

Corporate Social Responsibility (CSR)

Die gesellschaftliche Verantwortung in Ostschweizer KMU

Corporate Social Responsibility (CSR) wird für KMU vermehrt zur Pflichtaufgabe angesichts der zunehmenden Bedeutung verantwortungsvoller Unternehmensführung. Der Beitrag fasst die zentralen Ergebnisse einer Untersuchung zur Relevanz und zum Reifegrad von CSR in Ostschweizer KMU zusammen.

› Daniel Jordan, Dr. Michael Gino Kraft, Mithulan Muralitharan

Gemäss dem Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco, ohne Datum) steht Corporate Social Responsibility (CSR) für die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen in Bezug auf die Auswirkungen ihrer unternehmerischen Tätigkeit auf Gesellschaft und Umwelt.

Nebst Grossunternehmen sind auch KMU aufgrund der ökonomischen, gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen gefordert, sich eingehend mit der Thematik zu befassen. Sie stehen mit ihren beschränkten Ressourcen vor der Frage, wie eine ganzheitliche und pragmatische Herangehensweise gelingen kann.

Anhand einer quantitativen Onlinebefragung sowie Experteninterviews evaluierte ein Studierender der OST – Ostschweizer Fachhochschule im Auftrag des IOL Institut für Organisation und Leadership aktuelle Herausforderungen und Entwicklungspotenziale bei Ostschweizer KMU. Etwas mehr als 100 CEOs, Verwaltungsräte und Kaderpersonen beteiligten sich im Frühling 2022 an der Erhebung. Nachfolgend werden einige zentrale Erkenntnisse und Implikationen beschrieben.

Relevanz ist erkannt

Die Resultate zeigen, dass sich Ostschweizer KMU der Relevanz von CSR

kurz & bündig

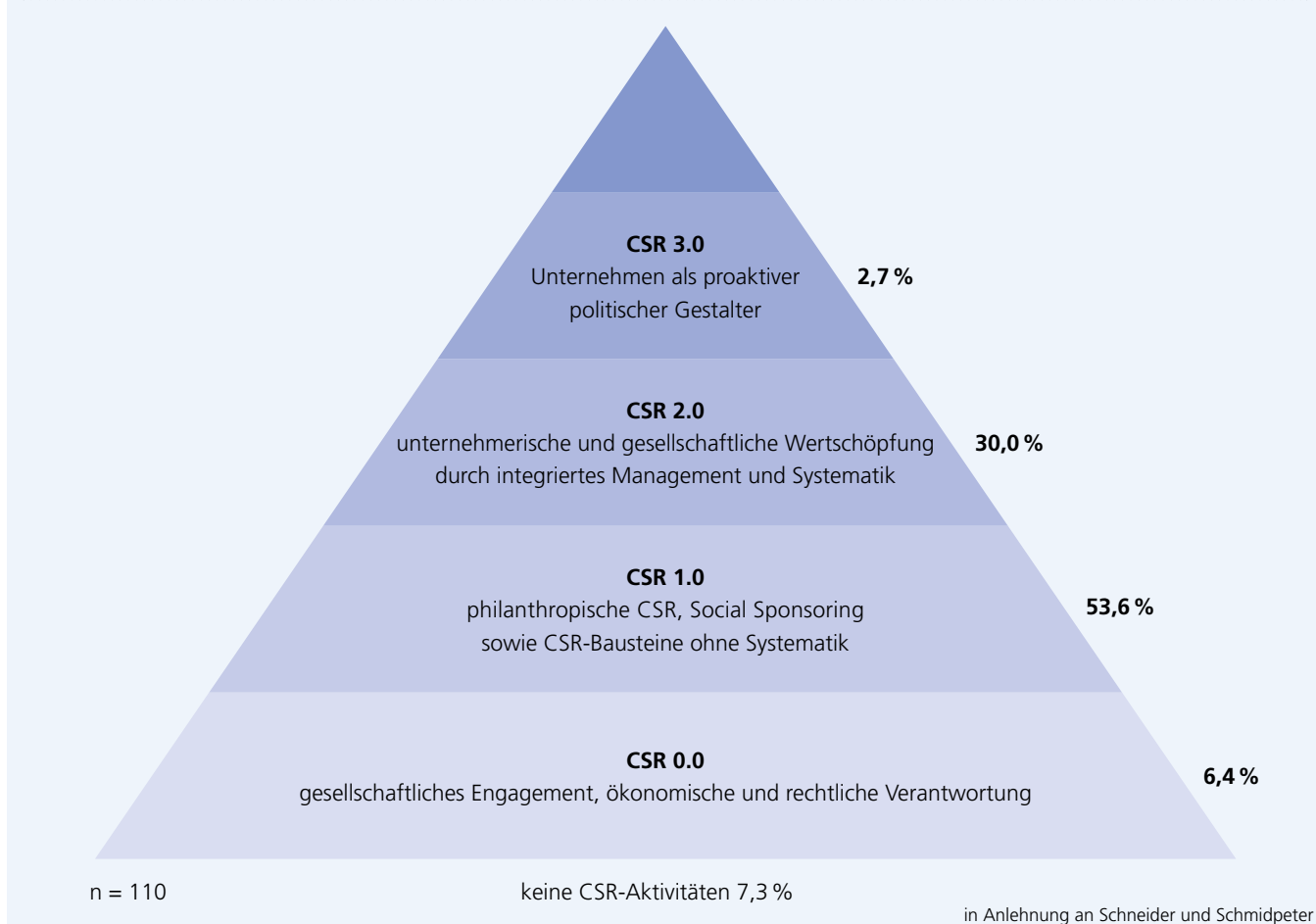
- › Die Studienergebnisse zeigen auf, dass die Auseinandersetzung mit Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeitsthemen auch für KMU zunehmend zur Pflichtaufgabe wird und diese aufgrund der beschränkten Ressourcen vor Herausforderungen stellt.
- › Mehr als die Hälfte der Befragten hat bereits CSR-Bausteine in ihren Unternehmen integriert, jedoch ohne eine Verbindung zum Kerngeschäft.
- › Obwohl Corporate Social Responsibility bei der Mehrheit der KMU eine hohe Bedeutung findet, hatte zum Befragungszeitpunkt weniger als jedes zehnte Unternehmen eine CSR-Strategie ausformuliert.

bewusst sind. 78 Prozent der Befragten gaben an, dass CSR für ihr KMU eher relevant oder sehr relevant ist. Bei der Frage, weshalb CSR zu betreiben ist, werden die Übernahme sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung, ökologische Nachhaltigkeit sowie ethische Motive in den Vordergrund gestellt.

In Bezug auf die Auseinandersetzung mit der Thematik gaben 86 Prozent ihre Bereitschaft an, sich mit CSR zu beschäftigen. Hierbei sollte die Geschäftsleitung als Initiator agieren und dem Thema die notwendige Bedeutung zuschreiben, um eine nachhaltige Wirkung herbeizuführen. Obwohl CSR bei der Mehrheit der Ostschweizer KMU eine hohe Bedeutung findet, hatte zum Befragungszeitpunkt weniger als jedes zehnte Unternehmen eine CSR-Strategie ausformuliert.

Unterschiedliche Reifegrade

Um den CSR-Reifegrad von Ostschweizer KMU festzustellen, sollten sich diese einer Stufe des Reifegradmodells nach Schneider und Schmidpeter einordnen. Dieses Modell beschreibt vier Stufen von CSR und ermöglicht, die Reife von Unternehmen bezüglich CSR festzustellen.

Abb. 1: CSR-Reifegrad von Ostschweizer KMU

Ergänzend zum Modell wurde die Antwortmöglichkeit «keine CSR-Aktivitäten» hinzugefügt.

Die Resultate in Abbildung 1 zeigen, dass 7,3 Prozent keinerlei CSR-Aktivitäten aufweisen. 6,4 Prozent der Befragten ordnen sich der Stufe CSR 0.0 zu. CSR 0.0 ist streng genommen ebenfalls keine CSR, da diese weder systematisch erfolgt noch bewusst gemanagt etc. wird. (Schneider und Schmidpeter, 2015, Seite 32).

Mehr als die Hälfte der Befragten (53,6%) hat bereits CSR-Bausteine in ihren Unternehmen integriert, jedoch ohne eine Verbindung zum Kerngeschäft (CSR 1.0). Derartige CSR-Projekte (sogenannte projektorientierte CSR) sind oft Marketing-/PR-getrieben und auf die Legitimierung des unternehmerischen Handelns gerich-

tet. (Schneider und Schmidpeter, 2015, Seite 34)

Bei 30 Prozent der befragten KMU ist ein integriertes CSR-Management vorhanden (CSR 2.0). CSR 2.0 spielt sich im Kerngeschäft, systematisch, als integriertes zukunftsgerichtetes, strategisches Managementkonzept mit Führungs- und Gestaltungsauftrag der obersten Leitung ab. (Schneider und Schmidpeter, 2015, Seite 35)

2,7 Prozent ordnen sich auf der obersten Stufe als proaktive Gestalter ein. CSR 3.0 versteht sich auf Basis von CSR 2.0 als antizipative wirtschafts-, gesellschafts- und umweltpolitische Gestaltung gesellschaftlicher Herausforderungen im Rahmen der Einflussmöglichkeiten, mit dem Anspruch einer nachhaltigen Verände-

rung der Rahmenbedingungen. (Schneider und Schmidpeter, 2015, Seite 37)

Hürden und Impulsgeber

In Hinblick auf die grössten Hindernisse für eine CSR-Implementierung stehen die fehlenden personellen Ressourcen, mangelnde Kenntnisse sowie die finanziellen Mittel im Vordergrund. Bei etwas mehr als 80 Prozent der befragten KMU steht kein CSR-Budget zur Verfügung. Die schwierige Wirksamkeitsmessung, mangelnde Relevanz sowie rechtliche und bürokratische Hürden stellen ebenfalls Erschwernisse dar.

Eine weitere Herausforderung sind komplexe Unternehmensstrukturen, beispielsweise in Hinblick auf die organisatori-

Abb. 2: Nachhaltigkeitsbeauftragte im Profil

Kernaufgaben

- › Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien
- › Beratung der Fachabteilungen und der Unternehmensleitung
- › Entwicklung und Einführung von Nachhaltigkeitsstandards
- › Erfassung und Analyse von sozialen und ökologischen Risiken
- › Mitgestaltung bei der Öffentlichkeitsarbeit und dem Marketing

Hard Skills

- › Branchenspezifisches Fachwissen
- › Verständnis von Wertschöpfungsketten
- › Analytische und strategische Kompetenzen

Soft Skills

- › Führungsqualitäten
- › Offenheit für unterschiedliche Perspektiven
- › Kommunikationsfähigkeiten

sche Verankerung von CSR-Themen und -Stellen.

Im Rahmen der Erhebung wurden auch Kooperationsmöglichkeiten mit Hochschulen thematisiert. Auf KMU zugeschnittene Beratungsdienstleistungen, Workshops, Weiterbildungen und Seminare stellen dabei die präferierten Dienstleistungen dar. Zusätzlich ergab sich aus den Experteninterviews der Wunsch nach Vernetzungsveranstaltungen oder Informationsworkshops, in denen verschiedene KMU teilnehmen können, um den interaktiven Austausch zu fördern.

Hierzu wurde im Jahr 2023 an der OST erstmalig eine Erfahrungsaustauschgruppe für KMU zum Thema Unternehmerische Nachhaltigkeit gegründet, welche sich unter fachlicher Moderation regelmässig mit Nachhaltigkeitsthemen beschäftigen möchte. Viele der Befragten befürworten zudem, CSR-Aspekte im Hochschullehrplan zu integrieren, im Sinne einer Erweiterung des klassischen Wirtschaftsverständnisses von zukünftigen Fach- und Führungskräften.

Organisatorische Verankerung

Die Studienergebnisse sowie aktuelle gesellschaftliche, ökologische und politische Entwicklungen zeigen auf, dass die Auseinandersetzung mit CSR und Nach-

haltigkeitsthemen auch für KMU zunehmend zur Pflichtaufgabe wird und diese aufgrund der beschränkten Ressourcen vor Herausforderungen stellt. 70 Prozent der Befragten haben bis anhin keine CSR-verantwortliche Person definiert. Dies bedingt eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Frage, wie das Thema CSR und Nachhaltigkeit in KMU organisatorisch optimal verankert werden kann.

In einigen Konzernen bildet CSR bereits eine eigene Abteilung. Im KMU-Umfeld wird häufig auf den Einsatz eines Nachhaltigkeitsbeauftragten gesetzt. Die Praxis zeigt, dass Nachhaltigkeit nicht isoliert als Instrument für einzelne Funktionsbereiche betrachtet werden kann, sondern bereichsübergreifend angewendet werden muss.

Nachhaltigkeitsbeauftragte sind für die sozialen und ökologischen Belange eines Unternehmens verantwortlich. Ob im Dienstleistungsbereich oder in der produzierenden Industrie: Nachhaltigkeitsbeauftragte sorgen dafür, dass gesellschaftliche Belange unternehmensweit – wirtschaftlich – umgesetzt und gegenüber den Anspruchsgruppen wirksam kommuniziert werden (s. Abbildung 2).

Unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten können Nachhaltigkeitsbeauftragte auch zur Wettbewerbsfähigkeit beitragen,

indem sie zum Beispiel ein besseres Risikomanagement ermöglichen, zu einer höheren Mitarbeitendenmotivation beitragen oder eine stärkere Kundenorientierung ermöglichen. Damit dies gelingt, sind die Einbindung wichtiger Stakeholder und die Abstimmung mit dem Management entscheidende Voraussetzungen, um nachhaltige Prozesse in einem Unternehmen zu implementieren und interne Strukturen gezielt zu verändern.

In diesem Zusammenhang sollten Nachhaltigkeitsbeauftragte in den Unternehmen vernetzte Persönlichkeiten sein, die Akzeptanz in allen Funktionsbereichen finden. Als Einzelkämpfer haben es Nachhaltigkeitsbeauftragte schwer, andere von ihren Anliegen und Botschaften zu überzeugen. Ein persönlicher Härtestest, der vor allem Fähigkeiten im Change Management erfordert. Entsprechend hoch sollte auch die Frustrationstoleranz dieser Veränderungstreiber sein.

Fazit

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Thematik Corporate Social Responsibility bei Ostschweizer KMU angekommen ist, es jedoch häufig an Ressourcen oder inhaltlichen Anknüpfungspunkten fehlt. Zur Bearbeitung der vielfältigen Themen gibt es nicht ein standardisiertes Vorgehen. Als Startpunkt bietet es sich beispielsweise an, sich auf bereits vorhandene Stärken zu konzentrieren und erste CSR-Aktivitäten schrittweise in diesen Bereichen strategisch zu initiieren.

Entscheidungsträger können etwa ihre Lieferanten zur Einhaltung von Sozialstandards qualifizieren, Untersuchungen zur Lohngerechtigkeit anstellen oder eine umweltfreundliche Reiserichtlinie für die Mitarbeitenden auf den Weg bringen. Idealerweise werden CSR-Initiativen von Beginn an unter Einbezug der relevanten Stakeholder entwickelt, mit dem Kerngeschäft verknüpft und regelmässig bezüglich der Implikationen auf das eigene Geschäftsmodell überprüft. ◀◀



Quellenhinweis

Schneider, A. & Schmidpeter, R. (Hrsg.). (2015). Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Seco, S. f. W. (ohne Datum). Corporate Social Responsibility (CSR). Abgerufen von https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/Gesellschaftliche_Verantwortung_der_Unternehmen.html



Porträt



Daniel Jordan

Projektleiter, IOL Institut für Organisation und Leadership an der OST – Ostschweizer Fachhochschule

Daniel Jordan, BSc in Business Administration, beschäftigt sich in seiner Beratungs- und Forschungstätigkeit schwerpunktmässig mit den Themen unternehmerische Nachhaltigkeit, Zivilgesellschaft sowie Markt- und Unternehmensanalysen. In der Lehre betreut er Studierende im Rahmen von Bachelorarbeiten.



Dr. Michael Gino Kraft

Dozent, IOL Institut für Organisation und Leadership an der OST – Ostschweizer Fachhochschule

Dr. Michael Gino Kraft ist Dozent für Qualität und Nachhaltigkeit am IOL Institut für Organisation und Leadership. Er beschäftigt sich schwerpunktmässig mit der nachhaltigen Transformation von Organisationen. Er unterrichtet Themen aus den Bereichen Führung, Projektmanagement und Qualitätsmanagement. Er hat an der Szent-István-Universität im Bereich Organizational Behavior promoviert.



Mithulan Muralitharan

Mithulan Muralitharan, BSc in Business Administration, verfasste die Diplomarbeit «Wo stehen Ostschweizer KMU im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR)?» im Rahmen seines Wirtschaftsstudiums an der OST.



Kontakt

daniel.jordan@ost.ch
 michael.kraft@ost.ch
 mithulan_muralitharan@outlook.com
www.ost.ch/iol

SWISS EXCELLENCE FORUM

Network to Success

Praxisnah, wirkungsvoll, zukunftsorientiert

Sinn- und wirkungsorientierte Unternehmensführung



Nächste Seminare:
 Operational Excellence, ab April
 Executive Excellence, ab Sept.

Digitale Transformation vorantreiben

Praxisorientierter Workshop
 für Unternehmer/innen, Projekt-
 leitende und Führungskräfte



Workshop 10. / 11. Mai 2023

Netzwerk

Nutzen Sie unser Netzwerk,
 werden Sie Mitglied



Anmeldung & Infos: 041 229 30 40
swiss-excellence-forum.ch