

University of Geneva
Certificate of Advanced Studies in Corporate Social Responsibility
January-July 2010
Prof. Michael Hopkins

MNCs and SMEs – is it David versus
Goliath when it comes to CSR?

Author
Miriam Lüthold
MA Political Science

Abstract

This paper analyses the role of micro, small and medium-sized enterprises (SMEs) and multinational corporations (MNCs) within Corporate Social Responsibility (CSR). It focuses on the following questions: is CSR determined by MNCs? Do SMEs have any choice or do they have to comply if they want to do business? In the end, is it David versus Goliath when it comes to CSR? Or do SMEs have a decisive power in CSR? And if yes, what is their contribution to CSR? Could MNCs as well learn from SMEs?

The analysis is structured in two parts. The first part is a literature review about the role of SMEs and MNCs within CSR. The second part is dedicated to two companies, a SME and a MNC, who serve as case studies in order to complement the findings of the literature review.

Table of contents

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Introduction | 4 |
| 2 | Analysis | 5 |
| 2.1 | Method and data | 5 |
| 2.2 | Definition of SME and MNC | 5 |
| 2.3 | Literature review | 7 |
| 2.3.1 | SMEs – a forgotten stakeholder group | 7 |
| 2.3.2 | The predominance of MNCs in CSR and its consequence | 9 |
| 2.3.3 | The lower bargaining power of SMEs towards MNCs | 10 |
| 2.3.4 | SMEs and their added value to CSR | 11 |
| 2.4 | The case studies | 12 |
| 2.4.1 | Company #1 | 13 |
| 2.4.2 | Company #2 | 14 |
| 3 | Conclusion | 16 |
| 4 | References | 18 |
| 5 | Bibliography | 19 |
| 6 | Appendices | 20 |
| 6.1 | Appendix I: Briefing interview case study #1 | 20 |
| 6.2 | Appendix II: Transcript interview case study #1 | 23 |
| 6.3 | Appendix III: Briefing interview case study #2 | 27 |
| 6.4 | Appendix IV: Transcript interview case study #2 | 30 |

1 Introduction

There are many ways to define Corporate Social Responsibility (CSR). According to a definition by Michael Hopkins (2003, p.1)¹ 'CSR is concerned with treating the stakeholders of the firm ethically or in a responsible manner. Ethically or responsible means treating stakeholders in a manner deemed acceptable by society. Social includes economic responsibility'. In all definitions I have read so far 'Corporate' is a general notion and does not specify a particular kind of company. Yet, I gained the impression during the *Certificate of Advanced Studies* course that the CSR debate and tools often focus on multinational corporations (MNCs): guest speakers who were invited to our lectures mostly referred to their experiences with MNCs and our readings were often based on MNC case studies. I started wondering if small and medium-sized enterprises (SMEs) play any role in CSR? And if yes, what kind? I remembered a discussion I had with a friend of mine a couple of months earlier. Her family owns a small business with approximately 10 employees. She explained to me that the implementation and documentation of various CSR standards required by their MNC clients were exhausting and not always comprehensible for them as a small family run business. My friend's statement nourished my reasoning about SME in CSR: is CSR determined by MNCs? Do SMEs have any choice or do they have to comply if they want to do business? In the end, is it David versus Goliath when it comes to CSR? Or do SMEs have a decisive power in CSR? And if yes, what is their contribution to CSR? Could MNCs as well learn from SMEs?

¹ Hopkins, M., 2003. *Planetary bargain: corporate social responsibility matters*. London: Earthscan.

2 Analysis

2.1 Method and data

The analysis is based on two approaches. First, on a literature review referring to articles published in academic journals, newspapers and in the Internet.

Second, the findings of the literature review were compared and complemented with insider-views based on an interpretative approach (Mason, 2002)². In order to get those insights semi-directive interviews with open questions (Berthier, 1998)³ were conducted with representatives of two companies. The companies serve as case studies: one representing a SME and the other a MNC.

The representatives of the two companies received a short letter of introduction that explained the context of the interview and allowed a brief preparation. Both interviews took approximately 30 minutes and were recorded. Their transcripts are attached in the appendices. As the interviews were conducted in the representatives' mother tongue German, the transcripts were also written in German.

In order to illustrate some key findings of the literature review single extracts of the interviews are selected and reformulated in section 2.4.

2.2 Definition of SME and MNC

Micro, small and medium-sized enterprises (SMEs) play an important role in every economy. Following a study run by the IMF Small Business Program (cited in International Institute for Sustainable Development, 2008)⁴ 99 per cent

² Mason, J., 2002. *Qualitative researching*. London: Sage Publications.

³ Berthier, N., 1998. *Les techniques d'enquête en sciences sociales*. Paris: Armand Colin.

⁴ International Institute for Sustainable Development, 2008. *How material is ISO 26000 Social Responsibility to small and medium-sized enterprises (SMEs)?*. [Online] Available at http://www.iisd.org/pdf/2008/how_material_iso_26000.pdf [Accessed 14 June 2010]

of all businesses in industrialized and emerging economies are SMEs. They provide approximately 50 per cent of employment and contribute 30-60 per cent to the GDP. According to a definition by the European Commission the notion SME applies to any business that complies with following criteria: first, it has less than 250 employees, second, the annual turnover does not exceed 50 million euro, respectively its balance sheet does not exceed 43 million euro (2005)⁵.

In contrary to a SME a multinational corporation (MNC), also called transnational corporation (TNC) or multinational enterprise (MNE), produces and/or supplies in more than one country. In this sense it is international. The International Labour Organization (ILO) describes a MNC 'as a corporation that has its management headquarters in one country, known as the home country, and operates in several other countries, known as host countries' (Wikipedia, 2010)⁶.

Although fewer in number MNCs play an important role. Some MNCs are that large that their income exceeds the GDP of some nations. MNCs can affect a whole economy by their business decisions and influence national and international political processes (Somo, 2008)⁷. Because of their powerful influence they are often criticized.

⁵ European Commission, 2005. *The new SME definition: user guide and model declaration*. [Online] Available at http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm [Accessed 30 May 2010]

⁶ Wikipedia, 2010. *Multinational corporation*. [Online] (Updated 15 June 2010) Available at: http://en.wikipedia.org/wiki/Multinational_corporation [Accessed 20 June 2010]

⁷ Somo, 2008. *Presenting SOMO 2008-2010*. [Online] Available at: <http://somo.nl/files/presenting-somo> [Accessed 26 June 2010]

2.3 Literature review

2.3.1 SMEs – a forgotten stakeholder group

The literature on CSR in SMEs is recent and not as wide as the literature concerning larger companies (Ciliberti et al., 2008)⁸. Fassin (2008, p.365)⁹ even describes them as ‘forgotten stakeholder group’ and refers to Spence, according to whom ‘the voice of the SME is unlikely to be heard in the consultancy-oriented perspective’ (Spence et al., 2003 cited in Fassin, 2008, p.366). This secondary role of SMEs within the CSR debate can be explained through following reasons. First, the acquaintance with the characteristics of SMEs and nature of management in SMEs is insufficient (Fassin, 2008). The business case for CSR has been developed from research based on large corporations. Within the research, SMEs have been treated as ‘little big companies’. The thinking was that conventional CSR theory could be scaled down to ‘fit’ SMEs (Jenkins, 2004)¹⁰. Conventional CSR theory is based on the norm of large companies and therefore developed in and for large companies, according to Jenkins. Second, MNCs face a reputational risk (Levis, 2006)¹¹. Society seeks greater commitment from large corporations when it comes to CSR (Jenkins, 2004). Therefore the media are particularly interested in large and multinational companies. In this sense CSR became a strategy for MNCs to obtain a social licence. Whereas SMEs escape the scrutiny of activists and campaigners given

⁸ Ciliberti, F. Pontrandolfo, P. & Scozzi, B., 2008. Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production*, 16, pp.1579-1588.

⁹ Fassin, Y., 2008. SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17 (4), pp.364-378.

¹⁰ Jenkins, H., 2004. A critique of conventional CSR theory: an SME perspective. *Journal of General Management*, 29 (4), pp.37-57.

¹¹ Levis, J., 2006. Adoption of corporate social responsibility codes by multinational companies. *Journal of Asian Economics*, 17, pp.50-55.

their small size and their lower profile in the marketplace (IISD, 2008)¹². Third, SMEs are less active in lobbying than MNCs and underrepresented in industrial federations. Fassin (2008, p.374) states: 'In most industrial federations, representatives from big companies dominate and consequently have more influence in the decision making than the SME leaders. As they are more engaged in lobbying, large companies tend to have the decisive role in these discussions, while the voices of the SMEs are rarely heard'. Many CSR practices are initiated and developed by the industry, hence mostly defined by large companies.

Although still some argue that 'SMEs continue to be missing from the sustainable development agenda' (IISD, 2008) they are more and more getting involved in the CSR debate. Given their activity in markets affected by global pattern of supply and demand, the pressure on SMEs is increasing. Moreover, to most SMEs social responsibility is nothing new. Most of them have always been engaged in social and community activities but in a less formal and measurable way than MNCs. Small businesses' social activities often depend on the manager and owner (Fassin, 2008). This is due to the nature of SMEs: they have less formal structures, looser control systems and are less documented compared to MNCs (Longecker et al., 1989 cited in Fassin, 2008, p.365). Smaller firms are less likely than larger to strategize environmental and social responsibility (IISD, 2008). They therefore do not incorporate CSR into their core business (Margolis, 2001)¹³.

¹² International Institute for Sustainable Development, 2008. *How material is ISO 26000 Social Responsibility to small and medium-sized enterprises (SMEs)?*. [Online] Available at http://www.iisd.org/pdf/2008/how_material_iso_26000.pdf [Accessed 14 June 2010]

¹³ Margolis, A., 2001. Social conscience. *Financial Management*, pp.34-35.

2.3.2 The predominance of MNCs in CSR and its consequence

Given the fact that the business case for CSR is based on large corporations and that they are the key agents in the diffusion of CSR practices (Castka, 2008)¹⁴, CSR as such tends towards formalization (Jenkins, 2004)¹⁵. Fassin (2008, pp. 368)¹⁶ describes this in his article as following: 'MNCs by nature need a more formal kind of CSR, whereas SMEs know an informal and less measurable kind of social engagement'. This leads to formalized CSR practices that are designed for larger firms but not for SMEs.

The challenge of such CSR practices is their implementation by SMEs. As MNCs are fewer in number than SMEs within an economy the question of legitimacy may arise (Levis, 2006)¹⁷. Why should SMEs who represent over 99 per cent of the economy apply practices, which were developed for just a few large companies? CSR solutions may neither be relevant nor applicable for SMEs with limited resources and therefore makes it more difficult to engage small business entrepreneurs (Jenkins, 2004). SMEs might be sceptic and opposed to administrative burden. According to Quairel and Auberger (2005 cited in Fassin, 2008, p.370) the costs of reporting are proportionally higher for an SME than for a large corporation, while the relevance might be doubtful. As Fassin (2008, p.370) writes: 'Reports become primarily directed towards an external audience'.

The ISO 26000 development process shall serve as a concrete example. Castka and Balzarova (2008, pp.274)¹⁸ analysed in their article the multi-stakeholder

¹⁴ Castka, P. & Balzarova, M.A., 2008. ISO 26000 and supply chains: on the diffusion of the social responsibility standard. *International Journal of Production Economics*, 111, pp.274-286.

¹⁵ Jenkins, H., 2004. A critique of conventional CSR theory: an SME perspective. *Journal of General Management*, 29 (4), pp.37-57.

¹⁶ Fassin, Y., 2008. SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17 (4), pp.364-378.

¹⁷ Levis, J., 2006. Adoption of corporate social responsibility codes by multinational companies. *Journal of Asian Economics*, 17, pp.50-55.

¹⁸ Castka, P. & Balzarova, M.A., 2008. ISO 26000 and supply chains: on the diffusion of the social responsibility standard. *International Journal of Production Economics*, 111, pp.274-286.

approach. Both criticise the process for the lack of participation and engagement with SMEs. Fassin (2008, p.375) expresses the same doubt about ISO 26000: 'Their working groups are dominated by lobbyists, consultants and representatives from federations and pressure groups, as small business entrepreneurs have no time to invest in such meetings'. Small businesses are included under the industry stakeholder group and not as a stand-alone category. Castka and Balzarova (2008) argue that the lack of representation may lead to the development of a standard, which will essentially have little application to small businesses. The International Institute of Sustainable Development (2008, p.2)¹⁹ shares this concern: 'While ISO 26000 may increase awareness, provide definition and add legitimacy to the social responsibility debate, it may not contain the practical guidance to enable SMEs to implement theory in practice. SMEs are likely to require external expertise to interpret and implement ISO 26000 in a manner that is best suited to their business context [...]'. Of course, that would lead to additional costs, which small organizations may not be able to carry.

2.3.3 The lower bargaining power of SMEs towards MNCs

Whilst MNCs experience through consumers and NGOs a bottom-up pressure to implement CSR, SMEs are exposed to a top-down pressure from clients, in particular MNCs clients (Jenkins, 2004)²⁰. Most large companies require from suppliers to comply with specific CSR standards or code of conducts (Ciliberti et al., 2008)²¹. Such requirements are often contractually imposed. This explains

¹⁹ International Institute for Sustainable Development, 2008. *How material is ISO 26000 Social Responsibility to small and medium-sized enterprises (SMEs)?*. [Online] Available at http://www.iisd.org/pdf/2008/how_material_iso_26000.pdf [Accessed 14 June 2010]

²⁰ Jenkins, H., 2004. A critique of conventional CSR theory: an SME perspective. *Journal of General Management*, 29 (4), pp.37-57.

²¹ Ciliberti, F. Pontrandolfo, P. & Scozzi, B., 2008. Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production*, 16, pp.1579-1588.

why small businesses often get involved into CSR when they supply to large companies and MNCs (Castka and Balzarova, 2008)²².

According to Jenkins (2004) the power within the stakeholder relationship between supplier and client lies by the client, in this case the MNC. A company's smaller size often results in lower bargaining power. Larger companies have more power to stimulate socially responsible behaviours among their supply chain partners (Ciliberti, 2008). In particular, when it comes to suppliers in developing countries where social standards are scarcely known. Pressure from MNCs that operate in developed countries is the main driver for such SMEs to adopt CSR practices (Ciliberti, 2008). In contrary to MNCs, SMEs have difficulties to transfer socially responsible behaviours to suppliers that operate in developing countries (Ciliberti, 2008).

2.3.4 SMEs and their added value to CSR

In many small businesses the concept of responsibility is not only *corporate* but also *personal*; the manager might also be the owner who has inherited the business from his family. Sustainability becomes key if the business shall be transmitted to the next generation. Fassin (2008, p.371)²³ notes on this: 'The entrepreneur, the owner of an SME, is inherently obliged to have a long-term view within restricted financial constraints. He is risking his savings and his income; the CEO, on the other hand, is a hired manager [...] with the possibility of a golden handshake if it goes wrong'.

In many cases, the owner-manager not only invests his fortune in the business but also gives his name. He risks hereby his personal reputation and has a

²² Castka, P. & Balzarova, M.A., 2008. ISO 26000 and supply chains: on the diffusion of the social responsibility standard. *International Journal of Production Economics*, 111, pp.274-286.

²³ Fassin, Y., 2008. SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17 (4), pp.364-378.

particular interest in managing the business in a long-term perspective (Fassin, 2008).

Small business entrepreneurs are embedded in the local community. Fassin (2008, p.369) explains: 'Many proponents of CSR who still consider philanthropy as one of the pillars of classical CSR appear to ignore that many small business entrepreneurs take up responsibility in the local community [...] They therefore use their private means [...] while CEOs of multinationals give their shareholders' money to charities'.

Another aspect of CSR on which SMEs pay a lot of attention is the workplace spirit and empowerment of employees. In order to attract and compensate collaborators who could earn more from multinationals entrepreneurs of small businesses attempt to create a positive climate with a friendly atmosphere (Fassin, 2008). Whilst MNCs spend a lot of money on HR SMEs do that naturally.

Due to their size and characteristics SMEs are more flexible and less formal than MNCs. They can quicker respond through direct communication and react to their environment (Fassin, 2008). Jenkins (2004, p.52) argues in the same way: 'SMEs are often able to be more flexible, more responsive and better at internal communication than large companies, allowing CSR to be implemented without being tied down in bureaucracy.'

According to Jenkins (2004, p.50) SMEs compared to MNCs in general generate CSR strategies in a more proactive and internal manner.

2.4 The case studies

This section gives the content of the interviews with the representatives of a MNC and a SME. It selects and reformulates certain statements and is therefore not an exhaustive summary. The complete interview is attached in the appendices.

The interviewees spoke about their personal experience and general opinion in regard to CSR and the MNC - SME relation. Due to privacy, the names of the

companies and their representatives are not mentioned. Nevertheless, a brief description of each company is given.

2.4.1 Company #1

Company #1 is a small family run business in Switzerland, which roasts high-quality coffee. Amongst others, they roast UTZ, BIO Suisse, Max Havelaar and Rain Forest Alliance certified coffee beans. Their clients are small retailers and restaurants, as well as large companies and MNCs within the food industry. The interview was conducted with the head and owner who manages the business since 1978 in third generation and his daughter who is responsible for the audit and standard management.

- Standard requirements from MNCs: Before the company began to supply a large MNC they were audited. Their client requires from all suppliers worldwide to comply with a catalogue of specific standards. Although some standards address larger businesses and hence do not relate to the context of the company, it had to fulfil all requirements. The manager and owner wonders if it was not better to have more than just one standard worldwide. According to him more attention should be given to the local context of each supplier and producer.
- Implementation and formalisation: The company felt that the auditor was very transparent about the required standards and assisted them well during the audit. Nevertheless the standards were strict and non negotiable. Some of the requirements were not new to the company. For instance, they already implemented health and safety standards before they were required from their MNC client. What has changed is that they now have to document and report all these standards. As the owner and manager explains, this is linked to additional paperwork and costs. It is important to them that the reporting does not become an end in itself. They explain that although they do document their activities and have their

suppliers sign a code of conduct, many criteria are difficult to be monitored and controlled.

- The SME advantages in CSR: Both representatives of the company believe that they have as a family run business more credibility and authenticity when it comes to sustainability.

2.4.2 Company #2

Company #2 is one of Switzerland's largest employers and largest enterprises. It is organized as a cooperative society. Amongst others the group comprehend travel agencies, furniture boutiques, department stores, petrol stations and evening schools. But mostly it is know as retailer and for its supermarket chain. It counts every day over 1.4 million clients. The interview was conducted with the head of the standards and social compliance department.

- Implementing CSR across the supply chain: Social and environmental aspects have always been very important to the company. Within their own production but as well within the production of goods they purchase from suppliers. They therefore require within their supply chain certain CSR standards, code of conducts and certificates. For instance, 95 per cent of their coffee assortment is UTZ Certified²⁴.

For the company it is key to be transparent when they require standards and certifications from suppliers. Explanation and communication is very important. The supplier and producer must understand the meaning of required standards and codes of conduct in order to implement them.

- Compliance and control: Standards must be controlled else they do not make sense. The company therefore carries out internal and external audits. Sometimes standards within the supply chain can only be tracked

²⁴ UTZ Certified is a worldwide certification program for agricultural products. It aims responsible production and sustainable supply chains. (Website of UTZ Certified, 2010. [Online] Available at: <http://www.utzcertified.org/> [Accessed 14 August 2010])

until a certain level, for instance in the electronics industry. It is very difficult to control the suppliers of each component part. Whereas in the coffee sector the implementation can be more easily verified, even until the origin of the supply chain, the coffee farmer.

The company applies a capacity building approach in order to develop CSR in their supply chain. For example, all UTZ certified coffee farmers attend a training. The goal is to professionalize the coffee producers and to help them to become better producers.

- CSR industry initiatives: The company participates in the *Global Social Compliance Program*, a shared global approach for improving working conditions in the global supply chain. As the head of the standards and social compliance department of the company explains sector leaders and the business as a whole must cooperate in order to realize changes and to improve conditions within the supply chain.
- Learning from SMEs: According to the head of the standard and social compliance department of the company, MNCs can learn from SMEs a more flexibility and proximity based approach within CSR. He explains that it is important to find the right balance between standardization and flexibility. Not everything can be solved through standardization.

3 Conclusion

In general, one can say that – so far – the concept for CSR was mainly developed for large companies. MNCs themselves played an active role within the CSR debate and shaped CSR practices considerably whilst SMEs were not involved. But in the last years NGOs, the public and academia have started to pay more attention to small businesses in CSR.

Still, mostly MNCs define within the supply chain which CSR standards and code of conduct are to be adopted. However, the tendency is moving from an approach based on compliance to an approach based on capacity building.

MNCs have learned that if CSR across the supply chain is meant to be effective, suppliers need to know and understand CSR. It is therefore important that MNCs help their subcontractors, in particular SMEs, to gradually reach the CSR norms.

In this sense MNCs do not just define and impose but they try to create an understanding for sustainability and aim to improve the know-how of their suppliers. This is in the end beneficial to all, the society and the environment.

Hence it is wrong to say that '*when it comes to CSR, it is David versus Goliath*'.

A sound CSR strategy depends on stakeholder management. This means being in a constant dialogue with the companies' stakeholders, also with small suppliers such as SMEs. (Ab)-using market power and imposing standards and codes of conduct are contrary to a *responsible* behaviour and do not favour a sustainable development.

SMEs are different from MNCs. Due to their particularities SMEs need an own CSR business case. Jenkins (2004, p.52) refers in his paper to Dandridge who argued in 1979 that 'children are not little grown-ups: small business needs its own organizational theory'. CSR initiatives should therefore make sure that SMEs as a stakeholder group are from the beginning duly represented in the working groups.

Standardisation, certification and code of conducts are valuable instruments in order to guarantee a social, ecological and economical responsible practice along the supply chain. But these instruments are not always the ultimate

solution. The environment, society and the markets change. Therefore CSR standards and codes must evolve. SMEs are less bureaucratic and can adapt faster to changing circumstances. In this regard, MNCs could learn a lot from SMEs.

4 References

- Berthier, N., 1998. *Les techniques d'enquête en sciences sociales*. Paris: Armand Colin.
- Castka, P. & Balzarova, M.A., 2008. ISO 26000 and supply chains: on the diffusion of the social responsibility standard. *International Journal of Production Economics*, 111, pp.274-286.
- Ciliberti, F. Pontrandolfo, P. & Scozzi, B., 2008. Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production*, 16, pp.1579-1588.
- European Commission, 2005. *The new SME definition: user guide and model declaration*. [Online] Available at http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm [Accessed 30 May 2010]
- Fassin, Y., 2008. SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17 (4), pp.364-378.
- Hopkins, M., 2003. *Planetary bargain: corporate social responsibility matters*. London: Earthscan.
- International Institute for Sustainable Development, 2008. *How material is ISO 26000 Social Responsibility to small and medium-sized enterprises (SMEs)?*. [Online] Available at http://www.iisd.org/pdf/2008/how_material_iso_26000.pdf [Accessed 14 June 2010]
- Jenkins, H., 2004. A critique of conventional CSR theory: an SME perspective. *Journal of General Management*, 29 (4), pp.37-57.
- Levis, J., 2006. Adoption of corporate social responsibility codes by multinational companies. *Journal of Asian Economics*, 17, pp.50-55.
- Margolis, A., 2001. Social conscience. *Financial Management*, pp.34-35.
- Mason, J., 2002. *Qualitative researching*. London: Sage Publications.
- Somo, 2008. *Presenting SOMO 2008-2010*. [Online] Available at: <http://somo.nl/files/presenting-somo> [Accessed 26 June 2010]
- Wikipedia, 2010. *Multinational corporation*. [Online] (Updated 15 June 2010) Available at: http://en.wikipedia.org/wiki/Multinational_corporation [Accessed 20 June 2010]

5 Bibliography

Castka, P. & Balzarova, M.A., 2008. The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on standardisation of responsibility: an inside perspective. *International Journal of Production Economics*, 113, pp.74-87.

Cramer, J.M., 2008. Organising corporate social responsibility in international product chains. *Journal of Cleaner Production*, 16, pp.395-400.

Fombrun, C.J., 2005. Building corporate reputation through CSR initiatives: evolving standards. *Corporate Reputation Review*, 8(1), pp.7-11.

Kolk, A., 2005. Corporate Social Responsibility in the coffee sector: the dynamics of MNC responses and code development. *European Management Journal*, 23 (2), pp.228-236.

Migros, 2008. *Nachhaltigkeitsbericht 2008*, Zurich: Migros-Genossenschaftsbund (MGB).

NZZ *Neue Zürcher Zeitung*, 26 May 2010. Sonderbeilage, p.1. Zeller, R., 2010. KMU: Rückgrat der Volkswirtschaft.

Spence, L.J., 2007. CSR and 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), pp.533-552.

6 Appendices

6.1 Appendix I: Briefing interview case study #1

Dieses Papier soll als Gesprächsvorbereitung dienen und erklären, in welchem Zusammenhang das Interview steht, sowie aufzeigen wozu es genutzt wird.

1. Definition von Corporate Social Responsibility (CSR)

„[...] Corporate Social Responsibility is concerned with treating the stakeholders of a company or institution ethically or in a responsible manner. ‘Ethically or responsible’ means treating key stakeholders in a manner deemed acceptable in civilised societies. **Social includes economic and environmental responsibility**. Stakeholders exist both within a firm and outside. The wider aim of social responsibility is to create higher and higher standards of living, while preserving the profitability of the corporation or the integrity of the institution, for peoples both within and outside these entities. [...]“

Quelle: Michael Hopkins (MHCi): A Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age (Macmillan, UK, 1998) Updated by author January 2008

2. Das Interview im Kontext einer schriftlichen Arbeit

Im Rahmen des Nachstudienganges (Certificate of Advanced Studies) im Bereich *Corporate Social Responsibility* an der Universität Genf ist eine 30 Seiten umfassende Abschlussarbeit auf Englisch einzureichen.

Aufgrund der während dem Kurs durch Lektüre und Vorträgen gewonnenen Erfahrungen entstand immer wieder der Eindruck, dass CSR stark von (multinationalen) Grossunternehmen geprägt und bestimmt wird. Aus dieser Beobachtung heraus entwickelten sich die Idee und die zentralen Fragen dieser Arbeit: Welche Rolle spielen KMUs innerhalb von CSR? Dominieren und diktieren (multinationale) Grossunternehmen die Diskussion um CSR? Falls ja, welches sind die daraus resultierenden Chancen und Risiken? Welche Möglichkeit der Mitbestimmung haben KMUs, wenn es um CSR geht? Was können (multinationale) Grossunternehmen im Bereich CSR von KMUs lernen?

Die Arbeit beruht auf zwei Herangehensweisen: einerseits auf einer Literaturanalyse, andererseits auf einer Auswertung von empirischen Daten. Für diese Datenerfassung wird jeweils ein 20 bis maximal 30 Minute dauerndes

Interview mit einem KMU und einem Grosskonzern geführt. Die beiden Unternehmen dienen als Fallsbeispiele.

Diese Arbeit richtet sich an einen begrenzten Leserkreis. Dazu gehören der verantwortliche Professor, sowie die gesamte Kursleitung und -Assistenz. Mit Vorbehalt kann diese Arbeit auch an weitere Personen abgegeben werden.

3. Informationen über das Interview

Die Interviews werden während dem Gespräch aufgezeichnet und für deren Auswertung anschliessend transkribiert. Die Transkription und das Briefing werden der Arbeit angehängt (Annex).

Die beiden interviewten Unternehmen werden nicht namentlich genannt, sondern in der Analyse als Beispiele aufgeführt und umschrieben. Während dem Interview gemachte Aussagen können im Zusammenhang mit einzelnen Fragen zitiert werden.

Im Folgenden sind die vorbereiteten Interviewfragen aufgeführt. Zusätzlich können weitere Fragen gestellt werden, welche während dem Gespräch spontan auftreten.

4. Interviewfragen

- Was macht Ihr Unternehmen, um ein wirtschaftlich, soziales und ökologisch verantwortungsvolles Unternehmen zu sein?
- Nebst kleinen Abnehmern (bspw. Gastronomie, Kleingewerbe) hat Ihr Unternehmen auch Grosskunden (industrielle Grosskonzerne und Multinationale). Haben diese von Ihnen als Zulieferer bestimmte Standards oder Normen erwartet? Wenn ja, welche? Was beinhalten diese?
- Inwiefern waren dies Standards und Normen verhandelbar?
- Welche Chancen bzw. Risiken waren mit der Einführung sowie Einhaltung der Normen und Standards verbunden?
- Inwieweit wurde Ihr Unternehmen von den Grosskunden, welche jene Normen und Standards verlangten, unterstützt?
- Was hat sich für Ihr Unternehmen konkret im Betrieb und in der Arbeit geändert, seit diese Normen und Standards eingeführt wurden bzw. seit Sie Grossunternehmen als Kunden haben?

- Verlangt Ihr Unternehmen auch von seinen Zulieferern, bestimmte Standards und Normen einzuhalten? Falls ja, welche? Wie überprüfen Sie deren Einhaltung?
- Was können Grossunternehmen von einem KMU wie Ihrem Unternehmen im Zusammenhang mit CSR lernen?

6.2 Appendix II: Transcript interview case study #1

Was unternehmen Sie als Familienunternehmen im Bereich CSR?

M.R.: Grundsätzlich machen wir das, was von unserer Seite her möglich ist. Es ist natürlich klar, dass wir im Kaffee Bereich tätig sind und alles CSR relevante im Zusammenhang mit Kaffee tun.

Zunächst einmal ist für uns die Rückverfolgbarkeit des Kaffees wichtig. Wir erhalten aufgrund dessen Informationen über den Kaffee. Beispielsweise die Anbaubedingungen vor Ort sind.

Wir sind auf Qualitätskaffee spezialisiert. D.h. wir kaufen sowieso nur qualitativ sehr hohen Kaffee, der nur etwa 3 bis 4 Prozent der Produktion ausmacht und bezahlen dementsprechend mehr. Die Kaffeebauern verdienen dann natürlich auch mehr.

Von unserer Grundhaltung her kaufen wir nur die besten Kaffees.

B.R.: Betreffend Rückverfolgbarkeit wissen wir woher der Kaffee kommt, von welcher Fazenda und wie der Produzent heisst.

Welche Standards, Normen und Auflagen wurden Ihnen von den Großkonzernen auferlegt? Was wurde verlangt?

M.R.: Es ist zunächst einmal sehr viel Papier. Dies beinhaltet auch gewisse Dinge, die bei uns Veränderungen mit sich gebracht haben. Vieles muss nun neu schriftlich dokumentiert werden, was zuvor nicht der Fall war. Trotz Papier und Dokumentation bleibt dennoch vieles schwammig und unüberprüfbar. So beispielsweise die Überprüfbarkeit der Kinderarbeit oder die Bedingungen vor Ort. Wir müssen von unseren Kaffeehändler Papiere unterschreiben lassen. Gewisse sträuben sich auch manchmal. Für uns ist es dann natürlich auch schwierig oder unmöglich zu überprüfen, ob ihre Angaben dann auch wirklich stimmen. Zudem muss man das ganze auch im Kontext des Landes sehen. Kinderarbeit ist per se nichts schlechtes, wenn die Kinder dennoch zur Schule gehen können, Zugang zu Bildung haben und unter korrekten Bedingungen arbeiten.

Dies heißt, es gibt immer Punkte, die schwieriger zu überprüfen sind.

Die Tendenz geht bestimmt in die Richtung, dass alles stärker reglementiert ist.

Die Großkonzerne wollen aber vor allem wissen, ob wir als Röster hier in der Schweiz die Standards einhalten. So beispielsweise Mindestlöhne etc.

R.B.: Einer unserer Grosskunden hat einen Standard für alle Lieferanten weltweit. So beispielsweise im Bereich der Notfallszenarien. Sie wollen wissen, was wir im Falle eines Hurrikans tun würden oder wenn plötzlich 100 streikende und wütende Kaffeebauern vor unserer Tür stünden.

M.R.: Man muss natürlich auch sagen, dass gewisse Anforderungen in unserem Kontext keinen Sinn machen. Die Wahrscheinlichkeit ist gleich null.

B.R.: Wir haben beim Audit schon klar gemerkt, dass wir ein Kleinbetrieb sind. Viele Dinge waren uns einfach nicht klar.

M.R.: Viele Anforderungen waren auf Gross- und nicht Kleinbetriebe ausgerichtet. Daher waren gewisse Sachen skurril und auch abstrakt.

Waren diese Standards und Normen verhandelbar und zu diskutieren?

B.R.: Wir mussten einen Fragebogen von 100 Fragen beantworten. Dann kam der Auditor zu uns, um die Antworten zu überprüfen. Er merkte dann natürlich, dass wir gewisse Fragen aufgrund unserer Betriebsgrösse nicht beantworten konnten. Am Tag nach dem Audit kam der Bericht. Dieser war jedoch verhandelbar. Es gab nicht einfach einen Befund 'ja / nein', sondern dieser wurde auch auf unseren Kontext hin interpretiert. So mussten wir zum Beispiel nachweisen, dass alle unsere Mitarbeiter im Stande sind, Nothilfe zu leisten. Oder eine Schulung in Bezug auf Wundbehandlung. Zudem müssen alle unsere Lieferanten einen Code of Conduct unterzeichnen und wir müssen diesen leben.

M.R.: Zum heutigen Zeitpunkt haben noch nicht alle Lieferanten diesen unterschrieben. Das Problem ist natürlich oftmals die Kinderarbeit. Sie können dies nicht überprüfen und wollen daher keine Garantie geben.

Die Auditoren wollen jedoch auch die Unternehmensphilosophie kennen und verstehen.

B.R.: Die Auflagen sind auch unterschiedlich gewichtet. Es gibt gewisse KO Punkte, welche auch regelmäßig streng kontrolliert werden.

M.R.: Ja und gewisse Dinge müssen auch einfach ausgeschlossen werden. So bspw. Sabotage. Diese Dinge werden viel stärker gewichtet.

So z.B. Glas. Es muss ausgeschlossen werden, dass Glasstücke in den Kaffee gelangen könnten. Oder dass bspw. jemand ohne Befugnis Zutritt zu unseren Rösträumen hat. [...]

Viele dieser Dinge haben wir bereits vorher schon gemacht. Es muss nun jedoch für die Kontrolle belegt und dokumentiert werden.

[...] Zusätzlich machen wir auch die IFS Zertifizierung (International Food Standards) und hier gibt es natürlich Überschneidungen mit den Anforderungen unserer Grosskunden.

Wurden Sie von den Grossunternehmen in der Umsetzung der Standards unterstützt?

B.R.: Beim Ausfüllen der Fragebögen wurde ich von einem Mitarbeiter unterstützt. Obschon bei vielen Fragen wusste er auch nur beschränkt bescheid. Aber er stand uns zur Seite.

M.R.: Wir hatten jedoch auch aufgrund unseres Images ein Wohlwollen der Grossfirma uns gegenüber. Sie wollten uns wirklich auch als Rösterei und sind von dem her aktiv auf uns zu gekommen. Sie haben uns nicht Steine in den Weg gelegt, sondern eher Steine aus dem Weg geräumt. Dies soll nicht heißen, dass sie Kompromisse eingingen, sondern, dass sie uns nicht offen ins Messer laufen liessen. In dieser Beziehung waren wir sehr froh.

Halten Sie es für glaubwürdig, was Ihre Grosskunden von Ihnen in Bezug auf CSR verlangen, verglichen zu dem, was sie vorleben?

M.R.: Ich glaube schon, dass es Sinn macht. Einer unserer Grosskunden hat sich in der Schweiz ganz bewusst für Max Havelaar Kaffee entschieden. Dies ist dadurch klar in Übereinstimmung mit dem, was wir unterzeichnet haben.

Gewisse Dinge können jedoch konkret vor Ort schlecht überprüft werden. Man muss sich auch die Frage stellen, ob diese Standards in der Schweiz die gleichen sein sollen wie in einem Produzentenland. Dies finde ich schwierig... man müsste dann definieren ‚was ist richtig‘ [...] Man muss vorsichtig sein, dass es nicht zu einer Überreglementierung führt.

B.R.: Dies rührt natürlich auch daher, dass es nur einen Standard weltweit gibt.

Auferlegen Sie Ihren Abnehmern auch Standards? Haben Sie auch Anforderungen? Und falls ja, wie überprüfen Sie diese?

M.R.: Im Bereich der Sensorik, des Genusses, der Sauberkeit. Alles immer in Bezug auf die Kaffeequalität. In der Schweiz steht der Kaffee als solches kaum im Zentrum des Konzeptes. Der Kaffee wird Getränk orientiert konsumiert. Wir wollen hier natürlich auf den Genuss setzen.

B.R.: Im Grunde liegt die Entscheidung beim Kunden. Ob er Bio oder Max Havelaar wählt.

M.R.: Wir bieten grundsätzlich alles an, Bio und Max Havelaar. Dies wurde für uns natürlich immer wichtiger. Die Kunden wollen dies auch. Wir bieten auch Kaffee von Caritas an. Die Zertifizierungen werden allmählich auch zum Trend. Die Leute wollen Labels ohne teilweise genau zu verstehen, was es denn vereinzelt konkret bringt. [...]

Die Entstehung der Labels basiert natürlich auch auf Differenzierung.

Wichtig bei den Labels ist die Glaubwürdigkeit und die Nutzung der Labels. Wenn z.B. Migros oder Coop ein solches Label nutzt. Dann ist es auf einmal in aller Munde.

[...]

Die Reglementierung, welche mit der Zertifizierung einhergeht, kann manchmal auch zu weit gehen.

B.R.: Die Zertifizierungen sind für den einzelnen Kaffeebauer auch relativ teuer.

M.R.: Man kann manchmal auch den Eindruck erhalten, dass es um Marketing und Schein geht [...]

Noch ein letzte Frage: was können Grosskonzerne von KMUs in Bezug auf CSR lernen?

M.R.: Ich glaube, dass wir grundsätzlich authentisch leben als Betrieb. Dies heisst auch ‚normal‘. Wir machen nicht viele Umwege. Man muss nichts aufbauen. Wir sind, wie wir sind. Dies macht uns auch glaubwürdig. Wir führen das Geschäft mit einer bestimmten Ethik und einer bestimmten Moral. Dies sehen wir nicht in Form eines Marketing Konzeptes, sonder als Lebensphilosophie. Vielleicht machen wir auch zu wenig daraus. [...]

Es ist schwierig zu sagen, was es ausmacht.

Wir machen die Überlegungen von Charity und CSR Nutzen nicht. Als Kleinbetrieb müssen wir glaubwürdig sein.

B.R.: Wir dürfen auch nicht unsere Kernaufgabe vergessen: der perfekte Kaffee und deren Qualität. Unsere Aufgabe ist das Rösten und nicht das Protokollieren und Dokumentieren.

M.R.: in der Deklaration und Zertifizierung sind wir als Unternehmen natürlich auch schon viel weiter als unsere Konkurrenten. Daher haben wir auch nicht die Notwendigkeit, damit nach aussen aktiv aufzutreten und ein grosses Tamtam zumachen ... [...]

6.3 Appendix III: Briefing interview case study #2

Dieses Papier soll als Gesprächsvorbereitung dienen und erklären, in welchem Zusammenhang das Interview steht, sowie aufzeigen wozu es genutzt wird.

5. Definition von Corporate Social Responsibility (CSR)

„[...] Corporate Social Responsibility is concerned with treating the stakeholders of a company or institution ethically or in a responsible manner. ‘Ethically or responsible’ means treating key stakeholders in a manner deemed acceptable in civilised societies. **Social includes economic and environmental responsibility.** Stakeholders exist both within a firm and outside. The wider aim of social responsibility is to create higher and higher standards of living, while preserving the profitability of the corporation or the integrity of the institution, for peoples both within and outside these entities. [...]“

Quelle: Michael Hopkins (MHCi): A Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age (Macmillan, UK, 1998) Updated by author January 2008

6. Das Interview im Kontext einer schriftlichen Arbeit

Im Rahmen des Nachstudienganges (Certificate of Advanced Studies) im Bereich *Corporate Social Responsibility* an der Universität Genf ist eine 30 Seiten umfassende Abschlussarbeit auf Englisch einzureichen.

Aufgrund der während dem Kurs durch Lektüre und Vorträgen gewonnenen Erfahrungen entstand immer wieder der Eindruck, dass CSR stark von (multinationalen) Grossunternehmen geprägt und bestimmt wird. Aus dieser Beobachtung heraus entwickelten sich die Idee und die zentralen Fragen dieser Arbeit: Welche Rolle spielen KMUs innerhalb von CSR? Dominieren (multinationale) Grossunternehmen die Diskussion um CSR? Falls ja, welches sind die daraus resultierenden Chancen und Risiken? Welche Möglichkeit der Mitbestimmung haben KMUs, wenn es um CSR geht? Was können (multinationale) Grossunternehmen im Bereich CSR von KMUs lernen?

Die Arbeit beruht auf zwei Herangehensweisen: einerseits auf einer Literaturanalyse, andererseits auf einer Auswertung von empirischen Daten. Für diese Datenerfassung wird jeweils ein 20 bis maximal 30 Minute dauerndes Interview mit einem KMU und einem Grosskonzern geführt. Die beiden Unternehmen dienen als Fallsbeispiele.

Diese Arbeit richtet sich an einen begrenzten Leserkreis. Dazu gehören der verantwortliche Professor, sowie die gesamte Kursleitung und -Assistenz. Mit Vorbehalt kann diese Arbeit auch an weitere Personen abgegeben werden.

7. Informationen über das Interview

Die Interviews werden während dem Gespräch aufgezeichnet und für deren Auswertung anschliessend transkribiert. Die Transkription und das Briefing werden der Arbeit angehängt (Annex).

Die beiden interviewten Unternehmen werden nicht namentlich genannt, sondern in der Analyse als Beispiele aufgeführt und umschrieben. Während dem Interview gemachte Aussagen können im Zusammenhang mit einzelnen Fragen zitiert werden.

Im Folgenden sind die vorbereiteten Interviewfragen aufgeführt. Zusätzlich können weitere Fragen gestellt werden, welche während dem Gespräch spontan auftreten.

Um die Fragen zu beantworten, mag es sinnvoll sein, sich auf einen spezifischen Bereich innerhalb der Aktivität bzw. des Angebots des Konzerns zu beschränken.

8. Interviewfragen

- Was macht Ihr Konzern, um entlang der Zuliefererkette (Supply chain) CSR zu implementieren?
- Welchen Ansatz wählt Ihr Konzern dabei: *Compliance requirement* oder *Capacity building*?
- Was verlangt Ihr Konzern im Bereich CSR von seinen Zulieferern? Wie weit zurück innerhalb der Zuliefererkette werden diese CSR Anforderungen überprüft?
- Unterscheiden sich diese CSR Anforderungen je nach Grösse und Standort des Zulieferers?
- Inwiefern sind dies CSR Anforderungen verhandelbar? Werden diese mit den Zulieferern im Sinne von *Stakeholder Engagement and Dialogue* gemeinsam erarbeitet und diskutiert?
- Inwieweit unterstützt Ihr Konzern seine Zulieferer in der Erreichung und Einhaltung der vereinbarten Anforderungen?
- Was geschieht, wenn ein Zulieferer die Anforderungen nicht erfüllt bzw. einhält?

- Was kann Ihr Konzern von einem kleinen KMU Zulieferer im Zusammenhang mit CSR lernen?

6.4 Appendix IV: Transcript interview case study #2

Was macht Ihr Konzern, um entlang der Zuliefererkette (Supply chain) CSR zu implementieren?

J.Z.: Das ist sehr schwierig. Ein schwieriges Thema. Dazu möchte ich gerne etwas ausholen. Es gibt verschiedene Komponenten. Wir müssen den Leuten genau sagen, was wir wollen. Was erwarten wir vom Lieferanten. Er muss wissen, welche Standards und Systeme er umsetzen muss. Er muss wissen, wie er zu produzieren hat, sodass es für uns in Ordnung ist.

Wir erklären jeweils, dass er dies auch an seine Zulieferer weitergeben soll. Aber wir können dies in den wenigsten Fällen wirklich kontrollieren. Wir können dies bis zu seinem Zulieferer ersten Grades rückverfolgen, bis zu seiner letzten Verarbeitungsstufe. D.h. ein Importeur aus Zug, der für die Migros in China produziert, muss im Rahmen eines Self-Assessment belegen, wo seine Fabriken sind und wie diese strukturiert sind. Nach Möglichkeit führt er ein Self-Assessment durch. Falls nicht schicken wir jemanden vor Ort, der dies überprüft. Wir schauen dies jeweils Risiko basiert an.

Wichtig ist, dass wir uns auf der letzten Stufe absichern. Je weiter zurück man innerhalb der Zuliefererkette geht, desto mehr wird es aufgefächert. In vielen Bereichen ist es schwierig, die Wertschöpfungskette bis ganz zum Anfang rückzuverfolgen. Dies ist vor allem im Non-Food-Bereich wie bspw. bei einem TV-Gerät der Fall.

Wir haben Bereiche, in welchen wir sehr weit zurück innerhalb der Zuliefererkette alles rückverfolgen können. Dies ist beispielsweise beim Kaffee der Fall. Hier arbeiten wir mit der Utz Zertifizierung. [...]

Bei technischen Geräten ist es schwieriger die Herkunft zu verfolgen. Wenn wir beispielsweise ein Gerät von HP oder Dell kaufen, müssen wir uns darauf verlassen können, dass sie wissen was sie tun und die Standards einhalten. Mit *Global Social Compliance Program (GSCP)* einigen wir uns auf eine gute Praxis im sozialen und ökologischen Bereich. Und hier sind diese Unternehmen wie bspw. Dell dabei. Wir suchen nach Wegen, wie wir zu den Informationen kommen, sodass wir uns vergewissern können, dass die Zulieferer die Prinzipien einhalten und kontrollieren. Bis dahin geht unsere Verantwort. Unser Einfluss hört auch irgendwo auf. Unsere Verantwortung hört dort auf, wo wir keinen Einfluss mehr nehmen können.

Bei anderen Bereichen wie Textil reicht die Rückverfolgung bis zu 70% der Wertschöpfungskette. Dort haben wir einen internationalen Standard gemeinsam mit Wall Mart, GAP, Ikea, H&M u.v.m. Die einzige Lösung ist es der Wertschöpfungskette entlang zu gehen. Hierbei haben wir ein Programm, um die Prinzipien im Bereich des Sozialen und Ökologischen der ganzen Wertschöpfungskette entlang anzuwenden. Ein EDV System hilft uns dabei Transparenz zu verschaffen. Für die gesamte Umsetzung geben wir uns drei Jahre Zeit.

Sie haben vorhin Dell erwähnt und erklärt, dass Sie dort die Kontrolle nicht selbst durchführen, sondern sich darauf verlassen, dass Dell die abgemachten Standards einhält. Bei kleinen Kaffeebauern müssen Sie jedoch selbst vor Ort kontrollieren. Wie machen Sie diese Unterscheidung? Unterscheiden Sie nach Zuliefererunternehmen oder nach Bereich und Branche?

J.Z.: Ungefähr 5 bis 6% unseres Kaffees sind Max Havelaar zertifiziert. Es stellte sich uns die Frage, was wir mit den restlichen 95% machen. Beim Kaffee gibt es verschiedene weitere Zertifizierungen Utz, Rainforrest Alliance und 4C. Diese haben wir evaluiert. Wir kamen dann zum Schluss, auch weil wir die Leute direkt kennen, Utz anzuwenden. Wir überprüfen dies nicht selbst, sondern wir greifen auf Externe zurück. Wir geben den Markt und erhalten die Informationen über die Produktion. Die Kaffeebauern erhalten dabei eine Assistenz und werden ausgebildet. Nach ca. zwei Jahren sind sie dann auf einem höheren Niveau, sodass sie zertifiziert werden können. Das heisst, sie werden professioneller. Dies ist auch gegenüber Max Havelaar ein Hauptunterschied. Durch dieses externe Programm wird die ganze Supply chain aufgewertet und transparenter.

Dell oder HP haben eigene CSR Programme, welche sie umsetzen. Das heisst, wenn diese Standards equivalent sind zum Index des GSCP, dann machen wir nichts mehr. Ein Kleinbauer jedoch muss in einem Länderprogramm eingebettet sein. Grosse Firmen haben eigene Programme. Diese vergleichen wir dann zum gesetzten Benchmark.

Und wenn es nicht reicht? Verhandeln Sie dann neu mit dem Zulieferer oder geben Sie sich eher zufrieden, da es sich um einen Grosskonzern handelt?

J.Z.: Man muss natürlich sehen, dass wir als Unternehmen auf dem Weltmarkt relativ ein kleiner Player sind. Unser Jahresumsatz mit Fernsehgeräten entspricht dem, was Wall Mart in acht Tagen im gewöhnlichen Tagesgeschäft verkauft. Da wir jedoch zusammen mit Wall Mart, Tesco und anderen grossen Unternehmen am gleichen Tisch sitzen und mit einer Stimme sprechen, haben wir ein ganz anderes Gewicht. Unser kumulierter Umsatz beträgt 1'200

Milliarden. Alleine können die einzelnen Unternehmen wenig bewegen.

Welchen Ansatz wählt Ihr Konzern bei der Umsetzung von CSR innerhalb der Zuliefererkette: Compliance requirement oder Capacity building? Sie haben vorhin Utz erwähnt. Wie sieht es beispielsweise in diesem konkreten Fall aus?

J.Z.: Utz verfolgt genau diesen Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung. Wir sind gerade dabei gemeinsam ein Programm zu entwickeln, um anstelle von herkömmlichen Herbiziden Alternativen anzuwenden. Wir sind als Mitglied aktiv daran interessiert, den Standard zu verbessern. Wir machen dazu beispielsweise in Nicaragua, Honduras und Costa Rica *On farm trails*. D.h. bei zwei äquivalenten Farmern werden die neuen Standards getestet. Der eine Farmer wendet diese an, der andere hingegen nicht. Dann macht man den Vergleich und schaut, was es gebracht hat. Diese Erkenntnis fließt dann auch in die Schulungen mit ein. Wir wollen die Kaffeebauern weiterbringen, wir wollen sie professionalisieren und zu guten Produzenten machen. Dadurch steigt auch ihr Berufsstolz. Schlussendlich wird er auch selbstsicherer gegenüber dem Markt. Dies verstehen wir im Sinne von Partnerschaft. Der Bauer erhält natürlich auch mehr für seinen zertifizierten Kaffee. [...]

Was geschieht, wenn ein Zulieferer nach all den Trainings die Anforderungen dennoch nicht erfüllt bzw. einhält? Werden Sanktionen gesprochen?

J.Z.: Grundsätzlich ist der Kaffeebauer frei, sich einer Zertifizierung zu unterziehen und an einem solchen Programm wie Utz teilzunehmen. Schlussendlich jedoch will der Kaffeebauer seinen Kaffee verkaufen. Er ist auch durch die Marktstruktur gebunden und reagiert auf deren Verlangen. Die Bauer sind oftmals auch Teil einer Kooperative und können sich dadurch nicht entziehen. Utz hat selbstverständlich ein eigenes Sanktionsreglement. Es gibt Ausschlusskriterien, die natürlich zur Anwendung kommen müssen. Jedoch soll jeder grundsätzlich eine Chance erhalten, manchmal auch eine Zweite. Man muss die Kleinproduzenten unterstützen. Die meisten von ihnen haben in ihrem ganzen Leben noch nie Kaffee getrunken. Man muss ein Verständnis für den Kaffee schaffen, ihnen erklären, was mit ihrem Kaffee gemacht wird und wo dieser hingehet. Am Ende steht ein Konsument, der den Kaffee trinkt. Dies muss man klar kommunizieren und erklären. Das gleiche ist selbstverständlich bei der Schokolade der Fall.

Gibt es Bereiche innerhalb Ihres Konzerns, wo nicht weltweite Standards angewendet werden? Wo man nach Standort unterschiedliche Standards anwendet?

J.Z.: Grundsätzlich ist es überall gleich, wenn es um Lebensmittelsicherheit geht.

Wir verlangen in der Schweiz eine Zertifizierung eines Betriebes, ebenso wie wir es in China oder sonst wo verlangen.

In der Landwirtschaft haben wir ein Integritätsprogramm, es heisst *GlobalG.A.P.*. Es wird in über 99 Ländern angewendet. Die Hälfte des Budgets fliesst nur in Kontrollen, sodass wir die Sicherheit haben. Die Qualität der Arbeit, der Daten und der Zertifizierung muss natürlich in Ordnung sein. Sonst nützt das Ganze nichts.

Die Schweizer Bauern müssen auch durch diesen Prozess durch, er heisst *SwissGAP*. Er kommt bei Früchten, Gemüse, Kartoffeln etc. zur Anwendung. Man musste nicht alles neu erfinden. Vieles wurde ja schon zuvor gemacht. Es ging viel mehr darum, nun alles in eine Form zu bringen, sodass es equivalent ist. Die meisten Bauern musste daher nicht viel Neues einführen. Sie müssen nun einfach das Gesetz anwenden und die Auflagen erfüllen. Nun wird es wirklich kontrolliert. Zuvor haben Landwirte teilweise die Direktzahlungen vom Bund erhalten, ohne wirklich die Standards zu erfüllen. Dies hat natürlich zu Beginn der Einführung einen gewissen Widerstand auf Seiten der Landwirte ausgelöst.

Wir sind uns natürlich auch bewusst, dass es Kleinbetriebe gibt, die sich die Zertifizierungen nicht leisten können. So beispielsweise im Käsebereich. Da haben wir mit der *FROMARTE* zusammen eine branchenspezifische Lösung gefunden. Dazu hat es vier Jahre gedauert.

Zusätzlich haben wir die Möglichkeit Konzernspezifische Inspektionen zu machen, mit Hilfe einer Checkliste zur Lebensmittelsicherheit. So auch in der Fischerei. Wir haben dazu Inspektoren, die vor Ort Kontrollen anstellen. Wir wollen die kleinen regionalen Betriebe auch einbinden und möglichst inklusiv sein, um auch regionalen und lokalen Spezialitäten anzubieten. Dazu braucht es wie bei Grossunternehmen Kontrollen, jedoch in einer anderen Form.

Was kann ein grosser Konzern wie Ihrer, der schon sehr viel im Bereich der Nachhaltigkeit tut, von einem KMU im Sinne von CSR lernen?

J.Z.: In der Schweiz sind wir sehr ein grosser Konzern. International und auf dem Weltmarkt sind wir jedoch relativ klein.

Auf regionalem Niveau agieren wir vor allem durch das Programm *ADR* (Aus der Region für die Region). Dadurch mussten wir wieder lernen, was Proximität heisst und auf Vertrauen setzen. Wir mussten lernen, dass man eben doch nicht alles standardisieren kann. Wir mussten eine gewisse Flexibilität zurückholen. Dies kann man vor allem von kleinen Unternehmen lernen, da sie sich auf dem Markt viel schneller anpassen müssen.

Obwohl wir als Konzern haben natürlich auch KMUs in uns. Durch die Struktur einer Genossenschaft, ist jede einzelne Filiale eigentlich ein KMU, die sich lokal

einbetten muss und gegenüber anderen Betrieben und Filialen behaupten muss. Von den einzelnen Filialen oder von lokalen Produzenten lernen wir sehr viel. Es gelangen immer wieder Ideen von dort in die Zentrale, wie wir Dinge nachhaltiger tun können. Sei es Energieeinsparung oder anderes. [...]

Wir sind in der Schweiz im Prinzip so stark vernetzt, dass wir von überall her lernen können. In der Zentrale ist der Effekt vielleicht etwas abgeschwächer, jedoch in den einzelnen Genossenschaften draussen ist dieser sehr stark. Sie sind lokal verankert und sehen den lokalen Produzenten regelmässig und kennen diesen gut.

Definierte Standards müssen natürlich konsequent eingehalten werden, sonst machen sie wenig Sinn. Aber man muss natürlich auch immer eine gute Abwägung machen, wo Standards Sinn machen und wo es angebracht ist, Dinge flexibel zu handhaben. Man muss ein gesundes Gleichgewicht erstellen.

Mit dem Auditing hat sich auch eine Art ‚Audit Tourismus‘ entwickelt. Ich würde mal behaupten, dass zwischen 5 bis 10% der Passagiere im Flugzeug Auditors sind, welche irgendwohin fliegen, um Standards am anderen Ende der Welt zu überprüfen. Dabei können dies auch Lokale genau so gut machen. Man muss den Leuten vor Ort einfach klar kommunizieren, welche Standards gelten sollen und wie man sie umgesetzt haben will. Dazu gehört dann noch ein System, mit Hilfe dessen man Dinge vergleichen und überprüfen kann. Teilweise sind die Leute einfach sehr stur. Es wird viel Geld ausgegeben und am Ende bringt es nichts. Deswegen haben wir auch das *GSC Program* aufgebaut, um solche starren Strukturen aufzubrechen und um mehr Wirkung zu erzielen.