

Management-Reihe Corporate Social Responsibility  
René Schmidpeter *Hrsg.*

Wolfgang Keck *Hrsg.*

# CSR und Kleinst- unternehmen

Die Basis bewegt sich!



Springer Gabler

---

# Management-Reihe Corporate Social Responsibility

**Herausgegeben von**

René Schmidpeter

Dr. Jürgen Meyer Stiftungsprofessur für

Internationale Wirtschaftsethik und CSR

Cologne Business School (CBS)

Köln, Deutschland

Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung gewinnt in der Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen an Bedeutung. Die Management-Reihe Corporate Social Responsibility geht davon aus, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens davon abhängen wird, wie es den gegenwärtigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen in allen Geschäftsfeldern begegnet. Unternehmer und Manager sind im eigenen Interesse dazu aufgerufen, ihre Produkte und Märkte weiter zu entwickeln, die Wertschöpfung ihres Unternehmens den neuen Herausforderungen anzupassen sowie ihr Unternehmen strategisch in den neuen Themenfeldern CSR und Nachhaltigkeit zu positionieren. Dazu ist es notwendig, generelles Managementwissen zum Thema CSR mit einzelnen betriebswirtschaftlichen Spezialdisziplinen (z.B. Finanz, HR, PR, Marketing etc.) zu verknüpfen. Die CSR-Reihe möchte genau hier ansetzen und Unternehmenslenker, Manager der verschiedenen Bereiche sowie zukünftige Fach- und Führungskräfte dabei unterstützen, ihr Wissen und ihre Kompetenz im immer wichtiger werdenden Themenfeld CSR zu erweitern. Denn nur, wenn Unternehmen in ihrem gesamten Handeln und allen Bereichen gesellschaftlichen Mehrwert generieren, können sie auch in Zukunft erfolgreich Geschäfte machen. Die Verknüpfung dieser aktuellen Managementdiskussion mit dem breiten Managementwissen der Betriebswirtschaftslehre ist Ziel dieser Reihe. Die Reihe hat somit den Anspruch, die bestehenden Managementansätze durch neue Ideen und Konzepte zu ergänzen, um so durch das Paradigma eines nachhaltigen Managements einen neuen Standard in der Managementliteratur zu setzen.

Weitere Bände in dieser Reihe

<http://www.springer.com/series/11764>

---

Wolfgang Keck  
(Hrsg.)

# CSR und Kleinstunternehmen

Die Basis bewegt sich!

 Springer Gabler

*Herausgeber*  
Wolfgang Keck  
Berlin, Deutschland

ISSN 2197-4322  
Management-Reihe Corporate Social Responsibility  
ISBN 978-3-662-53627-8  
DOI 10.1007/978-3-662-53628-5

ISSN 2197-4330 (electronic)  
ISBN 978-3-662-53628-5 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Einbandabbildung: Michael Bursik

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

---

## **Vorwort des Reihenherausgebers: Kleinstunternehmen – eine nachhaltige Wirtschaftsmacht?!**

Bei der täglichen Zeitungslektüre begegnet man immer öfter negativen Nachrichten aus der deutschen Wirtschaft. Oft entsteht dabei der Eindruck, dass unsere Manager nur mehr dem kurzfristigen Gewinn bzw. dem eigenen Bonus hinterherrennen. Viele Menschen sehen mittlerweile daher eine Kluft zwischen Wirtschaft und Gesellschaft, die sich mittlerweile auch in antiökonomischen Meinungsäußerungen und Bewegungen manifestiert. Schaut man jedoch genauer auf die vielen Unternehmen, so stellt man sogleich fest, dass über 90 % sogenannte Kleinstunternehmen, d. h. Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern sind. Unternehmen, die tagtäglich aufs Neue für ihre Mitarbeiter einen guten Arbeitsplatz, für ihre Kunden gute Produkte und ihren Kreditgebern Zinsen erarbeiten müssen – und selten in den Schlagzeilen zu finden sind.

Diese Kleinstunternehmen befinden sich in einer Situation, in der sie von allen Seiten (Kunden, Mitarbeitern, Geldgebern etc.) hohe Leistungsforderungen verspüren. Die Mehrzahl der BWL-Lehrstühle und Managementtheorien fokussierte in den letzten Jahrzehnten insbesondere auf Beschleunigung, Shareholder Value, technologischen Fortschritt und Change-Management und damit auf die Wirklichkeit von Großunternehmen. Dabei ist gerade die gegenwärtige Zeit der digitalen Transformation und des schnellen Wandels der Wirtschaft eine große Chance für Start-ups und Kleinstunternehmen, die flexibel auf die neuen Herausforderungen reagieren können.

Denkt man Nachhaltigkeit als konsequent unternehmerisches Thema, sind es insbesondere die vielen Kleinstunternehmen, die neue Lösungen und Innovationen generieren. Aufgrund oftmals fehlender Finanzressourcen sind diese Unternehmen zudem viel mehr auf soziales Kapital, menschliche Kreativität und Vertrauen ihrer Geschäftspartner angewiesen. So ist es nicht verwunderlich, dass vor allem Kleinstunternehmen verstärkt auf die positiven Effekte von Nachhaltigkeit ansprechen. Ist Nachhaltigkeit doch eine Chance, sich in regionalen Märkten sowie in Nischen zu positionieren.

Sieht man die große Offenheit und den hohen gesellschaftlichen Impact (aufgrund der großen Zahl von Kleinstunternehmen in Deutschland), verwundert es, dass für diese Unternehmen oft keine wissenschaftliche und politische Lobby vorhanden ist. Vielleicht weil es für die eigene Karriere besser scheint, sich mit Großunternehmen zu beschäftigen? Jedoch ist die Nachhaltigkeitscommunity aufgrund ihrer Kreislauf- und Netzwerkmodelle prädestiniert, sich den Anliegen von Kleinstunternehmen zu widmen. Für eine nachhaltige

gesellschaftliche Entwicklung ist es daher mehr denn je notwendig, Nachhaltigkeitskonzepte zu entwickeln, die auch im „Kleinen“ funktionieren und über Netzwerke skalieren. So wird aus den vielen Kleinstunternehmen eine nachhaltige Wirtschaftsmacht!

In der Managementreihe „Corporate Social Responsibility“ überwindet die nun vorliegende Publikation mit dem Titel *CSR und Kleinstunternehmen* die oft einseitig auf Großunternehmen ausgerichtete Managementdiskussion: zum einen durch innovative Nachhaltigkeitskonzepte für Kleinstunternehmen, zum anderen durch konkrete Praxisbeispiele in diesem „Wirtschaftsraum“. Das Buch stellt damit eine Brücke zwischen der akademisch geführten CSR-Diskussion und der gelebten Verantwortungsübernahme von Kleinstunternehmen dar.

Alle Leser und insbesondere Kleinstunternehmer sind nunmehr herzlich eingeladen, die in der Publikation dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die nachhaltige Entwicklung ihres Unternehmens zu nutzen. Ich möchte mich last, but not least sehr herzlich beim Herausgeber Wolfgang Keck für sein großes Engagement, bei Michael Bursik und Janina Tschech vom Springer-Gabler-Verlag für die gute Zusammenarbeit sowie bei allen Unterstützern der Reihe aufrichtig bedanken und wünsche Ihnen, werte Leser, nun eine interessante Lektüre.

Prof. Dr. René Schmidpeter

---

# Grußwort



Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

vor Jahren schenkte ich meinem Sohn Wolfgang das Buch *Politik des Herzens: Nachhaltige Konzepte für das 21. Jahrhundert* mit der Widmung „omnium rerum principia parva sunt“.

Kürzlich fragte er mich, ob ich das Grußwort zum vorliegenden Buch *CSR und Kleinunternehmen* schreiben möchte. Als Vater und in Erinnerung an die ersten Berufsjahre meines Sohnes, die er in unserem kleinen Familienbetrieb verbrachte, tue ich dies gerne.

„Der Ursprung aller Dinge ist klein.“ Das gilt besonders auch für Unternehmen und ihre positiven und negativen Auswirkungen auf Mensch und Natur. Die Autoren dieses Herausgeberbandes sind Fachleute auf den Gebieten von Nachhaltigkeit und CSR. Ihnen soll dieses Grußwort keine weitere Expertise voranstellen.

Vielmehr möchte ich Sie, werte Leser, mit nachfolgenden Worten an meinen Sohn zur Betrachtung meiner letzten Berufsjahre als Kleinunternehmer einladen, um Sie auf diese Art darauf einzustimmen, was Ihnen im Anschluss die Experten in diesem Fachbuch zur Debatte stellen.

Lieber Wolfgang,

Du hattest gerade Dein Abitur abgeschlossen, als ich 1994/1995 das Gemeindemodell Betreutes Wohnen® entwickelte. Meiner genossenschaftlichen Prägung des Miteinander und Füreinander entsprechend, verfolgte ich damals den politischen Ansatz, kommunale Verantwortung für älter werdende Mitbürger mithilfe örtlicher Betreuungsdienste, Architekten, Bauunternehmungen und Bauträgern den Vorstellungen der künftigen Bewohner gemäß zu verwirklichen.

Die finanziellen Probleme der Kommunen erforderten schon immer ein hohes Maß an Privatinitiative. Die Aufgabe war es, langfristig nachhaltig gute wirtschaftliche Lösungen zu finden. Mit dem Gemeindemodell Betreutes Wohnen wurden die Vorteile der privaten Finanzierung mit den Erfordernissen der Altenhilfe, das heißt mit den Wünschen der Gemeinden und damit auch der älteren Bürger aufs Beste vereint.

Du bist mir bei der Gründung und Konzeption dieser Beratertätigkeit von Anfang an als Auszubildender, rechte Hand und Mitarbeiter für alle Bereiche beigestanden. Wir stellten das Konzept der Öffentlichkeit vor und haben es bis zur endgültigen Realisierung mitbegleitet.

Ohne finanzielle Beteiligung der Kommunen haben wir mit diesen über 20 Wohnanlagen nach dem Gemeindemodell entwickelt. Die künftigen Käufer stimmten dem Eintrag einer grundbuchrechtlichen Nutzungsverpflichtung gegenüber der Gemeinde zu, wodurch alle Beteiligten in die Verantwortung einbezogen wurden und das Bauvorhaben langfristig als Betreute Wohnanlage gesichert war.

Es erfüllte jedoch nicht Deine Vorstellungen einer wesentlichen Veränderung in der Gesellschaft. Du wolltest mehr, ich musste Dich gehen lassen und Du hast Dich bereits während Deines Studiums für das Thema CSR begeistert. Danach gab es nichts anderes mehr für Dich. Ich konnte keine berufliche Existenz für Dich darin erkennen. Trotzdem hast Du an CSR festgehalten und es in Wien unter schwierigsten Umständen weiterentwickelt und oft auch ehrenamtlich kommuniziert. Nun hast Du Dir in Deutschland mit neuen Ideen und eigenen Veröffentlichungen feste Verbindungen geschaffen.

Ich weiß, welch große Freude es Dir bereitet, immer wieder Menschen zu begegnen, für welche CSR zur Herzensangelegenheit geworden ist und die es sich zur Aufgabe gemacht haben, mit der Kraft vieler Verbündeter den Weg zu einem wirtschaftlich und sozial verantwortlicheren Handeln zu ebnen.

Es ist mir eine besondere Freude, während meiner Pensionsjahre diese Entwicklung miterleben und weiter verfolgen zu dürfen.

Dein Vater

und, sehr geehrte Damen und Herren,

Ihr Hermann Keck

**Hermann Keck**, Jahrgang 1940, Bankdirektor a. D., lernte die wirtschaftliche Entwicklung von fünf Jahrzehnten in unterschiedlichsten Funktionen kennen. 1954 begann er eine kaufmännische Lehre in einer kleineren Bierbrauerei. Nach 6 Jahren folgten Tätigkeiten in der Großindustrie, einem Steuerberatungsbüro und als Gesellschafter einer Buchhandlung mit Reisebüro, bevor er 1966 ins Bankfach wechselte.

Zuerst bei einer Landessparkasse und später in einer Volksbank erarbeitete er sich durch laufende interne Schulungen, den Besuch der württembergischen Sparkassenschule und einem Diplomabschluss der Akademie deutscher Genossenschaftsbanken die Voraussetzungen für die 1974 erfolgte Berufung als Vorstandsmitglied. In den folgenden Jahren wurde er von seinen Geschäftsführerkollegen in verschiedene Beirats- und Aufsichtsratsgremien des bayerischen und bundesweiten Genossenschaftsverbundes gewählt.

1994 entwickelte er das Gemeindemodell *Betreutes Wohnen*<sup>®</sup> als Teil des Förderauftrages der Genossenschaftsbanken. Nach Publikationen und einer Vortragsreihe durch den bayerischen Genossenschaftsverband entschied sich Keck aufgrund vielseitiger Nachfrage dieses Modell als selbständiger Fachberater umzusetzen.

In seinem Heimatkreis engagiert sich Hermann Keck ehrenamtlich in verschiedenen sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Organisationen. Er ist Vater von zwei Söhnen und lebt mit seiner Frau im bayerisch-schwäbischen Weißenhorn.

---

## Hinführung und Überblick über das Buch



Das vorliegende Buch vermag die Lücke um Corporate Social Responsibility (CSR) im Bereich von Kleinstunternehmen und Einpersonunternehmen nicht zu schließen. Denn die Debatte über CSR ist nicht von klein auf gewachsen. Vielmehr kam der Begriff durch ein Grünbuch der Europäischen Kommission zur „sozialen Verantwortung von Unternehmen“ um die Jahrtausendwende zunächst auf die Agenda großer Konzerne. Kleine und mittlere Unternehmen beim globalen Strategiethema CSR auch nur zu erwähnen, wirkte auf manche befremdlich. Dies ändert sich seit wenigen Jahren vielerorts. Der Mittelstand – er besteht hauptsächlich aus Kleinstunternehmen – erkennt vermehrt seine Stärken und Chancen, sich an sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitsanforderungen auszurichten. Die Basis bewegt sich!

Dieser Sammelband soll dazu beitragen, das komplexe Themenfeld der CSR auf eine verantwortungsvolle Unternehmensführung in Kleinstunternehmen herunterzubrechen. Einerseits lassen sich dadurch praktische Einsichten gewinnen, um wirtschaftspolitisch die Verbreitung und Professionalisierung von CSR in Kleinstunternehmen zu begünstigen. Andererseits soll damit auch die junge akademische Disziplin der CSR stärker um Kleinstunternehmen erweitert werden. Für beide und für weitere denkbare Varianten spricht eine

Zahl schlichtweg Bände: Neun von zehn Unternehmen in der Europäischen Union sind Kleinstunternehmen.

Kleinstunternehmen sind lauter Unikate! Die nachfolgenden Fachbeiträge behandeln sie entsprechend mit einer großen Bandbreite an analytischen, essayistischen und pragmatischen Betrachtungen. Nicht zuletzt zählen einige Autoren und auch der Herausgeber in Teilzeit oder auch Vollzeit zu Einpersonenerunternehmen und Kleinstunternehmen. Vielleicht vermag dieses Buch durch seine mitunter recht offene Art, die Wertschätzung gegenüber Kleinstunternehmen und ihrer Nachhaltigkeitskultur ein wenig zu stärken. Die Autoren und mit ihnen der Reihenherausgeber *Prof. Dr. René Schmidpeter* und der im Verlag verantwortliche Lektor *Michael Bursik* begeben sich mit dem Themenschwerpunkt des Buchs in akademisches Neuland. Für die partnerschaftliche Zusammenarbeit und ihr enormes Engagement gilt allen Beteiligten mein herzlicher Dank!

Mit seiner einleitenden Ausarbeitung vertieft *Prof. Dr. Matthias Schmidt* vor dem Hintergrund wertorientierter Führung und Entwicklung die Frage nach Unterschieden zwischen großen und kleinen Unternehmen, was deren Verantwortlichkeit im gesellschaftlichen Zusammenhang betrifft. Schmidt stellt sich dabei der Herausforderung, Wertesysteme im Wirtschaften bis zur Umsetzungsebene von Einpersonenerunternehmen als kleinste Wirtschaftseinheit zu reflektieren. Darüber hinaus liefert der Professor für Unternehmensführung an der Beuth Hochschule Berlin in seinem Artikel eine anschauliche Auslegung über Werthaltungen als Ausgangspunkt des Wirtschaftens und Grundlage für unternehmerische Nachhaltigkeitsorientierung.

*Prof. Dr. Dennis Lotter* führt daraufhin in das CSR-Management von Kleinstunternehmen ein. Er spannt den Bogen vom „ehrbaren Kaufmann“ hin zu einer notwendigen Professionalisierung von CSR in Kleinstunternehmen, um Potenziale für den gesellschaftlichen und gleichermaßen unternehmerischen Nutzen auszuschöpfen. In einem Modell von fünf Stufen führt der Autor des erfolgreichen Fachbuchs *Der CSR-Manager* und Professor an der Hochschule Fresenius in Idstein praxisorientiert und für Kleinstunternehmen handhabbar in ein systematisch angelegtes und vollständiges CSR-Management ein.

CSR in der kleinsten wirtschaftlichen Einheit des Einpersonenerunternehmens behandelt das Autorenduo *Elisabeth Gail* und *Leo Hauska*. Ihre Kernaussage: Auch Einpersonenerunternehmen können CSR umsetzen und von diesem Managementansatz profitieren. Der Nachteil der vergleichsweise geringen Ressourcen gegenüber größeren Unternehmen wird durch Vorteile bei Flexibilität und Vernetzung mehr als ausgeglichen. Der Beitrag aus dem Beratungsunternehmen Hauska & Partner in Wien beschreibt, wie CSR für Einpersonenerunternehmen vereinfacht werden kann, und gibt Empfehlungen für ihr erfolgreiches CSR-Management. Außerdem behandelt er Überschneidungen zwischen „klassischen“ Unternehmen und Social Entrepreneurship

*Gerd Hofielen* behandelt anschließend anhand einer qualitativen Untersuchung von Kleinstunternehmen deren CSR-Praktiken im Verhältnis zu den Werten des Weltethos von Hans Küng. Der Inhaber der in Berlin ansässigen Humanistic Management Practices gGmbH schildert dabei progressive Geschäftsmodelle, die Gewinn anstreben, ihn aber sozialen und ökologischen Praktiken unterordnen. Außerdem beleuchtet Hofielen mit der

Gemeinwohl-Bilanzierung eine Methode, mit der sich CSR-Leistungen von Unternehmen messbar und vergleichbar darstellen lassen.

*Prof. Dr. Norbert Zdrowomyslaw, Michael Bladt und Maximilian Schwarz* erörtern in ihrem Beitrag, wie mit verantwortungsvoller Unternehmensführung in Kleinstunternehmen Fachkräfte gesichert werden können. Dabei gehen sie zunächst auf gesellschaftliche Entwicklungen der Demografie ein und schildern bisherige Lösungsansätze auf der politischen, überbetrieblichen und betrieblichen Ebene. Anschließend zeichnen die Autoren ein breites Bild von Kleinstunternehmen auf, indem sie auf unterschiedliche Definitionsmöglichkeiten von Kleinstunternehmen eingehen und die Heterogenität von Mitarbeiterstrukturen in Kleinstunternehmen anhand verschiedener Branchen untersuchen. Das Autorenteam der Fachhochschule Stralsund zeigt schließlich einen fundierten Zusammenhang von Employer Branding und CSR-Strategien in Kleinstunternehmen auf.

Praktische Einblicke in die CSR-Beratung und -Implementierung bei Kleinstunternehmen im Handwerk zeigt das Autorenteam *Gudrun Laufer und Christoph-Daniel Teusch* auf. Beide haben an der Berliner Handwerkskammer die CSR-Beratungsstelle für das Handwerk im Rahmen eines Förderprogramms des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales mit bundesweit beachtetem Erfolg als Dienstleistungsinnovation ins Leben gerufen und begleiteten das Programm bis zum Ende seiner Laufzeit. In ihrem Erfahrungsbericht vermitteln Laufer und Teusch interessierten Institutionen und Initiativen die gezielte Förderung von CSR in Handwerksbetrieben. Darüber hinaus dient der Beitrag als kompakter Umsetzungsleitfaden, der durch hohe Praxisnähe und transparent gemachte Erfahrungen überzeugt.

Anschließend daran verdeutlichen die Autoren *Rolf Merchel und Thorsten Brinkmann* von der GILDE-Wirtschaftsförderung Detmold ihre Erfahrungen aus der Verbreitung von CSR in kleinen und mittleren Unternehmen in internationalen, nationalen und regionalen Projekten. In ihrem Beitrag gibt die Geschäftsführung der GILDE einen praktischen Erfahrungsbericht über die Voraussetzungen, die für Multiplikatoren und Intermediäre nötig sind, um auch für Kleinstunternehmen die Chancen und Stärken von CSR verständlich und umsetzbar darzulegen. Der Beitrag schildert nebenbei eine strategische Entwicklungsgeschichte der GILDE-Wirtschaftsförderung, seit 2005 auf innovativen Wegen CSR im Mittelstand zunächst durch europäische Projektzusammenarbeit, schließlich in einem bundesweiten Programm und aktuell im regional verankerten CSR-Kompetenzzentrum OWL voranzubringen.

Der Bezug auf Werte in der beruflichen Selbstständigkeit als „Lebensunternehmer“ wird im Beitrag von *Dr. Alexandra Hildebrandt* auf lebendige und authentische Weise nachvollziehbar. Die Wirtschaftspsychologin zeigt anhand verschiedener Biografien beruflich erfolgreicher Persönlichkeiten die Eigenwilligkeit und den Gemeinsinn nachhaltigen Handelns auf. Dabei schreibt die renommierte Nachhaltigkeitsexpertin mit spürbar leidenschaftlicher Feder ein Plädoyer für Eigenverantwortung und CSR im Kleinsten.

Über die Gründung von Kleinstunternehmen berichten im Anschluss die Autorinnen *Dr. Katja von der Bey* und *Ulrike Röhr*. Vor dem Hintergrund der „WeiberWirtschaft eG“ als größtes Gründerinnenzentrum Europas untersuchen die Autorinnen geschlechtsspezi-

fisches Gründungsverhalten und gehen dabei auf Verschiedenheiten im Nachhaltigkeitsverständnis von Frauen und Männern ein. Sie zeichnen eine leicht zugängliche Systematik von CSR-Handlungsfeldern für Kleinstunternehmen auf und verdeutlichen die praktische Umsetzung anhand von zwei Fallbeispielen in frauengeführten Unternehmen. Nicht zuletzt zeigen die Praktikerinnen auf, weshalb sie für Vorreiterinnen eines nachhaltigen Wirtschaftens und einer grünen und sozial gerechten Ökonomie ein breites Unterstützungsprogramm als dringend benötigt bewerten.

*Tina Teucher* zeichnet Nachhaltigkeitsinnovationen von Unternehmensgründern in anschaulichen Portraits nach, die tiefe Einblicke in die Haltungen und Motivationen der Menschen in den aufgezeigten Kleinstunternehmen erlauben. Dabei behandelt die freiberufliche Autorin, Moderatorin und Dozentin die Frage: Wann ist klein fein – wann ist groß famos? Anhand praktischer Fallbeispiele arbeitet Teucher individuelle Möglichkeiten heraus, wie nachhaltige Geschäftsideen wachsen können, selbst wenn das Unternehmen dabei klein bleibt.

Kurzum Ehrensache ist CSR für das Autorenteam *Thorsten Grantner* und *Andrea Kaiser* von der OmniCert Umweltgutachter GmbH und die Einzelunternehmerin *Katja Schmidt* mit ihrem Einpersonunternehmen waldvorbäumen. Der Beitrag schildert aus erster Hand den praktischen Umgang mit CSR in den beiden kleinen Unternehmen. Er liefert ein authentisches Bild über gelebte CSR von drei Autoren, die ihre Zusammenarbeit im Rahmen einer Weiterbildung als CSR-Manager begründet haben.

*Michael Barsakidis* und *Edzard Schönrock* legen im Anschluss einen Kompakteinstieg für das Nachhaltigkeitsmanagement in Kleinstunternehmen vor, indem sie die Dimensionen Ökonomie, Soziales und Ökologie als Basis für ein Nachhaltigkeitsprogramm aufzeigen. Daraufhin übersetzen die Autoren aus Hannover, die nach langjähriger CSR-Erfahrung in Unternehmen auch zusammen als Dozenten und Berater im Einsatz sind, den Ablauf eines übergreifenden Nachhaltigkeitsmanagements auf praktische und leicht nachvollziehbare Art auf die Anwendungsebene von Kleinstunternehmen.

*Dr. Axel Bader* deutet Kleinstunternehmen in seinem Fachartikel als wichtige Adressaten für Klimaschutz und Energieverbrauch in Deutschland. Gleichzeitig zeigt der Autor und Klimaschutzexperte aus Hannover den finanziellen Nutzen auf, der sich auch im Kleinstunternehmen durch mehr Nachhaltigkeit im Energiebereich erzielen lässt. Bader schildert anschaulich Querschnittstechnologien und dazugehörige Energieeffizienzpotenziale, die in der Mehrzahl von Kleinstunternehmen bestehen. Damit ermöglicht er eine übergreifende und dennoch kompakte Sichtweise auf die ökologische Nachhaltigkeit im Kleinstunternehmen. Er gibt Aufschluss über Fördermöglichkeiten und weiterführende Unterstützung, um entsprechende Nachhaltigkeitspotenziale in Kleinstunternehmen nutzbar zu machen.

Nach dem Motto „Lernen von den Großen“ unternehmen *Uwe Gotzeina* und *Uta Lewien* im Anschluss einen Perspektivwechsel auf Kleinstunternehmen aus dem Blickwinkel von großen Unternehmen. Ihren Schwerpunkt legen sie dabei auf die alle Unternehmensgrößen übergreifenden gesellschaftlichen Zusammenhänge von Fachkräftesicherung durch CSR und Arbeitgeberattraktivität. Das Autorenteam vereint vor allem fachliche

Hintergründe aus dem Personalmanagement eines Industriebetriebs und der Wirtschaftsförderung in der mittelständisch geprägten Flächenregion Ostwestfalen-Lippe.

Kommunikation als bereichs- und themenübergreifendes Bindeglied im CSR-Managementprozess beleuchtet *Peter Heinrich* in seinem Beitrag, der Kleinstunternehmen ein hohes Maß an Praktikabilität sichert, ohne dabei auf die Klaviatur integrierter und umfassender Kommunikationsstrategien zu verzichten. Heinrich legt aus der Perspektive des Kommunikationsprofis und CSR-Managers ein speziell für Kleinstunternehmen greifbares und übersichtliches Portfolio an CSR-Kommunikationsinstrumenten vor und erklärt nachvollziehbar kommunikative Anforderungen und Lösungsansätze einer verantwortlichen Unternehmensführung.

Zur Systematik und zum Nutzen der Berichterstattung über CSR auch in Kleinstunternehmen erläutert *Yvonne Zwick* den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) aus erster Hand des herausgebenden Gremiums, dem Rat für Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung. Ihr Beitrag zeigt die Systematik des Kodex umfassend auf und ermöglicht damit einen Einstieg in CSR-Berichtskriterien und deren Anwendung. Gleichzeitig informiert der Artikel über die gesetzlichen Anforderungen, die sich für bestimmte Unternehmen zu CSR-Themen aufgrund neuerer EU-Richtlinien ergeben.

Wissen und Werte im Prozess der Nachfolgeplanung von Kleinstunternehmen weiterzugeben, ist Gegenstand des Beitrags von *Gudrun Laufer* und *Peter Zierbock*. Sie schildern in einem Erfahrungsbericht ein Pilotprogramm zur Unternehmensnachfolge der Handwerkskammer Berlin. Als Autorenteam verbinden sie die Erfahrung aus umfassendem CSR-Know-how und Organisationsentwicklung mit Expertise in Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung.

Die Soziologin und praktische Philosophin *Caroline Meder* zieht zu heutigen Fragen beruflicher Selbstständigkeit die Philosophin Hannah Arendt und deren Werk *Vita activa* zurate. Dabei zählt Meder selbst zu den Vordenkerinnen von CSR im Mittelstand und bewegt sich mit ihrer Streitschrift zu Kleinstunternehmen im Spannungsfeld gesellschaftlicher Gestaltung und persönlich erlebten Glücks. Mit scharfsinniger Beobachtungsgabe und gleichzeitig ermutigend spricht sie manchem Unternehmer aus der Seele.

*Dr. Holger Petersen* untersucht in seinem Beitrag Forschungsansätze zum Entrepreneurship auf die Frage hin, inwieweit klein zu bleiben unternehmerisch und nachhaltig sein kann. Der Wissenschaftler der Leuphana Universität Lüneburg sieht im nachhaltigen Unternehmertum eine Herangehensweise, die es Unternehmern gegenwärtig und in kommenden Generationen ermöglicht, unternehmerische Freiheiten zu entfalten. Dazu zählt Petersen schließlich die steuernde Einflussnahme auf das eigene Wachstum, mit der Option auch klein bleiben zu können. Nach seiner Auffassung entsprechen solche Optionen nicht nur der Grundidee einer nachhaltigen Entwicklung, sie spiegeln zugleich ein Kernanliegen des Entrepreneurships wider: die Suche nach Freiheit.

*Prof. Dr. Niko Paech* bildet den Abschluss des Buchs und eine in sich tief greifende Anschlussmöglichkeit, um CSR grundlegend zu hinterfragen. Als Begründer der Postwachstumsökonomik betrachtet er unternehmerische Nachhaltigkeit vor dem Hintergrund der Störanfälligkeit einer auf Wachstum beruhenden Ökonomie und geht dabei auch auf

den als „Industrie 4.0“ bezeichneten Strukturbruch ein. Paech führt die heutige Auffassung der Betriebswirtschaftslehre analytisch nüchtern durch ökologische und soziale Zukunftsszenarien. Dabei zeichnet er – vor allem für Mittelstand und Kleinstunternehmen – völlig neue Rollen sowie Lösungsansätze auf. In seinem Ausblick skizziert Paech jedoch ein mögliches gesellschaftliches Szenario, in dem der Sinn eines problemlösenden Unternehmertums neu buchstabiert werden muss.

Wolfgang Keck

---

## Der Herausgeber

**Wolfgang Keck**, Jahrgang 1976, kam nach seiner kaufmännischen Ausbildung und Mitarbeit im Familienbetrieb ab 2004 in Wien als Leiter eines EU-Pilotprojekts zum Thema CSR. Mit dem *CSR Trainingshandbuch* legte er 2006 eine Pionierarbeit in der Fachliteratur zur beruflichen Qualifizierung in CSR und Nachhaltigkeit vor.

Infolge entwickelte Keck als Projektleiter bei der GILDE-Wirtschaftsförderung der Stadt Detmold die Wissensplattform [www.csr-training.eu](http://www.csr-training.eu) mit und unterstützte bundesweit kleine und mittlere Unternehmen bei der Erarbeitung eigener CSR-Strategien. Seit 2015 engagiert er sich mit der GILDE beim Aufbau des regionalen „CSR-Kompetenzzentrums OWL“.

Den Deutschen Industrie- und Handelskammertag begleitete Keck bei der Konzeption und Einführung des Lehrgangs „CSR-Manager/in (IHK)“. Er ist Dozent und Prüfer bei verschiedenen Bildungsträgern. Der Altop-Verlag veröffentlichte 2016 sein Tagebuch über Kleinstunternehmen mit dem Titel *7 Tage CSR vom Kleinsten*.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Werteorientierte Führung und gesellschaftliche Verantwortung im Kleinstunternehmen</b> .....	1
Matthias Schmidt	
<b>CSR-Management für Kleinstunternehmen – Handschlagzeiten sind vorbei: Gesellschaftliche Verantwortung in Kleinstunternehmen braucht Professionalität</b> .....	13
Dennis Lotter	
<b>CSR für Einpersonenernehmen</b> .....	27
Elisabeth Gail und Leo Hauska	
<b>CSR in Mikrounternehmen – anständig wirtschaften: Ethik, Geschäftsmodell und die Gemeinwohl-Ökonomie</b> .....	47
Gerd Hofielen	
<b>Mit verantwortlicher Unternehmensführung in Kleinstunternehmen Fachkräfte sichern</b> .....	65
Norbert Zdrowomyslaw, Michael Bladt und Maximilian Schwarz	
<b>CSR-Beratung im Handwerk – Einblick in die Praxis</b> .....	83
Gudrun Laufer und Christoph-Daniel Teusch	
<b>CSR-Kompetenz an Kleinstunternehmen vermitteln</b> .....	99
Thorsten Brinkmann und Rolf Merchel	
<b>Mein Körper, mein Geist, meine Welt</b> .....	111
Alexandra Hildebrandt	
<b>Innovationen vom Tellerrand: Die Rolle von Unternehmensgründerinnen in der Ökonomie nachhaltigen Wirtschaftens</b> .....	125
Katja von der Bey und Ulrike Röhr	

---

<b>Aus klein mach groß? Zur Bedeutung von Wachstum für eine nachhaltige Entwicklung</b> .....	137
Tina Teucher	
<b>CSR in Kleinstunternehmen: Ehrensache!</b> .....	155
Thorsten Grantner, Andrea Kaiser und Katja Schmidt	
<b>Kleinstunternehmen auf dem Weg zum CSR-Erfolg</b> .....	173
Michael Barsakidis und Edzard Schönrock	
<b>Energie und Klimaschutz als CSR-Kernbereiche in Kleinstunternehmen</b> .....	187
Axel Bader	
<b>Lernen von den Großen</b> .....	199
Uwe Gotzeina und Uta Lewien	
<b>CSR – Kommunikation und Instrumente</b> .....	215
Peter Heinrich	
<b>Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex: Einstieg in die strategische Berichterstattung für alle</b> .....	235
Yvonne Zwick	
<b>Wissen und Werte weitergeben: Nachhaltige Unternehmensnachfolge in kleinen Handwerksbetrieben</b> .....	251
Gudrun Laufer und Peter Zierbock	
<b>Die Sehnsucht, erkannt zu werden – oder: Vom erlebten Glück der gesellschaftlichen Gestaltung</b> .....	261
Caroline Meder	
<b>Freiheit im Kleinen. Warum es unternehmerisch und nachhaltig sein kann, klein zu bleiben.</b> .....	269
Holger Petersen	
<b>Unternehmerische Nachhaltigkeit aus Sicht der Postwachstumsökonomik</b> .....	287
Niko Paech	

---

## AutorInnenverzeichnis

**Axel Bader** Klimaschutzagentur Hannover, Hannover, Deutschland

**Michael Barsakidis** CSR Arena Hannover, Hannover, Deutschland

**Michael Blatt** Technologie- und Informationstransferstelle, Fachhochschule Stralsund, Stralsund, Deutschland

**Thorsten Brinkmann** GILDE Gewerbe- und Innovationszenrum Lippe-Detmold GmbH, Detmold, Deutschland

**Elisabeth Gail** Hauska & Partner GmbH, Wien, Österreich

**Uwe Gotzeina** Paderborn, Deutschland

**Thorsten Grantner** OmniCert Umweltgutachter GmbH, Bad Abbach, Deutschland

**Leo Hauska** Hauska & Partner GmbH, Wien, Österreich

**Peter Heinrich** HEINRICH GmbH, Agentur für Kommunikation (GPRA), Ingolstadt, Deutschland

**Alexandra Hildebrandt** Burghann, Deutschland

**Gerd Hofielen** Humanistic Management Practices gGmbH, Berlin, Deutschland

**Andrea Kaiser** OmniCert Umweltgutachter GmbH, Bad Abbach, Deutschland

**Gudrun Laufer** Bildungs- und Technologiezentrum (BTZ), Handwerkskammer Berlin, Berlin, Deutschland

**Uta Lewien** HR Manager Marketing, Weidmüller Interface GmbH & Co KG, Detmold, Deutschland

**Dennis Lotter** Studiendekan Sustainable Marketing & Leadership, Hochschule Fresenius Idstein, Idstein, Deutschland

**Caroline Meder** entwicklungsberatung für bau + kultur, Fürstenhof, Deutschland

**Rolf Merchel** GILDE Gewerbe- und Innovationszentrum Lippe-Detmold GmbH, Detmold, Deutschland

**Niko Paech** Oldenburg, Deutschland

**Holger Petersen** NORDAKADEMIE Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn, Deutschland

**Ulrike Röhr** genanet - Leitstelle gender, Umwelt, Nachhaltigkeit, c/o GenderCC, Berlin, Deutschland

**Katja Schmidt** waldvorbäumen, Fürth, Deutschland

**Matthias Schmidt** Fachbereich I Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften, Beuth Hochschule für Technik Berlin, Berlin, Deutschland

**Edzard Schönrock** prÅGNANT Nachhaltigkeit.Kommunikation.Schönrock, Hannover, Deutschland

**Maximilian Schwarz** Fachbereich Wirtschaft, Fachhochschule Stralsund, Stralsund, Deutschland

**Tina Teucher** Sustainable Matchmaker, c/o Impact Hub Munich, München, Deutschland

**Christoph-Daniel Teusch** Die VERBRAUCHER INITIATIVE e.V., Berlin, Deutschland

**Norbert Zdrowomyslaw** Fachbereich Wirtschaft, Fachhochschule Stralsund, Stralsund, Deutschland

**Peter Zierbock** ttp . Revisions- und Treuhandgesellschaft mbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin, Deutschland

**Yvonne Zwick** Geschäftsstelle c/o GIZ, Rat für Nachhaltige Entwicklung, Berlin, Deutschland

**Katja von der Bey** WeiberWirtschaft eG, Berlin, Deutschland

---

# Werteorientierte Führung und gesellschaftliche Verantwortung im Kleinunternehmen

Matthias Schmidt

---

## 1 Werteorientierte Führung und Entwicklung

Eine Grundannahme der folgenden Überlegungen ist, dass jede Unternehmensführung werteorientiert ist. Entscheidungen und in der Folge auch Handlungen – oder auch bewusste Unterlassungen – sind geleitet von den Wertevorstellungen der Menschen, die in der Organisation Entscheidungen treffen und diese in Aktivitäten überführen. Dabei können diese Werte mehr oder weniger klar reflektiert und artikuliert sein. Unabhängig von ihrer Begründung können uns Werte Orientierung geben. Indem wir unsere Entscheidungen und Handlungen an unserem Wertesystem orientieren, können wir unseren Aktivitäten eine Richtung geben. Unsere Werte verweisen prinzipiell auf eine Art ideales Unternehmen, das wir zwar gerne verwirklichen würden, das wir aber aufgrund der harten Realitäten in der alltäglichen unternehmerischen Praxis niemals vollständig erreichen können.

Da wir Menschen Träger von Werten sind, spielen diese eine besondere Rolle in unserem Leben allgemein und in unseren verschiedenen Lebensbereichen im Besonderen. In unseren unterschiedlichen Rollen und Funktionen, sei es im gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Kontext, bringen wir unsere Werthaltungen zum Ausdruck. Da nicht alle Menschen die gleichen Werte teilen, kommt es in Gemeinschaften und Organisationen – also auch in Unternehmen – zu einem Wettstreit unterschiedlicher Wertevorstellungen. Je pluralistischer dabei eine Organisation aufgestellt ist, desto diverser die Werte, die ihre Angehörigen vertreten.

Werteorientierte Führung und Entwicklung, wie ich sie verstehe, bestehen nicht darin, einen Katalog von Werten vorzugeben, die unbedingt verfolgt werden müssen, um wirt-

---

M. Schmidt (✉)

Fachbereich I Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften, Beuth Hochschule für Technik Berlin  
Luxemburger Str. 10, 13353 Berlin, Deutschland  
E-Mail: mschmidt@beuth-hochschule.de

schaftlich erfolgreich oder ethisch korrekt zu sein – auch wenn dies ein Wunsch ist, der in Diskussionen über Unternehmensethik nicht selten verlaublich wird. Es ist nachgerade das Wesen einer wertorientierten Führung, dass sie die Vielfalt und Intensität unterschiedlichster Werthaltungen von Menschen in Betracht zieht und in diesem komplexen Gefüge normativer Ansprüche eine Organisation entwickeln möchte. Wertebasierte Auseinandersetzungen zwischen Organisationsmitgliedern sind daher keine grundsätzlichen Ausnahmen, sondern konstitutiver Bestandteil des Führungs- und Managementgedankens.

Es ist die Aufgabe der Führung, zwischen unterschiedlichen Werthaltungen der Organisationsangehörigen zu vermitteln und eigene Werthaltungen anzubieten oder durchzusetzen. Je besser dabei die Akzeptanz und Passung der Werthaltungen der Führungspersonen mit denen der anderen Organisationsangehörigen ist, desto reibungsfreier sollten gemeinsame zielorientierte Handlungen koordiniert werden können. Umgekehrt: Je geringer die Passung der Werthaltungen ist, desto schwieriger und konfliktreicher wird die Umsetzung bestimmter Zielvorgaben in der Organisation.

Doch nicht nur im Innern der Organisation, also bei den unterschiedlichen Organisationsangehörigen, herrschen unterschiedliche Wertevorstellungen. Auch außerhalb der Organisation finden sich ein Pluralismus und eine Diversität an Werten wieder. So ist jede Organisation eingebettet in ein Umfeld, das aus Menschen besteht, die sich an unterschiedlichsten Werten orientieren und die diesen Werten in ihren jeweiligen Wirkungsbereichen Geltung verschaffen möchten. Entsprechend befindet sich die Organisation in einem Kräftefeld, das sie mit den unterschiedlichsten Akteuren, mit denen sie in wechselseitiger Verbindung steht, aufspannt. In diesem Feld von wechselseitigen Ansprüchen muss die Organisation geführt und entwickelt werden. Dabei sind die eigenen Entwicklungsperspektiven mit den bzw. gegen die Interessen der anderen Akteure in diesem Feld zu verwirklichen. Somit hängt die Möglichkeit der Organisationsentwicklung nicht nur vom inneren Vermögen der Organisation selbst ab, sondern ganz entscheidend auch von den Möglichkeiten, die durch das Zusammenspiel aller Akteure im besagten Feld, in das die Organisation eingebettet ist, zugelassen werden. Lineare, von oben geleitete Führung, etwa durch die Erstellung eines Planes, der schrittweise abzuarbeiten ist, kann in einem solchen Gefüge nicht funktionieren. Daher versteht sich wertorientierte Führung mehr als die Entwicklung der Organisation in einer komplexen Umwelt, die ihrerseits ganz entscheidend auf den Entwicklungspfad der betrachteten Organisation einwirkt und deren künftige Möglichkeiten bedingt. Dasselbe gilt im Inneren der Organisation für das Zusammenspiel der einzelnen Menschen in ihren unterschiedlichsten Funktionen und Aufgabenbereichen. Auch im Innern der Organisation wirken Kräfte und eben dadurch kann die Organisation hinsichtlich ihrer Angehörigen wiederum selbst als Kräftefeld verstanden werden. In diesen Kräftefeldern versuchen die einzelnen Akteure – sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation – Entscheidungen und Handlungen durchzusetzen, die von ihren Werten geleitet werden. Das kann Ihnen, je nachdem, in welchen Machtdispositionen Sie sich befinden, mehr oder weniger gut gelingen.

## **2 Einfluss des gesellschaftlichen Diskurses auf die Organisationsentwicklung**

Woher die unterschiedlichen Wertevorstellungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens kommen, sei an dieser Stelle nicht weiter betrachtet. Ganz egal welcher Weltanschauung und welchen Sozialisierungsprozessen die Werthaltungen der einzelnen Menschen entspringen und wie sie begründet sind, entscheidend für die Organisationsentwicklung ist zunächst einmal, dass sich jede Organisation im Kontext pluraler und diverser Wertevorstellungen befindet. Ich möchte den Blick vielmehr auf thematische Zusammenhänge richten, in denen sich die Organisation ebenfalls befindet und auf die die Wertevorstellungen der einzelnen Akteure sich beziehen. So werden zu bestimmten Zeiten bestimmte Themen diskutiert, die gleichsam die Hintergrundfolie bilden, vor der alle weiteren organisationalen und unternehmerischen Entscheidungen getroffen werden. Dies kann bewusst oder unbewusst geschehen, die Themen jedenfalls sind da und sie werden in einem gesamtgesellschaftlichen Diskurs verhandelt. Jede Organisation muss folglich auf die verhandelten Themen auf ihre je eigene Weise Bezug nehmen und eigene organisationale Antworten darauf finden.

Um dies an einem Beispiel zu verdeutlichen: Ein großes Thema, das viele Unternehmen in den letzten Jahren und auch in den kommenden Jahren betrifft, ist der demografische Wandel. Die Tatsache, dass sich die Altersstruktur unserer Gesellschaft verändert, hat sowohl Auswirkungen auf die Mitarbeiterstruktur innerhalb der Organisation als auch auf die Kundenstruktur außerhalb der Organisation. Der vielzitierte Fachkräftemangel, oder doch zumindest das Mismatch zwischen Stellenangebot und Stellennachfrage, muss in irgendeiner Weise von jedem Unternehmen organisiert werden, und zwar mit Blick auf seinen unternehmerischen Auftrag. Ob es nun spezielle Programme für sogenannte ältere Mitarbeitende entwickelt oder ob es seinen Standort in Regionen mit einer durchschnittlich jüngeren Arbeiterschaft verlagert, hängt von seinen organisationalen Möglichkeiten, aber auch von seinen Werten ab. Egal in welcher Weise ein Unternehmen auf dieses gesamtgesellschaftliche Thema des demografischen Wandels reagiert, es muss sich dazu verhalten und kommt nicht daran vorbei. Gleiches gilt für andere Themen, die in der Gesellschaft verhandelt werden. Man denke etwa an die aktuelle Flüchtlingsdebatte, die ebenfalls Auswirkungen auf Unternehmen hat, oder an Fragen der Ressourcen und Energieeffizienz, der Digitalisierung, der Mobilität, der Globalisierung, um nur einige zu nennen. Nicht jede Organisation wird auf jedes dieser exemplarisch genannten Themen in gleich starker Weise reagieren müssen. Dennoch kann konstatiert werden, dass diese Themen für alle Unternehmen und Organisationen in irgendeiner Weise virulent sind und jede Organisation aufgefordert ist, auf ihre individuelle und spezifische Weise sich zu diesen Themen zu verhalten.

Die Teilnahme einer Organisation an diesem gesamtgesellschaftlichen Diskurs ist dabei nicht passiv oder rein reaktiv. Im Gegenteil: Organisationen können sich strategisch mit der Frage befassen, welche Themen besonders intensiv verhandelt werden, welche Themen perspektivisch den Diskurs bestimmen werden, welche Themen künftig abge-

schwächt oder auch verstärkt eine Rolle spielen werden. Durch dieses Screening können sich Unternehmen zukunftsfähig aufstellen, indem sie bestimmte Strukturen, Programme oder auch Einzelmaßnahmen aufbauen. Ein solches proaktives Verhalten einer Organisation ist zugleich immer auch schon eine Beteiligung an diesem Gesamtdiskurs. Daraus wird deutlich, dass der Diskurs nicht rein verbal geführt wird, sondern auch auf der Ebene von Aktivitäten und Verhalten. Die Aktivitäten einer Organisation sind sozusagen eine Antwort auf die Herausforderungen, die sich aus der thematischen Hintergrundfolie, die der gesamtgesellschaftliche Diskurs bietet, bildet; und sie sind zugleich eine implizite Aufforderung an andere Diskursteilnehmer, ihrerseits eine Antwort zu geben.

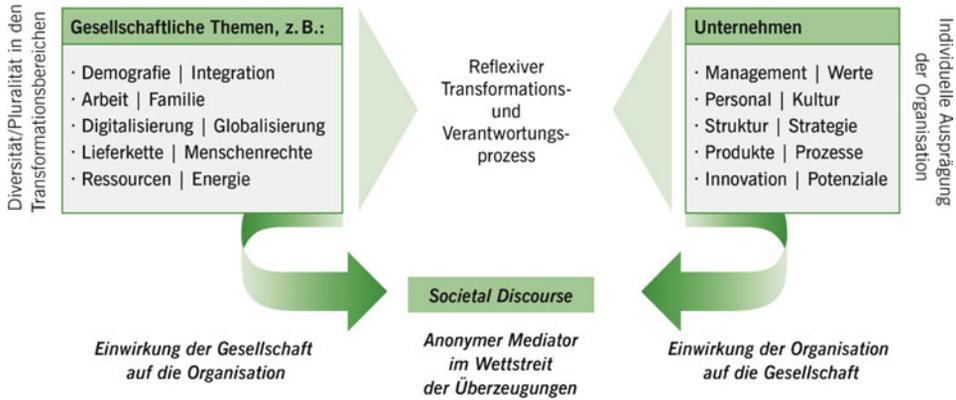
---

### 3 Reflexive Verantwortung

Antwort zu geben kann bereits als Teil einer Verantwortungsstruktur verstanden werden: Eine Person A stellt einer anderen Person B die Frage, warum sie das eine tut und etwas anderes unterlässt. Mit dieser Frage ist der Anspruch verbunden, eine Antwort zu bekommen. Person B soll sich also auf die Frage von Person A hin *ver-*antworten. Das entscheidende kleine Fragewort dabei ist das Wort „warum“, mit dem nach den Gründen gefragt wird, die der Entscheidung zum Handeln oder Unterlassen zugrunde liegen. Und auch hier spielen wieder Werte eine Rolle, da sie eng mit den Gründen – genauer gesagt: mit den sogenannten Begründungszusammenhängen – verbunden sind.

Bezogen auf die gesellschaftlichen Themen, die drängend sind und auf die jede Organisation eine spezifische Antwort geben muss, gilt dasselbe. Eine erste, aber sehr wesentliche Antwort in diesem gesellschaftlichen Diskurs sind beispielsweise die Auswahl und die Priorisierung der Themen, die eine Organisation aus der Gesamtheit der diskutierten Themen für sich als relevant erachtet. Wengleich der gesellschaftliche Diskurs den Hintergrund bildet, vor dem jede Organisationsentwicklung stattfindet und in dessen Zusammenhänge jede Organisation eingebunden ist, muss gleichwohl nicht jede Organisation jedes Thema für sich als relevant erachten. Wenn also beispielsweise ein Unternehmen über keine globalen Verflechtungen verfügt und auch keine Lieferkette hat, über die es Vorprodukte aus Entwicklungsländern bezieht, dann dürfte die Frage nach der Ausbeutung von Billigarbeitskräften, etwa im Bereich der Textilherstellung oder im Bereich des Abbaus von seltenen Erden, keine Relevanz haben.

Die Zusammenhänge zwischen den Themen, die im gesellschaftlichen Diskurs – dem Societal Discourse – verhandelt werden, und den Reaktionen einer Organisation darauf sind in Abb. 1 als reflexiver Verantwortungsprozess dargestellt. Die virulenten Themen haben in ihrer Bedeutung für die künftige gesellschaftliche Entwicklung eine besondere Transformationskraft, die auch auf die Organisationen einwirkt. Umgekehrt können Unternehmen durch ihre individuelle organisationale Ausprägung, die sich beispielsweise in der Management-, der Unternehmenskultur, der strategischen Ausrichtung oder in den Produkten spiegelt, in spezifischer Weise auf diese Themen einwirken. So verstanden, findet ein permanentes, sich wechselseitig verstärkendes Aufeinandereinfließen von ge-



**Abb. 1** Gesellschaftlicher Diskurs als reflexiver Verantwortungsprozess. (Abbildung mit freundlicher Genehmigung von © IWU Berlin 2016, all rights reserved)

sellschaftlichen Themen auf die Organisation und von den Maßnahmen der Organisation auf die gesellschaftlichen Themen statt.

Welche Themen in besonderer Weise für eine Organisation relevant sind, hängt nicht zuletzt von ihrem Auftrag ab. Unternehmerisch gesprochen bedeutet das, dass in erster Linie das *Kerngeschäft* maßgeblich dafür ist, welche Themen relevant sind und welche nicht. Denn vor allem für seine Produkte und die Art und Weise seiner Leistungserstellung wird sich ein Unternehmen im gesellschaftlichen Gefüge, in dem es sich bewegt, *verantworten* müssen. Das bedeutet also, dass nicht jedes Unternehmen dieselbe Verantwortung innehat, sondern dass unterschiedliche konkrete Verantwortungen sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. Ein weiterer Aspekt, der bei der Auswahl der relevanten Themen von Bedeutung ist, ist der *Kern-Impact*. Damit meine ich Einwirkungen auf das gesellschaftliche Umfeld, die nicht unmittelbar, sondern allenfalls mittelbar mit dem Kerngeschäft verbunden sind. Das könnte beispielsweise die Schaffung von Infrastruktur sein, die mit der Errichtung einer Produktionsanlage in einer ländlichen Region verbunden ist; hier könnten die Themen Mobilität und Umweltschutz relevant werden, ohne dass sie direkt am Kerngeschäft hängen müssen. Und last, but not least sind auch die *Kernwerte* eines Unternehmens entscheidend dafür, welche Themen des gesamtgesellschaftlichen Diskurses es für sich als relevant erachtet. Denn wenn zum Beispiel dem Thema Umwelt in einer Organisation ein besonderer Wert beigemessen wird, aber das Kerngeschäft damit wenig in Verbindung steht, dann ist zu vermuten, dass die Organisationsangehörigen sich dennoch sehr umweltfreundlich verhalten und so dem Unternehmen ein entsprechendes Profil geben werden.

Man kann festhalten, dass die Auswahl der relevanten Themen, für die Verantwortung zu übernehmen ist, an den Dreiklang von Kerngeschäft, Kern-Impact und Kernwerten gebunden ist. Da es sich hierbei um einen reflexiven Zusammenhang zwischen Organisation und gesamtgesellschaftlichen Diskurs handelt, entsteht auch ein reflexiver Verantwortungszusammenhang – ein reflexives Spiel in der Frage- und Verantwortungsstruktur.

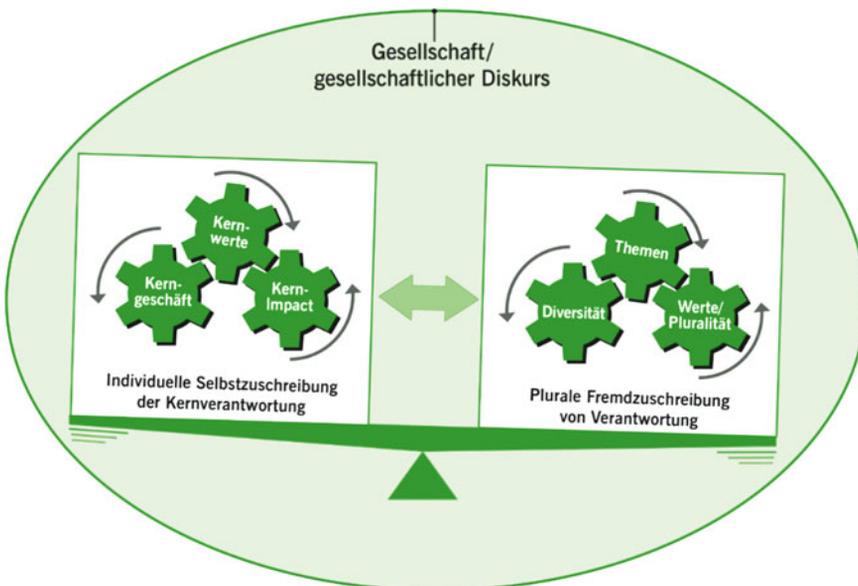
**Abb. 2** Kernelemente der Verantwortung



Analog kann daraus gefolgert werden, dass es eine Kernverantwortung einer Organisation gibt, die sich genau aus diesen drei Elementen Kerngeschäft, Kern-Impact, Kernwerte (s. Abb. 2) bildet.

#### 4 Corporate Social Responsibility – Was kann das sein?

Was bedeuten nun die geschilderten diskursiven und rekursiven Zusammenhänge für die konkrete und institutionalisierte Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung eines Unternehmens? Was also wäre eine professionelle Corporate Social Responsibility?



**Abb. 3** Verantwortung als Balanceakt. (Abbildung mit freundlicher Genehmigung von © IWU Berlin 2016, all rights reserved)

Zunächst einmal muss ein Unternehmen, wie bereits beschrieben, grundsätzlich dazu fähig sein, Antworten auf virulente Themen zu geben. Unabhängig davon, ob eine konkrete Frage direkt an das Unternehmen adressiert ist, muss es in der Lage sein, die Themen, die in besonderer Weise verantwortungsrelevant sind, für sich zu erkennen. Es muss also wissen, in welchen grundsätzlichen Verantwortungszusammenhang es eingebunden ist. Dies ergibt sich zum einen aus der oben beschriebenen Kernverantwortung, die zunächst eine Form der Selbstzuschreibung von Verantwortung darstellt. Zugleich aber gibt es eine Fremdzuschreibung von Verantwortung, die von außen an das Unternehmen herangetragen wird. Sie entsteht gleichsam als Außeneinwirkung auf das Unternehmen in dem Kräftefeld, in dem es sich befindet. Die Herausbildung und Gestaltung der professionellen Unternehmensverantwortung bestehen darin, einen Abgleich und eine Balance zwischen der eigenen Vorstellung der Verantwortlichkeit (Selbstzuschreibung der Kernverantwortung) und der fremden Vorstellung der Verantwortlichkeit (Fremdzuschreibung) vorzunehmen. Abb. 3 verdeutlicht diese Zusammenhänge.

#### **4.1 Sind CSR und Verantwortung nicht dasselbe?**

Grundsätzlich kann man an dieser Stelle nun fragen: Wozu es überhaupt so etwas wie eine Corporate Social Responsibility braucht, wenn doch ein Unternehmen ohnehin in diskursiven Zusammenhängen steht, aus denen inhärent ein Verantwortungszusammenhang entsteht? Wäre das nicht dasselbe? Auf Basis der bisherigen Überlegungen kann man diese Frage durchaus bejahen: Ob ich nun von diskursiven gesellschaftlichen Zusammenhängen spreche, die als Verantwortungszusammenhang beschrieben sind, oder ob ich schlichtweg die Bezeichnung Corporate Social Responsibility dafür verwende (was zunächst nichts anderes als eine Übersetzung von „gesellschaftlicher Verantwortung einer Organisation“ ins Englische ist), sollte doch unerheblich sein. Auf der grundsätzlichen theoretischen Ebene scheint die Erklärung einfach zu sein. Ob ich CSR als etwas begreife, das über das eigentliche ökonomische Denken und Streben in meinem Unternehmen hinausgeht, oder ob ich gesellschaftliche Verantwortung als einen inhärenten Zusammenhang begreife, in dem jegliche ökonomische Tätigkeit eingebettet ist, hängt davon ab, in welchem Zusammenhang ich Wirtschaft und Gesellschaft sehe. Wenn ich in einem neoklassischen Sinne ein Unternehmen als weitgehend losgelöst von gesellschaftlichen Zusammenhängen verstehe, dann macht es freilich Sinn, den Blick über den Tellerrand zu richten und auch gesellschaftliche und ökologische Aspekte in der Unternehmenstätigkeit einzufordern. Wenn ich aber – wie es in dem vorliegenden Ansatz der Fall ist – jede Organisation als einen integrativen Bestandteil gesamtgesellschaftlicher Zusammenhänge verstehe, dann ist jeder Organisation (also auch jedem Unternehmen) Verantwortung für gesellschaftsrelevante Themen unmittelbar eingeschrieben. Dafür wiederum muss kein eigener Begriff à la CSR strapaziert werden.

## 4.2 CSR als konkrete Verwirklichung der Verantwortung

Als Erklärung dafür, dass Unternehmen in einer gesellschaftlichen Verantwortung stehen, die über das eigentliche betriebswirtschaftliche Geschehen hinausgeht, ist der Begriff CSR unnötig. Die Vorstellung von reflexiven Verantwortungszusammenhängen, wie ich sie oben beschrieben habe, reicht dafür bei Weitem hin und braucht keine weitere Überschrift, wie sie CSR darstellt. Der nackte Begriff „Verantwortung“ sagt hier alles aus, was es konzeptionell zu sagen gibt.

Dennoch kann es im theoretischen Zusammenhang einer reflexiven Verantwortung sinnvoll sein, auch CSR als Begriff in einem Unternehmen zu verwenden, dann nämlich, wenn man von einer allgemeinen Erklärung zu konkreten Verfahren und Maßnahmen innerhalb der Organisation kommen möchte. CSR wäre in diesem Sinne also kein grundsätzlicher Erklärungs- und Begründungszusammenhang, sondern vielmehr die Bezeichnung für die spezifische Umsetzung und Konkretisierung der Verantwortlichkeit eines Unternehmens in seiner alltäglichen Praxis. Der Begriff CSR würde also auf einer anderen Ebene verwendet werden als der grundsätzliche Begriff der reflexiven Verantwortlichkeit. Ganz im Sinne etwa auch der Definition der europäischen Kommission, die CSR als Verfahren beschreibt, mit dem es außerökonomische Aspekte zu integrieren gilt, kann auch in der Vorstellung eines reflexiven Verantwortungszusammenhangs CSR als ein Verfahren verstanden werden. Es geht also hierbei nicht in erster Linie um theoretische Begründungen, sondern um die grundsätzliche Akzeptanz, dass das Unternehmen in einer Verantwortung steht, die über die betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten hinausgeht.

Selbstverständlich muss zwischen den konkreten Maßnahmen und Verfahren der CSR eines Unternehmens einerseits und der grundlegenden Verantwortlichkeit, in der es sich sieht, andererseits ein kohärenter Zusammenhang bestehen. Denn nur so können die CSR-Maßnahmen ein Spiegel und eine Verwirklichung der grundsätzlichen Vorstellung von Verantwortlichkeit der Organisation sein. Ich möchte also festhalten: Es gibt eine Ebene der Begründung von reflexiver Verantwortlichkeit und es gibt eine andere Ebene, auf der unter dem Begriff CSR eben diese abstrakte Verantwortung konkretisiert und unternehmensspezifisch umgesetzt wird. Wenn also die Frage der Abschnittsüberschrift lautet „Was kann CSR sein?“, dann lautet die Antwort: CSR ist die spezifische Art und Weise, wie eine Organisation ihre Verantwortung in ihrer Alltagspraxis konkret lebt und in Maßnahmen, Programmen und auch Strukturen verwirklicht.

---

## 5 CSR und Kleinunternehmen

Vor dem Hintergrund einer werteorientierten Unternehmensführung und Entwicklung, aus denen sich eine reflexive Verantwortung von Organisationen und Gesellschaft ergibt, spielt es zunächst einmal keine Rolle, ob man ein Großunternehmen oder ein Kleinunternehmen betrachtet. Die grundsätzlichen Zusammenhänge sind dieselben. Das betrachtete Unternehmen ist in ein Umfeld eingebettet, in dem es auf diverse Themen und Wertevor-

stellungen trifft. Zu diesen muss es sich verhalten. Mit anderen Worten: Jede Organisation steht, unabhängig von ihrer Größe und von ihrem Auftrag, in einem reflexiven Verantwortungszusammenhang, aus dem es sich nicht herauslösen kann. Darin sind sich größte und kleinste Unternehmen gleich. Aussagen, wie etwa „gerade Großunternehmen stehen in einer besonderen gesellschaftlichen Verantwortung“ oder „gerade Kleinstunternehmen nehmen aufgrund der Person des Unternehmers schon immer eine besondere Verantwortung wahr“, sind auf dieser Ebene nicht zu halten.

## 5.1 Keine geringere Verantwortung per se

Der Unterschied zwischen unterschiedlichen Unternehmensgrößen spielt sich folglich auf einer anderen Ebene ab, auf der Ebene der Konkretisierung. Bezogen auf die Themen des gesellschaftlichen Diskurses, zu denen sich eine Organisation konkret verhalten muss, wird das Spektrum erheblich variieren. Denn Kleinstunternehmen werden aufgrund ihrer vergleichsweise geringeren Geschäftstätigkeit mit weniger Themen effektiv in Berührung kommen als Großunternehmen, die global agieren und transnational Niederlassungen unterhalten. Man kann natürlich nicht behaupten, dass Kleinstunternehmen per se von bestimmten Themen ausgeschlossen sind, nur weil sie kleiner sind als andere Unternehmen. Wenn also ein Einpersonenbetrieb beispielsweise zur Aufrechterhaltung seines Kerngeschäfts eine sehr lange Lieferkette auch in Billiglohnländer hat, in denen gegebenenfalls unter fragwürdigen Bedingungen gearbeitet wird, dann sind für diesen Kleinstbetrieb die Themen Menschenrechte und Arbeitssicherheit genauso virulent wie für ein wesentlich größeres Unternehmen. Ein Zurückweisen dieser Verantwortlichkeit mit der Begründung, dass man selbst doch viel zu klein sei, um etwas zu ändern, und dass das doch bitte die Großen machen sollen, wäre nicht haltbar. Dasselbe gilt prinzipiell für alle anderen Themen, für die Verantwortung eingefordert werden kann, auch.

Die Art und Weise also, wie ein Kleinstunternehmen seine Kernverantwortung zu bestimmen hat, unterscheidet sich nicht von größeren Unternehmen. Auch bei einem Kleinstunternehmen ist zunächst zu prüfen, was sein Kerngeschäft ist und welche Themen, wenn man sie daran bemisst, besonders verantwortungsrelevant sind. Entsprechend verhält es sich mit dem Kern-Impact; denn auch für ein Kleinstunternehmen ist zu prüfen, welche Einwirkung seine Geschäftstätigkeit über das eigentliche Kerngeschäft hinaus auf das gesellschaftliche Umfeld hat, in das es eingebettet ist. Und schließlich hängt die Verantwortung, die das Kleinstunternehmen sich selbst zuschreibt, auch von den Werten ab, die hier vertreten sind.

Im Hinblick auf die Grundkonzeption der Verantwortlichkeit im gesellschaftlichen Zusammenhang gibt es somit keinen Unterschied zwischen Groß- und Kleinunternehmen. Etwas anders sieht es allerdings bei der Ausprägung der konkreten Verantwortung aus, die man, wie oben beschrieben, unter der Überschrift Corporate Social Responsibility im Sinne einer gelebten und konkret verwirklichten Verantwortungsübernahme fassen kann. Wie bereits gesagt, werden das Spektrum und der Radius der konkreten Verantwortlichkeit