



# Globalisierung und Multinationale Unternehmen

## Teil IV: CSR Management in der Praxis

Vorlesung 21: Ansätze zur ganzheitlichen Implementierung von CSR in Organisationsstrukturen – CSR in MNU und KMU im Vergleich



Universität Zürich, FS 2018; 9. Mai 2018



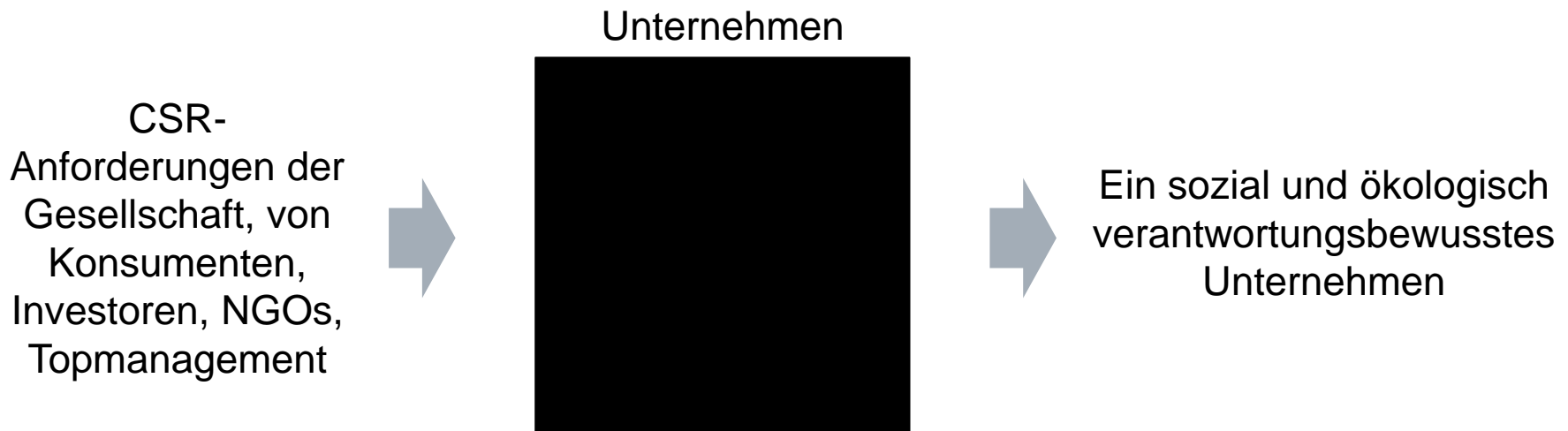
Prof. Dr. Andreas Georg Scherer



## Gliederung

1. Die Black Box der organisationalen Implementierung von CSR
2. Unterschiede zwischen grossen und kleinen Unternehmen
3. Ein Stufenmodell organisationalen Lernens
4. Fallstudie CSR Implementierung in MNUs
5. Fallstudie CSR Implementierung in KMUs
6. Vergleich und Erklärungsversuch der Unterschiede zwischen MNUs und KMUs

## Die Black Box der CSR Implementierung in der bestehenden Forschung



- Wie kann CSR effektiv in organisationale Strukturen und Prozesse implementiert werden und was ist dabei in Bezug auf Unternehmensgrösse zu beachten?
- Wie implementieren Schweizer Unternehmen CSR tatsächlich?

# Warum soll zwischen grossen (MNU) und kleinen (KMU) Unternehmen hinsichtlich CSR unterschieden werden?



Ethische Probleme, mit denen global operierende Unternehmen konfrontiert werden

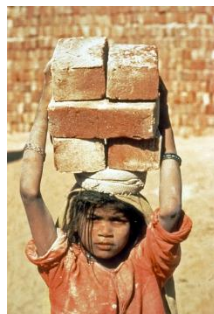
Erfordern Implementierung von CSR in Kernprozesse

**ABER:**

**MNU:**  
Organisationale Strukturen sind eher *formal*

Ähnliche Probleme für MNU und KMU; angepasster Lösungsansatz und CSR Implementierung

**KMU:**  
Organisationale Strukturen sind eher *informal*



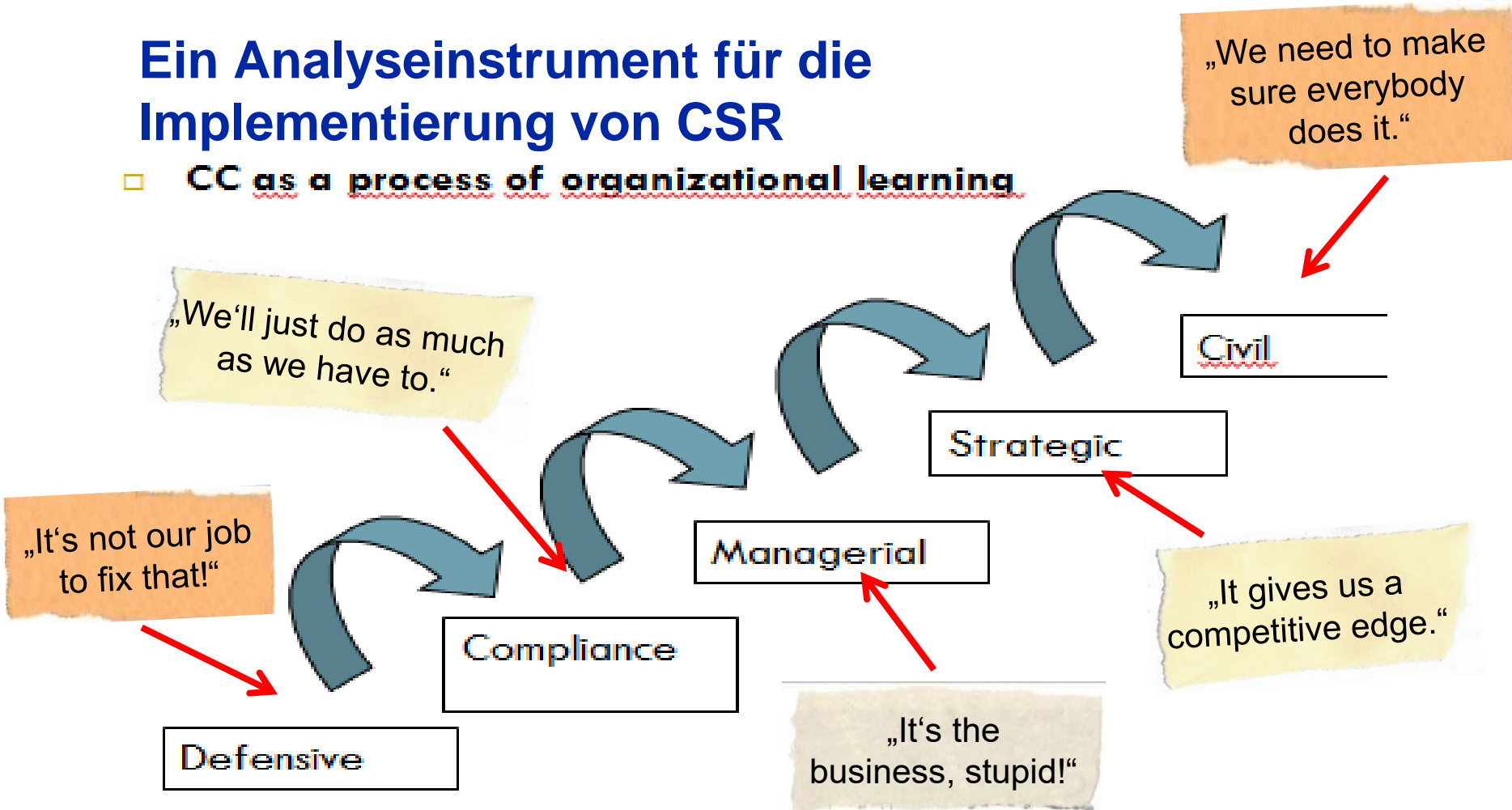


## Grundsätzliche Unterschiede zwischen MNU und KMU in der CSR Implementierung

	KMU	MNU
Organisations- Charakteristika	Informal	Formal
	Kultur	Struktur
Verhaltensleitlinien	Integrität	Compliance
	Persönliche Ethik & Moral	Code of Conduct
	Intuition	Strategie
Öffentliche Wahrnehmung	Geringere/r Sichtbarkeit und öffentlicher Druck	Hohe Sichtbarkeit und öffentlicher Druck

# Ein Analyseinstrument für die Implementierung von CSR

## □ CC as a process of organizational learning



-----Stages of Development (Zadek 2004)-----



# Idealtypische Dimensionen für CSR Implementierung in MNU

Überwiegend  
formale Strukturen  
und Prozesse

- **Dimension Commitment**
  - Strategic Integration & Leadership Support
  - CSR Coordination
- **Dimension interne Strukturen & Prozesse**
  - Policies & Procedures
  - Incentive Systems
  - Training Measures
  - Complaint Channels
  - Evaluation of Progress
  - External Reporting
- **Dimension externe Interaktion**
  - Quality of Stakeholder Relationships
  - Participation in Collaborative CSR Initiatives



## Beispiel Mitarbeitertraining in MNU

	<b>Defensive</b>	<b>Compliance</b>	<b>Managerial</b>	<b>Strategic</b>	<b>Civil</b>
<b>Training</b>	No training on CSR is provided	Training on how to comply with legal provisions is provided	Information on the company's commitment to CSR is provided to employees but no training courses have been developed	Training courses are provided based on strategic criteria . Training courses are adapted to the company 's context and specific groups are targeted for follow-up courses	Training is provided to all employees. Training simulates decision-making situation and encourages discussion. Training courses are adapted to the company 's context and specific groups are targeted for follow-up courses. The company shares training material and initiates the development of training material on innovative topics.





## Idealtypische Dimensionen für CSR Implementierung in KMU

Überwiegend  
informale  
Strukturen und  
Prozesse

- **Dimension CSR Bewusstsein** (korrespondiert mit MNU Dimension Commitment)
  - Bewusstsein der CSR Themenfelder (Issue awareness)
  - Anerkennung der Social connection (Social connection acknowledgement)
- **Dimension Internes CSR** (korrespondiert mit MNU Dimension Strukturen & Prozesse)
  - Operationale Praktiken & Kernprozesse (operational practices & procedures)
  - Involvierung der Mitarbeiter (employee involvement)
  - Transparenz (transparency)
- **Dimension Externes CSR** (korrespondiert mit MNU Dimension externe Interaktion)
  - Kollektives Handeln (collective action)
  - Engagement in Netzwerken



## Beispiel Mitarbeiterinvolvierung in KMU

	<b>Defensive</b>	<b>Compliance</b>	<b>Managerial</b>	<b>Strategic</b>	<b>Civil</b>
<b>Employee Involvement</b>	No employee involvement in CSR	Employees are aware of CSR and are encouraged to respect existing laws and regulations	<i>Some</i> employees are involved in thinking about CSR challenges and some job functions (e.g. procurement) include going beyond existing laws and regulations	<i>All</i> employees are involved in thinking about CSR challenges and most job functions include going beyond existing laws & regulations	<i>Proactive</i> involvement of employees in shaping CSR agenda and „spreading the word“ about CSR in the company and with competitors/customers, etc.



## Fallstudie zur CSR Implementierung in Schweizer Unternehmen – MNU



- 5 qualitative Tiefenanalysen (Interviews + Analyse von Sekundärdaten) zwischen 2007 und 2009 bei Schweizer MNU, die dem UN Global Compact beigetreten sind



Nestlé





	Defensive	Compliance	Managerial	Strategic	Civil
<b>Commitment</b>					
Strategic integration & Leadership support		UBS	CS; Nestle	ABB; Novartis	
CSR Coordination		CS; Nestle		ABB; Novartis; UBS	
<b>Structures &amp; Procedures</b>					
Policies & Procedures		CS; UBS	ABB; Nestle	Novartis	
Incentive systems		ABB; Nestle; UBS	CS	Novartis	
Training		CS; Nestle; UBS	ABB	Novartis	
Complaints channels		ABB; CS Nestle; UBS		Novartis	
Evaluation		ABB; CS; Nestle; Novartis; UBS			
Reporting			CS; Nestle; UBS	ABB; Novartis	
<b>Interactive</b>					
Stakeholder relations		UBS	ABB, CS, Nestle; Novartis		
Participation in collaborative initiatives		CS; UBS	Nestle; Novartis	ABB	

## Fallstudie zur CSR Implementierung in Schweizer Unternehmen – KMU



REMEI AG

- 6 qualitative Tiefenanalysen (Interviews + Analyse von Sekundärdaten) in 2010 bei Schweizer KMU in der Textilbranche





## Ergebnisse KMU – Beispiel Mitarbeiterinvolvierung

We have CSR-agents in every division who are always supposed to wear the „green hat“ and bring the issues to everyone's mindset (Mammut)

It needs personal involvement of every employee. They need to know why it's important what they are doing every day so they can carry the message (Vestergaard)

Ideas evolve top-down and bottom-up. Everyone has a high affinity e.g. to the environment. If glaciers are melting, so does our core business (Mammut)

We only have some 20 people here, so everyone know what's going on everywhere, and mostly, all employees are involved in the processes (procurement, sales, marketing, logistics of one product) (CPT)

We send all our employee to the field, so they have an impression of what's going on in Africa. This is so important for their motivation (Remei)



	Defensive	Compliance	Managerial	Strategic	Civil
<b>CSR Bewusstsein</b>					
Bewusstsein zu CSR-Themenfeldern				Sherpa; CPT; Mammut	Remei; Switcher Vestergaard
Anerkennung Social Connection				CPT Mammut	Remei; Switcher Vestergaard
<b>Interne CSR</b>					
Operationale Praktiken & Kernprozesse				CPT; Mammut Sherpa; Vestergaard	Remei Switcher
Mitarbeiterinvolvierung				CPT; Sherpa	Mammut; Remei; Switcher Vestergaard
Transparenz				CPT; Mammut; Sherpa; Vestergaard	Remei; Switcher
<b>Externe CSR</b>					
Kollektives Handeln				CPT; Mammut; Sherpa; Vestergaard	Remei; Switcher
Engagement in Networks				CPT; Sherpa	Mammut; Remei; Switcher; Vestergaard



## Ergebnisse: CSR Implementierung in MNU und KMU im Vergleich

Dimensions	MNCs	SMEs
Commitment / CSR Bewusstsein	gemischt	hoch
Strukturen & Prozesse/ Interne CSR	eher niedrig	hoch
Externe Interaktion / Externe CSR	gemischt	hoch





## Was sind die Hauptunterschiede bei CSR zwischen grossen und kleinen Unternehmen?

### Ergebnisse der Tiefenanalysen suggerieren:

- MNUs schneiden scheinbar „besser“ ab bei öffentlichen Commitments, CSR Berichterstattung und externer Kommunikation;
  - ABER: MNU schneiden scheinbar schlechter ab bei tatsächlicher Implementierung in interne Strukturen & Prozesse
- KMU schneiden scheinbar „besser“ ab bei Implementierung von internen Strukturen & Prozessen,
  - ABER: KMU scheiden scheinbar schlechter ab bei öffentlichen Commitments, Reporting und externer Kommunikation
- Ergebnisse dieser Studie decken sich mit Resultaten anderer Studien im Bereich CSR

**Wie können diese Verhaltensmuster  
theoretisch erklärt werden?**



## Der Unterschied zwischen CSR Implementierung und CSR Kommunikation!

### ***CSR implementation – Walking the Walk:***

- Internal operational structures, procedures and „actions within the firm, such as changing methods of production to reduce environmental impacts or changing labour relationships both within the firm and across the firm’s value chain“ (Aguilera et al., 2007: 836).

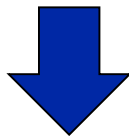
### ***CSR communication – Talking the Talk:***

- External and public communication of CSR commitments, policies, strategies or memberships in initiatives via CSR reports, websites, or other media channels (Baumann-Pauly et al., 2013)

vgl. Baumann-Pauly, Wickert, Spence, & Scherer, 2013;  
Wickert, Scherer, & Spence, 2016

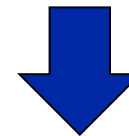
## Wie lassen sich die unterschiedlichen CSR-Verhaltensmuster in MNU und KMU erklären?

- **Dezentral** organisierte Aktivitäten, im Gegensatz zu zentralen, sind für grosse Unternehmen relativ kostenaufwändig.
- Grosse Unternehmen haben vorteilhafte strukturelle Charakteristiken, welche vom Kerngeschäft **entkoppelte Tätigkeiten** relativ kostengünstig machen (wenig Aufwand für Koordination & Kontrolle)



**CSR Kommunikation ist für grosse Unternehmen im Vergleich zur CSR Implementierung relativ kostengünstig!**

- **Zentral** organisierte Aktivitäten, im Gegensatz zu dezentralen, sind für kleine Unternehmen relativ kostenaufwändig.
- Kleine Unternehmen haben vorteilhafte Charakteristiken, welche ans Kerngeschäft **gekoppelte Tätigkeiten** relativ kostengünstig machen (wenig Aufwand für Koordination & Kontrolle)

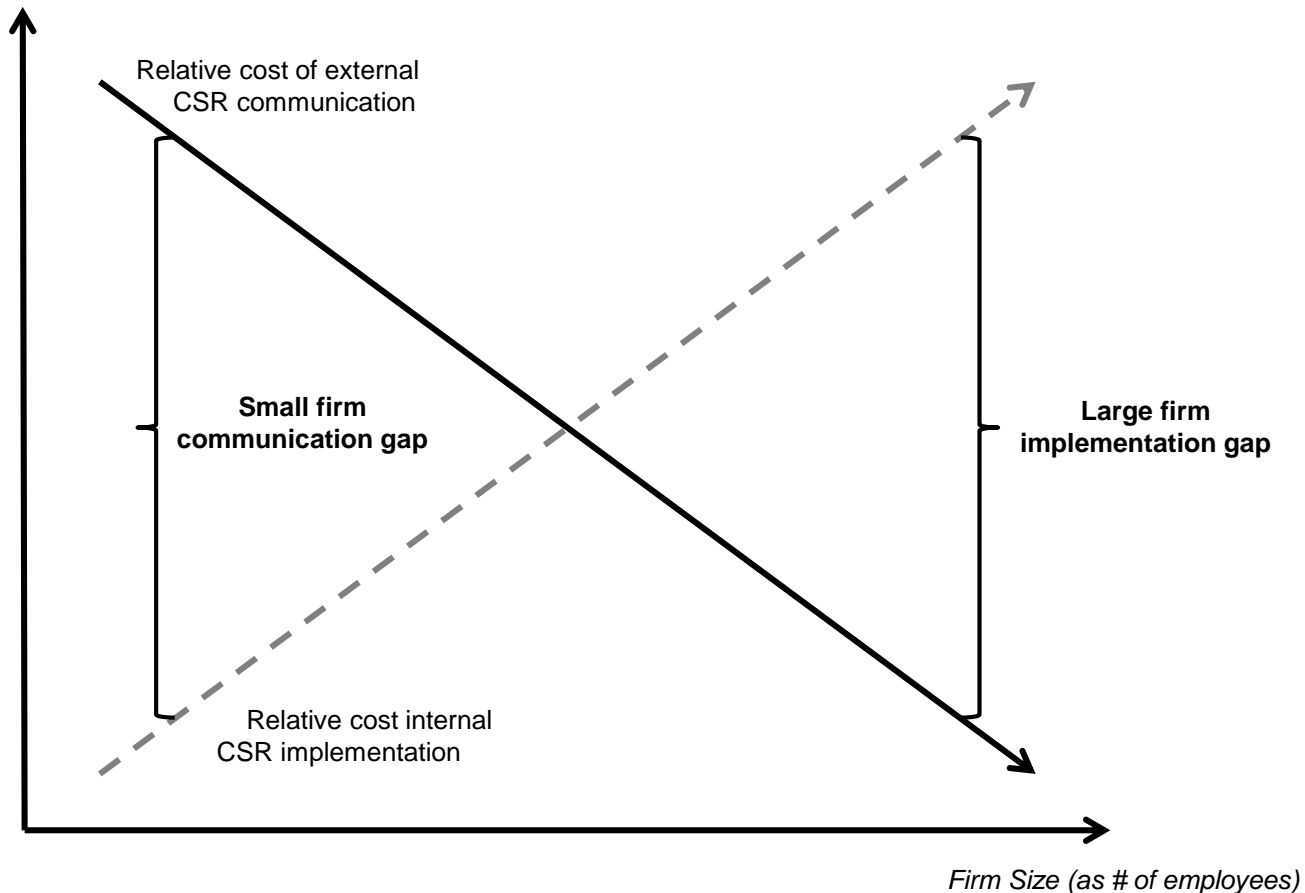


**CSR Implementierung ist für kleine Unternehmen im Vergleich zur CSR Kommunikation relativ kostengünstig!**



# Die MNU CSR Implementierungs-Lücke und die KMU CSR Kommunikationslücke

Relative Share in Total Cost of Firm





## Zusammenfassende Prämissen

### Prämisse 1:

Larger firms have a *CSR implementation gap*, because internal implementation of CSR practices and procedures into core business operations is relatively **costly** in comparison to relatively **less costly** external public communication of CSR.

### Prämisse 2:

Smaller firms have a *CSR communication gap*, because external public communication of CSR is relatively **costly** in comparison to relatively **less costly** internal implementation of CSR practices and procedures into core business operations.

vgl. Baumann-Pauly, Wickert, Spence, & Scherer, 2013;  
Wickert, Scherer, & Spence, 2016



## Lernziele

Nach dieser Vorlesung sollten Sie ...

- ... die drei wesentlichen Dimensionen der CSR-Implementierung kennen.
- ... begründen, warum MNU und KMU einen unterschiedlichen Ansatz zur CSR Implementierung benötigen.
- ... den theoretischen Erklärungsversuch in Bezug auf die Unterschiede zwischen MNU und KMU erläutern und diskutieren können.



## Referenzen

- Baumann-Pauly, D., & Scherer, A. (2012): The Organizational Implementation of Corporate Citizenship: An Assessment Tool and its Application at UN Global Compact Participants. *Journal of Business Ethics*, Vol. 117(1), S. 1-17
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L., & Scherer, A. (2013): Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters. *Journal of Business Ethics*, Vol. 115, S. 693-705.
- Wickert, C. (2016): "Political" Corporate Social Responsibility in Small- and Medium-sized Enterprises: A Conceptual Framework. *Business & Society*, Vol. 55 (6), S. 792-824.
- Wickert, C., Scherer, A.G., & Spence L.J. (2016): Walking and Talking Corporate Social Responsibility: Implications for Firm Size and Organizational Cost. *Journal of Management Studies*, Vol. 53, S. 1169-1196 .
- Zadek, S. (2004): The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*, Vol. 82 (Dezember), S. 125-132.