

Bachelorarbeit

Nachhaltigkeit in Klein- und Mittelunternehmen im Kanton Zürich

Marc Mühlethaler



Betreuer:

Herr Dr. Manuel Grieder

Zentrum für Energie und Umwelt

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law, Winterthur

Studiengang Betriebsökonomie, General Management

Abgabetermin: 9. Juni 2021

Management Summary

KMU werden oft als das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft bezeichnet. Denn nicht nur sind sie für knapp zwei Drittel aller Arbeitnehmenden in der Schweiz verantwortlich, sondern sie sind durch ihre traditionellen Unternehmenswerte und teils hochspezialisierten Produkte und Dienstleistungen auch wichtige Aushängeschilder des Wirtschaftsstandorts Schweiz. Hingegen scheint der Fokus bezüglich Nachhaltigkeitsbemühungen bisher verstärkt auf Grossunternehmen gelegt gewesen zu sein. Dies mitunter auch deshalb, weil öffentlichkeitswirksame Kampagnen über durchgeführte Massnahmen oftmals nur durch umfassenden Ressourcenaufwand bewerkstelligt werden können, über welche KMU in den wenigsten Fällen verfügen.

Daher erstaunt es auch nicht, dass KMU und deren Nachhaltigkeitsverhalten bisher noch nicht in dem Masse untersucht worden sind, wie es ihnen aufgrund ihrer Bedeutung eigentlich zukommen würde. Diesem Umstand versucht die vorliegende Arbeit in dem Sinne beizukommen, als dass sie sich der Fragestellung annimmt, welche Faktoren die Integration der Nachhaltigkeitsbemühungen von KMU in den Branchen Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, verarbeitendes Gewerbe und Baugewerbe im Kanton Zürich beeinflusst.

Dies erfolgte zum einen durch die Aufarbeitung der bestehenden Literatur und zum anderen wurden KMU im Kanton Zürich durch eine empirische Untersuchung zum Thema Nachhaltigkeit in ihrem Betrieb befragt. Dazu wurden die Unternehmen aus den besagten Branchen kontaktiert und gebeten einen standardisierten Fragebogen auszufüllen. Die resultierenden Ergebnisse wurden daraufhin in deskriptiver Form untersucht.

Daraus ging hervor, dass Nachhaltigkeitsbestrebungen in Zürcher KMU unabhängig ihrer Grösse mehrheitlich als wichtig bis sehr wichtig eingestuft werden und dahingehend auch bereits diverse Massnahmen umgesetzt wurden. Darunter befinden sich leichter umsetzbare Massnahmen, wie Abfalltrennung oder die Sensibilisierung der Mitarbeitenden für das Thema, sowie umfangreichere, wie Gebäudeoptimierungen oder die Erneuerung der Fahrzeugflotte. Grundsätzlich lässt sich jedoch sagen, dass nur ein sehr kleiner Anteil bisher noch keine Massnahmen umgesetzt hat.

Die wichtigsten Gründe für die Umsetzung von Massnahmen scheinen die persönliche Überzeugung der Inhaberinnen und Inhaber, respektive der Beschäftigten, gefolgt von Kosteneinsparungen und der Verbesserung der Unternehmenswahrnehmung zu sein. Ebenso gilt es festzuhalten, dass Entscheidungsträgerinnen und -träger von KMU zu

Nachhaltigkeitsthemen in der Regel durchschnittlich gut informiert sind und es daher nicht an fehlendem Bewusstsein liegt, wenn Massnahmen nur in beschränktem Mass umgesetzt wurden. Vielmehr überwiegen in solchen Fällen Gründe wie beispielsweise zu hohe Kosten für entsprechende Anpassungen oder Zeitmangel. Hinsichtlich des Drucks unterschiedlicher Stakeholder hat sich gezeigt, dass von den meisten Anspruchsgruppen überhaupt kein bis leichter Druck ausgeht, bezüglich Nachhaltigkeit mehr zu tun.

Abschliessend lässt sich konstatieren, dass es das Nachhaltigkeitsverhalten von KMU im Kanton Zürich im Idealfall unternehmensspezifisch zu betrachten gilt und allgemeine Vorgaben oftmals zu kurz greifen, da dadurch der Komplexität des KMU-Umfelds nicht ausreichend Rechnung getragen wird.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Fragestellung und Zielsetzung	2
1.3 Abgrenzung	3
1.4 Aufbau der Arbeit.....	3
1.5 Forschungsmethodik	4
2 Begrifflichkeiten und theoretische Grundlagen	5
2.1 Nachhaltigkeit	5
2.1.1 Nachhaltigkeitsentwicklung	5
2.1.2 Corporate Social Responsibility	7
2.1.3 Nachhaltigkeitsmanagement	8
2.2 Klein- und Mittelunternehmen	11
2.2.1 Definition und Fakten zu KMU	11
2.2.2 Nachhaltigkeit in Schweizer KMU	13
2.2.3 Charakteristika von KMU im Kanton Zürich	15
3 Methodisches Vorgehen	16
3.1 Datenerhebungsmethode	16
3.2 Konzeptualisierung.....	17
3.2.1 Entwicklung des Fragebogens.....	17
3.2.2 Auswahl der Teilnehmenden.....	18
3.2.3 Durchführung des Pretests	18
3.2.4 Bewertung der Gütekriterien	19
3.2.5 Durchführung der Umfrage	19
3.2.6 Auswertung	20
4 Empirische Untersuchung und Resultate.....	21
4.1 Angaben zur Stichprobe	21
4.2 Ergebnisse und Analyse der Umfrage	25

5	Schlussfolgerungen	36
5.1	Fazit.....	36
5.2	Handlungsempfehlungen.....	37
5.3	Persönliche Meinung.....	38
6	Ausblick.....	40
6.1	Limitationen der Arbeit.....	40
6.2	Weitere Forschung	40
7	Literaturverzeichnis	42
8	Anhang.....	50
8.1	Fragebogen	50
8.2	Angaben aus dem Fragebogen	57

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl Beschäftigter	21
Abbildung 2: Branchenverteilung.....	22
Abbildung 3: Verwandtschaftsverhältnisse	23
Abbildung 4: Beteiligung an Nachhaltigkeitsentscheidungen.....	24
Abbildung 5: Geschlechterverteilung	24
Abbildung 6: Höchste abgeschlossene Bildungsstufe	25
Abbildung 7: Wichtigkeit von Nachhaltigkeitsbestrebungen	26
Abbildung 8: Umgesetzte Massnahmen	27
Abbildung 9: Gründe für Nachhaltigkeitsmassnahmen.....	28
Abbildung 10: Wettbewerbsvorteile bei Fokussierung auf Nachhaltigkeit.....	29
Abbildung 11: Nicht umgesetzte Massnahmen	30
Abbildung 12: Gründe für Nichtumsetzung von Nachhaltigkeitsmassnahmen.....	31
Abbildung 13: Informationsstand hinsichtlich nachhaltigen Unternehmertums	32
Abbildung 14: Druck unterschiedlicher Stakeholder.....	33

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Marktwirtschaftliche Unternehmen und Beschäftigte nach Grössenklassen im Jahr 2018.....	11
Tabelle 2: Rechtsformen der marktwirtschaftlichen Unternehmen im 2018.....	12
Tabelle 3: Unternehmensverteilung im Kanton Zürich im Jahr 2018	15

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BFS	Bundesamt für Statistik
CSR	Corporate Social Responsibility
EDA	Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
EMAS	Environmental Management and Audit Scheme
ESG	Environmental Social Governance
EU	Europäische Union
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
ISO	International Organization for Standardization
IUCN	International Union for Conservation of Nature
k.A.	keine Angaben
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
MNU	Multinationales Unternehmen
NGO	Nichtregierungsorganisation
SDG	Sustainable Development Goals
UN(O)	United Nations (Organization)
WBF	Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung

1. Einleitung

«Der Schutz der Umwelt, die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Ankurbelung des Wirtschaftswachstums im Einklang mit den Zielen des Klimaübereinkommens von Paris sind von strategischer Bedeutung für eine nachhaltige Krisenbewältigung» (BAFU, 2020).

Mit diesen Worten umschrieb die damalige Bundespräsidentin Simonetta Sommaruga an einer Ministerkonferenz im April 2020 zum Thema Wirtschaftsaufschwung mit Schwerpunkt Energieeffizienz und erneuerbaren Energien ihr Credo (BAFU, 2020).

Diese Aussage steht somit in direktem Einklang mit den verabschiedeten Nachhaltigkeitszielen, welchen sich die Schweiz am Sondergipfel der Vereinten Nationen (UN) von Paris 2015 verschrieben hat. Dabei verpflichtete sie sich im Rahmen der Agenda 2030 zusammen mit 191 weiteren Ländern, die 17 Nachhaltigkeitsziele zu ratifizieren. Diese beinhalten unter anderem die Sicherstellung nachhaltiger Konsum- und Produktionsmuster sowie die Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen (EDA, 2020).

1.1 Ausgangslage

Gemäss dem Bundesamt für Statistik (BFS) sind 99.7% der Schweizer Unternehmen der Kategorie Klein- und Mittelunternehmen (KMU) zuzuordnen, wobei in diesen rund 3 Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigt sind (BFS, 2020). Bezogen auf eine totale Beschäftigungszahl von knapp 4.5 Millionen Personen, ist dies ein signifikanter Anteil und rückt die Frage nach der Mitverantwortung der KMU bei der Erreichung der Klimaziele in den Fokus (BFS, 2020). Denn die Treibhausgasemissionen der Schweiz betragen im Jahr 2019 insgesamt 46.2 Millionen Tonnen CO₂-Äquivalente (BFS, 2021). Es ist daher davon auszugehen, dass ein Anteil dieser Emissionen auch auf die Tätigkeiten von KMU zurückzuführen ist.

In einem Marktumfeld, das neben ökonomischen Aspekten zunehmend auch Transparenz hinsichtlich sozialen und ökologischen Unternehmensleistungen verlangt, sehen sich einerseits nicht mehr nur multinationale Unternehmen (MNU), sondern andererseits auch verstärkt KMU in der Pflicht, in diesem Spannungsfeld ihre Nachhaltigkeitsbestrebungen auszuweiten (Ernst & Young, 2018). Des Weiteren beziehen auch Investoren Nachhaltigkeitsfaktoren vermehrt in ihre Entscheidungen mit ein und limitieren den Handlungsspielraum für Unternehmen, die nachhaltige Geschäftspraktiken nicht oder nur mangelhaft in ihre Unternehmensstrategien einbinden (Ernst & Young, 2018).

Die Schweizer Börse SIX Swiss Exchange hat in ihrer «Richtlinie Corporate Governance» per 1. Juli 2017 eine Anpassung vorgenommen, in der börsenkotierte Unternehmen sich zu einer international anerkannten Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichten können. Dieses Selbstregulierungsinstrument geniesst trotz Freiwilligkeit bisher eine hohe Akzeptanz unter den an der SIX Swiss Exchange gelisteten Unternehmen und bewirkt, dass entsprechende Veränderungen hinsichtlich Nachhaltigkeit angegangen werden (KPMG, 2018).

Da sich verstärktes Nachhaltigkeitsverhalten und im speziellen die Kommunikation darüber bisher jedoch mehrheitlich auf Grossunternehmen beschränkt hat (Daub, 2005), drängt sich – im Kontext der Bedeutung von KMU für die Schweizer Wirtschaft – die Frage auf, wie sich die Situation bei KMU präsentiert. Denn in Anbetracht der Dringlichkeit bei der Erreichung der festgelegten Ziele der Agenda 2030 des Bundes, erscheint es als notwendig, dass alle Akteure der Schweizer Wirtschaft ihre Bestrebungen im Nachhaltigkeitsbereich intensivieren und somit ihren Beitrag zum Erreichen der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen leisten.

Dies ist mitunter auch deshalb von Relevanz, weil abgesehen von der gesellschaftlichen Verantwortung von KMU ein ganzheitlicher Fokus auf Nachhaltigkeit auch unternehmerische Vorteile bietet, wie etwa beispielsweise Chancen auf Innovationen, eine wirksame Wettbewerbspositionierung, Risiko- und Kostenminimierungen oder die Erschliessung neuer Märkte (Ambastha & Momaya, 2004, S. 47 ff.).

1.2 Fragestellung und Zielsetzung

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, aufgrund der dargelegten Ausgangslage, das Nachhaltigkeitsverhalten von KMU im Kanton Zürich in ausgewählten Branchen zu untersuchen und die Einflussfaktoren bezüglich der Umsetzung von Nachhaltigkeitsbestrebungen zu spezifizieren.

Daher gestaltet sich die Fragestellung wie folgt:

Welche Faktoren beeinflussen Entscheidungsträger in Klein- und Mittelunternehmen des Kantons Zürich in den Branchen Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, verarbeitendes Gewerbe und Baugewerbe bei der Integration von Nachhaltigkeitsbemühungen in die Unternehmensstrategie?

Dadurch sollen die bisherigen Bestrebungen im Bereich Nachhaltigkeit beleuchtet sowie Vorschläge dazu gemacht werden, wie KMU zukünftig ihre Aktivitäten nachhaltiger gestalten können.

1.3 Abgrenzung

Aus wissenschaftlicher Sicht bieten sich diverse Möglichkeiten an, die Nachhaltigkeitsbemühungen von KMU umfassend zu untersuchen. Da jedoch beispielsweise eine gesamtschweizerische Untersuchung den Rahmen der vorliegenden Arbeit zu übersteigen schien, wurde eine geographische sowie branchenspezifische Eingrenzung vorgenommen.

Aus diesem Grund wurde die Untersuchung einerseits auf Betriebe im Kanton Zürich und andererseits auf die Branchen Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, verarbeitendes Gewerbe und Baugewerbe beschränkt. Diese Kategorisierung wurde gestützt auf die allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige, NOGA 2008, vorgenommen (BFS, 2008).

Des Weiteren gilt es zu erwähnen, dass eine zusätzliche Einschränkung in der Definition von KMU begründet liegt. Da gemäss BFS ausschliesslich Betriebe mit einer Beschäftigtenzahl von weniger als 250 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern als KMU einzustufen sind, wurden in dieser Arbeit auch nur diejenigen Betriebe untersucht, welche diesem Kriterium entsprechen (BFS, 2020).

1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Bachelorarbeit gliedert sich in sechs Teile. Der erste Teil bildet die Einleitung, welche die Schilderung der Ausgangslage, Fragestellung und Abgrenzung sowie den Aufbau und die Methodik der Arbeit beinhaltet.

Im zweiten Teil werden die theoretischen Grundlagen erarbeitet, mittels deren ein Überblick der Thematik geschaffen werden soll. Dabei werden in einem ersten Schritt die verschiedenen Nachhaltigkeitsbegriffe und die damit verbundenen Implikationen für die Unternehmen erörtert. In einem zweiten Schritt erfolgt eine Definition des Begriffs KMU, wobei zuerst auf die Nachhaltigkeitsbestrebungen von Schweizer KMU eingegangen wird und danach die Charakteristika von KMU im Kanton Zürich genauer erörtert werden.

Der dritte Teil beleuchtet, das methodische Vorgehen ausführlicher. Im Zentrum dieses Kapitels steht die Ausarbeitung des Fragebogens, mit welchem das Nachhaltigkeitsverhalten der Unternehmen untersucht wurde. Da es sich bei der durchgeführten Befragung um Primärforschung handelt, werden zudem die entsprechenden Kriterien dieser Datenerhebungsmethode vorgestellt.

Der vierte Teil widmet sich der Auswertung der Umfrageergebnisse. Zuerst werden dabei Angaben zur Stichprobe gemacht, um anschliessend die erhaltenen Ergebnisse festzuhalten und sogleich zu analysieren.

Im fünften Teil erfolgt eine Schlussfolgerung der Ergebnisse, indem zuerst ein Fazit erstellt und danach eine Handlungsempfehlung sowie die persönliche Meinung abgegeben wird.

Im abschliessenden, sechsten Teil wird die Arbeit durch das Aufzeigen der Limitationen sowie die weiterführende Forschung abgeschlossen.

1.5 Forschungsmethodik

Der methodische Teil dieser Arbeit beruht auf einer empirischen Datenerhebung in Form einer quantitativen Onlineumfrage, welche die genannte Forschungsfrage beantworten und das Nachhaltigkeitsverhalten von KMU im Kanton Zürich vertiefter untersuchen soll. Dazu wurden acht verschiedene Fragenblöcke erstellt (vgl. Anhang 8.1), mit denen nach den bereits umgesetzten Massnahmen im Nachhaltigkeitsbereich oder dem Druck gefragt wurde, welcher diesbezüglich von verschiedenen Stakeholdern ausgeht. Der Fragebogen wurde mittels der Software *Qualtrics* erstellt und an ausgewählte KMU im Kanton Zürich gesendet. Die Distribution der Hyperlinks zur Onlineumfrage erfolgte ebenfalls über *Qualtrics*, respektive via des persönlichen E-Mail-Accounts des Verfassers. Die eingegangenen Antworten wurden gesammelt und zur weiteren Verarbeitung in das Programm *Microsoft Excel* überführt, mit dessen Hilfe die grafische Auswertung vorgenommen wurde.

2 Begrifflichkeiten und theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der Bachelorarbeit erarbeitet. Zu Beginn werden die Begriffe Nachhaltigkeitsentwicklung, *Corporate Social Responsibility* und Nachhaltigkeitsmanagement genauer beleuchtet. Anschliessend erfolgt eine Definition von KMU, indem diese in den Kontext von Nachhaltigkeit und des Wirtschaftsplatzes Schweiz gesetzt werden.

2.1 Nachhaltigkeit

Obwohl die englischen Begriffe «*sustainability*» und «*sustainable*» zum ersten Mal in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts im *Oxford English Dictionary* genannt wurden, werden die entsprechenden Begriffe im Französischen («*durabilité*» und «*durable*»), im Deutschen («Nachhaltigkeit» und «nachhaltig») und im Niederländischen («*duurzaamheid*» und «*duurzaam*») bereits seit Jahrhunderten und in unterschiedlichsten Konstellationen verwendet (Van Zon, 2002, S. 20 ff.). Dieser breiten Verwendung des Begriffs steht Uwe Pörksen kritisch gegenüber, denn sie sei der Grund, weshalb die Bezeichnung übermässig verwendet wird und so fast alles bedeuten kann – und schlussendlich dem Anliegen nicht diene (Pörksen, 2011). Um die weit gefasste Definition in einen begrifflichen Kontext zu setzen und die in dieser Arbeit verwendeten Termini genauer zu spezifizieren, soll nachfolgend ein Überblick der Begriffe Nachhaltigkeitsentwicklung, *Corporate Social Responsibility* und Nachhaltigkeitsmanagement geschaffen werden.

2.1.1 Nachhaltigkeitsentwicklung

Auf die industrielle Revolution zurückblickend, betrachtet Donald Worster (1993, S. 178 ff.) die Industrialisierung als «die grösste Revolution in der Weltanschauung, die je stattgefunden hat», da sie den Menschen zur Überzeugung brachte, dass es richtig sei die Natur zu beherrschen und sie radikal in Konsumgüter umzuwandeln. Entsprechend wurde es notwendig und akzeptabel, die natürlichen Ressourcen im Streben nach maximaler wirtschaftlicher Produktion zu verwüsten, sodass ausschliesslich Produktionsgüter, die auf dem Markt angeboten werden, einen Wert besitzen (Worster, 1993, S. 178 ff.). Dieses Verständnis eines uneingeschränkten Wirtschaftswachstums wurde in den frühen 1980er Jahren zusehends hinterfragt. Die *International Union for Conservation of Nature* (IUCN) verwendete in ihrer *World Conservation Strategy* von 1980 den Begriff der nachhaltigen Entwicklung. Und auch Lester R. Brown benutzte ihn in *Building a sustainable society* (1981) ebenso wie Norman Meyer in seinem Werk *Gaia: an atlas of planet management* (1984) (Worster, 1993, S. 143).

Breitere Verwendung fand der Begriff jedoch erst nach dem Abschlussbericht *Our Common Future* der Brundtland-Kommission im Jahre 1987. Der nach der Vorsitzenden norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland benannte Bericht definiert nachhaltige Entwicklung wie folgt:

«Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs»
(United Nations General Assembly, 1987, S. 37).

Der Bericht hob zudem die drei Komponenten der nachhaltigen Entwicklung – Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft – hervor, welche später als *«Triple-Bottom-Line»* bekannt wurde. Ebenso erkannte der Brundtland-Bericht die Spannung zwischen Wirtschaftswachstum und Umweltschutz an und kam zum Schluss, dass Wirtschaftswachstum unerlässlich ist, insbesondere in Entwicklungsländern – jedoch unter der Prämisse einer nachhaltigen Entwicklung (Du Pisani, 2006, S. 92).

Obwohl der Bericht wissenschaftlich fundiert ausgearbeitet war und politisch auf breite Unterstützung stiess, blieben auch kritische Stimmen nicht aus. Entwicklungsländer verdächtigten die Industrieländer, hinter dem Begriff der nachhaltigen Entwicklung die Absicht zu verbergen, strengere Bedingungen und Regeln für deren Unterstützung durchzusetzen und das Konzept der nachhaltigen Entwicklung dazu zu benutzen, die Kluft zwischen entwickelten und weniger entwickelten Ländern aufrechtzuerhalten (Mitcham, 1995, S. 323).

Unabhängig von dieser Kritik, stösst der Begriff der nachhaltigen Entwicklung bis heute auf starke Resonanz. So kündigten die UN im September 2015 eine Reihe von Zielen für nachhaltige Entwicklung an, die die Weltpolitik bis 2030 leiten sollen (UN, 2015). Die 17 Haupt- und 169 Einzelziele stellen die massgeblichen Ziele, Indikatoren und Schwellenwerte der Agenda 2030 dar und sollen von den 192 Ländern, welche das Abkommen ratifiziert haben, länderspezifisch umgesetzt werden (Stafford-Smith, 2014, S. 281). Stellvertretend für die Umsetzung der 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs) kann das Schweizer Programm *Swiss Triple Impact* genannt werden. Mit Beteiligung des Bundes setzt sich das Programm für die direkte Implikation der SDGs auf Unternehmensebene ein, indem Schweizer Unternehmen dabei unterstützt werden, ihren Beitrag zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung zu messen, Verbesserungsbereiche zu identifizieren und mögliche neue Geschäftsmöglichkeiten zu evaluieren (EDA, 2020).

2.1.2 Corporate Social Responsibility

Aus historischer Perspektive liegt der inhaltliche Schwerpunkt des Konzepts CSR auf der sozialen Komponente unternehmerischer Verantwortung. Heutige Definitionen weisen jedoch einen breiteren Verantwortungsbegriff auf (Welford, 2004, S. 32).

So veröffentlichte die EU-Kommission 2001 ein Grünbuch zu CSR und hielt darin fest, dass eine allgemein gültige Definition der sozialen Verantwortung nicht existiert, die meisten Definitionen den Begriff jedoch folgendermassen umschreiben:

«CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis» (EU-Commission, 2002).

Gemäss dieser Definition erweitert sich die ursprüngliche Bestimmung eines Unternehmens, ökonomischen Gewinn zu erwirtschaften, um die zusätzliche Dimension, einen Beitrag zum Wohlergehen der Gesellschaft zu leisten unter Berücksichtigung von sozialen sowie ökologischen Aspekten (Bassen et al., 2005, S. 232). Denn die Art und Weise, wie Stakeholder das Sozial- und Umweltverhalten eines Unternehmens sehen, kann entscheidend für die Unternehmensleistung und unter Umständen sogar für das Überleben der Unternehmung sein (Chatterji et al., 2009) Ebenso verstärkt CSR die Loyalität von wichtigen Stakeholdern, indem ein sich selbst verstärkendes System geschaffen wird: verantwortungsvoller Unternehmenszweck bewirkt eine positive Reputation, was sich auf die Loyalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überträgt, welche für wertschöpfende Produkte und Dienstleistungen verantwortlich sind, dies erhöht die Kundenloyalität, was sich wiederum in steigenden Gewinnen abzeichnet (Demacarty, 2009, S. 397).

Wie die EU-Kommission in den weiteren Ausführungen schreibt, kann CSR als «Unternehmensbeitrag für nachhaltige Entwicklung bezeichnet werden» und ist in diesem Sinne eng mit dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung verknüpft, indem sich die Unternehmen der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Tätigkeiten bewusst sind (EU-Commission, 2002, S. 5).

Seither hat sich die Definition des Begriffs jedoch weiterentwickelt und Lorson et al. halten in einer vergleichenden Studie – welche die meist zitierten Definitionen zu CSR zwischen 2003 bis 2013 untersuchte – resümierend fest, dass eine konsensfähige Definition, die unter anderem die Stellungnahme der EU-Kommission mitberücksichtigt, wie folgt lauten könnte:

«CSR ist ein Konzept mit Prozesscharakter, bei dem Unternehmen freiwillig, d. h. über die eigenen Interessen und die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinaus, Verantwortung für die Umwelt und soziale Belange, ausgerichtet an den Interessen ihrer Stakeholder, übernehmen» (Lorson et al., 2014, S. 15).

Daraus geht hervor, dass CSR im Gegensatz zur Nachhaltigkeitsentwicklung spezifischer die Verantwortung eines Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern umfasst, wohingegen nachhaltige Entwicklung weiter reicht und eine Verantwortung gegenüber der gesamten Menschheit und aller zukünftigen Generationen besteht (Bassen et al., 2005, S. 234). Ebenso impliziert der Nachhaltigkeitsbegriff in der Regel eine Gleichrangigkeit der drei Zieldimensionen, während sich CSR primär auf die ökologischen und sozialen Aspekte bezieht und der wirtschaftliche Erfolg dabei eher als Folge, denn als Bestandteil der Unternehmensverantwortung betrachtet wird (Hansen & Schrader, 2005, S. 376).

Allerdings ist im anglo-amerikanischen Raum in den letzten Jahren vermehrt eine Tendenz auszumachen, die CSR näher in Bezug zum Kerngeschäft setzt. Beispielsweise entwickelten Porter und Kramer (2006, S. 88) hierfür den Begriff *«strategic CSR»* und auch Carroll konstatiert: *«CSR is evolving into a core business function, central to the firm's overall strategy and vital to its success»* (Carroll, 2011, S.2). Hierbei wird der ökonomische Nutzen von CSR und die damit verbundenen Wettbewerbsvorteile verstärkt in den Fokus gerückt, was wiederum Unternehmen dazu bewegt, Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln, die zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen beitragen (Loew & Rohde, 2013, S 8).

Des Weiteren weisen Philip Kotler und Nancy Lee darauf hin, dass aus einer Strategieorientierung am Prinzip von CSR mitunter folgende sechs Wettbewerbsvorteile resultieren: Steigerung von Umsatz und Marktanteil, Stärkung der Markenpositionierung, Verbesserung der Unternehmenswahrnehmung, Steigerung der Fähigkeit, Mitarbeiter zu gewinnen, zu motivieren und zu halten, Senkung der Betriebskosten und Steigerung der Attraktivität für Investoren (Kotler & Lee, 2005, S. 10f).

2.1.3 Nachhaltigkeitsmanagement

Abgeleitet aus der CSR-Definition geht die Definition für Nachhaltigkeitsmanagement hervor. Darunter wird die Verwendung von geeigneten Verfahrensweisen sowie die Implementierung von Projekten in Unternehmen verstanden, die negative Auswirkungen auf einzelne Menschen, die Gesellschaft und Umwelt vermeiden oder vermindern, geltendes Recht einhalten, die Interessen der Stakeholder angemessen berücksichtigen und zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen (Loew & Rohde, 2015, S. 10).

Die in dieser Definition angesprochene Implementierung von Nachhaltigkeit wird als wichtige Managementaufgabe betrachtet, die das Ziel verfolgt, soziale und ökologische Themen in die Unternehmenstätigkeit zu integrieren (Epstein, 2008). Abgesehen von der Einbettung von Nachhaltigkeitsthemen in die Strategie der Unternehmen (McWilliams et al. 2006), erfordert dies auch den Erwerb neuen Wissens, den Umgang mit neuen Praktiken und die Anwendung spezifischer Managementmassnahmen (Boiral, 2011; Haugh & Talwar, 2010).

Somit bietet Nachhaltigkeitsmanagement Unternehmen die Möglichkeit, Chancen und Innovationen voranzutreiben und damit dauerhaften Unternehmenserfolg, Finanzstärke und positive Aktienentwicklungen (Nidumolo et al., 2009, S. 61), erfolgreiches Stakeholder-Management, wirksame Wettbewerbspositionierung, Risiko- und Kostenminimierung sowie Erschliessung neuer Märkte sicherzustellen (Ambashta & Momaya, 2004, S. 47 ff.). So formulieren Bhattacharya und Sen die positiven Auswirkungen auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit mit den Worten: *«Not only is doing good the right thing to do, but it also leads to doing better»* (Bhattacharya & Sen, 2004, S. 9).

Entscheidend für die Ausschöpfung dieses Potenzials, ist eine langfristig ausgerichtete Strategie (Kopfmüller et al., 2001, S. 352), welche alle Bereiche des Unternehmens einschliesst, denn für eine Verankerung von Nachhaltigkeitszielen müssen alle Funktionsbereiche beteiligt sein (Epstein, 2008). Eine Herausforderung hierbei liegt vor allem darin, die ökologischen und sozialen Aspekte im Management umzusetzen und diese in die ökonomischen Entscheidungsprozesse und das Kerngeschäft miteinzubeziehen (Schaltegger et al. 2007, S. 12).

Um dies zu ermöglichen, sind Unternehmen auf Strukturen angewiesen, die es ihnen ermöglichen Planung, Steuerung und Überwachung der Auswirkungen des Unternehmens und seiner Aktivitäten ganzheitlich zu kontrollieren (Loew & Rohde, 2013, S. 11). Dies bieten mitunter international anerkannte Managementsysteme und Guidelines wie beispielsweise das Umweltmanagementsystem ISO 14001. Dieses ist Teil einer umfassenden Normenfamilie für Organisationen und Unternehmen und beruht auf weltweit anerkannten Standards bezüglich Umweltmanagement (ISO, 2015). Es beinhaltet die Planung, Umsetzung und Überprüfung von Umweltzielen, welche sich zertifizierte Unternehmen oder Organisationen selbst setzen können (ISO, 2015). Mit der Einführung der Norm 14005 im Jahr 2010 richtete man sich zudem verstärkt an die Bedürfnisse von KMU, die bis zu diesem Zeitpunkt eher zurückhaltend bei der Einführung von Umweltmanagementsystemen agierten, da diese die damit verbundenen Aufwände scheuten (WBF, 2020). Mit der Norm ISO 14005 wurden Rahmenbedingungen und

Tipps geschaffen, mit deren Hilfe Unternehmen schrittweise bei der Entwicklung, Einführung und dem Unterhalt des Umweltmanagementsystems unterstützt werden (WBF, 2020).

Ein weiteres Umweltmanagementinstrument trägt die Bezeichnung EMAS und ist ein freiwilliges Tool, welches 1993 von den Europäischen Gemeinschaften entwickelt wurde und mit welchem Unternehmen ihre Umweltleistung verbessern können (EU, 2021). Die EMAS-Verordnung (EG, Nr. 1221/2009) der EU vom 25. November 2009 (mit 52 Artikeln und 8 Anhängen) legt die Anforderungen fest, die eine Organisation erfüllen muss, um sich bei EMAS registrieren lassen zu können (EU, 2009). Die Verordnung enthält Anforderungen an das Managementsystem der internationalen Norm für Umweltmanagement (ISO 14001) sowie zusätzliche Anforderungen, wie die Einbeziehung der Mitarbeiter, die Sicherstellung der Einhaltung von Rechtsvorschriften oder die Veröffentlichung einer Umwelterklärung (EMAS, 2021).

Das dritte bekanntere Nachhaltigkeitstool ist die 1997 gegründete *Global Reporting Initiative* (GRI), die sich auf die Kernthemen ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit sowie Governance-Leistungen fokussiert (GRI, 2021). Ihre Vision und Mission ist eine transparente Nachhaltigkeitsberichterstattung, die Unternehmen und Organisationen einen einheitlichen Rahmen für Nachhaltigkeitsberichterstattung zur Verfügung stellt. Dazu gehören unter anderem Berichtsrichtlinien, Branchenrichtlinien und weitere Ressourcen, welche Unternehmen weltweit in grossem Umfang nutzen (GRI, 2021). So stieg weltweit die Anzahl Unternehmen, welche Nachhaltigkeitsberichte im Sinne von GRI veröffentlichten von 2000 bis 2010 von 44 auf rund 1800 an (Staub-Bisang, 2012).

2.2 Klein- und Mittelunternehmen

Die Definition und das Verständnis von KMU ist für die vorliegende Bachelorarbeit von zentraler Bedeutung. Aus diesem Grund erfolgt in einem ersten Schritt eine Definition und Fakten zu KMU in der Schweiz, in einem zweiten Schritt werden die bisherigen Nachhaltigkeitsbestrebungen von Schweizer KMU erläutert und abschliessend wird spezifischer auf Charakteristika von KMU im Kanton Zürich eingegangen.

2.2.1 Definition und Fakten zu KMU

Gemäss dem BFS zählen marktwirtschaftliche Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten als KMU. Diese Grobkategorisierung teilt sich wiederum in die folgenden drei Grössenklassen auf (BFS, 2020):

- Mikrounternehmen 1 - 9 Beschäftigte
- Kleine Unternehmen 10 - 49 Beschäftigte
- Mittlere Unternehmen 50 - 249 Beschäftigte

Wie aus Tabelle 1 zu entnehmen ist, entfallen auf diese drei Kategorien 99.7% der Schweizer Unternehmen. Numerisch ausgedrückt, bedeutet dies, dass von gesamthaft 592'695 Unternehmen im Jahr 2018 total 591'016 der Kategorie KMU zuzuordnen waren (BFS, 2020). Rund ein Drittel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (knapp 1.4 Mio.) sind demnach in Grossunternehmen und zwei Drittel (knapp 3.0 Mio.) in KMU beschäftigt (BFS, 2020). Daher erstaunt es nicht, dass KMU des Öfteren als «Rückgrat der Schweizer Wirtschaft» bezeichnet werden und ihnen nicht zu unterschätzende volkswirtschaftliche Bedeutung beigemessen wird, da sie für die Schaffung von Arbeitsplätzen, Wettbewerb und Innovation verantwortlich sind (Hämmerli, 2009; Fueglistaller et al., 2016).

Grössenklasse	Anz. Unternehmen	in %	Anz. Mitarbeiter	in %
Mikrounternehmen (1 - 9 Beschäftigte)	531'499	89.7%	1'161'669	25.7%
Kleine Unternehmen (10 - 49 Beschäftigte)	50'311	8.5%	969'120	21.4%
Mittlere Unternehmen (50 - 249 Beschäftigte)	9'206	1.5%	908'537	20.1%
Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)	591'016	99.7%	3'039'326	67.2%
Grosse Unternehmen	1'679	0.3%	1'481'693	32.8%
Total	592'695	100.0%	4'521'019	100.0%

Tabelle 1: Marktwirtschaftliche Unternehmen und Beschäftigte nach Grössenklassen im Jahr 2018 (in Anlehnung an BFS, 2020)

Ähnlich klare Verhältnisse herrschen auch bei der Wahl der Rechtsformen. Wie in Tabelle 2 ersichtlich, sind knapp 55% der KMU in der Schweiz als Einzelunternehmen angemeldet, 20%

umfassen Aktiengesellschaften (AG), rund 18% sind Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) und die restlichen knapp 7% entfallen auf weitere Rechtsformen (BFS, 2020).

Rechtsform	Anz. KMU	in %	Anz. Mitarbeiter	in %
Einzelunternehmen	327'700	55.4%	615'480	20.0%
Aktiengesellschaft (AG)	117'169	20.0%	1'570'557	51.7%
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	107'558	18.2%	471'799	15.5%
Verein	11'746	2.0%	122'128	4.0%
Einfache Gesellschaft	9'670	1.6%	39'273	1.3%
Kollektivgesellschaft	6'618	1.1%	26'959	0.8%
Genossenschaft	3'186	0.5%	42'625	1.4%
Stiftung	1'722	0.3%	66'952	2.2%
Kommanditgesellschaft	837	0.1%	4'097	0.4%
Kommanditaktiengesellschaft	7	0%	179	0.1%
Andere	4'803	0.8%	79'277	2.6%
Total	591'016	100.0%	3'039'326	100.0%

Tabelle 2: Rechtsformen der marktwirtschaftlichen Unternehmen im 2018 (in Anlehnung an BFS, 2020)

Die meisten KMU sind inhaber- oder familiengeführt und infolgedessen sind Eigentum- und Kontrollzentrum kongruent (Jenkins, 2004, S. 41f.). Dies bedeutet, dass bei Fragen zu strategischen Unternehmensentscheidungen grundsätzlich weniger Personen involviert sind, als in Grossunternehmen und Inhaberinnen und Inhabern – oftmals Familienmitglieder – somit eine grössere Freiheit und Autonomie bei Entscheidungsfindungen zukommt (Jenkins, 2006, S. 242). Dies hat zur Folge, dass KMU sehr anpassungsfähig sind und ihre Handlungskapazitäten schnell an sich ändernde Marktchancen anpassen können, was wiederum dazu führt, dass sie in der Lage sind, in kurzer Zeit neue Nischenmärkte für Produkte und Dienstleistungen zu nutzen (Goffe & Scase, 1995, S. 18).

Traditionellerweise sind Schweizer KMU eng mit der lokalen Gemeinschaft verbunden, da sie ihre Beschäftigten unter anderem oft aus der lokalen Gemeinschaft rekrutieren (Schoenberger-Orgad & McKie, 2005, S. 580 ff.). Zudem haben KMU-Eigentümerinnen und -Eigentümer oft starke soziale und historisch gewachsene Bindungen, da lokale Spezifikationen in kultureller, ethischer, sozialer und politischer Hinsicht bedeutender sind, als dies bei MNU der Fall ist (Del Baldo, 2010). Dies führt dazu, dass KMU vornehmlich an Kontinuität und Langfristigkeit ausgerichtet sind, was oftmals in generationenübergreifenden, traditionellen Werten begründet ist (Schön, 2012, S. 13). Vordergründig steht für gewöhnlich die Sicherstellung des Lebensunterhalts und weniger die Gewinnmaximierung im Zentrum, was primär auf die

Bindung zum Unternehmen zurückzuführen ist (Fueglistaller et al., 2016, S. 29; Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 23).

Entgegen der begrifflichen Verwandtschaft gilt es zu vermerken, dass KMU gemäss diversen Studien (z.B. Sarbutts, 2003, S. 350; Russo & Perrini, 2010, S. 219) in den meisten Fällen keine kleineren Versionen von Grossunternehmen sind, da ihr Handeln nicht ausschliesslich an wirtschaftlichen Zielen und Gewinnzahlen ausgerichtet ist (Baden et al. 2011, S. 261). Vielmehr ist deren Unternehmensführung oftmals direkt ins operative Betriebsgeschehen involviert und pflegt einen engen, sozialen Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, was ihnen die Möglichkeit bietet, Verhalten und Wirken durch beispielhaftes Vorleben auf die Belegschaft zu übertragen (Wolf et al., 2009, S. 18). Der direkte Kontakt mit der Geschäftsleitung – bedingt durch flache Hierarchiestufen – fördert zudem den sozialen Zusammenhang untereinander und führt zu einer hohen Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und wirkt sich begünstigend auf die Leistung der Arbeitnehmenden aus (Wolf et al., 2009, S. 18).

2.2.2 Nachhaltigkeit in Schweizer KMU

Die wissenschaftliche Debatte über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen fokussierte sich bisher mehrheitlich auf grosse MNU (Jamali et al., 2009; Spence, 2007). Dieser Umstand ist zum einen darauf zurückzuführen, dass der Einfluss von Grossunternehmen auf die ökonomische, ökologische und soziale Situation einer Gesellschaft zunimmt (Logan, 1998, S. 67f.) und zum anderen, dass MNU in der Regel über die personellen und finanziellen Ressourcen verfügen, um die geforderten Nachhaltigkeitsbemühungen in den Geschäftsbetrieb zu implementieren (Baumann-Pauly et al., 2013, S. 693). Dies unterstreicht mitunter eine Studie über *ESG Reporting* in der Schweiz. Dabei sind unter den 78 Unternehmen, welche zwischen 2018 und 2019 einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht haben, ausschliesslich international tätige Unternehmen, mit Mitarbeiterzahlen von mehr als 250 Personen (Mathys et al., 2020, S. 2).

Obwohl KMU keine aktive Nachhaltigkeitsberichterstattung praktizieren und weniger formalisierte Kontrollsysteme aufweisen, bedeutet dies nicht etwa ein Ausbleiben von Nachhaltigkeitsbestrebungen; schliesslich haben KMU eine strikt langfristige Orientierung, die auf Vertrauen und Reputationsbedürfnissen basiert (Fassin, 2008, S. 371). Vor allem bedeuten weniger formalisierte Standards keineswegs «weniger streng» (Fassin, 2008, S. 369). Denn Entscheidungsträgerinnen und -träger von KMU sind sich in der Regel ihrer Aktivitäten bewusst, die sie auf ihre Stakeholder haben und legen Wert auf verantwortungsvolle Geschäftspraktiken, da sie «das Richtige tun» wollen (Fassin, 2008, S. 369). Jedoch trifft es zu,

dass KMU weniger über ihre nachhaltigen Bemühungen berichten. Dies verdeutlichen diverse Forschungsergebnisse (Worthington et al., 2006, S. 213; Campopiano et al., 2012, S. 338), die darauf hindeuten, dass Unternehmerinnen und Unternehmer es nicht als besonders wichtig erachten, über ihre Aktivitäten zu sprechen. Sie erklären dies damit, dass die Akteure, an die sie ihre Aktivitäten richten, sich ihres Beitrags bewusst sind und dies ausreicht (Campopiano et al., 2012, S. 339).

In einem Schlussbericht zu *Umweltzielen von Unternehmen in der Schweiz* im Auftrag des BAFU aus dem Jahr 2016 wird festgehalten, dass KMU die systematische Integration von Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen in die Managementsystemen auf Basis internationaler Tools und Guidelines wie ISO 14001, EMAS oder GRI in beschränkterem Ausmass vornehmen, als Grossunternehmen (Daub et al., 2016, S. 54). Jedoch wird dieser Umstand sogleich in Relation gesetzt, indem angemerkt wird, dass eine derart systematische Bearbeitung der Nachhaltigkeitsbestrebungen nicht unbedingt die gangbare Art und Weise für KMU sein muss. Denn eine intensivere Beschäftigung mit den genannten Tools und Guidelines könnte die erwähnten Ressourcenknappheiten von KMU noch intensivieren und würde wohl nicht in einer Verbesserung der Nachhaltigkeitsbestrebungen resultieren. Entsprechend kann es auch als das «gezielte Nutzen von gewissen Freiheitsgraden» betrachtet werden, dass sich KMU nicht ebenso systematisch mit der Thematik befassen müssen wie MNU (Daub et al., 2016, S. 54).

In der momentanen Lage darf auch die Corona-Krise und deren Auswirkungen auf KMU in der Schweiz nicht ausser Acht gelassen werden. Diesbezüglich hält die Credit Suisse (CS) in einem Bericht zu den Reaktionen von Schweizer KMU auf die Corona-Krise fest, dass Anpassungen bezüglich den Nachhaltigkeitsbemühungen im Allgemeinen davon abhängen, ob darin hauptsächlich Kosten- oder aber auch Erfolgsfaktoren gesehen werden. Obwohl die Pandemie viele KMU finanziell unter Druck gesetzt hat, planen fast drei Viertel der befragten Unternehmen, ihre Beiträge zur ökologischen Nachhaltigkeit in den nächsten ein bis drei Jahren, im Vergleich zum Stand vor der Krise, zu erhöhen oder auf gleichem Niveau zu halten (CS, 2020, S. 23). Eine Analyse nach Unternehmensgrösse offenbart jedoch, dass insbesondere Mikrounternehmen mit 1 - 9 Beschäftigten künftig keinen oder einen geringeren Beitrag leisten werden. Denn ökologische Massnahmen sind oftmals mit einem umfassenden Ressourceneinsatz verbunden, und bei Mikrounternehmen fallen diese Kosten typischerweise stärker ins Gewicht, als bei grösseren Unternehmen (CS, 2020, S. 23).

2.2.3 Charakteristika von KMU im Kanton Zürich

Die totale Anzahl beschäftigter Personen im Kanton Zürich beträgt 1'045'222. Die sektorielle Verteilung gestaltet sich dabei wie folgt (Kanton Zürich, 2018):

- Beschäftigte im Primärsektor 11'281 Personen
- Beschäftigte im Sekundärsektor 141'288 Personen
- Beschäftigte im Tertiärsektor 892'653 Personen

Das Verhältnis von KMU zu Grossunternehmen ist auf kantonaler Ebene fast identisch wie auf nationaler Ebene, wie aus Tabelle 3 hervorgeht. Dabei fallen 99.7% der Unternehmen im Kanton Zürich in die Kategorie der KMU und 0.3% sind Grossunternehmen (Kanton Zürich, 2018). Spezifische Angaben zu Mitarbeiterzahlen in den unterschiedlichen Unternehmenskategorien sind keine erhoben worden.

Grössenklasse	Anz. Unternehmen	in %	Anz. Mitarbeiter	in %
Mikrounternehmen (1 - 9 Beschäftigte)	105'707	88.2%	k.A.	k.A.
Kleine Unternehmen (10 - 49 Beschäftigte)	11'624	9.7%	k.A.	k.A.
Mittlere Unternehmen (50 - 249 Beschäftigte)	2'153	1.8%	k.A.	k.A.
Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)	119'484	99.7%	k.A.	k.A.
Grosse Unternehmen	324	0.3%	k.A.	k.A.
Total	119'808	100.0%	1'045'222	100.0%

Tabelle 3: Unternehmensverteilung im Kanton Zürich im Jahr 2018 (in Anlehnung an Unternehmensstatistik des Kantons Zürich, 2021)

Im kantonalen Vergleich sind im Kanton Zürich mit 119'484 registrierten Betrieben schweizweit die meisten KMU registriert (Fust et al., 2019, S. 17). Zur Veranschaulichung – der Kanton Bern, welcher in diesem Ranking mit 70'517 KMU-Betrieben den zweiten Platz belegt, weist bedeutend weniger KMU aus (Kanton Bern, 2018).

Für die vorliegende Arbeit von Interesse sind auch die Angaben zur prozentualen Verteilung in den verschiedenen Branchen. So arbeiten 11.1% aller Vollzeitbeschäftigten von KMU in einem Betrieb, der zur Branche «verarbeitendes Gewerbe» zählt, 10.0% arbeiten in einem Betrieb des «Baugewerbes» und 1.8% sind in «Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei» tätig (Fust et al., 2019, S. 19). Zudem zeigt eine Studie über «die finanzielle Stabilität von KMU im Kanton Zürich in der Corona-Krise», dass die finanzielle Situation eines Grossteils der KMU vor 2020 als stabil angesehen werden konnte. Ebenso lässt sich festhalten, dass die finanzielle Stabilität mit zunehmendem Unternehmensalter und Umsatz ansteigt (Bergmann & Rychener, 2021, S. 15).

3 Methodisches Vorgehen

Im nachfolgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung beschrieben, mit welcher die Forschungsfrage beantwortet werden soll.

3.1 Datenerhebungsmethode

Wichtiger Bestandteil jeder empirischen Studie bildet die Datenerhebung. Dabei handelt es sich um eine Sammlung von numerischen oder nicht-numerischen Daten innerhalb eines festgelegten Zeithorizonts mit dem Ziel, die Forschungsfrage zu beantworten. Die Datenerhebung basiert auf spezifischen Datenerhebungsmethoden, die sich durch ihre Vorgehensweise, ihren Aufwand sowie die Art und den Informationsgehalt der resultierenden Daten differenzieren (Döring & Bortz, 2016, S. 322).

Gemäss Lucco et al. werden in der Primärforschung drei Erhebungsmethoden unterschieden: Befragung, Beobachtung und Tests. Die Befragung kann in eine quantitative und eine qualitative Erhebungsmethode unterteilt werden. Beim quantitativen Ansatz verläuft die Befragung nach einem standardisierten Schema, welches aus festgelegten Fragen und Antworten besteht. Aufgrund der Standardisierung der Antworten, sollte es möglich sein, Aussagen über die Verteilung der abgefragten Eigenschaften innerhalb des Samples zu erhalten. So können verlässliche Aussagen getroffen werden, um die Ergebnisse miteinander zu vergleichen und statistisch auszuwerten (Lucco et al., 2015, S. 46 f.).

Da der Fragebogen an möglichst viele Unternehmen versendet werden sollte, um vergleichbare Daten zu generieren, wurde die Erhebungstechnik der quantitativen Befragung gewählt. Diese Form bietet den Vorteil, dass durch das Versenden der Umfrage via E-Mail innert kurzer Zeit eine grosse Anzahl an Unternehmen erreicht werden kann und die Distribution mit geringerem organisatorischem und finanziellem Aufwand verbunden ist, als bei anderen Erhebungsmethoden. Zudem wird auch die Datenzusammenführung und -analyse vereinfacht (Kotler et al., 2015, S. 125-135).

Dank der freundlichen Unterstützung der Firma *CRIF AG* konnte auf eine umfangreiche Anzahl an Kontaktadressen der zu untersuchenden Unternehmen im Kanton Zürich zurückgegriffen werden. Dadurch konnten bis zum Ende der Erhebungsperiode 553 vollständig ausgefüllte Umfragen registriert werden. Die Rücklaufquote betrug rund 10%.

3.2 Konzeptualisierung

In diesem Kapitel wird in einem ersten Schritt auf die Ausarbeitung des Fragebogens eingegangen. Darauffolgend werden die Kriterien für die Auswahl der Unternehmen näher erläutert. Anschliessend wird auf die Durchführung der Pretests eingegangen und abschliessend erfolgen Informationen zur Durchführung und Auswertung der Umfrage.

3.2.1 Entwicklung des Fragebogens

Der Fragebogen (vgl. Anhang 8.1) wurde mit dem Softwareprogramm *Qualtrics* erstellt und setzt sich aus den folgenden acht Blöcken zusammen:

1. Einleitung mit Begrüssung und einer Kurzübersicht zur Umfrage
2. Fragen zur Selbsteinschätzung des Unternehmens bezüglich Nachhaltigkeit
3. Fragen zu Angeboten von Nachhaltigkeitsberatungen
4. Fragen zum Druck, welcher von unterschiedlichen Anspruchsgruppen ausgeht, um mehr für Nachhaltigkeit zu tun
5. Fragen bezüglich des Informationsstands zu nachhaltigem Wirtschaften und eventuellen Wettbewerbsvorteilen, die sich daraus ergeben
6. Fragen zur Unternehmensdemografie
7. Persönliche Fragen zur Person, die den Fragebogen ausfüllt
8. Ende der Umfrage mit der Möglichkeit, Kommentare anzubringen

Bei der Ausarbeitung des Fragebogens wurde Wert auf eine logische Reihenfolge, eine nicht zu umfangreiche Menge an Fragen sowie ein leichtes Verständnis gelegt. Ebenso wurde darauf geachtet, dass kognitiv anspruchsvollere Fragen eher zu Beginn und leichter zu beantwortende, eher gegen das Ende des Fragebogens gestellt wurden. Darin bestand die Absicht, dass möglichst wenige Teilnehmer den Fragebogen frühzeitig abbrechen würden. Es gilt jedoch zu erwähnen, dass insgesamt 145 Personen den Fragebogen begonnen, aber vorzeitig abgebrochen haben.

Der Fragebogen besteht grösstenteils aus geschlossenen Fragen, weist vereinzelt aber auch offene Fragen auf. Dies jedoch ausschliesslich an Stellen, an denen es aufgrund der Abfolge der Fragen als sinnvoll erachtet wurde und individuelle Antworten zu einem vertiefteren Verständnis beitragen sollen. Ein solcher Aufbau des Fragebogens bietet den Vorteil, dass die Antworten der Teilnehmenden gut miteinander verglichen werden können (Reinders, 2011, S. 59).

Da ein mehrmaliges Wechseln des Antwortformats zu einer hohen kognitiven Beanspruchung führen kann und sich dies negativ auf die Teilnahmebereitschaft auswirken kann, wurde durchgehend eine 5-Stufen-Skala gewählt (Döring & Bortz, 2016, S. 410). Dies ist nicht nur für die Beantwortung der Fragen förderlich, sondern resultiert auch in einer besseren Datenqualität (Döring & Bortz, 2016, S. 410). Durch die 5-stufige Skala bot sich zudem die Möglichkeit, dass eine mittlere Option gewählt werden konnte, mit dem sich die Teilnehmenden bei Unsicherheit nicht zwingend für eine Seite entscheiden mussten.

3.2.2 Auswahl der Teilnehmenden

Die Zielpopulation der vorliegenden Arbeit entspricht allen KMU Betrieben im Kanton Zürich, die in den genannten Branchen tätig sind. Dank der *CRIF AG* konnte auf eine umfangreiche Adressliste von KMU-Betrieben zugegriffen werden. Da jedoch davon auszugehen ist, dass die zur Verfügung gestellten Adressen nicht gänzlich allen im Kanton Zürich beheimateten KMU entsprechen, ist die vorliegende Arbeit nicht als Vollerhebung, sondern als Stichprobenerhebung einzustufen (Döring & Bortz, 2016, S. 292 ff.). Dabei wird zwischen drei Stichprobenverfahren unterschieden: die willkürliche Auswahl, die bewusste Auswahl oder die Wahrscheinlichkeits- / Zufallsauswahl (Raithel, 2008, S. 55). Da eine systematische Selektion der Unternehmen vorgenommen wurde, kann das Verfahren der vorliegenden Arbeit der bewussten Auswahl zugeordnet werden.

Die Selektion der Unternehmen wurde anhand des Firmensitzes (Kanton Zürich), der Branchenzugehörigkeit gemäss allgemeiner Systematik der Wirtschaftszweige nach NOGA 2008 (Kategorie A: Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei, Kategorie C: Verarbeitendes Gewerbe und Kategorie F: Baugewerbe), und der Anzahl gemeldeter Beschäftigter vorgenommen.

3.2.3 Durchführung des Pretests

Vor dem tatsächlichen Versenden der Umfrage an die Teilnehmenden wurde der Fragebogen einem Pretest unterzogen. Damit sollen im Vorfeld allfällige Probleme eruiert sowie die technische Funktionalität unter Realbedingungen geprüft werden, um den Fragebogen entsprechend verbessern zu können (Döring & Bortz, 2016, S. 411).

Der Pretest wurde von fünf Personen durchgeführt. Aufgrund deren Feedback wurden die Reihenfolge der Fragen von Block 2 (Selbsteinschätzung) und gewisse sprachliche Formulierungen angepasst.

3.2.4 Bewertung der Gütekriterien

Damit die Messergebnisse und die daraus resultierenden Schlussfolgerungen den wissenschaftlichen Ansprüchen genügen, müssen die drei Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität eingehalten werden (Berekoven et al., 2009, S. 80).

- **Objektivität:** Der Messvorgang gilt als objektiv, wenn die Ergebnisse unabhängig von der forschenden Person zustande kommen. Die Durchführungsobjektivität wird als gegeben erachtet, da zu keinem Zeitpunkt ein persönlicher Kontakt zwischen den Teilnehmenden und dem Verfasser stattgefunden hat. Zudem wurden die Umfragen anonym ausgefüllt, um eine möglichst hohe Auswertungsobjektivität zu erhalten. Der Interpretationsobjektivität wurde Rechnung getragen, indem mehrheitlich geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten verwendet wurden (Berekoven et al., 2009, S. 80).
- **Reliabilität:** Diese gibt Aufschluss über die formale Genauigkeit der Messung. Ein Messinstrument erfüllt das Kriterium der Reliabilität, wenn die Messwerte genau und stabil bleiben (Berekoven et al., 2009, S. 81). Aufgrund der Standardisierung der Untersuchung und der klar formulierten Fragen, kann davon ausgegangen werden, dass dieses Kriterium erfüllt wurde.
- **Validität:** Diese beinhaltet die materielle Genauigkeit von Testresultaten. Ein Testverfahren wird als valid bezeichnet, wenn es tatsächlich das misst, was auch gemessen werden soll (Berekoven et al., 2009, S. 81). Dies wurde erreicht, da die Entwicklung des Fragebogens auf theoretischen und empirischen Grundlagen beruht. Ausserdem wurde ein Pretest durchgeführt, womit die Eignung und das Verständnis der Fragen überprüft wurden (Kuss et al., 2014, S. 82).

3.2.5 Durchführung der Umfrage

Der Fragebogen wurde via E-Mail an alle Unternehmen gesendet, welche auf der zur Verfügung gestellten Liste aufgeführt waren. Es konnten somit gesamthaft 5'232 E-Mails verschickt werden. Die ersten E-Mails wurden am 20. April 2021 verschickt und nach einer Wartezeit von knapp drei Wochen wurden am 6. Mai 2021 diejenigen Unternehmen erneut kontaktiert, welche den Fragebogen bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht ausgefüllt hatten (Reminder).

Nach dem Versenden der Reminder wurde den Unternehmen nochmals ungefähr zwei Wochen Zeit für das Ausfüllen der Umfrage gelassen, bevor am 20. Mai 2021 mit der Auswertung begonnen wurde. Bis zu diesem Datum konnten 698 eingegangene Fragebogen registriert werden

3.2.6 Auswertung

In einem ersten Schritt wurden die Daten auf ihre Vollständigkeit geprüft. Von den genannten 698 Fragebogen konnten 145 nicht berücksichtigt werden, da diese nicht vollständig ausgefüllt oder frühzeitig abgebrochen wurden. Somit resultierten insgesamt 553 ausgefüllte Fragebogen, was einer Rücklaufquote von knapp 10% entspricht.

Danach wurden die Daten aus dem Umfragetool *Qualtrics* in *Microsoft Excel* überführt und für die Analyse und Erstellung der Grafiken vorbereitet. Weiter wurden die Daten von Fehlern und unvollständigen Angaben bereinigt. Die Auswertung wurde in deskriptiver Form vorgenommen. Hierzu wurden die absoluten Häufigkeiten der Antworten aufgeführt und auf ihre Abhängigkeiten untersucht.

4 Empirische Untersuchung und Resultate

In den nachfolgenden zwei Kapiteln werden zuerst die Merkmale der befragten Unternehmen und deren Vertreter vorgestellt und anschliessend erfolgt eine Schilderung der Ergebnisse sowie Analyse der durchgeführten Umfrage.

4.1 Angaben zur Stichprobe

Der Fragebogen wurde von 553 Unternehmen vollständig ausgefüllt. Über die Verteilung der Unternehmensgrösse, respektive deren Anzahl Mitarbeitenden lässt sich gemäss Abbildung 1 festhalten, dass 339 Unternehmen 1-9 Mitarbeitende (Mikrounternehmen), 155 Unternehmen 10-49 Mitarbeitende (Kleinunternehmen), 47 Unternehmen 50-249 Mitarbeitende (Mittelunternehmen) und 12 Unternehmen mehr als 249 Mitarbeitende (Grossunternehmen) beschäftigen. Da in dieser Arbeit ausschliesslich Unternehmen gemäss der genannten KMU-Definition (vgl. dazu Kapitel 2.2.1) untersucht werden sollen, wurden die 12 Unternehmen mit mehr als 249 Mitarbeitenden von der weiteren Untersuchung ausgeschlossen, womit die Stichprobengrösse um diese Anzahl auf 541 reduziert werden musste.

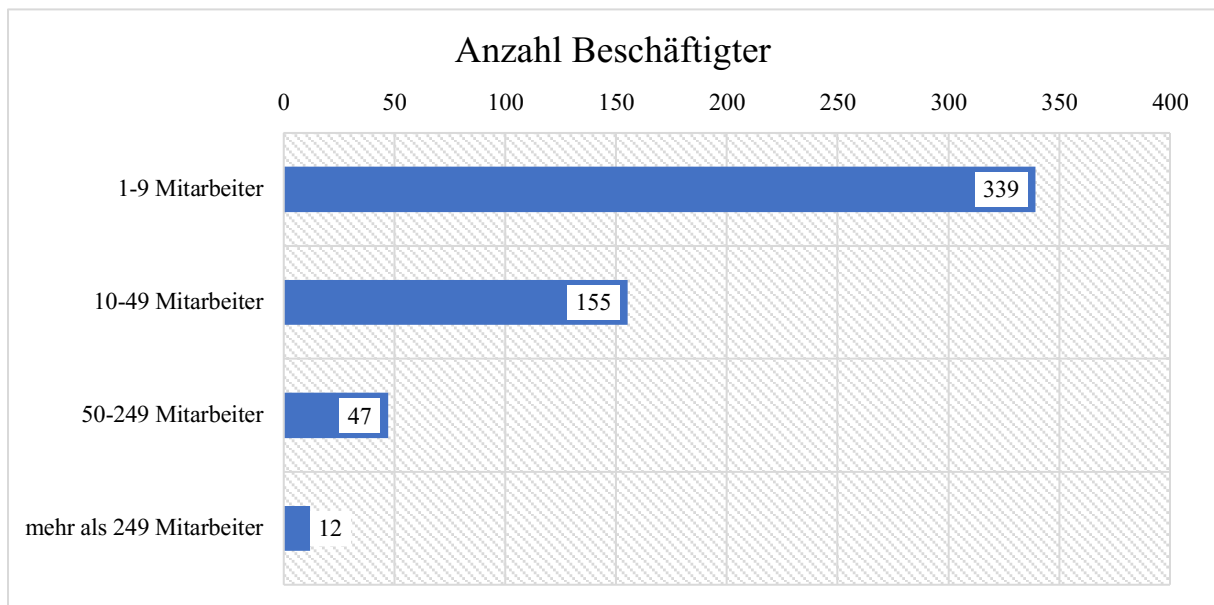


Abbildung 1: Anzahl Beschäftigter

Aus Abbildung 2 ist zu entnehmen, dass von den besagten 541 Unternehmen 208 im verarbeitenden Gewerbe, 70 im Bauhauptgewerbe, 110 im Baunebengewerbe, 115 im Handwerk, 13 in der Landwirtschaft, 4 in der Forstwirtschaft, keines in der Fischerei sowie 22 Unternehmen in anderen Branchen tätig sind. Da im Rahmen dieser Arbeit ausschliesslich Unternehmen der genannten Branchen untersucht werden sollen, gilt es die Stichprobengrösse,

um die 21 nicht relevanten Unternehmen, zu kürzen. Somit resultiert eine tatsächlich berücksichtigte Stichprobengrösse von $n = 520$.

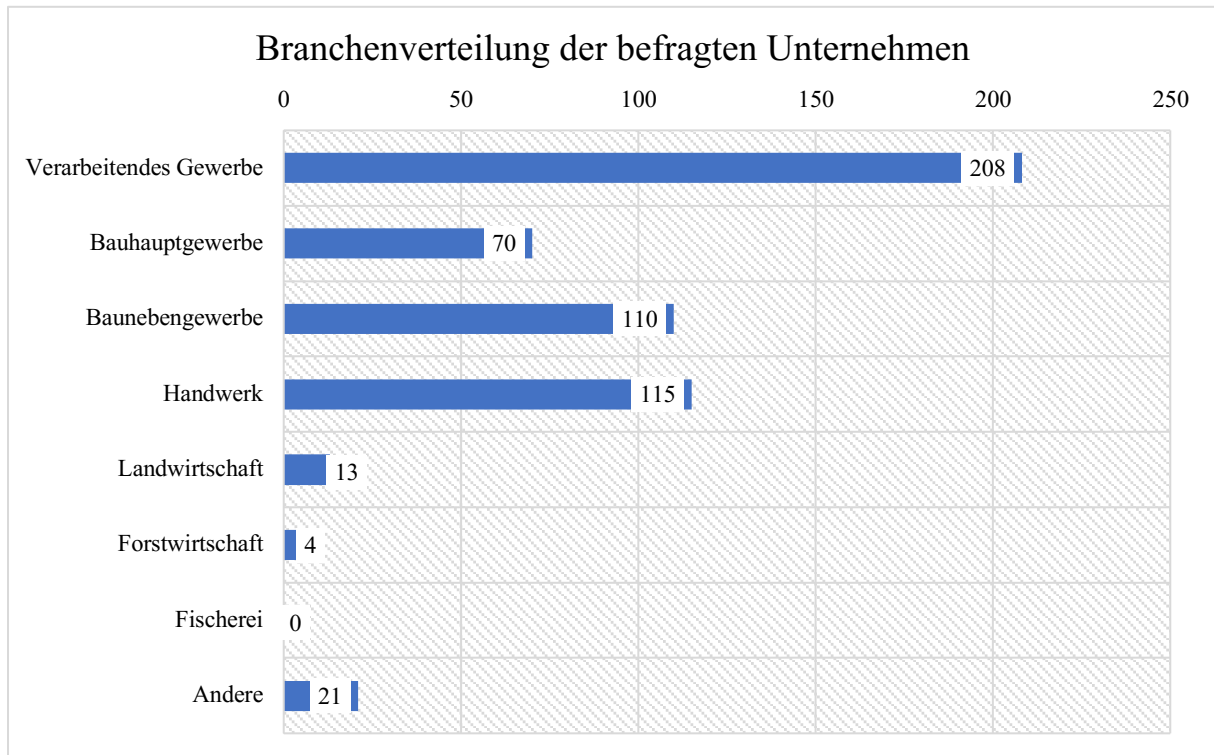


Abbildung 2: Branchenverteilung

Da KMU in der Schweiz mehrheitlich inhabergeführt sind (vgl. dazu Kapitel 2.2.1), sollten in dieser Arbeit diesbezügliche Angaben nicht ausser Acht gelassen werden. Aus diesem Grund wurde in der Umfrage nach den Verwandtschaftsverhältnissen gefragt. Dabei ergab sich folgendes Bild: in 280 Fällen ist die Inhaberin oder der Inhaber ebenfalls in geschäftsführender Funktion, in 74 Betrieben steht die Geschäftsführerin oder der Geschäftsführer in einem Verwandtschaftsverhältnis zu den Inhabern und in 40 Betrieben hat ein Familienmitglied eine unterstützende Funktion inne, beziehungsweise ist nicht in geschäftsleitender Funktion tätig. Hingegen sind 43 Nichtfamilienmitglieder in einer geschäftsführenden und 83 in einer unterstützenden Position tätig (siehe Abbildung 3). Es kann somit bestätigt werden, dass Familienmitglieder in KMU überwiegend unternehmensrelevante Funktionen einnehmen.

Nennenswert an diesen Zahlen ist hingegen, dass von den insgesamt 126 Nichtfamilienmitgliedern, übermässig viele in Betriebsgrössen von mehr als zehn Beschäftigten angestellt sind. So gaben 42% der 155 befragten Personen von Kleinunternehmen (10-49 Mitarbeitende) an, nicht ein Familienmitglied zu sein. Noch stärker fällt der Anteil Nichtfamilienmitglieder bei Mittelunternehmen aus. Von den 47 befragten Personen von Mittelunternehmen (50-249 Mitarbeitende) waren 62% Nichtfamilienmitglieder. Es kann daher

gesagt werden, dass mit steigender Grösse der KMU, Nichtfamilienmitglieder einen grösseren Anteil an den ausgefüllten Fragebogen ausmachen bzw. die Umfrage bei Mikrounternehmen mit grösserer Wahrscheinlichkeit von Familienmitgliedern ausgefüllt wurde.

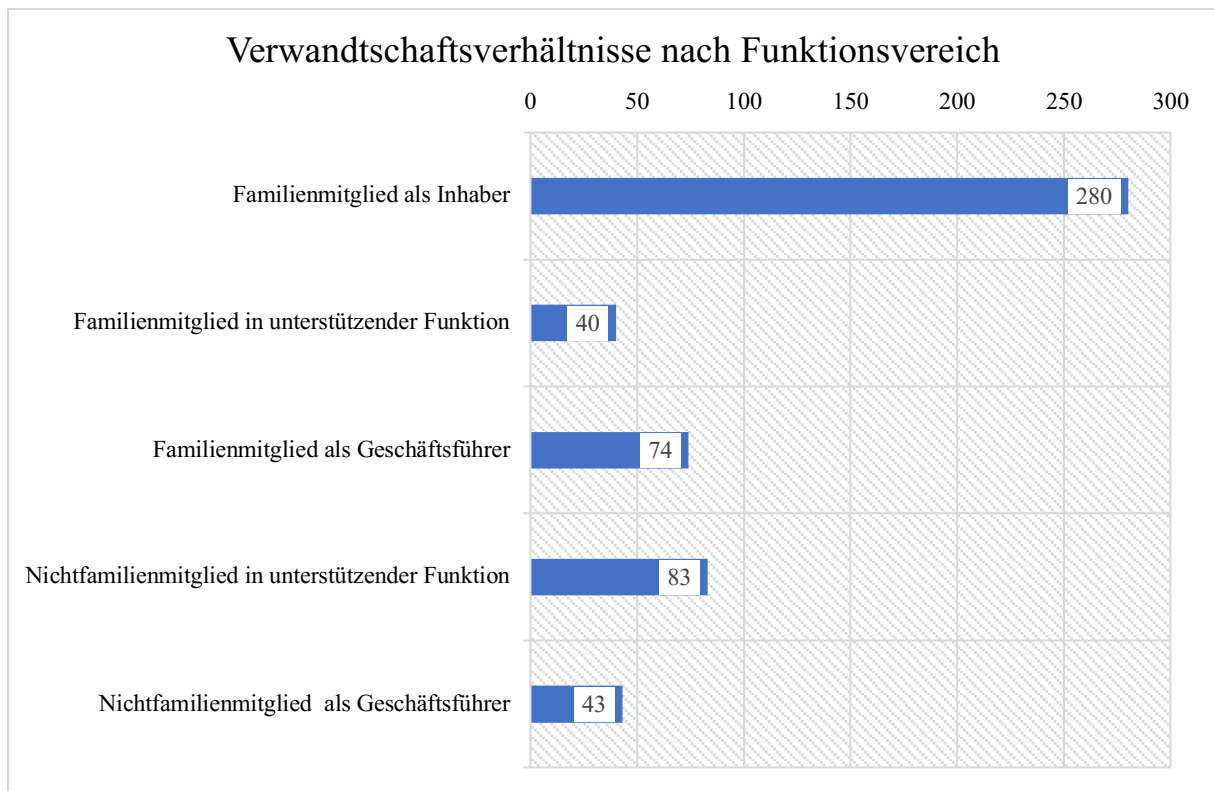


Abbildung 3: Verwandtschaftsverhältnisse

Wie aus Abbildung 3 ersichtlich ist, entfallen auf insgesamt 397 Geschäftsführungspositionen 354 auf Familienmitglieder und 43 auf Nichtfamilienmitglieder, was einem Verhältnis von 89% zu 11% entspricht. Es kann somit bestätigt werden, dass Entscheidungsbefugnisse in KMU im Kanton Zürich zu einem grossen Teil in Familienkreisen liegen.

Des Weiteren sind 77% der befragten Personen immer, 20% teilweise und 3% niemals an Entscheidungen bezüglich Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen beteiligt. Dies bedeutet, dass ein grosser Anteil der befragten Personen Einfluss auf die Nachhaltigkeitsbestrebungen in ihren Betrieben nehmen kann. Dies ist in Abbildung 4 entsprechend grafisch dargestellt.

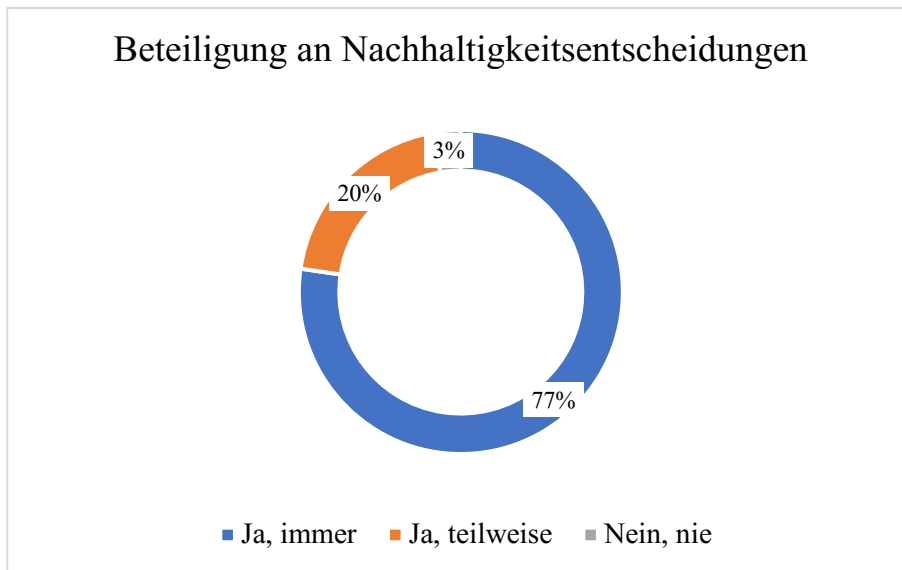


Abbildung 4: Beteiligung an Nachhaltigkeitsentscheidungen

Prozentual ähnlich wie die Beteiligung an Nachhaltigkeitsentscheidungen verhält sich die Geschlechterverteilung. Wie aus Abbildung 5 hervorgeht, waren 397 Personen, welche den Fragebogen ausgefüllt haben, männlich, 121 weiblich und 2 Personen eines anderen Geschlechts. Dies kommt einer prozentualen Verteilung von 76% männlich, 23% weiblich und 1% anderen Geschlechts gleich. Somit lässt sich feststellen, dass deutlich mehr Vertreter, als Vertreterinnen von Unternehmen an der Umfrage teilgenommen haben. Das Durchschnittsalter der Teilnehmenden liegt dabei bei knapp 48 Jahren.

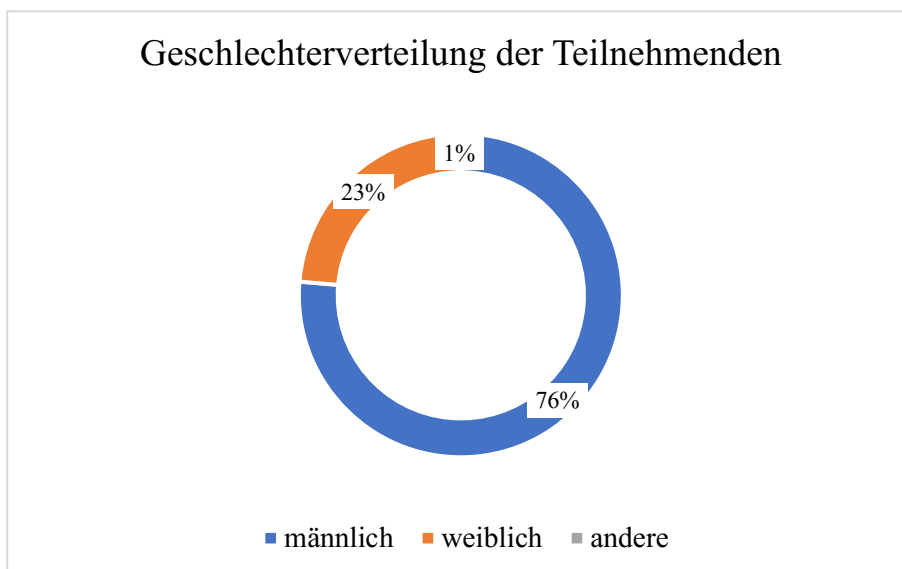


Abbildung 5: Geschlechterverteilung

Wie aus Abbildung 6 entnommen werden kann, verhält sich die Situation bezüglich der höchsten abgeschlossenen Ausbildungsstufe wie folgt: von 155 Teilnehmenden ist die höchste

Bildungsstufe ein Universitäts- oder Fachhochschulabschluss, bei 161 Personen ist es eine höhere Berufsbildung, 133 sind im Besitz eines Eidgenössischen Fähigkeitszeugnisses, 57 haben einen Maturitätsabschluss, bei 6 Personen ist die höchste abgeschlossene Ausbildung die obligatorische Schule, eine Person hat keinen Abschluss und 7 Personen gaben an, über einen nicht aufgeführten Abschluss zu verfügen. Daraus lässt sich ableiten, dass die meisten Entscheidungsträgerinnen und -träger in KMU über eine weiterführende Ausbildung verfügen – sei dies nun akademischer oder berufsspezifischer Natur.

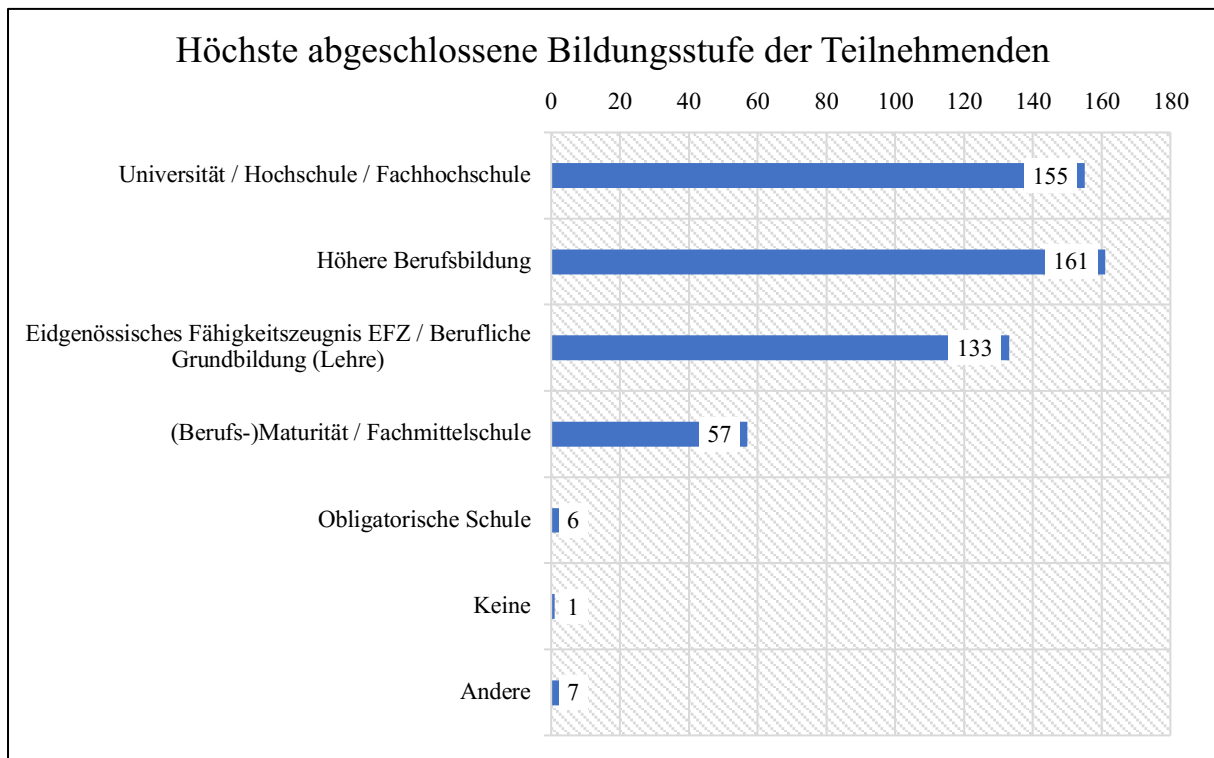


Abbildung 6: Höchste abgeschlossene Bildungsstufe

4.2 Ergebnisse und Analyse der Umfrage

Das zentrale Interesse dieser Arbeit besteht an den Faktoren, welche Entscheidungsträgerinnen und -träger in KMU des Kantons Zürich bei der Integration von Nachhaltigkeitsbemühungen in die Unternehmensstrategie beeinflussen. Um dieser Frage nachzugehen, wird im nachfolgenden Kapitel in einem ersten Schritt auf die umgesetzten bzw. nicht umgesetzten Massnahmen und deren Gründe eingegangen, um darauf in einem zweiten Schritt auf die verschiedenen Stakeholder und deren Einfluss auf das Nachhaltigkeitsverhalten der KMU einzugehen.

Aus diesem Grund wurde die Umfrage mit einer Selbsteinschätzung zur grundsätzlichen Wichtigkeit von Nachhaltigkeit im Unternehmen eingeleitet. Wie aus den eingegangenen

Antworten in Abbildung 7 hervorgeht, wird das Thema Nachhaltigkeit bei einem Grossteil der Unternehmen als wichtig oder sehr wichtig eingestuft. Prozentual ausgedrückt, sind nämlich 33% der Betriebe der Ansicht, dass das Thema Nachhaltigkeit in ihren Unternehmen «sehr wichtig», 49% «wichtig» und 15% «weder wichtig noch unwichtig» ist. Nur 2% sind der Meinung, dass es «nicht wichtig» und 1% «überhaupt nicht wichtig» ist.

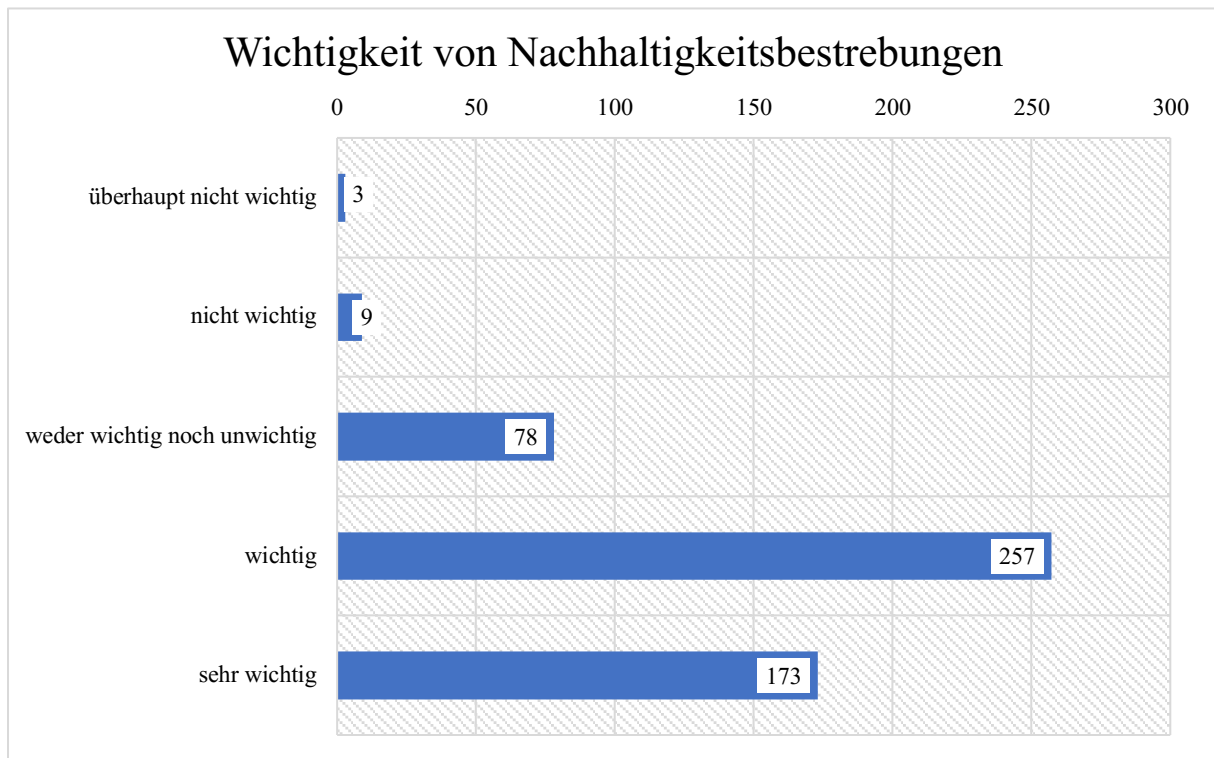


Abbildung 7: Wichtigkeit von Nachhaltigkeitsbestrebungen

Es lässt sich somit sagen, dass mehr als zwei Drittel der befragten KMU des Kantons Zürich eine Wichtigkeit in Nachhaltigkeitsbestrebungen sehen.

Ausgehend von dieser Erkenntnis, wurde deshalb nach den bereits umgesetzten Massnahmen und Gründen gefragt. Denn falls Nachhaltigkeit tatsächlich eine derart wichtige Rolle im Geschäftsalltag einnimmt, drängt sich die Frage auf, ob diese Einsicht auch ein entsprechendes Verhalten der Betriebe nach sich zieht.

Abbildung 8 ist daher zu entnehmen, welche Massnahmen die Firmen bevorzugterweise umsetzen. Daraus geht hervor, dass die meisten Unternehmen ihren Fokus auf die «Abfallvermeidung bzw. -trennung», die «Reduktion des Materialverbrauchs» sowie die «Sensibilisierung der Mitarbeiter für das Thema» gelegt haben. Weniger verbreitet sind hingegen «finanzielle Unterstützungen von öffentlichen Verkehrsmitteln für Mitarbeiter» oder «Spenden an Projekte für mehr Nachhaltigkeit». Ebenfalls ziemlich gering ist die Anzahl

Betriebe, welche ein «Kontrollsystem im Bereich Nachhaltigkeit» eingeführt haben. Diesbezüglich ist zu erwähnen, dass von den 50 Betrieben, die ein solches System eingeführt haben, 31 die Wichtigkeit von Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen als «sehr wichtig» kategorisiert haben. Dies lässt darauf schliessen, dass Kontrollsysteme zu Nachhaltigkeit in KMU erst ab einer relativ hohen Wichtigkeit des Themas eingeführt werden.

Auffällig ist zudem, dass nur wenige Unternehmen «bis jetzt keine Massnahmen umgesetzt haben». Jedoch gilt es zu erwähnen, dass von diesen 7 Betrieben, alle – bis auf ein Unternehmen, welches fehlendes Interesse der Geschäftsleitung angegeben hat – als Grund entweder «Zeitmangel» oder «Kosten für Anpassungen zu hoch» aufgeführt haben.

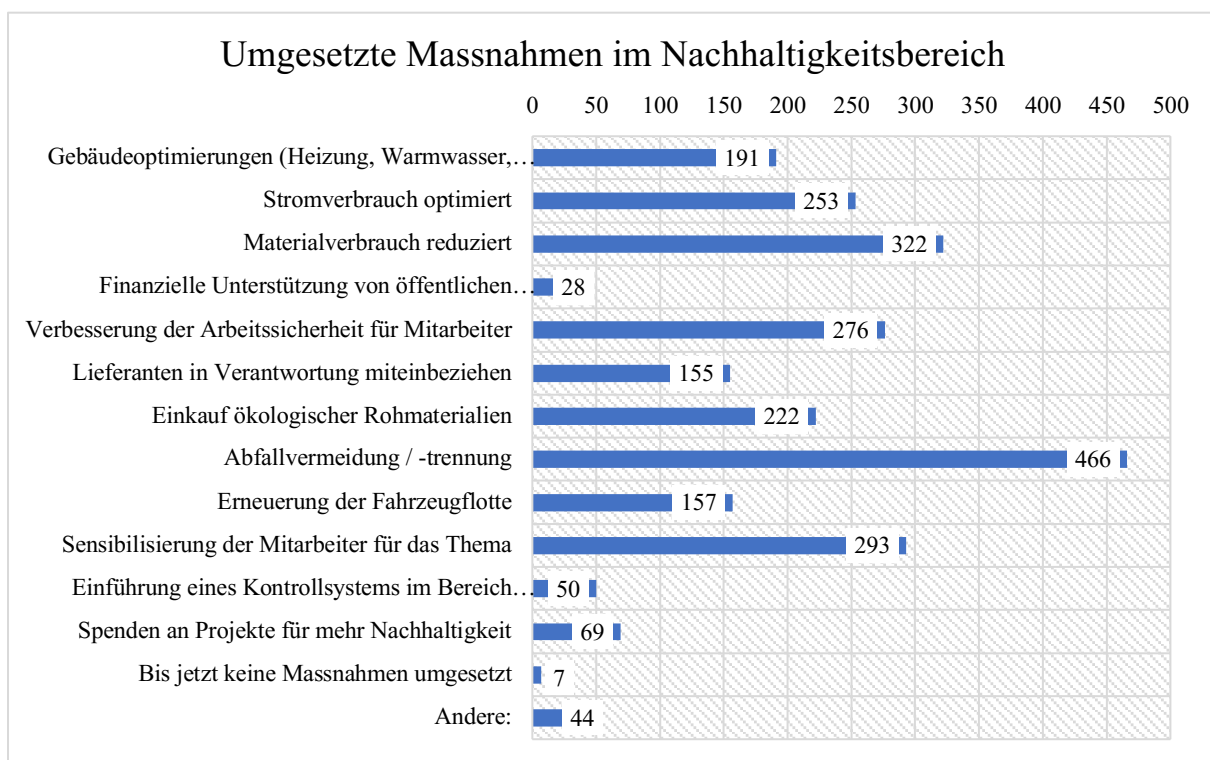


Abbildung 8: Umgesetzte Massnahmen

Damit die umgesetzten Massnahmen in Relation gesetzt werden können, bietet sich eine genauere Untersuchung der Begründungen an. Diese sind im Abbildung 9 dargestellt und veranschaulichen, dass die «persönliche Überzeugung der Inhaber bzw. Mitarbeiter», weitaus den grössten Einfluss auf das Verhalten hat. An zweiter Stelle folgen «Kosteneinsparungen» und «förderlich für die Wahrnehmung des Unternehmens», wenn mehr Nachhaltigkeitsarbeit betrieben wird.

Diese Angaben können als Indiz dazu verwendet werden, dass die intrinsische Motivation von Inhaberinnen oder Inhabern oder Mitarbeitenden den stärksten Einfluss auf das Verhalten nach

sich zieht und finanzielle Gründe – in Form von Kosteneinsparungen und im weiteren Sinne auch durch die Wahrnehmung des Unternehmens – ebenfalls wichtig, jedoch eher zweitrangig sind.

Ebenso ist festzustellen, dass das Konkurrenzverhalten und Anforderungen von Kapitalgebern noch weniger als Gründe genannt wurden, als Forderungen von Kundinnen und Kunden. Dies lässt einerseits darauf schliessen, dass Kapitalgeberinnen oder Kapitalgeber von KMU für ihr Engagement keine spezifischen Bedingungen an Nachhaltigkeitsbestrebungen knüpfen und andererseits, dass die Ausweisung von Nachhaltigkeitsbemühungen noch zu wenig ein Differenzierungsfaktor ist, um sich von Mitbewerbern abzuheben. Dies würde auch den nicht allzu stark ausgeprägten Wert der Kundenforderungen erklären. Falls nämlich kundenseitig nicht explizit nachhaltigere Unternehmen bevorzugt werden, bewirkt dies mitunter auch, dass sich Unternehmen nicht sonderlich um einen ausgeprägteren Nachhaltigkeitseffort bemühen müssen und diesbezüglich entsprechend weniger Druck durch Mitbewerber aufkommt.

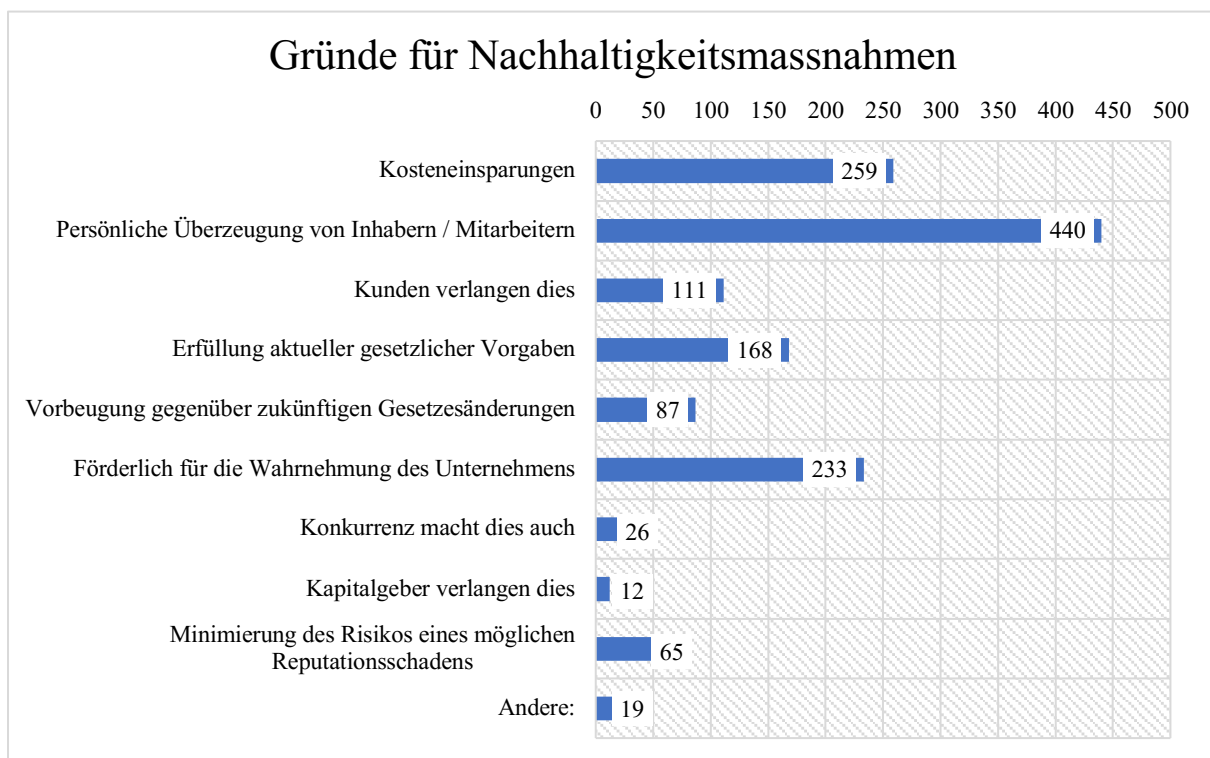


Abbildung 9: Gründe für Nachhaltigkeitsmassnahmen

Diese Argumentationsweise wird auch durch die Befragung zu möglichen Wettbewerbsvorteilen, welche sich durch einen verstärkten Fokus auf Nachhaltigkeit ergeben, unterstützt. Dabei gaben nämlich 19% an, dass ihren Firmen «überhaupt keine Wettbewerbsvorteile» erwachsen, wenn sie ihre Nachhaltigkeitsbestrebungen gegenüber ihren Mitbewerbern intensivieren. 33% der KMU erfahren «minimale» und 27% «mittlere» Vorteile.

Nur 18% stuften die Wettbewerbsvorteile als «nennenswert» und lediglich 3% als «sehr stark» ein. In illustrierter Form kann dies aus Abbildung 10 entnommen werden.

Dieser Eindruck verhärtete sich bei der Durchsicht der individuellen Antworten noch zusätzlich. Denn auf die Frage, bezüglich den wahrgenommenen Wettbewerbsvorteilen oder -nachteilen, überwogen die Antworten, dass der Preis für Kundinnen und Kunden in den meisten Fällen der wichtigste Entscheidungsfaktor sei und ein verstärktes Engagement hin zu mehr Nachhaltigkeit in der Regel mit höheren Preisen verbunden sei und deshalb eher Wettbewerbsnachteile, als Vorteile gegenüber der Konkurrenz resultieren würden.

Davon ausgenommen sind jedoch einige Firmen im Bauhaupt- und Baunebengewerbe, welche angaben, dass Ausschreibungen der öffentlichen Hand teilweise an gewisse Nachhaltigkeitsbedingungen geknüpft sind und nur bei entsprechendem Nachweis dieser Anforderungen, die Möglichkeit einer Auftragserteilung bestehe. Andere Firmen wiederum nannten Vorteile bei Kundinnen oder Kunden, welche ein verstärktes Nachhaltigkeitsbewusstsein von Unternehmen wertschätzten und dafür auch bereit seien, Mehrkosten in Kauf zu nehmen. Dies sei jedoch weiterhin eher die Ausnahme, als die Regel. Ebenso vermerkte eine Vielzahl von KMU-Vertreterinnen und -Vertretern, dass sich nachhaltiges Unternehmertum positiv auf die Wahrnehmung des Unternehmens auswirke und sich daraus eventuell Vorteile gegenüber der Konkurrenz ergeben können. Es sei jedoch schwierig, diesen Effekt genau zu beziffern.

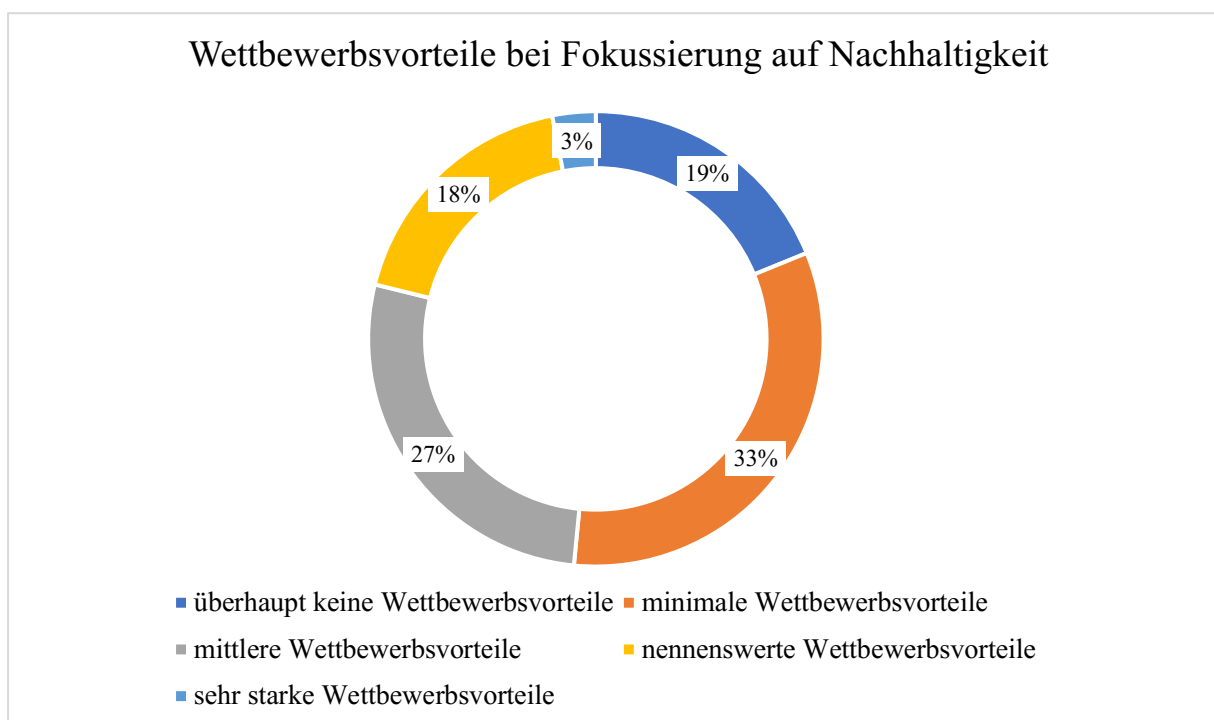


Abbildung 10: Wettbewerbsvorteile bei Fokussierung auf Nachhaltigkeit

Kontrastierend zu den umgesetzten Massnahmen, sollten auch die nicht umgesetzten Massnahmen und Begründungen genauer betrachtet werden. Dahingehend soll Abbildung 11 unterstützend dienen. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die Werte bei dieser Frage eine wesentlich tiefere Standardabweichung (=31.10) aufweisen, als bei den umgesetzten Massnahmen (=133.90). Zudem ist ersichtlich, dass die «Erneuerung der Fahrzeugflotte» und «Gebäudeoptimierungen», gefolgt von der «Einbeziehung der Lieferanten» am seltensten angegangen wurden. Die restlichen Massnahmen wurden – abgesehen von «Andere» – in etwa gleich oft umgesetzt.

An dieser Stelle gilt es zu vermerken, dass Gebäudeoptimierungen, die Erneuerung der Fahrzeugflotte und die Einführung eines Kontrollsystems als Massnahmen eingestuft werden, welche relativ hohe finanzielle Einmalaufwendungen nach sich ziehen, im Vergleich zu anderen Massnahmen, wie beispielsweise die Verbesserung der Arbeitssicherheit für Mitarbeiterinnen oder die Abfallvermeidung / -trennung. Deshalb erscheint es auch nicht als ausgesprochen überraschend, dass Gebäudeoptimierungen und die Erneuerung der Fahrzeugflotte hohe Werte aufweisen, bei der Frage nach den nicht umgesetzten Massnahmen.

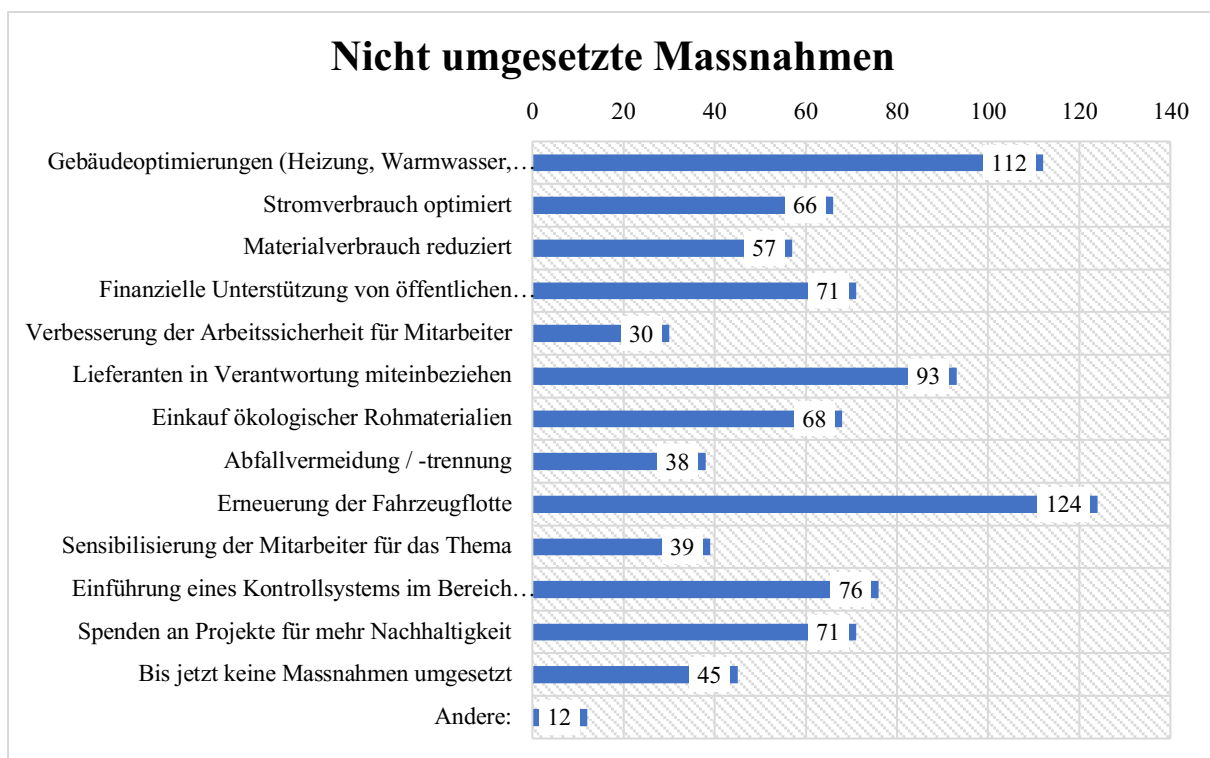


Abbildung 11: Nicht umgesetzte Massnahmen

Wie aus Abbildung 12 hervorgeht, ist das grösste Hindernis nicht informationstechnischer Natur: weder das «mangelnde Wissen, an wen man sich wenden könnte», noch die «Unklarheit, wie man vorgehen sollte», wurden oft als Gründe angegeben, weshalb Massnahmen nicht

umgesetzt wurden. Vielmehr scheinen finanzielle Motive stärker ins Gewicht zu fallen, da die zwei meist genannten Begründungen, «hohe Kosten für Anpassungen» und «Zeitmangel» waren. Und auch der «hohe Bürokratieaufwand» – am dritthäufigsten erwähnt – ist nicht zu vernachlässigen.

Von Interesse ist ebenfalls, dass unter «andere Gründe» teilweise unternehmensspezifische Angaben aufgeführt wurden, welche im Fragebogen nicht zur Vorauswahl standen. Mehrmals genannt wurde beispielsweise, dass das Unternehmen in Räumlichkeiten eingemietet ist und der Vermieter keine Bereitschaft zeigt, Optimierungen am Gebäude vorzunehmen. Als weiterer Grund wurde zudem die aktuelle Corona-Krise und deren Auswirkungen angegeben, welche zurzeit höhere Priorität hat, als Nachhaltigkeitsthemen. Denn eine Mehrheit der KMU geht davon aus, dass ihr finanzieller Handlungsspielraum heute schlechter ist, als derjenige vor 2020, wie auch aus einer Befragung der Hochschule St. Gallen zur «finanziellen Stabilität von KMU im Kanton Zürich in der Corona-Krise» hervorgeht (Bergmann & Rychener, 2021, S. 31).

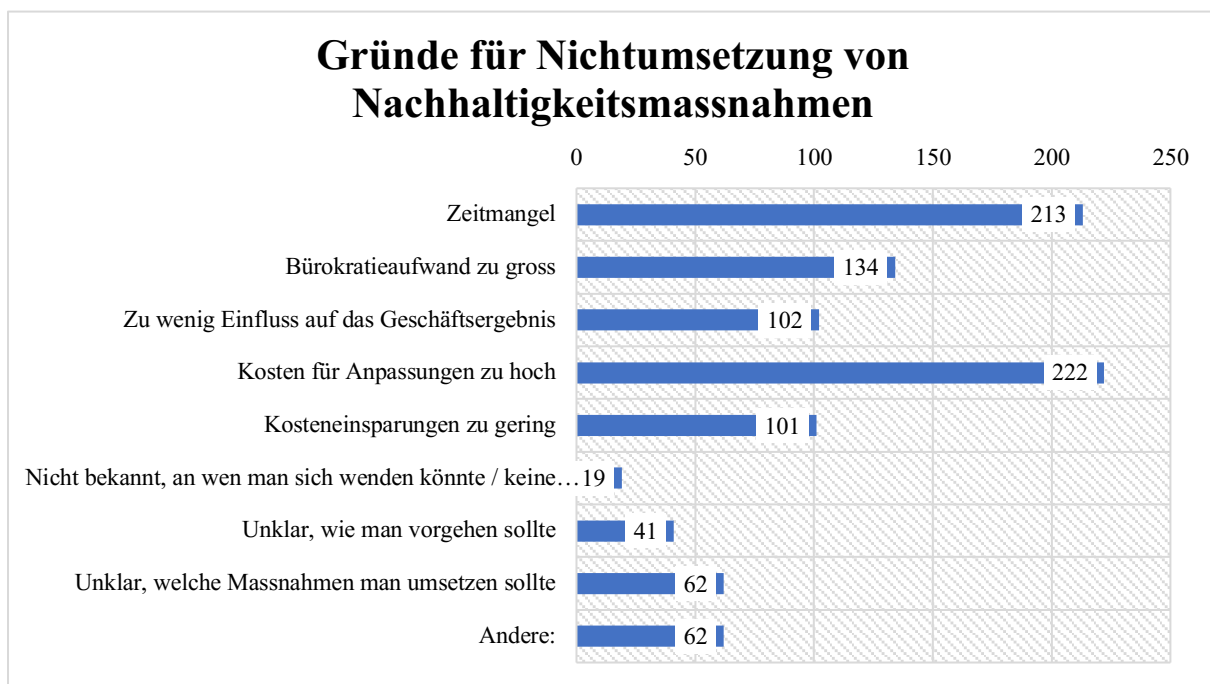


Abbildung 12: Gründe für Nichtumsetzung von Nachhaltigkeitsmassnahmen

Der Umstand, dass 81% der befragten Personen angaben, sie seien «durchschnittlich» bis «sehr gut» (grauer, gelber und hellblauer Bereich in Abbildung 13) bezüglich nachhaltigen Unternehmertums informiert, unterstreicht ebenfalls die Annahme, dass nicht ein Informationsmangel für das Ausbleiben von Nachhaltigkeitsmassnahmen verantwortlich gemacht werden kann (vgl. Abbildung 13), sondern hierfür andere Gründe stärker ins Gewicht fallen. Zudem gaben 51% der Teilnehmenden an, dass ihnen Angebote zur

Nachhaltigkeitsberatung bekannt sind und konnten entsprechend diverse Beratungsfirmen auflisten (vgl. Anhang 8.2). Auch dies verstärkt die Annahme, dass es den Firmen nicht grundsätzlich an Wissen fehlt, wie man Nachhaltigkeitsthemen angehen soll, sondern eher an den Ressourcen, die hierzu nötig sind.

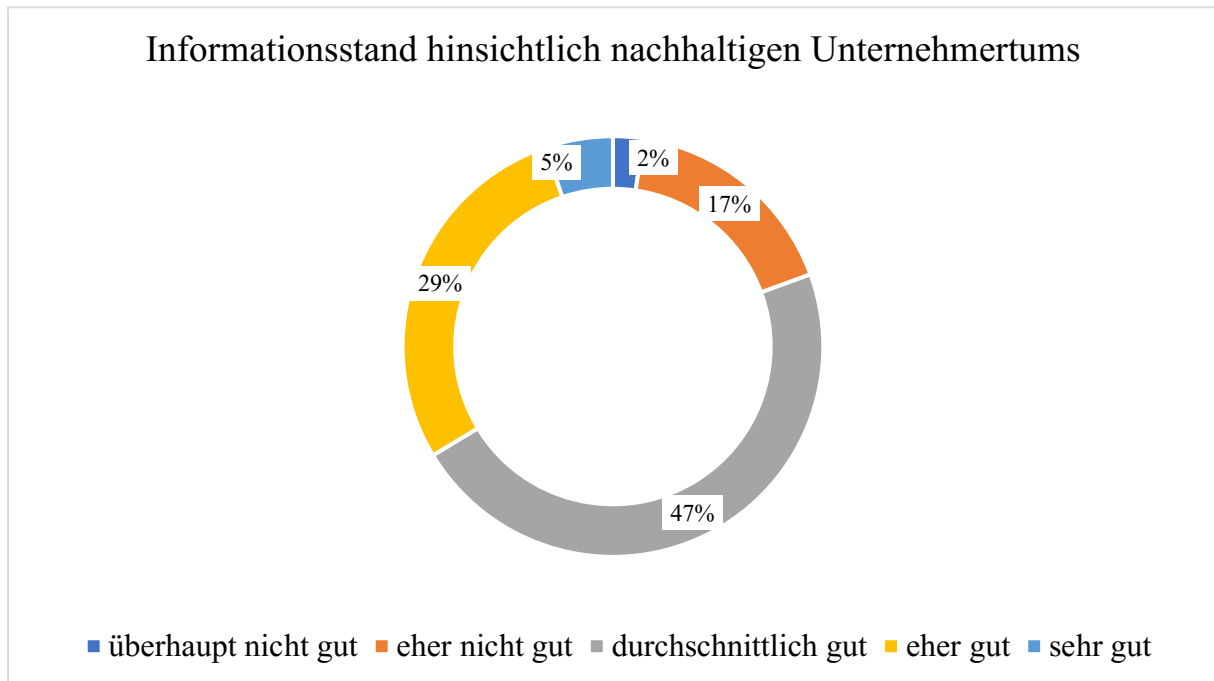


Abbildung 13: Informationsstand hinsichtlich nachhaltigen Unternehmertums

Gemäss dem einführenden Abschnitt befasst sich der zweite Teil dieses Kapitels mit dem Druck, welcher von unterschiedlichen Stakeholdern ausgeht, damit die befragten Betriebe bezüglich Nachhaltigkeit mehr unternehmen. Die entsprechenden Werte, welche dieser Analyse zugrunde liegen, können aus Abbildung 14 entnommen werden.

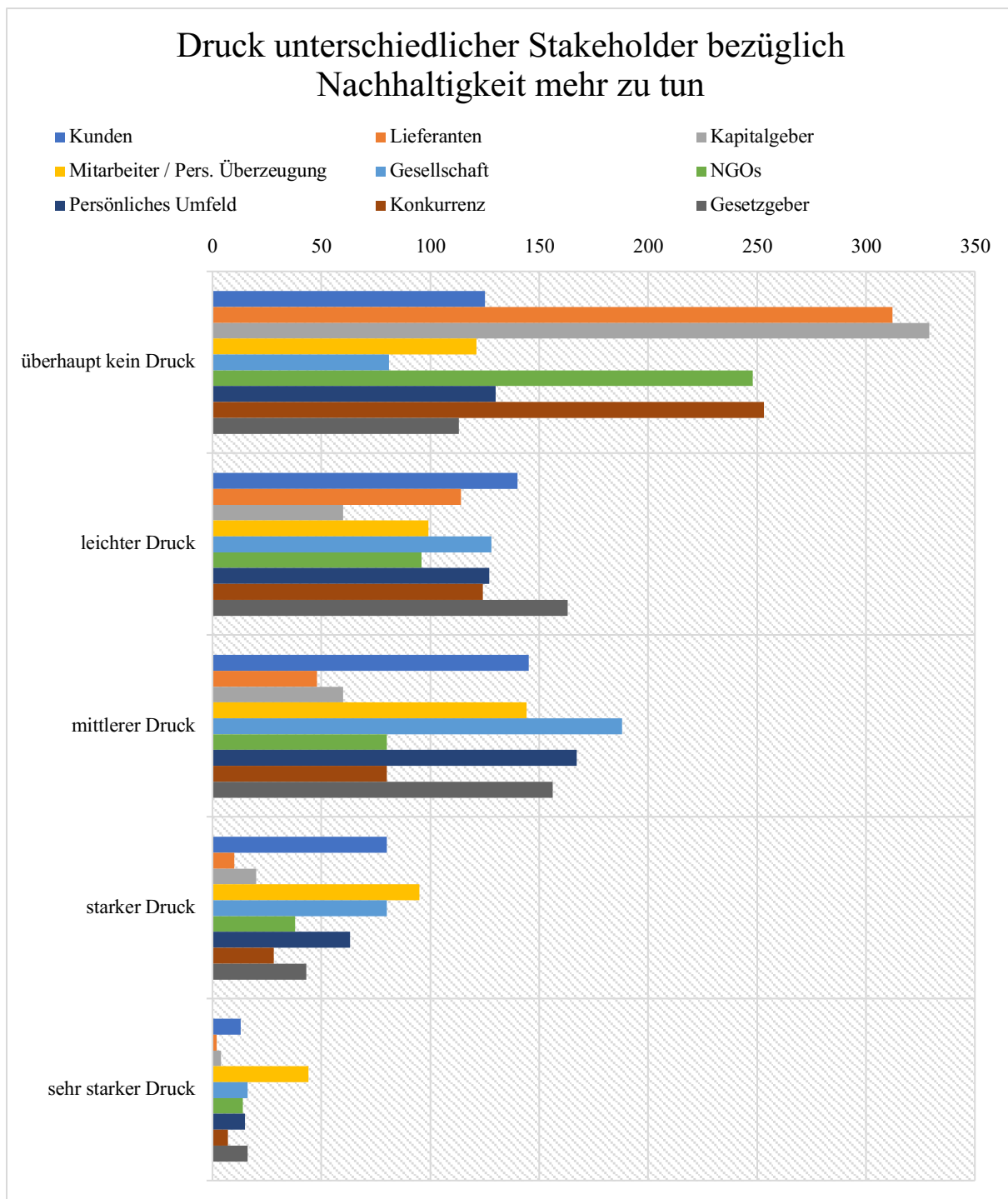


Abbildung 14: Druck unterschiedlicher Stakeholder

Daraus lässt sich grundsätzlich feststellen, dass von den meisten Stakeholdern «überhaupt kein» bis «leichter Druck» auf KMU ausgeht, damit hinsichtlich Nachhaltigkeit mehr unternommen wird. Die Angaben von «starkem» bis «sehr starkem Druck» sind hingegen signifikant tiefer ausgefallen, als bei den ersten beiden Stufen.

Entsprechend empfindet eine Vielzahl der KMU, dass von Stakeholdern in überwiegend vielen Fällen überhaupt kein Druck ausgeht. Konkret trifft dies auf Lieferanten, Kapitalgeber,

Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und Konkurrenten zu. Bei diesen Gruppen sind die Werte im Feld «überhaupt kein Druck» sehr stark ausgeprägt, was darauf hindeutet, dass diese Anspruchsgruppen bei Nachhaltigkeitsentscheidungen in KMU kaum Einfluss auf Entscheidungsträgerinnen oder -träger ausüben.

Davon ausgenommen sind die Kundinnen und Kunden, die Mitarbeitenden / persönliche Überzeugung, die Gesellschaft sowie das persönliche Umfeld. Bei diesen vier Anspruchsgruppen überwiegt der numerische Wert bei der Angabe «mittlerer Druck». Ebenso zählen sie im Vergleich zu den anderen Anspruchsgruppen auch die meisten Angaben auf Stufe «starkem Druck».

Die Stakeholder Gesetzgeber verzeichnen hingegen den höchsten Wert bei der Angabe von «leichtem Druck», knapp gefolgt von «mittlerem Druck». Diese Angabe ist daher von Interesse, da bei der Frage zu den Gründen, weshalb Massnahmen umgesetzt wurden (vgl. Abbildung 9), relativ viele Unternehmen als Grund «die Erfüllung aktueller gesetzlicher Vorgaben» (=168) und «Vorbeugung gegenüber zukünftigen Gesetzesänderungen» (=87) angegeben haben. Dies deutet darauf hin, dass ein nicht zu unterschätzender Anteil von KMU bereits von gesetzlichen Mindestanforderungen bezüglich Nachhaltigkeit betroffen zu sein scheint. Die Betriebe, welche Massnahmen aus diesen zwei genannten Gründen umgesetzt haben, weisen hinsichtlich Branchenzugehörigkeit oder Unternehmensgrösse jedoch keine nennenswerten Auffälligkeiten auf.

Aufgrund der generierten Daten zeigt sich, dass am meisten Druck durch die Mitarbeitenden bzw. die persönliche Überzeugung, die Gesellschaft sowie das persönliche Umfeld auf Entscheidungsträgerinnen und -träger von KMU ausgeübt wird. Dieser Umstand korreliert mit den Angaben aus Abbildung 9. Auch dort wird die persönliche Überzeugung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Inhaberinnen und Inhabern (mit einem Wert von 440) als der meistgenannte Grund für umgesetzte Massnahmen angegeben.

Beim Druck der Kundinnen und Kunden gilt es zu berücksichtigen, dass der absolute Wert zwar knapp am höchsten ist, bei der Angabe «mittlerer Druck», doch auch die Angaben «überhaupt kein Druck» und «leichter Druck» verzeichnen vergleichsweise ähnliche Werte. Deshalb wird der Druck von Kundinnen und Kunden als differenziert wahrgenommen. Dieser Eindruck deckt sich mit der weiter oben gemachten Erkenntnis, dass gewisse Kundinnen und Kunden teilweise sehr starken Wert auf nachhaltiges Verhalten legen und andere wiederum diesem Umstand kaum Wert beimessen und stattdessen andere Faktoren, wie gutes Preis- / Leistungsverhältnis oder Qualität, höher gewichten.

Auffällig ist zudem, dass von Lieferanten, Kapitalgebern, Konkurrenten sowie auch NGOs überwiegend oft «überhaupt kein Druck» zu verzeichnen ist. Dies erstaunt zum einen, da spezifisch NGOs ihre Aufgabe mitunter darin sehen, Druck zu moralisch akzeptiertem Verhalten aufzusetzen und sich für faire Arbeitsbedingungen einsetzen (Korten, 1990) und zum anderen unterstreichen diese Angaben, die zuvor erwähnte Annahme, dass das Konkurrenzverhalten und Forderungen von Kapitalgeberinnen und Kapitalgebern kaum als Grund genannt wurden, dass KMU ihre Nachhaltigkeitsmassnahmen umsetzen (vgl. Abbildung 9).

Bezüglich des Verhaltens von Lieferanten können ebenfalls gewisse Parallelen aus weiter oben gemachten Erkenntnissen entnommen werden. Es lässt sich nämlich konstatieren, dass Lieferanten durchaus in die Nachhaltigkeitsbemühungen der KMU eingebunden werden – da dies in 155 Betrieben der Fall ist – vorausgesetzt der Anstoss hierzu kommt von Seite KMU (vgl. Abbildung 8). Reziprokes Verhalten lässt sich hingegen nicht feststellen, wie aus Abbildung 14 eindeutig hervorgeht. Denn in 312 Fällen ist «überhaupt kein Druck» von Lieferanten auf KMU auszumachen, um hinsichtlich Nachhaltigkeit mehr zu unternehmen.

5 Schlussfolgerungen

Nachfolgend werden anhand der theoretischen und empirischen Erkenntnisse Schlussfolgerungen abgeleitet. Darüber hinaus schliessen praktische Handlungsempfehlungen für KMU sowie die persönliche Meinung des Verfassers das Kapitel ab.

5.1 Fazit

Diese Arbeit hat sich mit der Forschungsfrage beschäftigt, welche Faktoren Entscheidungsträgerinnen und -träger in KMU des Kantons Zürich in den Branchen Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, verarbeitendes Gewerbe und Baugewerbe bei der Integration von Nachhaltigkeitsbemühungen in die Unternehmensstrategie beeinflussen.

Dabei hat sich herausgestellt, dass sich gewisse theoretische Grundlagen mit den Ergebnissen der Umfrage unter KMU des Kantons Zürich deckten und andere wiederum nicht vollständig kongruent waren. Durch die Rückmeldungen zeigte sich, dass Nachhaltigkeit bei den meisten Betrieben mindestens als wichtig eingestuft wird und diesbezüglich ein ausgeprägtes Bewusstsein besteht. Entsprechend wird die mangelnde Bereitschaft zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsmassnahmen nicht auf fehlendes Wissen zurückgeführt, sondern vielmehr auf persönliche Überzeugungen von Entscheidungsträgerinnen und -trägern und Mitarbeitenden sowie auf zeitliche und finanzielle Faktoren. Ebenso wurde der übermässige Bürokratieaufwand als mitentscheidender Faktor genannt, weshalb gewisse Massnahmen bezüglich Nachhaltigkeitsverhalten nicht umgesetzt wurden. Dabei gilt es jedoch anzufügen, dass ein bedeutender Bürokratieaufwand in der Regel ebenfalls in zusätzlichen finanziellen oder zeitlichen Ressourcenaufwendungen resultiert und dementsprechend mit diesen beiden Faktoren in enger Verbindung steht. Bestehende sowie mögliche zukünftige gesetzliche Vorgaben stellen weitere relevante Entscheidungsfaktoren für KMU des Kantons Zürich dar. So gaben denn auch diverse Unternehmen unterschiedlicher Branchen an, dass gesetzliche Mindestanforderungen ihren Geschäftsalltag prägen und sie ihre Handlungen entsprechend in Übereinstimmung zu bringen versuchen.

Ein Eindruck, welcher von gewissen theoretischen Ansichten ansatzweise abzuweichen scheint, ist derjenige, dass Konkurrenzbetriebe, Kapitalgeber und NGOs die Unternehmen zu einem engagierterem Nachhaltigkeitsansatz motivieren. Gestützt auf die eingegangenen Antworten der KMU-Vertreterinnen und Vertreter ergab sich, dass dies für KMU des Kantons Zürich nur bedingt zutrifft, denn von diesen drei Anspruchsgruppen scheint explizit kaum Druck auf die Nachhaltigkeitsbemühungen auszugehen.

Diesbezüglich differenzierter verhält sich das Kundenverhalten. Es hat sich gezeigt, dass gewisse Kundinnen und Kunden eine ausgesprochene Sensibilität für das Thema aufweisen und auch bereit wären, einen möglicherweise höheren Preis für nachhaltiger hergestellte Produkte oder Dienstleistungen in Kauf zu nehmen. Jedoch überwiegt bei einem Grossteil der Kundschaft immer noch der Faktor Preis, womit sich ein verstärktes Nachhaltigkeitsverhalten von KMU im Kanton Zürich gegenüber Mitbewerberinnen und Mitbewerbern nur bedingt in Form von Wettbewerbsvorteilen zeigt. Nichtsdestotrotz gilt es dem Umstand Rechnung zu tragen, dass ein erhöhtes Engagement im Nachhaltigkeitsbereich als förderlich für die Wahrnehmung des Unternehmens empfunden wird und dies von Entscheidungsträgerinnen und -trägern auch bewusst in ihre Überlegungen miteinfliesst. Inwiefern sich diese Imageaufwertung in einer Verbesserung der Geschäftszahlen widerspiegelt, kann im Rahmen der vorliegenden Arbeit freilich nicht beurteilt werden.

5.2 Handlungsempfehlungen

Obwohl viele KMU Nachhaltigkeit in ihrem Betrieb als wichtig oder gar sehr wichtig einstufen und die meisten auch bereits Massnahmen umgesetzt haben, ist das Optimierungspotenzial noch nicht gänzlich ausgeschöpft und ein Ausbau der Massnahmen in Richtung mehr Nachhaltigkeit ist in den meisten KMU im Kanton Zürich noch vorhanden, wie die Befragung zu den nicht umgesetzten Massnahmen aufzeigte. Dies trifft vor allem auf grössere Investitionen wie Gebäudeoptimierungen oder die Erneuerung der Fahrzeugflotte zu; in diesen Bereichen sind zweifellos noch Handlungsfelder auszumachen. Dabei gilt es jedoch anzufügen, dass Entscheidungsträgerinnen und -träger von KMU bei derartigen Aufwendungen selten autonom entscheiden können, da sie mitunter auf die Unterstützung von Drittparteien angewiesen sind. Denn oftmals sind KMU in Räumlichkeiten eingemietet und Verbesserungen an der Gebäudeinfrastruktur können nur durch das Einverständnis oder die Unterstützung der Vermieterinnen oder Vermieter getätigt werden. Sind diese jedoch über die Vorzüge solcher Verbesserungen nur unzureichend informiert oder fehlt die Bereitschaft dazu, so kann dies dazu führen, dass allfällig sinnvolle Investitionen nicht getätigt werden. Daher wäre es empfehlenswert, wenn neben bereits bestehenden finanziellen Anreizen für Vermieterinnen und Vermieter, wie Steuervergünstigungen oder Subventionen für klimafreundliche Sanierungen, eine kantonale Anlaufstelle geschaffen würde, die sich den individuellen Gegebenheiten der Unternehmen annimmt und mit diesen zusammen spezifische Lösungen erarbeitet und potenzielle Drittparteien in die Lösungsfindung miteinbezieht und diesen die gesamten Vorzüge der Massnahmen dargelegt werden. Entscheidend für einen allfälligen Erfolg einer solchen Anlaufstelle wäre jedoch, dass der Aufwand hinsichtlich Kosten und Zeit

für die Unternehmen nicht überproportional zu den Einsparungen ausfällt. Denn die grössten Hürden bei der Umsetzung von Massnahmen stellen Zeitmangel und übermässige Kosten für die Anpassungen dar.

Des Weiteren wird die persönliche Überzeugung von Inhaberinnen und Inhabern sowie Mitarbeitenden und diejenige der Kundinnen und Kunden als wichtiger Grund für getätigte Massnahmen angegeben. Daher wird die gesellschaftliche Meinungsbildung als überaus relevanter Faktor erachtet, damit unternehmerische Nachhaltigkeitsbestrebungen auch zukünftig proaktiv angegangen werden. Hierzu sind zum einen die kommunizierten Kundenbedürfnisse und zum anderen die darauf reagierenden Unternehmen verantwortlich. Denn Unternehmen werden langfristig nur diejenigen Angebote am Markt platzieren, welche von Kundinnen und Kunden auch nachgefragt werden. Und sollen dies vermehrt nachhaltige Angebote sein, ist es entscheidend, dass dies konsumentenseitig auch entsprechend nachgefragt wird. Wie dies zu bewerkstelligen sein soll, ist nur beschränkt prognostizierbar. Doch aktiv geführte öffentliche Debatten hinsichtlich nachhaltiger Geschäftspraktiken unterstützen Tendenzen in diese Richtung zweifellos. Denn gesamtgesellschaftlich überdauernde Verhaltensänderungen lassen sich mitunter über einen breit ausgetragenen öffentlichen Diskurs bewirken. Somit liegt es im Interesse der Schweizer Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030, wenn weiterhin eine aktive Debatte über Nachhaltigkeitsthemen, deren Implikationen für die Schweizer Wirtschaft und damit ebenso für KMU im Kanton Zürich geführt wird. Unabhängig davon, ob dies auf politischer, wirtschaftlicher oder wissenschaftlicher Ebene der Fall ist.

5.3 Persönliche Meinung

Da ein nicht zu vernachlässigender Anteil von KMU von gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich Nachhaltigkeitsverhalten tangiert zu sein scheint, kann davon ausgegangen werden, dass derartige Anforderungen ein wirkungsvolles Mittel sind, um Veränderungen in gewünschte Richtungen zu lenken. Daher steht der Verfasser Gesetzesbeschlüssen positiv gegenüber, welche Bestrebungen hin zu nachhaltigen Geschäftspraktiken unterstützen; dies jedoch unter der Voraussetzung, dass diese die KMU in ihrem Handlungsspielraum nicht übermässig beschneiden, sondern innovatives und vorbildliches Unternehmertum fördern. Dies könnte beispielsweise in Form eines Besteuerungssystems erfolgen, welches sich am ökologischen Fussabdruck von Unternehmen orientiert und je nach Ranking unterschiedlich hohe Beiträge einfordert. Ein solches System könnte derart ausgelegt sein, dass zum einen Unternehmen finanzielle Zusatzaufwendungen hinnehmen müssten, die sich bisher unterdurchschnittlich der

Erreichung nachhaltiger Ziele verschrieben haben und zum anderen würden Unternehmen profitieren, deren Nachhaltigkeitsbestrebungen besser sind, als die Mindestanforderungen.

Die Angabe, dass Lieferanten, Konkurrenten, Kapitalgeber und NGOs kaum Entscheide von KMU bezüglich Nachhaltigkeit beeinflussen, war in diesem Ausmass nur bedingt zu erwarten gewesen. Die Literatur hatte vielmehr nahegelegt, dass Stakeholder wie NGOs und Kapitalgeber auf Unternehmen einen gewissen Erwartungsdruck bezüglich nachhaltigerer Produkte und nachhaltigerem Wirtschaften aufbauen (Braun et al. 2009, S. 9). In gewissen Fällen kann mitunter auch aktiv Druck auf Unternehmen ausgeübt werden, wie dies eine Online-Kampagne von *Greenpeace* verdeutlichte, welche *Apple* dazu aufforderte, ihre Produkte umweltfreundlicher herzustellen (Greenpeace, 2007). Dass Stakeholdern auf KMU im Kanton Zürich einen derart kleinen Druck ausüben, überraschte doch.

Abschliessend kann es nicht unterbleiben, den Elefanten im Raum anzusprechen: Das Corona-Virus und die dadurch verursachte, noch andauernde Corona-Krise seit März 2020. Die anfangs zitierte Aussage von Bundespräsidentin Simonetta Sommaruga – welche als zentrale Anliegen den Schutz der Umwelt, die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Stärkung der Wirtschaft nannte – erfolgte kaum einen Monat nach dem ersten Lock-down. Seither schien es manchmal, dass die Sorge um den Schutz der Umwelt, welche noch 2019 das zentrale politische Thema gewesen war, von weiten Teilen der Bevölkerung vergessen wurde. Gleichzeitig gab und gibt es während der Corona-Krise immer wieder Stimmen, welche den pandemiebedingten Konsumverzicht und auch andere Auswirkungen der Pandemie geradezu als wünschenswert begrüsst, denn nur durch einen solch kollektiven Verzicht, so die Stimmen, sei den negativen Umweltveränderungen der heutigen Zeit noch beizukommen. Die globale Corona-Krise schaffe die notwendigen Rahmenbedingungen für eine nachhaltigere Zukunft. Für den Verfasser dieser Arbeit greifen sowohl eine momentane Klimavergessenheit wie auch ein derartiges Nachhaltigkeitsverständnis zu kurz; es sind eben nicht nur ökologische Aspekte, sondern, ganz im Sinne des einleitenden Zitates, ebenso auch soziale und ökonomische Aspekte, welche im Nachhaltigkeitsbegriff mitberücksichtigt werden müssen. Ausschliesslich durch einen solch dreiteiligen Ansatz, welcher die Bereiche Ökologie, Soziales und Ökonomie miteinander verbindet, kann einem holistischen Nachhaltigkeitsbegriff Genüge getan werden.

6 Ausblick

Im letzten Kapitel dieser Arbeit werden die Ergebnisse einer kritischen Würdigung unterzogen sowie weiterführende Forschungsmöglichkeiten erörtert.

6.1 Limitationen der Arbeit

Anhand der deskriptiven Auswertung der Umfragen konnten gewisse Ergebnisse und Tendenzen für KMU im Kanton Zürich ausgewiesen werden. Aufgrund des vorgegebenen Rahmens der Arbeit war der Umfang jedoch insofern limitiert, als dass die Untersuchung auf einen Kanton und in diesem wiederum nur auf gewisse Branchen eingegrenzt werden musste. Um aussagekräftigere Vergleichsmöglichkeiten präsentieren zu können, stellt eine branchen- oder kantonsübergreifende Analyse ein Desiderat weiterer Forschung dar.

Zudem muss das Setting der Befragung kritisch hinterfragt werden. Weil eine nachträgliche Überprüfung der gemachten Angaben nicht durchgeführt werden konnte, ist damit zu rechnen, dass gewisse KMU-Vertreterinnen ihre Antworten ohne genügend kritische Würdigung vorgenommen haben und ihre Antworten eher «sozial wünschenswert» als absolut wahrheitsgetreu ausgefüllt haben. Unter diesem Verhalten wird eine Tendenz verstanden, die Befragte dazu veranlasst, Angaben zu machen, die sie selbst besser aussehen lassen (Lajunen et al., 1997, S. 341-353). Eine andere Art der Datenerhebung, bei welcher die Angaben von einer neutralen Person überprüft werden, könnte unter Umständen abweichende Ergebnisse hervorbringen.

6.2 Weitere Forschung

Der untersuchte Forschungsbereich bietet eine Vielzahl relevanter Themen, welche sich zur weiterführenden Auseinandersetzung eignen. Zum einen liegt dies in der Wichtigkeit von KMU für den Wirtschaftsplatz Schweiz begründet und zum anderen nimmt die Bedeutung nachhaltiger Geschäftspraktiken in der heutigen Zeit weiter zu.

Von grossem Interesse wäre es, die Nachhaltigkeitsbestrebungen von KMU mit denjenigen von multinationalen Unternehmen mit Sitz in der Schweiz zu vergleichen. Innerhalb der KMU wäre eine Gegenüberstellung von familien- zu nichtfamiliengeführten Unternehmen interessant, welche Aussagen zu unterschiedlichem Engagement hinsichtlich Nachhaltigkeit machen könnte. Letztlich ermöglichen der Forschung aber insbesondere Kontrollsystemen oder Tools (wie ISO 14001, EMAS oder GRI) vertiefte Einblicke in den Bereich der Nachhaltigkeit eines

Unternehmens. Insofern wäre es von besonderem Interesse zu eruieren, welches die Gründe für die Einführung solcher Systeme sind und woran Integrationen in der Regel scheitern.

Abschliessend sollte darauf hingewiesen werden, dass in der vorliegenden Arbeit versucht wurde auf alle drei Bereiche – Ökologie, Soziales und Ökonomie – des Nachhaltigkeitsgedankens einzugehen. Der vorgegebene Rahmen der Arbeit schränkte den Untersuchungshorizont jedoch diesbezüglich ein, als dass der Fokus der Arbeit tendenziell stärker die ökologischen Aspekte des Begriffs berücksichtigt hat. In einer weiterführenden Forschungsarbeit würde ein holistischer gewählter Ansatz, welcher die drei Themengebiete in ihrer Gesamtheit spezifischer analysieren würde, die wissenschaftliche Untersuchung der Thematik um wichtige Schritte ergänzen.

7 Literaturverzeichnis

- Ambastha, A. & Momaya, K. (2004). Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. *Singapore Management Review*, 26(1), S. 45-61.
- Baden, D., Harwood, I. & Woodward, D. (2011). The effect of procurement policies on downstream CSR activity: content analytic insights into the views and actions of SME owner-manager. *International Small Business Journal*, 2012(29), S. 259-277.
- Bassen, A., Jastram, S. & Meyer, K. (2005). Corporate Social Responsibility: Eine Begriffserläuterung. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 6(2), S. 231-236.
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J. & Scherer, A. G. (2013). Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters. *Journal of Business Ethics*, 2013(115), S. 693-705.
- Berekoven, L., Eckert, W., & Ellenrieder, P. (2009). *Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. 12. Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Bergman, H. & Rychener, M. (2021). *Die finanzielle Stabilität von KMU im Kanton Zürich in der Corona-Krise. Ergebnisse einer Befragung von KMU*. Forschungsbericht KMU-HSG. Universität St. Gallen.
- Bhattacharya, C., B. & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), S. 9–24.
- Boiral, O. (2011). Managing with ISO systems: Lessons from practice. *Long Range Planning*, 44(3), S. 197-220.
- Braun, S, Loew, T. & Clausen, J. (2009). *Innovationen durch CSR. Die Zukunft nachhaltig gestalten*. Berlin: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
- Bundesamt für Statistik (BFS) (2008). *Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/nomenklaturen/noga/publikationen-noga-2008.assetdetail.344614.html>.

- Bundesamt für Statistik (2020). *Kleine und mittlere Unternehmen*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html>.
- Bundesamt für Statistik (2021). *Treibhausgasemissionen in der Schweiz. Entwicklung in CO₂ Äquivalente und Emissionen nach Sektoren*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/raumumwelt/umweltindikatoren/alle-indikatoren/emissionen-und-abfaelle/treibhausgasemissionen.assetdetail.17064546.html>.
- Bundesamt für Umwelt (BAFU) (2020). *Investitionen in Klima und Energiewende für eine nachhaltige Krisenbewältigung*. Abgerufen von <https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/internationales/mitteilungen.msg-id-78898.html>.
- Campopiano G., De Massis, A. & Cassia, L. (2012). Corporate Social Responsibility: A Survey among SMEs in Bergamo. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2012(62), S. 325-341.
- Caroll, A. B. & Shabana, K. M. (2011). *The Business Case for Corporate Social Responsibility. The Conference Board: Director's Notes*. Abgerufen von http://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=1156_1307550372.pdf&type=subsite.
- Chatterji, A. K., Levine, D I., & Toffel, M. W. (2009). How well do social ratings actually measure corporate social responsibility? *Journal of Economics & Management Strategy*, 18(1), S. 125-169.
- Credit Suisse (Hrsg.) (2020). *Schweizer KMU: Flexible Reaktion auf die Coronakrise*. Monitor Schweiz mit KMU-Umfrage. 4. Q 2020. Abgerufen von <https://www.credit-suisse.com/ch/de/unternehmen/unternehmen-unternehmer/aktuell/kmu-erleben-einen-strukturwandel-im-zeitraffer.html>.
- Daub C.-H. (2005). *Globale Wirtschaft – globale Verantwortung: Die Integration multinationaler Unternehmen in den Prozess der nachhaltigen Entwicklung*. Basel: edition gesowip.
- Daub, C.-H., Winistörfer, H. & Weber, M.-C. (2016). *Umweltziele von Unternehmen in der Schweiz. Schlussbericht*. Im Auftrag des Bundesamts für Umwelt (BAFU).

- Demacarty, P. (2009), Financial returns of corporate social responsibility, and the moral freedom and responsibility of business leaders. *Business and Society Review*, 114(3), S. 393-433.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 5. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Del Baldo, M. (2010). Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: the experience of some „spirited businesses“. *Journal of Management Governance*, 2010(16), S. 1-36.
- Du Pisani, J. A. (2006). Sustainable development – historical roots of the concept. *Environmental Sciences*, 3(2), S. 83-96.
- Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) (2020). *17 Ziele für nachhaltige Entwicklung*. Abgerufen von <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/de/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html>.
- EMAS (2021). *Umwelt nachhaltig nutzen, Effizienz steigern – EMAS, das Gütesiegel der Europäischen Union*. Abgerufen von <https://www.emas.de/was-ist-emas>.
- Epstein, M. (2008). *Making Sustainability Work. Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts*, Greenleaf: Sheffield.
- Ernst & Young (2018). *How an integrated sustainability strategy can help you stand out*. Abgerufen von https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-an-integrated-sustainability-strategy-can-help-you-stand-out.
- EU-Commission (2002). *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*. COM (2002) 347 final.
- EU-Commission (2021). *EMAS Regulation*. Abgerufen von https://ec.europa.eu/environment/emas/emas_publications/policy_en.htm.
- EU (2009). *Verordnung (EG) Nr. 1221/2009 Des Europäischen Parlaments und des Rates vom 25. November 2009 über die freiwillige Teilnahme von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung und zur*

Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 761/2001, sowie der Beschlüsse der Kommission 2001/681/EG und 2006/193/. Abgerufen von <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:342:0001:0045:DE:PDF>.

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) (2020). *Swiss Triple Impact*. Abgerufen von <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/de/home/aktuell/news.html/content/agenda2030/de/meta/news/2020/November/sti>.

Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) (2020). *Anforderungen der Umweltmanagementnorm ISO 14001*. Abgerufen von <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-betreiben/zertifizierung-und-normierung/normierung/qualitaetsmanagement/umweltmanagement-iso-14001.html>.

Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), S. 364-378.

Fust, A., Fueglistaller, U., Brunner, C. & Graf, A. (2019). *Schweizer KMU. Eine Analyse der aktuellsten Zahlen*. Forschungsbericht OBT und KMU-HSG, Universität St. Gallen.

Fueglistaller, U., Müller, C., Müller, S., & Volery, T. (2016). *Entrepreneurship - Modelle - Umsetzung - Perspektiven*. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag. DOI.10.1007/978-3-8349-4770-3.

Goffee, R. & Scase R. (1995). *Corporate Realities: The Dynamics of Large and Small Organisations*. International Thomson Business Press: London.

Greenpeace (2007). *Apple will grüner werden!* Abgerufen von <https://www.greenpeace.ch/de/story/18611/apple-will-gruener-werden/>.

GRI (2021). *GRI 101: Grundlagen 2016*. Abgerufen von <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-german-translations/>.

Hämmerli, F. (2009). *KMU: Man nennt sie «das Rückgrat der Wirtschaft» - und behandelt sie schlechter als Börsenanleger*. Abgerufen von <https://www.saldo.ch/artikel/artikeldetail/kmu-man-nennt-sie-das-rueckgrat-der-wirtschaft-und-behandelt-sie-schlechter-als-boersenanleger/>.

- Hansen, U. & Schrader U. (2005). Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre. *Die Betriebswirtschaft*, 65(4), S. 373-395.
- Haugh, H. M. & Talwar, A. (2010). How do corporations embed sustainability across the organization? *Academy of Management Learning & Education*, 9(3), S. 384-396.
- Immerschitt, W., & Stumpf, M. (2019). *Employer Branding für KMU – Der Mittelstand als attraktive Arbeitgeber*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI.10.1007/978-3-658-23133-0.
- Jamali, D., Zanhour, M. & Kehishian T. (2009) Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87(3), S. 355-377.
- Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: an SME Perspective. *Journal of General Management*, 29(4), S. 37-57.
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 2006(67), S. 241 – 256.
- International Standards Organization (ISO) (2015). *Introduction to ISO 14001:2015*. Abgerufen von <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100371.pdf>.
- Kanton Bern (2018). *Statistik der Unternehmensstruktur*. Abgerufen von <https://www.be.ch/portal/de/veroeffentlichungen/statistiken.steckbrief.html/content/statistics/de/6/statistik-der-unternehmensstruktur>.
- Kanton Zürich (2018). *Unternehmensstatistik des Kantons Zürich*. Abgerufen von <http://www.web.statistik.zh.ch/gpv2/?tab=indikatoren&jahr=0&indikatoren=594,581,582,583,584,585,586,587,595,588,589,590,596,591,592,593&gebietstyp=8&gebiet=195>.
- Kopfmüller, J, Brandl, V, Jörissen, J., Paetau, M, Banse, G., Coenen, R. & Grunwald, A. (2001). *Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet – Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren*. 1. Auflage. Berlin: Edition Sigma.
- KPMG (Hrsg.) (2018). *Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Schweiz. Wo steht ihr Unternehmen?* Abgerufen von <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ch/pdf/nachhaltigkeit-de.pdf>.

- Korten, D. C. (1990). *Getting to the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda*. West Hartford, Connecticut: Kumarian Press.
- Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and your Cause*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Kuss, A., Wildner, R., & Kreis, H. (2014). *Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Opresnik, M. O. (2015). *Marketing-Management. Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien*. 14. Auflage. Hallbergmoos: Pearson.
- Kuss, A., Wildner, R., & Kreis, H. (2014). *Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lajunen, T., Corry, A., Summala, H. & Hartley, L. (1997). Impression Management and Self-Deception. In Traffic Behaviour Inventories. *Personality and Individual Differences*, 22(3), S. 341-353.
- Loew, T. & Rohde, F. (2013). *CSR und Nachhaltigkeitsmanagement. Definitionen, Ansätze und organisatorische Umsetzung im Unternehmen*. Institute for Sustainability. Berlin 2013.
- Logan, D. (1998). Corporate Citizenship in a Global Age. *RSA Journal*, 1998(146), S. 64 -71.
- Lorson, P., Peters, S. & Furhmann C. (2014). Nachhaltige Unternehmensführung: Begriffliche Abgrenzungen. *Zeitschrift für Corporate Governance* 1(14), S. 11-19.
- Lucco, A., Rüeger, B., Fuchs R., Ergenzinger, R., & Thommen, J. (2015). *Marketing*. 3. Auflage. Zürich: Versus.
- Mathys, S., Meier-Pfister, M. & Stähelin, J. (2020). *Study on ESG Reporting in Switzerland*. IRF Reputation AG: Zürich.
- McWilliams, A., Siegel, D. S. & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), S. 1-18.
- Mitcham, C. (1995). The concept of sustainable development: its origins and ambivalence. *Technology in Society*, 17(3), S. 311-326.

- Nidumolo, R., Prahalad, C. K., Rangaswami M. R. (2009). Das grüne Unternehmen. *Harvard Business Manager*, 2009(12), S. 52-61.
- Pörksen, U. (2011). *Plastikwörter. Die Sprache einer internationalen Diktatur*. 7. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2007). Strategy and Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), S. 78-92.
- Raithel, J. (2008). *Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Reinders, H. (2011). Fragebogen. In: Reinders H., Ditton, H., Gräsel, C. & Gniewosz, B. (Hrsg.): *Empirische Bildungsforschung. Strukturen und Methoden*. S. 53-65. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Russo, A. & Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), S. 207-221.
- Sarbutts, N. (2003). Can SMEs do CSR? A practitioners' view on the way SMEs are able to manage reputation through CSR. *Journal of Communication Management*, 7(4), S. 340-347.
- Schaltegger, S., Herzig, C., Kleiber, O., Klinke, T., Müller, J. (2007). *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis; Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability*. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.
- Schoenberger-Orgad, M. & McKie, D. (2005). Sustaining edges: CSR, postmodern play, and SMEs. *Public Relations Review*, 31(4), S. 578-583.
- Schön, D. (2012). Planung und Reporting im Mittelstand - *Grundlagen, Business Intelligence und Mobile Computing*. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI.10.1007/978-3-8349-3604-2.
- Spence, L.-J. (2007). CSR in small business in a European policy context: the five "C"s of CSR and Small Business Research Agenda 2007. *Business and Society Review*, 112(4), S. 533-552.

- Stafford-Smith, M. (2014). UN Sustainability goals need quantified targets. *Nature*, 513(7518), S. 281.
- Staub-Bisang, M. (2012). Die Grossunternehmen geben das Tempo vor. *Neue Zürcher Zeitung NZZ*. 23.08.2012.
- United Nations General Assembly (1987). *Report of the world commission on environment and development: Our common future*. Oslo: United Nations General Assembly, Development and International Cooperation: Environment.
- United Nations (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Resolution der Generalversammlung vom 25. September 2015. Abgerufen von <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
- Van Zon, H. (2002). *Geschiedenis & duurzame ontwikkeling. Duurzame ontwikkeling in historisch perspectief: enkele verkenningen*. Nijmegen / Groningen: Werkgroep Disciplinaire Verdieping Duurzame Ontwikkeling.
- Welford, R. (2004). Corporate Social Responsibility in Europe and Asia: Critical Elements and Best Practice. *The Journal of Corporate Citizenship*, 2004(13), S. 31-47.
- Wolf, J., Paul, H., & Zipse, T. (2009). *Erfolg im Mittelstand - Tipps für die Praxis*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler. DOI.10.1007/978-3-8349-8512-5.
- Worster, D. (1993). *The wealth of nature: environmental history and the ecological imagination*. 1. Auflage. New York: Oxford University Press.
- Worthington, I., Ram, M. & Jones, T. (2006). Exploring Corporate Social Responsibility in the U. K. Asian Small Business Community. *Journal of Business Ethics*, 67(2), S. 201-217.

8 Anhang

8.1 Fragebogen

Block 1: Intro

Herzlich willkommen!

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Umfrage.

Mit dem Ausfüllen des Fragebogens unterstützen Sie die Forschung im Bereich nachhaltiges Unternehmertum und KMU-Management.

Bevor Sie mit der Umfrage starten, anbei einige allgemeine Informationen:

- Die Umfrage wird im Rahmen einer Bachelor-Arbeit an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) durchgeführt.
- Ihre Antworten werden anonym behandelt und nicht an Dritte weitergeben.
- Sie benötigen ca. 5 Minuten Zeit, um die Umfrage auszufüllen.
- Bei Fragen wenden Sie sich bitte an Marc Mühlethaler (muehlma3@students.zhaw.ch).

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Block 2: Selbsteinschätzung

Wichtigkeit:

Wie wichtig ist das Thema "Nachhaltigkeit" aus Ihrer Sicht in Ihrem Unternehmen?

- 1) überhaupt nicht wichtig
- 2) nicht wichtig
- 3) weder wichtig noch unwichtig
- 4) wichtig
- 5) sehr wichtig

Umgesetzte Massnahmen:

Welche Massnahmen im Bereich Nachhaltigkeit werden oder wurden in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzt? (Mehrfachantworten möglich)

- Gebäudeoptimierungen (Heizung, Warmwasser, Lüftungen oder weitere)
- Stromverbrauch optimiert
- Materialverbrauch reduziert
- Finanzielle Unterstützung von öffentlichen Verkehrsmitteln für Mitarbeiter
- Verbesserung der Arbeitssicherheit für Mitarbeiter

- Lieferanten in Verantwortung miteinbeziehen
- Einkauf ökologischer Rohmaterialien
- Abfallvermeidung / -trennung
- Erneuerung der Fahrzeugflotte
- Sensibilisierung der Mitarbeiter für das Thema
- Einführung eines Kontrollsystems im Bereich Nachhaltigkeit (z.B. Ressourcenverbrauch, Emissionen etc.)
- Spenden an Projekte für mehr Nachhaltigkeit
- Bis jetzt keine Massnahmen im Bereich Nachhaltigkeit umgesetzt
- Andere

Gründe ja:

Was sind die Gründe, weshalb Massnahmen im Bereich Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen umgesetzt werden oder wurden? (Mehrfachantworten möglich)

- Kosteneinsparungen
- Persönliche Überzeugungen von Inhabern / Mitarbeitern
- Kunden verlangen dies
- Erfüllung aktueller gesetzlicher Vorgaben
- Vorbeugung gegenüber möglichen zukünftigen Gesetzesänderungen
- Förderlich für die Wahrnehmung des Unternehmens
- Konkurrenz macht dies auch
- Kapitalgeber verlangen dies
- Minimierung des Risikos eines möglichen Reputationsschadens
- Bis jetzt keine Massnahmen im Bereich Nachhaltigkeit umgesetzt
- Andere

Nicht umgesetzte Massnahmen:

Welche Massnahmen wurden in Betracht gezogen, jedoch nicht umgesetzt? (Mehrfachantworten möglich)

- Gebäudeoptimierungen (Heizung, Warmwasser, Lüftungen oder weitere)
- Stromverbrauch optimiert
- Materialverbrauch reduziert
- Finanzielle Unterstützung von öffentlichen Verkehrsmitteln für Mitarbeiter
- Verbesserung der Arbeitssicherheit für Mitarbeiter

- Lieferanten in Verantwortung miteinbeziehen
- Einkauf ökologischer Rohmaterialien
- Abfallvermeidung / -trennung
- Erneuerung der Fahrzeugflotte
- Sensibilisierung der Mitarbeiter für das Thema
- Einführung eines Kontrollsystems im Bereich Nachhaltigkeit (z.B. Ressourcenverbrauch, Emissionen etc.)
- Spenden an Projekte für mehr Nachhaltigkeit
- Bis jetzt keine Massnahmen im Bereich Nachhaltigkeit in Betracht gezogen
- Andere

Gründe nein:

Was sind die Gründe, weshalb mögliche Massnahmen im Bereich Nachhaltigkeit *nicht* umgesetzt wurden? (Mehrfachantworten möglich)

- Zeitmangel
- Bürokratieaufwand zu gross
- Zu wenig Einfluss auf das Geschäftsergebnis
- Kosten für Anpassungen zu hoch
- Kosteneinsparungen zu gering
- Nicht bekannt, an wen man sich wenden könnte / keine Anlaufstelle
- Unklar, wie man vorgehen sollte
- Unklar, welche Massnahmen man umsetzen sollte
- Andere

Block 3: Nachhaltigkeitsberatung

Beratung ja/nein:

Sind Ihnen Angebote zur Nachhaltigkeitsberatung bekannt?

- Ja
- Nein

Beratung TEXT:

Welche Angebote zur Nachhaltigkeitsberatung sind Ihnen bekannt?
Tragen Sie den Namen des Angebots bitte im unten stehenden Textfeld ein.

Block 4: Handlungsbedarf**Druck:**

Wie stark ist der Druck von den unten aufgeführten Anspruchsgruppen, hinsichtlich Nachhaltigkeit mehr zu tun?

	1 überhaupt kein Druck	2 leichter Druck	3 mittlerer Druck	4 starker Druck	5 sehr starker Druck
Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kapitalgeber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter / Persönliche Überzeugung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesellschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nichtregierungsorganisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönliches Umfeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkurrenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesetzgeber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Block 5: Nachhaltigkeitsverhalten allgemein**Fortschrittlichkeit:**

Wie fortschrittlich schätzen Sie Ihr Unternehmen im Hinblick auf Nachhaltigkeit ein?

- 1) überhaupt nicht fortschrittlich
- 2) eher nicht fortschrittlich
- 3) durchschnittlich fortschrittlich
- 4) eher fortschrittlich
- 5) sehr fortschrittlich

Informationsstand:

Wie gut fühlen Sie sich hinsichtlich nachhaltigem Wirtschaften informiert?

- 1) überhaupt nicht gut
- 2) eher nicht gut
- 3) durchschnittlich gut
- 4) eher gut
- 5) sehr gut

Pros:

Ergeben sich aus Ihrer Sicht Wettbewerbsvorteile, wenn Sie hinsichtlich Nachhaltigkeit mehr tun als andere in Ihrer Branche?

- 1) überhaupt keine Wettbewerbsvorteile
- 2) minimale Wettbewerbsvorteile
- 3) mittlere Wettbewerbsvorteile
- 4) nennenswerte Wettbewerbsvorteile
- 5) sehr starke Wettbewerbsvorteile

Pros / Cons:

Bitte benennen Sie die Wettbewerbsvorteile oder -nachteile, welche sich aus Ihrer Sicht ergeben, wenn Sie hinsichtlich Nachhaltigkeit mehr tun als andere in Ihrer Branche? Nennen Sie einfach die Punkte, die Ihnen als erstes in den Sinn kommen. Sie können sich kurz halten.

Block 6: Unternehmensdemografie

Branche:

Zu welcher Branche zählt Ihr Unternehmen?

- Produzierende Industrie
- Bauhauptgewerbe
- Baunebengewerbe
- Handwerk
- Landwirtschaft
- Forstwirtschaft
- Fischerei
- Andere

Mitarbeiterzahl:

Wie viele Mitarbeiter*innen hat Ihr Unternehmen?

- 1-9
- 10-49
- 50-249
- Über 249

Block 7: Persönliche Angaben

Beteiligt:

Sind Sie an Entscheidungen bezüglich den Nachhaltigkeitsbemühungen in Ihrem Unternehmen beteiligt?

- Ja, immer
- Ja, teilweise
- Nein, nie

Verwandt:

Stehen Sie in einem Verwandtschaftsverhältnis mit den Geschäftsinhabern?

- Ja
- Nein
- Ich bin Inhaber*in

Funktion:

Was ist Ihre Funktion im Unternehmen?

Geschlecht:

Was ist Ihr Geschlecht?

- weiblich
- männlich
- Andere

Alter:

Wie alt sind Sie?

Abschluss:

Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

- Keine
- Obligatorische Schule
- Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis EFZ / Berufliche Grundbildung (Lehre)
- Höhere Berufsbildung
- (Berufs-)Maturität / Fachmittelschule
- Universität / Hochschule / Fachhochschule
- Andere

Block 8: Ende

Ende:

Sie sind am Ende der Umfrage angekommen!

Vielen herzlichen Dank für Ihre Teilnahme.

Sie haben damit einen wichtigen Beitrag für meine Bachelor-Arbeit geleistet und unterstützen ebenso die Forschung im Bereich Nachhaltigkeitsbemühungen von KMUs in der Schweiz.

Sollten Sie Fragen oder Anregungen zur Arbeit haben, können Sie mich gerne unter muehlma3@students.zhaw.ch kontaktieren.

Gerne können Sie Ihre Kommentare auch in das untenstehende Kommentarfeld einfügen.

8.2 Angaben aus dem Fragebogen

Antworten aus Block 3

Nachstehend sind die genannten Antworten zur Nachhaltigkeitsberatung aus Block 3 des Fragebogens in alphabetischer Reihenfolge aufgelistet. Mehrfach erwähnte Nennungen sind nur einmal aufgeführt:

- Act Cleantech Agentur Schweiz
- AFRY.CH
- Agitec
- Bio Suisse
- Carbotech AG
- ClimatePartner
- Desycling
- Diverse Gemeindeangebote
- Dresö
- Eartheffekt
- Ecofair
- Ecovadis
- Ecowatt
- EKZ
- ENAW
- Energie 360
- Energieberatung EKZ
- Energieförderung Schweiz
- EPB
- EW Herrliberg
- EWZ
- Fachstellen der Kantone
- Fair'n Green
- GEAK
- Greenpeace
- INERSO GmbH
- Integrity Next

- ISO 14001
- Kerakoll
- KEV
- KPMG
- Lemonconsult
- Mr. Green
- MyClimate
- Naef Group
- Öko-Kompass
- PEIK-Energieberatung
- Plant Values
- Primeo Energy
- PWC
- REACH
- Refnet
- Southpole
- Stiftung KMU Klima
- Sustainserv GmbH
- SUVA
- Swiss Climate
- Swissfoundation
- WWF

Eigenständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit,

- dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne fremde Hilfe und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe;
- dass ich sämtliche verwendeten Quellen erwähnt und gemäss gängigen wissenschaftlichen Zitierregeln korrekt zitiert habe;
- dass das Thema, die Arbeit oder Teile davon nicht bereits Gegenstand eines Leistungsnachweises einer anderen Veranstaltung oder Courses waren, sofern dies nicht ausdrücklich mit dem Referenten oder der Referentin im Voraus vereinbart wurde und in der Arbeit ausgewiesen wird;
- dass ich mir bewusst bin, dass meine Arbeit elektronisch auf Plagiate überprüft werden kann und ich hiermit der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) laut Prüfungsordnung das Urheberrecht soweit einräume, wie es für die Verwaltungshandlungen notwendig ist;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Hochschule einen Verstoß gegen diese Eigenständigkeitserklärung sowie insbesondere die Inanspruchnahme eines Ghostwriter-Service verfolgt und dass daraus disziplinarische wie auch strafrechtliche Folgen resultieren können, welche zum Ausschluss von der Hochschule resp. zur Titelaberkennung führen können.
- dass sämtliche Rechte am Werk an die Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) abgetreten werden. Das Recht auf Nennung der Urheber bleibt davon unberührt.

Zürich, den 9. Juni 2021

Marc Mühlethaler