt werden. Im Gegensatz zu CSR umfasst Nachhaltigkeit nicht nur die Verantwortung eines Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern, sondern die Verantwortung gegenüber der gesamten Menschheit, der Umwelt und zukünftigen Generationen.

2.2 Begriffsverwendung

Dieser Arbeit liegt das Verständnis der Kommission der Europäischen Union von Corporate Social Responsibility zugrunde. Im Grünbuch wird CSR definiert als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission 2001: 6).

Wesentliche Teile dieser Definition sind die Betonung der Freiwilligkeit sowie die inhaltliche Anlehnung an das „Drei-Säulen-Modell“⁴. Dieses Konzept fordert Verantwortung in den Bereichen Ökologie, Ökonomie und Soziales⁵.

³ Dies lässt sich bis zum Klassiker der neuzeitlichen Wirtschaftswissenschaft, Adam Smith, zurückverfolgen. So sagt Recktenwald in der Würdigung seiner deutschen Übersetzung von Smiths Inquiry: „Es sind dies im wesentlichen Infrastrukturaufgaben, wie Verkehrseinrichtungen, Versorgungsbetriebe und Nachrichtenverbindungen. Nehmen wir noch das Bildungs- und Gesundheitswesen hinzu, dann haben wir die klassischen Aufgaben beieinander, die der Staat nach Smith in einer Marktwirtschaft seinem Wesen nach erfüllen muß, damit das Gemeinwesen überhaupt lebensfähig ist und funktionieren kann. Smiths Ordnung ist mithin eine dualistische“ (Smith 1776/2003: LXV).

⁴ Die Enquête-Kommission des 12. Deutschen Bundestages "Schutz des Menschen und der Umwelt" hat das Drei-Säulen-Modell der nachhaltigen Entwicklung formuliert, BT-Drs. 13/11200, 26.06.1998.

⁵ Die EU-Kommission weist der Nachhaltigkeitssäule Soziales die Bereiche Arbeitsplatz und Gemeinwesen zu (EU 2004b: 9).

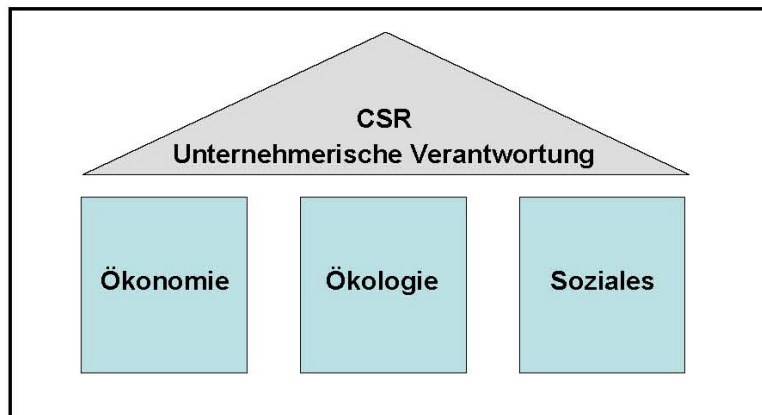


Abbildung 1: Eigene Darstellung (2007): Das 3-Säulen-Modell

Im deutschsprachigen Raum wird hierfür zunehmend die Bezeichnung ‚Unternehmerische Verantwortung‘ angewandt. Dieser Begriff wird in der vorliegenden Studie synonym mit Corporate Social Responsibility verwendet.

3 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

3.1 KMU und ihre Bedeutung

3.1.1 Definition von KMU

In der Literatur wird vornehmlich zwischen der Definition des Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) und der Definition laut einer Empfehlung der Europäischen Kommission vom 6. Mai 2003⁶ unterschieden:

Quantitative Mittelstandsdefinitionen des IfM Bonn*		
Unternehmensgröße	Beschäftigte	Umsatz in €/ Jahr
klein	bis 9	bis unter 1 Mio. €
mittel	10 bis 499	1 bis unter 50 Mio. €
groß	500 und mehr	50 Mio. € und mehr

* gültig seit der Euro-Umstellung
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an IfM Bonn

Definition von KMU durch die EU ab 2005 (bis Ende 2004)		
Unternehmensgröße	Beschäftigte	Umsatz in €/ Jahr
Kleinstunternehmen	0-9	bis 2 Mio. € (- Mio. €)
Kleinunternehmen	10-49	bis 10 Mio. € (7 Mio. €)
Mittleres Unternehmen	50-249	bis 50 Mio. € (40 Mio. €)
KMU zusammen	unter 250	bis 50 Mio. € (40 Mio. €)

In Klammern: Empfehlung bis 2004
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an EU-Kommission 1996/2003

Abbildung 2: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wallau (2005): Mittelstandsdefinitionen⁷

⁶ Empfehlung der Kommission betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (2003/361/EG), die dann zum 01.01.2005 verabschiedet wurde (vgl. Europäische Kommission 2003a).

⁷ Die Unabhängigkeit der KMU bedeutet „entsprechend der Kommissionsempfehlung, dass Unternehmen, die selber die KMU-Definition nicht erfüllen, nicht mit mehr als 25 % an dem betreffenden Unternehmen beteiligt sein dürfen“ (Hauser/ Wolter 2007: 4).

Die obige Tabelle zeigt die an quantitativen Kriterien, der Anzahl der Beschäftigten und dem Jahresumsatz, ausgerichtete Definition des IfM. Die EU-Definition verwendet die gleichen Kriterien und ergänzt diese noch durch die Bilanzsumme. Vor allem bei der Abgrenzung zwischen mittleren und Großunternehmen weichen die Definitionen voneinander ab. So definiert das IfM mittlere Unternehmen bis 500 Mitarbeiter, während die EU-Definition eine allgemeine Grenze für KMU bei 250 Beschäftigten zieht.

Neben den dargestellten quantitativen Aspekten gibt es noch qualitative Kriterien. Hier kommt der engen Verbindung des Unternehmens mit dem Inhaber eine zentrale Bedeutung zu, welches sich in der Einheit der wirtschaftlichen Existenz des Unternehmens und der Unternehmensleitung sowie der „verantwortlichen Mitwirkung der Leitung an allen unternehmenspolitisch relevanten Entscheidungen“ (IfM Bonn 2002a: 3) widerspiegelt.

Definition	Quantitative Kriterien			Qualitative Kriterien	Verknüpfung der Kriterien
	1 Beschäftigte	2 Umsatz	3 Bilanzsumme		
KMU nach IfM	< 500	< 50 Mio. €	-	Unabhängigkeit des Unternehmens	ja (1 und 2)
KMU nach EU	< 250	< 50 Mio. €	< 43 Mio. €	Unabhängigkeit des Unternehmens	ja (1 und [2 oder 3] und 4)
Mittelstand nach IfM	-	-	-	Einheit von Eigentum und Leitung	entfällt

Abbildung 3: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hauser/ Wolter (2007: 4): Definitionsvergleich

Zu beachten ist, dass das IfM zwischen „KMU“ und dem „deutschen Mittelstand“ unterscheidet. „Im Gegensatz zu den KMU sind mittelständische Unternehmen qualitativ definiert und unterliegen keinen Größengrenzen. [...] Mittelständische Unternehmen sind immer eigentümergeführte Familienunternehmen.“⁸ Fremdmanager dürfen laut IfM-Definition an der Geschäftsleitung mitwirken, aber sie nicht alleinig innehaben. Da weit über 90% der KMU nur bis zu drei Mitarbeiter haben, ergibt sich hier zwangsläufig die

⁸ Hauser/ Wolter (2007: 5).

„Einheit von Eigentum, Leitung, Haftung und Risiko“ (Günterberg/ Wolter 2002: 3), indem die Geschäftsleitung die unternehmenspolitischen Entscheidungen trifft und meist mit ihrem Privatvermögen haftet. Abschließend sei bemerkt, dass der Begriff ‚wirtschaftlicher Mittelstand‘ ausschließlich in Deutschland gebräuchlich ist. In allen übrigen Ländern spricht man von kleinen und mittleren Unternehmen und meint damit in aller Regel einen rein statistisch definierten Teil der Gesamtwirtschaft (vgl. Günterberg/ Wolter 2002: 1). Die vorliegende Studie definiert in Anlehnung an die Empfehlung der Europäischen Union aus dem Jahre 2003 (mit Anwendung ab 2005) Unternehmen bis 250 Mitarbeiter als KMU.

3.1.2 Die Bedeutung von KMU für die deutsche Wirtschaft

Gemäß der Definition des Institut für Mittelstandsforschung (IfM) waren im Jahr 2005 99,7 % aller umsatzsteuerpflichtigen deutschen Unternehmen KMU. Sie erwirtschafteten fast die Hälfte aller umsatzsteuerpflichtigen Umsätze, beschäftigten 70,8 % aller Arbeiter und bildeten 82,9 % aller Lehrlinge aus (vgl. Wallau 2007: 16). KMU nehmen damit in Deutschland einen wichtigen Stellenwert in der Wirtschaft ein und gelten als „Wachstums-motor“ der deutschen Wirtschaft.

3.1.3 Organisations- und Finanzstruktur von KMU

Der Großteil der KMU ist inhabergeführt bzw. wird vom geschäftsführenden Gesellschafter selbst geleitet. Nur ein Bruchteil der KMU überlässt die Führung Fremdgeschäftsführern (vgl. impulse-mind-Studie 2003: 15)⁹. Deshalb kommt der „verantwortlichen Mitwirkung der Leitung an allen unternehmenspolitisch relevanten Entscheidungen“ (IfM Bonn 2002a: 3) eine zentrale Bedeutung zu – Management und Kontrolle sind in einer Hand vereint. Der Inhaber bzw. der Unternehmer ist in über 80 % der Fälle auch der Anteilseigner.

Institutionelle oder strategische Investoren spielen nur in 1,8 % der Fälle bei der Unternehmensfinanzierung eine Rolle. Das spiegelt sich auch in der Unternehmensrechtsform wider. Mehr als die Hälfte aller Unternehmen wird entweder als Einzelunternehmen oder als OHG geführt. Hieraus lässt sich das Interesse des Eigentümers an der Langfristigkeit

⁹ Die Angaben stammen aus einer Studie des IfM und beziehen sich auf die wirtschaftlich relevanten KMU: laut IfM sind es in Deutschland ca. 707.000 Unternehmen mit einem Jahresumsatz von jeweils mindestens 250.000 Euro und bis zu 500 Mitarbeitern, die 70 % des Gesamtumsatzes aller mittelständischen Unternehmen erzielen und 65 % aller Arbeitnehmer im Mittelstand beschäftigen.

der Unternehmensexistenz und damit an der Nachhaltigkeit seiner Geschäftstätigkeit ableiten (vgl. Ergenzinger/ Krulis-Randa 2006: 67).

3.2 Die Metropolregion Hamburg

Metropolregionen sind Großstadtregionen von europäischer und weltweiter Bedeutung. Sie werden als Motor wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Entwicklung betrachtet (vgl. Regionalverband Südlicher Oberrhein 2006). Die Metropolregion Hamburg ist eine von 11 Metropolregionen in Deutschland:

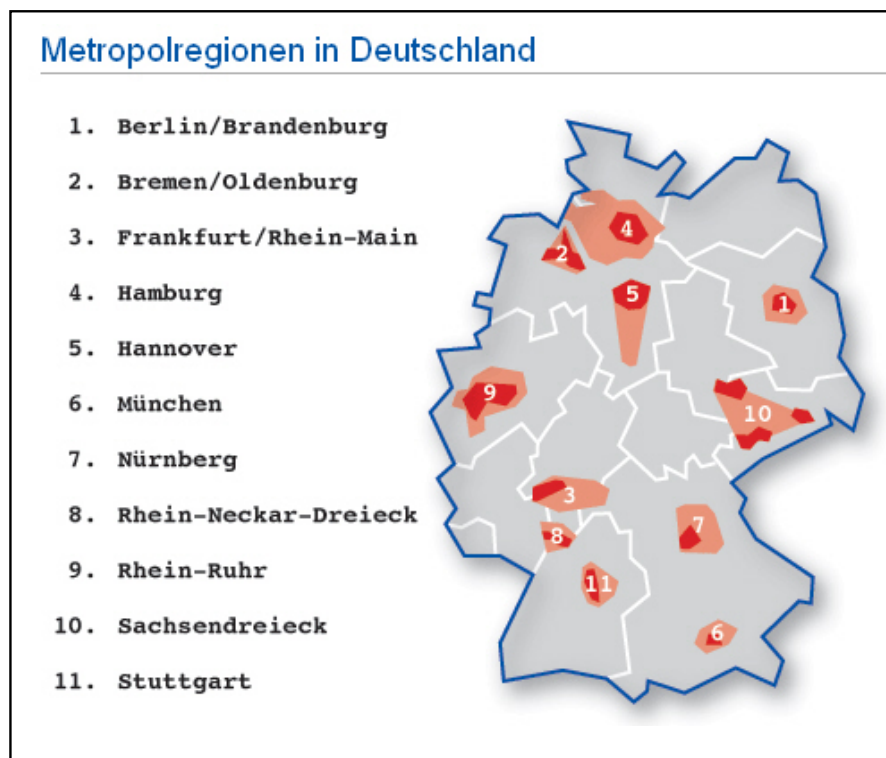


Abbildung 4: O. V. (2007): Metropolregionen in Deutschland

Sie umfasst die Freie und Hansestadt Hamburg, die niedersächsischen Landkreise Cuxhaven, Harburg, Lüchow-Dannenberg, Lüneburg, Rotenburg, Soltau-Fallingb., Stade und Uelzen und die schleswig-holsteinischen Kreise Herzogtum Lauenburg, Segeberg, Steinburg, Stormarn, Pinneberg und Dithmarschen (Wirtschaftsraum Brunsbüttel):



Abbildung 5: Institut für Planung Kommunikation und Prozessmanagement (2007):
Landkreise der Metropolregion Hamburg

Insgesamt umfasst die Metropolregion damit etwa 4,3 Millionen Einwohner. Der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, die Niedersächsische Landesregierung und die Landesregierung Schleswig-Holsteins haben 1991 beschlossen, ihre regionalpolitische Zusammenarbeit in der Region Hamburg zu verstärken. Angesichts des hohen Wachstumsdrucks zu Beginn der neunziger Jahre sollte eine neue, langfristige Grundlage für eine Kooperation geschaffen werden.

Gebiet	Bevölkerung
Metropolregion Hamburg	4 259 670
Hamburg	1 743 627
Schleswig-Holsteinischer Teil	1 241 179
Niedersächsischer Teil	1 274 864
Metropolregion ohne Hamburg	2 516 043

Tabelle 1: Statistikamt Nord (2007): Bevölkerungsstruktur im Jahr 2005

Gebiet	Betriebe	Unternehmen
Metropolregion Hamburg	193 768	186 610
Hamburg	91 697	89 816
Schleswig-Holsteinischer Teil	54 363	52 147
Niedersächsischer Teil	47 708	44 647
Metropolregion ohne Hamburg	102 071	96 794

Tabelle 2: Statistikamt Nord (2007): Betriebe u. Unternehmen¹⁰ im Jahr 2005

3.2.1 Hamburg als Standort für KMU

Die Metropolregion Hamburg hat eine enorme wirtschaftliche Bedeutung für den gesamten norddeutschen Raum. Dabei profitiert sie von der verkehrsgünstigen Lage an der Elbe und ihrer zentralen Position in Norddeutschland.

Die Stadt Hamburg spielt eine entscheidende Rolle. Sie zählt zu den produktivsten Europas (vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2006: 15). Der Ausstrahlungseffekt der leistungsstarken Stadt Hamburg ist von großer Bedeutung für die gesamte Metropolregion. Die Kompetenz-Cluster der Region, die als Schwerpunkte der Wirtschaftsstruktur und im Rahmen der Initiative „Hamburg – Wachsende Stadt“ als Schwerpunkte der Strukturpolitik der Metropolregion zu verstehen sind, sind der Medien- und IT-Bereich, die Luftfahrtbranche, Schifffahrt, Hafen und Logistik, Life Science sowie der Außenhandel mit

¹⁰ Im Unterschied zu der juristisch-finanziellen Einheit des Unternehmens ist ein Betrieb eine technisch-organisatorische Einheit, die Güter bzw. Leistungen erstellt und auf Märkten anbietet (vgl. Alisch 2004: 404f.).

China. Ein besonderes Augenmerk wird auf die Förderung des Hamburger Mittelstands gelegt, der das „Rückgrat“ der Region bildet (vgl. Initiative Wachsende Stadt Hamburg 2007).

3.2.2 CSR in der Metropolregion Hamburg

Zwar gibt es sowohl auf europäischer Ebene als auch auf nationaler Ebene einige wenige Projekte, Kampagnen und Initiativen, die sich speziell auf die Förderung von Unternehmensverantwortung in KMU konzentrieren¹¹, auf lokaler Ebene gibt es bislang jedoch noch wenig Unterstützung, die KMU bezüglich CSR zur Verfügung steht. Auf der Internetseite der Handelskammer Hamburg können sich Unternehmen über soziale Projekte informieren, die auf der Suche nach Kooperationspartnern und Unterstützern sind. Außerdem gibt es dort Hinweise auf interne und externe Veranstaltungen zum Thema Unternehmerische Verantwortung sowie seit 2006 eine Übersicht ausgezeichneter CSR-Beispiele¹² in Hamburg.

Die Initiative der Stadt Hamburg „Wachsende Stadt“ hat sich zum Ziel gesetzt, Hamburgs Stärken zu entwickeln und überzeugend zu präsentieren. Dazu gehören neben Wirtschaft und Handel auch sog. weiche Faktoren wie Lebensqualität, Kultur und Natur. Hamburg will in all diesen Kategorien erfolgreich sein. Das verantwortliche Handeln von Unternehmen im Raum Hamburg wird dennoch nicht explizit im Rahmen dieser Initiative angesprochen.

3.2.3 Bekannte Beispiele engagierter Unternehmen

Einzelne Beispiele zeigen, dass sich KMU in Hamburg für CSR-Themen engagieren. Unternehmen, deren ethisches Handeln als vorbildlich erachtet wird, erhalten das Gütesiegel „Ethics in Business“. Hierzu wurde eine Methode entwickelt um ethisches Handeln von Unternehmen zu bewerten. Es wird gemessen, inwieweit die Teilnehmer über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus ehrlich und nachhaltig agieren. Mit diesem Gütesiegel haben sich die Initiatoren zum Ziel gesetzt, ethische Vorreiter in der deutschen Wirtschaft auszuzeichnen. Teilnehmen konnten kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland.

¹¹ Vgl. hierzu: EU-Projekt „CSR-Förderung in KMU“; UPJ-Projekt „Verantwortliche Unternehmensführung im deutschen Mittelstand – Sensibilisierung, Qualifizierung und praktische Unterstützung“; GILDE Wirtschaftsförderung der Stadt Detmold „Zukunft Mittelstand! Erfolgsfaktor Gesellschaftliches Engagement/Corporate Social Responsibility (CSR)“.

¹² Diese Beispiele sind online unter http://www.hk24.de/produktmarken/standortpolitik/verantwortung/csr_theorie/beispiele/index.jsp abrufbar.

Untersuchte Kriterien im Wettbewerb waren der verantwortliche Umgang mit den Mitarbeitern, der betriebliche Umweltschutz, die ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen sowie der Umgang mit externen Partnern und der Gesellschaft. Mit diesem Gütesiegel wurden bereits im Jahr 2005 Hamburger Unternehmer ausgezeichnet (vgl. Ethics in Business 2005).

Darüber hinaus hat das CSR-Reisekonzept eines Hamburger Unternehmens den Gründerpreis für innovative Geschäftsideen in der Reisebranche gewonnen. Grund dafür war, dass im Rahmen von Reisen Umweltschutz- oder Hilfsprojekte besucht wurden und ein Teil des Reisepreises an eben diese Projekte weitergegeben wird (vgl. Touristikpresse 2007).

4 CSR in der Unternehmenspraxis

Die Möglichkeiten, wie KMU ihrer unternehmerischen Verantwortung nachkommen können und die Bereiche, in denen sie sich engagieren, sind sehr vielfältig. Diese Vielfalt ist letztendlich ein Ausdruck dafür, dass die Verantwortungsübernahme der KMU sehr unternehmensspezifisch wahrgenommen wird. Neben den Mitarbeitern sind die wirtschaftliche Situation des Unternehmens und die Umwelt, in der sie agieren, entscheidende Parameter für das CSR-Engagement der Unternehmen (vgl. forsa 2005: 9; Holzborn 2006: 49ff.). Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass jedes KMU auf seine sehr eigene Art und Weise Corporate Social Responsibility praktiziert.

4.1 Formen unternehmerischen Engagements

Unternehmen können sich sowohl innerhalb der Grenzen ihres eigenen Unternehmens (unternehmensintern) als auch außerhalb ihres Unternehmens in Interaktion mit der Gesellschaft, Geschäftspartnern oder anderen Akteuren (unternehmensextern) auf vielfältige Weise engagieren.

Europäische Studien belegen, dass es KMU gibt, die sich für soziale und ökologische Aspekte engagieren (vgl. forsa 2005; IfM Bonn 2002b; Europäische Kommission 2002b). Laut einer Erhebung des Institut für Mittelstandsforschung in Bonn setzen sich vier von fünf deutschen Mittelständlern für wohltätige Zwecke ein (vgl. IfM Bonn 2002b: 1). Gestützt wird diese Aussage durch ein repräsentatives Studienergebnis von forsa, wonach sich 94% aller deutschen inhabergeführten Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 100.000 Euro für gesellschaftliche Belange engagieren (vgl. forsa 2005: 9). Laut IfM Bonn (vgl. 2002b: 8) und forsa (vgl. 2005: 17) engagieren sich kleine und mittlere Unternehmen in Relation zu den am Umsatz gemessenen Leistungen sogar stärker als größere Unternehmen.

In den meisten Fällen bewegen sich die externen CSR-Aktivitäten von KMU im Bereich des Spendenwesens. Geldspenden des Betriebs und aus dem Privatvermögen der Inhaber sind die geläufigste Form des CSR-Engagements. Darüber hinaus werden auch oft kostenlos Waren, Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens, d. h. Sachspenden, für gemeinnützige Zwecke überlassen (vgl. forsa 2005: 9; Europäische Kommission 2002b: 25). Auch das Sponsoring ist eine beliebte Form der CSR-Aktivitäten von KMU. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass Spenden und auch Sponsoring als unmittelbare

Formen des CSR-Engagements sehr leicht umzusetzen, mit geringem Zeitaufwand verbunden und darüber hinaus steuerlich absetzbar sind (vgl. Habisch/ Wegner 2004: 5). Eine Studie des europäischen Beobachtungsnetzes für KMU konnte einen Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und den praktizierten Engagementformen der KMU feststellen: Während für mittlere Unternehmen das Sponsoring die häufigste Form des externen CSR-Engagements darstellt, ist das Spendenwesen die beliebtere Variante bei kleinen Unternehmen (vgl. Europäische Kommission 2002b: 25).

Eine weitere Form des unternehmerischen Engagements ist das Corporate Volunteering, bei dem Unternehmen ihre Mitarbeiter auch während der Arbeitszeit für ehrenamtliche Tätigkeiten freistellen. Dies geschieht laut forsa (vgl. 2005: 9) vor allem im Rahmen des Einsatzes für die freiwillige Feuerwehr oder das Deutsche Rote Kreuz. Rund ein Drittel der Unternehmensinhaber ist auch selbst ehrenamtlich aktiv und übernimmt freiwillige Aufgaben in Gremien oder in Vereinen (vgl. forsa 2005: 9). In diesem Zusammenhang ist festzustellen, dass die Inhaber von KMU weitaus häufiger ehrenamtlich tätig sind als die Manager von Großunternehmen (vgl. forsa 2005: 11; Maaß 2004: 117). Die Gründung von Unternehmensstiftungen hingegen stellt im Mittelstand aufgrund der damit verbundenen Komplexität und dem hohen finanziellen Aufwand eine Ausnahme dar (vgl. forsa 2005: 9; IfM Bonn 2002b: 5).

Im ‚Europäischen Bündnis für CSR‘ heißt es: „Auch wenn sie [KMU] in ihrer sozialen Verantwortung häufig eher informell und intuitiv gerecht werden, ist das CSR-Potential der kleinen Unternehmen, denen in Europa bei der Schaffung von Wachstum und Arbeitsplätzen eine Schlüsselfunktion zukommt, genauso groß wie das der großen Unternehmen“ (Europäische Kommission 2006: 11f.).

Abschließend kann noch festgehalten werden, dass die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von der Mehrheit aller KMU als eine Selbstverständlichkeit erachtet wird, allerdings werden die CSR-Aktivitäten kaum strategisch geplant und ausgerichtet und stehen auch nicht immer im Zusammenhang mit dem Kerngeschäft der Unternehmen (vgl. Münchener Beiträge 2006: 174; DTI 2002: 13; Europäische Kommission 2002b: 17). Die wenigsten Mittelständler informieren ihre Stakeholder gezielt über ihr Engagement, beispielsweise im Rahmen der Unternehmensberichterstattung oder des Internetauftritts. Sofern KMU über ihre CSR-Maßnahmen berichten, liegt der Schwerpunkt auf der internen und weniger auf der externen Kommunikation, d.h. Mitarbeiter werden im Gegensatz zu

den externen Stakeholdern eher informiert (vgl. DTI 2002: 14; Europäische Kommission 2002b: 30).

4.2 Themenbereiche unternehmerischen Engagements

Die KMU, die sich durch finanzielle Aufwendungen im Rahmen von CSR engagieren, wählen Bereiche, die für ihre Stakeholder von Bedeutung und mit positiven Assoziationen besetzt sind (vgl. IfM Bonn 2002b: 4). Am häufigsten werden Sportvereine unterstützt, aber auch die Bereiche Wohlfahrt, Gesundheit und Bildung sind Engagementfelder, in denen sich KMU gerne für das Gemeinwohl einbringen. Darüber hinaus profitiert auch der kulturelle Bereich stark von dem gesellschaftlichen Engagement der KMU (vgl. forsa 2005: 20; Europäische Kommission 2002b: 25). Auffällig ist, dass sich die KMU hauptsächlich im sozialen Bereich engagieren und der Umweltbereich von nachgelagertem Interesse ist (vgl. Maaß 2004: 117f.). Erklären lässt sich dies zum einen mit den hohen deutschen und europäischen Umweltauflagen, die die Unternehmen gesetzlich verpflichten, grundsätzlich ökologisch verantwortungsvoll zu wirtschaften. Hinzu kommt, dass sich viele KMU der ökologischen Auswirkungen ihres Wirtschaftens nicht bewusst sind, da sie den kollektiven Einfluss aller KMU, die den Kernbereich der deutschen Wirtschaft ausmachen, unterbewerten (vgl. MSF 2004: 9; Grayson 2003: 2). Lediglich Betriebe, bei denen Umweltthemen im direkten Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit stehen, engagieren sich intensiv im Umweltbereich, da bei diesen KMU ein gesondertes Interesse von Seiten der Stakeholder in Bezug auf den Umweltschutz besteht (vgl. Europäische Kommission 2002b: 39ff.).

4.3 Motivation unternehmerischer Verantwortung

Unternehmerische Verantwortung hat insbesondere im deutschen Mittelstand eine sehr lange Tradition. In vielen Fällen ist dabei die Motivation für das verantwortungsvolle Handeln der Unternehmen fest mit der Person des Geschäftsführers bzw. Inhabers des Unternehmens verknüpft (vgl. Münchener Beiträge 2006: 147). Studien haben ergeben, dass das Hauptmotiv für die Übernahme unternehmerischer Verantwortung auf 'ethisch-moralische Gründe' zurückzuführen ist und sehr eng mit dem Wunsch der Unternehmer im Zusammenhang steht, der Gemeinschaft, in der sie leben und arbeiten, etwas zurückgeben zu wollen (vgl. Europäische Kommission 2002b: 31; Maaß 2004: 118f.). Es darf in diesem Zusammenhang nicht unterschätzt werden, welchen Stellenwert die persönlichen Eigenin-

teressen des Unternehmensinhabers bei der Wahl der zu unterstützenden Projekte haben (vgl. IfM Bonn 2002b: 2).

Die Unternehmer wollen mit ihrem CSR-Engagement ihrer gesellschaftspolitischen Verantwortung nachkommen (vgl. forsa 2005: 23). Die Mehrzahl der mittelständischen Unternehmer sind der Auffassung, dass sie als Unternehmer eine größere gesellschaftliche Verantwortung zu tragen haben als andere gesellschaftliche Gruppen (vgl. forsa 2005: 3f.; Mittelstand in Deutschland 2004: 87). Dabei ist die Verantwortungsübernahme im Gegensatz zu großen Unternehmen nicht durch externen Druck motiviert (vgl. DTI 2002: 13; Europäische Kommission 2002b: 33 und 47). CSR kann dementsprechend bei KMU als eine Folge des individuellen Verantwortungsbewusstseins der Unternehmer verstanden werden. Die unternehmerische Verantwortungsübernahme ist neben diesen ethischen Überlegungen als Hauptmotiv jedoch auch ökonomisch motiviert (vgl. Maaß 2004: 118f.; Europäische Kommission 2002b: 31f.). Zahlreiche KMU sind sich des wirtschaftlichen Nutzens bewusst, der ihnen durch ihr CSR-Engagement erwächst: Die Verbesserung des Ansehens des Unternehmens in der Öffentlichkeit, die Förderung der Mitarbeitermotivation, die Verbesserung der Kundenbeziehungen, die Neugewinnung von Kunden und Werbung für das eigene Unternehmen sind laut Umfragen wichtige Motive zur Umsetzung von CSR-Maßnahmen (vgl. forsa 2005: 23; Bertelsmann Stiftung 2005: 12f.; Europäische Kommission 2002a: 13). Es ist festzustellen, dass sich KMU der ökonomischen Vorteile, die sich aus einem CSR-Engagement ergeben, umso bewusster sind, je größer das Unternehmen ist (vgl. Europäische Kommission 2002b: 31).

4.4 Vorzüge eines CSR-Engagements

Die Vorzüge eines CSR-Engagements werden in diesem Kapitel anhand der Bereiche Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber und Umwelt dargestellt.

Mitarbeiter

Der Wahrnehmung sozialer Verantwortung gegenüber Mitarbeitern ist eine hohe Priorität einzuräumen, da sie Vorteile wie Mitarbeiterbindung, Motivation und Loyalität der Mitarbeiter zur Folge haben kann. Diese Zufriedenheit kann zu einer verbesserten Produktivität führen und somit einen entscheidenden Beitrag zur Sicherung des Unternehmenserfolgs sowie des Wettbewerbsvorsprungs leisten (vgl. u. a. Europäische Kommission 2001: 8). Darüber hinaus werden unterschiedliche betriebliche Ressourcen in das CSR-

Engagement einbezogen, so dass die gesamte Mitarbeiterschaft gleichsam als Treiber der CSR-Aktivitäten wirken kann.

Kunden

Die sich aus einer positiven Reputation ergebende Stärkung von Vertrauen und Loyalität auf Kundenseite kann in einer positiven Auswirkung in einen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens münden. Diese für CSR-Aktivitäten empfängliche Stakeholder-Gruppe (vgl. Holzborn 2006: 69f.) ist zugleich die wichtigste für KMU, vor allem im Hinblick auf deren i. d. R. lokale Orientierung in doppelter Hinsicht: Einerseits generieren sie ihren Kundestamm meist auf lokaler Ebene und andererseits rekrutieren sie oft aus selbigem Umfeld ihre Mitarbeiter. Dies gibt ihnen in einem nächsten Schritt ein gesteigertes Interesse daran, dass sowohl gut ausgebildete Arbeitskräfte in ihrem Umfeld zur Verfügung stehen sowie eine ausreichende Kaufkraft der lokalen Kundschaft (vgl. Europäische Kommission 2001: 13).

Lieferanten

Wenngleich Lieferanten grundsätzlich nicht als Auslöser eines CSR-Engagements bei KMU identifiziert werden können (vgl. EU-Kommission 2002a: 33) sind diese doch im Rahmen eines umfassenden CSR-Managements in jedem Falle zu berücksichtigen. Die Verantwortung von KMU sollte sich dabei nicht auf die rechtzeitige Bezahlung der Lieferantenrechnungen im Rahmen einer fairen Beschaffungsstrategie beschränken. Vielmehr sind die Produktionsbedingungen das Kriterium mit dem größten Einfluss auf den eigenen Ruf. Dieses Risiko zu minimieren muss das Anliegen der KMU sein, was beispielsweise durch die Forderung ökologischer und sozialer Standards sowie durch eine im Dialog entwickelte Umsetzung bestimmter Verhaltensrichtlinien minimiert wird. Ferner bietet eine vertrauensvolle Zuliefererbeziehung die Möglichkeit, Ressourcen zu bündeln und gemeinsam an der Verwirklichung bestimmter CSR-Themen zu arbeiten.

Kapitalgeber

Durch ein gesteigertes CSR-Engagement kann die Position des Unternehmens auch gegenüber Kapitalgebern gestärkt werden. So ist z. B. bei der Kreditvergabe der Banken eine zunehmend positive Bewertung von Umweltaspekten und anderen nicht-

bilanzierbaren Werten neben den klassischen Rendite- und Risikogesichtspunkten zu verzeichnen (vgl. u. a. Michalik 2001; UNEP-FI 2002: 55). Auch die zunehmende Nachfrage nach nachhaltigen Geldanlagen, die sich auch in der Zunahme von Nachhaltigkeitsfonds niederschlägt, zeigt deutlich, welche Vorteile Unternehmen aus einem entsprechenden Engagement erwachsen können (vgl. u. a. UNEP-FI 2007).

Umwelt

Auch im Bereich Umwelt sind starke Vorteile für KMU zu sehen, so kann mittels nachhaltigen Wirtschaftens eine Kostenersparnis durch die Schonung natürlicher Ressourcen erzielt werden, die langfristig zu einer Stärkung der Wettbewerbsposition führen kann. Neben Öko-Effizienz und Öko-Effektivität (vgl. Stahlmann 1996) sind der Einsatz von innovativen Technologien, die Risikominimierung und Imageerwägungen als wesentliche Treiber eines ökologischen CSR-Engagements zu sehen, die in ihrer Art von der jeweiligen Branche oder dem Produktionsverfahren abhängig sind (vgl. Europäische Kommission 2002a: 45f.).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich verantwortlich handelnde Unternehmen mit einem glaubhaften CSR-Engagement positiv von der Konkurrenz abheben können. Demgemäß steigert verantwortliches Handeln das Ansehen des Unternehmens, seiner Produkte und Marken. Gesellschaftliches Engagement sorgt ferner für eine erhöhte Kundenbindung. In Bezug auf die unternehmensinterne Perspektive lässt sich mit verantwortungsvollem Unternehmertum eine bessere Mitarbeiteransprache erzielen, Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter werden ebenso durch das Engagement erhöht. Mitarbeiterbindung und die oftmals erleichterte Gewinnung neuer Fachkräfte sind weitere positive Folgen. Letztlich lässt sich durch einen verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen, Zulieferern, Produkten, Mitarbeitern und Kunden eine Reduzierung wirtschaftlicher Risiken erzielen. Insbesondere für KMU bedeutet CSR-Engagement eine erhöhte Lebensqualität in der Region, was die Attraktivität des eigenen Wirtschaftsstandortes steigert. Aus diesen vorgenannten Aspekten lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Denken und der Einhaltung ethischer Prinzipien für das Unternehmen ableiten.¹³

¹³ Es gibt bislang keine Untersuchung, die eine Quantifizierbarkeit des Erfolgs von CSR-Aktivitäten belegt. Ein Beispiel für die Reaktion auf diese veränderten Bedürfnisse und Notwendigkeiten stellt das Projekt Cosore der EU dar, in dem es darum geht, KMU für das Thema CSR zu sensibilisieren (vgl. Stoll 2003 sowie Europäische Kommission 2003b).

4.5 Herausforderungen eines CSR-Engagements

Die Herausforderungen eines CSR-Engagements von KMU werden im Folgenden anhand der Bereiche Ressourcenknappheit, Markt und Einfluss durch Großunternehmen dargestellt.

Ressourcenknappheit

KMU verfügen gemeinhin nur über begrenzte personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen, was die nötige strategische Ausrichtung des CSR-Engagements erschwert. Im Hinblick auf die Notwendigkeit einer tiefen Verankerung von CSR in das Kerngeschäft eines Unternehmens, um die Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen sicherzustellen, stehen KMU hier nur begrenzte Möglichkeiten zur Verfügung. Vor allem Zeitmangel wird von kleinen und mittleren Unternehmen als Hindernis angesehen (vgl. Europäische Kommission 2002a: 35). So sind die Anstrengungen, eine für Unternehmerische Verantwortung erforderliche Organisationsstruktur zu schaffen, in den meisten Fällen nur durch externe Unterstützung realisierbar.

Markt

KMU sind aufgrund ihrer Größe und Positionierung i. d. R. stärker von konjunkturellen Schwankungen betroffen. Diese wirtschaftliche Abhängigkeit von Rezession und Aufschwung erschwert für KMU die Implementierung langfristiger Strategien, da längere „Durststrecken“ nur schwer aufgefangen werden können. Das Abstellen auf einen kurzfristigen Erfolg, um auch in starken Wettbewerbssituationen bestehen zu können, ist daher notwendig. Oftmals wird allein die Einhaltung rechtlicher Bedingungen von KMU als CSR-Engagement gesehen. Dem kann an dieser Stelle entgegen gehalten werden, dass KMU selten (10% aller KMU in der EU) an der Börse notiert sind und damit davor bewahrt sind, kurzfristig gute Quartalsergebnisse erbringen zu müssen, um den Shareholder-Interessen gerecht zu werden. Stattdessen können sie sich auf ihren langfristigen Fortbestand konzentrieren (vgl. Observatory of European SMEs 2003: 18).

Einfluss durch Großunternehmen

Die oftmals starke Abhängigkeit von Großunternehmen kann aus KMU-Sicht eine weitere Herausforderung darstellen. Für das CSR-Engagement bedeutet dies häufig, dass durch

den Druck der großen Unternehmen auch KMU gezwungen sind, entsprechend strategisch aktiv zu werden. Im Einzelnen äußert sich der Druck über die Zuliefererkette durch die Weitergabe der Verantwortung an die Lieferanten, die in der Regel KMU sind. Deutlich wird dies beispielsweise durch die Forderung multinationaler Unternehmen nach Zertifikaten über die Einhaltung sozialer Standards, denen die Zulieferer gezwungen sind nachzukommen, um weiterhin liefern zu dürfen (vgl. Peltzer 2005).

Zusammenfassend ist somit festzuhalten, dass vor allem die Ressourcenknappheit einem CSR-Engagement von KMU entgegensteht. Jedoch ist auf europäischer Ebene zu erkennen, dass die in der Literatur weit verbreitete Ansicht, eine personelle und finanzielle Ressourcenknappheit hemme das CSR-Engagement von KMU, nicht bestätigt werden kann. Vielmehr scheinen sich Unternehmer aus einer intrinsischen Motivation heraus zu engagieren (vgl. Europäische Kommission 2002a: 34). Die Entscheidung, externe CSR-Maßnahmen durchzuführen, ohne diese zu kommunizieren, fußt somit vor allem auf der Tatsache, dass sich Unternehmen bisher nicht mit dem Thema CSR und entsprechenden Aktivitäten auseinandergesetzt haben, und ferner keinen direkten Bezug zu den unternehmenseigenen Aktivitäten und daraus hervorgehendem Nutzen erkennen können. Dieses mangelhafte Wissen um die Rolle und den Nutzen (bspw. praktische Erfahrungen, strategische Potentiale) von CSR kann damit als weiteres Hindernis gewertet werden, das KMU von einem gesellschaftlichen Engagement fern hält (vgl. Thomas et. al. 2006: 9f.). Dabei ist jedoch festzuhalten, dass die mangelnde Auseinandersetzung lediglich für die Kleinstunternehmen das Haupthindernis darstellen, wohingegen kleine und mittlere Unternehmen vor allem Zeitmangel als Hindernis ansehen (vgl. Europäische Kommission 2002a: 35).

5 Forschungsbedarf

Corporate Social Responsibility gewinnt sowohl in der gesellschaftspolitischen als auch in der unternehmenspraktischen Diskussion an Relevanz. In dem wissenschaftlichen Forschungsstand spiegelt sich diese Relevanz jedoch nicht wider. Gerade für Deutschland gibt es kaum repräsentative Erhebungen, die einen umfassenden Überblick über das CSR-Engagement deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen geben.

Im Bereich CSR bei KMU beruht der Wissensstand der deutschen Forschung auf einigen wenigen Umfrageergebnissen. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang bspw. die Studien des IfM Bonn (2002b, 2007), der Europäischen Kommission (2002b), der forsa (2005), die ASU-Umfrage (2007) sowie die GILDE-Studie (2007) im Auftrag der EU-Kommission.

Frank Maaß und Reinhard Clemens vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn haben 2002 eine umfangreiche empirische Untersuchung zu den CC-Aktivitäten der Unternehmen des produzierenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors in Deutschland veröffentlicht. Ein besonderes Augenmerk wurde dabei auf den Beitrag des Mittelstands gelegt. Auf der Basis von zwei Befragungen, an denen sich 940¹⁴, bzw. 240¹⁵ Unternehmen beteiligten, zeigen Clemens und Maaß das Spektrum der CC-Aktivitäten von mittelständischen Unternehmen auf und erörtern die unterschiedlichen Instrumente eines derartigen Engagements. Darüber hinaus durchleuchten sie die Ziele und Strategieprofile der Unternehmen und identifizieren vor diesem Hintergrund Differenzen zwischen den Vorgehensweisen des Mittelstandes und denen von Großunternehmen. Die Untersuchung zeigt die Chancen und Probleme des CC-Engagements für den Mittelstand auf und diskutiert mögliche politische Handlungsoptionen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für CC in Deutschland (vgl. IfM Bonn 2002).

Die im halbjährlichen Turnus stattfindende IfM-Online-Befragung für das BDI-Mittelstandspanel befragte im Frühjahr 2007 knapp 1.100 Unternehmen u. a. zum Thema CSR. Bei fast allen Unternehmen stehen demnach Aktivitäten im Personalbereich und gesellschaftlichen Umfeld im Vordergrund; danach folgen Umwelt und die Beziehung zu Kunden und Lieferanten (IfM Bonn 2007: 54f).

Die Europäische Kommission hat 2002 den Bericht 'Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung' veröffentlicht. Dieser analysiert das Thema CSR aus einer KMU-spezifischen Perspektive, wobei sich die Analyse auf den Bereich der externen sozialen sowie der umweltbezogenen Verantwortung beschränkt. Neben einem Überblick über die bereits bestehende Literatur im Bereich CSR bei KMU stellt der Bericht die Untersuchungsergebnisse einer umfassenden Erhebung unter 7.662 europäischen KMU, dem ENSR Survey on SMEs 2001, vor. Der Bericht der Europäischen Kommission bietet einen umfassenden Einblick in das externe CSR-Engagement von KMU, den damit verbundenen Einstellungen, den Kosten und Nutzen sowie den Barrieren von KMU im Zusammenhang mit ihrer unternehmerischen Verantwortung gegenüber externen Stakeholdern. Der Bericht umfasst zwar die gesamteuropäische Perspektive von CSR bei KMU, lässt aber auch nationale Schlussfolgerungen über das externe CSR-Engagement von KMU in Deutschland zu (vgl. Europäische Kommission 2002b).

Die Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH, forsa, hat 2005 eine Studie im Auftrag der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM) durchgeführt, die vom Unternehmernmagazin ‚impulse‘ veröffentlicht wurde. Die CSR-Studie ermittelte auch, dass sich ein Drittel der Unternehmensinhaber in Deutschland ehrenamtlich für Staat und Gesellschaft engagieren. forsa hat hierzu 1.000 (Mit-)Inhaber von zufällig ausgewählten Unternehmen mit einem Mindestumsatz von 100.000 EUR befragt, darunter waren neben großen Unternehmen auch KMU. Die erhobenen Ergebnisse sind repräsentativ für alle inhabergeführten Unternehmen in Deutschland mit einem Jahresumsatz ab 100.000 EUR. In Ortschaften mit weniger als 10.000 Einwohnern fand die Aussage, dass Unternehmen eine größere gesellschaftliche Verantwortung haben als andere Gruppen in unserer Gesellschaft, den prozentual größten Zuspruch.

Der Verein Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer (ASU) hat im Frühjahr 2007 bei seinen Mitgliedern eine Umfrage zum Thema CSR durchgeführt. Dabei zeigte sich, dass die persönliche Motivation des Unternehmers sowie die Erzielung von Reputationsgewinn im Vordergrund des Engagements standen. Näher beleuchtet wurden mitarbeiterbezogene Aktivitäten (vgl. Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer 2007).

¹⁴ Die Daten dieser Befragten stammen aus dem Mittelstandspanel Frühjahr 2001, welches das IfM im Auftrag des BDI und Ernst & Young erstellte.

¹⁵ Diese Daten wurden ab November 2001 in einer Extra-Befragung des IfM erhoben.

Darüber hinaus fördert die EU im Rahmen des Programms „Mainstreaming CSR among SMEs“ verschiedene Projekte in Europa. In Deutschland wurde hierzu die Studie „Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland – aktueller Stand und zukünftige Entwicklung“ im Februar 2007 abgeschlossen (vgl. Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Stadt Detmold 2007). Hier wurden neben Aktivitäten auch Hindernisse sowie der Nutzen für KMU bei den 145 teilnehmenden Unternehmern abgefragt, wovon fast die Hälfte der Teilnehmer aus der Energiewirtschaft stammt. Die Kampagne „Verantwortliche Unternehmensführung“ (vgl. Dresewski 2007) wird im Rahmen des EU-Programms zurzeit noch durchgeführt.

Es wird deutlich, dass keine dieser Studien umfassend das gesamte Spektrum des CSR-Engagements von KMU erhebt, da oftmals nur einzelne Aspekte abgefragt werden. Ebenso finden Anreize und Probleme, denen sich KMU im Implementierungsprozess stellen müssen, keine Berücksichtigung. Zudem lassen die oben vorgestellten Studien nur schwer eine Vergleichbarkeit zu, da die einzelnen Untersuchungseinheiten jeweils eine unterschiedliche Verteilung von kleinen und mittleren Unternehmen, abweichende Branchenzugehörigkeit und andere Stichprobengrößen aufweisen. Diese Ergebnisse lassen daher nur schwer einen Schluss auf die Metropolregion Hamburg zu und machen eine spezifische regionale Betrachtung notwendig.

Darüber hinaus folgen alle vorgestellten Studien einem quantitativen Forschungsdesign. Dies erlaubt lediglich eine Auswertung von vorgefertigten Kategorien und greift für die Gewinnung von Kenntnissen für den bisher vernachlässigten Bereich von CSR bei KMU zu kurz.

Daher will die vorliegende Arbeit dieses Defizit durch ihren explorativen Charakter ausgleichen und sucht zum besseren Verständnis der Problematik das Gespräch mit den Unternehmern. Ziel dieser Studie ist es einen Einblick in das Engagement für CSR von KMU in der Metropolregion Hamburg zu ermitteln. Hierbei soll auf regionale Besonderheiten eingegangen werden, daher wird ein Fokus auf die für Hamburg relevanten Wirtschaftszweige gelegt. Darüber hinaus konzentriert sich diese Studie auf Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern, um eine bessere Vergleichbarkeit hinsichtlich des CSR-Engagements der Unternehmen zu erreichen.

6 Methodischer Ansatz

Das empirische Vorgehen dieser Arbeit folgt einem qualitativen Ansatz. Ein qualitatives Vorgehen bietet die Möglichkeit, dass betroffene Personen das zu beobachtende Phänomen aus einer Innenperspektive beschreiben können (vgl. Flick/ Kardoff/ Steinke 2006: 14). Auf diese Weise wird ein konkreteres und umfassenderes Bild der Realität erzeugt, als es in einem standardisierten Verfahren möglich wäre. Aus diesem Grund wurden zum Zweck der Exploration in einer ersten Erhebungsstufe offene Expertengespräche mit Vertretern aus den Bereichen Wissenschaft, Wirtschaft und Vertretern der Zivilgesellschaft durchgeführt. Ziel dieser Befragung war die Ergänzung der oben dargestellten Sekundärinformationen zum Themenbereich CSR bei KMU. Diese ersten Befragungsergebnisse dienten - neben der Literatursichtung - der Erstellung des Leitfragebogens für die Unternehmerinterviews.

Mittels der geführten Unternehmerinterviews sollen die verschiedenen Herangehensweisen an CSR sowie die regionalen Besonderheiten der KMU gemäß der Zielsetzung dieser Arbeit ausfindig gemacht werden. Es sollen Ergebnisse generiert werden, die eine Tendenz für die gesamte Metropolregion Hamburg in den Branchen Medien und Informationstechnologie, Luftfahrt, Hafen und Logistik sowie Life Science zulassen. Aufbauend auf diese Auswertung sollen weitere Handlungsempfehlungen abgeleitet werden die CSR bei KMU fördern können.

Nachfolgend wird gezeigt, was unter einem Experteninterview zu verstehen ist, was seine wissenschaftliche Grundlage ist und wie die daraus gewonnenen Daten analysiert und verwertet werden können.

6.1 Experteninterviews – Theoretische Grundlagen

Eine einheitliche Definition des Experteninterviews ist in der Literatur nicht zu finden. Vielmehr werden sie beschrieben als „all jene Interviews, die nicht standardisiert und quantitativ auswertbar sind. Charakteristischer Weise sind diese Interviews an einen Leitfaden gebunden“ (Bogner/ Menz 2005: 17) und werden daher auch als „offene Interviews“ (Mayring 2000: 1) bezeichnet. Als Experten und Expertinnen werden Personen bezeichnet, denen dieser Status hinsichtlich der entsprechenden Interessen des Forschers verliehen wurde. Seine Rolle als Befragter macht ihn dann zu einem Experten in einem Experteninterview (vgl. Meuser/ Nagel 2005: 259).

Experteninterviews werden aufgrund ihrer informationseinholenden Befragungsform auch „ermittelnde Interviews“ (Meuser/ Nagel 2005: 18) genannt. Sie sind weder analytisch ausgerichtet, noch folgt der rezeptive Interviewer einer spezifischen Methodik. Die Vorteile qualitativer Interviews liegen in der Offenheit und der Flexibilität im Gespräch, was jedoch die Strukturierung des Gesprächs durch einen Interviewleitfaden nicht ausschließen soll (vgl. Trinczek 2005: 215f.).

Qualitative Interviews tragen maßgeblich dem Ziel dieser Studie bei, einen Überblick über die CSR-Aktivitäten von KMU in der Metropolregion Hamburg zu erlangen, da sie Tendenzen aufzeigen. In Zweiergesprächen sollen die Interviewpartner implizites Wissen explizieren und damit Informationen bereitstellen, die weder aus der Literatur, noch über quantitative Fragebögen zu generieren sind (vgl. Flick 1996: 101). Es gilt aus diesen Informationen Tendenzen zu deduzieren, die als richtungweisend für die Metropolregion Hamburg angesehen werden können, aber nicht den Anspruch repräsentativer Gültigkeit erfüllen.

Für diese Untersuchung wurden zwei Gruppen von sog. Experten interviewt. Die erste Gruppe stellen die Wissenschaftler, Berater, Vertreter von Institutionen und Gewerkschaftler (im Weiteren Spezialisteninterviews genannt) dar. Die zweite Gruppe bilden die Inhaberunternehmer und Geschäftsführer der KMU (im Weiteren Unternehmerinterviews genannt). Wann und in welcher Reihenfolge die Fragen gestellt werden, blieb dem Interviewer überlassen sowie die Beurteilung, ob eine Frage bereits im Rahmen einer anderen Frage oder in einem anderen Zusammenhang beantwortet wurde und keiner expliziten Formulierung bedarf.

Die Dauer sollte 60 Minuten für die Spezialisteninterviews und 30 Minuten für die Unternehmerinterviews nicht überschreiten. Jedoch haben im Wesentlichen die Interviewpartner selbst entschieden wie lange die einzelnen Gespräche dauern sowie wann und wo (persönlich oder telefonisch) sie stattfinden.

6.2 Auswahl der Interviewpartner

Die Recherche zum Stand der Forschung zum Thema CSR bei KMU in der Metropolregion Hamburg hat einen Überblick über die Akteure in diesem Themenfeld ergeben. Die für diese Studie relevanten Bereiche Wissenschaft, Beratung, Institutionen und Gewerkschaften wurden daher im Rahmen der Spezialisteninterviews abgedeckt. Daraus resultieren die folgenden 11 Interviewpartner¹⁶:

- Jun.-Prof. Dr. Alexander Behrends, Universität Lüneburg
- Felix Dresewski, Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ), Verband
- Martin Geißler, IG Metall
- Dr. Annette Kleinfeld, Dr. Kleinfeld & Partner, Unternehmensberatung
- Dr. Julia Körner, Handelskammer Hamburg
- Martin Oldeland, B.A.U.M. e. V.
- Birgit Riess, Bertelsmann Stiftung
- Andreas Rönna, Handwerkskammer Hamburg
- Dietmar Stretz, ver.di
- Eckhard Voß, wmp consult, Unternehmensberatung
- Franz Wenzel, Center for Corporate Citizenship

Die Auswahl der Gesprächspartner für die Unternehmensinterviews erfolgte nach der Bestimmung eines Unternehmens als KMU und auch nach einer gleichmäßigen Verteilung der Unternehmensstandorte in der Metropolregion Hamburg sowie den vier Untersuchungsclustern Hafen und Logistik, Medien und IT, Luftfahrt und Life Science.

157 Unternehmen wurden in einem ersten Schritt per Brief, Email und Telefon angefragt und in einem zweiten Schritt nochmals telefonisch angesprochen.¹⁷ 121 Unternehmen gaben an, nicht an der Studie teilnehmen zu wollen, wobei die Begründungen für die Ablehnung statistisch erfasst wurden. Damit ergibt sich eine Rücklaufquote von 22,93 %. Nachfolgend findet sich eine Übersicht über die genannten Gründe für die Ablehnung der Teilnahme.

¹⁶ Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte anhand eines „theoretical sampling“, d. h. entsprechend den Vorkenntnissen sowie dem theoretischen Verständnis der Forscher (vgl. Lamnek 1995: 193ff.).

¹⁷ Aufgrund des geringen Rücklaufs bei einer ersten Anfragewelle von 40 Unternehmen wurde in einer zweiten Anfragewelle weitere 117 Unternehmen kontaktiert.

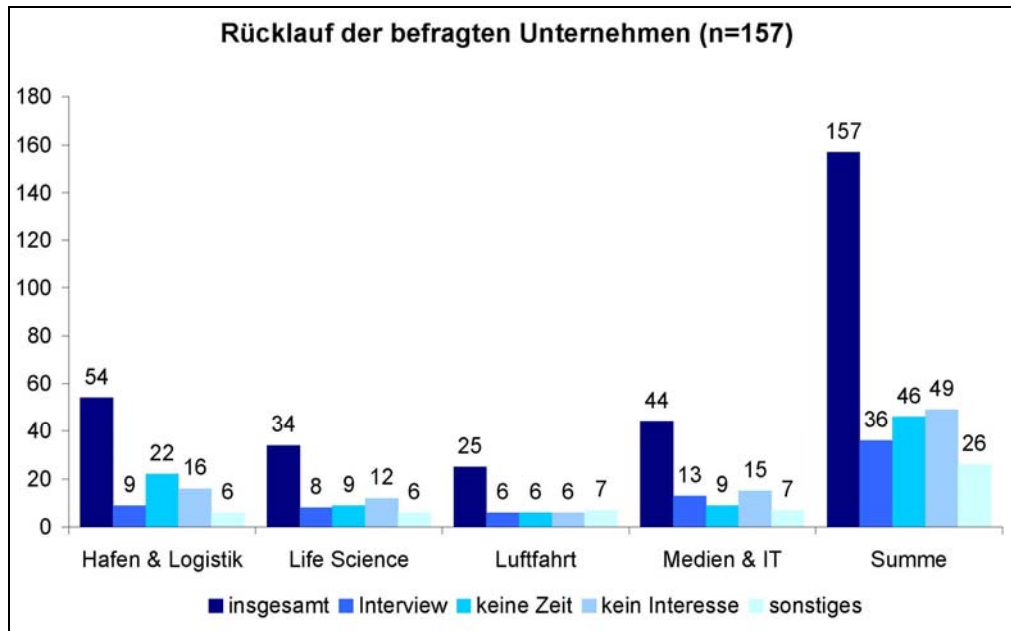


Abbildung 6: Eigene Darstellung (2007): Rücklauf der befragten Unternehmen

Abschließend nahmen 36 Unternehmer an der Befragung teil, von diesen Interviews konnten 3 aus formalen Gründen nicht weiter berücksichtigt werden. Daraus ergibt sich eine Gesamtanzahl von 33 Unternehmerinterviews, bzw. eine bereinigte Rücklaufquote von 21,02 %, für die Auswertung, deren Zusammensetzung anhand ihrer regionalen und Branchenzugehörigkeit im Anschluss dargestellt werden.

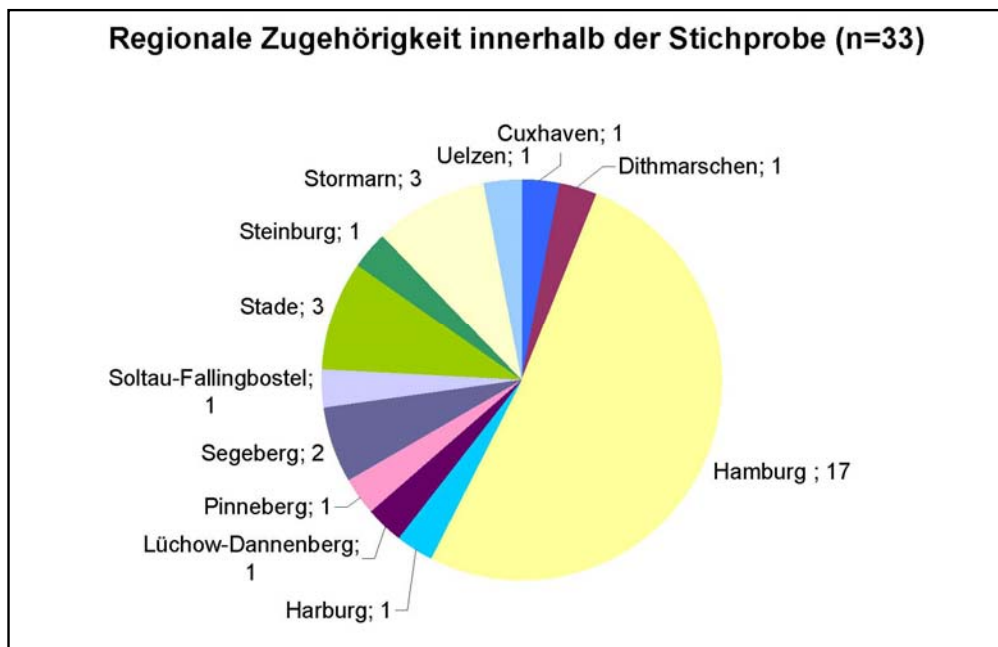


Abbildung 7: Eigene Darstellung (2007): Regionale Zugehörigkeit innerhalb der Stichprobe

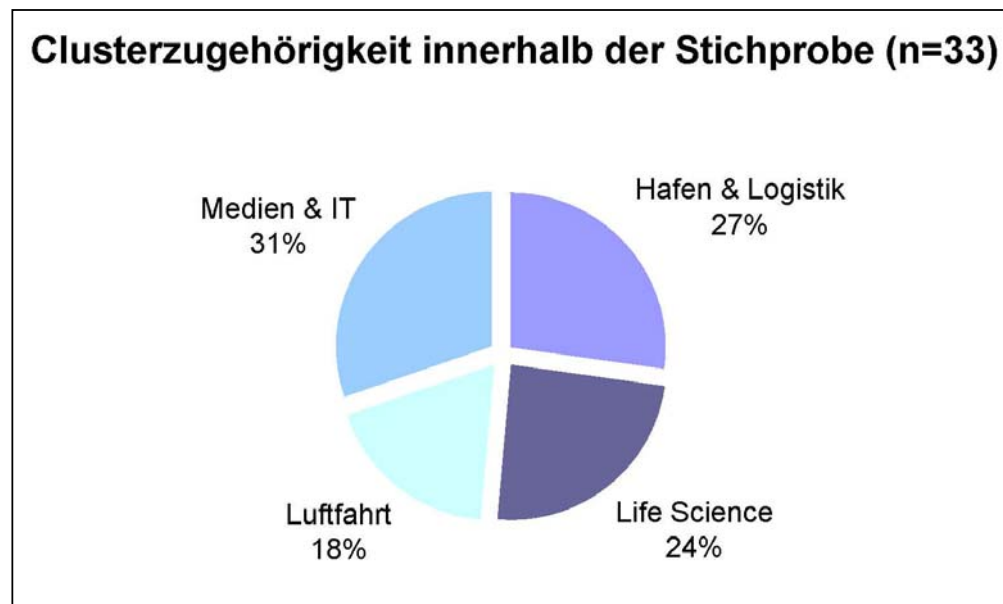


Abbildung 8: Eigene Darstellung (2007): Clusterzugehörigkeit innerhalb der Stichprobe

6.3 Transkription

Die Experteninterviews fanden entweder in den Räumlichkeiten der entsprechenden Unternehmen und Organisationen statt oder wurden telefonisch durchgeführt. Sie wurden mit Diktiergeräten aufgezeichnet¹⁸ und anschließend transkribiert. Entsprechend dem Zweck dieser Untersuchung, wurden nur verbale Äußerungen in vollen Sätzen (durch den Interviewer/ Transkribierenden vervollständigt) transkribiert. Parasprachliche Elemente (z. B. Füllwörter und Laute) wurden somit nicht im Transkript berücksichtigt (vgl. Kowall/O'Connell 2000: 439).

6.4 Auswertungsmethode

Zur Inhaltsanalyse der Experteninterviews, die auf der Basis eines gemeinsamen Leitfadens durchgeführt wurden, jedoch nicht standardisiert sind, wurden verschiedene Kategorien gebildet, um die Vergleichbarkeit zwischen den verschiedenen verlaufenden Interviews herstellen zu können (vgl. Chaselon et al. 1985: 17ff.; Kuckartz et al. 2007: 15ff.).¹⁹ Für die Auswertung wurden die Textstellen einer Kategorie zusammengefasst, beschrieben und interpretativ in einen größeren Rahmen eingeordnet (vgl. Kuckartz 2007: 48). Die Kategorienbildung kann hierbei auf induktive oder deduktive Weise stattfinden. Erstere definiert die Kategorien während der Sichtung des Interviewmaterials und nimmt in dessen Verlauf sukzessiv Änderungen an der Kategorisierung vor. Bei der deduktiven Kategorienanwendung geht es darum, die schon vor der Auswertung festgelegten Auswertungsaspekte mit dem Material in Beziehung zu setzen (vgl. Mayring 2000: 3ff). Es wird also eine „vertraute und bewährte Ordnung auf einen neuen Fall angewendet“ (Reichertz 2000: 279).²⁰

Bei der Auswertung dieser Interviews wurde die erste, die induktive Kategorienbildung angewandt. Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass Merkmalskombinationen zu einer Regel oder Ordnung generalisiert werden können (quantitative Induktion). Beispielsweise kann so ausgehend von der Häufigkeit der Aussagen von Interviewten über bestimmte

¹⁸ Hierzu wurde vor dem Gespräch die Einwilligung des Interviewten gegeben. Außerdem wurde der Gesprächspartner darüber informiert, dass ihm seine Zitate vor der Publikation zur Freigabe zugesandt werden.

¹⁹ Für detaillierte Beschreibungen der Textkodierung ohne Softwareunterstützung siehe Flick 1996: 196ff.

²⁰ Hierbei ist anzumerken, dass Deduktionen tautologisch und wahrheitsübertragend sind. D. h. sie bringen keine neue Erkenntnis, geben aber den Wahrheitsgehalt von der Regel an den konkreten Fall weiter.

Beobachtungen oder Zusammenhänge eine wahrscheinlich gültige Regel, also eine Tendenz,²¹ abgeleitet werden (vgl. Reichertz 2000: 279). Einen weiteren Vorteil dieser Analysemethode ist die Anwendungsmöglichkeit einer „logischen Abduktion“ (vgl. Reichertz 2000: 281ff.). Bei dieser Methode können ggf. neue Regeln und Zusammenhänge er- oder gefunden werden, da sie vom Resultat auf die Tendenz schließt. Dies ist eine Methode, die nicht zur Theoriebildung dient und lediglich als Erklärungsvorschlag dienen soll. Im Auswertungsteam werden demnach Kategorien während der Sichtung der Transkripte entwickelt, anhand derer eine inhaltliche Analyse der Interviews durchgeführt wird und Tendenzen abgeleitet werden.

Während die Auswertung der Spezialisteninterviews noch mit Excel vorgenommen wurde, wurde bei der Auswertung der Unternehmerinterviews das Computerprogramm MaxQDA (Version 2007) genutzt.

²¹ Induktionen sind ebenfalls tautologisch, jedoch übertragen sie nicht generell den Wahrheitsgehalt der Regel. Daher ist diese Methode zur Ableitung von Tendenzen, aber nicht für die Entwicklung von Theorien geeignet.

7 Herleitung der Interviewleitfäden

Die Erstellung des Interviewleitfadens für die Spezialisten erfolgte entsprechend des Forschungsanliegens. Zu Beginn des Interviews wurde das jeweilige Verständnis von unternehmerischer Verantwortung bzw. von CSR abgefragt, um etwaige Missverständnisse oder Begriffsunklarheiten zu vermeiden. Anschließend wurde auf die Herangehensweisen von KMU an die CSR-Thematik sowie die regionalen Besonderheiten in der Metropolregion Hamburg eingegangen. Im Weiteren wurde nach der Motivation und den regionalen Besonderheiten von KMU gefragt. Für die spätere Ableitung von Unterstützungsmöglichkeiten oder Hilfestellungen für die Implementierung von CSR in KMU wurde in einem dritten Block nach den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gefragt, innerhalb derer Unternehmen agieren. Abschließend wurde nach der zukünftigen Entwicklung des Themas Unternehmerische Verantwortung bei KMU gefragt.

Aufgrund der in Kapitel 6 skizzierten methodischen Vorgehensweise, und basierend auf den in den Spezialisteninterviews gewonnenen Erkenntnissen, haben sich folgende drei Fragen als Grundgerüst für die Unternehmerinterviews herauskristallisiert:

- Was verstehen KMU unter Unternehmerischer Verantwortung/ CSR?
- Wie handeln KMU in der Metropolregion Hamburg im Bereich Unternehmerische Verantwortung?
- Was motiviert bzw. hindert KMU hinsichtlich eines Engagements?

In einem ersten Themenblock wurde daher das Begriffsverständnis der Unternehmer von Unternehmerischer Verantwortung sowie deren Umsetzung abgefragt.²² Weiter wurde nach Motivation und möglichen Hindernissen für unternehmerisches Engagement gefragt. Abschließend wurden die lokalen Besonderheiten und die Kommunikation des CSR-Engagements thematisiert.

²² Aufgrund der Neuheit des Begriffs Corporate Social Responsibility wurde im Interviewleitfaden für die Unternehmer der Begriff „Unternehmerische Verantwortung“ gebraucht.

8 Auswertung der Spezialisteninterviews

Die Spezialisteninterviews werden im Folgenden entsprechend der Kategorien dargestellt, die der Auswertung zugrunde liegen.

8.1 KMU Verständnis

Die Befragung dieser Experten hat gezeigt, dass Uneinigkeit hinsichtlich der Begriffsbestimmung von KMU herrscht. So variieren die Meinungen hinsichtlich der Mitarbeiterzahl als quantitatives Kriterium zwischen 500 und 2000 als Obergrenze. Hervorgehoben wurde hingegen das qualitative Kriterium des Zusammenfallens von Inhaber und Geschäftsführer. Im Gegensatz zu multinationalen Unternehmen zeichnen sich KMU durch eine starke Einbettung in ihr soziales Umfeld aus, dem sie nicht nur geschäftlich sondern auch privat verbunden sind. Eine ausgeprägte Standortverbundenheit sowie eine traditionelle Prägung sind weitere Merkmale der KMU in Deutschland.

Die oftmals wahrgenommene geringe soziale Distanz zwischen Mitarbeitern und Arbeitgebern wird als positiv für das Betriebsklima erachtet. Gleichwohl wird es als Gefahr angesehen, dass diese Nähe aus Angst vor persönlicher Enttäuschung ausgenutzt werden könnte, denn die Mitarbeiter sind in der Regel nicht durch einen Betriebsrat vertreten.

Die Experten weisen auf die besondere Position von KMU als Zulieferbetriebe und die daraus eventuell entstehende Abhängigkeit hin. KMU sehen sich veranlasst auf das Verlangen von den belieferten Unternehmen nach Standards (z. B. ISO 14000, SA 8000)²³ zu reagieren, um weiterhin als Zulieferer bestehen zu können.

8.2 CSR Verständnis

Ferner liegt unter den Experten Uneinigkeit darüber vor, was unter CSR zu verstehen ist, während Konsens darüber herrscht, dass es ein umfassendes und vielschichtiges Konzept ist, was sich in der Mannigfaltigkeit der Begriffe, Konzepte und Werte widerspiegelt. Zur näheren Erläuterung des CSR-Verständnisses wurden folgende Begriffe angeführt: Nachhaltigkeit, ethische Mindestanforderungen (Menschenwürde, Ehrlichkeit, Fairness,

²³ Beide Abkürzungen bezeichnen Standards, die sich jedoch auf unterschiedliche Bereiche beziehen: ISO 14000 findet im Umweltbereich Anwendung und SA 8000 zertifiziert Sozialstandards.

Integrität, Handschlag und Rechtschaffenheit), lokale Verbundenheit, Ethik, Ökonomie, Arbeitsplatzsicherung, Sponsoring und Ehrenamt.

Dem CSR-Konzept wird von den Experten ein Innovationscharakter unterstellt, der sich positiv auf den Markt auswirkt. Zudem wird erwartet, dass CSR von KMU vor allem in Form von Sponsoring und Spenden praktiziert wird, z. B. durch die Unterstützung des lokalen Sportvereins. CSR geht jedoch aufgrund seiner strategischen Ausrichtung über reine Sponsoring- und Spendenaktionen hinaus, so die Spezialisten.

Ein gehäuftes Engagement von KMU erwarten die Experten im Bereich Bildung zum Ziel der Nachwuchs- und Ressourcensicherung. Weiterhin erwartet man Interesse von Unternehmern an der Stabilisierung des lokalen und gesellschaftlichen Umfeldes, in dem sie wirtschaften. Demzufolge würden arbeitsplatzbezogene Themen von den KMU hervorgehoben, wie bspw. die Gestaltung der „work-life-balance“, Mitbestimmung, Mitarbeiterbeteiligung und -entwicklung, Unternehmenskultur, Teambildung sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zur Steigerung der eigenen Attraktivität für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Daher erwarten die Befragten, dass KMU die für ihre Mitarbeiter relevanten Themen in Form einer CSR-Aktion aufgreifen.

Die Spezialisten setzen ihren Fokus auf die soziale und gesellschaftliche Komponente des CSR-Konzeptes, Umweltthemen werden eher am Rande erwähnt. Sie betrachten das CSR-Konzept als strategisches Managementsystem und damit als Teil der Betriebswirtschaftslehre. Von den KMU erwarten sie, dass sie sich zwar gesellschaftlich engagieren, dies aber ohne strategische Ausrichtung tun. Folglich gehen sie davon aus, dass KMU die Vorteile kritischer Stakeholderdialoge unterschätzen und sie infolgedessen nicht praktizieren. Dennoch wird dessen (strategische) Wichtigkeit von den Experten betont:

"Es wird über kurz oder lang auch im Bereich Nachhaltigkeit Zertifikate und Anforderungen irgendwelcher Art geben, die Großkunden an ihre Zulieferer stellen und sagen 'So, hast Du dieses Zertifikat? Wenn Du es nicht hast, tut mir leid, suchen wir uns jemand anderen'. Ich weiß konkret von Unternehmen, die von ihren Großkunden schon solche Anfragen bekommen haben. Wer sich also als Mittelständler heute nicht strategisch darauf einstellt, Nachhaltigkeit in seine Unternehmenstätigkeit zu integrieren, hat ein Problem." (Martin Oldeland, B.A.U.M. e.V.)

8.3 Rahmenbedingungen

Die Experten beklagen den mangelnden Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis. Die Ausbildung zukünftiger Mitarbeiter und Führungskräfte in den Bereichen Nachhaltigkeit und CSR wird als essentieller Bestandteil für eine zukunftsfähige Gesellschaft angesehen. Es wird vor allem als Aufgabe von Schulen und Hochschulen betrachtet, unternehmensethische Themen in ihren Lehrplan aufzunehmen.

Das Setzen von Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln wird von den Befragten als Aufgabe des Staates angesehen. Während eine Regulierung von CSR durch Gesetze von den Experten abgelehnt wird, werden CSR unterstützende Rahmenbedingungen, wie z. B. ein steuerliches Anreizsystem, als wünschenswert erachtet, um den engagierten Unternehmer vor einer ökonomischen Benachteiligung zu schützen.

Eine gesetzliche Regulierung von CSR wird als dem Innovationscharakter sowie der Freiwilligkeit des Konzepts entgegen stehend angesehen und würde das CSR-Engagement von KMU verringern, so die Einschätzung der Experten. Damit wird CSR als Selbstverpflichtung über gesetzliche Regelungen hinausgehend verstanden.

Branchenvereinbarungen könnten damit eine Verbesserung der Rahmenbedingungen hervorrufen, indem sich Unternehmen einer Branche zusammenschließen und sich zu einer bestimmten Thematik selbst verpflichten. Darüber hinaus wird von den Spezialisten angenommen, dass sich ein CSR-Engagement von Unternehmen zu einem Differenzierungsmerkmal entwickeln kann und folglich vom Markt honoriert und auf diese Weise reguliert wird.

8.4 Institutionen

Ein Teil der Befragten waren Vertreter von Institutionen, wie bspw. der Handels- oder Handwerkskammer. Von ihnen sowie den anderen Spezialisten wird das Herantragen dieser Thematik an Unternehmen sowie die Versorgung mit ausreichend Informationen über Chancen und Optionen des CSR-Konzeptes als Hauptaufgabe der Institutionen angesehen. Ebenso stehen die Institutionen in der Position Konzepte zu entwickeln, die Sensibilisierung von KMU für diese Thematik voranzutreiben sowie Möglichkeiten zum Austausch für KMU bereit zu stellen. Darüber hinaus sei es wichtig, das Thema in den Medien zu platzieren und eine Mittlerposition zwischen gemeinnützigen Organisationen

und Unternehmen zu schaffen. Die Bereitstellung solcher Serviceleistungen durch die Kammern gestaltet sich insofern schwierig, als dass

„(...) es in Hamburg bereits mehrere Berater und Einrichtungen gibt, die sich dieses Themas angenommen haben. Wir als Handelskammer können daher nicht massiv mit einem Informations- und Serviceangebot nach außen treten. Das liegt daran, dass die Handelskammer selbst nicht in Konkurrenz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen treten darf. Das ist uns vom Gesetzgeber her so vorgeschrieben.“ (Dr. Julia Körner, Handelskammer Hamburg)

Netzwerke zum Austausch zwischen KMU zur CSR-Thematik werden von den Experten gemeinhin als wichtig und effektiv erachtet. Allerdings gab es keine einheitliche Empfehlung der Befragten darüber, wie ein solches Netzwerk organisiert oder gestaltet sein könnte. Die Meinungen reichen von individuellen Absprachen über Vereinstreffen bis hin zu einer internationalen, regelmäßigen Begegnung von Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und NGOs. So kann es zum Beispiel sein, dass

„das, was der Golfplatz beim Manager ist, die freiwillige Feuerwehr beim Handwerker ist.“
(Andreas Rönau, Handwerkskammer Hamburg)

Medien werden als wichtiger Akzelerator betrachtet, der zur Diffusion von CSR-Themen oder Best-Practice-Beispielen beiträgt, dessen Potential aber noch nicht voll ausgeschöpft ist. Gegenwärtig stehen Skandale großer und bekannter Unternehmen im Zentrum des Medieninteresses, während positive Beispiele von CSR bei lokalen, kleineren Unternehmen in den Hintergrund der Berichterstattung rücken. Um die Transparenz in der Öffentlichkeit zu erhöhen, bedarf es jedoch auch einer ausführlicheren Darstellung positiver Unternehmensbeispiele. Um dieses Ziel zu erreichen, werden CSR-Rankings für KMU als mögliches Instrument genannt, um eine verstärkte Wahrnehmung der CSR-Thematik in der Öffentlichkeit zu erzeugen. Hier mangelt es aber an geeigneten Rankings mit Kriterien, die auf KMU anwendbar sind, was sie gegenwärtig von einer Teilnahme an derartigen Ausschreibungen ausschließt.

Wenngleich Unternehmensberatungen in der Metropolregion Hamburg ansässig sind, die Serviceleistungen im Bereich CSR anbieten, verzeichnen die Spezialisten keinen Boom in der CSR-Beratungsbranche. Vielmehr nehmen bisher fachfremde Akteure CSR-Beratung mit in ihr Angebotsspektrum (z.B. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder Werbeagenturen) auf. Des Weiteren wurde darauf verwiesen, dass sich auch Steuerberater, die in der Regel das Vertrauen des Mittelstands genießen, sich dieses Themas annehmen könnten.

Die Befragung hat weiterhin ergeben, dass die beiden Gewerkschaftsvertreter in der Metropolregion Hamburg derzeit keine Vorreiterrolle zur Verbreitung von CSR einnehmen und diese auch nicht anstreben. Da sie sich bereits mit den Unternehmen in anderen Bereichen auseinandersetzen, vermuten sie bei diesen wenig Bereitschaft, auch beim Thema CSR Empfehlungen von den Gewerkschaften anzunehmen. Ein Spezialist vermutete ferner, dass CSR für die Gewerkschaften auch als Gefahr interpretiert werden kann, da gewerkschaftsspezifische Themen nun von Unternehmen im Rahmen interner CSR-Aktivitäten bearbeitet werden und damit ein Verlust an Daseinsberechtigung und Mitgliedern befürchtet werden könnte. Die Gewerkschaftsvertreter ihrerseits äußerten die Befürchtung, dass CSR eher dem 'window dressing' dient, als dass die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter eine echte Besserung erfahren.

Standards und Zertifizierungen werden von den Experten differenziert gesehen. Einerseits stellen sie eine Chance für den Mittelstand dar, ihre Aktivität und ihr Handeln im CSR-Bereich sichtbar zu machen, andererseits besteht jedoch die Gefahr, dass im Ausland unrechtmäßig erworbene Zertifikate Wettbewerbsverzerrungen hervorrufen, die KMU in besonders starkem Maße belasten würden.

8.5 Motivation

Die Gründe sich im Bereich CSR zu engagieren sind vielfältig. So ist für die Befragten das unternehmerische Engagement bei KMU eng mit der Persönlichkeit des Unternehmers verbunden. Einerseits kann die persönliche Überzeugung und die persönliche Betroffenheit des Unternehmers Anlass für ein Engagement sein, andererseits kann aber auch die Eitelkeit des Geschäftsführers, ein gewisses Engagement gegenüber Dritten vorweisen zu können, einen Motivationsfaktor darstellen. Oftmals sind bestimmte CSR-Aktivitäten bereits fest in der Unternehmenskultur verankert, was nach Ansicht der Experten eine Ursache dafür sein kann, dass in der Regel von einer strategischen Einbindung der CSR-Maßnahmen abgesehen wird.

Von den Befragten werden weitere Faktoren für ein Engagement genannt, die eher auf ökonomischen Gründen basieren. Da KMU tendenziell in ihrem lokalen Umfeld agieren, ist es für sie besonders wichtig auch hier mit ihren CSR-Maßnahmen präsent zu sein. Dabei geht es allerdings nicht nur um einen reinen Werbe- oder PR-Effekt, sondern auch darum stabile Kundenbeziehungen zu fördern oder zu erzeugen und zukünftige Mitarbeiter zu gewinnen. Insbesondere in ländlichen Gegenden erscheint es unternehmerisch wichtiger

einen guten Leumund zu haben als in der Anonymität der Großstadt. Die Anonymität in Städten und der stärkere Wettbewerb stellen eine größere Herausforderung für Unternehmen dar diese zu durchbrechen, um Aufmerksamkeit für ihre CSR-Aktivitäten zu erlangen.

Darüber hinaus wurde der Druck durch den Finanzmarkt für fremdfinanzierte KMU genannt, der als Anreiz dient, sich mit dem Thema CSR zu beschäftigen. Hier stellen beispielsweise Regelungen wie Basel II oder die Grundsätze des Finanzmarktes eine externe Motivation dar. Als motivationsfördernd wurde ergänzend die Gestaltung des Steuersystems genannt. Hier könnte eine entsprechende Umgestaltung zu einem stärkeren CSR-Engagement führen.

Auch durch ihre Rolle als Zulieferunternehmen geraten insbesondere KMU unter Zugzwang. In der Wertschöpfungskette werden KMU als Zulieferer mit Zertifizierungen und Sozialstandards konfrontiert, die sie erfüllen müssen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Nur so können die belieferten Unternehmen ihrer eigenen CSR-Strategie gerecht werden.

Aus den Interviews wurde deutlich, dass CSR die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen stärken kann. Es ermöglicht ihnen beispielsweise den Zutritt zu neuen Märkten, die Marktabsicherung sowie die Markterweiterung. Darüber hinaus lässt sich im Personalwesen ein Vorteil von CSR auf drei Ebenen vermuten: Die Mitarbeiter sind motivierter, sie fühlen sich dem Unternehmen verbundener und sie bilden bei bestimmten CSR-Tätigkeiten sog. Softskills aus, die wiederum der Personalentwicklung dienlich sind.

„Die Unternehmen werden nur aktiv daran mitarbeiten oder mitwirken, wenn sie auch einen ganz konkreten wirtschaftlichen Nutzen darin sehen.“ (Eckhard Voß, wmp consult)

Um CSR aber wirtschaftlich fruchtbar zu machen, betonen die Gesprächspartner, dass dieses Engagement der KMU eine strategische Ausrichtung haben sollte.

8.6 Hindernisse

Die Durchführung und Umsetzung von CSR-Maßnahmen scheitert häufig an dem mangelnden Informationsstand der Unternehmen. Hier fehlt es den KMU oftmals an Wissen und Information zum Thema CSR. Dies stellt häufig ein Hindernis zur weiteren Verbreitung von CSR dar; „wenn ich nichts darüber weiß, dann kann ich auch nichts machen“ (Felix Dresewski, UPJ). Auch die Unwissenheit über das Angebot an Koope-

rationspartnern sowie deren Anliegen und Wünsche behindern oftmals eine Zusammenarbeit im Bereich CSR.

Eines der Haupthindernisse für KMU stellt die Ressourcenknappheit, sowohl in finanzieller als auch in personeller und zeitlicher Hinsicht dar. Beispielsweise sind Unternehmer neben ihrer Tätigkeit im Kerngeschäft auch in andere administrative Aktivitäten eingebunden, die sie von einer grundlegenden Reflexion über die allgemeine Situation oder die Strategie des Unternehmens abhält. Folglich rücken Themen wie CSR oftmals aus Zeitgründen in den Hintergrund.

Im Rahmen der Interviews wurde auch auf die Problematik um die Begrifflichkeit zum Thema CSR hingewiesen. Während der Terminus CSR in der Welt der Wissenschaftler anerkannt zu sein scheint, stellt dieser für KMU ein Hindernis dar, weil sie in ihrer geschäftlichen Tätigkeit eher weniger mit englischen Begriffen arbeiten. Für KMU stellt CSR nach Sicht der Befragten einen künstlichen und abstrakten Begriff dar. Besonders der Bestandteil „social“ wird oft ausschließlich mit Wohltätigkeit assoziiert. Dazu beispielsweise eine Einschätzung einer Unternehmensberaterin,

„Es gibt momentan den Versuch es Corporate Responsibility zu nennen, bei dem man das ‚social‘ herausnimmt. ‚Social‘ birgt viele Missverständnisse, weil sozial bei uns was anderes bedeutet als im angelsächsischen Raum.“ (Dr. Annette Kleinfeld, Dr. Kleinfeld & Partner)

8.7 Regionale Unterschiede

Nach Ansicht aller Befragten hat Unternehmerische Verantwortung bei KMU eine lange Tradition. Als Beispiele wurden Einrichtungen wie die Zünfte mit ihren sozialen Sicherungssystemen, wie z. B. der Witwenversorgung, genannt. Die Tradition Hamburger KMU ist oft im Unternehmen selbst oder in der Unternehmerfamilie gewachsen. Die traditionelle Grundprägung drückt sich sowohl in den persönlichen Beziehungen zu den Mitarbeitern, als auch in ihrer Standortverbundenheit aus.

Einigkeit herrschte darüber, dass alle Befragten die Tradition des ehrbaren Kaufmanns in Hamburg als existent betrachten. So beobachtete Birgit Riess von der Bertelsmann Stiftung, dass „insbesondere in Hamburg das Verhalten eines ehrbaren Kaufmanns in der Grundprägung vorhanden ist, aber man redet nicht darüber“.

Die starke Identifikation Hamburger Unternehmen mit dem ‚ehrbaren Kaufmann‘ führt möglicherweise auch dazu, dass der CSR-Begriff von Unternehmen nur schwer angenommen wird. Hinzu kommt, dass Unternehmen in der Metropolregion Hamburg besonders

wenig über ihr Engagement sprechen. „Für Hamburg ist es sehr wichtig, dass dieses hanseatische Understatement den heutigen Gegebenheiten angepasst wird“, so Birgit Riess.

Traditionell werden von KMU in der Metropolregion Hamburg die Bereiche Sport, Kultur und Bildung unterstützt. Gesellschaftliches Engagement zeigt sich ferner in der Gründung von eigenen Stiftungen. Neben der Tradition ist die Wirtschaft Hamburgs auch durch die besondere geografische Lage geprägt. Der Hamburger Hafen gewährt der Stadt ein ‚Tor zu Welt‘. Durch die damit verbundene Ansiedlung spezifischer Branchen werden auch die CSR-Themen in der Metropolregion beeinflusst, bspw. die Nachhaltigkeit in der Maritimwirtschaft.

8.8 Branchen

Die Art und Ausgestaltung von unternehmerischer Verantwortung wird auch durch die Branchenzugehörigkeit der KMU beeinflusst. So gibt es nach Meinung der Befragten neben branchenübergreifenden CSR-Aktivitäten auch ein branchenspezifisches Engagement. Nachfolgend die Einschätzung der Experten im Hinblick auf die in dieser Studie untersuchten Branchen:

Hafen und Logistik

Im Bereich Hafen und Logistik wird eine verstärkte Auseinandersetzung mit dem Bereich Umwelt sowie mit Themen rund um Personalfragen vermutet. Zudem scheint die internationale Ausrichtung des Tätigkeitsbereiches in dieser Branche zu grenzüberschreitenden Fragestellungen hinsichtlich der Ausgestaltung, aber auch der Regulierung von CSR, zu führen.

Luftfahrt

In der Luftfahrtbranche liegen laut Expertenmeinung die CSR-Themen ebenfalls in den Bereichen Umwelt und Personalwesen. Die weltweite Ausführung der Geschäftstätigkeit in dieser Branche führt zu einem starken Fokus auf Klimawandel und Umweltschutz.

Life Science

Im Mittelpunkt der CSR-Aktivitäten von sog. Life Science Unternehmen steht der Mensch. Dadurch, dass das Kerngeschäft dieser Unternehmen ohnehin „nah am Menschen“ angesiedelt ist, können Unternehmen aus dieser Branche ihr Fachwissen in besonderem Maße in soziale CSR-Aktivitäten einbringen. Für den Bereich Umwelt wird vermutet, dass sich die Verantwortung vor allem auf den Bereich Forschung und Entwicklung, insbesondere auf die möglichen Auswirkungen neuer Technologien, bezieht.

Medien und IT

Bedingt durch ihre allgemeine Geschäftstätigkeit spielen bei Unternehmen im Bereich Medien und IT sehr häufig Umwelt- und Personalthemen eine Rolle. Beispielsweise wird zurzeit eine Diskussion über den Energieverbrauch von IT-Geräten geführt sowie der Verbrauch von Papier diskutiert. Darüber hinaus sehen die Befragten Medien- und IT-Unternehmen als mögliche Multiplikatoren, da sie durch ihre Tätigkeit oftmals die Möglichkeit haben, eine breitere Öffentlichkeit zu erreichen.

8.9 Zukunft

Alle Experten waren sich einig, dass es das Ziel sein muss, im Sinne der Generationengerechtigkeit eine funktionsfähige Gesellschaft an die nachfolgende Generation zu übergeben. Um dieses Ziel zu erreichen werden insbesondere Rahmenbedingungen gefordert, die KMU ein weiteres Engagement hinsichtlich CSR ermöglichen und dieses fördern. Darüber hinaus sollten Aktivitäten von KMU in der Öffentlichkeit mehr Präsenz finden und somit die Wahrnehmung in der Gesellschaft stärken. Erreicht werden könnte dies bspw. durch die Bildung von Netzwerken durch die entsprechenden KMU-nahen Institutionen. Im Gegensatz zu großen Unternehmen wird das Engagement von KMU noch zu wenig in der Öffentlichkeit beachtet. So könnten nach Meinung der Experten bspw. Preisverleihungen für herausragendes Engagement bei KMU einen positiven Beitrag leisten.

Für die Zukunft vermuten die Experten eine wachsende Tendenz des Themengebietes CSR sowie eine Erweiterung in dessen Ausprägungen. Einigkeit herrschte darüber, dass CSR kein klassisches „Modethema“ ist, sondern alle drei Säulen von CSR zukünftig immer wichtiger werden.

„Ich bin mir sehr sicher, dass das Thema bleibt und kein Modetrend wird. Ob es dann noch CSR heißt oder unter einem anderen Label läuft, das weiß ich nicht.“ (Felix Dresewski, UPJ).

So wird der demografische Wandel verstärkt den Bereich Personal in Unternehmen bestimmen sowie die Knappheit an Ressourcen zu einem stärkeren Fokus auf den Bereich Umwelt führen und die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung den Bereich Ökonomie beeinflussen.

9 Auswertung der Unternehmerinterviews

Im nun folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Unternehmerbefragung vorgestellt. Die Auswertung gliedert sich entsprechend den in Kap. 7 vorgestellten Leitfragen.

9.1 Was verstehen KMU unter unternehmerischer Verantwortung?

Unternehmerische Verantwortung wird von den Unternehmern überwiegend mit der Verantwortung für die Mitarbeiter in Zusammenhang gebracht. Dabei beschränkt sich die Verantwortung nicht nur auf den einzelnen Mitarbeiter, sondern erstreckt sich auch auf dessen Familie. Die Wahrnehmung der mitarbeiterorientierten Verantwortung liegt für die Befragten insbesondere in der langfristigen Sicherung der Arbeitsplätze.

Die Unternehmer verstehen ihre Verantwortung auch in einem ökonomischen Sinne. Hier gilt es für sie, die langfristige Existenz des Unternehmens zu sichern, welches primär durch die Zufriedenstellung der Kundenwünsche erreicht werden soll. Insbesondere bei den Befragten aus der Luftfahrtbranche steht die Kundenbeziehung zur Existenzsicherung verstärkt im Vordergrund.

Auffallend war ferner, dass der Bereich Umwelt in Verbindung zu unternehmerischer Verantwortung wenig genannt wurde und auch keine zentrale Bedeutung in der Ausübung der Geschäftstätigkeit einnimmt.

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmer sieht sich als Teil der Gesellschaft, in die sie sich bspw. über die Entrichtung von Steuern oder die zur Verfügungstellung von Arbeitsplätzen integriert sieht. Eines der befragten Unternehmen sieht sich hingegen als eigenen, von der Gesellschaft unabhängig agierenden Kosmos an, während ein anderer Unternehmer sich selbst als Teil eines „Stakeholder-Kosmos“ bezeichnet.

Bei der Nachfrage hinsichtlich des Begriffs „Corporate Social Responsibility“ zeigte sich die von den Spezialisten vermutete Schwierigkeit im Umgang mit diesem Begriff. So fiel bei der Befragung sehr deutlich auf, dass nur wenigen Unternehmern der Begriff CSR geläufig ist und wenn, dann wird dieser Begriff primär mit der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern in Bezug gesetzt. Darüber hinaus stieß der Anglizismus weitestgehend auf Ablehnung und wurde als nicht notwendig erachtet, da verantwortungsvolles Handeln bereits Teil ihres Selbstverständnisses sei.

„Das ist auch so ein Anglizismus, den man nicht zu erfinden braucht, weil im Grunde genommen, diese Dinge eigentlich in jedem Unternehmen, das verantwortlich geführt wird, auch gelebt werden.“

9.2 Wie handeln KMU im Bereich unternehmerischer Verantwortung?

Hier wurde nach konkreten Aktivitäten hinsichtlich der gelebten unternehmerischen Verantwortung gefragt. Die Ergebnisse werden nachfolgend entsprechend der Zielbereiche Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft präsentiert.

Die Befragungen ergaben, dass Unternehmer sich vor allem ihren Mitarbeitern gegenüber verantwortlich fühlen und in diesem Bereich auch den meisten Aktivitäten nachgehen, während die Bereiche Umwelt und Gesellschaft eher als zweitrangig dargestellt wurden.

Mitarbeiter

Auf die Frage nach konkreten mitarbeiterbezogenen Aktivitäten hinsichtlich des unternehmerischen Engagements wurde vor allem auf die flexible Arbeitszeitgestaltung verwiesen. Die Unternehmer versuchen damit insbesondere die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Dabei stellte sich heraus, dass manche Mitarbeiter die Gleitzeit zur Verwirklichung ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit nutzen und dies auch von den Unternehmern bezüglich der Arbeitszeiten berücksichtigt wird. Darüber hinaus sind bei den Unternehmern auch Themen wie Altersvorsorge und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter im Blickfeld, ebenso wie eine Verantwortung hinsichtlich ihrer Mitarbeiterstruktur.

„Wir haben hier einige Teilzeitkräfte, die jetzt aus familiären Gründen eben keine acht Stunden arbeiten können. Vielleicht, weil sie jetzt Nachwuchs bekommen haben oder weil sich familiär etwas verändert hat oder die Mutter krank geworden ist.“

„Wir bezahlen die Kindergartenplätze für die Mitarbeiter.“

„Wir haben auch ein paar Hilfsarbeiter, Menschen, die zum Teil mit der heutigen Welt kaum zurechtkommen, weil sie von Lockangeboten gezogen, Schulden gemacht haben. Bei manchen Mitarbeitern habe ich es übernommen, deren Finanzen wieder zu richten. Ich habe Absprachen getroffen mit deren Gläubigern und überweise für sie die Beträge gleich vom Lohn. Für manche Arbeiter überweise ich sogar die Miete und sie bekommen jede Woche ihr Gehalt in bar auf die Hand ausgezahlt.“

Umwelt

Die wenigen Aussagen zu umweltbezogenen Aktivitäten waren eher branchenspezifisch geprägt, so steht zum Beispiel in der Branche Hafen und Logistik die Treibstoffeinsparung und die Sicherheit bei der Warenlagerung im Vordergrund. Im Bereich Medien und IT

beziehen sich die Aktivitäten häufig lediglich auf die sparsame Benutzung der Bürogeräte. Die Verwendung von Recyclingpapier ist in dieser Branche nur geringfügig umsetzbar, da es Defizite in der Optik des Drucks aufweist. Darüber hinaus wurden branchenübergreifend Aktivitäten wie die Reduzierung des Strom-, Wasser und Papierverbrauchs sowie die Trennung von Wertstoffen genannt.

„Wir schalten auch elektrische Geräte, die einen Stromsparmodes haben aus, wenn wir sie nicht brauchen. Das sehe ich selber nicht gerne, wenn man immer den Monitor anlässt. Ansonsten wird nicht geheizt, wenn das Fenster auf ist und, es werden so weit es geht keine unnötigen Fahrten gemacht. Umwelt ist nicht unser Hauptfokus. Das ist dann eher auch mit dem Geldbeutel verbunden.“

Gesellschaft

Die Mehrheit der befragten Unternehmen nimmt ihre gesellschaftliche Verantwortung vor allem im lokalen Umfeld wahr. Im Vordergrund stehen die Unterstützung der Schulen, der Kindergärten, der Sportvereine und der Feuerwehr. Darüber hinaus richten einige Unternehmer eigene Veranstaltungen für die lokale Gemeinde aus und organisieren bspw. das Harburger Hafenfest, ein Golfturnier für einen wohltätigen Zweck oder einen Wettbewerb in Zusammenarbeit mit Hochschulen.

Während Sponsoring-Aktivitäten sehr deutlich im Hintergrund stehen, gab die Mehrzahl der Unternehmer an, für lokale, nationale und internationale wohltätige Zwecke zu spenden. Insbesondere der persönliche Kontakt und damit die Sicherheit über die zweckgebundene Mittelverwendung ist den Unternehmern ein Anliegen. Selten wurde das unternehmensspezifische Know-how als etwas betrachtet, was man der Gesellschaft unentgeltlich zur Verfügung stellen könnte. Eines der wenigen Beispiele hierzu ist ein Medien- und IT-Unternehmen, welches seine IT-Kenntnisse zur Verfügung gestellt und Berufsschullehrer in den eigenen Trainingsräumen unentgeltlich geschult hat. Manche Unternehmer sehen bereits das Zahlen von Steuern als einen Beitrag zur Gesellschaft sowie die ökonomische Sicherung der Arbeitsplätze ihrer Mitarbeiter.

„Wir machen viel im Bereich Ausbildung. Wir betreuen beispielsweise Diplom-Arbeiten. Auch haben wir im Moment drei Auszubildende, obwohl sie mehr Kosten als Ertrag bringen.“

„Unsere Entscheidungen treffen wir auch im Hinblick darauf, dass wir die Arbeitsplätze hier in Deutschland in jedem Fall erhalten können und dass wir uns damit auch zukunftssträftig ausrichten.“

Darüber hinaus bekleiden auch einige der befragten Unternehmer ein oftmals langjähriges Ehrenamt im lokalen Umfeld. Sie sehen sich hier aber weniger als Unternehmer der sich engagiert, sondern eher als engagierte Privatperson.

9.3 Was motiviert bzw. hindert KMU hinsichtlich eines Engagements?

Zunächst werden die Ergebnisse zur allgemeinen Nachfrage nach Motivations- und Hinderungsgründen dargestellt. Daran anschließend erfolgt die Auswertung weiterer in diesem Zusammenhang wichtiger Faktoren.

Allgemeine Motivation

In den Gesprächen wurde sehr deutlich, dass das unternehmerische Engagement primär intrinsisch motiviert ist. Hierbei ist der maßgebliche Faktor die jeweilige Unternehmerpersönlichkeit, die das Engagement in einem bestimmten Umfang und einem bestimmten Bereichen prägt. Die Gründe sind daher vielfältig. So erfolgt beispielsweise ein Engagement im Bereich der Schule oder in Vereinen verstärkt wenn die eigenen Kinder vom Zweck dieser Vereine auch betroffen sind oder sich ähnliche Lebenssituation in der eigenen Familie wieder finden lassen. Ferner nehmen die Unternehmen auch die Rückkopplung ihres Engagements auf die Mitarbeiter und das Unternehmensimage wahr.

„Würden wir keine guten Mitarbeiter haben oder Mitarbeiter, die nur ungern zu uns kommen, dann können wir von ihnen auch keine Leistungen erwarten. Ich denke, ein Mitarbeiter, der gern in eine Firma geht, verhält sich anders als jemand, der sagt, ich gehe nur in die Firma zu meinem Broterwerb.“

Allgemeine Hindernisse

Für ein gesellschaftliches Engagement wurde Zeitmangel als häufigster Hinderungsgrund genannt. Ferner mangelt es laut Meinung der Befragten insbesondere bei KMU an der finanziellen Ausstattung für weitere Aktivitäten. Erschwerend kommen die sich fortwährend ändernde Gesetzgebung und der damit verbundene Bürokratieaufwand hinzu.

Weitere Faktoren

- **Führungsverständnis**

Eine deutliche Mehrheit der befragten Unternehmer betrachtet Aspekte wie intensive und offene Kommunikation mit den Mitarbeitern, wertschätzender und respektvoller Umgang mit den Mitarbeitern sowie die Übertragung von Verantwortung an die Mitarbeiter als Bestandteile einer guten Mitarbeiterführung. Organisatorisch drückt sich das meist in flachen Hierarchien aus. Im Rahmen ihrer Führungsfunktion sind sich die meisten Unternehmern ihrer Vorbildfunktion bewusst.

„Wir können von niemandem erwarten, dass er etwas leistet, was wir selbst nicht bereit sind zu leisten“.

- **Betriebsklima**

Viele Unternehmer beschreiben ihr Betriebsklima als „familiär“, „harmonisch“, „raumgebend“, „motivierend“, „fröhlich“. Sie sehen das, ihrer Meinung nach, gute Betriebsklima durch eine geringe Fluktuationsrate bestätigt. Darüber hinaus betrachten die Befragten ihr Betriebsklima als Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten und großen Konzernen.

- **Regionalbezug**

Fast alle Unternehmer sehen sich selbst als "ehrbaren Kaufmann", der fair und ehrlich seine Geschäfte abwickelt und auf die Verbindlichkeit des Handschlags vertraut. Gleichwohl wird darauf hingewiesen, dass in der heutigen Zeit Verträge wichtig sind, da nicht immer mit Vertrauen auf der Gegenseite zu rechnen ist. Hinsichtlich der Kundenstruktur von KMU in der Metropolregion Hamburg lässt sich kein regionaler Schwerpunkt feststellen sondern vielmehr eine nationale Ausrichtung. In der Medien und IT-Branche aber auch im Bereich Hafen und Logistik zeigte sich darüber hinaus eine zunehmende internationale Geschäftstätigkeit.

- **Druck von Außen**

Eine deutliche Mehrheit der Befragten verspürt keinerlei externen Druck, sich mit der Thematik Unternehmerische Verantwortung auseinandersetzen zu müssen.

- Unterstützungsbedarf durch Institutionen

Eine einheitliche Vorstellung der Befragten von Förderungsmaßnahmen konnte nicht abgeleitet werden. In der Regel findet wenig unternehmensübergreifender Dialog statt. Als wichtige Quelle für inhaltliche Belange wurden einzelne Branchenverbände oder lokale Treffen genannt.

Es werden vielmehr verschiedene Informationen von unterschiedlichen Akteuren gewünscht. Informationen zum Thema Unternehmerische Verantwortung wünschen sich die Befragten primär von den (Fach-)Verbänden, da hier bereits ein stetiger Austausch zu diversen anderen Themen erfolgt.

- Kommunikation

Es fiel zunächst auf, dass die Kommunikation des unternehmerischen Engagements nach Außen kaum einen Stellenwert hat. Nur wenige der befragten Unternehmen kommunizieren ihr soziales Engagement an Externe, wie Kunden oder Lieferanten. Die Mehrheit der befragten Unternehmen kommuniziert ihr soziales Engagement auch nicht an die Öffentlichkeit. Pressemitteilungen oder die Homepage als Mittel zur Berichterstattung werden nur sehr wenig genutzt.

„Nein, das kommunizieren wir nicht, weil wir es aus Überzeugung tun und nicht, um uns werbewirksam zu positionieren“

„Das ist ja für uns kein Aushängeschild. Das tun wir nicht“.

Mit anderen Unternehmen erfolgt nur wenig Austausch, sowohl zum Themenbereich der unternehmerischen Verantwortung als auch zu allgemeinen unternehmerischen Themen. Institutionelle Netzwerke werden nur wenig genutzt, ein Austausch erfolgt eher innerhalb von gewachsenen Beziehungen. So ist keines der befragten Unternehmen Mitglied eines CSR-Netzwerkes. Rat und Austausch suchen sich die Unternehmen bei Bedarf primär bei befreundeten Unternehmen, Bekannten und Verwandten. Innerhalb einer Branche findet jedoch ein allgemeiner Austausch durch die Verbände statt.

Hinsichtlich der internen Kommunikation zeigte sich die Tendenz, dass die Mitarbeiter zwar über die CSR-Aktivitäten des Unternehmens informiert werden, es dazu aber nur in wenigen Unternehmen feste Kommunikationsinstrumente gibt, wie bspw. eine Mitarbeiterzeitschrift oder einen internen Emailverteiler. In der Regel werden die mehr oder weniger regelmäßigen Teambesprechungen zur Information der Mitarbeiter genutzt. Das private

Engagement der Unternehmer wird i. d. R. nicht gesondert an die Mitarbeiter kommuniziert, sondern ergibt sich meist durch die Tätigkeit vor Ort

„Die größeren Sachen kriegen sie natürlich mit, weil sie auf den Veranstaltungen selbst dabei sind – also kommunizieren wir unser Engagement nicht zwingend an alle.“

„Nö, müssen die Mitarbeiter auch nicht wissen.“

10 Schlussbetrachtung und Ausblick

Dieses Kapitel soll der Diskussion und Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse dienen und Ansatzpunkte für weitere Forschungsvorhaben skizzieren.

Zielsetzung war, das Verständnis von unternehmerischer Verantwortung und deren Umsetzung bei KMU in der Metropolregion Hamburg zu erfassen und die möglichen Gründe für oder gegen ein Engagement zu analysieren. In einem ersten Schritt dienten Gespräche mit sog. Spezialisten im Bereich ‚CSR bei KMU‘ einem Erkenntnisgewinn hinsichtlich der Forschungsfrage, in einem zweiten Schritt wurde das unternehmerische Engagement von Hamburger KMU anhand von Interviews erfasst und entsprechend den Forschungsfragen ausgewertet.

10.1 Diskussion der Ergebnisse

Die empirische Untersuchung mit den Unternehmern zeigte, dass sich KMU ihrer Verantwortung durchaus bewusst sind und diese primär mitarbeiterbezogen umsetzen. Sichtbar wird dies durch Maßnahmen in den Bereichen Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung und in einem sehr offenen und integrativen Führungsstil der Unternehmer. Die Vermutungen hinsichtlich der Persönlichkeit des Unternehmers als treibende Kraft hinter dem unternehmerischen Engagement konnte die vorliegende Studie ebenfalls bestätigen. Die Unternehmer verwiesen dabei aber auch auf ihre ökonomische Motivation. Die Mitarbeiter werden als eine der wichtigsten Ressourcen betrachtet und sollen durch entsprechende Aktivitäten gebunden und gefördert werden und somit zum langfristigen wirtschaftlichen Erfolg beitragen. Die mit dem Engagement verbundenen und in Kapitel 3 dargestellten Vorteile wie bspw. Reputationsgewinn gegenüber Kunden und Konkurrenten wurden von den Unternehmern hingegen wenig wahrgenommen. Vielmehr fiel auf, dass die umgesetzten Aktivitäten stark intrinsisch motiviert sind und in der Regel weder in nennenswertem Maße nach Innen noch nach Außen kommuniziert werden. Dies deckt sich mit der Vermutung der Spezialisten, dass KMU in vielfältiger Form tätig sind, dies aber aufgrund mangelnder Außendarstellung für die Öffentlichkeit unbekannt ist. So sind Maßnahmen zur Erhöhung der Kommunikation des CSR-Engagements eine zukünftige Herausforderung für KMU und KMU-nahe Institutionen.

Übereinstimmend mit anderen Studien (vgl. forsa 2005, Europäische Kommission 2002) zeigten sich auch bei KMU in der Metropolregion Hamburg Spenden als das häufigste Instrument zur Realisierung gesellschaftlicher Verantwortung. Auch wurde der lokale Bezug der unternommenen Aktivitäten deutlich, denn überwiegend waren die Spendengelder für lokale Institutionen bestimmt. Dennoch konnte der Reputationsgewinn durch ein lokales Engagement oftmals nicht im Rahmen der Geschäftsbeziehungen genutzt werden, da die Kunden- und Lieferantenstruktur der KMU kaum lokal geprägt ist. Steuerliche Aspekte als Grund für diese Form des Engagements wurden nicht genannt. Die von den Spezialisten genannten möglichen steuerlichen Anreize scheinen daher wenig geeignet um ein CSR-Engagement zu fördern.

Vielmehr begrenzen vor allem zeitliche und finanzielle Restriktionen weitere Aktivitäten. So wurden insbesondere als Hinderungsgrund für langfristige Sponsoringaktivitäten Zeitmangel und geringe Finanzkraft genannt.

Als Tätigkeitsfelder für gesellschaftliches Engagement zeigten sich schwerpunktmäßig die Bereiche Bildung und Sport, was sich mit den Ergebnissen aus anderen Studien deckt. Wie bereits aus den Spezialisteninterviews sowie den bisherigen Erkenntnissen deutlich wurde, liegt der Fokus auch bei KMU aus der Metropolregion Hamburg auf der Unterstützung des lokalen Umfeldes.

Darüber hinaus sollte diese Studie auch einen Einblick in die Problematik der Begrifflichkeit von CSR geben. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die KMU englische Begrifflichkeiten ablehnen und sich mit Anglizismen nicht identifizieren. Unternehmerische Verantwortung ist ein Begriff, der für KMU greifbar und umsetzbar ist. Vielmehr zeigte sich hier für die KMU der Metropolregion Hamburg das Verständnis und die Umsetzung des sog. ‚ehrbaren Kaufmanns‘ als immer noch sehr präsent, was den ergänzenden Umgang mit neuartigen Begriffen als eher schwierig vermuten lässt.

Hinsichtlich der Vernetzung und des Austausches zum Thema Unternehmerische Verantwortung sind die Ergebnisse eindeutig: Es erfolgt bislang weder ein Austausch, noch wird die Notwendigkeit dazu gesehen. Die Mehrheit der Unternehmer, die einen solchen Austausch sucht, findet ihn innerhalb persönlicher Beziehungen zu anderen Unternehmern oder im Zusammenhang mit dem eigenen Branchenverband. Ein Interesse an weitergehenden Veranstaltungen zum Thema CSR fehlt zumeist, Grund hierfür mag zum einen die vermeintliche Abneigung gegenüber neuen Managementkonzepten sein sowie die

selbstverständliche Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung im Geschäftsalltag. Die strategische Komponente von CSR wird bislang nur wenig erkannt. Allerdings wird vereinzelt ein Mangel an geeigneten Informationen geäußert, so dass eine Nutzung derartiger Angebote denkbar wäre. Wichtig erscheint es für die Unternehmer zu sein, wer ihnen dieses Wissen um CSR vermitteln will. Den Branchenverbänden wird in diesem Zusammenhang eine Fachkompetenz zugewiesen.

Ein strategisches Vorgehen bei der Umsetzung unternehmerischer Verantwortung wird lediglich im Bereich der Mitarbeiter deutlich, die Bereiche Ökologie und Gesellschaft werden gelegentlich nach Aktualität und Interesse des einzelnen Unternehmers abgedeckt. Mögliche Ursache für die Dominanz der Mitarbeiterthemen könnte hier der von den Unternehmern selbst vermutete direkte Bezug zum Unternehmenserfolg sein.

Ein weiteres Anliegen dieser Studie war es, einen Vergleich zwischen wichtigen Branchen in der Metropolregion Hamburg herzustellen. Hier konnte bis auf den Bereich des Regionalbezugs und der Ausprägung der Umweltaktivitäten kein deutlicher Unterschied festgestellt werden. Es zeigte sich vor allem bei den Medien- und IT-Unternehmen eine internationale Ausprägung hinsichtlich der Kundenstruktur.

10.2 Grenzen der Studie und Ansatzpunkte für weitere Arbeiten

Die vorliegende Studie gibt eine erste Einschätzung zum Thema CSR bei KMU in der Metropolregion Hamburg und soll als Ansatzpunkt für weitere Arbeiten dienen. Ziel war keine großzahlige Übersicht, sondern einen Eindruck für das Verständnis von CSR und dessen Umsetzung bei KMU in der Metropolregion Hamburg zu gewinnen. Aufgrund der kleinen Untersuchungseinheit lässt diese Studie Raum für nachfolgende Arbeiten.

Aufgrund der Rücklaufquote konnte die zu Anfang beabsichtigte Gleichverteilung der Unternehmen über die einzelnen Branchen nicht erreicht werden. Dies beeinträchtigt die Auswertung nach Branchen und könnte eine mögliche Ursache dafür sein, dass in dieser Studie keine Branchenunterschiede nachgewiesen werden konnten. Auffällig war außerdem, dass insbesondere Unternehmen aus der Medien und IT-Branche deutlich überproportional zur Teilnahme an der Studie bereit waren. Dies lässt möglicherweise Rückschlüsse auf die Branchenerfahrung hinsichtlich der externen Unternehmenskommunikation zu.

Ebenso hat diese Studie aufgrund der geringen Anzahl der befragten Unternehmer keine separaten Aussagen bezüglich kleiner und mittlerer Unternehmen darstellen können. Dies stellt einen weiteren möglichen Untersuchungsansatz dar.

10.3 Fazit

Die Studie hat gezeigt, dass KMU in der Metropolregion Hamburg in vielfältiger Form ihrer unternehmerischen Verantwortung nachkommen und ihrer Region verbunden sind. Oftmals wird das unternehmerische Engagement aus einer Selbstverständlichkeit heraus umgesetzt und bedarf keinerlei extern getriebener Anreize. Dennoch wird es zur weiteren Verbreitung des Konzeptes CSR und seiner strategischen Umsetzung als wichtig erachtet, dass verschiedene Akteure miteinander und mit Unternehmen zusammen arbeiten. Vielleicht kann diese Studie ein Anlass für mögliche Kooperationsprojekte sein.

Literaturverzeichnis

Alisch, K. (2004): Gabler-Wirtschaftslexikon. Die ganze Welt der Wirtschaft: Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Recht, Steuern, 16., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl., Wiesbaden.

Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer (ASU) e.V. (2007): Ergebniszusammenfassung einer Mitgliederumfrage zu Corporate Social Responsibility (CSR), <http://www.familienunternehmer.eu/www/doc/2300d8171ca46be1ee5a72d2837c1b6d.pdf> (Zugriff: 15.09.2007).

Beobachtungsnetz der Europäischen Union (2002): Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung, Veröffentlichungen DG Unternehmen, Nr. 4, 2002.

Bertelsmann Stiftung (2005): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung, http://www.buergerstiftungen.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F14-0E9A6C76/buergerstiftungen/Unternehmensbefragung_CSR.pdf (Zugriff: 05.04.2007).

Bogner, A./ Menz, W. (2005): Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten, in: Bogner, A./ Littig, B./ Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode Anwendung, Wiesbaden: 7-30.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2007): Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland: Eine volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme, Dokumentation Nr. 561, Bonn.

Carroll, A. B. (1979): A three dimensional conceptual model of corporate social performance, in: Academy of Management Review, No. 4, 497-506.

Chaselon, F/ Rudinger, G./ Zimmermann, E. J./ Henning, H. J. (1985). Qualitative Daten. Neue Wege sozialwissenschaftlicher Methodik, München: Urban & Schwarzenberg.

Crane, A./ Matten, D. (2004): Business Ethics. A European Perspective. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, Oxford.

Department of Trade and Industry (DTI) (2002): Engaging SMEs in Community and Social Issues, http://ec.europa.eu/enterprise/csr/roundtable2/engaging_smes.pdf (Zugriff: 12.01.2007).

Doh, J. P./ Guay, T. R. (2006): Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United states: an institutional-stakeholder-perspective.

Dresewski, F. (2007): Verantwortliche Unternehmensführung. Corporate Social Responsibility (CSR) im Mittelstand, UPJ-Bundesinitiative, Berlin.

Ergenzinger, R./ Krulis-Randa, J. (2006): Unternehmer als Erfolgsfaktor von KMU – Was kann das Management davon lernen?, in: Berndt, R. (Hrsg.): Managementkonzepte für kleine und mittlere Unternehmen, Berlin.

Ethics in Business (2005): http://www.topjob.de/media/media_ethics/Unternehmen_EIB_2005-2.pdf (Zugriff: 24.09.2007).

Europäische Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Grünbuch, KOM(2001)366.

Europäische Kommission (2002a): Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Brüssel: Kommission der Europäischen Gemeinschaften, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2002/com2002_0347de01.pdf (Zugriff: 14.02.2007).

Europäische Kommission (2002b): Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung. Beobachtungsnetz der europäischen KMU 2002, Nr. 4. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2002_report4_de.pdf (Zugriff: 14.02.2007).

Europäische Kommission (2003a), Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, Art. 2, http://europa.eu/eur-lex/pri/de/oj/dat/2003/l_124/l_124_20030520de00360041.pdf (Zugriff: 15.02.2007).

Europäische Kommission (2003b): Soziale Verantwortung in Kleinen und Mittleren Unternehmen – Das Cosore Konzept, <http://www.cosore.com/img/konzept.pdf>; (Zugriff: 12.01.2007).

Europäische Kommission (2004a): European Multi-Stakeholder Forum on CSR: Final Results und Recommendations, 29 June 2004 final report.

EU-Kommission Generaldirektion Unternehmen (2004b): Verantwortliche Unternehmertätigkeit - Eine Sammlung von 'good practice'-Fallbeispielen aus kleinen und mittleren Unternehmen in ganz Europa, Brüssel.

Europäische Kommission (2006): Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden, KOM(2006)136.

European Multistakeholder Forum (MSF) on CSR (2004): Report of the Round Table on 'Fostering CSR among SMEs'. Final Version 03/05/04, http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/smes_rt_final_report.pdf (Zugriff: 14.02.2007).

Flick, U. (1996): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, Hamburg.

Flick, U./ von Kardoff, E./ Steinke, I. (2007): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Hamburg.

forsa (Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH) (2005): „Corporate Social Responsibility“ in Deutschland, http://www.insm.de/campaigns/cooperations/forsa/csr/downloads/Umfrageergebnisse_CSR.pdf (Zugriff: 14.02.2007).

Grayson, D. (2003): Inspiration – Successfully Engaging Europe's Smaller Businesses in Environmental and Social Issues. A Thought-Piece for the Copenhagen Centre. London: Business in the Community (BITC), <http://ec.europa.eu/enterprise/csr/roundtable2/tcc.pdf> (Zugriff: 14.02.2007).

Grober, U. (1999): Der Erfinder der Nachhaltigkeit, in: Die Zeit, Nr. 48/ 25.11.1999, 98.

Günterberg, B./ Wolter, H.-J. (2002): Kapitel 1: Mittelstand in der Gesamtwirtschaft - Anstelle einer Definition, in: Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 – Daten und Fakten, Institut für Mittelstandsforschung Bonn.

Habisch, A. (2003): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin.

Habisch, A.; Wegner, M. (unter Mitarbeit von René Schmidpeter) (2004): Gesetze und Anreizstrukturen für CSR in Deutschland. Praxisexpertise erstellt im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Projektmanagement CSR. Eichstätt-Ingolstadt: Center for Corporate Citizenship, <http://corporatecitizen.de/documents/GesetzeAnreizstrukturen.pdf> (Zugriff: 14.02.2007).

Hauff, V. (1987): Unsere gemeinsame Zukunft (Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung), Greven.

Hauser, H.-E./ Wolter, H.-J. (2007): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Studie des Institut für Mittelstandsforschung Bonn im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen, IfM-Materialien Nr. 172.

- Hess, U. (2006): Über die Natur von KMU und anderer Unternehmen, in : Berndt, R. (Hrsg.): Managementkonzepte für kleine und mittlere Unternehmen, Berlin.
- Holzborn, A. (2006): Corporate Social Responsibility in kleinen und mittleren Unternehmen. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven. Saarbrücken.
- IfM Bonn (2002a) Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 – Daten und Fakten: 22, <http://www.IfM-bonn.org/dienste/kap-1.pdf> (Zugriff: 15.02.2007).
- IfM Bonn (2002b): Corporate Citizenship: Das Unternehmen als 'guter Bürger'. Kurzfassung. Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 94 NF. Wiesbaden, <http://www.IfM-bonn.org/> (Zugriff: 14.02.2007).
- IfM Bonn (2007): Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung Frühjahr 2007 (Langfassung).
- Impulse (2003): MIND - Mittelstand in Deutschland, [http://www. Impulse.de/spe/mind/mind03_download/mind_berichtsband.pdf](http://www.Impulse.de/spe/mind/mind03_download/mind_berichtsband.pdf) (Zugriff: 15.02.2007).
- Initiative „Wachsende Stadt“ (2007): www.wachsende-stadt.de (Zugriff: 15.02.2007).
- Institut für Planung Kommunikation und Prozessmanagement (2007): <http://www.raumenergie.de/Home/MetropolregionHamburg/> (Zugriff: 04.09.2007).
- Jost, P./ Backes-Gellner, U. (2001): Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart.
- Kowal, S./ O'Connell, D. C. (2000): Zur Transkription von Gesprächen, in: Flick, U. et al. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Hamburg.
- Kropp, P./ Niebuhr, A. (2006): Vergleichende Analyse von Länderarbeitsmärkten. Hamburg und die Metropolregion, in: IAB regional (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung), Nr. 1/2006.
- Kuckartz, U. et al (2007): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis, Wiesbaden.
- Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung, Band 1, Methodologie, 3. korrigierte Auflage, Weinheim.
- Maaß, F./ Backes-Gellner, U. (2006): Corporate Citizenship als integrative Führungsaufgabe, Publikation des Instituts für Mittelstandsforschung, Bonn.

Mayring, P. (2000): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research (Online Journal), 1(2), <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-d/2-00inhalt-d.htm> (Zugriff: 01.02.2007).

Meuser, M./ Nagel, U. (2005): ExpertInneninterviews in der Sozialberichterstattung, in: Bogner, A./ Littig, B./ Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode Anwendung, Wiesbaden: 257-272.

Mittelstand in Deutschland (mind) (2004): Impulse, Sparkassen-Finanzgruppe (Wissenschaftliche Begleitung: Institut für Mittelstandsforschung Bonn: MIND 04, http://www.impulse.de/downloads/mind04_tabellenband.pdf?PHPSESSID=f49eb402263e (Zugriff: 14.02.2007).

Münchener Beiträge: Münderlein, J.; Welzel, M. (Hrsg.) (2006): Corporate Social Responsibility. Erfolgsfaktor für den Mittelstand. Band 1: Münchener Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung, München.

o. V. (2007): <http://www.hvv-futuretour.de/wiki/index.php?title=Metropolregion> (Zugriff: 15.09.2007).

Peltzer, R. (2005): Megatrend Zertifizierung. Vom fairen Handel zum Labelling ökologischer und sozialer Mindeststandards, in: Entwicklungspolitik, Nr. 15 (2005), 49-53.

Regionalverband Südlicher Oberrhein (2006): Metropolregion – Was ist das?, http://www.region-suedlicher-oberrhein.de/wDeutsch/aufgaben/Grenzueberschreit_Zusam/Metropolregion/Metropolregion_IHK_04_12_06.pdf (Zugriff: 14.09.2007).

Reichertz, J. (2000): Abduktion, Deduktion und Induktion in der qualitativen Forschung, in: Flick, U. et al. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Hamburg.

Rudinger, G. et al. (1985): Qualitative Daten. Neue Wege sozialwissenschaftlicher Methodik, München/ Wien/ Baltimore.

Sacconi, L. (2004): Corporate Social Responsibility as a Model of 'extended' Corporate Governance. An explanation based on the economic theories of social contract, reputation and reciprocal conformism, 142, Castellanza.

Schoenheit, I./ Grünewald, M./ Bruns, M. (2007): Corporate Social Responsibility als Verbraucherinformation, imug Arbeitspapier 17/ 2007.

Smith, A. (1776/2003): Der Wohlstand der Nationen, München.

Stahlmann, V. (1996): Öko-Effizienz und Öko-Effektivität – Lässt sich der Umweltfortschritt eines Unternehmens messen?, UWF 4/4, Dez. 1996, 70-76.

Statistikamt Nord (2007): Bevölkerungsfortschreibung, <http://www.statistik-nord.de> (Zugriff: 14.4.2007).

Steenbock, R. et al. (2006): UWE – Unternehmensethik in der Region Weser-Ems. Eine explorative Studie zur inhaltlichen Bestimmung von „Unternehmensethik“ bei Unternehmen, in: Schriftenreihe am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik Prof. Dr. Reinhard Pfriem, Nr. 45/2006, Oldenburg.

Stoll, B. (2003): Soziale Verantwortung in kleinen und mittleren Unternehmen - das Cosore-Konzept, www.cosore.com/img/konzept.pdf (Zugriff: 14.09.2007).

Thomas, M./ Woderich, R./ Schulz, H. (2006): Soziale Verantwortung von Unternehmen: Ein Instrument nachhaltiger Stabilisierung von KMU-Netzwerken in unterschiedlichen regionalen Kontexten. Dezember 2006, <http://www.aree.de/downloads/Abschlussthesen.final%20thesen.pdf> (Zugriff: 09.02.2007).

Touristikpresse (2007): <http://www.touristikpresse.net/news/2990/explore-help-gewinnt-Grunderwettbewerb-der-deutschen-Reise-und-Touristikbranche.html> (Zugriff: 21.09.2007).

Trinczek, R. (2005): Wie befrage ich Manager? Methodische und methodologische Aspekte des Experteninterviews als qualitativer Methode empirischer Sozialforschung, in: Bogner, A./ Littig, B./ Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode Anwendung, Wiesbaden: 209-222.

United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP-FI) (2002): Industry as a Partner for Sustainable Development: Finance and Insurance, www.uneptie.org/Outreach/wssd/docs/sectors/final/finance-insurance.PDF (Zugriff: 14.02.2007).

United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP-FI) (2007): Unlocking Value: The scope for environmental, social and governance issues in private banking, http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/unlocking_value.pdf (Zugriff: 14.02.2007)

United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2004): Survey of Small and Medium Enterprises in the Global Compact, <http://www.unido.org/file-storage/download/?file%5fid=22104> (Zugriff: 09.02.2007).

Wallau, F. (2005): Mittelstand in Lehre und Praxis - Beiträge zur mittelständischen Unternehmensführung und zur Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, in: Schriftenreihe der Fachhochschule der Wirtschaft Ostwestfalen Band 1, Fachbereich Betriebswirtschaftslehre/ Schwerpunkt Mittelstands-Ökonomie, Aachen.

Walton, C. C. (1967): Corporate Social Responsibilities, Belmont.

Westebbe, A./ Logan, D. (1995): Corporate Citizenchip: Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog, Wiesbaden.

Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Stadt Detmold (GILDE GmbH) (Hrsg.) (2007): Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland. Aktueller Stand und zukünftige Entwicklung, http://www.csr-mittelstand.de/pdf/Studie_CSR_im_Mittelstand_010207.pdf (Zugriff: 21.07.2007).

World Commission on Environment and Development (1987): Our Common Future, Oxford.

Kontaktdaten

Für weitere Informationen, Anmerkungen und Kritik stehen wir Ihnen unter nachfolgenden Kontaktdaten gern zur Verfügung:

Guido Eberhard

Tel.: 040/ 67106480

Email: g_eberhard@yahoo.com

Simone Klein

Telefon: 040/ 69218916

Mobil: 0175/ 5150454

Email: simklein@web.de

Jean Knödel

Telefon: 040/ 50687154

Mobil: 0179/ 1220567

Email: jknoedel@gmail.com

Kristin Vorbohle

Telefon: 0441/ 1811909

Mobil: 0173/ 8353443

Email: Kristin.Vorbohle@vr-web.de