

Research Insights Series

Unternehmerische Verantwortung, Nachhaltigkeit und verantwortungsvolles Führungsverhalten in Emerging Economies

Dr. Christof Miska, Assistenzprofessor am Institut für International Business der Wirtschaftsuniversität Wien, über seinen Forschungsschwerpunkt: Responsible Global Leadership

Einleitung

In einer Reihe von Publikationen behandeln WU-Forscher/innen Fragestellungen zu den Themenbereichen unternehmerische Verantwortung bzw. CR (Corporate Responsibility), Nachhaltigkeit und verantwortungsvolles Führungsverhalten im Zusammenhang mit Emerging Economies, und zwar aus unterschiedlichen Perspektiven und Blickwinkeln. Diese beinhalten auf der einen Seite westliche Unternehmen als Ausgangspunkt, die in Emerging Economies expandieren und dort mit teilweise neuen und anderen Stakeholder-Erwartungen bezüglich ihrer unternehmerischen Verantwortung als in ihren Heimatländern konfrontiert werden. Beispielsweise wird es in einigen Emerging Economies durchaus als unternehmerisch verantwortungsvoll angesehen, wenn Unternehmen einen Beitrag zum nationalen Wirtschaftswachstum leisten, so etwa in China. Auf der anderen Seite berücksichtigt die Forschungsreihe auch die Perspektive von Unternehmen aus Emerging Economies, die in westliche Länder expandieren und dort mit hohen Erwartungen konfrontiert werden, verantwortungsvoll, nachhaltig und ethisch zu operieren – teils, um als legitim angesehen zu werden und sich als ausländische Unternehmen ihre „Licence to Operate“ zu verdienen, teils aufgrund hoher gesellschaftlicher Ansprüche. Diese lassen sich durch die vielen Unternehmens-Skandale und Management-Fehlverhalten in den letzten Jahren, wie etwa der Volkswagen Abgas-Skandal, die Ölpest im Golf von Mexiko ausgelöst durch eine BP-Ölplattform oder die weltweiten Folgen der Insolvenz von Lehman Brothers erklären. Die Beiträge der Forschungsreihe haben zudem gemeinsam, dass sie die Interaktion verschiedener Analyseebenen – der/die Manager/in, das Unternehmen, die Gesellschaft – berücksichtigen und demnach unternehmerische Verantwortung, Nachhaltigkeit und verantwortungsvolles Führungsverhalten immer als Gesamtheit verschiedenster Einflüsse sehen.

1. Diversität, Ethik, Nachhaltigkeit und Citizenship in Emerging Economies aus der Perspektive westlicher Unternehmen und deren Manager/innen

Günter K. Stahl, Christof Miska (beide WU Wien), Sheila M. Puffer und Daniel J. McCarthy (beide Northeastern University, USA), analysieren die Herausforderungen für Manager/innen westlicher Unternehmen, die in Emerging Economies operieren, und zwar in den Bereichen Diversität, Ethik,

Nachhaltigkeit und Citizenship. Während diese Bereiche sowohl in westlichen Ländern als auch in Emerging Economies für Manager/innen immer wieder problematisch und schwierig sein können, ergeben sich in vielen Emerging Economies ganz besondere Herausforderung. Manager/innen von Unternehmen aus entwickelten Ländern arbeiten meist in einer ihnen vertrauten Umgebung, die von einem relativ stabilen institutionellen Umfeld mit einer Vielzahl an Regulierungen und vorgegebenen Rahmenbedingungen geprägt ist. In vielen Emerging Economies dagegen sind „Institutional Voids“ – das Fehlen von institutionellen, rechtlichen und markregulierenden Mechanismen, die das ordnungsgemäße Funktionieren von Märkten sicherstellen – kennzeichnend. Für Manager/innen westlicher Unternehmen gilt es daher, in Emerging Economies besonderes Augenmerk auf die Bereiche Diversität, Ethik, Nachhaltigkeit und Citizenship zu legen und diese den rein wirtschaftlich orientierten Wachstums-Chancen gegenüberzustellen, um unternehmerisch verantwortungsvolles Verhalten sicherstellen zu können. Vor diesem Hintergrund analysieren die Autoren drei prototypische strategische Ansätze, wie Manager/innen mit dieser Herausforderung umgehen können:

1. Der globale Ansatz: Dabei werden in Emerging Economies dieselben Standards wie im Heimatland des Unternehmens angewandt und umgesetzt. Während dieser Ansatz eine klare Konsistenz in allen Ländern, in denen ein Unternehmen operiert, sicherstellt und häufig unethisches, korruptes und verantwortungsloses Verhalten verhindert, besteht generell die Gefahr, nicht auf lokale Gegebenheiten und Stakeholder-Erwartungen eingehen zu können, was nachteilig für den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg sein kann. Häufig wird dieser Ansatz auch mit „ethischem Imperialismus“ in Verbindung gebracht.
2. Der lokale Ansatz: Hier gilt, dass je nach Land, in dem ein Unternehmen operiert, auf die lokalen Gegebenheiten zugeschnittene Standards angewandt und umgesetzt werden. Während es dieser Ansatz Manager/innen ermöglicht, auf die unterschiedlichsten Stakeholder-Erwartungen in verschiedenen Emerging Economies unterschiedlich eingehen zu können, besteht die Gefahr, schnell in unethisches, korruptes und verantwortungsloses Verhalten abzuriften. Aus Unternehmenssicht wird es so schwieriger, die Bereiche Diversität, Ethik, Nachhaltigkeit und Citizenship über die Länder hinweg, in denen das Unternehmen arbeitet, zu überblicken und eine einheitlich geltende Linie zu verfolgen.
3. Der transnationale Ansatz: Hier handelt es sich um ein Hybrid des globalen und lokalen Ansatzes. Während Unternehmen Richtlinien mit gewissen Mindest-Standards vorgeben, können Manager/innen diese Vorlage bis zu einem gewissen Grad selbstständig an die lokalen Gegebenheiten in Emerging Economies anpassen. Dieser Ansatz hebt die Nachteile der beiden anderen zwar größtenteils auf, verlangt allerdings von Manager/innen, mit besonders hoher Komplexität, Dualität und Widersprüchen umgehen zu können.

Stahl, G. K., Miska, C., Puffer, S. M., & McCarthy, D. J. (2016). Responsible Global Leadership in Emerging Markets. In J. S. Osland et al. (Eds.) *Advances in Global Leadership*, Vol. 9, pp. 79–106. Emerald Group Publishing Limited.

2. Gesellschaftliche Erwartungen an westliche Unternehmen in Emerging Economies

In einer Fallstudie haben Christof Miska und Michaela Pleskova (beide WU Wien) die Ereignisse rund um Ikea in Saudi Arabien aufbereitet. Als im Jahr 2012 die Gratis-Zeitung Metro in Stockholm mit „Ikea raderar kvinnorna“ (schwedisch, Ikea löscht Frauen) titelte, sah sich das globale Möbelunternehmen mit schwedischen Wurzeln mit massiver Medienkritik konfrontiert. Ebenso haben schwedische Politiker/innen den Schritt, alle Frauen aus der saudi-arabischen Version des Ikea-Kataloges systematisch zu entfernen, klar verurteilt. Ikea selbst hat sich öffentlich entschuldigt und auf die eigenen Unternehmenswerte verwiesen, gegen die das Unternehmen mit dem Entfernen aller Frauen aus seinem Katalog in Saudi Arabien verstoßen hatte. Die Fallstudie beschreibt, wie in Emerging Economies das Anpassen an lokale Gegebenheiten, die vermeintlich vorteilhaft und sinnvoll erscheinen, falsch sein kann, weil es nicht nur gegen Unternehmenswerte, sondern klar gegen grundsätzliche Menschenrechte verstößt. Dieser Fall ist dementsprechend ein gutes Beispiel dafür, dass sich global tätige Unternehmen ihrer grundsätzlichen Verantwortung und den entsprechenden Werten, die sie repräsentierten, bewusst werden müssen. Demnach ist es für diese Unternehmen nicht ausreichend, die Werte, für die sie offenkundig stehen, zu definieren – diese müssen auch glaubhaft gelebt und umgesetzt werden. Zudem unterstreicht die Fallstudie, dass nicht nur die Unternehmen selbst, sondern auch ihre Heimatländer, welche sie repräsentieren, ein Interesse an verantwortungsvollem, nachhaltigem und ethischem Verhalten in Emerging Economies haben.

Miska, C., & Pleskova, M. (2016). IKEA's Ethical Controversies in Saudi Arabia. In C. Barmeyer & P. Franklin (Eds.), *Intercultural Management: A Case-Based Approach to Achieving Complementarity and Synergy* (pp. 120–133). New York, NY: Palgrave Macmillan.

3. Die Perspektive multinationaler Unternehmen aus Emerging Economies

Chinesische multinationale Unternehmen zählen mittlerweile zu den größten und einflussreichsten der Welt. Christof Miska, Günter K. Stahl (beide WU Wien) und Michael A. Witt (INSEAD) haben 29 dieser Unternehmen analysiert und untersucht, durch welche Einflussfaktoren ihre CR-Ansätze geprägt werden. Eines der Ergebnisse zeigte, dass sich chinesische Unternehmen in Europa und Nordamerika an die jeweiligen lokalen Gegebenheiten anpassen, vermutlich um den vergleichsweise relativ hohen Stakeholder-Erwartungen in diesen Regionen im Zusammenhang mit unternehmerischer Verantwortung gerecht zu werden. Gleichzeitig hat aber auch die Regierung in China Einfluss auf die CR-Ansätze vieler chinesischer Unternehmen, indem sie Standards und Richtlinien definiert, welche dem chinesischen Verständnis von unternehmerischer Verantwortung entsprechen. Die Manager/innen dieser Unternehmen sehen sich folglich mit einer Vielzahl unterschiedlicher und teilweise gegensätzlicher Erwartungen konfrontiert. Während dies für multinationale Unternehmen generell gilt, lässt die Studie vermuten, dass die Besonderheit bei Unternehmen aus Emerging Economies darin bestehen, dass oftmals länderspezifische Charakteristika wie starke staatliche Lenkung, überproportional schnelles Wirtschaftswachstum oder das Fehlen von Marktregulativen

starken Einfluss auf die Ausgestaltung der CR-Ansätze von Unternehmen aus diesen Ländern haben – und zwar nicht nur in den jeweiligen Heimatländern, sondern in allen Ländern, in denen diese Unternehmen operieren. Eine frühere Version der Studie, an der auch Monika Mikulová (WU Wien) beteiligt war, wurde 2015 auf der „Academy of Management“-Konferenz in Vancouver, Kanada mit dem „IM Division Willamette University, Atkinson Graduate School of Management Best Paper in International Ethics, Social Responsibility, and/or Sustainability“-Preis ausgezeichnet.

Miska, C., Witt, M. A., & Stahl, G. K. (2016). Drivers of Global CSR Integration and Local CSR Responsiveness: Evidence from Chinese MNEs. *Business Ethics Quarterly*, 26 (03), 317–345. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.13>