**Exposee**

**Titel**

**Integration von Corporate Social Responsibility in klein- und mittelständische Unternehmen**

**Motivation und Problemstellung**

Der CO²-Gehalt steigt jedes Jahr weiter, sodass wir im Jahr 2019 auf dem höchsten Stand mit 36,7 Milliarden Tonnen Kohlendioxid weltweit waren (Global Carbon Projekt, 2021). Um denkbare Folgen zu verringern, versuchen viele Länder Umweltziele umzusetzen. Immer mehr Menschen wird bewusst, dass das allein nicht reicht und die Klimaneutralität zur wichtigsten Herausforderung für die Menschheit in den nächsten Jahren wird (UHB Internationale Hochschule, 2020).

Einer der größten Verursacher von Emissionen ist die Industrie (Bundesumweltministerium, 2022). Um die industriellen Emissionen zu reduzieren, ist es wichtig, dass vor allem Unternehmen nachhaltiger agieren und damit einen wesentlichen Beitrag leisten können.   
In Deutschland sind fast alle Unternehmen klein- und mittelständisch (99,4%), weshalb gerade in KMU ein nachhaltiges Wirtschaften von Bedeutung ist (Statistisches Bundesamt, 2021). Wie nachhaltiges Wirtschaften in Unternehmen integriert werden kann, beschreibt Corporate Social Responsibility (CSR), die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2022). Was darunter zu verstehen ist und wie KMU sich dies zu Nutzen machen können, wird in dieser Arbeit beschrieben.

**Forschungsstand und Wissenslücke**

Wird in die Literatur von CSR-Themen genauer geschaut, ist zu erkennen, dass zwar Vorgehensweisen und Themen sehr genau beschrieben, jedoch vorwiegend auf alle Unternehmen bezogen werden. Eine genauere Einteilung in die verschiedenen Unternehmensgrößen, Arten und Formen und ob CSR entsprechend unterschiedlich integriert werden sollte, wird meist nicht unternommen. Autoren kommen zu Ergebnissen, die scheinbar für alle Unternehmen gleich anzuwenden sind.   
Ein paar wenige Literaturen gehen etwas auf die Spezialisierungen für verschiedene Unternehmensarten ein. Das Thema Unternehmensgröße wird in Literaturen öfter angeschnitten mit dem Ergebnis, dass es bei kleineren Unternehmen relevante Unterschiede gegenüber großen Unternehmen gibt. Eine genauere Aufschlüsselung und die Aufstellung einer Strategie diesbezüglich gibt es jedoch wenig bis gar nicht. Diese Wissenslücke gilt es anhand von Analysen der Hauptmerkmale von CSR und KMU zu schließen.

**Forschungsfrage**

**Wie können klein- und mittelständische Unternehmen Corporate Social Responsibility in die Unternehmensstrategie integrieren? Warum ist Corporate Social Responsibility für klein- und mittelständische Unternehmen interessant und wie könnte eine mögliche Strategie aussehen?**

**Ziel der Arbeit**

Ziel dieser Arbeit ist es, aufzuzeigen, wie Corporate Social Responsibility in die Unternehmensstrategie integriert werden kann. Dazu werden die Grundlagen von CSR beschrieben, wie und warum es in die Unternehmensstrategie eingebettet werden sollte und worauf zu achten ist. Da der Fokus bei dieser Arbeit auf klein- und mittelständischen Unternehmen liegt, werden strukturelle Besonderheiten und Herausforderungen von KMU analysiert, die mit CSR in Verbindung stehen. Dabei wird vor allem der Unterschied zu Großunternehmen aufgezeigt und welche Vor- und Nachteile KMU mit sich bringen. Aus den Ergebnissen der Analysen wird die Relevanz der Integration von CSR bei klein- und mittelständischen Unternehmen herausgearbeitet und Rahmenbedingungen aufgestellt, sodass im Anschluss eine mögliche Strategieentwicklung aufgestellt werden kann.

**Methodisches Vorgehen**

Als ersten Schritt gilt es eine fundierte Analyse der Ist-Situation durchzuführen, wo die Grundlagen zu Corporate Social Responsibility und die Merkmale von klein- und mittelständischen Unternehmen aufgezeigt werden. Anhand dessen kann dann ermittelt werden, inwiefern CSR relevant ist und wo Verbesserungspotenzial bei KMU besteht. Nachdem geklärt ist, wo CSR in KMU anknüpfen muss, geht es anschließend tiefer in die Strategieentwicklung für die Integrierung. Es wird ein Soll-Zustand in Form von Rahmenbedingungen und einer Integration in die Unternehmensstrategie entwickelt, unter Berücksichtigung der Merkmale von KMU. Als nächsten Schritt gilt es, ein Konzept zu erstellen, was eine gute Strategie beinhalten sollte, um effektiv eine Veränderung mit sich zu bringen. Dies mündet in eine kritische Würdigung und einer anschließenden Handlungsempfehlung im Fazit, wo beantwortet wird, wie CSR in klein und mittelständischen Unternehmen integriert werden kann.

**Gliederung**

1. Einleitung
   1. Motivation und Problemstellung
   2. Forschungsfrage und Zielsetzung
2. Theoretische Grundlagen von Corporate Social Responsibility
   1. Definitionen
      1. Nachhaltigkeit
      2. Corporate Social Responsibility
   2. Determinanten von CSR (Wichtige Aspekte und Grundsätze werden herausgefiltert und die genauere Funktionsweise von CSR dargestellt. Im 3. Kapitel wird wieder darauf eingegangen)
   3. Die Relevanz von CSR in Unternehmen (Warum ist CSR wichtig und welche Vorteile können daraus entstehen)
   4. Kritik an CSR (CSR wird öfter diskutiert, warum und welche Nachteile relevant sein können und worauf bei CSR- Strategien geachtet werden muss, wird hier herausgestellt)
3. CSR in der Unternehmensstrategie von KMU (Die entscheidende Frage, wie CSR in die Unternehmensstrategie integriert wird. Dabei liegt der Fokus auf KMU)
   1. Spezifika von KMU (wichtigste Fakten, die für CSR relevant sein könnten, werden herausgearbeitet)
      1. Strukturelle und strategische Herausforderungen (Wie ist die Struktur von KMU innerhalb des Unternehmens und wo liegen oftmals Herausforderungen)
      2. KMU vs. Großunternehmen (Was unterscheidet KMU von anderen Unternehmensgrößen, besonders Großunternehmen)
   2. Die Bedeutsamkeit von CSR bei KMU (Besonderheiten von KMU in Beziehung zu CSR und warum CSR in KMU oft nicht beachtet wird. Hier geht es darum, wo CSR strukturell und strategisch anknüpfen muss, um erfolgreicher zu sein, wo liegt das Verbesserungspotenzial. Vor- und Nachteile werden miteingebracht)
   3. Rahmenbedingungen für eine Strategieentwicklung (Nachdem die grundlegenden Inhalte rund um KMU und CSR analysiert wurden, geht es jetzt tiefer in die strategische Integration. Welche Rahmenbedingungen sollten vorliegen, damit CSR effizient implementiert werden kann, was kann eine Integration hindern?)
   4. Fusion zu einer nachhaltigen Unternehmensstrategie (Damit CSR erfolgreich ist, muss es in die Unternehmensstrategie integriert werden. CSR sollte nicht als ein einzelner Bereich betrachtet werden, sondern um effizient zu sein in alle Bereiche eines Unternehmens streuen. Wie das gelingt, wird hier betrachtet.)
4. Entwicklung einer CSR- Strategie für KMU (In Kapitel 3.4 wurde analysiert, wie eine Strategie integriert werden kann. Doch wie sieht eine Strategie aus? Kann das für KMU verallgemeinert werden? Eigenanteil)
   1. Analyse der Stakeholder (Welche Stakeholder sind relevant. Je nach Betrieb können das sehr unterschiedliche Stakeholder sein, wie sind diese in der Strategie zu beachten, welche Rolle spielen sie)
   2. Mögliche CSR-Strategie/n für KMU (Welche Strategien gibt es und welche bietet sich für KMU an?)
   3. Ziele und Erfolgsfaktoren der Implementierung der CSR-Strategie (Zielsetzung und Erfolgsfaktoren spielen eine große Rolle, um den Erfolg messen zu können. Sie müssen vorab festgelegt werden)
   4. Messung der Corporate Social Performance (Wie kann der Erfolg der Strategie gemessen werden, woran wird die Zielerreichung ermittelt. Hier wird auch noch auf das Balanced Scorecard eingegangen)
   5. Erfolgsbeispiel
5. Kritische Würdigung
6. Fazit und Ausblick
7. Quellenverzeichnis

**Quellen (Nachhaltigkeit/CSR)**

Brand, Dr. Fridolin S.; Winistörfer, Herbert (2016): Corporate Responsibility Management, in: School of Management and Law

Buchmüller, Melanie (2018): Nachhaltigkeit und Produktmodularisierung. Nachhaltiges Business im Kontext von Risiken der Globalisierung

Colsman, Bernhard (2016): Nachhaltigkeitscontrolling. Strategien, Ziele, Umsetzung

Crowther, David; Seifi, Shahla (2021): The Palgrave Handbook of Corporate Social Responsibility

Dömötör, Rudolf (2011): Erfolgsfaktoren der Innovativität von kleinen und mittleren Unternehmen

Dünser, Beatrix (2013): Gezielte Erfolgsplanung in KMU. Zielorientierung als strategisches Controlling-Instrument

Englert, Marco (2019): Nachhaltiges Management. Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln

Errichiello, Oliver; Zschiesche, Arnd (2013): Markenkraft im Mittelstand. Was jeder Manager von Dr. Klitschko und dem Papst lernen kann

Frey, Urs (2014): Vertrauen durch Strategie. Strategie in KMU einfach entwickeln und damit Vertrauen schaffen

Georg Matuszek (2013): Management der Nachhaltigkeit

Global Carbon Projekt (2021): Entwicklung des weltweiten CO²-Ausstoßes in den Jahren 1995 bis 2020, in Statista – das Statistikportal. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/208750/umfrage/weltweiter-co2-ausstoss/> (28.02.2022)

Gminder, Carl Ulrich (2006): Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen. Exploration der Organisationsaufstellung als Managementmethode

Hufnagel, Julia (2020): Individual Spirituality and Business Sustainability

IÖW; future e. V. (2018): Ranking der Unternehmen mit der besten Nachhaltigkeitsberichterstattung nach ihrem CSR-Reporting im Jahr 2018, in: Statista – das Statistikportal. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1094914/umfrage/ranking-der-unternehmen-mit-der-groessten-nachhaltigkeit-nach-dem-csr-reporting-ranking/> (28.02.2022)

IUHB Internationale Hochschule (2020): Anteil der Deutschen, die folgenden Aussagen zum persönlichen Verhalten zum Thema Nachhaltigkeit (voll) zustimmen 2020, in: Statista – das Statistikportal. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1154612/umfrage/umfrage-zum-persoenlichen-verhalten-beim-thema-nachhaltigkeit-in-deutschland/> (28.02.2022)

Jonker, Jan (2011): Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. Einführung, Strategie und Glossar

Kaschny, Martin; Nolden, Matthias; Schreuder, Siegfried (2015): Innovationsmanagement im Mittelstand. Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele

Kölle, Axel (2016): Chefsache Nachhaltigkeit: Praxisbeispiele aus Unternehmen

Mayr, Stefan (2019): Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen. Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Spezialaspekte

Myers, David Hobson (2020): Sustainability in Business: A financial economics analysis

Nelke, Astrid (2016): Kommunikation und Nachhaltigkeit im Innovationsmanagement von Unternehmen: Grundlagen für die Praxis

NetFederation (2021): CSR Benchmark: Ranking der Unternehmen mit den besten digitalen CSR-Aktivitäten in Deutschland im Jahr 2021, in Statista – das Statistikportal. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1035690/umfrage/unternehmen-mit-den-besten-digitalen-csr-aktivitaeten-in-deutschland/> (28.02.2022)

Osranek, Regina (2017): Nachhaltigkeit in Unternehmen. Überprüfung eines hypothetischen Modells zur Initiierung und Stabilisierung nachhaltigen Verhaltens

Schmitz, Marina (2021): CSR im Mittelstand. Unternehmerische Verantwortung als Basis für langfristigen Erfolg

Schneider, Andreas; Schmidpeter, René (2015): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis

Statista Global Consumer Survey (GSC) (2021): Welchen der folgenden Aussagen stimmen Sie zu?, in: Statista – Das Statistikportal.

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1224059/umfrage/umfrage-in-deutschland-zu-einstellungen-zum-thema-nachhaltigkeit/> (05.02.2022)

Statistisches Bundesamt (2021): Verteilung der Unternehmen in Deutschland nach Unternehmensgröße im Jahr 2019, in: Statista – das Statistikportal. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/731901/umfrage/verteilung-unternehmen-in-deutschland-nach-unternehmensgroesse/> (28.02.2022)

Ternès, Anabel (2019): Nachhaltiges Management. Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln

Vieweg, Wolfgang (2019): Nachhaltige Marktwirtschaft: Die Soziale Marktwirtschaft des 21. Jahrhunderts

Wells, Geoffrey (2013): Sustainable Business: Theory and practice of business under sustainability principles