

INTERNATIONALES RAHMENWERK

ZUM EINFLUSS VON CSR IN KMU



Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung [Mitteilung] trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

INTERNATIONALES RAHMENWERK ZUM EINFLUSS VON CSR IN KMU

1. LITERATURÜBERBLICK	4
1.1. KMU und CSR	4
1.2. Vorteile und Herausforderungen der Umsetzung von CSR in KMU	8
1.2.1. Treiber von CSR in KMU	14
1.2.2 Hindernisse für die Umsetzung von CSR	17
1.3. Beispiele für bewährte Praktiken	18
1.4. Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Förderung von CSR in KMU	20
Bibliographische Referenzen	23
Anhang 1. Beispiele für bewährte Praktiken	25
2. INTERVIEW ERGEBNISSE	47
3. KOMPETENZRAHMEN	51
4. HANDLUNGSDIMENSIONEN & ABLEITUNGEN FÜR DAS ASSESSMENT	56

Abschnitt 1

LITERATUR- ÜBERBLICK



1. LITERATURÜBERBLICK

1.1. KMU und CSR

Kleine und mittelständige Unternehmen (KMU) spielen eine Schlüsselrolle in der europäischen Wirtschaft und stellen eine essentielle Quelle für Wirtschaftswachstum, Innovation und Beschäftigung dar. Sie bilden etwa 99 % des europäischen Unternehmensgefüges¹ und sind somit die wahren Protagonisten der Wirtschaftstätigkeit.

Heutzutage streben alle Volkswirtschaften ein nachhaltiges Wachstum an und setzen sich konkrete Ziele für die Verwirklichung der Nachhaltigkeit. Im Jahr 2015 verabschiedeten die Vereinten Nationen die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung², als "eine Chance für Länder und ihre Gesellschaften, einen neuen Weg einzuschlagen, um das Leben aller zu verbessern und niemanden zurückzulassen". Dabei gilt die gesellschaftliche und soziale Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) als ein Instrument, mit dem die Wirtschaft einen sehr positiven Beitrag zum nachhaltigen Wachstum leisten kann.

CSR ist ein weit gefasster Begriff. Sie bildet ein Konzept, dessen Definition nur unscharf umrissen und in den einzelnen Ländern unterschiedlich ausgelegt wird.

Im Folgenden finden Sie einige Definitionen von CSR:

- Definition von CSR in den Niederlanden: In Absprache mit Unternehmen, den Organisationen der Zivilgesellschaft und der niederländischen Regierung hat der Sozial- und Wirtschaftsrat der Niederlande (SER) im Jahr 2000 versucht, CSR speziell im sozioökonomischen, kulturellen und geografischen Kontext der Niederlande zu definieren. Nach Ansicht des SER wird CSR geprägt durch:
 - o Bewusstes Ausrichten der Geschäftstätigkeit auf die Schaffung von Werten in drei Dimensionen (Menschen, Planet, Gewinn), um so zum langfristigen Wohlstand der Gesellschaft beizutragen;

¹ Ähnlicher Prozentsatz in den an diesem Projekt beteiligten Ländern Deutschland, Dänemark, Irland, Niederlande und Spanien.

² <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

- Pflege der Beziehungen zu den verschiedenen Interessengruppen (Stakeholder) auf der Grundlage von Transparenz und Dialog, um einheitlich und geschlossen auf die berechtigten Fragen der Gesellschaft zu antworten.
- In Irland geht es CSR darum, dass "Unternehmen verantwortungsbewusst und nachhaltig handeln und positive Auswirkungen auf Mitarbeiter:innen, Kundinnen und Kunden, die lokale Gemeinschaft, Anteilshabende und andere Interessengruppen haben" (ThinkBusiness.ie).
 - Zudem geht CSR über die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften hinaus. Es handelt sich um ein freiwilliges, unternehmensgeführtes Konzept. Es ist ein Prozess, der durch die Zusammenarbeit mit allen Stakeholdern die Entwicklung gemeinsamer Werte maximiert und sicherstellt, dass die Interessen der Unternehmen und die der Gesellschaft gleichermaßen berücksichtigt werden.

Dieses Verständnis stützt sich auf die Definition der Europäischen Kommission, "der freiwilligen Einbeziehung sozialer und ökologischer Belange in die Unternehmenstätigkeit und in die Beziehungen zu den Stakeholdern" (EC, 2001).



Dabei kann die Größe des Unternehmens die Umsetzung von CSR-Maßnahmen beeinflussen. In großen Unternehmen wird CSR bereits häufig als neue Form des Managements implementiert. KMU hingegen haben CSR wesentlich seltener integriert. Jedoch entwickelte sich in den letzten Jahren ein Trend, der darauf abzielt, die Unternehmen für die Bedeutung eines verantwortungsbewussten Handelns zu sensibilisieren, das auch den Schutz der Umwelt mit einbezieht.

Die Literatur über CSR konzentriert sich traditionell auf große Unternehmen. Über Art und Umfang von CSR in kleinen Unternehmen ist empirisch wenig bekannt (Vyakarnam et al., 1997; Schaper und Savery, 2004; Perrini et al., 2006; Spence et al., 2000).

Jedoch gab es in den letzten Jahren einige Untersuchungen zur Umsetzung von CSR-Maßnahmen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (Rubio, Ramos und Gutiérrez; 2016). Diese konnten allerdings keine schlüssigen Ergebnisse zum Zusammenhang von CSR und der Unternehmensgröße liefern.

Speziell in Deutschland konzentriert sich die Forschung zu CSR, trotz des hohen Anteils von KMU an der Wirtschaftsstruktur, ebenfalls primär auf Großunternehmen. Zur Abbildung des Forschungsstandes können aufgrund dessen nur wenige wissenschaftliche Studien herangezogen werden. Dies spiegelt sich beispielsweise im *Corporate Responsibility Index 2013* der Bertelsmann Stiftung wider.

In Irland hingegen hat CSR in den letzten Jahren erheblich an Dynamik gewonnen (Crawford und Scaletta, 2005) und hat heute einen nie dagewesenen Stellenwert erreicht (Williams, 2005). Dabei erlangte das Konzept nicht nur akademische Aufmerksamkeit, sondern rückte auch auf der Tagesordnung der Unternehmen rasch nach oben (Knox et al., 2005; Ogrizek, 2002). Auch in Irland war die Forschung über KMU und CSR zuvor eher spärlich (Friedman und Miles, 2001; Jenkins, 2004).

Eine Studie, die 2017 von *Sustainalize* im Auftrag der niederländischen Agentur für Umweltbewertung (PBL) durchgeführte wurde, hat die CSR-Monitoring-Landschaft kartiert. Dabei wurden 34 relevante Initiativen und Benchmarks aufgelistet, die niederländische Unternehmen regelmäßig zum Monitoring von CSR nutzen. Ihre Analyse kam zu dem Schluss, dass es trotz der umfangreichen Überwachung schwierig sei, auf der Grundlage dieser Initiativen ein eindeutiges Bild über den Stand von CSR in den Niederlanden zu zeichnen. Dies ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass sich hauptsächlich börsennotierte Unternehmen und Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit an

diesen Benchmarks beteiligen.

Entgegen der traditionellen Auffassung, dass große Unternehmen CSR besser umsetzen können, weil sie über mehr Ressourcen verfügen als KMU, hat sich in den letzten Jahren der Konsens durchgesetzt, dass kleinere Unternehmen ebenso für eine CSR-Implementierung geeignet sind wie große Unternehmen. Dies ist auf ihre flexible Hierarchie zurückzuführen, welche für CSR essentiell ist. Obwohl KMU auf wesentlich weniger Mittel zur Durchführung von CSR-Maßnahmen zurückgreifen können, gibt es keine empirischen Belege dafür, dass die Unternehmensgröße ein entscheidender Faktor für CSR in Unternehmen ist. Mit anderen Worten: Die Tatsache, dass ein Unternehmen groß ist, bedeutet nicht, dass es CSR-bezogene Aspekte in größerem Umfang umsetzt, und kleinere Unternehmen sind weder schlechter noch besser bei der Umsetzung von CSR (Lepoutre und Heene, 2006).

Viel mehr weisen einige Studienergebnisse auf eine andere Ursache für die niedrige Beteiligung von KMU an CSR-Maßnahmen hin: die Kommunikation, sowohl intern als auch extern. KMU verfügen im Allgemeinen nicht über eine ausgereifte Kommunikationspolitik. Sie führen zwar viele CSR-bezogene Maßnahmen mit ihren Kunden und Kundinnen, Lieferfirmen und Arbeitnehmer:innen im Rahmen ihrer täglichen Arbeit durch, und auch die soziale Verantwortung ist Teil der Unternehmensführung, aber sie machen ihre CSR-Aktivitäten nicht bekannt und kommunizieren sie nicht. Demzufolge ist das Problem nicht das fehlende Interesse an CSR, sondern die interne und externe Kommunikation. Diese Tatsache wird von Jenkins (2009) hervorgehoben: Er betont, dass KMU bei der Umsetzung von CSR nicht weniger fortschrittlich sind und eben nicht die multinationalen Unternehmen bei CSR an der Spitze stehen, sondern dass die Unterschiede in der externen Kommunikation und in der geringen Anzahl von CSR-Berichten kleinerer Unternehmen liegen. Häufig führen auch kleine Unternehmen spezifische Aktionen im Bereich CSR durch, meist ohne sich dessen bewusst zu sein und ohne strategische Staffellung.

Ein weiterer Aspekt, der mangelnden Umsetzung von CSR in KMU, ist eine fehlende klare Vorstellung von CSR, ihrem Inhalt und ihrer wahren Dimension. In der Tat stößt CSR, als Teil der Unternehmensstrategie, oft auf Unverständnis bei Unternehmer:innen, da die Terminologie zu schwerfällig und das Konzept überflüssig erscheint. KMU betrachten CSR als einen abstrakten Begriff, den sie aufgrund des fehlenden Bezugs nicht in ihre

interne Politik oder ihre Managementpolitik integrieren. Die Motivation für die Umsetzung von CSR in Unternehmen ist demzufolge je nach Unternehmensgröße unterschiedlich (Gómez, Ramos und Gutierrez, 2016). Während also bei KMU die Werte von Eigentümer:innen und der Geschäftsführung im Vordergrund stehen, ist bei großen Unternehmen das Umfeld, vor allem Stakeholder und Märkte, viel entscheidender. So sind Werte wie Loyalität, Engagement und Initiative in Familienunternehmen von wesentlich höherer Bedeutung, als das in Großunternehmen der Fall ist. Diese Erkenntnisse wurden von mehreren wissenschaftlich Publizierenden untermauert, wie z. B. Jenkins, 2006; Murillo und Lozano, 2006; Preuss, 2005.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es keinen empirischen Beweis dafür gibt, dass die Unternehmensgröße ein entscheidender Faktor für die Umsetzung von CSR in Unternehmen ist. Zwar hat sich gezeigt, dass sich die Motivation für die Umsetzung von CSR je nach Unternehmensgröße unterscheidet, was allerdings eher auf mangelndes Bewusstsein und fehlendes Wissen der KMU über CSR zurückzuführen ist. Nehmen die Unternehmen die CSR-Aktivität nicht als solche wahr, können sie diese als solche natürlich auch nicht kommunizieren. Diese beiden Faktoren hindern KMU an der erfolgreichen Umsetzung einer CSR-Strategie.

1.2. Vorteile und Herausforderungen der Umsetzung von CSR in KMU

Die Implementierung einer gezielten CSR-Strategie nützt nicht nur Mensch und Umwelt, sie kann sich zudem positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirken. Diese direkte und positive Beziehung konnte mehrfach durch Studien nachgewiesen werden. Auch die Arbeit von Marín und Rubio belegt dies empirisch und zeigt darüber hinaus positive Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie und die langfristige Geschäftstätigkeit. Es handelt sich bei der Implementierung von CSR also nicht um eine einmalige Auswirkung auf die Finanzergebnisse, sondern um einen langfristigen Mehrwert. Mahon und Griffin (1999), kommen zu ähnlichen Ergebnissen und zeigen, dass der Beitrag von CSR eine dauerhafte und längerfristige Ressource darstellt, die zum Wettbewerbserfolg führt.

Laut eines Arbeitspapiers der Europäischen Kommission kann CSR, je nach Tiefe und

Umfang der durchgeführten Maßnahmen einen positiven Einfluss auf Kostenstruktur, Humanressourcen, Kunden und Kundinnen, Innovation, Risikomanagement, Ruf sowie finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens nehmen³.

CSR kann zusätzlich ein Hebel für die Verbesserung der Unternehmensresilienz, zur Kostensenkung und zur Schaffung neuer Werte auf verantwortungsvolle Weise sein. Die meisten Unternehmen sind bestrebt, rentabel zu sein und dies erreichen sie, unter anderem, in dem sie ihre soziale, wirtschaftliche und ökologische Verantwortung in einer ethischen Weise wahrnehmen. Dies kommt sowohl ihren Mitarbeiter:innen, als auch ihren lokalen Gemeinschaften und zuletzt ihnen selbst zugute.



Die Umsetzung von CSR kann eine Verbesserung der Unternehmensleistung zur Folge haben und sich positiv auf soziale Aspekte auswirken. Aus verschiedenen Quellen geht hervor, dass Kunden und Kundinnen, Mitarbeiter:innen und Lieferfirmen Initiativen zur sozialen Verantwortung von Unternehmen immer mehr zu schätzen wissen. Gleichzeitig wird CSR immer häufiger als Mittel zur Stärkung des Unternehmens bei gleichzeitigem Beitrag zur Gesellschaft genutzt.

³ Arbeitsdokument zur Mitteilung der Kommission über die Wettbewerbsfähigkeit in Europa (2008).

Zufriedenere Mitarbeiter:innen und gute Presse: Es hat sich gezeigt, dass sich in Unternehmen, die CSR umsetzen, in der Regel die Produktivität und die Motivation der Mitarbeiter:innen erhöhte, die Zufriedenheit und Treue der Kundschaft verbesserte, der Ruf des Unternehmens gestärkt wurde und zu guter Publicity führte. CSR-Maßnahmen und -Strategien spielen bei öffentlichen Ausschreibungen eine immer größer werdende Rolle.

Daher hat ein strategischer Ansatz für CSR, wie er beispielsweise in Irland verfolgt wird, zu potenziellen Vorteilen und zur Schaffung von Wachstumsmöglichkeiten auf KMU-Ebene geführt. Diese Vorteile werden von vielen Unternehmen auf greifbare Art und Weise realisiert, was sich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auswirkt und echte Vorteile in Bezug auf folgende Aspekte bringen kann:

- Verbesserung des Rufs des Unternehmens durch das Setzen von Standards, Aufbau von Vertrauen und Transparenz. Infolgedessen können bestehende Geschäfte gehalten und neue Geschäfte gewonnen sowie die Kundenbindung und -beziehungen gestärkt werden. Die Verbraucher:innen achten zunehmend auf die Umwelt- und Sozialverträglichkeit der Produkte und Dienstleistungen, die sie kaufen, sowie auf die Aktivitäten der Unternehmen bei der Beschaffung und Herstellung der von ihnen verkauften Waren.
- Aufbau starker Beziehungen. Aufbau und Verbesserung von Beziehungen zu Lieferfirmen und Netzwerken.
- Risikomanagement: als Mittel zur Vorbeugung und Minimierung potenzieller Risikoquellen und als Mittel zur Verbesserung des Ansehens.
- Kosteneinsparungen: insbesondere im Bereich Umwelt und Ressourceneffizienz.
- Ein bevorzugter Arbeitgeber werden: eine zufriedene Belegschaft anziehen und binden durch positive Auswirkungen auf die Beziehungen zu den Mitarbeiter:innen, die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter:innen.
- Verbesserung der Innovationsfähigkeit: Durch den Dialog mit Kundinnen und Kunden können die Unternehmen neue Markttrends erkennen und neue Geschäftsmodelle oder Produkte entwickeln.
- Investitionen: Investierende achten zunehmend auf ethische Grundsätze und Praktiken der Unternehmen, an denen sie beteiligt sind.

- Zugang zu neuen Finanzmitteln: CSR ist ein großer Vorteil bei Finanzierungsanträgen, insbesondere bei solchen, die sich auf Führung und Philanthropie beziehen.
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch Förderung der Nachhaltigkeit und Steigerung der langfristigen Rentabilität.
- Förderung des sozialen Zusammenhalts in der Gemeinde, in der das Unternehmen ansässig ist, gesellschaftlichen Mehrwert, Schutz der Umwelt.

In der heutigen Geschäftswelt wollen die Verbraucher:innen mit Unternehmen zu tun haben, die ethischen Grundsätzen folgen, Investor:innen wollen mit Organisationen zusammenarbeiten, die in ihrer gesamten Lieferkette verantwortungsvoll handeln und Stakeholder wollen mit einem Unternehmen zusammenarbeiten, das ihre Werte teilt. Da globale Herausforderungen und Probleme zunehmend in den Vordergrund rücken, achten die Kundinnen und Kunden mehr denn je auf die ethischen Aspekte des Wirtschaftens eines Unternehmens. Dies schließt die Art und Weise, wie sie ihre Produkte beziehen und die Beiträge, die sie für die lokale Gemeinschaft leisten gleichermaßen ein. In Irland erwarten Verbraucher:innen gezielt, dass sich die Unternehmen aktiv an CSR-Praktiken beteiligen.

Auch wenn klar zu sein scheint, dass die Größe eines Unternehmens die Art und Weise der Integration von CSR und die Ergebnisse dieser Umsetzung beeinflusst, finden sich in der aktuellen Literatur sowohl Argumente für als auch gegen einen Business Case für CSR-Praktiken in einem bestimmten Unternehmen. Unabhängig von der Größe eines Unternehmens wurde die folgende Kategorisierung der Business-Case-Argumentation gegenüber den Auswirkungen/Beiträgen zur Unternehmensleistung entwickelt (Caroll & Shabana, 2010; Kurucz et al., 2008, S. 85-92; Simon Zadek).

Business Case Argument	Auswirkungen der Implementierung von CSR-Maßnahmen
Kosten- und Risikominderung	<ul style="list-style-type: none"> - Steigerung des langfristigen Shareholder Value - Geringere Personalfuktuation - Steigerung der Effizienz - Senkung der Betriebskosten
Wettbewerbsvorteil	<ul style="list-style-type: none"> - Profitieren von neuen Mitarbeiter:innen - Stärkere Beziehungen zu den Kundinnen und Kunden - Gesteigerte Attraktivität für Investor:innen - Ausbau des Wettbewerbsvorteils durch Kombination von Markt (extern) und Kompetenzen (intern) - Ausrichtung der philanthropischen Aktivitäten auf Kapazitäten und Kernkompetenzen durch Orientierungskompetenzen
Legitimität und Reputation	<ul style="list-style-type: none"> - Profitieren von Cause-related Marketing - Beweis dafür, dass das Unternehmen Teil der Gesellschaft ist - Konsistenz und Einhaltung sozialer Normen durch CSR-Berichte
Schaffung von Win-Win-Situationen für Unternehmen und Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Verbindung mit den Interessen der Beteiligten - Schaffung von pluralistischen Wertdefinitionen für mehrere Stakeholder gleichzeitig - Umwandlung eines sozialen Problems in eine wirtschaftliche Chance und einen wirtschaftlichen Nutzen, in produktive Kapazität, in menschliche Kompetenz, in gut bezahlte Arbeitsplätze und in Wohlstand

Quelle: Wevers, H. T., & Voinea, C. L. (2021)

Kosten- und Risikominderung

Carrol und Shabana argumentieren in ihrer jüngsten Veröffentlichung *Corporate Social Responsibility as Core Competence for the Business Model of Social Start-Ups in the Netherlands*, dass ein Unternehmen Kosten und Risiken reduzieren kann, indem es seinen Mitarbeiter:innen Chancengleichheit bietet und sich für eine verantwortungsvolle Umweltpolitik einsetzt. Dies soll langfristig zu einer Steigerung des Shareholder Value führen. Darüber hinaus stellen Carroll und Shabana fest, dass in einer Welt, in der die Umweltgesetze verschärft und ausgeweitet werden, eine proaktive Haltung gegenüber der Umwelt zu geringeren Kosten für die Einhaltung der aktuellen und künftigen Vorschriften in diesem Bereich führen kann.

Wettbewerbsvorteil

Das von Carroll und Shabana⁴ vorgebrachte Argument für einen Wettbewerbsvorteil basiert auf der Behauptung, dass ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil erlangen kann, indem es sich durch CSR von der Konkurrenz abhebt. Dies könnte zu einer Strategie der Kostenführerschaft und dem Erwerb eines einzigartigen Wertangebots für das Unternehmen durch eine sorgfältig ausgearbeitete CSR-Strategie führen. Dies würde sich in der Folge positiv auf die Gewinnung von talentierteren Mitarbeiter:innen, loyaleren Kundinnen und Kunden und Investor:innen auswirken (Carroll & Shabana, 2010).

Legitimität und Ansehen

In Bezug auf Legitimität und Reputation unterscheiden Wevers und Voinea⁵ zwischen

- Legitimität, verstanden als Gesetze/Verordnungen und
- CSR-Berichterstattung, die alle in den Bereich der rechtlichen Verantwortung fallen und
- Reputation, die das soziale Bewusstsein und die Bedeutung von Normen und Werten umfasst, die alle in den Bereich der ethischen Verantwortung fallen.

Carroll und Shabana definieren Legitimität als die allgemeine Wahrnehmung oder Annahme, dass die Handlungen eines Unternehmens im Rahmen des sozialen Systems der Normen, Werte, Überzeugungen und Definitionen erwünscht, angemessen oder ausreichend sind. Dies bezieht sich auf die Bereiche Arbeit, Finanzen, Steuern, Umwelt und alle umgebenden Vorschriften in einem bestimmten Land oder geografischen Gebiet. Die Nichteinhaltung dieser Normen kann sich folglich negativ auf den Ruf des Unternehmens oder die Art und Weise, wie es aus gesellschaftlicher Sicht wahrgenommen wird, auswirken.

⁴ Carroll, Archie & Shabana, Kareem. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. Internationale Zeitschrift für Managementberichte. 12. 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x.

⁵ Wevers, Herman & Voinea, Cosmina. (2021). Soziale Verantwortung von Unternehmen als Kernkompetenz für das Geschäftsmodell sozialer Start-Ups in den Niederlanden. Europäische Zeitschrift für nachhaltige Entwicklung. 10. 23-41. 10.14207/ejsd.2021.v10n1p23.

Aus diesem Grund veröffentlichen einige Unternehmen CSR-Berichte. Auf diese Weise können die Unternehmen hervorheben, dass ihre Tätigkeiten mit den gesellschaftlichen Normen und Erwartungen übereinstimmen, was wiederum einen guten Ruf zur Folge hat⁵.

1.2.1. Treiber von CSR in KMU

Starke Führung der KMU-Eigentümer:innen und Soziales Kapital

Eine aktuelle Studie von Magrizos et al. ⁶ untersuchte KMU, welche sich während der Wirtschaftskrise in der Eurozone in einem südosteuropäischen Land (z. B. Griechenland) aktiv an CSR-Aktivitäten beteiligten. Dabei konnte gezeigt werden, dass CSR-Strategien für diejenigen KMU, die bereits über ein gutes Stakeholder-Management verfügten (Auswahl der wichtigsten und engsten Stakeholder), einen wichtigen Rettungsanker für das Überleben der KMU darstellen.

Ihre Ergebnisse untermauern das Argument, dass CSR-Maßnahmen in der Krise zu einer besseren finanziellen Leistung von KMU führen und weisen darauf hin, dass CSR-Maßnahmen mit Stakeholdern Teil einer gut durchdachten Strategie sein sollten.

Schließlich zeigen die Forschungsergebnisse von Jah und Cox (2015), dass Unternehmen in einer Region mit hohem Sozialkapital eine höhere CSR aufweisen. Ihr Ergebnis deutet darauf hin, dass das Eigeninteresse der Anteilshabenden oder des Managements nicht die gesamte CSR eines Unternehmens erklärt, sondern dass auch die altruistische Neigung der Region eine Rolle spielen könnte.

Sensibilität für lokale Interessengruppen und Reputation

KMU sehen ihre Beziehung zur lokalen Gemeinschaft häufig als wechselseitig (Massoud, 2010).

Eine 2013 durchgeführte Umfrage⁷ mit mehr als 250 KMU in Sachsen-Anhalt (Deutschland) zeigte, dass sich das Engagement der KMU hauptsächlich auf die lokale Ebene konzentriert. So gaben 85,5 % der befragten Unternehmen an, sich hauptsächlich in ihrer Kommune sozial zu engagieren und 21,5 % hauptsächlich in Sachsen-Anhalt. Nur

⁶ Magrizos, S., Apospori, E., Carrigan, M., & Jones, R. (2020). Ist CSR das Allheilmittel für KMU? Eine Studie über sozial verantwortliche KMU in der Wirtschaftskrise. Europäische Management Zeitschrift.

⁷ Mittelstädt et al., 2013, S. 19.

7,4 % der Unternehmen setzten sich deutschlandweit und 3,5 % international ein. Die KMU sind also hauptsächlich auf lokaler und in gewissem Maße auch auf regionaler Ebene aktiv.

Geografische Ausdehnung (Risiko)

Die Forschungsarbeit von Laudal beschränkt sich zwar auf größere KMU, doch deutet sie auf eine höhere CSR-Dynamik hin, wenn KMU ins Ausland expandieren. Diese Ausweitung erhöht die Zahl der externen Stakeholder und damit die Zahl der Risiken und erfordert CSR-Investitionen, um diese Risiken zu mindern. Die fortwährende Verlagerung von Produktionskapital in Regionen mit niedrigeren Kosten kann als Mittel gegen steigende Stückkosten angesehen werden. Die Gewinne aus dem globalen Outsourcing stellen dabei die Kosten für die Umsetzung von CSR-Maßnahmen, zur Vermeidung öffentlicher Kritik und zur Erfüllung der Verbrauchererwartungen, in den Schatten.

Es existieren umfangreiche Forschungsarbeiten, welche die Faktoren diskutieren, die Unternehmen dazu bewegen, CSR-Maßnahmen umzusetzen (Jenkins, 2006; Murillo und Lozano, 2006 und 2006; Murillo und Dinarès, 2007). Diese benennt folgende Punkte als richtungsweisend: Verbesserung des Arbeitsumfeldes, Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung, Mitarbeiterbindung und -motivation, Innovation und Differenzierung vom Wettbewerb.

Bei der Implementierung von CSR in KMU ist die Rolle von Großunternehmen von Bedeutung. Kleinere Unternehmen stehen unter dem Druck, da sie bestimmte Anforderungen der Großkundinnen und -kunden erfüllen müssen, wenn sie Lieferfirmen multinationaler und großer Unternehmen sein wollen, die mit der Umsetzung von CSR in Einklang stehen. Dies bezieht Qualitätsstandards, ethisches Verhalten, Transparenz, Gleichstellung der Geschlechter sowie Umwelt- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen mit ein. Große Unternehmen fungieren so als Katalysator für die Umsetzung von CSR in KMU.

Zusammenfassend ist es wichtig, die Vorteile und den Nutzen hervorzuheben, den Unternehmen erzielen, die CSR in ihre Geschäftstätigkeit und ihr Management integrieren.

Die wichtigsten Vorteile, die KMU aus der Durchführung und Aufrechterhaltung von CSR-Maßnahmen ziehen können, lassen sich unter internen und externen Gesichtspunkten analysieren. Die internen Vorteile wurden bereits zum Teil benannt: Verbesserung des Arbeitsumfelds, Motivation, Produktivitätssteigerung, größerer interner Zusammenhalt, bessere Kontrolle und Risikomanagement, Gewinnung und Bindung von Talenten und höhere Rentabilität. Die externen Vorteile sind Kundenbindung, Verbesserung der Geschäftsbeziehungen zu großen Unternehmen und multinationalen Konzernen, Förderung von Investitionen, Verbesserung der Wahrnehmung durch die Stakeholder und die Differenzierung vom Wettbewerb.



Schließlich trägt die Umsetzung von CSR in KMU dazu bei, die Unternehmenskultur und das ethische Verhalten zu festigen, das Image und den Ruf des Unternehmens zu verbessern und eine nachhaltige Entwicklung zu gewährleisten.

Die Beziehung zwischen CSR und Unternehmenserfolg ist darauf zurückzuführen, dass CSR positive Auswirkungen auf alle internen und externen Stakeholder hat, wobei die Hauptakteur die Verbraucher:innen sind.

Alle Stakeholder und insbesondere die Verbraucher:innen nehmen die Aktivitäten der Unternehmen in allen Bereichen zunehmend wahr. Besondere Aufmerksamkeit gilt dabei dem verantwortungsvollen Verhalten von Unternehmen und die Einhaltung von Mindeststandards in den Bereichen Ethik, Transparenz, Qualität und Nachhaltigkeit.

1.2.2 Hindernisse für die Umsetzung von CSR

Kum Fai und Jun Ming haben ein auf Messgrößen basierendes Kategorisierungssystem entwickelt, um Hindernisse bei der Umsetzung von CSR zu operationalisieren. Dafür wurde eine umfassende Analyse von verschiedenen Forschungsarbeiten zu diesem Thema durchgeführt. Die geografischen oder sektorspezifischen Studien wurden auf Gemeinsamkeiten hin untersucht um die Entwicklung allgemeiner Ideen zu ermöglichen. Das Ergebnis ist die Systematisierung aller Hindernisse aus der Literatur, eingeteilt in fünf Kategorien:

Gruppen	Barrieren
Firmenspezifische Hindernisse	
<i>Mangel an Ressourcen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Unzureichende finanzielle Mittel für die Umsetzung von CSR - Unzureichende Kenntnisse über die Umsetzung von CSR - Mangel an einschlägigem Fachwissen - Mangelnde Ausbildung - CSR-Umsetzung ist zu zeitaufwändig
<i>Fehlen einer strategischen Vision</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Unzureichende Unterstützung durch das Top-Management - Vorteile für das Unternehmen nicht ermittelt - Assoziieren von CSR mit unvermeidbaren Ausgaben - Andere Prioritäten - CSR ist nicht Teil des Leitbilds/der Vision
<i>Fehlen von Messsystemen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlen von Metriken zur Quantifizierung des Nutzens - Unzureichende interne Kontrollen zur Überwachung und Durchsetzung der CSR - Fehlen von Benchmarking-Standards zum Vergleich der CSR-Leistungen - Unzureichende Überwachungskapazitäten für das Marktumfeld
Branchenspezifische Hindernisse	
<i>Geringe Bereitschaft, für CSR zu zahlen</i>	Nicht anwendbar auf einen bestimmten Sektor
<i>Hohe Regulierungsstandards</i>	Nicht anwendbar auf einen bestimmten Sektor

Quelle: Eigene Darstellung unter Verwendung von Daten aus Kum Fai et al., 2016

Die Kategorisierung von Kum Fai und Jun Ming beruht auf der Erkenntnis, der Existenz von zwei Hauptgruppen von Hindernissen: unternehmensspezifische Hindernisse, die eher heterogen sind und dem Einfluss und der Kontrolle des Veränderungsmanagements oder der Führung unterliegen sowie branchenspezifische Hindernisse, die homogen sind und allen Unternehmen einer bestimmten Branche gemeinsam sind.

Ressourcenbeschränkungen

Carlisle und Faulkner (2004) argumentieren, dass KMU wahrscheinlich mit einer Vielzahl von Hindernissen konfrontiert sind, darunter die Annahme, dass CSR nur für Großunternehmen von Relevanz ist und Ressourcenbeschränkungen im finanziellen, personellen und zeitlichen Bereich. Auch Sarbutts (2003) und Vives (2006) bestätigen die Ressourcenknappheit und führen die Beschaffenheit der KMU als Grund für spezifischen Hindernisse für CSR an. Zusätzlich kann die Forcierung auf kurzfristige Investitionen ein Grund für fehlendes Interesse der KMU an langfristigen CSR-Projekten sein (Thompson und Smith, 1991; Carlisle und Faulkner, 2004; Spence, 1999). Dem entgegen steht das Argument, dass die in KMU vorherrschenden flachen Hierarchien für CSR-Implementierung sogar besser geeignet sein könnten als die Struktur großer Global Player. Sie wären damit viel eher in der Lage, sich agil an sich wandelnde gesellschaftliche Bedürfnisse anzupassen und davon zu profitieren (Sarbutts, 2003; Pérez-Sánchez, 2003).

1.3. Beispiele für bewährte Praktiken

Einer Reihe von Befragungen von KMU und Organisationen, deren Ziel die Förderung von CSR in Unternehmen darstellt, bestätigten die oben erläuterten Kenntnisse zur Umsetzung von CSR in KMU aus der Literatur.

Ein bemerkenswerter Aspekt der Interviewergebnisse ist die allgemeine Übereinstimmung der Befragten über die geringe Verbreitung von CSR in KMU. Der Hauptgrund, der von allen Befragten genannt wurde, ist das mangelnde Wissen und die fehlende Ausbildung der KMU in allen Aspekten, die mit CSR assoziiert sind. Viele KMU führen Maßnahmen durch, die zwar in den Rahmen von CSR fallen, allerdings fehlt ihnen

das Bewusstsein dafür. Daher ist es notwendig, die KMU hier besonders zu schulen: über die Bedeutung von CSR für die Entwicklung der Geschäftstätigkeit und deren Inhalt, um somit CSR in den KMU zu "professionalisieren".

Die Umsetzung wird durch die Gründung eines Teams, welches alle CSR-Aktivitäten koordiniert und überwacht, erheblich erleichtert. Die Einbeziehung des Managementteams ist ebenfalls von großer Bedeutung. Das Profil des CSR-Managers erfordert keine besonderen fachlichen Qualifikationen. Allerdings ist eine Reihe von Softskills von Nutzen, wie z. B. Einfühlungsvermögen, Verhandlungsgeschick, Kommunikation, etc.

Ein weiterer Aspekt, der aus den Interviews hervorgeht, ist die Kommunikation, welche eine entscheidende Rolle für CSR in KMU spielt. Die Kommunikation sollte ein ergänzendes Instrument zur Ausbildung werden, um alle Mitarbeiter:innen des Unternehmens für die Bedeutung von CSR zu sensibilisieren und so die Umsetzung zu fördern.

In diesem Sinne sticht das CSR-Programm der Handelskammer von Kantabrien hervor, dass seit 2015 kostenlose Workshops anbietet, die grundlegende sowie komplexere CSR-Themen behandeln. Dieses Programm zielt darauf ab, insbesondere die interne CSR zu verbessern (die externe CSR ist im Allgemeinen sichtbar), so dass bei einer Analyse festgestellt werden kann, ob die Unternehmen sozial verantwortlich handeln. Nach Ansicht der Programmleitung ist es nicht logisch, dass ein Unternehmen eine Veranstaltung sponsert, während seine Mitarbeiter:innen in prekären Beschäftigungsverhältnissen arbeiten müssen. Die Maßnahmen des Programms zielen darauf ab, gute Geschäftspraktiken zu fördern, die über die rein gesetzlichen oder vertraglichen Bestimmungen hinausgehen. Ursprünglich haben sich fast alle großen Unternehmen in Kantabrien beteiligt, da sie zur Umsetzung verpflichtet waren, ihnen allerdings die zeitlichen Ressourcen zur Umsetzung fehlten. Derzeit sind 140 Unternehmen aus verschiedenen Sektoren (vor allem aus der Industrie) aktiv und mehr als 300 Unternehmen haben seit Beginn des Programms teilgenommen. Einige Unternehmen sind durch ihre Vertragsparteien dazu verpflichtet, da sie Lieferfirmen großer Marken sind.

Best-Practice-Beispiele einzelner Unternehmen in den Projektpartnerländern finden sich in Anhang 1.

1.4. Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Förderung von CSR in KMU

Die Studie über CSR in KMU zeigt, dass Unterschiede bei der Umsetzung von CSR in kleineren Unternehmen im Vergleich zu großen Unternehmen bestehen, obwohl keine schlüssigen Ergebnisse darüber existieren, ob die Unternehmensgröße ein entscheidender Faktor für die Umsetzung von CSR-Maßnahmen ist.

Es gibt zwar Studien über CSR in Unternehmen, aber nur wenig Literatur über den speziellen Fall von KMU. In dieser Hinsicht ist mehr Forschung erforderlich, die sich auf KMU konzentriert. Einige Untersuchungen (Jenkins, 2009) weisen darauf hin, dass KMU bereits CSR einsetzen, da die Anforderungen in den letzten Jahren durch veränderte Verbrauchererwartungen gestiegen sind. Dies geschieht allerdings nicht im Rahmen einer abgestimmten Strategie, denn das defizitäre Wissen über CSR führt zu mangelndem Bewusstsein und mündet letztendlich in fehlender interner und externer Kommunikation über die bereits durchgeführten Maßnahmen zur Wahrnehmung der sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung.

Die Motivation, die Unternehmen zur Umsetzung von CSR-Maßnahmen veranlasst, ist je nach ihrer Größe unterschiedlich (Gómez, Ramos und Gutierrez, 2016). Während also für KMU die Werte von Eigentümer:innen und der Geschäftsführung im Vordergrund stehen, ist für große Unternehmen das Umfeld, vor allem Stakeholder und Märkte, viel entscheidender.

Ein sozial und gesellschaftlich verantwortungsbewusstes Handeln durch Unternehmen ist ein Aspekt, der sich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auswirken kann. Mehrere Studien haben diese direkte und positive Beziehung empirisch nachgewiesen (Marín und Rubio, Jahr). Mahon und Griffin, 1999, zeigen, dass der Beitrag von CSR in KMU über den finanziellen Bereich hinausgeht. Es handelt sich demnach um eine dauerhafte und längerfristige Ressource, die den Wettbewerbserfolg steigern kann.

Die Stakeholder, insbesondere die Verbraucher:innen, haben ein umfassenderes Verständnis für und ein wachsendes Interesse an den CSR-Aktivitäten der Unternehmen. Verbraucher:innen stützen ihre Konsumententscheidungen zunehmend auf das verantwortungsvolle Verhalten der Unternehmen und auf die Einhaltung von

Mindeststandards in den Bereichen Ethik, Transparenz, Qualität, Nachhaltigkeit usw. Die wichtigsten Vorteile, die KMU aus der Durchführung und Aufrechterhaltung von CSR-Maßnahmen ziehen können, lassen sich aus interner und externer Sicht analysieren. Im internen Bereich stehen die Bindung von Talenten und die Verbesserung der wirtschaftlichen Ergebnisse durch ein besseres Arbeitsumfeld und eine höhere Produktivität hervor. Auf der externen Seite geht es um eine bessere Beziehung zu den Kundinnen und Kunden sowie um globale Aspekte wie Nachhaltigkeit und Umweltverbesserung.



Größere Unternehmen üben bei der Umsetzung von CSR eine Sogwirkung auf kleinere Unternehmen aus. Viele kleinere Unternehmen sind Lieferfirmen großer Unternehmen mit hohen Anforderungen an soziale und gesellschaftliche Verantwortung.

Die geringere Umsetzung von CSR in KMU ist vor allem auf die mangelnde Ausbildung und das fehlende Wissen kleinerer Unternehmen über alle mit CSR zusammenhängenden Aspekte zurückzuführen. Inhalt und Umsetzung sind unbekannte Punkte, was die Entwicklung von CSR-Maßnahmen behindert.

Abschließend ist anzumerken, dass die im Rahmen dieses Projekts Befragten den Mangel an Wissen und Ausbildung selbst als Haupthindernis für die unzureichende Umsetzung von CSR in KMU hervorheben und in einigen Fällen auch den Mangel an

finanziellen und/oder personellen Ressourcen.

CSR schafft zukunftsfähige Unternehmen für eine lebenswerte Zukunft. Projekte wie CSR-Ready leisten einen wichtigen Beitrag, um kleinere Unternehmen für das Potential und die Vorteile der Umsetzung von CSR zu sensibilisieren und sie zu befähigen, sich diesem Bereich zu nähern. Sie tragen damit sowohl zum Schutz von Umwelt als auch von den Menschenrechten bei, während das Unternehmen gleichzeitig durch wirtschaftliche Vorteile profitiert.

Bibliographische Referenzen

- Kranz, D. F., & Castelló, A. M. (2005). ¿ Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*, (7), 38-53.
- Babón, J. (2012). La responsabilidad social corporativa en las pymes. *Técnica Industrial*, diciembre, 300, 46-53.
- Jha, A. & Cox, J. (2015). Corporate social responsibility and social capital. *Journal of Banking & Finance*. *Journal of Banking & Finance*, 60, 252-270.
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics* , 67, 241–256.
- Yuen, K. F., & Lim, J. M. (2016). Barriers to the implementation of strategic corporate social responsibility in shipping. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 32(1), 49-57.
- Laudal, T. (2011). Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms. *Social Responsibility Journal*. 7 (2), 234-256.
- Lepoutre, J. & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review, *Journal of Business Ethics*, 67, 257–273.
- Mahon, J. F. & Griffin, J. J. (1999). Painting a portrait: a reply. *Business & Society*, 38(1), 126-133.
- Magrizos, S., Apospori, E., Carrigan, M., & Jones, R. (2021). Is CSR the panacea for SMEs? A study of socially responsible SMEs during economic crisis. *European Management Journal*, 39(2), 291-303.
- Mittelstädt, F., Backhaus-Maul, H., Kunze, M., Kolasinski, T. & Philosophische Fakultät der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (2013). *Gesellschaftliches und ökologisches Engagement von Unternehmen (CSR) in Sachsen-Anhalt*. 3. Auflage, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg/Fakultät für Philosophie III, Lehrstuhl für "Recht, Verwaltung und Organisation".
- Murillo, D. & Dinarés, M. (2007). Measuring CSR in SMEs. A case study, paper presented at the EBEN-Spain Conference, IESE, 8. Juni.

- Murillo, D. & Lozano, J. M. (2006a). SMEs and CSR: An approach to CSR according to their own words, Journal of Business Ethics.
- Rubio Andrés, M., Ramos González, M. & Gutiérrez Broncano, S. (2016). SMEs' commitment to CSR: advantages and obstacles. La evolución de las pymes en España, Colegio de Economistas.
- Wevers, H. & Voinea, C. (2021). Corporate Social Responsibility as Core Competence for the Business Model of Social Start-Ups in the Netherlands. European Journal of Sustainable Development.
- Spanische Regierung. Ministerium für Arbeit und Einwanderung. Study on the needs and tools available to SMEs to be able to carry out CSR actions.
- Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen (2011). Erneuerte EU-Strategie für 2011-2014 zur sozialen Verantwortung der Unternehmen.

Anhang 1. Beispiele für bewährte Praktiken



SCHEPLAST (DEUTSCHLAND)

Hintergrund

Das Unternehmen Scheplast ist auf das Spritzgießen von Kunststoff spezialisiert. Im Jahr 2018 beschäftigte Scheplast 52 Mitarbeiter:innen und hatte eine Jahresbilanzsumme von rund 2,1 Millionen Euro. Im Jahr 2006 wurde die Leitung des Unternehmens auf die Söhne übertragen, die sich später geschäftlich trennten. Einem der beiden Brüder, Jens Schenk, war es wichtig, eine nachhaltige Unternehmensstrategie zu entwickeln, die zu seiner persönlichen Lebenseinstellung und zum Umgang mit der Umwelt passt. Um eine Vision und Strategie zu entwickeln, die Scheplast von den mittlerweile 5.000 konkurrierenden Unternehmen abhebt, betrachteten Schenk und sein Führungsteam sein Unternehmen aus vier Blickwinkeln: Unternehmensausrichtung, Mitarbeiter:innen, Produkte und die Prozesse. Nachhaltigkeit sollte eine zentrale Rolle spielen, um Ressourcenverschwendung zu vermeiden und weiterhin am Markt agieren zu können. Schenk schildert, wie er sich seiner selbst und seinen langfristigen Zielen zuerst bewusst werden musste. Da sich die Werte des Unternehmers oder der Unternehmerin bzw. der Geschäftsführung auch in der Ausrichtung des Unternehmens widerspiegeln, ist dieser Schritt für KMU und Großunternehmen essentiell. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse wurden die Unternehmensvision und die strategischen Ziele formuliert.

Strategie und durchgeführte Aktivitäten

Scheplast steht für ein Leben mit Kunststoffen im Einklang mit der Natur. Dabei versucht das Unternehmen, den Nutzen von Kunststoff für den Menschen zu maximieren und den Umweltschaden zu minimieren. Die Kundinnen und Kunden sollen bei der Problemlösung kreativ unterstützt werden. Ziel ist es, auf ehrliche, ökologische und sozialverträgliche Weise einen fairen Preis für qualitativ hochwertige Produkte zu erzielen. Scheplast hat sich zu verschiedenen Erfolgsfaktoren verpflichtet, die auf einer ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Dimension fußen. Besonders hervorzuheben sind das umfassende Mitarbeiterentwicklungskonzept und die Innovationsfähigkeit beim Einsatz von nachwachsenden Kunststoffen. Das größte Potenzial für Nachhaltigkeit liegt jedoch in den Produkten. Dabei gibt es zwei Möglichkeiten, die Umweltverträglichkeit des Produktes zu steigern: die Verwendung nachwachsender Rohstoffe und die Einsparung von Material. Dabei muss ein nachhaltiges Produkt nicht zwangsläufig mit einem höheren Preis einhergehen, wie oft angenommen wird. Die von Scheplast entwickelten Materialien für Federelemente für Bettsysteme konnten hunderte von Tonnen CO₂ einsparen. Preisgünstige nachhaltige Produkte führen zu einer Win-Win-Situation sowohl für Scheplast, als auch für Kundinnen und Kunden, die Umwelt und die Gesellschaft. Darüber hinaus ist der Nachhaltigkeitsansatz auch in die Unternehmensprozesse integriert. Scheplast betrachtet jede Energie, die zu viel in ein System eingebracht wird, als Verschwendung. Diese wird durch einen Soll-Ist-Abgleich aufgedeckt.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Das Setzen von Zielen spielt dabei eine besonders wichtige Rolle. Die Mitarbeiter:innen sind der wichtigste Teil eines Unternehmens und müssen sich für eine erfolgreiche Verwirklichung der Unternehmensziele ausnahmslos mit der Vision und Philosophie des Unternehmens identifizieren können. Hier setzt Scheplast auf zwei Komponenten: Zum einen wird Nachhaltigkeit auch in kleinen Dingen im Unternehmen vorgelebt, zum anderen leben die Führungskräfte Nachhaltigkeit. So können die Mitarbeiter:innen motiviert und mit ins Boot geholt werden.

SPEICK Naturkosmetik (DEUTSCHLAND)

Hintergrund

SPEICK Naturkosmetik wurde 2014 mit dem CSR-Preis der Bundesregierung in der Kategorie "Unternehmen mit 1-49 Mitarbeiter:innen" ausgezeichnet. Im Jahr 2019 beschäftigte das Unternehmen 26 Mitarbeiter:innen und wies eine Jahresbilanzsumme von rund 10,4 Millionen Euro aus und ist damit, laut der Definition der EU-Kommission, ein KMU. Das Unternehmen stellt seine Produkte aus der Speick Pflanze her.

Strategie und durchgeführte Aktivitäten

Ende der 1980er Jahre erfolgte eine Umstellung der Rohstoffgewinnung, d.h. der Ernte der Pflanze. Seitdem bezieht das Unternehmen die Pflanze direkt aus den Alpen, statt sie großflächig auf Plantagen anzubauen. Der Geschäftsleitung von SPEICK Naturkosmetik, Wihart Teuffel, betont, dass Nachhaltigkeit in allen Facetten gelebt wird und im Mittelpunkt des täglichen Handelns steht. Von besonderer Bedeutung sind vor allem die Mitarbeiter:innen des Unternehmens, denn sie sind der Motor der nachhaltigen Entwicklung. So waren die Mitarbeiter:innen maßgeblich an der Einführung von Bio-Verpackungen aus nachwachsenden Rohstoffen für viele Produkte beteiligt.

AfB social & green IT (DEUTSCHLAND)

Hintergrund

In ihrem Jahresabschluss 2019 weist die AfB eine Bilanzsumme von rund 14,5 Millionen Euro aus und beschäftigt im Jahresdurchschnitt rund 250 Mitarbeiter.

Strategie und durchgeführte Aktivitäten

AfB zeichnet sich als Aufbereiter defekter Elektrogeräte als ein sozial verantwortliches Unternehmen aus. Reparaturen dieser Geräte bedeuten eine enorme Einsparung von Ressourcen. Das Unternehmen exportiert zudem keinen Elektronikschrott in den

globalen Süden und bereitet die IT-Geräte direkt in Deutschland auf. Durch die eingesparten Transportwege können zum einen Kosten, zum anderen aber auch viel CO₂ eingespart werden. AfB übernimmt damit auch soziale Verantwortung, da durch regionale Beschäftigung hohe Standards der Arbeitsbedingungen und eine faire Entlohnung garantiert werden können. Zusätzlich fördert das Unternehmen die Inklusion am Arbeitsplatz: Rund 40 % der Mitarbeiter:innen haben eine Behinderung. Für AfB ist die Identifikation der Mitarbeiter:innen mit den Unternehmenswerten von zentraler Bedeutung. Deshalb werden regelmäßig sogenannte *Social & Green IT-Dialoge* mit dem Ziel des Austausches der Belegschaft über nachhaltige IT-Lösungen durchgeführt. Darüber hinaus unterstützt das Unternehmen zahlreiche Initiativen und Projekte im In- und Ausland mit digitalem Schwerpunkt. So hilft AfB beispielsweise sozial benachteiligten Jugendlichen bei der Jobsuche, stützt geflüchtete Menschen mit mobilen Endgeräten aus und stärkt die digitale Bildung an Schulen.

Tony's Chocolonely (NIEDERLANDE)

Tony's Chocolonely ist ein niederländischer Schokoladenhersteller, der sich stark für die Bekämpfung von extrem niedrigen Löhnen und Kinderarbeit in der Kakaoindustrie einsetzt. Mithilfe ihrer Drei-Säulen-Strategie wollen sie zeigen, dass Erfolg auch durch unkonventionelle Geschäftspraktiken möglich ist und einen Einfluss auf die Situation der Kakaobauern nehmen.

Hintergrund

Auf der Website von Tony's Chocolonely heißt es: "In Ghana und der Elfenbeinküste produzieren etwa 2,5 Millionen Kakaobauernfamilien mehr als 60 % des weltweit erzeugten Kakaos. Die Kakaobauern erhalten in der Elfenbeinküste 1,37 USD pro kg Bohnen und in Ghana 1,52 USD. Diese zu niedrigen Preise führen zu einem Einkommen der Landarbeiter:innen von nur etwa 0,78 USD pro Tag (Cocoa Barometer 2018), was weit unter der Grenze für extreme Armut von 1,90 USD pro Tag liegt (Weltbankstandard). Darüber hinaus ist Zwangsarbeit in der Kakaobranche nach wie vor ein großes Problem. Eine Studie aus dem Jahr 2018 bestätigt, dass mindestens 30.000

Menschen in der Kakaoindustrie in Ghana und der Elfenbeinküste Opfer moderner Sklaverei sind (Global Slavery Index, S.49). "Erwachsene und Kinder werden gezwungen, ohne Bezahlung auf Kakaofarmen zu arbeiten". Um diesem Phänomen entgegenzuwirken, wurde in den Niederlanden das Unternehmen Tony's Choclonely gegründet. Im Gegensatz zu anderen Unternehmen zahlt das Unternehmen "einen Referenzpreis für ein existenzsicherndes Einkommen pro kg Bohnen von 2,20 USD in der Elfenbeinküste und 2,10 USD in Ghana. Dies ermöglicht den Kakaobauern ein existenzsicherndes Einkommen, das in Ghana auf 2,16 USD pro Person und Tag und in der Elfenbeinküste auf 2,49 USD festgesetzt ist" (Living Income Community of Practice, 2018).

Strategie und durchgeführte Aktivitäten

Die Strategie von Tony's Choclonely (TC) stützt sich dabei auf drei Säulen:

1. Die Schaffung von Bewusstsein. Das Unternehmen tut dies durch seine Sensibilisierungsveranstaltungen, indem Teilnehmende für die Probleme und ihren Eigenanteil daran, sensibilisiert werden.
2. Mit gutem Beispiel vorangehen. TC zeigt, dass es möglich ist, erfolgreich zu sein trotz eines höheren Rohstoff-Preises, Investitionen in langfristige Kooperationen, die Kartierung aller Farmen per GPS und Kohlenstoffneutralität und beweist damit allen anderen Schokoladenherstellern, dass soziale Verantwortung Hand in Hand mit Erfolg gehen kann.
3. Inspiration für andere sein. Das niederländische Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, andere Unternehmen zu inspirieren und seinem Beispiel zu folgen. Bis heute ist TC eines der führenden Unternehmen im Kampf gegen Kindersklaverei und moderne Sklaverei in der Kakaobranche.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Mit dem Wachstum des Unternehmens verbessert sich auch die Situation der Kakaobauern in der Elfenbeinküste und Ghana stetig. Nach Angaben des Unternehmens hat TC allein im Jahr 2020 mehr als 46 Millionen Schokoladentafeln verkauft. Die höheren Verkaufszahlen sind auf die erhöhte Sichtbarkeit des Unternehmens und seine Aufmerksamkeit für CSR-Praktiken und Zwangsarbeit von Minderjährigen

zurückzuführen. Das Unternehmen ist heute in der westlichen Welt ein Vorreiter in Sachen Rückverfolgbarkeit. Allein im Jahr 2020 kaufte TC 5.337 Tonnen Kakaobohnen. Alle Kakaobohnen von TC sind bis zu ihren Erzeuger:innen rückverfolgbar und gewährleisten faire Arbeitspraktiken. TC ist in dieser Hinsicht einzigartig, denn fast alle Schokoladenmarken, die heute in Supermärkten verkauft werden, haben keine Beziehung zu den Kakaobauern und -bäuerinnen sowie -erzeuger:innen und sind daher nicht rechenschaftspflichtig. Außerdem behauptet TC, dass das Unternehmen Auswirkungen auf die Löhne der Bauern in der Elfenbeinküste und in Ghana hat. In der Tat belief sich die Zahl der Bauern, die TC nach dem Referenzpreis für das Lebenseinkommen und/oder darüber hinaus bezahlte, im Jahr 2020 auf 8.475. Schließlich zahlte die TC im Jahr 2020 nur über 4 Mio. EUR an Prämien für die Beschäftigten in der Landwirtschaft, was deren Wohlstand steigerte, sie aber auch in die Lage versetzte, die notwendigen Investitionen zur Steigerung der Produktivität und Innovation zu tätigen.

AgroFair (NIEDERLANDE)

AgroFair ist ein in den Niederlanden gegründetes und weltweit tätiges Fair-Trade-Unternehmen. Es setzt sich nachdrücklich für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der Gesundheit und der Löhne der Beschäftigten in der Tropenfruchtindustrie ein und stellt gleichzeitig sicher, dass die Umweltstandards eingehalten werden. Darüber hinaus hat es sich zum Ziel gesetzt, den Mehrwert seiner Früchte und seines Gemüses über die gesamte Wertschöpfungskette zu verteilen und den Erzeugern einen höheren Gewinn zu garantieren.

Hintergrund

AgroFair ist ein mittelständisches Unternehmen, das 1996 in den Niederlanden gegründet wurde und sich auf den fairen Handel mit Obst und Gemüse aus tropischen Ländern nach Europa spezialisiert hat. Zu AgroFair gehören die Obst- und Gemüsemarken Oké und EkoOké. Anders als andere Handelsunternehmen setzt sich AgroFair für einen Handel ein, der den Planeten und die Menschen in vollem Umfang

respektiert. Konkret sucht das Unternehmen ständig nach neuen und besseren Ideen, um die Nachhaltigkeit und die Umweltauswirkungen seiner Produkte sowie die Gesundheit, die Sicherheit und die gerechte Entlohnung seiner Kooperationsmitglieder zu verbessern. Ein Beweis für sein Umweltengagement ist das britische Nachhaltigkeitsranking, bei dem das Unternehmen den ersten Platz belegte.

Strategie und durchgeführte Aktivitäten

Die Strategie von AgroFair basiert auf den drei P-Säulen: People (Menschen), Planet und Profit.

Wenn es um Menschen geht, legt AgroFair besonderen Wert darauf, ein sicheres und gesundes Umfeld für alle in der Branche Tätigen sowie angemessene Löhne für die lokalen Erzeuger:innen zu gewährleisten. Dies wird durch die Miteigentümerschaft der Erzeuger:innen von AgroFair erreicht, denn so wird der Mehrwert, der sich aus dem Export und dem Verkauf von Obst und Gemüse in Europa ergibt, gleichmäßig auf die gesamte Wertschöpfungskette verteilt. Auf der Website des Unternehmens heißt es, dass die lokalen Erzeuger:innen etwa 30 % der AgroFair-Aktien besitzen und ein echtes Mitspracherecht bei der Unternehmensführung haben. Das Ziel des Unternehmens ist es, seine Kundinnen und Kunden direkt mit den Kleinbauern und -bäuer:innen sowie Landarbeiter:innen auf den Plantagen in Verbindung zu bringen.

In Bezug auf die Umwelt (Planet) hat AgroFair den Ehrgeiz, die Umweltauswirkungen der Geschäftstätigkeit so gering wie möglich zu halten und aktiv nach Möglichkeiten zu suchen, diese weiter zu reduzieren. Um dies zu erreichen, investiert das Unternehmen in die Forschung und Entwicklung neuer Ideen zur Messung und Quantifizierung der Nachhaltigkeit seiner Produkte. AgroFair konzentriert sich dabei jedoch nicht nur auf die Endprodukte, sondern auf die gesamte Wertschöpfungskette. Besonderes Augenmerk legt das Unternehmen auf Umweltthemen wie Wasserverbrauch und Energiequellen.

Was schließlich den Gewinn betrifft, so verfolgt AgroFair das Ziel, seine Produktivität und Effizienz in allen Teilen der Kette zu maximieren und die Rentabilität seiner Produkte durch nachhaltiges Wachstum zu steigern.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Mit seinem Geschäftsmodell übernimmt AgroFair die Führung auf dem Markt für fairen und nachhaltigen Handel mit tropischen Früchten und Gemüse. Durch seine drei P-Säulen konnte AgroFair die Arbeits- und Lebensbedingungen der lokalen Obst- und Gemüseproduzenten verbessern und gleichzeitig die Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit seiner Produkte sowie den Umweltschutz gewährleisten. Vor allem aber konnte das Unternehmen durch die Beteiligung der lokalen Erzeuger:innen an den Unternehmensanteilen eine Umverteilung von Wohlstand und Gewinn in der gesamten Wertschöpfungskette erreichen.

Van Werven (NIEDERLANDE)

Van Werven ist ein niederländischer Kunststoffhersteller, der sich für den Übergang von der linearen zur Kreislaufwirtschaft von Kunststoffen einsetzt. Im Laufe der Jahre hat das Unternehmen hochwertige recycelte Kunststoffrohstoffe zu seinem Verkaufsargument gemacht und konnte so die Kunststoffindustrie sowohl in den Niederlanden als auch in anderen europäischen Ländern positiv beeinflussen. Van Werven arbeitet im Einklang mit den Klimazielen, die die Europäische Kommission im Rahmen ihres Green Deals festgelegt hat. Dieser sieht vor, dass die EU bis 2050 als erster klimaneutraler Kontinent gilt.

Hintergrund

Van Werven ist ein mittelgroßes Unternehmen, das Rohkunststoffe herstellt. Es wurde 1945 in den Niederlanden gegründet und expandiert nun in andere EU-Länder, wie Deutschland, Irland und Schweden. Van Werven beschäftigt mehr als 120 Mitarbeiter:innen und stellt seit 2005 hochwertige Rohstoffe aus Hartkunststoffen her, die aus Abfällen gesammelt werden. Van Werven hat sich zum Ziel gesetzt, die Abhängigkeit von Rohstoffen, insbesondere von Kunststoffen, strukturell zu verringern, indem ein Recyclingprozess integriert und so der Wirtschaftskreislauf geschlossen wird. Im Laufe der Jahre hat Van Werven immer mehr in die Wiederverwendung von

Rohstoffen und in die Kreislaufwirtschaft investiert und ist überzeugt, dass dies die "wichtigsten Voraussetzungen sind, um unsere Erde für künftige Generationen lebenswert zu erhalten" und sie durch die Schließung der Kette wichtige Schritte in Richtung einer gemeinsamen nachhaltigen Entwicklung unternehmen.

Strategie und durchgeführte Aktivitäten

Die Strategie von Van Werven basiert auf der Idee, dass der Aufbau einer Kreislaufwirtschaft verschiedene Interessengruppen wie Abfallentsorger und die Industrie einbeziehen muss. Zu diesem Zweck investiert das Unternehmen kontinuierlich in innovative Verfahren, die dazu beitragen können den Markt für seine Produkte zu erweitern und gleichzeitig die höchste Qualität zu gewährleisten. Auch die Produktion der recycelten Rohstoffe ist auf die Bedürfnisse der Verbraucher:innen zugeschnitten und wird von den Labors des Unternehmens, die die Rohstoffe in großen Mengen herstellen, koordiniert.

Darüber hinaus stützt sich die Produktion von Rohkunststoffen auf fünf Grundpfeiler, die die Unternehmenstätigkeiten bestimmen.

1. Unternehmergeist. Das Unternehmen steht für ein ständiges Streben nach Effizienzsteigerungen, die mit seinen Grundprinzipien in Einklang stehen.
2. Effektivität. Ihr kollektiver Wunsch - auf allen Ebenen der Organisation - erfolgreich zu sein und ihren Aktionsradius zu erweitern.
3. Zuverlässigkeit. Das Unternehmen, das als Dienstleistungsunternehmen geboren wurde, verbindet die Interessen seiner Kundinnen und Kunden, Mitarbeiter:innen und der Gesellschaft und reagiert mit echten Lösungen.
4. Anteilnahme. Als Familienunternehmen legen sie großen Wert auf Menschlichkeit, Wertschätzung und Respekt vor der Natur.
5. Reinheit. Ein gesunder Menschenverstand, die Liebe für die Umwelt und ihre Menschen sind Antrieb der Unternehmensvorhaben.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Das Unternehmen leistet einen positiven Beitrag zur Schließung des Wirtschaftskreislaufs, unterstützt die Industrie beim Übergang zu Kreislaufwirtschaftsmodellen und verringert ihre Abhängigkeit von Rohstoffen. Möglich wurde dies durch die Einführung neuer Technologien und die soliden Investitionen, die das Unternehmen in Forschung und Entwicklung getätigt hat. Van Werven ist der Ansicht, dass Europa dank seiner Bemühungen und der anderer Unternehmen des gleichen Sektors, bedeutende Schritte in Richtung der Klimaziele des Green Deal macht und sich zu einem Kreislauf-Hotspot entwickelt, der zudem Arbeitsplätze schafft. Außerdem, so Van Werven, wird die Verwendung von Recycling-Produkten sowohl in den Niederlanden als auch grenzüberschreitend von der Geschäftswelt zunehmend unterstützt.

Marino Software (IRELAND)

Hintergrund

Marino Software ist ein unabhängiges Beratungsunternehmen für mobile Software, das digitale Produkte für eine Reihe von Mobilgeräten anbietet. Am Standort Dublin beschäftigen sie 38 Mitarbeiter:innen.

Strategie und durchgeführte Aktivitäten

Hilfe für Bedürftige, Big Life Fix - Marino half der an einer Motoneuronerkrankung leidenden Róisín mit einer digitalisierten Version ihrer eigenen Stimme mit ihren Angehörigen zu kommunizieren. Für Róisíns digitale Stimme wurde eine Kombination aus Aufnahmen und von KI generierten Sätzen verwendet. Das Ziel war es, ihrer eigenen Stimme so nahe wie möglich zu kommen. Mithilfe eines MVP-Ansatzes wurde eine Lösung entwickelt, die Róisín sofort auf ihrem Tablet nutzen konnte.

Vorteile

- Werbung durch die RTE 1-Sendung "Big Life Fix" - ihre CSR-Arbeit wurde im Frühjahr 2020 im Fernsehen gezeigt

- Erwähnt in der Chambers 2020 Awards Broschüre
- Werbung erfolgte auch durch Online-Artikel:
<https://www.techcentral.ie/software-developed-to-record-voice-of-woman-with-motor-neurons-disease/>; <https://imnda.ie/big-life-fix-features-young-mum-with-mnd/>

Hindernisse und Herausforderungen bei der Umsetzung von CSR

- Bei dieser speziellen CSR-Aktivität war die Zeit eine zentrale Herausforderung. Der Gesundheitszustand von Róisín bedeutete, dass Marino daran arbeiten musste, in kurzer Zeit den größtmöglichen Nutzen für sie zu erzielen. Sie arbeiteten in einem intensiven Hackathon-Format.
- Eine weitere Herausforderung bestand darin, die richtige Technologie zur Verfügung zu haben, um Róisíns Stimme genau anzupassen.

Erleichterungen, Unterstützung, Auszeichnungen, Investitionen, Finanzierung

- Auf der Shortlist für die Chambers CSR Awards 2020 in der Kategorie "Excellence in CSR by an SME".

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Big Life Fix-Initiative war eine einmalige CSR-Aktion. Dabei wurde eine intelligente Soundboard-App und ein einfach zu bedienender Audio-/Videorekorder, der sich automatisch auf der Grundlage ihrer Sprache aktualisieren kann, erstellt. Sie erhielten aktive Werbung für ihre Wohltätigkeitsspenden in den sozialen Medien, vor allem auf Twitter.

3fe Kaffee (IRELAND)

Hintergrund

3fe Kaffee ist eine irische Kaffeerösterei und Großhändler für Kaffeeprodukte (Maschinen, Pressen, Mühlen, Handelswaren). Zusätzlich werden Kurse und Kaffeezubereitungsanleitungen angeboten. Sie betreiben 5 Geschäfte, welche sich allesamt in Dublin befinden, und beschäftigen 18 Mitarbeiter:innen.

Strategie und durchgeführte Aktivitäten

3fe arbeitet an einem unternehmensweites Projekt, das sich für die Kreislaufwirtschaft einsetzt, indem es innovative Lösungen für Lebensmittelabfälle in seinen Cafés und neue Verwendungsmöglichkeiten für Industrieabfälle in seiner Rösterei entwickelt.

Vorteile von CSR

- Reduzierung der Lebensmittelabfälle von 8 kg pro Tag auf 2-3 kg pro Tag an ihrem Hauptstandort. Fast 2 Tonnen Abfall aus der Rösterei können an andere Unternehmen weitergegeben werden, wo sie weitere Verwendung finden.
- Einsparungen bei den Müllgebühren und zusätzliche Gewinnspannen durch wiederverwendete Lebensmittelabfälle.
- CSR hat dazu beigetragen, die allgemeine Unternehmenskultur in Richtung Nachhaltigkeit zu verändern.
- Kurz- und langfristige Marketingvorteile durch eine breitere Bekanntheit der Marke 3fe als nachhaltigkeitsorientiertes Unternehmen.

Erleichterungen, Unterstützung, Auszeichnungen, Investitionen, Finanzierung

Werbung und Kooperation mit CSRHub Irland, sowie Aufmerksamkeit auf Twitter halfen bei der Umsetzung.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

- 3fe hat seine CSR-Aktivitäten mit dem Nationalen CSR-Plan Irlands für 2017-2020 "Towards Responsible Business" verknüpft.
- 3fe hat ermittelt, welche besonderen Sustainable Development Goals (Ziele für nachhaltige Entwicklung) mit ihren CSR-Initiativen verknüpft sind.
- 3fe hat ein "Nachhaltigkeitsteam" eingerichtet, das sich aus Personen aus verschiedenen Geschäftsbereichen zusammensetzt, um Ideen auszutauschen und Veränderungen in allen Bereichen zu bewirken.
- 3fe hat eine gut durchdachte und erfolgreiche CSR-Kampagne, die bereits unternehmensweite Ergebnisse erzielt hat. Viele Maßnahmen basieren auf internen Geschäftsabläufen (z.B. Abfallreduzierung) oder Kooperationen mit anderen Gruppen.

- Viele Coffeeshops bieten "Suspended Coffees" (spendierte Kaffees) an: Jede Kundin bzw. jeder Kunde kann einen zusätzlichen Kaffee bezahlen, den sie bzw. er aber nicht in Anspruch nimmt, sondern spendet. Dieser wird dann an einen Menschen ausgegeben, der es sich selbst nicht leisten kann.
- 3fe bietet auch kostenpflichtige Kaffeekurse an, welche für Jugendliche und benachteiligte Menschen mit Weiterbildungsinteresse auch kostenlos angeboten werden können.

Himalaya Yoga Valley (IRELAND)

Hintergrund

Online-Yogastudio, das Online-Yogalehrerausbildung und Programme für den Arbeitsplatz anbietet. Das irische Unternehmen aus Cork beschäftigt 14 Mitarbeiter:innen.

Strategie und durchgeführte Aktivitäten

- Gemeinschaftsinitiative, die jedes Jahr einen Yoga-Kurs im Freien auf Spendenbasis anbietet. Jeden Samstagmorgen von Juni bis September finden die Kurse in einem öffentlichen Park statt. Zwischen 2013 und 2019 wurden über 76.000 € für lokale Wohltätigkeitsorganisationen wie die Simon-Gemeinschaft und Pieta House (eine irische Organisation zur Unterstützung von Menschen, die sich in einer suizidalen Notlage befinden oder sich selbst verletzen) gesammelt.
- Unterstützung des Welttages der seelischen Gesundheit durch eine Veranstaltung "Yoga for a Healthy Mind" im Jahr 2018. Ziel war die Förderung der psychischen Gesundheit und des emotionalen Wohlbefindens zu Gunsten von Pieta House. Die Yogakurse wurden speziell entwickelt, um die Teilnehmer:innen durch die Vorteile von Yoga für die Verbesserung der psychischen Gesundheit zu führen. Dies war eine globale Initiative in Zusammenarbeit mit Lehrkräften und Schüler:innen des Himalaya Yoga Valley in

Großbritannien, den USA, Kanada, Irland, Deutschland, Abu Dhabi und Australien.

- Chai-, Chat- und Meditationskurse finden online statt, und die Erlöse kommen der Simon-Gemeinschaft und Pieta House zugute.

Vorteile von CSR

- Das Ansehen bei den führenden Vertreter:innen der Wohlfahrtsverbände ist aufgrund der Spenden und der Sensibilisierung für Fragen der psychischen Gesundheit und Obdachlosigkeit sehr hoch. Durch das Angebot kostenloser Kurse wurden Bekanntheit und Image von HYV in der gesamten Gemeinschaft positiv beeinflusst.

Hindernisse und Herausforderungen bei der Umsetzung von CSR

- Die wichtigsten CSR-Veranstaltungen waren darauf ausgelegt, Menschen in großen Gruppen zum Yoga zusammenzubringen, so dass Covid-bedingte Beschränkungen und Maßnahmen zur öffentlichen Gesundheit und Sicherheit die Möglichkeit, auf diesem Weg viel Geld zu sammeln, behindert haben. Online-Yoga und die Meditations-Chats scheinen dies jedoch zu mildern.

Erleichterungen, Unterstützung, Auszeichnungen, Investitionen, Finanzierung

- Auf der Shortlist für die „Chambers Ireland Corporate Social Responsibility Awards“ in der Kategorie KMU für Yoga in dem Park Cork.
- Erster Platz beim 2020 „Online Business Transformation Award“ bei den „Network Cork Business Woman of the Year Awards“ (Eveanna De Barra Kumar), weil sie bei der Umstellung auf das Online-Geschäft Durchhaltevermögen und Fokus bewiesen haben.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

- Himalaya Yoga Valley hat das Engagement der Gemeinschaft effektiv in seine CSR-Strategie integriert, indem es durch Yoga eine Ressource und einen Service für die lokale Gemeinschaft bereitstellt. Die Einbeziehung der Gemeinschaft war für den Erfolg der Wohltätigkeitsinitiativen von größter Bedeutung.
- Für HYV bietet sich die Gelegenheit, seine CSR-Bemühungen bei Firmenkundinnen und -kunden zu verstärken, da viele Unternehmen jetzt

Mobiles Arbeiten anbieten oder nach Möglichkeiten suchen, ihren Mitarbeiter:innen Vorteile bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu bieten.

Easy Trip (IRELAND)

Hintergrund

Easy Trip ist ein führender Dienstleistungsanbieter im irischen Verkehrswesen. Das Unternehmen bietet eine Vignettenlösung für freie Autobahnfahrten, Parken, Autowäsche, Pannenhilfe und Pannenschutz. Das Unternehmen mit Sitz in Dublin hat über 225.000 Kundinnen und Kunden und ist seit kurzem auch auf dem allgemeinen Versicherungsmarkt tätig.

Strategie und durchgeführte Aktivitäten

- Easy Trip unterstützt Blood Bikes (eine gemeinnützige irische Wohltätigkeitsorganisation) seit April 2017. Sie stellen kostenlos Vignetten zur Verfügung und übernehmen die Mautgebühren für jedes Fahrzeug der Wohltätigkeitsorganisation.
- Blood Bikes bietet einen kostenlosen medizinischen Notfalltransportdienst zwischen Krankenhäusern in ganz Irland an. Ihr Fuhrpark ist das ganze Jahr über für den dringenden Transport von Blutspenden, menschlichem Gewebe, Stammzellen, Organen, Chemotherapie-Medikamenten, Muttermilch und neuerdings auch Covid-Tests zu Krankenhäusern und medizinischen Zentren zuständig.
- Die Initiative hat die Wohltätigkeitsorganisation finanziell unterstützt und spart vor allem wertvolle Zeit in manchmal kritischen Situationen.

Vorteile von CSR

- Mit der Unterstützung eines lebensrettenden Dienstes wird eine positive soziale Wirkung erzielt.
- Blood Bikes bekommt leichtere Fahrten

- Reputation und Markenbildung: <https://www.easytrip.ie/easytrip-awarded-excellence-in-csr-by-an-sme/>
- CSR-Preis 2019
- Gute Synergieeffekte - eine Gelegenheit, eine Kooperation mit einer Wohltätigkeitsorganisation im Bereich Verkehr einzugehen.

Hindernisse und Herausforderungen bei der Umsetzung von CSR

- Zeit, die benötigt wird, um Chancen zu erkennen, Ziele zu verstehen und Beziehungen aufzubauen.
- Kosten für die Umsetzung: EasyTrip liefert kostenlos Vignetten und übernimmt die Mautgebühren für alle Fahrzeuge der Wohltätigkeitsorganisation.
- Keine Maximierung der PR-Möglichkeiten: Erneuerung der Beziehung, jährliches Engagement.

Erleichterungen, Unterstützung, Auszeichnungen, Investitionen, Finanzierung

- Chambers Ireland Corporate Social Responsibility Awards
- AIM Awards, CSR Hub Awards, Enterprise Ireland Funding etc.
- Anerkennung durch die Branche und Stakeholder - Easytrip erhält Auszeichnung für hervorragende CSR-Leistungen
- Förderung zusätzlicher karitativer Unterstützung durch Industriepartner: Blood-Bike-Gruppe erhält für den Transport von Corona-Tests kostenlosen Kraftstoff

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

- Einführung einer CSR-Politik mit messbaren Zielen und KPIs, um überzeugende Ergebnisse zu erzielen.
- Seit der Einführung der Vignetten für die Blood-Bike-Gruppe haben sich die Fahrzeiten im Durchschnitt um 40 Minuten pro Fahrt verkürzt.
- Synergie mit einem Partner, der das Geschäftsmodell ergänzt und bei geringen Kosten für KMU Wirkung erzielt.

Acorn Regulatory Consultancy Services (IRELAND)

Hintergrund

Acorn Regulatory Consultancy Services ist ein Team für regulatorische Angelegenheiten, das Dienstleistungen und Beratung für Gesundheitsunternehmen aller Größe in den Bereichen Pharmazie und Medizinprodukte anbietet.

Strategie und durchgeführte Aktivitäten

Die "Empower Initiative" von Acorn Regulatory entstand aus der Enttäuschung darüber, dass zu viele hervorragende und erfahrene Frauen ihren Arbeitsplatz verlassen, um Betreuungsaufgaben zu übernehmen. Die Initiative wurde entwickelt, um den Mitarbeiter:innen von Acorn Regulatory zu ermöglichen, ein erfülltes Arbeitsleben zu führen und gleichzeitig ein aktiver Teil der Belegschaft zu bleiben. Acorn Regulatory war der Ansicht, dass das Fachwissen der Mitarbeiter:innen, die ihnen verloren gingen, zu wichtig war, um sie gehen zu lassen, und entwickelte daher eine Initiative, die es allen Mitarbeiter:innen, unabhängig von ihrem Geschlecht, ermöglicht, ihr Arbeitsleben so zu gestalten, wie es ihren individuellen Bedürfnissen am besten entspricht. Auf diese Weise konnte das Unternehmen seine Mitarbeiterzahl mehr als verdoppeln und sein Unternehmen ausbauen.

Vorteile von CSR

- Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und Eindämmung der Abwanderung von Frauen, die aus dem Berufsleben ausscheiden, um Betreuungsaufgaben zu übernehmen.
- Anwerbung von Talenten und Aufbau einer erfahrenen Belegschaft: Die Zahl der Mitarbeiter:innen wurde mehr als verdoppelt.
- Förderung der Arbeitsflexibilität: Arbeitsflexibilität für Professionals
- PR-Möglichkeiten: in der engeren Auswahl für zwei Preise von Tipperary life science
- Anerkennung durch Kollegen: Acorn Regulatory gehört zu den Finalist:innen der CSR-Awards 2019, zusammen mit anderen Unternehmen der Branche

- Acorn Regulatory kann sich glücklich schätzen, einen engagierten Chief Marketing Officer, Brian Cleary, zu haben, der an der CSR arbeitet und sie fördert.

Erleichterungen, Unterstützung, Auszeichnungen, Investitionen, Finanzierung

Acorn Regulatory spielt eine aktive Rolle in lokalen, nationalen und internationalen Organisationen wie z. B. Organisation for Professionals in Regulatory Affairs (TOPRA), Irish Medtech und County Tipperary Chamber. Acorn Regulatory ist Mitglied des County Tipperary Skillnet und arbeitet mit The Entrepreneurs Organisation, Enterprise Ireland, IBEC und RQA zusammen. Acorn Regulatory hat in den letzten Jahren viele Preise gewonnen oder wurde in die engere Wahl gezogen. Unter anderem wurde Acorn Regulatory in die engere Wahl für die Irish CSR Awards, Best CSR for a SME in 2019, aufgenommen.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

- Schaffung einer Kultur des flexiblen Arbeitens; dadurch hat das Unternehmen seine Belegschaft mehr als verdoppelt, um das Unternehmen zu vergrößern. Talente angezogen und gehalten.
- Das Team von 9 fest angestellten Mitarbeiter:innen wird durch ein Team von etwa 40 Vertragsparteien ergänzt, die ständig mit ihnen zusammenarbeiten.
- Acorn Regulatory ist es gelungen, sein eigenes Einstellungsproblem zu lösen. Sie sind noch einen Schritt weiter gegangen und haben ihr Wissen und ihre Erfahrung an andere Unternehmen weitergegeben und einen Personalvermittlungsdienst in ihr Angebot aufgenommen.
- Nutzung von Vorteilen, um das Geschäft auszubauen. Acorn Regulatory unterstützt jetzt andere Unternehmen des Gesundheitswesens bei der Suche und Rekrutierung von leitenden Regulierungsspezialisten. Sie vermitteln Fachleute auf Zeit vor Ort oder aus der Ferne.

Earth's Edge (IRELAND)

Hintergrund

Earth's Edge - Hiking Company ist auf abenteuerliche und herausfordernde Expeditionen an einigen der entlegensten und schönsten Orte der Welt spezialisiert. Ihr Ziel ist es, durch nachhaltige Geschäftspraktiken und Umweltbewusstsein sowohl die Umwelt als auch unsere Gemeinden auf Reisen im Ausland oder in der Nähe der Heimat positiv zu beeinflussen.

Strategie und durchgeführte Aktivitäten

Das Unternehmen ergreift viele Maßnahmen zur Förderung eines verantwortungsvollen und nachhaltigen Tourismus. Die Strategie erstreckt sich auf 3 Bereiche:

1. Minimierung der Auswirkungen auf die Umwelt und Förderung des Umweltbewusstseins.
2. Angemessene Entlohnung des Personals und Schaffung eines sicheren Arbeitsumfelds.
3. Enge Zusammenarbeit mit den Gemeinden, um Verständnis und Bildung zu fördern.

Spezifische Projekte

- Hilfsprogramm für Kilimanjaro-Träger. Earth's Edge stellte zusammen mit einer amerikanischen NGO lebenswichtige Ausrüstung für die Träger:innen am Kilimandscharo bereit. Sie führten in Irland eine Kampagne durch, um gebrauchte Outdoor-Ausrüstung zu sammeln und nach Tansania zu verschicken.
- Freiwilligenprogramm für Mitarbeiter:innen: Das Earth's Edge-Büroteam brachte innerstädtische Kinder aus Dublin in die Wicklow-Berge, um sich in der Natur aufzuhalten und in der freien Natur zu lernen.
- Baumpflanzungsprogramm
- Guide-Austauschprogramm

Vorteile von CSR

PR-Anerkennung durch Preisverleihung:

- 2018 gewann Earth's Edge einen Chambers Ireland Corporate Social Responsibility Award für sein Freiwilligenprogramm für Mitarbeiter:innen.
- 2017 gewann Earth's Edge einen Chambers Ireland Corporate Social Responsibility Award für die Bereitstellung lebenswichtiger Ausrüstung für die Träger:innen am Kilimandscharo.
- BUSINESS CSR Awards 2017 von der Ashville Media Group
- Alleinstellungsmerkmal: Im Januar 2021 wurde Earth's Edge die am höchsten bewertete zertifizierte B Corp in Irland (90,8 Punkte), die Engagement mit Gewinn in Einklang bringt und die ökologische und soziale Verantwortung zu einer der wichtigsten Säulen ihrer Tätigkeit macht.
- Anerkennung durch andere Branchenverbände, z. B. SFA, ITAA

Hindernisse und Herausforderungen bei der Umsetzung von CSR

- Investitionen in Ressourcen, um die Menschen über ihre Ziele aufzuklären.
- Verlassen sich auf die Beteiligung der Öffentlichkeit, um das Ziel zu erreichen.
- Suche nach internationalen Kooperationsmitgliedern für die Zusammenarbeit, wie z. B. amerikanische NGO für das Kilimandscharo-Projekt.

Erleichterungen, Unterstützung, Auszeichnungen, Investitionen, Finanzierung

- Auszeichnungen bei Chambers Ireland und SFA
- Es wurden zahlreiche Kooperationen mit NGOs eingegangen
- Höchste zertifizierte B Corp in Irland: 90,8
- Etablierte Rabatte bei anerkannten Unternehmen: Great Outdoors

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

- Erreichen des Ziels, innerhalb von 3 Jahren eine B-Corp zu werden. Bedeutet Zertifizierung und Anerkennung in Irland und darüber hinaus.
- Earth's Edge möchte sein Fachwissen in diesem Bereich mit anderen Unternehmen teilen.
- Sie sind zielorientiert und wollen den Wandel weiter vorantreiben. Sie haben sich diese Ziele für die Zukunft gesetzt: 100 % klimaneutral zu werden, ein

transparenteres Unternehmen zu werden, Kooperationen mit anderen B Corps einzugehen, um das Bewusstsein für die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gemeinschaft und der Umwelt zu schärfen, soziale Entwicklungsprojekte auszubauen und zu erweitern

- Wissensaustausch über nachhaltige Geschäftspraktiken und nachhaltigen Tourismus.
- Zusammenarbeit mit anderen B-Corp-Organisationen, um Wachstumschancen zu nutzen.
- Nutzung neuer Kanäle für die Kommunikation und den Kontakt mit bestehenden und potenziellen Kundinnen und Kunden, z. B. eigener Podcast, besonders wichtig während Covid-19

Section 2

INTERVIEW ERGEBNISSE



2. INTERVIEW ERGEBNISSE

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Ergebnisse der mit KMU, Organisationen und CSR-Expertinnen und -experten geführten Interviews vorgestellt. Es wurden insgesamt 32 Interviews geführt (18 mit KMU und 14 mit Organisationen und Expertinnen bzw. Experten). Die im Folgenden dargelegten Hauptergebnisse decken sich weitgehend mit den Schlussfolgerungen aus der Literaturübersicht. Bevor die Ergebnisse vorgestellt werden, ist darauf hinzuweisen, dass es sich nicht um eine Umfrage, sondern um eine Reihe von Interviews handelt und die Ergebnisse daher zwar Trends aufzeigen, aber nicht auf alle KMU verallgemeinert werden können, d. h. es handelt sich nicht um signifikante Ergebnisse. Außerdem sind die Antworten trotz des Interview-Leitfadens sehr heterogen, was es schwierig macht, Schlussfolgerungen zu ziehen.

Die Analyse der in den Interviews erhaltenen Antworten bezüglich der Vorteile, Hindernisse und Erleichterungen oder Treiber, die sich bei der Umsetzung von CSR in KMU ergeben, zeigt ähnliche Ergebnisse wie die Literaturübersicht.

Aus den Interviews geht im Allgemeinen hervor, dass KMU nur wenig über CSR wissen, den Begriff als sehr vieldeutig und diffus ansehen und ihn in vielen Fällen als etwas Theoretisches betrachten, von dem sie nicht wissen, wie sie es in ihrer Geschäftstätigkeit umsetzen könnten. Es wird erwähnt, dass in kleineren Unternehmen die Umsetzung von CSR weitgehend von der Motivation und/oder dem Interesse der Eigentümer:innen oder der Geschäftsleitung des Unternehmens abhängt. In kleineren Unternehmen wird auch auf die Bedeutung der Pull-Wirkung großer Unternehmen bei der Umsetzung von CSR hingewiesen (es gibt KMU, die als Lieferfirmen großer Unternehmen arbeiten). Diese verlangen zunehmend, dass eine Reihe von Anforderungen in Bezug auf CSR-Maßnahmen erfüllt werden.

Was die von den Befragten genannten Vorteile anbelangt, so besteht der Hauptvorteil darin, dass Unternehmen, die CSR umsetzen, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Unternehmen haben, die keine CSR-Maßnahmen durchführen. Es wird auch darauf hingewiesen, dass Talente im Unternehmen gehalten werden können und ein gutes Arbeitsumfeld geschaffen wird. Dies führt zu reduzierter Fluktuation von talentierten Arbeitnehmer:innen und einer Steigerung der Mitarbeitermotivation.

Weitere Vorteile sind:

- Eine größere Widerstandsfähigkeit in Finanzkrisen. Diese Tatsache wird in der aktuellen Situation der Gesundheits- und Finanzkrise, die durch Corona verursacht wurde, hervorgehoben. Die Befragten weisen auf eine gesteigerte Wahrscheinlichkeit hin, diese Art von Krise zu überwinden oder weniger stark betroffen zu sein, wenn die KMU CSR-Maßnahmen umgesetzt haben, z. B. mit flexiblen Arbeitszeiten, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Maßnahmen zur Telearbeit.
- Kundentreue. In den letzten Jahren sind die Verbrauchererwartungen in Bezug auf nachhaltige und umweltfreundliche Produktionsbedingungen der Unternehmen gestiegen. Diese Aspekte spielen bei der Kaufentscheidung eine immer größere Rolle, woraus zu schlussfolgern ist, dass die Verbraucher:innen jenen Marken treu bleiben, die ihren Interessen entsprechen.
- Marktnachfrage (großer Unternehmen und Regierungen). KMU führen häufig aufgrund von Marktanforderungen CSR-bezogene Maßnahmen durch; größere Unternehmen verlangen, wie bereits erwähnt, von kleinen Unternehmen die Umsetzung bestimmter CSR-Aspekte als Bedingung.

Teilweise sind CSR-Maßnahmen durch nationale Vorschriften obligatorisch.

Was die Hindernisse betrifft, so wurde das mangelnde Bewusstsein für CSR und seine Vorteile als Haupthindernis beschrieben. Dieses Hindernis steht in direktem Zusammenhang mit dem mangelnden Wissen der KMU über allgemeine Aspekte der CSR, sowohl über das Konzept und die darin enthaltenen Aktivitäten, als auch über die Aspekte der konkreten Umsetzung. Dies sind daher wichtige Aspekte, an denen die KMU arbeiten und in denen sie geschult werden müssen.

Ein weiteres Hindernis, das in den Interviews immer wieder genannt wurde, war der Mangel an finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen. Der Alltag kleinerer Unternehmen, in denen die Humanressourcen häufig knapp sind, führt zu verknüpften Zeitressourcen, woraus ein eher kurzfristiges Handeln und Denken resultiert. Deshalb wird ein Großteil der Unternehmungen, die nicht Teil der Haupttätigkeit des Unternehmens sind und die nur mittel- oder langfristig Vorteile bringen, zurückgeschraubt.

Bezüglich der Treiber von CSR in KMU gaben die Befragten an, dass einer der größten Antriebe, die Struktur oder Organisation des Unternehmens ist. Wenn es also im Unternehmen CSR-Personal gibt oder die Unternehmensleitung an die Notwendigkeit und Bedeutung von CSR glaubt, ist dies der größte Antrieb für die Umsetzung. Fehlt eine solche Überzeugung in der oberen Unternehmenshierarchie, wird die Umsetzung von CSR in KMU erheblich erschwert.

Die Mehrheit der Befragten nannte als weitere Treiber:

- Die Bedeutung von Netzwerken an sich und die Einbettung von KMU in diese, erleichtern und motivieren CSR.
- Maßnahmen und Aktionen, die durchgeführt werden, um kleinere Unternehmen in Bezug auf CSR-Aspekte zu ermutigen, zu fördern und zu unterstützen, müssen an die Merkmale und Bedürfnisse von KMU angepasst werden.
- Die Flexibilität von KMU ist eines der in den Interviews am häufigsten genannten Argumente, die CSR erleichtern. Kleinere KMU sind flexibler und können sich besser und schneller an mögliche Veränderungen anpassen als größere Unternehmen.
- Schließlich wiesen die Befragten darauf hin, dass das Vorhandensein steuerlicher oder finanzieller Anreize die Zahl der KMU, die CSR-Maßnahmen durchführen, erhöhen würde.

Abschnitt 3

KOMPETENZ- RAHMEN

3. KOMPETENZRAHMEN

Hauptziel dieses Abschnitts ist es, die Fähigkeiten und Kenntnisse zu ermitteln, die KMU benötigen, um ihren CSR-Leitfaden zu analysieren, d. h. wie und in welchem Umfang sie CSR in ihrer Tätigkeit umgesetzt haben. Darüber hinaus soll in diesem Abschnitt der Schulungsbedarf der Humanressourcen in KMU in Bezug auf CSR ermittelt werden. Diese Ermittlung von Fähigkeiten und Kenntnissen wird als Input für die Ausarbeitung der im Rahmen des CSR-Ready Projekts entstehenden Trainingskurse dienen.

Die Ermittlung der Fähigkeiten und Kenntnisse basiert auf Informationen aus der von den Projektpartnern in ihren jeweiligen Ländern durchgeführten Literaturrecherche sowie auf den Ergebnissen von Gesprächen mit KMU, Organisationen, CSR-Expertinnen sowie -experten.



Aus der Literaturübersicht geht kein spezifischer Schulungsbedarf, keine besonderen Fähigkeiten oder Kenntnisse hervor, die für die Umsetzung von CSR in KMU erforderlich sind. Die Literaturübersicht weist auf die Mehrdeutigkeit des CSR-Konzepts und die Vielzahl der Definitionen hin. In der Tat betrachten KMU CSR als einen abstrakten Begriff, den sie nicht in ihre internen oder Managementstrategien zu integrieren wissen oder wollen.

Die KMU haben noch keine klare Vorstellung von CSR, ihrem Inhalt und ihrer wahren Dimension. Das Bewusstsein für die Umsetzung von CSR-Maßnahmen ist bei diesen Unternehmen gering. Manchmal führen kleine Unternehmen spezifische Maßnahmen im Bereich CSR durch, aber sie sind nicht Teil einer Strategie oder sie sind sich dessen nicht bewusst.

Zusammenfassend hat sich gezeigt, dass die Beweggründe für die Umsetzung von CSR je nach Unternehmensgröße unterschiedlich sind, dass die mangelnde Kommunikation, das fehlende Bewusstsein oder Wissen der KMU über CSR die Umsetzung von Maßnahmen behindert, die es den KMU ermöglichen, eine stärker auf CSR ausgerichtete Strategie zu verfolgen.

Neben der Literaturrecherche wurden insgesamt 32 Interviews mit KMU (18), Organisationen und CSR-Expertinnen sowie -experten geführt (14).

Ein Aspekt, der aus den Interviews hervorgeht, ist die allgemeine Übereinstimmung darüber, dass CSR in KMU nicht sehr weit verbreitet ist und dass die meisten Unternehmen kein CSR-Personal beschäftigen. Der Hauptgrund dafür ist nach Ansicht der Befragten das mangelnde Wissen und die mangelnde Ausbildung der KMU in allen Aspekten, die mit CSR zusammenhängen. Viele KMU führen Maßnahmen durch, die in den Rahmen von CSR fallen, aber sie sind sich nicht bewusst, dass diese Aktivitäten Teil von CSR sind.

Darüber hinaus wiesen die Befragten darauf hin, dass eines der Haupthindernisse für die Umsetzung von CSR in KMU das mangelnde Bewusstsein und die Bedeutung von CSR in der Unternehmenstätigkeit ist.

Daher ist es notwendig, KMU in CSR zu schulen, kleineren Unternehmen die Bedeutung und die Vorteile von CSR für die Entwicklung der Geschäftstätigkeit aufzuzeigen, Schulungen zum Inhalt von CSR und zur Übertragung von CSR auf die Geschäftstätigkeit durchzuführen, kurz gesagt, CSR in KMU zu "professionalisieren".

Im Folgenden sind die wichtigsten Ideen der Befragten zum CSR-Schulungsbedarf aufgeführt:

- Den meisten der Befragten ist nicht klar, was CSR ist.
- CSR ist ein sehr weit gefasster und unklarer Begriff, was die Durchführung von Maßnahmen in diesem Bereich erschwert.
- Die Komplexität des Begriffs CSR bedeutet, dass in der Praxis jede Person seine eigene Definition hat.
- Es wurde darauf hingewiesen, dass der Begriff CSR abgegrenzt werden muss.
- Der Begriff CSR wird oft anders wahrgenommen, da viele CSR mit Spenden gleichsetzen.
- Bedarf an Professionalisierung und Schulung zur weiteren Umsetzung von CSR in kleineren Unternehmen.
- Mangelndes CSR-Bewusstsein der KMU ist der Grund für die geringe Präsenz von CSR in KMU.
- Einige Expertinnen bzw. -experten sind der Meinung, dass es keiner speziellen technischen Ausbildung bedarf, sondern dass es vielmehr eine Frage des Engagements ist.
- Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen ist der Ansicht, dass für die Umsetzung von CSR in KMU spezifische Schulungen oder Fähigkeiten erforderlich sind.

Der in den Gesprächen ermittelte Schulungsbedarf ist wie folgt:

- Allgemeine CSR-Schulung (Konzept)
- Praktische Schulung zu konkreten und spezifischen Maßnahmen zur Umsetzung von CSR, zur Einbeziehung von CSR-Maßnahmen in die Unternehmenstätigkeit

Hinsichtlich der erforderlichen Kompetenzen gaben die meisten Befragten an, dass keine spezifischen Kompetenzen für die Umsetzung von CSR-Maßnahmen in KMU erforderlich sind, sondern dass die Tatsache, dass KMU CSR umsetzen, eher mit der Motivation der Eigentümer:innen und/oder Manager:innen von KMU zusammenhängt.

Dennoch existieren Kompetenzen, die CSR erleichtern oder fördern, wie z. B.:

- Einfühlungsvermögen
- Sensibilität für Nachhaltigkeit und Umweltfragen
- Fähigkeiten zur Vernetzung
- Kommunikationsfähigkeit
- Fähigkeiten zur Konfliktlösung

Abschnitt 4

HANDLUNGS- DIMENSIONEN & ABLEITUNGEN FÜR DAS ASSESSMENT



4. HANDLUNGSDIMENSIONEN & ABLEITUNGEN FÜR DAS ASSESSMENT



Dieser Abschnitt zielt darauf ab, die Kern- oder Hauptwirkungsbereiche von CSR in KMU zu definieren. Auf der Grundlage der ermittelten Wirkungsbereiche wird eine Reihe von Leitfragen (insgesamt etwa 50) formuliert, die als Grundlage für die gezielte Entwicklung des interaktiven Assessments für KMU, das ebenfalls im Rahmen des Projektes entsteht, dienen.

Aus der Literaturrecherche und der Analyse der Interviewantworten geht hervor, dass folgende Bereiche eines KMU am meisten von CSR betroffen sein können:

5. Humanressourcen (verstärktes Engagement für das Unternehmen). Ein großer Teil der CSR-Maßnahmen betrifft die Humanressourcen der Unternehmen. Außerdem ist in Unternehmen, in denen es kein CSR-Personal gibt, in der Regel die Personalabteilung für die Leitung und Umsetzung von CSR zuständig.
6. Wirtschaftlicher und finanzieller Bereich (Beziehungen zu Lieferfirmen, Geschäftsergebnisse, Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit usw.). Bei der Entwicklung der Geschäftstätigkeit ist diese Abteilung die treibende Kraft der KMU und in vielen Fällen ist sie auch die treibende Kraft für die Umsetzung von CSR-Maßnahmen aufgrund von Forderungen der Lieferfirmen, um bessere wirtschaftliche Ergebnisse zu erzielen.

Die Inhalte, die ein Selbstdiagnose- oder Selbstbewertung-Tool von CSR in einem KMU umfassen sollte, sind in zwei Dimensionen gegliedert: intern und extern. Diese spalten sich wiederum in einzelne Unterpunkte auf.

INNERE DIMENSION

A. Verwaltung der Humanressourcen

7. Einstellungspolitik: Diskriminierung, Integration von Minderheiten und Inanspruchnahme der öffentlichen Arbeitsverwaltungen oder privater Personalvermittler.
8. Familienpolitik: Vereinbarkeit von Familien- und Sozialleben mit der Arbeit, familienunterstützende Dienstleistungen (Kindergärten usw.) und außerberufliche Aktivitäten.
9. Gesundheitspolitik: Schutzsysteme, medizinische Versorgung und Betreuung von Arbeitnehmer:innen im Krankheitsurlaub.
10. Lohn-/Vertragspolitik: Vertragsarten, Grad der Prekarität, Entlohnung und Gleichstellung.
11. Ausbildungspolitik: Bemühungen um ständige Weiterbildung, Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit und Personalrotation.

B. Organisation und Verwaltung des Unternehmens und seiner wirtschaftlichen Ressourcen

12. Sozialer Dialog: Gewerkschaftsvertretung, Vorgehensweisen für Tarifverhandlungen und Konfliktlösung.
13. Transparenz: Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer:innen über die Situation, Ziele, Organisation und Ergebnisse des Unternehmens.
14. Interne Demokratie: Entscheidungsverfahren mit Beteiligung der Arbeitnehmer:innen und Zugang zum rechtlichen Eigentum des Unternehmens.
15. Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer:innen.

C. Prävention von Risiken am Arbeitsplatz und in der Umwelt

16. Risiken am Arbeitsplatz: Analyse, Bewertung und Management von Risiken im Rahmen des Unternehmens; vorherige Audits, Arbeitsunfälle und Bewertung der Unfallraten; Bestehen einer Haftpflichtversicherung.
17. Umweltrisiken: Einhaltung des gemeinschaftlichen Umweltmanagement- und -auditsystems; Politik der Wirkungsanalyse während des gesamten Produktionsprozesses und des Produktlebenszyklus; Bestreben, den Verbrauch natürlicher Ressourcen und die Emission von Abfällen, Rückständen und Schadstoffemissionen zu verringern; Verringerung der Lärmbelastigung innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

D. Anpassungsfähigkeit an den Wandel

18. Innovationen: Schulungsprozesse für neue Produktionstechniken; Strategien und Verfahren sowie regelmäßige Umschulung des Managements.
19. Rückgriff auf ergänzende Finanzierungsquellen in Form von Zuschüssen und Subventionen.
20. Frühere Berichte und/oder Audits in Bezug auf die soziale Verantwortung.

EXTERNE DIMENSION



A. Beziehung zum lokalen Umfeld

21. Beteiligung am sozialen Zusammenhalt des Umfelds: Maßnahmen zur Förderung der lokalen Beschäftigung und der sozialen Integration von Minderheiten; Beteiligung an Vereinen im Umfeld; Förderung sozialer, sportlicher oder kultureller Projekte; Spenden oder Patenschaften und Ausweitung von Ausbildungsprogrammen auf Mitglieder der lokalen Gemeinschaft.
22. Unternehmensimage: gute Wahrnehmung des Unternehmens in der lokalen Umgebung; Bemühen um ein Image der sozialen Verantwortung.

B. Beziehung zum kommerziellen und produktiven Umfeld

- Lieferfirmen: Verweigerung des Kaufs von Waren von Unternehmen aus der Schattenwirtschaft oder von Unternehmen, die gegen bestimmte ethische Bestimmungen verstoßen.
- Geschäftspartner:innen: Stabilität und Dauer der Beziehungen zu großen Unternehmen, Verwaltungen und Verbänden; ethische Grundsätze für die Geschäftstätigkeit.

- Verbraucher:innen: verantwortungsvolle und transparente Präsentation des Produkts für Verbraucher:innen; Entschädigungsregularien.

C. Beziehung zum internationalen Umfeld

- Verteidigung der Menschenrechte: Ablehnung von Geschäften mit Unternehmen oder Staaten, die die Menschenrechte verletzen; Bekämpfung der Korruption.
- Ko-Entwicklung: Vorhandensein einer sozialen Linie im Unternehmen; Teilnahme an Programmen der Entwicklungszusammenarbeit; Teilnahme an Programmen des fairen Handels und Widmung eines Teils des Gewinns für Solidaritätsprojekte.

2.1 ASSESSMENT ZUR SELBSTDIAGNOSE

Nachdem die Bereiche mit den größten Auswirkungen und die Inhalte, die in einer CSR-Selbstdiagnose enthalten sein sollten, ermittelt wurden, wird im Folgenden eine Reihe möglicher Fragen für die Selbstbewertung vorgestellt, die als Grundlage dienen können und hauptsächlich auf die Bereiche Humanressourcen sowie Wirtschaft und Finanzen der KMU abzielen werden.

1. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

1. Nimmt das Unternehmen bei der Suche nach neuen Mitarbeiter:innen öffentliche Stellenvermittlungsdienste in Anspruch?
2. Gibt es zugewanderte Arbeitnehmer:innen oder Vertreter:innen ethnischer Minderheiten in der Belegschaft?
3. Sind Frauen in betrieblichen Positionen des Unternehmens vertreten und machen sie einen bedeutenden Prozentsatz der Gesamtbelegschaft aus?
4. Ist der Anteil der unbefristeten Verträge höher als der Anteil der befristeten Verträge?

5. Liegen die Gehälter der Arbeitnehmer:innen über den im Tarifvertrag des Sektors festgelegten Werten?
6. Macht das Unternehmen bei der Einstellung neuer Mitarbeiter:innen keinen Unterschied aufgrund von Alter, Rasse oder Geschlecht?
7. Übersteigt der durchschnittliche Arbeitstag im Unternehmen nicht die Länge des Arbeitstages des Tarifvertrags?
8. Verfügt das Unternehmen über Systeme zur Unterstützung und Entschädigung von Arbeitnehmer:innen mit Kindern (Kinderkrippen usw.)?
9. Verfügt das Unternehmen über ein Programm für außerberufliche Aktivitäten für Arbeitnehmer:innen (Sport, Freizeit usw.)?
10. Bietet das Unternehmen seinen Arbeitnehmer:innen eine Krankenversicherung an?
11. Können Arbeitnehmer:innen, die wegen einer Krankheit oder eines Unfalls am Arbeitsplatz krankgeschrieben sind, eine medizinische Betreuung durch das Unternehmen in Anspruch nehmen?
12. Bietet das Unternehmen Schulungskurse für neue Mitarbeiter:innen an?
13. Verfügt das Unternehmen über Schulungsprogramme, die darauf abzielen, die künftige Beschäftigungsfähigkeit langjähriger Arbeitnehmer:innen zu erhalten?
14. Ist die Belegschaft des Unternehmens stabil und erfährt sie, abgesehen von Neueinstellungen, nicht viele Veränderungen?

2. ORGANISATION UND ADMINISTRATION DES UNTERNEHMENS UND SEINER RESSOURCEN

15. Gibt es eine gewerkschaftliche Vertretung in dem Unternehmen?
16. Sind kollektive Verhandlungsregularien in dem Unternehmen weit verbreitet?
17. Nimmt das Unternehmen unabhängige Agenturen (Beratungsfirmen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften usw.) in Anspruch, um Arbeitskonflikte zu lösen oder hat es dies getan?
18. Erhalten die Arbeitnehmer:innen in der Regel Informationen über die zu verfolgenden Produktionsziele und -strategien?

19. Nehmen die Arbeitnehmer:innen des Unternehmens aktiv an den Entscheidungsprozessen teil, entweder in Versammlungen oder durch ihre Vertreter:innen?
20. Verfügt das Unternehmen über Regularien, die es den Arbeitnehmer:innen ermöglichen, Teilhaber:in des Unternehmens zu werden oder sich an den Eigentumsrechten zu beteiligen?
21. Werden die Arbeitnehmer:innen an den nicht reinvestierten Gewinnen des Unternehmens beteiligt?

3. PRÄVENTION VON RISIKEN AM ARBEITSPLATZ UND IN DER UMWELT

22. Verfügt das Unternehmen über ein spezielles Kapitel, das der Analyse und Bewertung berufsbedingter Risiken gewidmet ist?
23. Führt das Unternehmen regelmäßig Audits zur Analyse der betrieblichen Risiken durch?
24. Bietet das Unternehmen seinen Mitarbeiter:innen und Führungskräften Schulungen zur Risikoprävention am Arbeitsplatz an?
25. Ist die Zahl der Arbeitsunfälle im Vergleich zum Rest des Sektors deutlich niedriger?
26. Ist die Zahl der Arbeitsunfälle im Unternehmen in den letzten fünf Jahren stetig gesunken?
27. Verfügt das Unternehmen über eine Haftpflichtversicherung für den Fall von Arbeitsunfällen?
28. Verfügt das Unternehmen über eine spezielle Abteilung, die sich mit der Analyse und Bewertung von Umweltrisiken befasst?
29. Hält sich das Unternehmen an eines der EU-Umweltaudit- und -management-systeme (ISO 14.001, EMAS usw.)?
30. Entwickelt das Unternehmen Analyse- und Diagnosepläne für den gesamten Produktionsprozess, die Vermarktung und die Nutzungsdauer des Produkts, um die Maßnahmen zur Verringerung der Gesamtumweltbelastung mit anderen Beteiligten zu koordinieren?

31. Setzt sich das Unternehmen für eine schrittweise Verringerung des Verbrauchs natürlicher Ressourcen ein?
32. Entwickelt das Unternehmen Pläne für die Bewirtschaftung und Behandlung gefährlicher Abfälle in Übereinstimmung mit den geltenden Rechtsvorschriften?
33. Ist das Unternehmen bereit, die Lärmbelästigung sowohl innerhalb als auch außerhalb der Arbeitsstätten zu verringern?

4. ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

34. Bietet das Unternehmen den Mitarbeiter:innen regelmäßig Schulungen zu neuen Produktionstechniken, Strategien und Verfahren an?
35. Bietet das Unternehmen Fortbildungskurse für Führungskräfte und das mittlere Management an?
36. Ist das Unternehmen daran gewöhnt, an Beihilfe- und Subventionsprogrammen lokaler, autonomer, nationaler oder gemeinschaftlicher öffentlicher Einrichtungen teilzunehmen?
37. Hat das Unternehmen in der Vergangenheit Berichte oder Audits bezüglich der Übernahme von sozialer Verantwortung durchgeführt?

5. BEZIEHUNG ZUM KOMMERZIELLEN UND PRODUKTIVEN UMFELD

38. Ist es in der Lieferantenpolitik des Unternehmens erlaubt, Lieferungen von Unternehmen aus der Schattenwirtschaft zu beziehen?
39. Sind die Beziehungen zu anderen Unternehmen des Sektors, zu den Verbänden, die sie vertreten, und zu öffentlichen oder privaten Einrichtungen, die mit der Wirtschaftstätigkeit verbunden sind, sehr stabil und dauerhaft?
40. Verfügt das Unternehmen über einen Ethikkodex, der die Unterzeichnung von Geschäftsvereinbarungen mit Unternehmen verhindert, die eine Reihe von ethischen Mindestverhaltensweisen nicht einhalten oder verletzen?
41. Werden den Kundinnen und Kunden bei der Präsentation der Produkte alle erforderlichen Informationen über ihre Bestandteile und Eigenschaften zur Verfügung gestellt?

42. Verfügt das Unternehmen über Entschädigungsregelungen für Kundinnen und Kunden, die mit deren Produkten nicht zufrieden sind oder wenn diese defekt sind?

6. BEZIEHUNG ZUM LOKALEN UMFELD

43. Wendet sich das Unternehmen bei der Suche nach neuen Mitarbeiter:innen zunächst an die Arbeitsvermittlungsstellen in der Region, in der es ansässig ist?
44. Nimmt das Unternehmen aktiv an einem Beschäftigungsprogramm für benachteiligte Gruppen teil?
45. Besteht eine formelle Verbindung zwischen dem Unternehmen und einem Verband oder einer Organisation in dem Ort, in dem es ansässig ist?
46. Hat sich das Unternehmen am Sponsoring oder an der Unterstützung von kulturellen, sozialen oder sportlichen Projekten in der Region, in der es ansässig ist, beteiligt?
47. Hat das Unternehmen ein Schulungsprogramm für nicht im Unternehmen angestellte Mitglieder der lokalen Gemeinschaft, in der es ansässig ist, durchgeführt?
48. Hat das Unternehmen ein gutes Image im lokalen Umfeld?
49. Ist das Unternehmen um ein sozial und ökologisch verantwortungsvolles Image bemüht?

7. BEZIEHUNG ZUM INTERNATIONALEN UMFELD

50. Arbeitet das Unternehmen mit anderen Unternehmen oder Staaten zusammen, die in ihrer Handelspolitik die Menschenrechte nicht achten?
51. Hat das Unternehmen eine spezielle Sparte "Soziale Arbeit" oder "Soziales Handeln"?
52. Verwendet das Unternehmen offiziell einen Teil der nicht reinvestierten Gewinne für Kooperations- und Entwicklungsprojekte?
53. Hat sich das Unternehmen an internationalen Kooperationsprojekten für die Entwicklung benachteiligter Länder beteiligt?



KONTAKTIEREN SIE UNS

Corporate Management - Research Department

Handelskammer von Spanien

estudios.cce@camara.es

www.CSR-ready.eu