

Projektbericht

Bedeutung von CSR und CSR-Kommunikation bei Start-ups

Zustands- und Bedarfsanalyse

Matthias Nast¹

Christian Winiker²

¹ Dr. Matthias Nast ist Hauptdozent an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich (Schweiz).
Seine E-Mail-Adresse lautet: matthias.nast@fh-hwz.ch

² Dr. Christian Winiker ist Dozent an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich (Schweiz).
Seine E-Mail Adresse lautet: christian.winiker@fh-hwz.ch

Schlüssel- Wörter	Corporate Social Responsibility, CSR, CSR-Kommunikation, Start-ups, Unternehmenskommunikation, Nachhaltigkeitsmanagement, Risikokapital, Venture Capital
Reviewed	Januar 2022
Verfügbar online	Oktober 2022

Inhaltsverzeichnis

1. ZUSAMMENFASSUNG	1
2. EINLEITUNG	4
2.1 Ausgangslage	4
2.2 Zielsetzung und Ablauf	5
3. FORSCHUNGSSTAND	7
3.1 Was ein Start-up ausmacht	7
3.2 Lebenszyklusphasen von Start-ups	8
3.3 Risikokapital.....	8
3.4 Start-ups in der Schweiz.....	10
3.5 Förderung und Finanzierung der Start-ups in der Schweiz.....	11
3.6 Was heisst CSR?	14
3.7 After profit oder before profit	15
3.8 Moral und Rentabilität	16
3.9 Nichtstrategische und strategische CSR	17
3.10 CSR-Begründungen	18
3.11 Fit zwischen CSP und CFP	18
3.12 Das Werttreibermodell nach den UN Global Compact und PRI.....	19
3.13 CSR-Themen	20
3.14 CSR-Kommunikation.....	21
3.15 CSR-Kommunikation als Bestandteil des Stakeholder-Managements.....	23
3.16 Kanalwahl für die CSR-Kommunikation.....	24
3.17 Kritik an CSR-Kommunikation	25
3.18 CSR-Kommunikation im Dilemma	26
3.19 CSR und Start-ups.....	27
3.20 Nachhaltigkeitsmanagement im Grossen und im Kleinen	27
3.21 Herausforderungen von CSR-Kommunikation für Start-ups.....	29

3.22	Risikokapitalgeber als Schlüsselakteure	30
4.	METHODIK	34
4.1	Design	34
4.2	Datenerhebung	34
4.2.1	Entwicklung des semi-strukturierten Interviewleitfadens.....	34
4.2.2	Sampling und Durchführung der Interviews.....	36
4.3	Datenauswertung.....	38
5.	ERGEBNISSE.....	39
5.1	Was wird unter CSR verstanden und welche Bedeutung nimmt CSR ein?	39
5.1.1	Gründer.....	39
5.1.2	Investoren.....	40
5.1.3	Expertin und Experten	40
5.1.4	Zusammenfassung	41
5.2	Wie werden CSR-Aspekte implementiert und welche CSR-Themen sind relevant?	42
5.2.1	Gründer.....	42
5.2.2	Investoren.....	43
5.2.3	Expertin und Experten	44
5.2.4	Zusammenfassung	44
5.3	Welchen Einfluss haben die Lebenszyklusphasen auf die Implementierung von CSR? 45	45
5.3.1	Gründer.....	45
5.3.2	Investoren.....	46
5.3.3	Expertin und Experten	46
5.3.4	Zusammenfassung	46
5.4	Welche Faktoren hindern die CSR-Implementierung?	47
5.4.1	Gründer.....	47
5.4.2	Investoren.....	48
5.4.3	Expertin und Experten	51
5.4.4	Zusammenfassung	54
5.5	Welche Faktoren fördern die CSR-Implementierung?	56
5.5.1	Gründer.....	56
5.5.2	Investoren.....	57
5.5.3	Expertin und Experten	59

5.5.4	Zusammenfassung	60
5.6	Welche Stakeholder sind für die Start-ups relevant?	61
5.7	Welche Faktoren hindern die Kommunikation und die CSR-Kommunikation von Start-ups?	63
5.7.1	Gründer.....	63
5.7.2	Investoren.....	65
5.7.3	Expertin und Experten	66
5.7.4	Zusammenfassung	67
5.8	Welche Faktoren fördern die Kommunikation und die CSR-Kommunikation von Start-ups?	67
5.8.1	Gründer.....	68
5.8.2	Investoren.....	68
5.8.3	Expertin und Experten	69
5.8.4	Zusammenfassung	70
5.9	Welche Kommunikationskanäle nutzen die Start-ups?.....	70
5.9.1	Gründer.....	70
5.9.2	Expertin und Experten	71
5.9.3	Zusammenfassung	71
5.10	Welcher Bedarf nach externer Beratung ist erkennbar?.....	71
5.10.1	Gründer	71
5.10.2	Investoren	72
5.10.3	Expertin und Experten.....	73
5.10.4	Zusammenfassung.....	74
6.	DISKUSSION.....	76
6.1	Welches Verständnis bringen Gründer und Investoren der CSR entgegen und welche strategische Bedeutung hat CSR für das Businessmodell von Start-ups?	76
6.2	Welche Faktoren hindern die Implementierung von CSR ins Businessmodell von Start-ups?	77
6.3	Welche Faktoren fördern die Implementierung von CSR ins Businessmodell von Start-ups?	79
6.4	Welche Stakeholder sind für die Start-ups relevant?	81
6.5	Welche Faktoren hindern die Kommunikation und die CSR-Kommunikation von Start-ups?	81

6.6	Welche Faktoren fördern die Kommunikation und die CSR-Kommunikation von Start-ups?	82
6.7	Welche Kommunikationskanäle nutzen die Start-ups?.....	82
6.8	Welcher Bedarf nach Expertise und Beratung besteht und was sollte ein solches Angebot umfassen?	83
6.9	Fazit.....	84
7.	IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS	86
8.	VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN UND TABELLEN	89
9.	LITERATURVERZEICHNIS.....	90

1. Zusammenfassung

Von CSR und CSR-Kommunikation wird erwartet, dass Unternehmen positiv zur gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklung beitragen und dass dies aufrichtig geschieht sowie transparent vermittelt wird. Unternehmen verfolgen zudem das Ziel, mit CSR Wettbewerbspotenziale zu erschliessen. Im Kontext des strategischen Stakeholder-Managements werden CSR-Aktivitäten als potenziell lohnende Investition interpretiert und nicht als vermeidbare Kosten.

Multinationale, insbesondere börsenkotierte Unternehmen kommen um CSR nicht mehr herum. Nachhaltigkeitsmanagement hat sich hier weitgehend durchgesetzt und CSR-Kommunikation wird als integraler Bestandteil der Corporate Communications verstanden. Die diesbezüglichen Erwartungen der Anspruchsgruppen spiegeln sich unter anderem in den immer umfassenderen Nachhaltigkeitsberichten, die Unternehmen ergänzend zu ihren Jahresberichten publizieren.

Die Forschung bildet diesen Trend ab. Untersuchungen über Motive und Wirksamkeit von Nachhaltigkeitsmassnahmen sowie der Einfluss der CSR-Kommunikation auf das Image von Unternehmen haben sich zu einer dynamischen Forschungsdisziplin entwickelt.

Literatur zur Rolle von CSR und CSR-Kommunikation bei Start-ups ist hingegen rar. Die wenigen Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass Gründer*innen CSR für ihre Strategiebildung und Positionierung im Markt durchaus als wichtig erachten. Start-ups integrieren CSR allerdings wenig in ihr Geschäftsmodell und nutzen CSR-Aspekte kaum für ihre Kommunikation.

Diese Studie will mittels semi-strukturierter Interviews mit Gründern, Investoren sowie Expert*innen klären, welche Bedeutung Start-ups CSR-Themen zuschreiben, weshalb CSR-Aspekte (nicht) ins Geschäftsmodell integriert werden, wie CSR in der Kommunikation genutzt wird und welcher Bedarf nach Beratungsangeboten besteht.

Die Resultate dieser Zustands- und Bedarfsanalyse zeigen, dass einige der befragten Gründer und Investoren Nachhaltigkeitsthemen zwar durchaus als relevant erachten – die u. a. anhand des Werttreibermodells des UN Global Compact und den PRI³ analysierten Interviews zeigen ebenfalls, dass einzelne ökonomische bzw. finanzielle Vorteile eines CSR-Engagements erkannt und genutzt werden – jedoch werden CSR-Aspekte meist nicht strategisch, sondern ad hoc in die Praxis umgesetzt. Viele Gründer*innen, aber auch ihre Investoren, verstehen das

³ Principles for Responsible Investment

CSR-Konzept nicht, verwechseln es mit Charity-Massnahmen oder der Einhaltung regulatorischer Bestimmungen. Die befragten Jungunternehmer integrieren CSR kaum systematisch in ihre Geschäftsaktivitäten und erkennen die mit CSR verbundenen Business-Opportunitäten nicht oder nur sehr beschränkt. Dies gilt ebenso für den Aufbau einer (starken) Marke. Die befragten Investoren stützen diesen Befund. Auch sie verstehen die Bedeutung von CSR für das strategische Stakeholder-Management nur mangelhaft.

Start-ups stehen unter einem immensen Druck. Knappe finanzielle Ressourcen, kurze Investitionszyklen, fehlende Kompetenzen, der Zwang, rasch ein marktfähiges Produkt zu lancieren, sowie die Renditeerwartungen der Investoren erschweren die strategische Implementierung von CSR-Aspekten ins Geschäftsmodell. Ihnen gereicht zum Nachteil, dass ihre umsatz- und imagefördernde Wirkung sich erst mit der Zeit entfaltet.

Sehr deutlich kommt die Rolle der Risikokapitalgeber zu Sprache. Da bei der Gründung und Etablierung von Start-ups die Finanzierung Dreh- und Angelpunkt ist, nehmen Venture Capitalists (VC) oder Business Angels eine zentrale Rolle ein. Aufgrund der statistisch belegten, geringen Überlebenschancen von Start-ups gehen die Investoren ein grosses Risiko ein und erwarten deshalb hohe Renditen. CSR verbinden sie mit Kosten, welche die Überlebenschancen der von ihnen begleiteten Jungunternehmen mindern und ihre Gewinne schmälern könnten. CSR erfordert einen längeren Atem, als ihn Risikokapitalgeber zu haben gewillt sind.

Dazu passt, dass bei den «Pitches»⁴ Nachhaltigkeitsaspekte kaum ins Gewicht fallen, solange sie nicht als unmittelbare Umsatz- und Werttreiber dargelegt werden können.

Kurzum: Gefangen zwischen Überzeugungen und kurzfristiger Rentabilität wählen sowohl Gründer*innen als auch Investoren meist Letzteres. Rückendeckung erhalten sie allenfalls von Geldgebern wie etwa Stiftungen oder Verwaltungsräten, die den intrinsischen und extrinsischen Wert von CSR in «ihrem» Start-up verankert sehen wollen.

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Kommunikation im Allgemeinen und der CSR-Kommunikation im Besonderen. Zwar zeigen sich ermutigende Ansätze in den Bereichen Marketingkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit; auch wird das persönliche Gespräch mehrmals als wichtiger Kommunikationskanal erwähnt und auf die Bedeutung guter Kommunikation bei Pitches verwiesen. Aber in diesem Zusammenhang offenbart sich ein falsches Verständnis

⁴ Bei einem Pitch, auch Investorenpitch genannt, stellen Gründer*innen potenziellen Investoren in einer Kurzpräsentation ihre Geschäftsidee bzw. den Stand der Umsetzung vor mit dem Ziel, (weiteres) Kapital zu erhalten.

von Unternehmenskommunikation: Sie wird weitgehend mit Auftrittskompetenz verwechselt bzw. auf diese reduziert.

Es wird zu spät und konzeptlos kommuniziert. Begründet wird die schwache Leistung unterschiedlich: In einer frühen Lebensphase gebe es zum einen wenig zu kommunizieren, zum anderen würden Ressourcen sowie Kompetenzen fehlen. Gründer*innen befürchten, dass ihnen Fehler in der Kommunikation als «Greenwashing» ausgelegt werden könnten. Diese Begründungen sind jedoch nicht hinreichend. Wesentlich ist die Erkenntnis, dass Kommunikation und CSR-Kommunikation als wenig relevant eingestuft werden, insbesondere in frühen Lebenszyklusphasen eines Start-ups.

Zum Zustand der Bedeutung von CSR und CSR-Kommunikation lässt sich abschliessend festhalten, dass beide Aspekte von Start-ups, jedoch noch viel stärker von Risikokapitalgebern, vernachlässigt werden. Einerseits wird argumentiert, dass die Start-up-Logik des raschen Markteintritts und Wachstums um jeden Preis mit einer langfristig angelegten CSR-Strategie nicht kompatibel sei. Andererseits fehlt es bisweilen buchstäblich an Verständnis, Kompetenzen und teilweise gutem Willen.

Die meisten der befragten Gründer, Investoren und Expert*innen sind sich dieser Mängel bewusst. Die Frage, ob Bedarf nach Beratung und Expertise besteht, wird mehrheitlich bejaht. Im letzten Kapitel wird deshalb skizziert, welche Themen ein zu entwickelndes Beratungsinstrument für Start-ups umfassen sollte, damit Jungunternehmen die Bedeutung von CSR und CSR-Kommunikation besser verstehen und ihre entsprechende Performance optimieren können.

2. Einleitung

2.1 Ausgangslage

Start-ups schaffen in der rohstoffarmen Schweiz volkswirtschaftlichen Mehrwert und attraktive Arbeitsplätze. Das Land bietet Jungunternehmen hervorragende Rahmenbedingungen: Es gibt zahlreiche Coaching-Angebote, Entrepreneurship-Kurse, Hubs, Inkubatoren, Wettbewerbe und Finanzierungsplattformen, die ein Netzwerk und Hilfestellungen bieten. In einzelnen Regionen haben sich aufgrund der Nähe zu Universitäten und Hochschulen Innovationszentren gebildet. Dazu gehören insbesondere die Kantone Zürich und Waadt sowie Zug im Bereich Kryptowährungen. Die Visibilität der Start-up-Szene ist hoch. Es werden renommierte Preise und Auszeichnungen verliehen, etwa im Rahmen des alljährlichen Swiss Economic Forums (SEF).

In der Gründungsphase von Start-ups stehen Fragen rund um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen bzw. Corporate Social Responsibility (CSR) oft nicht an erster Stelle. Es gilt die Finanzierung zu sichern, die richtigen Mitarbeitenden und Partner zu finden, Netzwerke aufzubauen – mit dem alles überragenden Ziel, rasch ein marktfähiges Produkt zu entwickeln.

Im heutigen wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Umfeld kommt allerdings dem Gedanken, wirtschaftlich, sozial und ökologisch verantwortlich zu handeln und darüber transparent zu kommunizieren, eine wachsende Bedeutung zu. Diese Erwartung richtet sich insbesondere an grosse, international agierende und oftmals börsennotierte Unternehmen. Diese haben erkannt, dass sie CSR nicht nur nicht ignorieren können, sondern dass in CSR-konformem Handeln grosses Potenzial steckt, nicht zuletzt für die Innen- und Aussenkommunikation. CSR-Kommunikation als Teil des Stakeholder-Managements nimmt in der Praxis eine bedeutende Rolle ein, insbesondere bei besonders exponierten Unternehmen. Das hohe Interesse am Thema Nachhaltigkeit zeigt sich ebenso aufseiten der Anlegerinnen und Anleger. Nachhaltige Investitionen entwickelten sich in den vergangenen Jahren von einer Randerscheinung zu einer eigenständigen Anlageklasse mit hohem Wachstum.

Die Analyse der Motive, Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit von Nachhaltigkeitsmassnahmen, gepaart mit dem Einfluss der CSR-Kommunikation, hat sich zu einer dynamischen Forschungsdisziplin entwickelt. Daten zur Rolle von CSR und CSR-Kommunikation für Start-ups sind hingegen rar.

2.2 Zielsetzung und Ablauf

Mittels einer Zustands- und Bedarfsanalyse will die vorliegende Untersuchung klären, welche Bedeutung Start-ups CSR-Themen zuschreiben, ob und wie CSR-Aspekte ins Geschäftsmodell integriert werden, ob und wie CSR in der Kommunikation genutzt wird und ob bzw. welcher Bedarf nach Beratungsangeboten besteht. Zudem will der Bericht einen Beitrag zur Schliessung der oben genannten Forschungslücke leisten.

Der kurze Forschungsüberblick im dritten Kapitel erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, fasst aber insbesondere die wesentlichen Erkenntnisse zu folgenden Themen zusammen:

- Start-ups: Begriffsbestimmung
- Überblick über die Start-up-Szene in der Schweiz
- CSR: Begriffsbestimmung
- Rolle der Risikokapitalgeber
- Ökonomische und finanzielle Vorteile von CSR
- CSR-Kommunikation als Teil des Stakeholder-Managements
- Chancen und Risiken der CSR-Kommunikation
- Zustand von CSR und CSR-Kommunikation bei Start-ups

Im vierten Kapitel wird die Forschungsmethodik erläutert. Als methodischer Zugang wurde ein qualitatives Studiendesign gewählt. Insgesamt wurden 16 semi-strukturierte Interviews mit Gründern, Investoren und Expert*innen durchgeführt.

Das fünfte Kapitel ist als Versuch eines Realitätschecks zu verstehen. Im empirischen Teil soll der aktuelle Zustand erhoben werden, und zwar in dem Sinn, ob und welcherart Start-ups CSR-Aspekte in ihr Businessmodell integrieren und darüber kommunizieren.

Die Studie geht dabei folgenden Fragen nach:

- Welches Verständnis bringen Gründer*innen sowie Investoren der CSR entgegen und welche strategische Bedeutung hat CSR für das Businessmodell von Start-ups?
- Welche Faktoren hindern die Implementierung von CSR ins Business-Modell?
- Welche Faktoren fördern die Implementierung von CSR?
- Welche Stakeholder sind für Start-ups relevant?
- Welche Faktoren hindern die Kommunikation und die CSR-Kommunikation von Start-ups?
- Welche Faktoren fördern die Kommunikation und die CSR-Kommunikation?
- Welche Kommunikationskanäle nutzen die Start-ups?
- Welcher Bedarf nach Expertise und Beratung besteht?

Im sechsten Kapitel werden in der Diskussion die Ergebnisse zu jedem Fragekomplex dargestellt, kommentiert und in Zusammenhang mit der Theorie gestellt.

Der potenzielle Bedarf nach zusätzlicher Expertise zuhanden von Start-ups und Investoren wird schliesslich im siebten Kapitel evaluiert.

3. Forschungsstand

3.1 Was ein Start-up ausmacht

Nach Bittner-Fessler und Leben gelten Start-ups⁵ als junge Unternehmen, «die mit ihrer Technologie bzw. ihrem Geschäftsmodell innovativ und jünger als zehn Jahre sind und die ein signifikantes Mitarbeiter- bzw. Umsatzwachstum anstreben» (Bittner-Fessler & Leben, 2017).

Um Start-ups deutlich von Existenzgründungen, Betriebsgründungen und Einzel- bzw. Kleinunternehmen abzugrenzen, definiert der Deutsche Start-up Monitor (DSM) Start-ups wie folgt:

- Start-ups sind jünger als zehn Jahre,
- haben ein (geplantes) Mitarbeitenden-/Umsatzwachstum und/oder
- sind (hoch) innovativ in ihren Produkten/Dienstleistungen, Geschäftsmodellen und/oder Technologien.

Um als Start-up zu gelten, muss ein Unternehmen die erste Voraussetzung und mindestens eine der beiden weiteren Voraussetzungen erfüllen (Henselle et al., 2018).

Das 1989 gegründete IFJ Institut für Jungunternehmen in St. Gallen, welches u. a. die Plattform start-up.ch betreut und jährlich die 100 besten Schweizer Start-ups auszeichnet, lässt in ihrer Definition viel Spielraum. Es nennt als Bedingungen für eine erfolgreiche Nominierung zur Wahl der TOP 100 Start-ups folgende Kriterien: Ein Start-up ist

- innovativ,
- unabhängig (keine Tochterfirma),
- nicht älter als fünf Jahre.

Der Swiss Start-up-Radar unterscheidet Start-ups von «gewöhnlichen» Jungunternehmen anhand folgender sechs Kriterien, die kumulativ erfüllt sein müssen (Kyora et al., 2018):

- Internationale Absatzmärkte
- Skalierbarkeit
- Ambitionierte Wachstumspläne
- Fokus auf Innovation

⁵ Start-up, Start-Up, Startup oder StartUp? Wir verwenden gemäss Duden die Schreibweise Start-up (mit Bindestrich). Gründerinnen und Gründer, Investoren und Szenegängerinnen bzw. Szenegänger schreiben jedoch meist Startup (ohne Bindestrich). Ende 2018 reklamierte Florian Nöll vom deutschen Startup-Verband auf Twitter: «Ich kann die Schreibweise ‚Start-up‘ nicht mehr sehen. Vielleicht lässt sich der @Dudenverlag dazu überreden, <Startup> ohne <-> zur empfohlenen Schreibweise zu erklären.» Die Sprachwächter schrieben daraufhin: «Um uns herum so viele Abgründe zwischen Wörtern, die doch eigentlich zusammengehören. Warum da nicht ein hübscher Bindestrich beim <Start-up>? Falls es irgendwie beruhigt: Sogar die englischsprachige Welt kennt diese Variante» (deutsche startups.de, n.d.).

- Wissenschafts- und technologiebasierter Ansatz
- Engagement von professionellen Investoren

Das Alter wird nicht als Kriterium genannt.

3.2 Lebenszyklusphasen von Start-ups

Die Lebenszyklusphasen von Start-ups werden unterschiedlich dargestellt. Gemäss dem vom Center for Entrepreneurship der Universität St. Gallen (CfE-HSG) publizierten «Startup Navigator» durchläuft ein Start-up während seines Lebenszyklus die vier Phasen Profiling, Prototyping, Sourcing und Scaling. Er ordnet den einzelnen Phasen jedoch keine explizite Dauer zu (Grichnik et al., 2018).

Vor diesem Hintergrund beschreibt fazit communication diesen Weg eines Start-ups wie folgt: «Durch optimale Kundenkenntnis muss der perfekte Problem-Solution Fit gefunden werden (Profiling), bevor es zu einem ersten Prototyp kommen kann (Prototyping). Hierfür müssen dann die richtigen Ressourcen in ausreichender Menge (Sourcing) zur Verfügung stehen, um dann schliesslich an den Markt zu gehen und dort zu bestehen (Scaling)» (fazit communication, n.d.).

Gebräuchlich ist die Einteilung in «Early stage», «Expansion stage» (oder «Middle stage») und «Late stage» – eine Darstellungsweise, die oft im Zusammenhang mit der Finanzierung von Start-ups genutzt wird.

Für das Venture Capital-Fundraising wird darüber hinaus die Gliederung in «Seed», «Young», «Growing» und «Mature» genutzt.

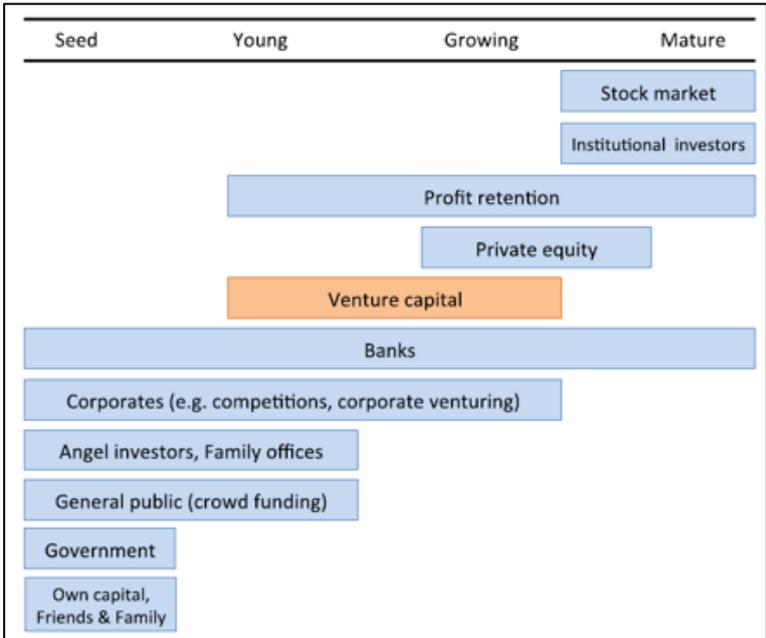
3.3 Risikokapital

Die Finanzierung ist Dreh- und Angelpunkt bei der Gründung und Etablierung von Start-ups. Im Mittelpunkt stehen dabei die Risikokapitalgeber. Risikokapital bzw. Wagniskapital oder Venture Capital ist Teil des Private-Equity-Bereichs, also des Marktes für privates Beteiligungskapital. Es organisiert sich ausserhalb des durch Börsen geregelten Kapitalmarkts. Der Venture Capital-Investor beteiligt sich mit einem langfristigen, aber zeitlich begrenzten Horizont an wachstumsträchtigen Start-ups. Die potenziellen Renditen sind hoch, aber der Investor trägt auch ein grosses Risiko, da die Mehrzahl der Jungunternehmen scheitert.

Risikokapitalgeber können als Einzelpersonen oder Teil einer Risikokapitalfirma agieren. Sie unterstützen Neugründungen nicht nur finanziell. Ihre Rolle besteht auch darin, Gründer*innen mit Fachwissen zur Seite zu stehen (sei es eigenes Wissen oder das Wissen ihres Netzwerks).

Der Risikokapitalgeber erhofft sich, bei einem «Exit» (Börsengang, Übernahme oder Fusion) ein profitables Geschäft zu machen. Die Beziehung zwischen Risikokapital und Unternehmern ist langfristig angelegt. Als Zeitspanne zwischen initialer Geldbeschaffung und Exit werden meist zehn Jahre genannt. Nachhaltige Investitionen gehen indes oft darüber hinaus. (Bocken, 2015)

Abbildung 1 – Die Bedeutung von Risikokapital (Venture Capital) und Rolle anderer Akteure bei wachsenden Unternehmen



Quelle: Marcus et al., 2013

Im Investitionsprozess nehmen zahlreiche Player unterschiedliche Rollen ein. Anfangsinvestitionen tätigen sehr oft Angel-Investoren (Business Angels) und die sogenannten FFF (friends, family and fools); dies meist vor Banken und institutionellen Anlegern, denen Investitionen in die Frühphase von Start-ups meist zu riskant sind (vgl. Abbildung 1).

Der Abgrenzung zwischen Business Angels und Venture Capitalists (VC) ist nicht ganz klar. In der Regel sind Business Angels Unternehmer*innen, die bereits ein Start-up oder mehrere Start-ups erfolgreich (mit-)aufgebaut und verkauft haben. Sie investieren eigenes Geld und übernehmen die due dilligence selbst. Sie steigen meist früher (in den Phasen Seed und Young) als die VC ein, begleiten Start-ups intensiv mit Beratung und haben nicht nur eine finanzielle Motivation für ihre Investments (startwerk, n.d.). Business Angels stellen Gründer*innen nebst einem finanziellen Engagement oft auch ihr Netzwerk zur Verfügung – eine

nicht zu unterschätzende Ressource. Gründer*innen, die bereits eine Historie von erfolgreichen Unternehmen vorweisen können, sind zudem eher in der Lage, Mittel von Dritten zu akquirieren.

Venture Capitalists engagieren sich vorwiegend erst dann, wenn das junge Unternehmen nicht mehr in der Anfangsphase steckt (d. h. ab den Phasen Young und Growing). Sie investieren mehr Kapital, bieten jedoch meist keine so intensive Beratung wie ein Business-Angel (GS Lexikon, n.d.).

Corporate Venture Capital (CVC) bezeichnet eine weitere Variante des Venture Capital. Es handelt sich um Kapital, das Start-ups von einem nicht im Finanzbereich tätigen Unternehmen zur Verfügung gestellt wird (in der Schweiz zum Beispiel Swisscom Ventures). Dabei verfolgen CVC-Einheiten typischerweise nicht nur rein finanzielle, sondern weitergehende strategische Ziele wie z. B. Technologietransfer und Marktentwicklung.

Unternehmensinkubatoren (Business incubators), auch «Beschleuniger» (Accelerators) genannt, unterstützen Start-ups finanziell, bei der Infrastruktur (z. B. Büroräume) und/oder mit einem Netzwerk und Geschäftsverbindungen. Inkubatoren werden von privaten oder öffentlichen Institutionen geführt (z. B. Kanton).

Darüber hinaus sind staatliche Förderprogramme zu nennen, zu denen in der Schweiz etwa Innosuisse – die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung zählt. Hochschulen, Unternehmen oder die Öffentlichkeit (z. B. mittels Crowdfunding) sind in der Wachstumsphase von Start-ups ebenfalls aktiv.

3.4 Start-ups in der Schweiz

Nach Kyora et al. (2018) ist die Schweizer Start-up-Szene im Vergleich zu anderen Ländern jung, weist aber eine dynamische Entwicklung auf. Zwischen 2002 und 2011 vervierfachte sich die Zahl der neu gegründeten Start-ups und liegt seither stabil auf dem Niveau von rund 300 Neugründungen Firmen pro Jahr.⁶

Eine der Besonderheiten liegt in der geografischen Verteilung der Start-ups. Trotz der Vorreiterrolle von Zürich und der Waadt mit 30 bzw. 15 % der Jungunternehmen besteht eine breite Regionalisierung: Die Kantone Basel-Stadt und Basel-Land, Zug, Genf, Bern, St. Gallen und Wallis sind weitere bedeutende Start-up-Zentren. Diese haben sich zum Teil

⁶ Alle Angaben beruhen auf Daten, die vor der Corona-Krise erhoben wurden.

aufgrund einer starken regionalen Industrie (Basel – Biotech) oder günstiger Rahmenbedingungen (Zug – Fintech, Blockchain) entwickelt. Der Swiss Start-up Radar 2018/2019 bezeichnet deshalb «die ganze Schweiz als ein Start-up-Land» (Kyora et al., 2018). Die wichtigsten fünf Kantone stellten 2017 rund 75 % der finanzierten Start-ups (Heimann & Kyora, 2019). Dies steht in Kontrast zu den meisten anderen westeuropäischen Ländern, die durch einen dominanten Start-up-«Hub» geprägt sind (z. B. Berlin, Paris, London, Mailand, Stockholm).

Eine weitere Eigenheit liegt in der Verteilung nach Branchen: Schweizer Start-ups sind überproportional in den Life Sciences (u. a. Medizinaltechnik, Biotech), in der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM) und in der Finanzindustrie (Blockchain, Crypto, IT-Security, Fintech) aktiv. Dies sind Bereiche, in denen funktionierende Ökosysteme mit einem Pool an erfahrenen Mitarbeitenden und Geschäftspartner*innen bestehen. Der Swiss Startup Radar bezeichnet deshalb die Schweiz als «Deep Tech Nation» (Kyora et al., 2018). Die intensive Vernetzung ermöglicht eine laufende Weiterentwicklung dieser Branchen, die traditionell zu den produktivsten der Schweizer Volkswirtschaft zählen.

Kleiner als in anderen europäischen Ländern ist dagegen der Anteil von E-Commerce-Firmen und Internet-Marktplätzen, die nicht zuletzt aufgrund ihrer hohen Visibilität gemeinhin als Inbegriff eines Start-ups gelten. Einer der Aspekte, in denen die Schweiz ebenfalls schlechter abschneidet, ist das langsamere Wachstum seiner Start-ups.

Bemerkenswert ist, dass die starke Zunahme der Gründungen bei «No-Tech»-Unternehmen in der Schweiz nicht zu beobachten ist. Während die Zahl der «Tech»-Start-ups mit Jahrgang 2013 ca. 300 % über dem Wert von 2002 liegt, beträgt die Steigerung bei allen vom Bundesamt für Statistik (BfS) erfassten Neugründungen von Unternehmen lediglich 21 % (Kyora et al., 2018).

3.5 Förderung und Finanzierung der Start-ups in der Schweiz

Während ein Start-up fast ausschliesslich mit eigenen Mitteln startet, wird die externe Finanzierung schon bald überlebenswichtig, denn beim «Bootstrapping», dem Ausschöpfen der eigenen Ersparnisse und FFF-Gelder, kommen Start-ups früher als erhofft an.

Die kritischste Phase im Leben eines Start-ups ist der Markteintritt. Wenn Jungunternehmen in der Schweiz scheitern, dann entweder weil die Nachfrage nicht gross genug ist oder sie nicht imstande sind, das notwendige Kapital für den Marktaufbau zu beschaffen.

Kann sich ein Start-up im Markt behaupten, erfolgt ein Verkauf am häufigsten nach neun Jahren. Allerdings gelingt nur 6 % ein erfolgreicher Exit, was unter dem europäischen Schnitt liegt.

Der typische Entwicklungspfad eines Schweizer Start-ups führt demnach nicht zum Börsen-Highflyer oder gar «Unicorn»⁷, sondern zu einem KMU.

Von staatlicher Seite wurden erste, gezielte Fördermassnahmen für Schweizer Start-ups Ende der 1980er-Jahre lanciert, gefolgt von Angeboten wie Awards oder zinslosen Krediten. 2003 wurden verschiedene Unterstützungsprogramme für junge Technologiefirmen ins Leben gerufen, namentlich im Bereich der Ausbildung und des «Matchmakings» zwischen Start-ups und Investoren. Private Stiftungen wie beispielsweise die Gebert-Ruf-Stiftung leisten Anschubfinanzierungen für anwendungsorientierte Forschungsprojekte, für die sich auch Jungunternehmen bewerben können. Aus der kontinuierlichen Erhöhung der Neugründungen kann geschlossen werden, dass solche Formen der Unterstützung durchaus erfolgreich sind.

Dieser erfreuliche Befund täuscht jedoch darüber hinweg, dass die Finanzierung je nach Phase sehr viel schwieriger ist. Während die erste Phase («Seed») aufgrund der obgenannten Faktoren trotz allem eine überwindbare Hürde darstellt, sieht es bei der Finanzierung von Wachstumsphasen (den sogenannten A-, B- und C-Finanzierungsrunden) anders aus: Es wird deutlich schwieriger, Kapitalgeber zu finden; als Folge davon durchlaufen viele Unternehmen das so genannte «Tal des Todes»⁸. Dazu kommt, dass Schweizer Investoren bei der Vergabe von Risikokapital deutlich zurückhaltender sind als ausländische (Grundlehner, 2018).

Hat ein Start-up das Tal des Todes jedoch überwunden, erscheint die Finanzierung wiederum einfacher, wie die hohen Investitionen in «later stage»-Unternehmen zeigen: Von den 20 Start-ups, die 2018 kumuliert am meisten Investitionen anzogen, befinden sich 17 in dieser Phase ihres Lebenszyklus (Heimann & Kyora, 2019). Dies ist insofern nachvollziehbar als jene Start-ups, welche diese Hürde schaffen konnten, mit einer höheren Erfolgswahrscheinlichkeit verbunden werden können. Nichtsdestotrotz gibt es für ein Start-up keine Gewissheit, dass eine nächste Finanzierungsrunde gelingt.

Die Schweiz verzeichnet nicht nur ein stabil hohes Niveau an Neugründungen, sondern die Investitionen haben 2019 mit rund 2,3 Milliarden Franken einen Höchststand erreicht. Dies entspricht einer Steigerung von 86 % gegenüber dem Vorjahr (Heimann & Kyora, 2020). Diese Zahlen sind primär auf die Zunahme aus dem ICT- und Fintech-Umfeld zurückzuführen.

⁷ Als Unicorns oder «Einhörner» werden Startups bezeichnet, die beim Börsengang mit über 1 Mrd \$ bewertet werden.

⁸ Mit «Tal des Todes» ist gemeint, dass zahlreiche Start-ups zu Beginn zwar Kapital erhalten, bei späteren Finanzierungsrunden aber grosse Mühe bekunden, an weiteres Kapital im Bereich zwischen 5 und 20 Millionen Franken zu gelangen.

Zusammengenommen erhielten sie 1,2 Milliarden Franken. Gleichzeitig stieg die Anzahl der Finanzierungsrunden auf 260; im Vorjahr waren es noch 230.

Einschränkend ist zu erwähnen, dass an den grossen Finanzierungsrunden hauptsächlich nicht-europäische Risikokapitalgeber beteiligt waren, die somit auch die höchsten Renditen abschöpfen (aber gleichzeitig auch die meisten Risiken tragen). Die umfassendsten Finanzierungsrunden wurden vom japanischen Konglomerat Softbank, von Mubadala (Staatsfonds der Vereinigten Arabischen Emirate) sowie von Fonds aus den USA dominiert; unter den grössten acht Runden war nur ein Schweizer Investor beteiligt (Swissinfo.ch, n.d.). 2021 besitzen ausländische Investoren 20 von 24 Start-ups, die in den ersten sechs Monaten des Jahres 2021 in der Schweiz verkauft wurden (Da Silva, 2021).

Doch in letzter Zeit kommt Bewegung in die Schweizer Branche, die punkto Erfahrung und Kapital zulegt. Der Swiss Venture Capital Report von 2020 führt 26 Schweizer Venture-Capital-Fonds auf, die eine Finanzierungsrunde durchgeführt oder abgeschlossen haben. Auch Family-Offices engagieren sich vermehrt in der Schweiz (Heimann & Kyora, 2020).

Was jedoch weiterhin fehlt, sind Investoren, die tiefer in die Tasche greifen und 30 bis 50 Mio. Franken in ein Start-up investieren. Für Thomas Heimann, Szenekenner und Autor des «Swiss Venture Capital Report», bedeutet das fehlende Risikokapital einen Standortnachteil für die Schweiz. Für Wirtschaftsanwalt Christian Wenger zeigt sich dies insbesondere in der Tech-Szene, wo die «KMU von morgen» und die «Arbeitsplätze der Zukunft» entstünden. Weil es in der Schweiz kaum grosse Risikokapitalgeber geben würde, gehen der Schweizer Wirtschaft potenziell hohe Gewinne und Arbeitsplätze verloren (Da Silva, 2021).

Schweizer Risikokapitalgeber investieren also insbesondere in frühen Entwicklungsphasen. Es fehlt hierzulande jedoch nach wie vor an Gesellschaften, die Start-ups in den letzten Entwicklungsstufen finanzieren. Entsprechend kommt es in der Schweiz im internationalen Vergleich eher selten zu Börsengängen.

In ihrem Beitrag fasst Da Silva (2021) die Gründe für diese Zurückhaltung in der Schweiz wie folgt zusammen: Investoren benötigen erstens sektorspezifisches Fachwissen und gute Kontakte in der Branche. Gemäss Andreas Göldi, Partner beim Start-up-Investor BtoV, mangle es in der Schweiz an Manager*innen, die beides auf sich vereinen. Zweitens verfüge die Schweiz zwar über eine Spitzenforschung, bei der Übersetzung der Forschung in Geschäfts-

ideen «liege noch einiges brach», was auch damit zu erklären sei, dass institutionelle Investoren wie Versicherungen oder Pensionskassen kaum Risikokapital zur Verfügung stellen (dürfen).⁹

3.6 Was heisst CSR?

Wer sich mit Corporate Social Responsibility oder unternehmerischer Verantwortung befasst, stösst schnell auf sehr unterschiedliche Definitionen (Rasche, Mette et al., 2017). Als gemeinsamer Nenner zeigt sich, dass sowohl Forschung als auch politische Institutionen – nebst der Nennung der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – die Bedeutung der Stakeholder herausstreichen.

Gemäss der Europäischen Kommission bedeutet CSR «die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft (...). Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden» (Europäische Kommission, 2011).

Der Schweizer Bundesrat versteht «die CSR als die Wahrnehmung der Verantwortung in der gesamten unternehmerischen Tätigkeit eines Unternehmens betreffend Arbeitsbedingungen, Menschenrechte, Umweltschutz, Korruptionsprävention, fairer Wettbewerb, Verbraucherinteressen, Steuern und Transparenz mit dem Ziel, den Nutzen für die Anspruchsgruppen zu optimieren und negative Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit zu vermeiden oder abzufedern. Dies erfordert die Berücksichtigung der Interessen der Anspruchsgruppen wie u. a. Arbeitnehmenden, Investoren, lokale Gemeinschaften, Nichtregierungsorganisationen» (Bundesrat, 2020).

Nach Heikkurinen (2018) bezieht unternehmerische Verantwortung die Interessen sehr unterschiedlicher Stakeholder mit ein und geht über die gesetzlichen Regelungen hinaus. Es gilt die Interessen und Wünsche von Aktionären sowie der Kundschaft, Mitarbeitenden, Lieferant*innen, Regierungen und staatlichen Verwaltungseinheiten (z. B. Standortgemeinden) zu berücksichtigen. CSR-Massnahmen umfassen, so Heikkurinen weiter, erstens alle Menschen

⁹ Schweizweit verwalten rund 1500 Pensionskassen ein Alterskapital von über 1000 Milliarden Franken. Mit wenigen Ausnahmen haben die Vorsorgeeinrichtungen aber nach wie vor Bedenken Jungunternehmen Risikokapital zur Verfügung stellen. Die Vorsorgeeinrichtungen verweisen auf reglementarische Einschränkungen, Risiken und Kosten (Vgl. auch: Zukunftsfond Schweiz, n.d.).

(einschliesslich der gegenwärtigen und zukünftigen Generationen) und zweitens auch die tierische, pflanzliche und mineralische Welt.

Rasche, Morsing und Moon definieren CSR wie folgt: «CSR refers to the integration of an enterprise's social, environmental, ethical, and philanthropic responsibilities towards society into its operations, processes, and core business strategy in cooperation with relevant stakeholders» (Rasche, Morsing et al., 2017).

Dieselben Autor*innen weisen auf die Problematik solch abschliessender Erklärungsansätze hin. Sie beschreiben CSR als dynamisches Konzept, was dessen Definition schwierig mache. Was als verantwortungsvolles, unternehmerisches Verhalten gelte, hänge nicht nur vom jeweiligen unternehmerischen Kontext ab, sondern ebenso stark von der zeitlichen Dynamik. So beeinflussen auf der einen Seite neue Forschungsergebnisse, Medienberichte und Interessengruppen die öffentliche Meinung. Die Erwartungen seitens der Öffentlichkeit können sich zu Verhaltensnormen institutionalisieren. Ein zuvor vernachlässigtes Thema etabliert sich zu einem notwendigen Issue. Auf der anderen Seite wollen sich Unternehmen Wettbewerbsvorteile sichern, nicht zuletzt, indem sie im Bereich CSR innovativ sind und neue CSR-Standards etablieren.

Morsing nennt vor diesem Hintergrund auch die Rolle der Kommunikation. Da Unternehmen in einem volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten bzw. mehrdeutigen Umfeld agieren, in dem CSR nicht ein für alle Mal definiert ist, sei CSR ein Produkt des ständigen Wandels, des Dialogs sowie der Auseinandersetzung und damit der Kommunikation (Morsing, 2017).

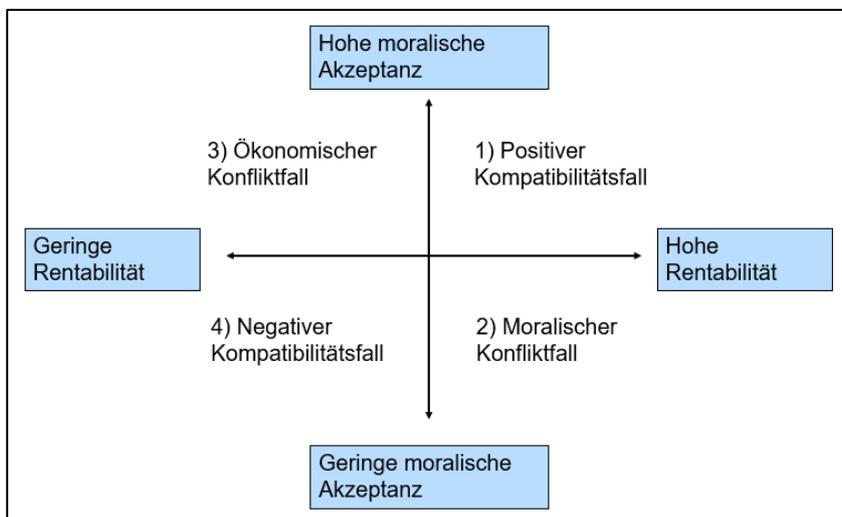
3.7 After profit oder before profit

1991 stellte Archie B. Carroll ein weites CSR-Verständnis anhand seiner Verantwortungspyramide vor. Sie besteht aus vier Stufen. Die Basis bildet die Profitabilität eines Unternehmens. An der Spitze befindet sich die Verantwortung des Unternehmens für die Gesellschaft (Carroll, 1991). Die Verantwortungspyramide von Carroll gilt heute als überholt. So bezeichnen etwa Kang und Wood dieses CSR-Konzept als «after-profit obligation». Carrolls Konzept besage, dass nur Unternehmen, welche überdurchschnittlich profitabel seien, CSR übernehmen müssen. Kang und Wood stellen Carrolls Pyramide quasi auf den Kopf. In ihrem engen CSR-Verständnis («before profit obligation») beruhen die getroffenen Entscheidungen von Anfang an auf moralischen, ethischen Grundlagen (Kang & Wood, 1995).

3.8 Moral und Rentabilität

Jedes Unternehmen ist mit dem Grundkonflikt zwischen Gewinn, Wettbewerb und Moral konfrontiert. Einerseits muss es Gewinne erwirtschaften, damit es auf dem Markt bestehen kann. Andererseits trägt es im gesellschaftlichen Umfeld gegenüber den Stakeholdern eine Verantwortung. Homann und Blome-Dress haben das Spannungsfeld unternehmerischen Handelns zwischen Moral und Rentabilität grafisch veranschaulicht und in vier Kategorien eingeteilt (vgl. Abbildung 2) (Homann & Blome-Drees, 1992).

Abbildung 2 – Moral und Rentabilität



Nach: Homann & Blome-Drees, 1992: 140-149

Beim positiven Kompatibilitätsfall weist das Unternehmen sowohl eine hohe Rentabilität als auch eine hohe moralische Akzeptanz auf. Es besteht kein Dilemma, da das moralische Verhalten des Unternehmens den Gewinn fördert oder zumindest nicht beeinträchtigt. Hierbei ist zu bemerken, dass es sich bei diesem Modell um eine statische Betrachtung handelt. Es ist eine positive als auch negative Dynamik denkbar. Es ist durchaus plausibel, dass Konsumentinnen und Konsumenten für ein Produkt, das hohen sozialen oder ökologischen Standards genügt, einen höheren Preis akzeptieren.

Beim moralischen Konfliktfall erzielt das Unternehmen eine hohe Rendite. Es verfolgt seine ökonomischen Ziele wettbewerbs- und rechtskonform. Jedoch weist es eine geringe moralische Akzeptanz auf, da es sich aus Sicht der Öffentlichkeit unethisch verhält.

Beim ökonomischen Konfliktfall zahlen sich ethische Verhaltensweisen wirtschaftlich nicht aus, was schlimmstenfalls zum negativen Kompatibilitätsfall und damit zum Marktaustritt führen kann.

3.9 Nichtstrategische und strategische CSR

Bei der Implementierung von CSR in Unternehmen wird zwischen einer nichtstrategischen und einer strategischen Corporate Social Responsibility differenziert.

Eine nichtstrategische CSR ist grundsätzlich durch den fehlenden Bezug der CSR-Aktivitäten zum Geschäftsmodell¹⁰ charakterisiert. Im unternehmerischen Arbeitsalltag soll den internen und externen Stakeholdern durch die unternehmerischen Tätigkeiten kein Schaden zugefügt werden. Selbst wenn ein Unternehmen Schaden nicht nur vermeiden, sondern proaktiv agieren will, zum Beispiel Kooperationen mit Bildungseinrichtungen eingeht oder als Sponsor für Kultur- oder Sportveranstaltungen auftritt, handelt es sich um Unternehmensaktivitäten, die in erster Linie auf das Gemeinwohl ausgerichtet sind. Sie sind nicht an das Geschäftsmodell gebunden, weshalb sie als nichtstrategische CSR angesehen werden. Diese nicht strategisch geplanten Aktivitäten stellen meist einen zusätzlichen finanziellen Aufwand dar, ohne eindeutigen unternehmerischen Nutzen zu generieren. Sie werden in der Regel als «Luxusgut» angesehen. Kritiker monieren, diese Aktivitäten gehörten in wirtschaftlich schlechten Zeiten zu den ersten Unternehmensprozessen, die vom Unternehmen eingestellt werden.

Das Konzept für eine strategische Nutzung der CSR basiert auf der Annahme, dass Unternehmen, die sich freiwillig gesellschaftlich engagieren, vom Markt z. B. durch eine erhöhte Nachfrage nach ihren Produkten belohnt werden. Sie zeichnet sich im Gegensatz zu den nichtstrategischen CSR-Formen als integraler Bestandteil von Differenzierungsstrategien auf Geschäftsbereichs- oder Unternehmensebene aus und wird damit nicht primär als Kostenposition bewertet, sondern ist als langfristige Investition zu sehen. Ein Unternehmen, welches in CSR investiert, kann damit neben dem Nutzen für die Umwelt und Gesellschaft seinen Gewinn steigern. Auf diese Weise leistet die CSR einen Beitrag zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit.

¹⁰ Die Begriffe Kerngeschäft, Businessmodell und Geschäftsmodell werden von den Interviewpartner*innen synonym verwendet; dies wird in der Arbeit ebenso gehalten.

CSR-Aktivitäten sind demnach im weitesten Sinne als strategisch zu charakterisieren, wenn sie Teil des Businessplans sind und neben einem Nutzen für die Gesellschaft auch einen Vorteil für das Unternehmen generieren (Lantos, 2001).

3.10 CSR-Begründungen

Die Motivation, Verantwortung entlang der «Triple bottom line» (sozial – ökologisch – ökonomisch) zu übernehmen, wird unterschiedlich begründet. Einerseits ist zwischen einer extrinsischen und intrinsischen Motivation zu unterscheiden, wobei letzteres insbesondere bei Social Entrepreneurs eine herausragende Rolle spielt. Andererseits ist zwischen (ökonomisch-instrumentellen, politischen, (sozial-)integrativen und (normativ-)ethischen Theorien zu differenzieren (Garriga & Melé, 2004).

In der vorliegenden Studie werden CSR-Aktivitäten von Start-ups insbesondere gemäss dem extrinsischen Ansatz und vor dem Hintergrund (ökonomisch-)instrumenteller Theorien analysiert. Aufgrund des Wertewandels und der daraus resultierenden Übernahme neuer Werte und Normen spielen die anderen beiden Theorien selbstverständlich ebenfalls bedeutende Rollen, die aber in der vorliegenden Arbeit nicht vertieft behandelt werden.

3.11 Fit zwischen CSP und CFP

Ob sich unternehmerisches CSR-Engagement finanziell lohnt, ist umstritten und Teil einer äusserst lebhaften Debatte. Die Resultate von Forschungen zum Zusammenhang der Corporate Social Performance (CSP) und der Corporate Financial Performance (CFP) geben ein uneinheitliches Bild ab. Einige Studien über CSP und CFP zeigen eine positive Beziehung, andere finden eine negative Korrelation.

Orlitzky, Schmidt und Rynes erkennen anhand einer Meta-Analyse von 52 Studien mit insgesamt 33'878 Beobachtungen eine Tendenz zu einem positiven Zusammenhang von CSP und CFP (Orlitzky et al., 2003).

Jaepil Choi und Heli Wang untersuchten die Auswirkungen der Beziehungen eines Unternehmens zu seinen nichtfinanziellen Stakeholdern (inkl. Mitarbeitende, Lieferant*innen, Kundschaft und Gemeinschaften) auf die finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen mit überdurchschnittlich guter Unternehmensleistung durch Pflege von guten Stakeholder-Beziehungen Wettbewerbsvorteile über einen längeren Zeitraum halten können. Bei schlecht performenden Unternehmen tragen sie dazu bei, sich schneller zu erholen (Choi & Wang, 2009).

Eine Umfrage der MIT Sloan Management Review und The Boston Consulting Group von 2013 unter mehr als 2'600 Führungskräften, Manager*innen und Vordenker*innen in der ganzen Welt ergab, dass der Anteil der Befragten, die angaben, von Nachhaltigkeit zu profitieren, auf 37 % gestiegen ist. Fast 50 % der Unternehmen haben ihre Geschäftsmodelle aufgrund von Nachhaltigkeitschancen geändert (Bocken, 2015).

Eine Auswertung von mehr als 2000 empirischen Studien bestätigt die positive Beziehung zwischen Nachhaltigkeit und finanzieller Performance (Friede et al., 2015).

Rost und Ehrmann weisen in ihrer Meta-Studie hingegen keinen signifikanten Zusammenhang zwischen CSR und finanziellem Unternehmenserfolg nach. Unter dem Strich bringe CSR nicht nur Gewinn oder verbessere die Reputation, sondern erzeuge auch Kosten für das Unternehmen. Zudem kritisieren sie an früheren Studien Publikationsfehler und schwammige Kriterien, letzteres insbesondere bei der Messung der Reputation einer Firma (Rost & Ehrmann, 2015).

Auch Schreck erkennt keine belastbare Evidenz für einen allgemeinen (positiven oder negativen) Zusammenhang zwischen ökonomischer und gesellschaftsbezogener Performance. Er gibt jedoch zu bedenken, dass eine Differenzierung nötig sei. Ein unmittelbarer Fit zwischen CSP und CFP sei methodisch schwierig nachzuweisen. Zudem sei nicht davon auszugehen, dass sich CSR-Massnahmen direkt auf die Erfolgskennzahlen auswirken. Dafür seien vermittelnde Mechanismen nötig. In der Folge nennt er namentlich folgende Aspekte: Mitarbeiter-Einbezug, organisatorische Effizienzsteigerung, Innovation, Reputation und Legitimität in den Augen der Stakeholder, Vermeidung externer Regulierung, geringere Kapitalkosten und Kundenvertrauen (Schreck, 2015).

3.12 Das Werttreibermodell nach den UN Global Compact und PRI

Diese Studie interessiert sich besonders für die (ökonomisch-)instrumentelle Bedeutung von CSR-Aktivitäten bei Start-ups. Dafür verwenden wir das Werttreibermodell (Value Driver Model), welches vom UN Global Compact und PRI (Principles for Responsible Investment) entwickelt worden ist (vgl. Tabelle 1). (UN Global Compact / Principles for Responsible Investment (PRI), 2013) Mit diesem Instrument sind Unternehmen in der Lage, die finanziellen Auswirkungen ihrer Nachhaltigkeitsstrategien besser einzuschätzen und zu kommunizieren. Ferner unterstützt es Investoren dabei, Nachhaltigkeitsdaten in ihre bestehenden Anlageprozesse zu integrieren. Das Werttreibermodell nutzt relevante Geschäftskennzahlen, um die Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen zu bestimmen und zu veranschaulichen, was diese zur Gesamtleistung beitragen (Rasche, Morsing, et al., 2017).

Tabelle 1 – Ökonomischer bzw. finanzieller Nutzen von CSR gemäss dem Werttreibermodell (Value Driver Model)

Revenue Growth	New Markets & Geographies	Gain access to new markets and geographies through CSR strategies (e.g. BOP markets).
	New Customers & Market Share	Use CSR to engage customers and build knowledge and expectations.
	Product & Service Innovation	Develop innovative products and services addressing unmet social or environmental needs.
Productivity Improvements	Operational Efficiency	Enable bottom line cost savings through environmental operations and practices (e.g. energy, water, waste)
	Human Capital Management	Attract & retain better and highly motivated employees by positioning company as CSR leader.
	Reputation Pricing Power	Develop brand loyalty and reputation through CSR efforts that garners customers' willingness to pay price premium.
Risk Minimization	Operational and Regulatory Risk	Mitigate risks by complying with regulatory requirements and industry standards ensuring uninterrupted operations.
	Reputational Risk	Facilitate operations and entry in new markets through community dialogue and engaging citizens.
	Supply Chain Risk	Secure consistent and long-term access to high-quality raw materials.

Nach: Rasche, Mette et al., 2017

3.13 CSR-Themen

In der angewandten, empirischen Forschung interessiert, ob – und wenn ja – welche Nachhaltigkeitsziele ein Unternehmen verfolgt und welche Nachhaltigkeitsthemen bewirtschaftet werden. Diese können einerseits grob anhand der Triple bottom line oder den ESG-Kriterien (Environmental – social – governance) eingeteilt werden. Darüber hinaus erlauben die OECD-

Leitsätze für multinationale Unternehmen¹¹ – oder noch differenzierter die Sustainable Development Goals (SDG) – eine gründlichere Einteilung der unterschiedlichen CSR-Themen.

Für unsere Studie haben wir Interviews mit Gründern geführt, die verschiedene Branchen vertreten und deshalb sehr unterschiedliche Themen bewirtschaften. Wir beschränken uns thematisch auf die drei Dimensionen sozial – ökologisch – ökonomisch.¹²

Eine rein themenzentrierte Untersuchung ist jedoch nicht hinreichend. Es gilt ebenso die Wertschöpfungskette zu beachten (Vgl.: Daub et al., 2016), da relevante soziale und ökologische Auswirkungen auch ausserhalb der «Besitzsphäre» oder des «Kontrollbereichs» eines Unternehmens stattfinden (Vgl: SDG-Compass: GRI / UN Global Compact / WBCSD, 2015). Es gilt daher nebst der eigenen Wertschöpfung auch die vorgelagerten Stufen (= Lieferkette) und die nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette zu beachten. Diese können wertvolle Hinweise liefern, welche CSR-Aktivitäten ein Unternehmen implementiert (oder implementieren sollte).

3.14 CSR-Kommunikation

Die Literatur zur CSR-Kommunikation ist stark fragmentiert. Zum einen werden CSR-Kommunikationsstrategien untersucht, so die Stakeholder Information Strategy, die Stakeholder Response Strategy und die Stakeholder Involvement Strategy (Morsing & Schultz, 2006).

Zum anderen interessiert sich die Forschung für unterschiedliche Tendenzen von CSR-Kommunikation, so etwa Crane und Glozer, die sechs Tendenzen ermitteln: «These purposes can be broadly grouped under six main headings, namely stakeholder management, image enhancement, legitimacy and accountability, attitude and behavioural change, sensemaking, and identity and meaning creation» (Crane & Glozer, 2016, S. 1232).

Dabei wird zwischen interner und externer Kommunikation unterschieden. Die Motive gilt es gesondert zu beurteilen, d. h. ob die Kommunikation funktionalistischen bzw. instrumentellen oder konstruktivistischen bzw. konstitutiven Motiven folgt.

¹¹ Da die OECD-Leitsätze Empfehlungen für multinationale Unternehmen darstellen, eignen sich diese nicht für die Untersuchung von Start-ups.

¹² Es ist den Autoren bewusst, dass das klassische «Drei-Säulen-Modell» nachhaltiger Entwicklung nicht unumstritten ist und sowohl die Anzahl der «Säulen» als auch ihr Verhältnis zueinander zum Teil sehr kontrovers diskutiert werden. Das Modell verkörpert jedoch eine integrative Betrachtung verschiedener Entwicklungsdimensionen greifbar und einprägsam (Fischer, 2019).

Aus funktionalistischer Perspektive betrachtet, will CSR-Kommunikation das Geschäftsmodell unterstützen und so Nutzen und Wert für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden schaffen. Instrumentell verwendet, übernimmt CSR-Kommunikation also die Rolle eines Förderinstruments. Nach diesem Verständnis wird sie im Rahmen der Marketingkommunikation eingesetzt, wobei der Schwerpunkt auf der Gewinnung von Kundschaft liegt, in der Öffentlichkeitsarbeit als Mittel zur Stärkung des Unternehmensimages und für das Reputationsmanagement durch Stakeholder- und Issues-Management-Praktiken (Golob et al., 2017).

CSR-Kommunikation geht aber weit über eine rein funktionalistische bzw. instrumentelle Zielsetzung hinaus. Konstitutive Elemente können das Verhalten der Stakeholder beeinflussen. So gesehen konstruiert CSR-Kommunikation Realität und sensibilisiert dialogisch interne und externe Stakeholder (vgl. Tabelle 2) (Golob et al., 2017).

Tabelle 2 – Teilbereiche der CSR-Kommunikation

Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Stakeholder • externe Stakeholder
Motiv	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionalistisch (instrumentell) • Konstruktivistisch (konstitutiv)
Kommunikationstheoretische Teilbereiche	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingkommunikation • Öffentlichkeitsarbeit • Corporate Communications • Organisationskommunikation
Zweck	<ul style="list-style-type: none"> • Überzeugen vs. informieren • Sensegiving vs. Sensemaking
Besondere Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Offenlegung/Rechenschaftspflicht

Nach: Golob et al., 2017

Im Gegensatz zur traditionellen Unternehmenskommunikation legt CSR-Kommunikation dar, was Managerinnen und Manager sowie Mitarbeitende als richtiges und falsches (moralisches) Unternehmensverhalten erachten und wie sich das Unternehmen bemüht, sowohl das Unternehmen selbst als auch sein Umfeld nachhaltiger zu gestalten. CSR-Kommunikation, so Morsing, schafft eine Erwartungshaltung an eine moralische Denkweise bei Führungskräften und Mitarbeitenden. Diese sollen sich an den gesellschaftlichen Erwartungen orientieren, sich engagieren und ihre soziale Verantwortung transparent vermitteln (Morsing, 2017).

Entscheidend ist, dass ein Unternehmen über CSR-Kommunikation den internen und externen Stakeholdern vermitteln will, wie das Unternehmen zur sozialen, ökologischen und wirtschaft-

lichen Entwicklung der Gesellschaft beiträgt (Morsing, 2017). Generell wird CSR-Kommunikation deshalb als Form des Stakeholder-Managements wahrgenommen. Mit CSR-Kommunikation wollen Unternehmungen gute Beziehungen zu ihren Stakeholdern aufbauen und diese so beeinflussen, dass sie gegenüber dem Unternehmen eine positive Haltung einnehmen (Crane & Glozer, 2016)

3.15 CSR-Kommunikation als Bestandteil des Stakeholder-Managements

Die explizite Nennung der Anspruchsgruppen zeigt, dass sowohl institutionelle CSR-Definitionen (z. B.: Bundesrat und Europäische Kommission) als auch die relevante Literatur Corporate Social Responsibility als Erweiterung des traditionellen Stakeholder-Managements um soziale und ökologische Komponenten verstehen. Allgemein wird mit Stakeholder-Management der Umgang eines Unternehmens mit den Zielen und Ansprüchen der Stakeholder sowie deren Berücksichtigung im Rahmen der Unternehmenspolitik und Unternehmenstätigkeiten verstanden.

Osburg weist wie folgt auf die strategische Dimension der CSR hin: «Corporate Social Responsibility (CSR) wird meistens definiert als das strategische Engagement eines Unternehmens, das übergeordnet Unternehmensziele unterstützt und hilft, gesellschaftliche Probleme zu lösen» (Osburg, 2015, S. 737).

In der Praxis zeigt sich, dass CSR-Kommunikation als wesentliches Element des strategischen Stakeholder-Managements zu verstehen ist. Nach Osburg kann eine CSR-Strategie nicht unabhängig von einer langfristigen und professionell gesteuerten Kommunikation betrachtet werden, sondern muss in die Kommunikations- und Unternehmensstrategie integriert werden (Osburg, 2015). Auch Heinrich und Schmidpeter betonen, dass «ein CSR-Konzept [...] seine Wirkung nur entfalten [kann], wenn eine durchdachte Kommunikation stattfindet» (Heinrich & Schmidpeter, 2018, S. 2).

Dabei ist die Einbindung der Stakeholder zentral. Zum einen sind die Mitarbeitenden zu nennen. «Ein CSR-Konzept kann nur erfolgreich sein, wenn die Mitarbeitenden aktiv in den CSR-Prozess eingebunden werden» (Bugnon, 2021, S. 20). CSR ist deshalb immer auch ein Aspekt der internen Kommunikation (Schach, 2017).

Zum anderen stellen die externen Stakeholder eine wertvolle Ressource dar oder sind gar als «ressource owners» zu verstehen (Sachs & Rühli, 2011). Diese gilt es frühzeitig in den Wertschöpfungsprozess einzubeziehen. Das fällt insbesondere ins Gewicht, wenn neue Projekte angestossen werden, bei denen die Kooperation der Anspruchsgruppen wesentlich ist.

Hauska bringt diesen Aspekt wie folgt auf den Punkt: «Erst durch das Zusammenwirken unterschiedlicher Stakeholder können neue Lösungen für aktuelle Probleme erarbeitet und umgesetzt werden» (Hauska, 2015, S. 622). Diese Feststellung ist insbesondere für Jungunternehmen relevant und stellt für diese ein weiteres Motiv dafür dar, externe Stakeholder frühzeitig sowie aktiv in einen Stakeholder-Dialog zu involvieren.¹³

3.16 Kanalwahl für die CSR-Kommunikation

Zwar können für die CSR-Kommunikation sämtliche Kommunikationskanäle eingesetzt werden (Bugnon, 2021). Nach Heinrich sollte die Kommunikation jedoch dialogorientiert erfolgen (Heinrich, 2018). Aufgrund der Analyse von sechs Fallstudien nennen Pelzeter et al. folgende Kanäle als prioritär für die Vermittlung von CSR-Aktivitäten: persönliche Kommunikation, Eigenpublikationen, Veranstaltungen, Online-Kommunikation, Social Media sowie Medienarbeit (vgl. Abbildung 3) (Pelzeter et al., 2015).

An die erste Stelle setzen Pelzeter et al. (2015) die persönliche Kommunikation, was sie wie folgt begründen: Im direkten Gespräch ist es erstens für alle am Gespräch Beteiligten möglich, auf Feedback und Unklarheiten einzugehen. Zweitens sind im persönlichen Gespräch komplizierte Sachverhalte klarer und verständlicher zu vermitteln. Drittens können Emotionalität und Glaubwürdigkeit besser wahrgenommen und die Einstellungen sowie Werte eines Unternehmens klarer transportiert werden (Bugnon, 2021). Investoren bieten persönliche Gespräche zudem die Möglichkeit, Engagement und Passung des Gründer*innenteams festzustellen. Investoren erklärten in den Interviews, sie würden eher in ein A-Team (Gründer*innen sind von ihrer Idee überzeugt, stecken ihr ganzes Herzblut rein) mit einem B-Produkt (die Produktidee ist noch zu wenig ausgereift) als in ein B-Team mit einem A-Produkt investieren.

Für die Kommunikation des CSR-Engagements eignen sich ebenfalls Veranstaltungen wie Seminare, Workshops oder Podiumsdiskussionen. Auch hier stehen wie bei der persönlichen Kommunikation der persönliche Kontakt und die Förderung des Stakeholder-Dialogs im Vordergrund (Heinrich, 2018).

Social Media ermöglichen einen direkten Austausch mit den Stakeholdern. Das birgt Chancen und Risiken. Die Anspruchsgruppen können in den Social Media die Wahrnehmung eines Unternehmens positiv oder negativ beeinflussen. CSR und Social Media ergänzen sich gemäss Wagner allerdings gut: «Der grosse theoretische Vorteil der Kommunikation von CSR

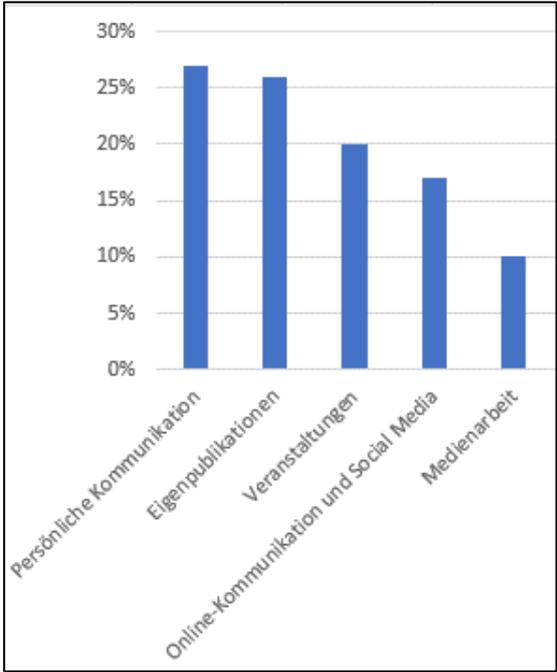
¹³ Andererseits bedeutet dies zusätzlichen zeitlichen und ressourcenmässigen Aufwand, was Jungunternehmen vermeiden wollen.

über SM liegt in einigen übereinstimmenden Genen der CSR-Kommunikation und der SM-Kommunikation. Diese sind Transparenz, Offenheit und Dialog» (Wagner, 2015, S. 810).

Die Online-Kommunikation (z. B. die Unternehmenswebsite) ist zwar weniger dialogorientiert, jedoch können Streuverluste eingedämmt werden. Und wenn seitens der Stakeholder Informationsbedarf besteht, ist die Unternehmenswebsite oft die erste Anlaufstelle (Heinrich, 2018).

Abgesehen davon, welche CSR-Kommunikationskanäle genutzt werden, spielt die Ausgestaltung der Kommunikation eine wichtige Rolle. Einerseits kann diese in Form von Jahresberichten, Videos, Bildern, Podcasts oder Website-Beiträgen erfolgen. Für Heinrich stellt andererseits das Storytelling im CSR-Kontext ein attraktives, bewährtes und vielseitiges Mittel dar: «Stories in Form von Projektvorstellungen oder Interviews bleiben besser in Erinnerung und sind glaubwürdiger» (Heinrich, 2018).

Abbildung 3: Wichtigste Instrumente zur CSR-Kommunikation in den Fallstudien von Pelzeter



Nach: Pelzeter et al., 2015

3.17 Kritik an CSR-Kommunikation

Kritiker*innen argumentieren, dass die oft an den Tag gelegte Transparenz nur Bestandteil des Marketing-Mix sei. Sie würde deshalb unaufrichtig und lediglich eine simulierte Transparenz vorgaukeln. So gesehen sind Unternehmen lediglich bei einigen Themen transparent; andere werden hingegen unter den Teppich gekehrt (Morsing, 2017). Der Economist ging

sogar so weit zu behaupten, CSR-Kommunikation, etwa CSR-Reporting, sei lediglich eine Verschleierungstaktik («a license to obfuscate») (Zit. in: Rasche, Mette et al., 2017, S. 20).

Diese Kritik ist nicht ganz unberechtigt, greift aber zu kurz. Sie bezieht sich erstens ausschliesslich auf eine rein instrumentelle Anwendung von CSR-Kommunikation, etwa im Marketing (Branding, Reputation, PR) und Accounting (Reporting und Rankings) (Rasche, Mette, et al., 2017). Zweitens blendet die Kritik einen wichtigen Aspekt aus, nämlich jene Stakeholder, welche ein solches Verhalten je länger, desto weniger akzeptieren. Sie erwarten Aufrichtigkeit und Transparenz. Da Stakeholder mit wenig Ressourcen mittels den Sozialen Medien die öffentliche Meinung beeinflussen können, nehmen sich Unternehmen zunehmend in Acht, CSR-Kommunikation als Verschleierungstaktik einzusetzen.

Vor diesem Hintergrund fasst Hitzner in ihrer Master-Thesis den Zweck von CSR-Kommunikation prägnant zusammen: «Damit durch CSR ein ökonomischer Nutzen generiert und die Legitimität der Unternehmenstätigkeiten sichergestellt werden kann, müssen die Bemühungen von den Stakeholdern wahrgenommen werden» (Hitzner, 2014, S. 10). Sie führt aus, dass CSR-Kommunikation im eigentlichen Sinne auf proaktiver Kommunikation der strategisch verankerten CSR sowie, dies im Sinn des Stakeholder-Managements, auf dem Dialog mit den Stakeholdern basiert. Daraus folgt, dass die strategische Integration von CSR-Kommunikation den Zweck verfolgt, für das Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu generieren – unter Einbezug der Stakeholder-Bedürfnisse (Hitzner, 2014). Das bedeutet, dass CSR zwar auch dem Bereich des Marketings zuzuordnen ist, aber eben nicht nur.

3.18 CSR-Kommunikation im Dilemma

Jedoch weist die Kritik auf ein Dilemma hin, welches viele Unternehmen vor beträchtliche Herausforderungen stellt: CSR-Kommunikation ist nämlich nach Morsing und Schulz eine zweiseitige Angelegenheit (Morsing & Schultz, 2006). Unternehmen befänden sich im Dilemma «to communicate or not to communicate». Auf der einen Seite werde von ihnen erwartet, dass sie über ihre CSR-Aktivitäten berichten. Andererseits werden sie – wenn sie kommunizieren – oft kritisiert, «Greenwashing» zu betreiben oder nicht genug zu tun (Morsing, 2017). So schreibt etwa die Schweizer Investment-Boutique Crossbow Partners in einer Präsentation von 2019: «ESG kann schlimmstenfalls zum blossen Marketing-Tool verkommen» (Zit. in: Wehnert, 2019).

Insbesondere für KMUs und Start-ups, welche oft wenig Expertise in CSR im Allgemeinen und CSR-Kommunikation im Speziellen aufweisen, kann dieses Dilemma eine veritable Hürde für

die Implementierung von CSR-Aspekten im Geschäftsmodell und von CSR-Kommunikation darstellen. Zwar liegen die Vorteile durchaus auf der Hand, etwa im Marketingpotenzial, in der Arbeitgeber*innenattraktivität oder den Anforderungen zur Rechenschaftspflicht. Doch die Nachteile fallen ebenfalls ins Gewicht, etwa die Furcht vor kritischen Medien oder NGO-Kampagnen (Morsing, 2017).

3.19 CSR und Start-ups

Vorab gilt es zu unterscheiden, welche Start-ups im Fokus dieser Untersuchung stehen. So drängen auf der einen Seite Start-ups in den Markt, bei denen Nachhaltigkeit rund um Themen wie erneuerbare Energien, Kreislaufwirtschaft, Ressourceneffizienz, Biodiversität, Menschenrechte u. a. Kernelemente des Geschäftszwecks darstellen (Günther & Kirchhof, 2017). Hier sprechen wir von Green Economy und Social Entrepreneurship, wobei zu bemerken ist, dass es bezüglich Social Entrepreneurship keinen Konsens gibt, was der Begriff tatsächlich bedeutet. Saebi, Foss und Linder befürworten deshalb die Sichtweise von Social Entrepreneurship als eine Mischform, bei der die gleichwertige soziale und wirtschaftliche Wertschöpfung als Abgrenzung dient (Saebi et al., 2019).

Auf der anderen Seite werden nach wie vor unzählige Start-ups gegründet, die ihre Unternehmenstätigkeit nicht vorrangig am Grundsatz der Nachhaltigkeit ausrichten (Günther & Kirchhof, 2017). Unsere Studie interessiert sich für die Letzteren, also für jene Start-ups, deren unmittelbarer Geschäftszweck nicht der Optimierung sozialer und/oder ökologischer Aspekte dient.

3.20 Nachhaltigkeitsmanagement im Grossen und im Kleinen

Bei international agierenden, insbesondere den börsenkotierten Unternehmen hat sich Nachhaltigkeitsmanagement weitgehend durchgesetzt – sei es aus Überzeugung oder Notwendigkeit (Dyllick & Muff, 2016; Dyllick, 2015).

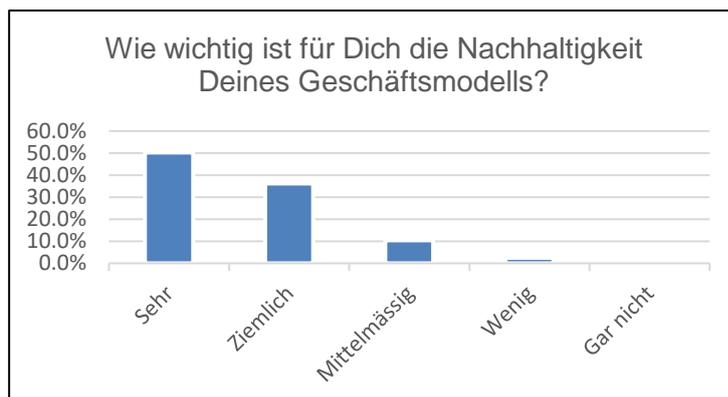
Eine Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO und der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA kommt zum Schluss, dass «mindestens 46 % der in der Befragung vertretenen Unternehmen (Grossunternehmen: mindestens 53 %, KMU: mindestens 20 %) die in den [OECD]-Leitsätzen, [Anm. Red.] behandelten CSR-Themen (z. B. Arbeitsbedingungen, Menschenrechte, Umweltschutz) aktiv» bearbeiten. «Die Themen Arbeitsbedingungen und Umweltschutz werden sogar von 93 % der befragten Unternehmen aktiv bearbeitet» (Winistörfer et al., 2018, S. 3). Viele grosse Unternehmen stellen sich demnach dem gesellschaftlichen Diskurs und fördern die unternehmerische Verantwortung.

Bittner-Fessler und Leben postulieren, dass diesem Thema in Zukunft wohl kein Unternehmen – auch kein noch so kleines Start-up – entkommen kann. Bislang, so die Autorinnen weiter, genießen Start-ups allerdings eine Art «Welpenschutz», der sie davor bewahre, im Fokus der Nachhaltigkeitsbewertung durch die Öffentlichkeit zu stehen (Bittner-Fessler & Leben, 2017).

Günther und Kirchhof unterstützen diese These. Sie erkennen in Deutschland kaum relevante Ansätze oder Initiativen, um bei Start-ups einen ganzheitlichen CSR-Ansatz voranzubringen und zu implementieren (Günther & Kirchhof, 2017).

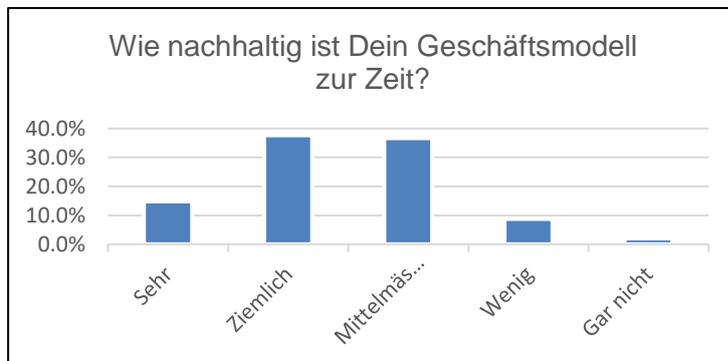
Ein ähnlicher Befund lässt sich aus dem Start-up-Monitor (DSM) herauslesen, einer jährlich stattfindenden Onlinebefragung von Start-ups in Deutschland (vgl. Abbildungen 4 & 5). Zwar geben viele Gründer*innen an, auch Ziele im Bereich der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit zu verfolgen. Im Realitätscheck trennt sich jedoch bei vielen die Intention von der Praxis. «Die DSM-Start-ups sehen eine nachhaltige Ausrichtung ihrer Geschäftsmodelle zu 86,5 % als (ziemlich oder sehr) wichtig an. Für 10,4 % der Befragten hat eine nachhaltige Geschäftsmodellausrichtung immerhin noch eine mittelmässige Wichtigkeit. Tatsächlich ist jedoch nur bei knapp über der Hälfte der DSM-Start-ups eine nachhaltige Ausrichtung des Geschäftsmodells (ziemlich oder sehr) gegeben. Weitere 36,7 % der Befragten sagen, dass ihr Geschäftsmodell nur über mittelmässige Nachhaltigkeit verfügt, während 8,8 % diese mit «wenig» beziehungsweise 2,0 % mit «gar nicht» bewerten» (Henselle et al., 2018, S. 54).

Abbildung 4: Nachhaltigkeit im Geschäftsmodell (Ziele)



Nach: Henselle et al., 2018

Abbildung 5: Nachhaltigkeit im Geschäftsmodell (Umsetzung)



Nach: Henselle et al., 2018

3.21 Herausforderungen von CSR-Kommunikation für Start-ups

In ihrer Untersuchung zur Situation in Deutschland erkennen Bittner-Fessler und Leben im Bereich der CSR-Kommunikation eine doppelte Diskrepanz zwischen Intention und Kommunikation: Erstens bezeichnen viele Gründer*innen nachhaltiges Handeln als wesentlichen Bestandteil der Geschäftsstrategie. Dieser Aspekt wird jedoch nicht nach aussen kommuniziert. Zweitens seien zahlreiche Gründer*innen durchaus reflektiert in Bezug auf CSR-Themen und nachhaltiges Handeln. Aber auch dieser Aspekt wird wenig nach aussen kommuniziert (Bittner-Fessler & Leben, 2017).

Bittner-Fessler und Leben (2017) begründen diese Zurückhaltung wie folgt:

- Es ist für ihre Kundschaft nicht die Hauptmotivation, die Produkte des Start-ups zu kaufen;
- Start-ups wollen erst den Marktgang schaffen, um sich dann um die anderen Themen zu kümmern;
- Sie wollen ihre Kunden nicht durch «Öko-Trulla»-Auftreten abschrecken;
- Einigen wurde zudem erst im Interview bewusst, dass sie den schnellsten und jedem und überall zugänglichen Kommunikationskanal – die digitalen Medien – nicht für die Darstellung der eigenen Werte nutzen.

Obwohl die Literatur über CSR-Kommunikation begrenzt ist, finden sich in nicht-peer-reviewten Fachzeitschriften, Publikumszeitschriften oder Einträgen in den digitalen Medien zahlreiche Beiträge zum Thema. Zur Illustration sei an dieser Stelle ein Blog der Kommunikationsagentur Farner Consulting zitiert: «Eines der notwendigen Kompetenzfelder ist die Kommunikation: Nur wer fähig ist, überzeugend und zielgruppengerecht zu kommunizieren, wird sein Business auch zum Fliegen bringen. Bei einer Mehrheit der Start-ups genießt die Kommunikation wenig Priorität» (Farner Consulting, 2019). Der Autor kommt zum Schluss: «Viele Foun-

der glauben, Kommunikation rund um ein neuartiges Business zu verstehen; sie nehmen deshalb diese selbst in die Hand. Aus dieser Selbstüberschätzung heraus setzen Start-ups oft die vorhandenen Ressourcen im Team suboptimal ein oder die Kommunikationsfähigkeiten im Team reichen nicht aus. Das Niveau der Gesamtkommunikation des Start-ups bleibt so oft nahe am Dilettantismus.»

Zwar muss diese Bemerkung vor dem Hintergrund gesehen werden, dass die Agentur mit dem Blog Start-ups als Kundschaft gewinnen möchte. Gleichwohl wollen wir in unserer Studie der Frage nachgehen, ob die Agentur hier recht hat oder übertreibt.

Wie sieht die aktuelle Situation in der Schweiz aus? Eine im Rahmen einer Bachelor-Thesis durchgeführte Studie des Center for Data Science & Technology an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich ist der Frage nachgegangen, ob Schweizer Start-ups auf ihren Websites über CSR-Praktiken kommunizieren und ob diese Online-Kommunikation mit Methoden des Text-Mining-Verfahrens erkannt werden kann (Lünstedt, 2019). Datengrundlage waren die Websites von Schweizer Start-ups, die auf der Ranking-Website www.top100startup.ch gelistet sind. Die Studie beschränkte sich auf die externe Kommunikation der Start-ups bzw. deren Websites. Es wurden keine Daten aus Social Media oder Blogs herangezogen. Um CSR-relevante Begriffe in den Texten zu identifizieren und für das Training der zu untersuchenden Modelle wurde das CSR-Wörterbuch von Pencle und Malaescu verwendet (Pencle & Malaescu, 2016). Mit einem Modell konnte ein Schwellenwert ermittelt werden, um die Dokumente zu klassifizieren. Das beste Modell stuft circa 6 % der Webpages als CSR-relevant ein. Einerseits weist dieser Wert darauf hin, dass ein Grossteil der untersuchten Start-ups wenig Wert auf CSR-Kommunikation legt. Diese Ergebnisse könnten dazu genutzt werden, um Start-ups gezielter anzusprechen bzw. weiter zu beobachten. Andererseits bestätigt das Ergebnis, dass Text-Mining zur Klassifizierung von Webpages Schweizer Start-ups genutzt werden kann. Um die Genauigkeit der Klassifikationsmodelle zu erhöhen, ist in diesem Bereich weitere Forschung empfehlenswert.

3.22 Risikokapitalgeber als Schlüsselakteure

Nachhaltige Investitionen liegen im Trend. Jedoch weist Anton Simonet, Leiter Vermögensverwaltung Schweiz bei der UBS, auf folgenden Widerspruch hin: «Obwohl viele Schweizer Investoren ihr Leben nachhaltig ausrichten, sind sie momentan noch weit davon entfernt, ihre Wertvorstellungen auch bei Anlagen zu berücksichtigen» (Zit. in: Handelszeitung 1, 2018).

Ein ähnliches Resultat zeigt die Studie von Kwon und Paetzold (Kwon & Paetzold, 2018). Die Autor*innen analysierten das nachhaltige Angebot für reiche Kundschaft von 15 europäischen Banken, insbesondere das Leitbild der Bank, das Angebotsspektrum und die dazu gehörenden Dienstleistungen. Am besten haben zwei auf Nachhaltigkeit spezialisierte Banken abgeschnitten: die hiesige Globalance Bank und die Triodos Bank aus den Niederlanden. Zusammenfassend meinen Kwon und Paetzold: «Aber die wirklich für den Investor interessanten Angebote, die strategisch durchdacht sind und auch eine signifikant positive Wirkung erzielen, sind noch eher selten» (Zit. in: Handelszeitung 2, 2018).

Wie verhalten sich Risikokapitalgeber von Start-ups, wenn es um CSR geht? Die Finanzierung ist eine der bedeutendsten Herausforderungen, die Start-ups meistern müssen. Risikokapitalgeber üben dementsprechend über den gesamten Lebenszyklus eines Start-ups einen entscheidenden Einfluss aus. Sie gehören zu den Schlüsselakteuren bei der Ausweitung nachhaltiger Geschäftsmodelle von Start-ups (Leleux & van der Kaaij, 2018).

Es spricht Bände, wenn die Ko-Vorsitzenden des Business Angels Netzwerk Deutschland e. V. (BAND) in diesem Zusammenhang fragen: «Und wie ticken die Investoren von Start-ups? Wir wissen es bisher nicht» (Günther & Kirchhof, 2017). Zwar seien Unternehmen der Green Economy bei Investoren prinzipiell begehrt. Die Erfahrung zeige aber, dass sich dies in der Realität wenig widerspiegelt und die Zahl der Finanzierungen zu wünschen übriglässt.

Die Literatur zu diesem Thema ist noch sehr überschaubar. De Lange kommt zum Schluss, dass Investoren allgemein wenig Gewinnpotenzial im CSR-Bereich vermuten. Die Ergebnisse zeigen, dass sie Start-ups mit nachhaltigen Angeboten eher meiden, insbesondere wenn es sich um ökologische handelt. Begründet wird dies damit, dass Investoren keine Risiken eingehen wollen, sondern prioritär einen erfolgreichen Exit des Start-ups anstreben (de Lange, 2017).

Gemäss der Untersuchung von Bocken (2015) herrscht bei vielen Risikokapitalgebern eine kurzfristige Denkweise vor. VC konzentrieren sich nach wie vor stark auf Quick-Win-Formate (insbesondere Apps und Technologie-Produkte), da diese die höchste Rendite versprechen. Die in seiner Studie befragten Kapitalgeber gaben Amortisationszeiten von zwei bis drei Jahren an (bezogen auf Apps). Nachhaltige Unternehmen werden jedoch mit Blick auf bedeutend längere Zeiträume entwickelt.

An diesem Punkt stösst die Forschung an Grenzen: Sowohl die Innovations- als auch die Nachhaltigkeitsforschung konzentrieren sich auf grosse Unternehmungen. Kleinere Organisationen sind ressourcenarm, haben einen geringeren Grad an Formalisierung und weisen einen

Mangel an öffentlicher Sichtbarkeit und Berichtsprioritäten auf. Dadurch generieren sie wenig Daten, welche die Forschung für ihre Analysen benötigt (Bocken, 2015).

Risikokapitalgeber, die nachhaltig investieren möchten, stehen vor einer doppelten Herausforderung: Sie müssen Unternehmen identifizieren, welche Potenzial für hohe Renditen bergen, zugleich aber positive ökologische und/oder soziale Effekte erzielen. Doch Risikokapitalgeber sind keine Philanthropen. Es liegt in der Logik der Venture Capitalists, dass sie keine Investition tätigen, wenn keine attraktive Rendite erkennbar ist. Sie investieren in Unternehmen, nicht in gemeinnützige Organisationen. Das schränkt ihr Investitionsspektrum (freiwillig) ein.

Das stellt auch jene Investoren, welche die PRI-Vorgaben¹⁴ explizit einhalten wollen, vor eine äusserst komplexe Aufgabe: Um den Erfolg zu gewährleisten, hat das Geschäftsmodell eines nachhaltig orientierten Unternehmens erstens diejenigen etablierter Unternehmen deutlich zu übertreffen. Zweitens muss der finanzielle Business Case unabhängig vom ökologischen und sozialen ausgesprochen stark sein. Die von Bocken befragten Investoren erwähnten explizit, dass die ökologischen und gesellschaftlichen Erfolge signifikant sein müssen, aber eben auch der finanzielle Erfolg (Bocken, 2015).

Die doppelte Herausforderung und der daraus resultierende zusätzliche Analyseaufwand schreckt nicht nur VC ab, sondern ebenso viele Fondsanleger. So heisst es bei der Schweizerischen Bankiervereinigung: «Durch den Einbezug von ESG-Kriterien wachsen die Anforderungen an Umfang und Qualität der Daten.» Zudem sei immer noch die Ansicht verbreitet, «dass ESG-Anleger ihr reines Gewissen mit verpasster Rendite bezahlen» (Wehnert, 2019).

Zwar erkennt Bocken durchaus einen langsamen Sinneswandel. Eine aufstrebende Gruppe von Risikokapitalgebern beginne über die «Quick-Win-Formate» hinauszuschauen, um in nachhaltige Unternehmen zu investieren, die einerseits wirtschaftlich lebensfähig sind, andererseits einen positiven Beitrag auf gesellschaftlicher und ökologischer Ebene leisten.

Im Mangel an geeigneten Risikokapitalgebern erkennt jedoch Bocken nach wie vor eine der Hauptquellen für das Scheitern nachhaltig ausgerichteter Start-ups. Denn in «Nachhaltigkeit» zu investieren, werde nach wie vor von «Quick-Win-Investitionsformaten» übertroffen. Selbst wenn andere Investoren die Finanzierungsrolle von Risikokapitalgebern übernehmen können,

¹⁴ Als Rahmen für verantwortungsvolle Investitionen dienen die Prinzipien für verantwortungsbewusstes Investieren der UNO (UN Principles for Responsible Investment, PRI) von 2006. Investoren verpflichten sich damit, sich auf nachhaltige, langfristige Wertschöpfung zu konzentrieren und ESG (Environmental, Social, Governance)-Kriterien bei den Investitionsentscheidungen einzubeziehen (Leleux & van der Kaaij, 2018).

stehen diese aufgrund ihres hohen Einflusses nach wie vor im Mittelpunkt des Investitionsprozesses für nachhaltige Innovationen. Bocken kommt deshalb zum ernüchternden Schluss, dass sich wichtige Innovationen mit positiven Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt im derzeitigen System nicht etablieren können, weil ihnen das Gewinnpotenzial fehle (Bocken, 2015).

4. Methodik

4.1 Design

Um die unterschiedlichen – insbesondere auch individuellen Erfahrungen – von Gründern, Investoren und Expert*innen zu erfassen, wurde ein qualitatives Studiendesign gewählt mit dem Ziel, erstens ein vertieftes Verständnis über den Zustand und die Bedeutung von CSR und CSR-Kommunikation bei Start-ups im Allgemeinen zu gewinnen sowie den Bedarf nach Beratung und Expertise im Besonderen zu ermitteln und zweitens damit die fördernden und hindernden Faktoren für die Umsetzung von CSR-Aktivitäten und CSR-Kommunikation erkennen zu können.

4.2 Datenerhebung

Im Zeitraum von Oktober bis Dezember 2018 wurden mit Gründern, Investoren und Expert*innen insgesamt 16 semi-strukturierte Interviews geführt.

4.2.1 Entwicklung des semi-strukturierten Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden wurde theoriebasiert erstellt. Die Herleitung der Leitfragen basiert insbesondere auf folgenden theoretischen Grundlagen:

CSR-Verständnis:

- CSR-Verständnis allgemein (Kap. 3.6) (Heikkurinen, 2018; Rasche, Morsing et al., 2017)
- Weites bzw. enges CSR-Verständnis (Kap. 3.7.) (Caroll, 1991; Kang & Wood, 1995)
- Moral und Rentabilität (Kap. 3.8.) (Homann & Blome-Drees, 1992)
- Nichtstrategische bzw. strategische CSR (Kap. 3.9.) (Lantos, 2001)

Finanzierung:

- Beziehung zwischen Risikokapitalgebern und Start-ups (Kap. 3.3 und 3.22) (Bocken, 2015; de Lange, 2017; Leleux & van der Kaaij, 2018)
- Finanzierung von Start-ups in Zusammenhang mit den Lebenszyklusphasen (Kapitel 3.5) (Heimann & Kyora, 2019)

CSR-Kommunikation:

- CSR-Kommunikation allgemein (Kap. 3.14) (Crane & Glozer, 2016; Golob et al., 2017; Morsing, 2017; Morsing & Schultz, 2006)
- CSR-Kommunikation als Bestandteil des Stakeholder-Management (Kap. 3.15) (Osburg, 2015; Sachs & Rühli, 2011)
- Kritik an CSR-Kommunikation (Kap. 3.17) (Morsing, 2017; Morsing & Schultz, 2006; Rasche, Mette, et al., 2017)

Ökonomischer bzw. finanzieller Nutzen von CSR:

- Wertreibermodell nach den UN Global Compact und PRI (Kap. 3.12) (UN Global Compact / Principles for Responsible Investment (PRI), 2013; Rasche, Morsing, et al., 2017)

CSR und CSR-Kommunikation für Start-ups:

- Nachhaltigkeitsmanagement bei Start-ups (Kap. 3.20) (Bittner-Fessler & Leben, 2017; Günther & Kirchhof, 2017; Henselle et al., 2018)
- CSR-Kommunikation für Start-ups (Kap. 3.21) (Bittner-Fessler & Leben, 2017)

Alle Interviews enthielten folgende theoriebasierte Leitfragen, wobei der Fokus jeweils an die jeweilige Stakeholdergruppe angepasst wurde:

CSR allgemein:

- Was wird unter CSR verstanden und welche Bedeutung nimmt CSR ein?
- Wie werden CSR-Aspekte implementiert und welche CSR-Themen sind relevant?
- Welchen Einfluss haben die Lebenszyklusphasen auf die Implementierung von CSR?
- Welche Faktoren hindern die CSR-Implementierung?
- Welche Faktoren fördern die CSR-Implementierung?
- Welche Stakeholder sind für die Start-ups relevant?

CSR-Kommunikation:

- Welche Faktoren hindern die Kommunikation und die CSR-Kommunikation von Start-ups?
- Welche Faktoren fördern die Kommunikation und die CSR-Kommunikation von Start-ups?
- Welche Kommunikationskanäle nutzen die Start-ups?

Bedarf nach Beratung:

- Welcher Bedarf nach Expertise und Beratung besteht und was sollte ein solches Angebot umfassen?

4.2.2 Sampling und Durchführung der Interviews

Die rekrutierten Gründer, Investoren und Expert*innen sind in Tabelle 3 dargestellt. Die Autoren orientierten sich in der Fallauswahl am theoretischen Sampling: Die Fallauswahl erfolgte zu Beginn auf Basis der definierten Einschlusskriterien offen und wurde im Verlauf des Forschungsprozesses auf Basis der bisherigen Erkenntnisse zielgerichteter.

Die Gruppe der Gründer enthält Start-ups aus den folgenden Branchen:

- Consumer Product
- ICT
- ICT / Software
- ICT / Fintech
- Biotech

Die Gruppe der Investoren umfasst Bankenfachleute, VCs und Business Angels, wobei einzelne Befragte eine Doppelrolle einnehmen. Die Gruppe der Fachpersonen umfasst zwei Innovations- und Entrepreneurship-Experten, einen Finanzexperten sowie eine CSR- und Social Entrepreneur-Expertin. Da die Rate an Frauen, die sich in der Schweiz im Start-up-Ökosystem bewegen – sei dies als Gründerinnen, Investorinnen oder Expertinnen – sehr klein ist, konnte mit E 03 nur ein Interview mit einer Frau geführt werden.

Tabelle 3: Liste der befragten Gründer, Investoren und Expert*innen

Gründer (Start-ups)				
Interview-Nr.	Branche	Gründungsjahr	Datum des Interviews / Setting / Dauer	Bemerkungen
G01	Consumer Product	2016	20.11.2018 vor Ort / 72 Min.	
G02	ICT / Software	2016	04.12.2018 vor Ort / 54 Min.	
G03	Consumer Product	2016	03.12.2018 Skype / 56 Min.	
G04	ICT / Software	2013	24.01.2019 Skype / 49 Min.	Inzwischen verkauft
G05	ICT / Fintech	2017	20.11.2018 Skype / 59 Min.	
G06	Biotech	2016	27.11.2018 vor Ort / 55 Min.	
G07	ICT	2012	23.11.2018 vor Ort / 56 Min.	
G08	Consumer Product	2015	16.12.2018 vor Ort / 55 Min.	Argumentiert z.T. in einer Doppelrolle als Gründer und Innovations-experte
Investoren				
Interview-Nr.	Funktion / Rolle	Datum des Interviews / Setting / Dauer		
I01	Bankenexperte VC	17.12.2018 vor Ort / 66 Min.		
I02	Business Angel VC Entrepreneur	05.12. 2018 vor Ort / 47 Min.		
I03	Bankenexperte	4.10.2018 vor Ort / 50 Min.		
I04	Business Angel VC	13.12.2018 Skype / 49 Min.		
Expertin und Experten				
Interview-Nr.	Funktion / Rolle	Datum des Interviews / Setting / Dauer		
E01	Innovations- und Entrepreneurship-Experte	17.12.2018 vor Ort / 58 Min.		
E02	Finanzexperte	05.12. 2018 vor Ort / 20 Min.		
E03	CSR- und Social Entrepreneur-Expertin	4.10.2018 Skype / 71 Min.		
E04	Innovations- und Entrepreneurship-Experte	13.12.2018 vor Ort / 62 Min.		

Die Interviews wurden vor Ort oder per Skype durchgeführt. Sie dauerten zwischen 20 und 72 Minuten, wurden auditiv aufgezeichnet und anschliessend wörtlich transkribiert. Dialekte wurden möglichst genau ins Hochdeutsche übersetzt, wobei die Satzstellung beibehalten wurde.

4.3 Datenauswertung

Die Datenauswertung erfolgte in der Analysesoftware ATLAS.ti mittels inhaltlich-strukturierender Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2016). Die Transkripte wurden von den Autoren wiederholt durchgelesen. Anschliessend wurden die für die Forschungsfrage relevanten Textstellen markiert. Die thematischen Hauptkategorien wurden entlang der theoriebasierten Interviewleitfragen entwickelt. Das Material wurde daraufhin durch den Erstautor anhand der Hauptkategorien kodiert. Zur weiteren Auswertung, insbesondere der fördernden und hindernden Faktoren, wurden durch das Autorenteam in ständigem Austausch während des Analyseprozesses induktiv Subkategorien bestimmt. Abschliessend wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Gründern, Investoren und Expert*innen herausgearbeitet.

Die Ergebnisse werden im Folgenden anonymisiert dargestellt und anhand von Zitaten empirisch verankert.

5. Ergebnisse

Die Aussagen der befragten Gründer, Investoren und Expert*innen werden getrennt angegeben. Eine Zusammenfassung der Resultate findet sich am Ende jedes Abschnitts.

5.1 Was wird unter CSR verstanden und welche Bedeutung nimmt CSR ein?

Dieser Abschnitt geht den Fragen nach, welches Verständnis Gründer, Investoren und Expert*innen CSR im Allgemeinen entgegenbringen, welche Bedeutung sie CSR zusprechen und ob sie CSR-Konzepte kennen.

5.1.1 Gründer

Als Vertreter von Start-ups, die im Consumer-Product-Bereich tätig sind, erkennen G01 und G03 die Mehrdimensionalität von CSR. So weist G03 auf die ökologische und soziale Dimension von CSR hin und betont zugleich deren Bedeutung für das Betriebsklima. Damit anerkennt er implizit den Einfluss von CSR auf die Motivation, die Leistungsfähigkeit und die Kreativität des Gründerteams sowie der Mitarbeitenden: *«Ich glaube, zum Aspekt CSR gibt es nicht nur den ökologischen Aspekt, sondern auch, wie man mit Menschen umgeht. Und das ist für das Betriebsklima oder die Kultur extrem wichtig»* (G03). Auch G01 erfasst alle drei CSR-Dimensionen, wenn er erwähnt, dass er *«von Anfang an, ein Meaningful-Product»* produzieren wollte. Die Reduktion von Food Waste stelle einerseits einen ökologischen und gesellschaftlichen Nutzen dar. Auch die wiederverwendbare Schale aus Edelstahl erfülle die ökologischen Kriterien. Andererseits integriere das Produkt auch auf der individuellen Ebene positive ökonomische und gesundheitliche Effekte: *«Also der Ansatzpunkt war, dass wir die Lebensmittelabfälle verringern. (...) Und da möchten wir schon eine Option sein, dass (...) der Food Waste reduziert wird und das hat natürlich auch (...) einen ökonomischen Benefit für das Individuum. Was uns aber auch wirklich wichtig ist, dass die Leute gesund essen können, z. B. LKW-Fahrer, Bauarbeiter, Gleisarbeiter. Das sind alles Zielgruppen. (...) Und dass die Leute einfach gesund essen können und Geld sparen»* (G01).

G05 weist darauf hin, dass kein *«Schwarzgeld»* angenommen und *«keine Korruption»* gefördert werde oder dass *«alle Gesetze»* befolgt werden (G05).

G07 hat erfolgreich ein Produkt lanciert, womit der Einsatz von Pestiziden und Düngemitteln reduziert und Energie gespart werden kann. Jedoch erkennt der Gründer die potenziell daraus abzuleitenden CSR-Opportunitäten nicht. Er weist einerseits darauf hin, dass sie als Firma zuallererst *«am Überleben interessiert seien»*. Andererseits erkennt derselbe Gründer nur die

ökonomische CSR-Dimension seines Produkts: *«Aber wenn ich jetzt eine bessere Solarleistungsprognose abgebe, dann kauft das die [Firma XY, Anm. Autor] nicht, weil es irgendwo nachhaltiger ist, sondern weil die da einen krassen ökonomischen Vorteil herausziehen. Ist so. Ich habe noch kein Corporate gesehen, das den Auftrag erteilt hat, weil er bei Swiss Climate, oder wie die heissen, Mitglied ist»* (G07).

Auch G04 ist nicht klar, dass in seinem Start-up ungenutztes CSR-Potenzial steckt, wenn er meint: *«Wir machen wahrscheinlich einen Haufen von Sachen, die mit CSR zu tun haben. (...) Wir geben auch mehrere Wochen Vaterschaftsurlaub, Teilzeit arbeiten für die, die es wollen. Also Vereinbarkeit von Beruf und Familie, da versuchen wir sehr viel zu machen. Aber wir gehen nicht hin und fassen das unter dem Begriff CSR zusammen»* (G04).

G08 fragt: *«Ich meine, was verstehst du unter Nachhaltigkeit? Da gibt es verschiedene Dimensionen. Das eine ist zum Beispiel nachhaltig Wirtschaften, dass man sich selbst finanzieren kann. Das ist sicher ein Thema, ohne das so zu betiteln»* (G08).

Zuweilen ist auch schiere Unkenntnis der Grund für das Nicht-Beachten von CSR-Aspekten: *«Ich muss gestehen, dass ich erstmal überlegen müsste, was genau mit Nachhaltigkeit gemeint ist»* (G07).

5.1.2 Investoren

I02 beschreibt ein Charity-Programm als *«so CSR-like»*. Dabei geht es um ein von ihm begleitetes Babyfood-Start-up, bei dem ein Anteil des Produktpreises für notleidende Kinder in Afrika bestimmt ist, *«damit die dort auch Lebensmittel erhalten.»* Das bringe *«hohe Anerkennung am Markt»* und könne *«locker mit mehr Umsatz zurückgeholt werden.»*

Ein Kenner der hiesigen Start-up-Szene und bekannter Business Angel verbirgt seine Ahnungslosigkeit nicht: *«Ich muss sagen, heute ist es das erste Mal, wo ich über soziale Verantwortung und Start-ups rede. (...) Und ich bin so oft bei Start-ups. Das ist das erste Mal.»* (I02)

I04 meint, er sei im Software-Bereich tätig, wo CSR im Vergleich zur Modebranche kein grosses Thema sei.

5.1.3 Expertin und Experten

E03 bringt das Dilemma wie folgt auf den Punkt: *«Die verstehen Nachhaltigkeit in ihrem vollen Potential nicht. Die sehen das nur als Kostenfaktor. (...) dann muss man damit anfangen, zu*

erklären, was eigentlich CSR heisst oder Nachhaltigkeit. Dann muss man erstmal die Möglichkeiten eröffnen, was es sein kann» (E03).

E01 weist darauf hin, dass Start-ups CSR-Massnahmen als ohnehin einzuhaltende regulatorische Anforderungen missverstehen oder erst in einer sehr späten Phase daran denken, ihrem Produkt oder ihrer Dienstleistung einen nachhaltigen Anstrich zu geben: *«Da wird mehr aus der Not eine Tugend gemacht. Jetzt habe ich das Produkt am Markt. Wie könnte ich mich noch gegenüber meinen Mitbewerbern abheben? Da könnte man noch bisschen CSR reinbringen» (E01).*

E04 argumentiert differenziert: *«Wir hinterfragen immer erst die Motivation der Gründer: Was sie denn tun möchten?»* Er verweist auf die Forschung, die grob drei Typen identifiziert hat: Den Missionar, den Darwinisten und den Kommunitaristen.¹⁵ Den Darwinisten beschreibt E04 wie folgt: *«Und der Darwinist ist der, der profitorientiert an die Sache rangeht. Für den spielt es weniger eine Rolle, der macht die Sache, weil er Geld verdienen möchte. Weil er irgendwann finanziell unabhängig sein möchte, weil er einen Exit erzielen möchte mit seinem Start-up. Das heisst, da spielen solche Themen von gesellschaftlicher Nachhaltigkeit eher weniger eine Rolle.»*

Wie schon die Gründer, kritisieren auch einige Experten den CSR-Begriff als solchen. E03 benutzt den Begriff *«CSR»* nur ungern und redet *«lieber von Nachhaltigkeit und Verantwortlichkeit der Firmen.»*

5.1.4 Zusammenfassung

Insbesondere zwei Vertreter von Start-ups, die im Konsumgüterbereich tätig sind, erfassen wesentliche Aspekte des CSR-Konzepts und anerkennen dessen Bedeutung für ihr Geschäftsmodell. Da den Zielgruppen CSR-Aspekte wichtig seien, sind sie sich der Relevanz von CSR für das Stakeholder-Management bewusst. In diesem Zusammenhang werden als Zielgruppen die Mitarbeitenden sowie die Kundschaft und als CSR-Aspekte sowohl die ökologische als auch die soziale Dimension genannt.

Das bleibt aber die Ausnahme. Die anderen interviewten Gründer, hauptsächlich aus den Bereichen ICT/Software und Fintech, kennen CSR- bzw. Nachhaltigkeitskonzepte nur oberflächlich oder gar nicht. Es werden zwar einzelne Nachhaltigkeitsaspekte erwähnt, aber ohne diese in einen grösseren Zusammenhang bzw. in Beziehung zum Kerngeschäft zu stellen. Es

¹⁵ E01 verweist hier auf die Studie von Fauchart und Gruber (Fauchart & Gruber, 2011).

kommt zu Verwechslungen mit Charity- oder Philanthropie-Massnahmen. Zudem wird die Einhaltung regulatorischer Rahmenbedingungen als CSR-Massnahme missverstanden.

Wie ist diese Diskrepanz zu deuten? Eine Erklärung können die Begriffe «CSR» oder «Nachhaltigkeit» an sich liefern. Viele Gründer verstehen die Bedeutung der Begriffe nur unzureichend. Einzelne Fachleute und Kapitalgeber lehnen CSR ab, da der Begriff inflationär benutzt werde und beliebig geworden sei.

Die befragten Investoren weisen im Allgemeinen einen geringen Kenntnisstand zu CSR auf oder geben unumwunden zu, dass sie davon keine Ahnung haben. Wie einige Gründer verwechseln auch sie CSR mit Charity- oder Philanthropy-Programmen. Zwar erkennen einige Investoren das ökonomische Potenzial und auch Chancen für die Reputation, nutzen diese Vorteile jedoch nicht strategisch für ein nachhaltiges Management.

Problemstellungen rund um Digital Ethics (z. B. Big Data, Künstliche Intelligenz, Überwachung und Privatsphäre) oder der zunehmende Stromverbrauch kommen in den Bereichen ICT/Software und Fintech nicht zur Sprache.

Aus Sicht der Experten und der Expertin nehmen viele Start-ups CSR- und Nachhaltigkeitsmassnahmen einseitig als Kostentreiber wahr oder reduzieren diese auf die Einhaltung regulatorischer Rahmenbedingungen. Jedoch verstehen die Gründer nicht, welche Chancen CSR und Nachhaltigkeit für das Business bieten können. Als weiterer Treiber wird darüber hinaus auf die Motivation der Gründer hingewiesen.

5.2 Wie werden CSR-Aspekte implementiert und welche CSR-Themen sind relevant?

Dieser Abschnitt geht den Fragen nach, welche CSR-Themen in das Businessmodell integriert werden und welche Rolle bei der Implementierung strategische Überlegungen spielen.

5.2.1 Gründer

CSR sei, so G03, auch im Kleinen möglich und einzelne Massnahmen können grosse Wirkungen erzielen: *«Wir sind ja zwar kein caritatives Projekt oder so, wir sind ein Profit-Unternehmen. (...) Wir sind nicht verblendet und sagen, dass wir die ganze Welt verändern. Aber im Kleinen machen wir etwas Gutes.»* G07 argumentiert ähnlich: *«Da kann ein Algorithmus, also ein paar hundert Zeilen Code, Millionen von Tonnen CO₂ sparen»* (G07).

G06 beabsichtigt, eine Behindertenwerkstatt zu involvieren, und zwar nicht nur für reine Hilfsarbeiten «wie Verpacken», sondern sie möchten auch «Hauptprozesse an die Behindertenwerkstatt» abgeben. G04 stellt seine Leistungen systematisch und kostenlos wohlütigen Organisationen zur Verfügung. G02 will als «guter Algorithmus wahrgenommen werden.» Das in der Blockchain-Technologie tätige Start-up G05 macht deutlich, dass sie über das Legalitätsprinzip hinausgehen und «moralische» Verantwortung übernehmen wollen. Zur zwölfseitigen Privacy-Policy, welche die Verwendung ihrer App regelt, meint G01: «Die haben wir einfach mal aufgesetzt. Aus vorsichtigen Gründen.» G03 will vor allem ein «helpful brand»¹⁶ sein.

Diese Massnahmen erfolgen jedoch meist konzeptlos. G04 macht dies wie folgt deutlich: «Wenn jemand gerade eine Idee hat, die wir gut finden, dann machen wir das. Aber wir haben jetzt nicht Leute, die sich nur um das Thema kümmern.»

Eine Ausnahme bilden G03 und G06, die zumindest Ansätze einer strategischen Integration von CSR ins Kerngeschäft erkennen lassen. Die Guidelines von G03 verlangen die Verwendung von biologischen und – wenn immer möglich – lokalen Zutaten und bei Importen die Berücksichtigung von Fair Trade-Produkten. Zudem verlangen sie von Rohwarenlieferanten entsprechende Zertifikate. G06 erwähnt explizit, dass Nachhaltigkeit zum Geschäftsmodell gehöre: «Bei den Produktkomponenten, (...) wie wir uns bewegen, wenn wir zu Kunden gehen. Mit dem Zug und nicht mit dem Auto, wenn's irgendwie möglich ist. Bei den Verpackungen schauen wir, dass es möglichst vertretbare Lösungen sind. (...) Wir müssen das machen, sonst sind wir nicht authentisch.»

5.2.2 Investoren

Für I03 ist ein CSR-Konzept nicht nötig und die meisten Start-ups, die zu ihm gelangen, verfügen auch über kein solches. Allerdings klammert er – ohne diese ausdrücklich zu erwähnen – Social Entrepreneurs aus, also Start-ups, deren Unternehmenszweck in der Erreichung eines sozialen oder ökologischen Ziels besteht.

Nach I01 stehe insbesondere die Textilbranche im Fokus der öffentlichen Wahrnehmung und es gebe wohl kaum ein Start-up, «das sagt: Wir importieren das aus Indien, aus undurchsichtigen Quellen.» Darüber hinaus nennt I01 das Banking und die Blockchain-Technologie, die mit ethischen Fragen konfrontiert seien.

¹⁶ G03 ist eines der wenigen Start-ups, das sich als «brand», das heisst als Marke, versteht.

5.2.3 Expertin und Experten

Zwei der vier Expert*innen unterscheiden zwischen Neugründungen, die Nachhaltigkeit quasi in ihrer «DNA» (E02) haben oder die ohnehin «*darauf ausgerichtet sind*» (E03), und den übrigen Start-ups.

E02 meint, dass Start-ups «*CSR natürlich sehr selektiv und sehr massgeschneidert betreiben [müssen]. (...) Man muss sich wirklich zwei, drei Sachen rauspicken und darauf fokussieren*» (E02).

Für den Finanzexperten (E02) und die Innovations- bzw. Entrepreneurship-Experten (E01 und E04) spielt CSR bzw. Nachhaltigkeit für Start-ups keine sehr wichtige Rolle. Für E04 ist der Nachhaltigkeitsaspekt sekundär: «*Also du würdest das Produkt nicht primär deswegen kaufen, weil es nachhaltig produziert ist. Sondern du kaufst es mal, weil es dir einen Job abnimmt, es dir irgendeine Lösung bietet, ‚trallala‘, und dann kommt on Top ‚das ist vielleicht noch nachhaltig produziert‘.*»

Für E02 kommt es stark auf die Branche an: «*Ich glaub, ein Start-up für z. B. eine Versicherungssoftwarelösung (...) als nachhaltiges Start-up zu verkaufen... Ich glaube nicht, dass das Sinn machen würde. Wenn's meinetwegen eine Hose ist, dann seh ich Sinn drin.*»

Ganz anders E03: Für sie wird die Bedeutung von CSR in naher Zukunft stark zunehmen, wobei sie klar zwischen B2C- und B2B-Märkten unterscheidet: «*Ich glaube, dass wir bei Start-ups noch nicht mal am Anfang sind. (...) Ich kann mir ein anderes Szenario fast nicht vorstellen. Vor allem im B2B-Bereich. Im B2C-Bereich nehme ich an, wird es auch weiterhin Produkte en masse geben, wo das überhaupt keine Rolle spielt.*»

5.2.4 Zusammenfassung

Bei zwei Gründern aus dem Consumer-Bereich ist eine strategische Integration von CSR-Themen ins Kerngeschäft erkennbar. Zwei Gründer arbeiten mit gemeinnützigen Organisationen zusammen. Ansonsten werden CSR-Themen kaum als solche begriffen und nur vereinzelt ins Businessmodell integriert.

Die Investoren zeigen im Allgemein wenig Interesse an CSR-Themen. Ein Investor weist darauf hin, dass CSR je nach Branche eine unterschiedliche Relevanz aufweist.

Für die Expert*innen aus der Finanzbranche und dem Innovations- bzw. Entrepreneurship-Bereich sind CSR-Themen und deren Integration ins Geschäftsmodell von nachrangigem

Interesse. Ein Finanzexperte unterscheidet deren Bedeutung zusätzlich je nach Branche und ein Experte weist, wie schon zwei Gründer, darauf hin, dass CSR auch im Kleinen möglich sei.

Eine gänzlich andere Meinung vertritt die Social Entrepreneur-Expertin. Für sie werden CSR und Nachhaltigkeit für Start-ups in Zukunft eine wesentliche Rolle spielen, insbesondere im B2B-Geschäft.

5.3 Welchen Einfluss haben die Lebenszyklusphasen auf die Implementierung von CSR?

Dieser Abschnitt konzentriert sich auf die Bedeutung der Lebenszyklusphasen für die Implementierung von CSR bzw. Nachhaltigkeitsaspekten.

5.3.1 Gründer

Um die Gründungsphase zu beschreiben, schlagen zwei Gründer martialische Töne an. Es ist von «Überlebensangst» (G08) die Rede und dass der Anfang «brutal» (G04) sei. In der Anfangsphase seien kurzfristige Entscheidungen zu treffen und CSR würde deshalb erst mit der Zeit an Bedeutung gewinnen (G04+G08). Zu Beginn sei «Nachhaltigkeit immer ein bisschen ein Trade-off» (G04).

Andere Gründer implementieren CSR-Aspekte bereits in einem früheren Lebenszyklus (G01, G03, G05, G06). G05 weist in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung der Stakeholder hin. Ihre im Fintech-Bereich tätige Firma sei von Beginn an von externen Stakeholdern hinsichtlich des hohen Stromverbrauchs der Blockchain-Technologie angesprochen worden. Hier kam der Anstoss also von aussen.

Auch G01 stellt die Stakeholder in den Vordergrund. Die früh aufgenommenen CSR-Aktivitäten sind hier aber nicht nur eine Reaktion auf deren Ansprüche; sie werden auch eigenmotiviert begründet. Es seien einerseits «die Leute», die weniger Food-Waste wollen und sich gesund ernähren sowie darüber hinaus das Portemonnaie schonen möchten. Dass andererseits die intrinsische Motivation ebenfalls einen zentralen Faktor darstellt, damit CSR früh implementiert wird, zeigt sich in folgender Anekdote. G01 erzählt von seinem freiwilligen Einsatz in der chinesischen Fabrik, welche sein Produkt herstellt: «Ich wollte wissen, wie das ist. Einen Tag habe ich nur gefalzt und einen Tag habe ich nur das Zeug herumgetragen. Einfach, dass ich mal weiss, wie das ist. Es war schon spannend» (G01).

5.3.2 Investoren

Auch die Investoren bedienen sich einer kriegerischen Ausdrucksweise: *«Aber in den ersten drei Jahren ist es schlicht ein Überlebenskampf. Man kann sich die Langfristigkeit nicht leisten, brutal gesagt»* (I04). Deswegen, so I04 weiter, fehle eine langfristige Perspektive. Investoren würden in 18 Monatszyklen denken: *«Was bringt der Laden in den nächsten 1,5 Jahren?»* (I04). CSR-Themen würden deshalb erst nach dieser turbulenten Anfangsphase an Bedeutung gewinnen: Ähnlich argumentiert I02: *«Man weiss nicht, ob man überhaupt noch einen Lohn hat. Da hast du keine Zeit für anderes. Punkt Schluss. (...) Aber danach, wenn's läuft, man hat Geld, man hat Umsatz. Dann kann man mal Verschnaufen und man kann schauen, was mach ich für die anderen, für die Mitarbeiter und für die Kunden, für die Gesellschaft.»*

I01 unterstützt diese These und erklärt, dass es zu Beginn ums nackte Überleben gehe und die Themen erst später – in der «Mature»-Phase – an Bedeutung gewinnen.

Einschränkend meint I02, dass dies nicht auf jene Start-ups zutrefte, deren Produkte ökologische oder soziale Kriterien umfassen. CSR sei hier *«schon erfüllt. Verantwortung ist bereits in diesem Produkt drin. (...) Das ist die Raison d'être von diesem Start-Up.»*

5.3.3 Expertin und Experten

Auch die Expertin und Experten weisen auf die Herausforderungen in frühen Lebenszyklusphasen hin. Ausser bei Social Entrepreneurs käme eine CSR-Implementierung in einer frühen Phase selten vor.

5.3.4 Zusammenfassung

Gründer, Investoren und Expert*innen beschreiben die frühen Lebenszyklusphasen als Kampf ums nackte Überleben, was der Integration von CSR-Aspekten entgegenstehe. Die kurzen Investitionszyklen und die knappen finanziellen Ressourcen führen zu einer schwachen CSR-Performance von Start-ups. Erst wenn sich ein Start-up im Markt etabliert hat, rechnen sich CSR-Aktivitäten.

Sowohl Gründer als auch Investoren weisen allerdings auf die Rolle der Stakeholder hin. Stellen diese bereits in einer frühen Phase CSR-Ansprüche, werden diese Aspekte eher berücksichtigt. Nur ein Gründer argumentiert eigenmotiviert.

5.4 Welche Faktoren hindern die CSR-Implementierung?

Dieser Abschnitt behandelt den Themenkomplex der hindernden Faktoren. Welche Hürden bzw. Barrieren erschweren die Implementierung von CSR-Aspekten ins Business-Modell?

5.4.1 Gründer

Es sei ein *«Abwägen zwischen Überleben und das Richtige tun»*, so G05. G07 meint, dass sie *«ganz andere Sorgen»* haben. *«Weil wir hier hungrige Mäuler stopfen müssen bis zum 25. jeden Monat. Ganz ehrlich, da ist Nachhaltigkeit auf Platz 17. Da gehts knallhart darum, ob wir den Deal machen können (...). Da ist es mir vollkommen Wurst, ob es nachhaltig war, dass ich nach Düsseldorf geflogen bin oder nicht.»*

G08, der das Interview in seiner Doppelrolle als Gründer und Innovationsexperte bestreitet, unterscheidet klar zwischen Social Entrepreneurs und den, wie er sie nennt, *«klassischen Start-ups.»* Bei Letzteren erkennt er aus Expertensicht im Allgemeinen ein eher geringes Interesse an CSR.

Generell seien Investoren kaum an CSR bzw. Nachhaltigkeit interessiert. Auch die ökonomische Nachhaltigkeit werde wenig berücksichtigt. Den meisten gehe es um den *«Quick win»* (G08). G08 fasst die Investorensicht, für die er durchaus Verständnis zeigt, wie folgt zusammen: *«Aus Investorensicht will man das nicht puschen, weil man denkt, dass es viel kostet und den Return schmälert»* (G08).

Auch G02 rückt den Kostenfaktor ins Zentrum. Den Investoren sei CSR egal. Der Investor *«will Geld investieren und er möchte mindestens das 10fache zurückbekommen. Und wenn er Faktoren identifiziert, die dem im Weg stehen, dann investiert er nicht.»*

G08 bedauert, dass die Start-up-Szene in der Schweiz sehr männerdominiert ist. Insbesondere im Vergleich zu den USA gebe es hierzulande verhältnismässig wenig Gründerinnen und auch als VC und in den Boards seien Frauen untervertreten. Vor diesem Hintergrund unterstreicht G08, dass *«Teams, die aus einer homogenen Gruppe bestehen, immer schlechter [performen] als diverse Teams, also heterogene Teams.»*

G07 nennt eine weitere Hürde, die Start-ups daran hindere, CSR früh zu integrieren. Er kritisiert, dass es für Jungunternehmen faktisch keine Möglichkeit gibt, Forschungsmittel zu beantragen. Selbst SNF-Töpfe seien nicht zugänglich. Offiziell hiesse es, dass dies möglich sei, *«aber wenn du ins Kleingedruckte hineinschaust, muss man Postdoc sein oder irgendwo drei Jahre Postdoc gemacht haben. Am besten noch 17 Publikationen.»*

5.4.2 Investoren

In aller Ehrlichkeit beantwortet I02 die Frage nach der Bedeutung von CSR bzw. Nachhaltigkeit mit: *«Investoren denken nicht daran. Mich eingeschlossen. Bis jetzt.»*

Auch I04 spart nicht mit einer drastischen Formulierung: *«Die Realität ist schon so, dass Sustainability oder Umweltschutz oder Social Responsibility dann cool ist, wenn man es sich leisten kann. (...) Man kann auch sagen, dass die hehren sustainable Ziele als erstes zur Schlachtbank geführt werden.»*

Jungunternehmer hätten CSR am Anfang *«nicht im Kopf»*, so I02: *«Bei den Start-ups – seien wir offen – ist das inexistent.»* Wiederum werden die Kosten ins Feld geführt: *«Start-ups kämpfen ums Überleben, haben nach drei Monaten kein Geld mehr. Und es ist so bei uns Menschen: Wenn wir knapp überleben, dann ist die soziale Verantwortung nicht Prio 1»* (I02).

Auch I01 erklärt die geringe CSR-Performance mit den knappen finanziellen Ressourcen und darüber hinaus mit der geringen Überlebensrate von Start-ups: *«Die Rate ist brutal. Von 100 Firmen werden es 80 nicht schaffen. (...). 4 von 5 fallen [durch], nur weil sie das Geld nicht haben. Und da kannst du lang mit ideologischen Sachen kommen. Das interessiert niemanden. Am Schluss ist es brutaler Kampf. Es geht immer ums gleiche. Es ist eine Frage, ob ich es überlebe. Kann ich zahlen, was ich zahlen muss? Löhne, Lieferanten und so weiter. Viele scheitern daran, dass die Kostenbasis viel zu hoch ist (...).»* (I01).

Zu den VC meint I02 kurz und bündig: *«Die Mehrheit der VC sind krasse Kapitalisten.»* I01 stützt diese Aussage: *«Ein Projekt kann noch so gut sein bei all solchen Themen wie Social Responsibility, wenn es sich nicht rechnet, dann haben sie keine Zukunft. Dann werden sie nicht finanziert, von niemandem.»* I01 führt dazu weiter aus, dass der VC auf einem High-Risk Projekt 10-15 % oder noch besser 20 % Rendite erzielen will. Der Investor könne allerdings bereit sein, auf die höhere Rendite zu verzichten, wenn das Projekt gewisse Social Responsibility-Aspekte berücksichtigt. *«Wenn der Markt mir ein Maximum 20 % geben würde, begnüge ich mich halt mit 10 %. Das ist möglich. Aber es ist immer eine Frage, was das für Investoren sind? (...) Ein hart rechnender Investor wird immer schauen: <Was verdiene ich auf dem Markt bei einem ähnlichen Projekt?>».* (I01)

Die Logik, welcher Risikokapitalgeber und Start-ups folgen, fasst I04 vor dem Hintergrund der jeweils 18-monatigen Investitionszyklen wie folgt zusammen: *«Also die Investoren reagieren in der Regel so: Was kostet euch die Nachhaltigkeit? Ein Start-up tickt normalerweise so: Wir brauchen einen Betrag xy um die nächsten 18 Monate zu überleben. (...) Also du bekommst*

eine Million von einem Investor und damit solltest du 18 Monate durchkommen. In den nächsten 12 Monaten solltest du dein Business irgendwo nach vorne bringen, und in den letzten 6 Monaten solltest du es irgendwie konsolidieren, (...) Umsätze schreiben und dann Zeit haben, um die nächste Investorenrunde zu suchen. (...) Die Schwierigkeit ist jetzt, wenn du mit Nachhaltigkeit sehr viel Kosten hast, dann kann man mit der Million entweder nicht 18 Monate überleben, vielleicht nur 12 oder 14. Oder ich komme in der Zeit weniger weit. (...) Wenn man jetzt von der Million ausgeht, kann man vielleicht 60-70'000 Verlust machen pro Monat. Und wenn die Nachhaltigkeit vielleicht 10-15'000 Franken kostet pro Monat, dann sagt man halt: Warten wir lieber damit. Das ist die Realität. Dass ein Investor im Sinne der Nachhaltigkeit 1.2 Millionen hinlegt anstatt der Million für die nächsten 18 Monate, ist sehr unwahrscheinlich» (I04).

Jedoch ticken nicht alle Investoren so. Es kommt erstens auch darauf an, zu welchem Zeitpunkt jemand einsteigt, zweitens welchen zeitlichen Horizont er vor Augen hat und drittens um welche Art Kapitalgebung es geht. *«Es ist immer die Frage, ob sie ein langfristiger Investor sind, der einen Exit nach 10-15 Jahren sucht (...). Dann kommt es drauf an, in welcher Phase sie reingehen. Ist es seed-capital oder growth-Capital? Es gibt solche, die das brutal fahren, die sagen: In fünf Jahren wollen wir einen Exit über eine IPO¹⁷ oder einen Resale. Das sind vor allem institutional Investors.»* (I01) Von den institutionellen Investoren, die stark auf die Rendite fokussieren, grenzt I01 Stiftungen, Fonds oder *«reiche Leute»* ab, *«die sagen: Wir investieren in Projekte, die eine grosse, grüne Komponente oder social responsibility haben.»* I01 schränkt diese Aussage aber sogleich wieder ein, da etwa Stiftungen oder Fonds nicht mit eigenem Kapital wirtschaften und gegenüber den Geldgebern verantwortlich seien. *«Man muss auch sehen, wem gehört das Geld der Investoren? Oftmals sind das Pools, Stiftungen, Fonds. (...). Die haben natürlich auch Verantwortung gegenüber ihren Geldgebern. Der Fond kann dann nicht sagen: Wir haben gar nichts gemacht dieses Jahr. Oder wir haben alles nur Projekte gemacht, die 10 % Rendite unter dem Markt haben. Dann sagen die: Ja, gut. Dann gehen wir zu einem Fond, der 10 % mehr Rendite ausschüttet.»* (I01) I04 erwähnt Privatpersonen, Sustainable Fonds oder die Alternative Bank, die in Start-ups investieren, die früh eine CSR-Strategie verfolgen. Er gibt jedoch zu bedenken, dass Risikokapitalgeber mit Investoren, die Nachhaltigkeit gewichten, *«inkompatibel»* seien. *«Ein grosser europäischer VC will nicht mit der Alternativen Bank gleichzeitig in ein Start-up investieren. Das gibt es sehr selten. (...) Der Typ Alternative Bank will immer Sustainability in den Vordergrund stellen und den anderen*

¹⁷ IPO: Initial Public Offering (= Börsengang)

geht's einfach nur ums Geld. Sie wollen Profit maximieren. Da gib es ein gewisses Spannungsfeld.»

Die Aussicht auf schnelle und hohe Rendite begleitet aber nicht nur die Kapitalgeber. Auch die Ansprüche der Start-ups fördern diese Haltung. Aus eigener Erfahrung resümiert I04: *«Wenn sie zu mir kommen, dann haben sie einen (...), ich sag jetzt mal, kapitalistischen Ansatz. Die Leute wollen viel Investorengeld anziehen, wollen das nach 15 Jahren verkaufen und reich werden. Und dann ist nicht im Vordergrund, die Welt besser zu machen. Und wenn man zum reich werden auch noch gleich die Welt besser machen kann oder wenn es der Markt fordert, dass man es so abdeckt, dann macht man das so. Das ist aber nicht die ultimative Triebfeder von denen, die zu mir kommen»* (I04).

Eine weitere Hürde für die frühzeitige Implementierung einer CSR-Strategie wird bei der Beratung und bei Pitches erkannt. Dazu I01, der u. a. Start-ups berät: *«Ich werde oft angefragt, weil ich einen Business-Background habe. Es gibt andere Berater, die sie auch wählen könnten. Man könnte einen aus dem Marketing nehmen oder einen aus der Nachhaltigkeit. Die ETH bietet einen Pool von 200 Experten. Die kommen alle aus unterschiedlichen Hintergründen. Aber die meisten wollen eigentlich nur einen Advisor aus der Ökonomie»* (I01).

Doch diese Präferenz kommt nicht von ungefähr. Beim Pitchen werden die eingereichten Businesspläne und -konzepte gemäss bestimmter Kriterien gewichtet, und beim Businessplan machen erfahrungsgemäss *«die reinen Zahlen (...) von der Bewertung 60 % aus. Das andere ist vielleicht 10 % gewichtet. Social Responsibility und Nachhaltigkeit und die Sachen. Also es fängt schon dort an»* (I01). I01 ist sich dieser Unzulänglichkeit bewusst und meint, dass man die Bewertungskriterien anders gewichten müsste. *«Wenn man das weiterentwickeln und den Stellenwert verändern möchte, [müsste] die Bewertung ein anderes Gewicht haben.» Wenn SR-Themen ein Gewicht von 35 % hätten, würde dies «vieles ändern in der Wahrnehmung. Im Moment wissen alle, die sind nicht dumm, (...) was der Experte sehen will»* (I01).

I04 berichtet Ähnliches vom World Tourism Forum, an dessen Wettbewerb jeweils 200–300 Start-ups teilnehmen. Eine Wettbewerbskategorie umfasst Sustainability. Die Wettbewerbsteilnehmenden können sich aber nicht für zwei Kategorien anmelden. *«Sie müssen sich für eine Kategorie entscheiden, es geht nicht beides. Entweder setzt du auf die Karte Sustainability oder auf die Karte Ausflüge und Activity (...) Das hängt viel mit Sponsoring zusammen und wer sponsort welche Kategorie. (...) Bei Sustainability stellt man die Sustainability in den Vordergrund und bewertet vor allem das. Und bei den anderen Kategorien hat man (...) andere Kriterien.»*

Als weitere Barriere weist I04 darauf hin, dass die Finanzierung von Start-ups in der Schweiz generell schwierig sei. Das habe auch mit dem in seinen Augen nachteiligen Aspekt zu tun, dass Schweizer Pensionskassen nicht in Start-ups investieren. Er ist jedoch davon überzeugt, dass das Verlustrisikos bei Venture Capital für Pensionskassen tragbar wäre, und zieht den Vergleich mit den USA, wo «das Venture Capital zu 80 % aus den Pensionskassen» stamme.

5.4.3 Expertin und Experten

Die beiden Innovations- und Entrepreneur-Experten argumentieren wiederum mit den Herausforderungen, die sich ein Start-up in seinen frühen Phasen zu stellen habe: E01 gibt unumwunden zu, dass CSR bzw. Nachhaltigkeit, sobald «*du in einer Wettbewerbssituation*» bist, nicht relevant sei. Er bringt folgendes Beispiel: «*Wir haben zwei Starts, wo ich bei einem mit an Bord bin mit Blockchain, (...) das Unmengen an Energie braucht. Nicht eine Sekunde drüber nachgedacht. Man erkennt nur, dass es eine neue Technologie ist, das ist ein neues Ding (...) Das gibt den und den Benefit für den Kunden. Es ist schneller, es ist günstiger, es ist effizienter. Aber dass das Maschinenressourcen braucht, nein ... nicht.*»

Der zweite Innovations- und Entrepreneur-Experte begründet das Abseitsstehen mit der schon weiter oben erwähnten, ‚klassischen Start-up-Logik‘: «*Es geht darum, Kunden zu gewinnen und zu bekommen und im Prinzip Umsatz zu erzielen.*» Deshalb seien «*Nachhaltigkeits-Aspekte erst einmal nicht primär*» (E04).

Start-ups seien «*sehr stark produktorientiert*», meint E01 und fragt: Warum kauft die Kundschaft letztlich das Produkt, das weniger Strom braucht? Seine Antwort: Start-ups gehen davon aus, ein «*vermeintliches Problem erkannt*» zu haben, machen aber oft den Fehler, sich zu wenig für die eigentlichen Bedürfnissen der (potenziellen) Kundschaft zu interessieren und übersehen dabei einen USP. Denn die Kundschaft will nicht nur Geld sparen. Es gehe ihr z. B. auch um «*bessere Luft, bessere Gesundheit.*» Viele Gründer*innen würden nicht über den finanziellen Benefit hinausdenken und gehen davon aus, dass «*die Leute das kaufen, (...) nur weil es ein cooles, neues Produkt ist*» (E01).

E04 stützt diese Auffassung. Gründer*innen würden die Nachhaltigkeitsaspekte ihres Produkts nicht erfassen. Auch wenn ein solches aus Sicht der Konsumentinnen und Konsumenten einen gesellschaftlichen Mehrwert schaffe, geschehe dies seitens der Gründer*innen «*aber nicht aus dieser Motivation heraus*» (E04).

Investoren, die sich für soziale und ökologische Kriterien eines neuen Produkts oder einer innovativen Dienstleistung interessieren, werden unter Umständen sogar als Verhinderer

wahrgenommen. *«Hey, du bist ein Bremsklotz!»* (E01), lautet dann der Verwurf seitens der Gründer. *«Sie sehen nur noch das Bremspedal (...) [und] nicht das Potential nebendran. (...) Bei diesen Blockchain-Typen bin ich sehr überrascht (...) Sie wissen unter Umständen gar nicht, woher das Geld kommt. Thema Geldwäsche, Thema Korruption, [die haben] nicht eine Sekunde dran gedacht»* (E01).

Wie lässt sich diese Unkenntnis erklären? Wieso erkennen viele Start-ups nicht, dass CSR *«eine Business-Opportunity ist?»* (E01). E02 begründet dies mit dem fehlenden Know-how und mangelnden Ressourcen: *«Es gibt keine Standards für Start-ups wie man CSR machen soll. (...) Die können ja nicht extra jemanden einstellen, der CSR macht. Grosse Unternehmen können sagen: ja natürlich, da gibt es CSR und dann holen wir uns jemanden, der kennt diesen Bereich und der macht das für uns.»*

E03 zieht denselben Vergleich: *«Gerade wenn man die Grossfirmen anschaut und wie die mit GRI berichten. (...) Und die müssen es ja über die ganze Lieferkette nachweisen können.»* Vor diesem Hintergrund erinnert E03 an folgenden Zusammenhang: Wenn Start-ups die Bedeutung von Lieferketten für das Nachhaltigkeitsmanagement vernachlässigen, könne sich dies für sie nachteilig auswirken. Grossfirmen *«haben (...) grosse Ansprüche an die Unter-Unter-Lieferanten. Ich würde sagen, es ist nicht nur ein Vorteil, sondern man kommt sonst gar nicht rein (...)»*. Es sei einem *«kleinen Start-up gar nicht bewusst wie gross die Anforderungen sind, die sie erfüllen müssten. Und damit ist ein kleines Unternehmen total überfordert.»*

Dieser Einschätzung widerspricht E04. Auch im B2B-Bereich fände CSR wenig Beachtung. *«Wenn man mit KMUs zu tun hat, denen man etwas verkaufen möchte, dann spricht man in der Regel mit einem Sales-Team oder direkt mit dem Geschäftsführer, je nach Grösse des anderen Unternehmens. Um da reinzukommen, spielen erstmal ganz andere Faktoren eine Rolle. Also ganz harte Value Propositions¹⁸: Bei uns ist es günstiger, bei uns ist es qualitativ hochwertiger, wir können deinen Prozess optimieren, dein Flottenmanagement [umfasst] momentan noch fünf Excelsheets, das kostet dich einen halben Tag Arbeit. Mit unserer Lösung liest du alles ein, wir spucken es dir aus, ein Knopfdruck, fertig, Inkl. Auswertungen usw.»* Da gehe es um klare, harte Verkaufsargumente, resümiert E04, insbesondere im B2B-Bereich. *«Da spielen emotionale Geschichten (...) eher weniger eine Rolle. Gerade so nachhaltige*

¹⁸ Der Begriff Nutzenversprechen, auch Wertversprechen, ist während der New Economy populär geworden. Er beschreibt, welchen Nutzen ein Unternehmen seinen Kundinnen und Kunden mit einem Produkt oder einer Dienstleistung verspricht. Dieser kann monetär oder nicht-monetär sein (z. B. Statussymbol).

Dinge wären eher etwas Emotionales, was man im B2C Bereich als emotionalen Value spielen [lassen kann].» (E04)

E03, die gemäss eigener Aussage die Welt der Business Angels kennt, bemerkt, dass die Risikokapitalgeber *«nicht auf Nachhaltigkeit ausgerichtet»* seien. *«Die wollen sehen, ob es einen Markt gibt. Ist es wirklich ein Must-Have oder ist es Nice-To-Have? (...) Die sind meistens noch sehr traditionell und unternehmerisch denkend. Funktioniert das? Ist das Team fähig, das umzusetzen? Und gibt es einen Markt dafür? (...) Nein, bei denen würde ich sagen, (...) kommt es eigentlich nicht drauf an. Die sind einfach von einer Idee begeistert oder nicht.»*

E02 gibt zu bedenken, dass es viel zu wenige Social Investors gebe: *«Es gibt schon so grüne Venture Capital Funds. Emerald Technology Ventures in der Schweiz; vielleicht gibt es noch ein paar andere. Aber es sind wenige, glaube ich. Und sie sind verhältnismässig klein. (...) Von denen bräuchte es einfach mehr.»*

Hinsichtlich der CSR-Performance von Start-ups fragt E04: Wie soll CSR im Start-up-Kontext gemessen und definiert werden? Welche Kriterien können VCs anwenden? E02 erkennt dieselbe Problematik. Die Daten für grosse Firmen seien vorhanden. In den Emerging Markets oder bei kleineren Firmen sei dies aber nicht der Fall. *«Und bei den Privaten, was bei Start-ups typischerweise der Fall ist, da sieht es ganz anders aus. Rein aus praktischer und aus wissenschaftlicher Sicht ist es einfach schwierig, diese Start-ups und kleineren Firmen zu beurteilen, weil die Daten fehlen. Man müsste die erst mal sammeln.»*

Auch für Beratende stellt sich die schwierig zu beantwortende Frage der Messbarkeit. Privatinvestoren hätten *«womöglich (...) gewisse Präferenzen. (...) Die sagen dann z. B. ‚Ich find den Klimawandel ein Problem‘.»* E02 fragt sich nun, was das für eine kleine Firma bedeutet und wie sie das ausweisen kann? Soll sie ihre operativen CO₂-Emissionen ausweisen oder das Einsparpotential ihrer Produkte? *«Gibt es dafür einen Standard? Vielleicht ja, vielleicht nein. Kann man das auditieren? Da schliesst sich eine ganze Reihe von Fragen an, die nicht so ganz trivial zu lösen sind.»* (E02) Von den Privatinvestoren käme lediglich ein vages Signal. *«Also, die Sache mit dem Klima, also das Klimaverträglichkeit, das ist eine Geschichte, die vielen schon zu einem gewissen Grad wichtig ist. Wasserverbrauch, Menschenrechte. Aber wie man das jetzt konkret ausweisen und reporten soll, das wird nicht beantwortet»* (E02).

Dieser Aspekt sei sehr relevant, führt E02 aus, da die Beratenden eine wesentliche Rolle spielen. Diese hätten erstens einen grossen Einfluss auf die Investoren. Er zeigt dies am Beispiel

von High-Net-Worth-Individuals¹⁹: *«Die haben typischerweise Berater, die das für sie machen. (...) Also wenn der Berater Nachhaltigkeit interessant findet, dann machen es die Kunden sehr viel mehr, als wenn der Berater von Anfang an sagt, dass es Quatsch sei. Dann machen seine Kunden das auch nicht. Der Einfluss der Berater ist also sehr stark»* (E02).

Zweitens betont er die Komplexität des Investmentgeschäfts: *«Der Berater reicht das Kapital weiter an Asset-Manager und Banken, die wiederum in Fonds und der Fonds letztlich (...) in Firmen [investiert]. Das ist eine ziemlich lange Kette und (...) direkte Kommunikation findet so gut wie nie statt.»*

Wie schon von Investorensseite erwähnt, streicht auch E04 heraus, dass die Start-up-Szene nach wie vor von Männern dominiert werde: *«Es gibt, glaub, in Europa gerade mal zwei Venture-Capital-Fonds, die von einer Frau geführt werden. Da bewegen wir uns noch ganz weit unten.»* E04s Schlussfolgerung verdeutlicht, welche Stereotypen nach vor wirkmächtig sind: *«Da findet man raus, dass es im Moment noch etwas nachteilig ist, wenn Start-ups Frauen an Bord haben, weil die Board-Funktion hauptsächlich die ist, neue Finanzierungsrunden miteinzuleiten und zu verhandeln. Und da sind, haben andere schon gezeigt, Damen ein bisschen benachteiligt, weil sie von Haus aus andere Charakteristiken signalisieren als Männer. Und das hängt damit zusammen, dass die VCs vor allem maskuline Charakteristika erwarten vom Entrepreneur»* (E04).

5.4.4 Zusammenfassung

Als hohe Hürde für die Implementierung von CSR-Aspekten wird von drei Gründern abermals der Überlebenskampf in frühen Lebenszyklusphasen genannt. Zudem weisen die Gründer den eine entscheidende Rolle zu. Diese seien auf «Quick wins» und hohe Renditen aus und erachten dies als inkompatibel mit CSR.

Auch die Investoren begründen die geringe CSR-Performance einerseits mit den knappen finanziellen Ressourcen und der geringen Überlebensrate von Start-ups. Andererseits will der Investor eine möglichst hohe Rendite erzielen, eben so viel, wie der Markt bei vergleichbaren Risiken hergibt.

¹⁹ High-Net-Worth-Individual (HNWI) bezeichnet eine Person mit einem investierbaren Vermögen von mindestens 1 Million USD gemäss dem «World Wealth Report» von Capgemini (2011). Vermögenswerte, die nicht investiert werden können (zum Beispiel Wohnimmobilien), werden nicht zum investierbaren Vermögen gerechnet. In der Schweiz setzen einige Banken und Vermögensverwalter die Mindestgrenze für HNWI etwas höher bei 5 Millionen Schweizer Franken. Banken offerieren HNWI-Kundschaft individuelle Vermögensverwaltungs-Services, die Retail- und Affluent-Kundschaft nicht offenstehen (moneyland.ch, n.d.-b).

Die befragten Experten begründen die geringe CSR-Performance von Jungunternehmen ähnlich. Viele Start-ups richten ihr Augenmerk auf die Produkteentwicklung, Kundengewinnung und Umsatzsteigerung. Nachhaltigkeitsthemen seien deshalb sekundär. Darüber hinaus weisen einige Experten auf das verbreitete Desinteresse der Risikokapitalgeber an CSR-Themen hin. Sie nehmen aber auch die Start-ups in die Pflicht. Diese übersehen oft die Opportunitäten, die CSR für ihr Business bieten könnten. Nur ein Gründer versteht sein Unternehmen als Marke.

Ein Experte bemängelt, dass es nach wie vor zu wenige Social Investors gebe. Zwar weisen sowohl Investoren als auch Experten darauf hin, dass der Anteil an Investoren, die längerfristig kalkulieren, langsam zunimmt. Diesem Trend stehen jedoch einige Hürden im Weg: Erstens sei renditegetriebenes Venture Capital nicht kompatibel mit nachhaltigen Investment-Strategien; ein Zusammengehen scheint ausgeschlossen. Zweitens stellt sich die Frage der Messbarkeit. Wie soll die CSR von Start-ups gemessen und ausgewiesen werden? Auf welche Daten können sich Investoren und Beratende beziehen? Welche Kriterien und Standards können angewendet werden? Drittens werden Investoren, die sich für soziale und ökologische Kriterien eines neuen Produkts oder einer innovativen Dienstleistung interessieren, unter Umständen als Verhinderer wahrgenommen. Als vierter Punkt ist zu erwähnen, dass die Begriffe CSR und nachhaltige Investments im Start-up-Universum nach wie vor mit Vorurteilen behaftet sind. So stellt ein Investor CSR in die ideologische Ecke und für einen sind Nachhaltigkeitsthemen eine emotionale Angelegenheit.

Das Setting bei Pitches wird von zwei Investoren als hindernder Faktor erkannt. Bei der Bewertung der Pitches werden einerseits die finanziellen Kennzahlen viel stärker gewichtet als CSR-Kriterien. Da die Gründer*innen innerhalb weniger Minuten potenzielle Investoren als Kapitalgeber gewinnen möchten, beeinflusst dieser Umstand die Präsentation der Geschäftsidee und damit die Geschäftsidee als solche. Andererseits müssen sich die Gründer*innen bei Pitch-Wettbewerben für eine Wettbewerbskategorie entscheiden, wobei Nachhaltigkeit eine eigene Kategorie ist, die nicht mit anderen kombiniert werden kann.

Als hindernd für die CSR-Implementierung werden zudem folgende Faktoren genannt: Ein Gründer weist auf die Schwierigkeiten hin, an Forschungsgelder zu gelangen. Von einem Gründer und einem Investor kommt der Hinweis, dass Frauen im gesamten Start-up-Umfeld untervertreten seien. Ob dies einen Einfluss auf die CSR-Performance hat, sei an dieser Stelle dahingestellt. Jedoch weist der Gründer auf die bessere Performance von heterogenen Teams hin.

5.5 Welche Faktoren fördern die CSR-Implementierung?

Dieser Abschnitt richtet sich auf Chancen und Opportunitäten, die sich bei der CSR-Implementierung ergeben können. Besonderes Augenmerk wird auf den ökonomischen Nutzen von CSR gemäss dem Wertreibermodell gelegt (siehe Tabelle 1).

5.5.1 Gründer

G08 macht die Erfahrung, dass die jüngere Generation *«öfter die Sinnfrage stellt»*. G04 erwähnt, dass es sehr schwierig sei, gute Mitarbeitende zu finden. Es sei deshalb sehr wichtig, *«dass die Leute eine intrinsische Motivation haben.»* Diese Herausforderung bringt G04 wie folgt auf den Punkt: *«Vaterschaftsurlaub, bessere Arbeitsbedingungen. Das machen wir ja nicht einfach nur, um einen gesellschaftlichen Impact zu haben, sondern um besser rekrutieren zu können.»*

Nachhaltigkeit sei für viele Kundinnen und Kunden eine Grundvoraussetzung. Das *«(...) verlangen die Kunden heute»*, meint G03. *«Das hebt uns von allen anderen ab»*, merkt G05 an. G01 und G03 erkennen bei ihrer Kundschaft die Bereitschaft, für nachhaltige Angebote höhere Preise zu akzeptieren. Einschränkend weist G02 darauf hin, dass CSR bzw. Nachhaltigkeit für Start-ups nur dann relevant sei, wenn *«sie daraus auch für das Geschäft einen Vorteil ziehen können. Also wenn sie das als USP ausschachten könnten. Ich denke da an eine Computerfirma, die Geräte herstellt, die weniger Strom verbrauchen, weniger Geräusche erzeugen.»*

Für G05 generiert sein Produkt deutliche ökonomische Vorteile. Dank der zur Verfügung gestellten Technologie können Kosten minimiert und interne Prozesse vereinfacht werden.

G05 weist auf die regulatorischen Risiken hin; er möchte es sich mit den Behörden *«weder aus moralischen oder legalen Gründen [...] verspielen.»* G07 sieht die Rolle des Regulators pragmatisch: *«Ich meine, die Energiestrategie 2050 ist für uns genial, strategisch. Nicht weil ich irgendwie Klimaskeptiker bin oder Klimawandelbefürworter, das spielt alles keine Rolle. Für uns als Firma ist es super, dass darüber geredet wird, weil wir dadurch mehr verkaufen. Ganz einfach. Ganz emotionslos. Umso mehr über Wetter geredet wird, desto besser für uns. Ob positiv oder negativ. Egal.»*

Ob die Implementierung von CSR-Aspekten unterstützend bei der Gewinnung von Risikokapital wirkt, beantwortet G03 differenziert. Es gehe den Investoren nicht um *«Bio und so»*, sondern ausschliesslich darum, *«was die Kunden wollen.»* Die Aspekte Umwelt und Soziales seien den Risikokapitalgebern *«mehr oder minder egal. Sie überlegen nur, ob das Sinn macht*

in dem Case. Für ihre Entscheidung ist das nicht relevant, ob wir besonders nachhaltig sind oder was auch immer. Sondern das gehört dazu, wenn ihr diese Kundengruppe ansprechen wollt.»

5.5.2 Investoren

I02 und I04 stellen bei der nachrückenden Generation einen Sinneswandel fest. Nach I02 seien Millennials zwar weniger ehrgeizig und loyal als frühere Generationen, dafür aber *«extrem sozial»*. Sie *«wollen etwas für die Welt machen»* und *«brauchen einen Sinn»* (I02). Auch legen sie Wert auf die Work-Life-Balance und verzichten zum Beispiel auf Auto oder Flugzeug.

Auch I04 ist es nicht verborgen geblieben, dass die junge Generation andere Werte in den Vordergrund rückt. Vor 20 Jahren sei das noch kein Thema gewesen. Einerseits sei die Awareness bei grossen Firmen gestiegen, andererseits nehmen Jungfirmen vermehrt Bezug auf Umweltthemen. I02 weist auf die Bedeutung dieser Entwicklung hin, denn die Vertreter der jungen Generation seien *«die künftigen Start-up-Unternehmer»*.

I01 beobachtet dasselbe: *«Ich glaube, Jungunternehmer [sind] allgemein eine ganz andere Generation von Leuten [...], die viel mehr an diese Themen herangeführt wurden. Ich denke, dass das Bewusstsein viel grösser vorhanden ist, als das noch zu meiner Zeit war.»* Jungunternehmer seien *«gut sensibilisiert auf das Thema»*. Die Frage, *«ob sie dann alles eins zu eins umsetzen in dem, was sie danach machen»*, lässt er unbeantwortet.

I04 erkennt bei Jungunternehmen die Tendenz, *«nicht einfach schnell eine Exitstrategie»* zu fahren. Natürlich gebe es immer jene, die nach drei bis fünf Jahren das Geld herausnehmen und sagen wollen: *«Jetzt habe ich ein schönes Leben!»* Vermehrt suchen Gründerinnen und Gründer jedoch nach einer Finanzierung, die es ermöglicht, das Unternehmen längerfristig aufzubauen, also einen Kapitalgeber *«der das mitträgt, jemand der sich langfristig engagiert und nicht jemand, der schnell Geld machen [will].»*

Von Seiten der Kundschaft erkennt I03 in Nachhaltigkeitsaspekten einen signifikanten Differenzierungsfaktor.

Operative Vorteile erkennt I04 in der steten Geldnot von Start-ups. Mit dem Verzicht auf Papier könne zum Beispiel ein Kostenfaktor minimiert werden. Auch I02 erwähnt Kosteneinsparungen, z. B. aufgrund eines tieferen Stromverbrauchs, womit die Nachfrage gestärkt und Marktanteile hinzugewonnen werden können.

I02 streicht die ökonomischen Vorteile eines auf Nachhaltigkeit fussenden Reputationsmanagements heraus: *«Wenn wir sagen, 3 % geht für Kinder in der dritten Welt, dann sagen wir: ‹Go for it!›. Weil es viel Anerkennung am Markt bringt, (...) [und], dass diese drei Prozent locker mit mehr Umsatz zurückgeholt werden können.»*

I03 verweist auf die Bedeutung von Soft- und Hard law-Normen. Namentlich nennt er die Ruggie-Guidelines und den EU-Aktionsplan zu Sustainable Finance, welche zu einer höheren Awareness für Nachhaltigkeitsthemen bei Investoren geführt hätten. Darüber hinaus gebe es zunehmend *«Länder, wo der Gesetzgeber mehr Druck macht.»*

I03 legt dar, dass auf Investorensseite der Mythos, dass nachhaltiges Investieren in jedem Fall tiefere Performance bedeute, langsam an Gewicht verliert. Seine Aussagen beziehen sich zwar nicht auf Risikokapital für Start-ups, weisen allerdings darauf hin, dass für die Finanzbranche der Mehrwert von ESG-Integration ersichtlich wird; dies – so I03 – weniger vor dem Hintergrund ethischer Überlegungen, sondern aufgrund der innewohnenden Opportunitäten. Nachhaltiges Investieren habe *«extrem an Wichtigkeit zugenommen»* und die Finanzinstitute hätten die ESG-Integration als Differenzierungsfaktor erkannt.

Als Vertreter einer Grossbank nennt I03 insbesondere die Ultra-High-Net-Worth Individuals (UHNWI)²⁰, die vermehrt in philanthropische Projekte investieren oder auf den Impact ihrer Geldanlagen achten. Mit Blick auf die kommenden Generationen, die an nachhaltigen Investitionen vermehrt Interesse zeigen, werde dieser Zweig weiter an Bedeutung gewinnen: *«Da werden riesige Summen demnächst an die nächste Generation vererbt. Und wir wissen, dass das Thema bei den Millennials viel wichtiger ist.»* Zudem vermutet I03, dass Frauen gegenüber Männern eine höhere Affinität gegenüber Nachhaltigkeitsthemen aufweisen. Und da in UHNWI-Familien Frauen oft eine entscheidende Position einnehmen, so I03 weiter, werde sich dies auf die Portfolios auswirken. Die Superreichen würden zudem nicht nur unkritisch philanthropische Projekte unterstützen, sondern seien zunehmend am Impact ihrer Geldanlagen interessiert: *«Früher (...), da haben Kunden z. B. eine gemeinnützige Stiftung gehabt, die z. B. dem Kinderwohl zugutegekommen wäre, aber gleichzeitig ein Aktien-Portfolio, was unter keinerlei Kriterien bewirtschaftet wurde. Und das hat sich geändert.»*

²⁰ So genannte Ultra-High-Net-Worth-Individuals (UHNWI) verfügen über ein investierbares Vermögen von über 30 Millionen USD. UHNWI nehmen nicht selten Family-Office-Dienstleistungen in Anspruch. Ein Family-Office verwaltet grosse Vermögen von Privatpersonen. Sie werden von Banken und unabhängigen Vermögensverwaltern angeboten. Die Schweiz gilt mit 300 bis 400 Family Offices als Mekka für diese Vermögensverwalter in Europa. (moneyland.ch, n.d.-c; moneyland.ch, n.d.-a)

Einschränkend meint I01 allerdings: *«Aber wenn man den Gesamtmarkt anschaut, dann ist das immer noch vernichtend klein.»*

5.5.3 Expertin und Experten

E01 differenziert vor dem Hintergrund des Lebenszyklus zwischen Gründungsteam und Mitarbeitenden, die in einer späteren Phase hinzustossen. Bei den Gründer*innen gehe es zu Beginn weniger um Nachhaltigkeit, sondern oft um *«das Coole, das Neue»*. Sobald das Unternehmen aber wächst und neue Mitarbeitende eingestellt werden, werde der Nachhaltigkeitsaspekt relevant. Neue Mitarbeitende schauen vermehrt darauf, *«ob die Arbeit sinnstiftend»* sei und sie ihre persönlich gelebten Werte ins Unternehmen einbringen können. (E01).

Bei den Millennials erkennt E03 *«einen missionarischen Wunsch (...), einen positiven Beitrag»* zu leisten. Diese Jungunternehmen versuchen nun, Businessmodelle zu erarbeiten, welche auch die ökonomische Nachhaltigkeit sichern. Erfahrungsgemäss sei dies vor zehn Jahren noch viel weniger der Fall gewesen: *«Ich habe das Gefühl, das hat viel mit der Generation zu tun, die jetzt nachrückt. Dass vieles Sinn und Zweck haben muss. Etwas Sinnvolles machen. (...) Es kommt aus der Haltung heraus, etwas Gutes tun zu wollen (...)»* (E03). Explizit erwähnt sie die instrumentelle Logik dahinter. Es komme nicht vom *«Verständnis heraus, wie man etwas Gutes tun kann, sondern wie man Nachhaltigkeit benutzen kann, damit es in der Firma gut geht.»*

E01 weist darauf hin, dass Start-ups mehr darauf achten sollten, was das eigentliche Kaufmotiv sei. Was ist der USP? Womit kann ich mich von der Konkurrenz abheben? Nachhaltigkeit könne hier ein wichtiger Treiber sein.

E04 weist auf die Bedeutung von Nachhaltigkeit im B2B-Bereich hin. Gegenüber der Konkurrenz könne ein nachhaltiges Businessmodell durchaus von Vorteil sein.

Die Integration von CSR ins Kerngeschäft bringe nach E03 eigentlich nur Vorteile, denn das mache ein Unternehmen agiler. Als Expertin spreche sie auch immer von *«Problemen als Opportunities»* bzw. *«Chancen»*, die sich daraus ergeben. Sie frage Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer jeweils, was sie denn *«unique»* mache? *«Wie könnt ihr das Talent so umsetzen, [dass] es mit einem Gesellschaftsproblem verknüpft ist, wo ihr langfristig einen Markt habt?»*

Nach E04 erkennen Jungunternehmen zunehmend die Wirksamkeit nachhaltiger Business-Strategien für das Reputationsmanagement. Sie merken, *«dass sie dadurch in der Öffentlichkeit (...) mehr positives Feedback erhalten.»*

Auf die Finanzbranche angesprochen, hat E03 *«das Gefühl, dass die Sensibilität grösser ist»*. Allerdings spricht sie nicht von den klassischen Risikokapitalgebern, sondern weist erstens auf die zahlreichen Stiftungen hin, welche nachhaltig aufgestellte Start-ups unterstützen, und zweitens nennt sie die Möglichkeit des Crowdfundings, womit vermehrt nachhaltige Ideen, Projekte und Unternehmen finanziert werden.

Dieser Sinneswandel macht aber nicht vor Stiftungen oder alternativen Finanzierungsmodellen wie dem Crowdfunding halt. E02 erwähnt, dass bei gewissen Kapitalgebern *«die Sensibilität ein wenig zunimmt»*. Damit meint er explizit VCs. Da Nachhaltigkeitsthemen immer mehr Aufmerksamkeit auf sich ziehen, wird dieser Trend – so E02 – vermutlich nicht gebrochen.

Auch E01 erkennt eine zögerliche Verhaltensänderung. Vermehrt stellen Investoren nicht mehr die *«Quick Wins»* ins Zentrum, sondern fahren eine längerfristige Investmentstrategie. *«Ich will einfach nicht mehr schnell schnell, sondern ich will mit dem Unternehmen langfristig wachsen und dabei sein und (...) unterstützen.»* Es gebe inzwischen einen *«anderen Schlag von Investoren, die sagen, dass sie langfristig interessiert sind, die sagen: ‹Mein Fond ist 10-15 Jahre›»*.

5.5.4 Zusammenfassung

Die Gründer, Investoren und Expert*innen nennen die Motivation von Jungunternehmer*innen und Mitarbeitenden als wichtigen, fördernden Faktor. Jüngere Menschen stellen vermehrt die Sinnfrage und seien intrinsisch motiviert. Das wirkt sich vielfältig aus: Die Gründer berücksichtigen diesen Faktor beim Recruiting von zusätzlichen Mitarbeitenden. Die Investoren stellen bei den Millennials generell einen Wertewandel fest. Umweltthemen und soziale Aspekte nehmen stark an Bedeutung zu. Folglich sind Start-ups an Risikokapitalgebern interessiert, die sich auf ein längerfristiges Engagement einlassen.

Auf Investorensseite ist ein langsames Umdenken festzustellen. Deren Überzeugung, dass sich Nachhaltigkeit und Profit gegenseitig ausschliessen, ist zwar weiterhin dominant. Ein Investor weist in diesem Zusammenhang jedoch auf die an Nachhaltigkeit interessierten Erbinnen und Erben von UHNWI hin, was sich auf künftige sustainable Investments auswirken werde.

Sowohl Gründer, Investoren als auch Expert*innen erkennen zahlreiche ökonomische Vorteile. Für viele Kundinnen und Kunden ist Nachhaltigkeit ein wichtiges Kaufmotiv, damit ein Differenzierungsfaktor und USP. Zwei Gründer geben vor diesem Hintergrund an, dass die Kundenschaft bereit sei, für nachhaltige Produkte höhere Preise zu bezahlen. Ein Gründer erwähnt, dass dieser Fakt – also das Kund*innenbedürfnis nach Nachhaltigkeit – bei der Gewinnung

von Risikokapital relevant sein kann. Für einen Experten ist die CSR-Integration ins Kerngeschäft immer vorteilhaft. Werden die immanenten Chancen bzw. Opportunitäten richtig erkannt, ist das Produkt einzigartig.

Ein Gründer und ein Investor verweisen darauf, dass Nachhaltigkeit die betriebliche Effizienz steigert; dies einerseits in house aufgrund von Kosteneinsparungen, etwa beim Papier- oder Energieverbrauch, andererseits helfen im B2B-Bereich die von den Start-ups entwickelten neuen Technologien, die internen Prozesse zu optimieren, was sowohl ökonomisch als auch ökologisch sinnvoll ist.

Als fördernder Faktor erkennen zwei Gründer die regulatorischen Risiken. Für einen Gründer stellt die Regulation, namentlich die Energiestrategie 2050, sogar einen eigentlichen treibenden Faktor dar, da sein Geschäftsmodell direkt von den Massnahmen profitiert. Damit Nachhaltigkeitsthemen mehr Aufmerksamkeit erhalten, spielen für einen Investor Standards und Normen zu sustainable Finance eine bedeutende Rolle.

Ein Investor und ein Experte streichen die Vorteile für das Reputationsmanagement heraus. Einschränkend ist zu erwähnen, dass der Investor hier von einer reinen Philanthropy-Massnahme spricht. Obwohl es erste Anzeichen für die Unterstützung einer strategischen Inklusion von CSR gibt, sind diese noch verschwindend klein.

5.6 Welche Stakeholder sind für die Start-ups relevant?

Da CSR und CSR-Kommunikation als Erweiterung des traditionellen Stakeholder-Managements um soziale und ökologische Komponenten verstanden werden, thematisiert dieser Abschnitt die Bedeutung der Stakeholder für Start-ups, insbesondere jene, die für Jungunternehmen prioritär sind (vgl. Abbildung 6).

Dieser Abschnitt enthält nur Aussagen von Gründern. Auf eine Zusammenfassung wird deshalb verzichtet.

Auf die Frage, welche Stakeholder relevant seien, zögert G01 nicht lange: *«Das sind immer die Investoren. Wie finanziert man das Zeug? Natürlich, das sind die Investoren.»*

G08 hebt einerseits deren Beratungstätigkeit hervor: *«Wir hatten null Ahnung. Wir haben alles zum ersten Mal gemacht. Und da waren sie deutlich näher am operativen Geschäft.»* Andererseits profitieren die Start-ups, so G01, von den Netzwerken der Kapitalgeber. (G01).

Die Interaktion mit den Investoren wird als anspruchsvoll beschrieben. Erstens sei es schwierig an sie heranzukommen: *«Am Schluss bist du einer von drei bis fünf tausend Cases im Jahr.»*

*Und sie investieren etwa in ein Prozent der Fälle. Das Wort, das man am meisten hören wird, ist ‹Nein›.» (G03) Zweitens kommt es den Investoren oft weniger auf das Produkt an. Sie sind vor allem an den Gründer*innen interessiert und wie diese als Team arbeiten. Aus seiner Erfahrung berichtet G03, dass er mit mindestens fünf der 10 bis 15 renommiertesten Venture Capital-Unternehmen in Kontakt stand: «Klar schauen die auf Zahlen und alles. Aber am Schluss war es nur Good-Feeling. Entweder einem der Partner gefällt es oder es gefällt nicht.»*

Für G04 steht die Kundschaft an erster Stelle, erwähnt aber auch die Bedeutung von Partnerschaften.

Auch für G03 sind «*unsere wichtigsten Stakeholder [...] sicher Konsumenten*». Darüber hinaus gibt er «*grosse B2B-Partner, wie die Retailer*», «*Investoren, potenzielle wie existierende*», «*Medien*», «*Behörden*» und «*Produzenten*» an.

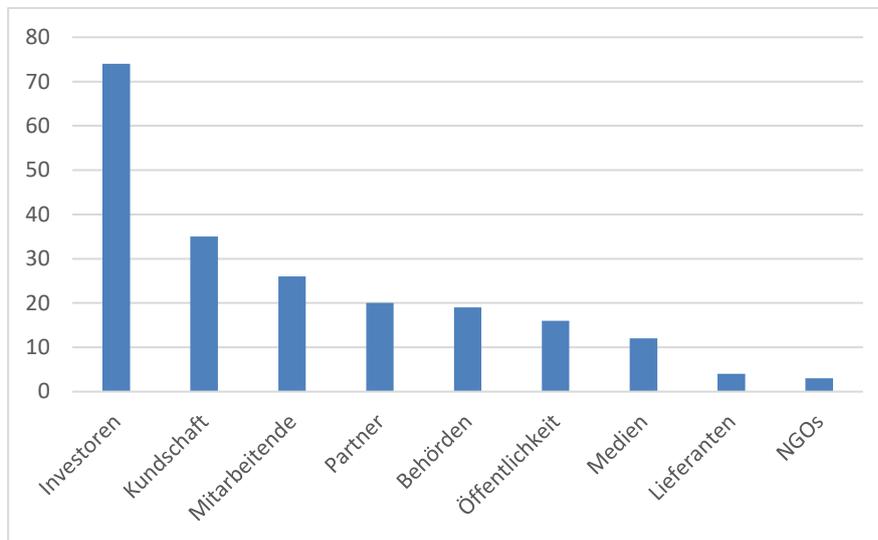
Hohe Priorität erhalten die internen Stakeholder. So fragt sich G04, was seine Werte seien, und umgibt sich mit Mitarbeitenden, die ähnliche Wertvorstellungen mitbringen. Zentral seien Ehrlichkeit, Transparenz, Offenheit, Unterstützung und Motivation. «*Und das habe ich mir mittlerweile in meinem Büro hinter mir eingerahmt*», schliesst G04.

G02 erwähnt die Verantwortung, die er gegenüber dem Team hat, und nimmt explizit einen CSR-Blickwinkel ein: «*Klar, man hat Verantwortung, wenn man Leute anstellt. Und wir sind ja 40 Personen. Gewisse haben Familie, die brauchen einen sicheren Arbeitsplatz. Diese Verantwortung nehmen wir wahr.*» Er weist aber auch auf den Druck hin, der auf einem Start-up lastet. «*Je nachdem was man für eine Unternehmenskultur hat, könnte man den Leuten auch schaden. Zu viel verlangen, zu viel Druck, um die Ziele zu erreichen.*»

G03 erwähnt die Unsicherheit, die jedes Start-up begleitet, und versucht diese den Mitarbeitenden ehrlich und transparent zu vermitteln: «*Es kann eine Rakete sein. Aber es kann eine sein, die entweder abhebt oder irgendwann crasht. ‹Es ist mega exciting, aber dein Job ist nicht sicher.›*»

Je nach Branche spielen auch die Behörden eine massgebliche Rolle. Start-ups aus dem ICT-Bereich stehen mit Datenschutzbehörden in Kontakt (G02), Fintech-Unternehmen mit der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) (G05) und Bio-Tech-Unternehmen mit der Swissmedic (Schweizerisches Heilmittelinstitut, der Zulassungs- und Aufsichtsbehörde für Arzneimittel und Medizinprodukte) (G06).

Abbildung 6 – Wichtigste Stakeholder; Anzahl Nennungen während der Interviews



Eigene Darstellung

Zwei Gründer geben an, dass sie zu Beginn die Bedeutung der Behörden und deren Rolle als Regulatoren zu wenig beachtet hätten: «Was wir schon unterschätzt haben, ist die Reglementierungswut der Behörden.» (G06). «Die Regulatoren, sind ja eigentlich die Grundlage heute, wie man ein Produkt macht. Das haben wir ja beim ersten Mal auch nicht gemerkt. Da haben wir das Produkt gemacht und dann gemerkt, dass sie am Anfang kommen. Das darf man eigentlich nicht oder das darf man» (G01).

5.7 Welche Faktoren hindern die Kommunikation und die CSR-Kommunikation von Start-ups?

Während der Interviews wurden Gründer, Investoren und Expertin sowie Experten allgemein über die Bedeutung von Kommunikation und CSR-Kommunikation befragt. Die Interviewpartner*innen rückten rasch die hindernden und fördernden Faktoren ins Zentrum ihrer Antworten. Der folgende Abschnitt wendet sich direkt jenen Faktoren zu, die für die Kommunikation und CSR-Kommunikation als hindernd bezeichnet werden.

5.7.1 Gründer

Für G01 nimmt Kommunikation ganz allgemein keinen besonders wichtigen Stellenwert ein. Zwar sei der Austausch mit den Investoren wichtig, «aber gegen aussen, [beim] Web-Auftritt [haben] wir uns gefragt, ob es wirklich auf der Top-Priority ist... Nein!» Es existiere auch kein Kommunikationskonzept, so G01 weiter. In folgender Aussage wird ersichtlich, dass G01 auch

die Bedeutung von CSR-Kommunikation nicht erkennt: *«Vielleicht ist auch vieles zu implizit. Wir gehen davon aus. Bei uns ist es klar.»*

G02 hätte zwar *«gern ein klares Konzept. (...) Momentan nehme ich halt ad hoc irgendwas, was ich kommunizieren könnte. Aber das hat kein System.»* Auch sei seitens VR oder des Beirats nie ein Kommunikationskonzept eingefordert worden (G02) .

Bei G08 ist nicht geregelt, wer für das Marketing und die Kommunikation zuständig ist: *«Phasenweise hatten wir jemanden, der sich um Marketing und Communications (...) gekümmert [hat]. Der war nur ein Jahr dabei, hat dann was Neues gemacht später. Der hat PR-Sachen überarbeitet, Marketing gemacht, Newsletter rausgeschickt. Solche Sachen.»*

Die bescheidenen Kommunikationsleistungen entgehen auch den Gründern nicht: *«Ich find selber, dass die Webseite nicht unbedingt gut ist. Wenn man z. B. mit dem Anspruch als Kunde herangeht, zu verstehen was wir machen, dann kommt das nicht so gut rüber»* (G02).

Auf die CSR bezogen legt G04 dar, *«dass wir das primär aus dem Antrieb gemacht haben, etwas Gutes zu tun und weniger aus Marketing- oder Kommunikationsperspektive. Also wenn uns eine NGO fragt, dann kommunizieren wir das Angebot schon. Aber wir sind jetzt noch nicht so gut im Sinn von <Tue Gutes und sprich darüber>, da kann man sicher noch viel besser machen. Wir tun schon sehr viel Gutes, aber wir schlachten es nicht marketingmässig aus.»*

G04 schliesst mit der Aussage, dass sie nun in eine Phase kämen, *«wo wir Initiativen unterstützen und sagen: Ja das ist etwas Gutes. (...)»*. Aber wiederum haben sie nicht die Absicht, das *«an die grosse Glocke»* zu hängen.

Dazu kommt die Furcht, etwas falsch zu machen. G07 mahnt, dass CSR-Kommunikation oft reines Marketing sei und *«eine Charade nach aussen, damit man sich als grün und nachhaltig»* darstellen könne. G07s Aussage ist jedoch vor dem Hintergrund seiner Sichtweise auf die B2B-Kundschaft zu verstehen. Er vermutet, dass *«es unseren Kunden relativ Wurst ist. Ich glaube, dass die Nachhaltigkeitsdebatte vor allem im Bereich B2C interessant [ist]. Dass die Leute sagen: <Oh ja, die tun was für den Klimaschutz>, oder so.»*

Im B2C-Bereich erkennt G08 zwar ein Interesse der Kundinnen und Kunden an Nachhaltigkeitsfragen. Trotzdem hätten sie *«nie gesagt, dass das bedeutet, das wäre für einen nachhaltigen Lebensstil oder Gesundheit. Das haben wir nie so explizit ausgesprochen.»*

5.7.2 Investoren

«Das sehe ich eindeutig so, dass [Kommunikation] keine Priorität hat», meint I01 und stellt die Situation differenziert dar: Viele Jungfirmen hätten zu Beginn gar nichts zu kommunizieren. «Sie haben ein Blatt Papier, dann brauchen sie ein Produkt, dann müssen sie mal die ersten Kunden überzeugen, dann muss man feinstudieren. Und dann kann man mal etwas kommunizieren. Und dann haben sie aber die ersten Kunden und müssen sich um die kümmern... und die nächsten. Und dann sagen sie, sie müssen für die Kunden da sein.» Für I01 ist diese Priorisierung zwar falsch; er versteht jedoch die Situation bzw. diesen Sachzwang der Start-ups und begründet deren oftmals unzureichende Kommunikationsleistung wie folgt: Erstens könne man die Wirkung der Kommunikation «nicht messen» und man habe «das Gefühl, es bringt doch nichts. Branding-Stuff, das ist für später. Punkt 2 ist fehlendes Know-how und Punkt 3: Es kostet doch Geld, ohne dass man sofort den Return hat.» Als vierten Punkt gibt er die knappen zeitlichen Ressourcen an. Im Vergleich zu börsenkotierten Firmen wie etwa ABB oder Roche, welche Umweltberichte abliefern, die allen Standards gerecht werden, haben die Kleinen «permanent das gleiche Problem. Sie haben zu wenig human resources, um all diese Dinge abzudecken.» (I01)

Wie I01 sprechen auch I02 und I04 die fehlenden Kompetenzen sowie die knappen Ressourcen der Jungunternehmen an. Es gebe «zwar Naturtalente», so I04, «aber irgendwann muss man Fachleute holen. Und die kosten dann.» I04 will nicht verallgemeinern. Er kenne Gründer, die gut kommunizieren und solche, die Mühe damit haben. Ausdrücklich erwähnt er Hochschulabsolventen: «Ich merke auch, dass Start-up-Gründer, die direkt von der Uni kommen, haben da schon ein Defizit. Sie sind – sag ich jetzt überspitzt – Fachidioten in ihrem Gebiet. Die haben schon Mühe es den Investoren zu erklären, was sie überhaupt machen und was sie denken. Das sind brillante Köpfe, aber nicht so Typen, die auf eine Bühne stehen oder vor Journalisten» (I04).

Auch I02 fehlt vielen jungen Teams «das Know-how, um gute Comm. zu machen (...) ausser sie haben es gelernt.»

Zudem fokussieren nach I02 viele Start-ups zu stark auf Performance-Marketing²¹ und «das Thema PR vernachlässigen sie. Machen sie zu wenig, kostet das Geld.» Das sei ein Fehler,

²¹ Performance-Marketing bezeichnet im Onlinemarketing eine Strategie, bei der Marketingmassnahmen zu messbaren Reaktionen führen. Reaktionen im Performance-Marketing können zum Beispiel Klicks auf Werbebanner sein, die Registrierung für einen Newsletter oder der Kauf eines Produkts in einem Online-Shop. Die Erfolgsmessung im Performance-Marketing findet im Onlinemarketing über das Web-Controlling statt.

kritisiert I02. Selbstverständlich seien «*Performance, Plakate, vielleicht TV*» wichtig. Aber deren Bedeutung nehme ab. Es gehe vielmehr um Community-Building und um PR. «*Natürlich Instagram, Facebook. Und richtige Kommunikation zu machen und zu skalieren, dann ist das ein erfolgreiches Modell. Es ist Key. Wird von vielen ungenügend oder nicht gemacht. Gerade bei den Jungen*» (I02).

CSR-Kommunikation betreffend, unterscheidet I01 wie folgt. Im Allgemeinen werde über CSR wenig kommuniziert. Er verweist jedoch auf die «*Leute, die sagen, dass sie bewusst in solche Themen hineinwollen und sagen: <Wir sind Gutmenschen und wir machen etwas Positives. Wir gründen eine Firma, die all dem Stand halten kann>. Da wird sicherlich kommuniziert. Weil da ist es ein Teil vom Businessmodell und von der Businessstrategie. Aber sonst werden [...] nach wie vor die ökonomischen Themen [...] in den Vordergrund getan.>*»

Für I03 muss die auf CSR ausgerichtete Kommunikation zudem noch eine weitere Hürde überwinden. Er gibt zu bedenken, dass man «*mit Nachhaltigkeit (...) schnell in der grünen Ecke [ist]*».

5.7.3 Expertin und Experten

E01 stellt den Jungunternehmen für deren Kommunikationskompetenzen kein gutes Zeugnis aus. Zwar seien sich die Gründer dessen bewusst, «*wissen aber nicht, wie es gemacht wird. Und man glaubt, man müsse das jemandem übertragen und dann heisst es <Ja, dafür haben wir kein Geld, also machen wir's nicht oder machen es selber>. Dann wird es so <handgemacht.>*» Nicht viel besser sehe es bei Pitches aus, so E01 weiter. Hier gehe es darum, Investoren zu überzeugen und da sei «*das Thema Kommunikation extrem wichtig. Da gibt es zwischen 85 und 90 Prozent, die sind lausig bis oberlausig. Weil sie genau das nicht beherrschen. Es ist tatsächlich ein grosses Problem. Sie wissen zwar, dass es entsprechend wichtig ist, aber sie haben keine Ahnung wie man das effizient und einfach gestaltet.>*»

E04 unterscheidet zwischen Kommunikation von Start-ups im Allgemeinen und CSR-Kommunikation im Besonderen: «*Ich sage nicht, dass es nicht relevant ist. Aber es geht bei solchen Aussenkommunikationen an den Kunden erstmal darum, zu überzeugen das Produkt zu kaufen. Und quasi [zu] signalisieren, dass es eine gute Lösung ist für irgendein Problem letztlich.>*»

Wichtige Massnahmen im Performance-Marketing sind: Suchmaschinenwerbung (SEA), Suchmaschinenoptimierung (SEO), Display-Marketing, E-Mail-Marketing, Affiliate-Marketing. (online-marketingpraxis, n.d.)

Die Kommunikation müsse *«nicht zwangsläufig beinhalten, dass diese Lösung auch nachhaltig ist in irgendeiner Form.»*

Wie schon von Gründerseite erwähnt, gibt auch E04 die Furcht vor Greenwashing als Herausforderung für die CSR-Kommunikation an. Er begründet dies mit einer überholten Vorstellung von CSR. Die grosse Masse der Start-ups stecke noch immer in der alten CSR-Welt fest. In der Aussenkommunikation werde versucht, Optimierungen der internen Prozesse und wie man damit Kosten einspart, zu vermitteln. Diese Kommunikation werde jedoch *«von den Gesellschaftsakteuren eher schlecht wahrgenommen»* und als *«Greenwashing»* interpretiert.

5.7.4 Zusammenfassung

Ein Gründer und ein Investor erwähnen explizit, dass Kommunikation keine wesentliche Rolle spiele. Auch die übrigen Antworten, insbesondere jene der weiteren Gründer, lassen auf ein generelles Desinteresse schliessen. Falls kommuniziert wird, geschieht dies konzeptlos und meist ad hoc.

Die Investoren begründen diese schwache Performance wie folgt: Start-ups hätten in frühen Lebenszyklusphasen erstens ganz einfach noch nichts zu kommunizieren und zweitens sei die Wirkung der Kommunikation nicht messbar – so ein Investor. Drei Investoren nennen drittens die fehlenden mangelhaften kommunikativen Kompetenzen der Gründer*innen sowie viertens die knappen finanziellen und zeitlichen Ressourcen. Für einen Investor nutzen Start-ups die Kommunikationsinstrumente zu einseitig und lassen relevante Massnahmen zur PR oder zur Community-Building ausser Acht. Ein Investor weist auf die Gefahr des Greenwashings hin.

Ein Experte erklärt die schwache Leistung ebenfalls mit dem fehlenden Know-how und den knappen Ressourcen. Er weist darüber hinaus darauf hin, dass die schwache Performance bei Pitch-Präsentationen negative Konsequenzen für die Gewinnung von Risikokapital haben kann. Ein anderer Experte weist in Bezug auf die CSR-Kommunikation auf die Furcht der Gründer*innen hin, dass die Kommunikation als Greenwashing wahrgenommen wird.

5.8 Welche Faktoren fördern die Kommunikation und die CSR-Kommunikation von Start-ups?

Dieser Abschnitt konzentriert sich auf die fördernden Faktoren von Kommunikation und CSR-Kommunikation. Er zeigt insbesondere auf, welche Themen vermittelt und welche Zielgruppen angesprochen werden sowie welchen Motiven die CSR-Kommunikation folgt und welchem Zweck sie dient.

5.8.1 Gründer

G03 spricht von der Herausforderung, der Kundschaft zu erklären, wieso aus produktionstechnischen Gründen PET und kein Glas verwendet werden kann. Er verbindet diese Informationen jeweils mit dem Hinweis, dass recyceltes PET die bessere Ökobilanz aufweist als Glas.

G02, der ein Unternehmen aus der ICT- und Software-Branche vertritt, informiert Kundschaft und Öffentlichkeit darüber, welche Daten wofür gesammelt werden. Das geschehe *«möglichst offensiv. (...) Wir müssen ja auch klar informieren bei einem Installationspunkt. Da haben wir auch ein entsprechendes Kommunikationskonzept entwickelt. Da sagen wir, was wir machen. Da gibt's einen Sticker, Anschlag mit allen Informationen und einem Code, den man abfotografieren kann und dann kommt man auf unsere Webseite. Dort sieht man genau was passiert.»*

G05 erkennt den Vorteil von CSR-Kommunikation darin, der Kritik an neuen Technologien zu begegnen. Denn gegenüber *«allen jungen Industrien»* gebe es viel Skepsis. *«Da hilft es, wenn man offen gegenüber den Medien ist.»* CSR-Kommunikation nütze zudem *«beim Aufbau von Reputation, da wir nicht einfach im <get rich and get out>-Schema sind.»*

Klar weist G02 auf den instrumentellen Charakter von CSR-Kommunikation hin. Sie sei *«Mittel zum Zweck [...] um mehr verkaufen zu können»*, erläutert er und bringt seine Haltung wie folgt auf den Punkt: *«Darum erzählt man das. Der Gründer hat das ja nicht gegründet, um den Stromverbrauch auf der Welt zu senken und darum baue ich die Computer. Nein, der hat gesagt, <Hey, das ist ein cooles Produkt und da gibt es einen gewissen Mehrwert und deshalb mache ich es>. Und das ganze <Safe the Planet> kommt dann erst später. Wie können wir die Welt retten mit unserem Produkt?»*

5.8.2 Investoren

Wie weiter oben festgehalten, warnt I03 davor, in die grüne Ecke gestellt zu werden. Er relativiert diese Aussage jedoch folgendermassen und weist auf einen Vorteil der CSR-Kommunikation hin: *«Aber wenn man sich verantwortlich zeigt, ich denke, das hat Sympathien überall. Und wenn man das entsprechend kommunizieren kann, dann ist das auch ein Erfolgsfaktor.»*

Bei Pitches kann die Bezugnahme auf CSR-Aspekte vorteilhaft sein. *«Das ist die Frage, wie die Firma kommuniziert, wenn sie auf den Pitch zum Geld geht. (...) Es ist nicht falsch, wenn*

man es von Anfang an kommuniziert und transparent darlegt. Aber man darf es nicht allzu fest gebrauchen als Argument für eine massiv tiefere Rendite im Markt.» (I01)

5.8.3 Expertin und Experten

E01, der weiter oben vor «handgemachten» Kommunikation gewarnt hat, streicht die Vorteile guter Kommunikation für Start-ups nachdrücklich heraus: *«Da merkt man, wenn [das] ein Unternehmen intuitiv sehr gut kann; die heben sich sofort ab. (...) Das ist ein riesiger Unterschied und wenig, was es ausmacht. <Wie bringe ich mich als Unternehmen an den Markt oder an den Investor, und [was] sind die wichtigsten Inhalte und was bringe ich rüber?>»*

Die Vorteile beziehen sie auch auf die CSR-Kommunikation. *«Zum einen merken [die Start-ups], dass sie dadurch in der Öffentlichkeit oder von aussen mehr positives Feedback erhalten. Gerade wenn man pitcht oder sowas. (...) Da hast du wirklich noch einen schönen Aufhänger, wenn man sagen kann: Hey das ist relevant. Positiver Impact. Wir verbessern die Lebensqualität oder was auch immer» (E04).*

E01 vertritt dieselbe Meinung: *«Wenn ich sagen kann: Mein Produkt hat alle nützlichen Funktionen, aber es hilft auch dabei, das Klima zu erhalten. Und man hat eine bessere Luft und man kommt lieber zur Arbeit. Das ist eben entscheidend (...). Die Kommunikation ist eminent wichtig.»*

E02 weist in diesem Zusammenhang auf die zunehmende Bedeutung von Sustainable Investors hin. Diese *«schauen da sehr kritisch [hin] und sagen: <Okay, was bringt denn das dann wirklich im Detail?> Da gehöre ich dann auch dazu, auf der akademischen Seite.»* Als Experte sei er sich aber auch bewusst, dass ein Start-up nicht alles perfekt umsetzen könne. *«Sie fokussieren erstmal auf ihre Kernkompetenzen, aber haben das im Blick. ... Bauen schon ein starkes Ethos darum auf oder man sieht es in ihren Blogbeiträgen. Sie treten auf als reflektiert, gründlich, interessiert, offen, verantwortungsbewusst» (E02).*

E02 erkennt also klar die Vorteile der CSR-Kommunikation. Er weist aber auch auf deren Komplexität und Risiken hin. Um CSR erfolgreich zu kommunizieren, braucht es einen deutlichen Fit zwischen Produkt und Kommunikation. Diese kommunikative Gratwanderung erörtert E02 wie folgt: *«Vielleicht funktioniert auch nicht jede CSR-Geschichte. Sie muss (...) auch zum Produkt dazu passen. (...) Also wenn es wie nicht zusammenpasst, dann ist es wohl eher abträglich. (...) Aber wenn man sagt: <Wir riskieren hier viel, aber [wir retten] gleichzeitig (...) noch die Welt, das löst doch bei jedem eine gewisse Verstärkung aus. (...) Solange es keine Skepsis oder einen Verdacht auslöst.»*

5.8.4 Zusammenfassung

Vier Gründer erkennen die Vorteile der CSR für ihre Marketing-Kommunikation, zwei nutzen Nachhaltigkeitsthemen für ihre Produktinformation und die Verkaufsförderung, indem sie entweder auf die Ökobilanz der Produkte oder den Datenschutz hinweisen. Zwei Gründer aus dem ICT- und Software-Bereich zielen mit CSR-Kommunikation darauf ab, in der Öffentlichkeit Transparenz und Vertrauen zu schaffen.

Da gute CSR-Kommunikation vertrauensbildend wirkt, stellt sie für einen Investor einen Erfolgsfaktor dar. Ein anderer Investor erkennt die Chancen der CSR-Kommunikation bei Pitches. Um potenzielle Kapitalgeber nicht abzuschrecken, sollen CSR-Themen allerdings massvoll eingesetzt werden.

Die Experten unterstreichen die Bedeutung sowohl guter Kommunikation im Allgemeinen als auch guter CSR-Kommunikation im Besonderen. Damit können sich Jungunternehmen profilieren, ob in der Öffentlichkeit oder an Pitches. Ein Experte weist in diesem Zusammenhang auf folgende Herausforderungen hin: Erstens seien Investoren an detaillierten Angaben zur CSR-Performance und deren Vorteilen interessiert, zweitens ist ein hoher Fit zwischen Produkt und CSR-Kommunikation unabdingbar. Derselbe Investor billigt den Gründern aber zu, dass sie nicht alles perfekt umsetzen können.

5.9 Welche Kommunikationskanäle nutzen die Start-ups?

Die Interviewpartner*innen haben sich vor allem zu den hindernden und fördernden Faktoren geäußert. Welche Kommunikationskanäle verwendet werden, kam nur marginal zur Sprache. Seitens der Expertin und der Experten wurde nur eine Aussage aufgenommen und von Investorenseite konnten gar keine relevanten Informationen zu den verwendeten Kommunikationskanälen von Start-ups erhoben werden.

5.9.1 Gründer

Für G01, G06 und G08 ist die persönliche Kommunikation das wichtigste Kommunikationsinstrument, insbesondere im Zusammenhang mit dem Networking, etwa an Messen und Branchentagen. Diese Formate sind nicht nur für die Live Communication nützlich, sondern seien *«sehr wertvoll (...), da (...) man Leute kennen [lernt], die (...) wieder jemanden [kennen]»* (G08).

Für G01 und G03 stehen die Social Media im Vordergrund. Deren Betreuung sei zwar sehr zeitaufwändig, gibt G03 zu bedenken, für das Branding sei dieser Aufwand aber berechtigt. Denn so könne den Kundinnen und Kunden die Marke hinter dem Produkt vermittelt werden.

G01 erwähnt in diesem Zusammenhang eher beiläufig den Nachhaltigkeitsaspekt: *«Ich glaub, auf Instagram schreiben wir das schon ein bisschen in die Richtung. Nachhaltig. Man kann es immer wieder brauchen; und so Zeug. Das kommunizieren wir auf Instagram am aktivsten.»*

G04 legt den Fokus auf die Mitarbeitenden-Kommunikation; auch hier findet sich implizit ein Nachhaltigkeitsaspekt: *«Ich investiere sehr viel Zeit in die interne Kommunikation. Vor allem in einer sehr dynamischen und schnell wachsenden Organisation ist das mega wichtig.»* Das wichtigste sei, *«dass die Leute wissen, warum sie jeden Tag zur Arbeit kommen (...) Sie brauchen Vision, Strategie und Ziel (...).»*

5.9.2 Expertin und Experten

Für E02 braucht jedes Start-up eine Geschichte, diese müsse eine *«gute Story»* erzählen. *«Sie haben ein Produkt und eine Idee. Es muss insgesamt überzeugen. (...) Da fließt auch die Persönlichkeit des Gründers ein, es geht nicht nur ums Produkt und die nackten Zahlen. Und in dem Zusammenhang kann auch eine CSR-Geschichte relevant sein.»*

5.9.3 Zusammenfassung

Der dominante Kanal ist die persönliche Kommunikation, sowohl intern wie extern. Überraschend ist einerseits die Tatsache, dass dies kaum über *«Storytelling»* erfolgt. Andererseits wird kaum aktive Medienarbeit betrieben, obwohl dies für die dringend nötige Visibilität und Multiplikation der Inhalte von hohem Nutzen wäre.

5.10 Welcher Bedarf nach externer Beratung ist erkennbar?

In diesem Abschnitt steht die Frage im Zentrum, wie die CSR-Performance und die CSR-Kommunikation von Start-ups gefördert werden kann? Besteht Bedarf nach externer Unterstützung, Beratung und Expertise und wenn ja, zu welchen Themen?

5.10.1 Gründer

G08 versteht die Zurückhaltung der Start-ups im Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Bereich. Die Ansicht, dies schmälere den Return, sei sehr verbreitet. Deshalb brauche es mehr Aufklärungsarbeit.

G03 weist auf das Herdenverhalten vieler Risikokapitalgeber hin. Diese seien *«extreme Herdentiere. Und wenn ein Grosser sagt: <Jetzt mache ich das>, dann hast du die anderen auch im Sack. Aber wenn du den Grossen nicht hast, dann wird es schwierig.»*

5.10.2 Investoren

Für I03 ist der Begriff CSR *«etwas abgehoben. Nachhaltigkeit klingt zu sehr nach Grün. Was gäbe es für einen anderen Begriff?»* Er schlägt vor, griffigere Bezeichnungen zu nutzen; z. B. *«Energieeffizienz. Den verstehen 95 % der Leute. Das macht auch aus logischem Gedanken Sinn. Auch finanziell macht es [...] Sinn.»*

Auch I03 empfiehlt, nicht den *«breiten CSR-Begriff»* zu verwenden. Denn dann müsste *«man alle möglichen Impacts anschauen. Wenn man zeigen kann, dass man sich verantwortlich zeigt in dem Bereich, in dem man tätig ist, dann ist das sicher besser, als wenn man ein komplexes GRI-Reporting macht.»*

Für I04 ist es zentral, Jungfirmen zu sensibilisieren, dass CSR bzw. Nachhaltigkeit ein wichtiges Verkaufsargument ist. Viele Start-ups sind der Meinung, es sei *«gar kein Verkaufspunkt, es ist doch normal heute.»* Für I04 ist jedoch klar: *«Viele täuschen sich da!»*

I02 erkennt klar einen Bedarf: *«Ich glaube es braucht noch mehr Diskussionen und Studien, Vorträge über das Thema. Ich glaube, das würde Start-ups helfen.»*

I01 lobt Globalance. Diese Bank messe bei jeder Investition auf einer Skala den ökologischen Footprint. *«Und das korreliert mit der Renditeerwartungen. Die machen das eigentlich super. Und so müsste man es eben machen.»* Er nennt folgendes Beispiel: *«Was ist der efficiency gain mit Blockchain vs. was ist mein ökologischer Footprint?»*

I01 weist auf den Zeitpunkt der CSR-Kommunikation hin. Dies sei auch eine Frage der Glaubwürdigkeit. *«Ich denke, man muss schon ziemlich bald kommen. Du kannst nicht sagen: <In den Anfangsjahren habe ich diese Themen nicht so beachtet und dann auf einmal, wenn es gut läuft ...> Es ist immerhin noch besser als gar nichts zu machen. Glaubwürdiger wäre es aber schon, wenn man es von Anfang an macht.»*

Ähnlich argumentiert I02. Zu Beginn hätten Start-ups *«noch das Gefühl, [Kommunikation] ist eine Belastung für die Firma.»* Das sei aber *«komplett falsch»*. Das Gegenteil sei der Fall: *«Es ist ein riesiger Vorteil. Man muss [...] gut kommunizieren und gut positionieren.»*

5.10.3 Expertin und Experten

E03 weist erstens auf die unklare Begrifflichkeit hin: *«Ich glaube, dann muss man damit anfangen zu erklären, was eigentlich CSR heisst oder Nachhaltigkeit.»* Zweitens gehe es darum zu zeigen, welche Möglichkeiten sich mit CSR bzw. Nachhaltigkeit eröffnen. Einen *«guten Rahmen, um die Probleme zu definieren»* bilden, so E03 weiter, die SDGs.

E04 erkennt z. B. bei HSG-Studierenden, die *«ja als sehr ökonomisch verschrien»* werden und *«sehr auf Profit bedacht»* seien, eine Tendenz, *«sinnvolle Dinge zu tun [...], d.h. etwas Gutes zu tun, einen positiven Impact zu haben. So eine Tendenz ist prinzipiell da.»* Aber das werde nicht mit dem Begriff CSR in Verbindung gebracht: *«Im Start-up-Kontext existiert das eigentlich nicht.»* Eher werde von Nachhaltigkeit gesprochen und davon, positiven Impact oder gesellschaftlichen Impact erzielen.

E01 bejaht die Frage, dass es seitens Start-ups einen Bedarf nach Beratung und Expertise gebe, gibt aber zu bedenken: *«Wenn du kommst mit dem Thema CSR, dann kommt ‹Hör mir auf, mein Gott›. Bedarf gibt es, da bin ich überzeugt. Die Frage ist vielmehr, wie man es verkauft, dass sie erkennen, dass es eine Business-Opportunity ist.»* Zwar ist E01 davon *«überzeugt, dass es ein grosses Potenzial gibt»*, fragt sich aber, wie sich dies strukturiert vermitteln lässt? Es gehe darum, Verständnis zu schaffen. *«Nicht einfach so: Wir wollen jetzt ein bisschen einen grünen Anstrich haben.»* Auch E01 kritisiert in diesem Zusammenhang die Begrifflichkeit: Er schlägt deshalb kurz und bündig vor, ein neues Wording einzusetzen.

E02 gibt zu bedenken, dass den Investoren empirische Daten fehlen, um zu beurteilen, ob ein Start-up nachhaltig aufgestellt ist oder nicht. Wenn es Nachhaltigkeits-Screenings auf dem Level von Start-ups gäbe, würde das einen Unterschied machen, so seine Vermutung. Er bringt das fiktive Beispiel eines Start-ups, das Zigaretten anbietet. Wenn nun viele Investoren sagen würden: *«Ja, es ist schon ein gutes Start-up, aber ich investiere nicht in Zigaretten, dann hat das Start-up unter Umständen ein Problem.»* Um an Risikokapital zu kommen, wollen Start-ups Investoren von ihrer Idee überzeugen. Die Frage ist nun: *«Wie viele Investoren erreichen sie überhaupt mit ihrer Anfrage nach Kapital? Und wenn natürlich ein grosser Teil von denen sagt, dass sie es nicht in Erwägung ziehen, weil es nicht ins ethische Raster [passt], da bin ich überzeugt, dass dieses Start-up einen systematischen Nachteil hat, weiterzukommen – und umgekehrt.»* Implizit stützt er damit die weiter oben erwähnte Aussage über das Herdenverhalten von Investoren.

Start-ups sollten CSR bzw. Nachhaltigkeit früh in den Lebenszyklus integrieren, ist E03 überzeugt: *«Wenn du es nicht von Anfang an gemacht hast, dann kannst du es die ersten paar*

*Jahre vergessen.» Denn die Gründer seien sonst «rein damit beschäftigt, das Produkt rauszuhauen, Kunden zu binden, Finanzierung zu sichern, die Organisation aufzubauen. Die haben überhaupt keine Zeit, es kann überhaupt keine Priorität sein. Aber wenn es bereits strategisch eingebaut ist, dann ist es kein Mehraufwand.» E03 kommt darüber hinaus auf die Motivation der Gründer*innen zu sprechen. «Ich glaube, es ist extrem schwierig, wenn das nicht (...) intrinsisch bereits vorhanden ist. Denen das zusätzlich aufzudrücken, das ist verlorene Liebesmüh. Die haben da keine Zeit dafür.»*

E01 kommt nochmals auf die Pitches zu sprechen und fordert: *«Man müsste es eigentlich in den ganzen Prozess, den Pitching-Prozess hineinflexten. Um sagen zu können, was denn tatsächlich der Mehrwert von meinem Produkt ist oder der Dienstleistung. (...). Und als Side-Effekt kann es tatsächlich nachher als Kaufmotivation gesehen werden vom Kunden.»*

In seiner Expertenrolle frage E04 Jungunternehmen gezielt: *«Habt ihr euch eure Wertschöpfungskette angeschaut? Ihr macht hier gerade B2C. Gibt es vielleicht im B2B-Bereich der Wertschöpfungskette irgendwas Interessantes? Was man effizienter oder besser machen kannst? So bist du natürlich automatisch in irgendwelchen Nachhaltigkeitsthemen drin. Du willst ja Dinge etwas besser machen. Etwas optimieren.»*

Nach E04 gehe es darum, den Mehrwert von Nachhaltigkeit besser zu kommunizieren. Wenn Nachhaltigkeit eine Rolle spiele, sollte dies auch entsprechend vermittelt werden.

5.10.4 Zusammenfassung

Investoren sowie die Expertin und die Experten sind mit der Terminologie unzufrieden. Sie kritisieren, dass die Begriffe CSR und Nachhaltigkeit oft nicht verstanden werden, unpräzise sind und einen zu breiten Ansatz verfolgen. Sie favorisieren deshalb griffige Bezeichnungen, die sich zum Beispiel auf die wesentlichen Aspekte der Effizienzsteigerung, der unternehmerischen Verantwortung oder einen möglichen positiven Impact beziehen.

Einige Investoren und Experten geben zu bedenken, dass vielen Start-ups einerseits die nötigen Kompetenzen fehlen, CSR ins Geschäftsmodell zu integrieren. Sie erkennen deshalb einen Bedarf nach CSR-Beratung für Jungunternehmen. Andererseits sind sich viele Start-ups nicht bewusst, welche Business Opportunities in CSR stecken. Für je einen Gründer, einen Investor und einen Experten braucht es deshalb Aufklärungsarbeit. Start-ups sind auf das Thema hin zu sensibilisieren, damit sie den ökonomischen Nutzen von CSR begreifen.

Je ein Investor und ein Experte nehmen das Thema der Messbarkeit wieder auf. Ein Investor lobt Globalance als Vorbild, da die Bank jeder Investition jeweils dem ökologischen Footprint

gegenüberstellt. Der Experte vermutet, dass ein Nachhaltigkeits-Screening für Start-ups eine grosse Wirkung erzielen könnte, auch mit der Begründung, dass der Entscheid eines Investors zu einer Angleichung des Verhaltens anderer Investoren führen kann. Auf ein solches Herdenverhalten der Investoren macht auch ein Gründer aufmerksam. Entscheidet sich ein wichtiger Kapitalgeber für eine Investition, folgen ihm andere.

Ein Experte weist nochmals auf die Relevanz der Pitches hin und empfiehlt, dass CSR bei der Bewertung der Pitch-Präsentationen stärker gewichtet werden sollte.

Hinsichtlich der Lebenszyklusphase rät ein Experte dringend, CSR früh strategisch zu implementieren. Ansonsten verliere sie an Priorität und gehe im Tagesgeschäft vergessen.

Die Empfehlung einer frühen Implementierung gilt aber nicht nur für die CSR als solche, sondern auch für die CSR-Kommunikation. Frühe Kommunikation und CSR-Kommunikation nützen der Positionierung der Firma sowie deren Glaubwürdigkeit in der Aussenwahrnehmung.

6. Diskussion

Anhand der gesichteten Literatur und der empirischen Untersuchung werden in der Diskussion die in der Zielsetzung aufgeworfenen Fragen übergreifend beantwortet.

6.1 Welches Verständnis bringen Gründer und Investoren der CSR entgegen und welche strategische Bedeutung hat CSR für das Businessmodell von Start-ups?

Eine Minderheit der befragten Gründer versteht das grundsätzliche Konzept der CSR bzw. der Nachhaltigkeit und erkennt dessen strategische Bedeutung für den Erfolg ihres Start-ups. Es sind Ansätze zur Implementierung von CSR-Aspekten ins Kerngeschäft erkennbar. Ebenfalls sind sich einige der befragten Gründer der Rolle der Stakeholder bewusst, und zwar durchaus im Sinn eines Stakeholder-Managements, welches die Ressourcen der Anspruchsgruppen nutzen will. Die CSR-Umsetzung erfolgt allerdings auch bei dieser Gruppe in der Regel unsystematisch bzw. ohne konzeptionelle Grundlage.

Die Mehrheit der befragten Gründer versteht CSR und Nachhaltigkeit nicht strategisch und integrieren CSR- bzw. Nachhaltigkeitsaspekte kaum in ihr Businessmodell.

Die Investoren schenken CSR-Themen und der Bedeutung einer strategischen Integration derselben ins Businessmodell ebenfalls wenig Beachtung. Den Investoren sind CSR- bzw. Nachhaltigkeitskonzepte kaum bekannt. Es kommt zu Verwechslungen mit Charity- oder Philantropie-Massnahmen.

Die Einhaltung regulatorischer Rahmenbedingungen wird sowohl von einigen Gründern als auch Investoren als CSR-Massnahme missverstanden. Zudem wird CSR als kostentreibend wahrgenommen.

Es fällt auf, dass einige Produkte oder Dienstleistungen, welche die befragten Gründer mit ihren Start-ups lancieren oder bereits lanciert haben, durchaus CSR-Aspekte aufweisen. Allerdings werden die daraus abzuleitenden potenziellen Business-Opportunitäten übersehen und nicht genutzt. Wie ist diese Diskrepanz zu erklären? Eine Antwort liefert das mangelhafte oder verfälschte Verständnis von CSR-Konzepten im Allgemeinen. Im Besonderen lässt sich zudem feststellen, dass der Begriff «CSR» an sich in Frage gestellt bzw. sogar abgelehnt wird, da er beliebig geworden sei.

In der Gruppe der Expert*innen findet sich ein uneinheitliches Bild. Je nach Expertise weichen die Meinungen stark voneinander ab. Einerseits werden Social Entrepreneurs von anderen

(klassischen) Start-ups abgegrenzt oder Branchen genannt, für die CSR ohnehin irrelevant seien. Der CSR wird ganz generell eine sekundäre Rolle zugewiesen. Nur eine Expertin nennt die auch für Start-ups wachsende Bedeutung von CSR im B2B-Bereich.

Strategische CSR steht für gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln im eigentlichen Kerngeschäft mit dem Ziel, aufkommende Chancen in den sozialen, ökologischen und ökonomischen Bereichen zu nutzen und mögliche Risiken zu minimieren. Unternehmen und Gesellschaft, insbesondere die relevanten Stakeholder, sollen jeweils gleich von den Aktivitäten profitieren, so dass es nachhaltig zu einer Win-Win-Situation kommt (Lantos, 2001).

Mit der strategischen Integration sozialer und ökologischer Ansprüche ins Geschäftsmodell sollen Wettbewerbsvorteile erzielt werden (Lantos, 2001; Rasche, Mette, et al., 2017), denn als Teil des strategischen Managements will CSR Wettbewerbspotenziale erschliessen und ist damit untrennbar mit dem strategischen Ziel der ökonomischen Nutzen- bzw. Gewinnmaximierung verbunden. CSR-Aktivitäten werden nicht als vermeidbare Kosten interpretiert, sondern als potenziell lohnende Investition. Das wiederum ist nur in Zusammenarbeit den relevanten Stakeholdern zu realisieren, denn wie Rasche, Morsing und Moon (2017) klar formulieren, sind Unternehmen stets mit bestimmten wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Erwartungen der Gesellschaft konfrontiert und müssen diese in ihr Geschäftsmodell integrieren.

Vor dem theoretischen Hintergrund lässt sich demnach festhalten, dass die befragten Gründer mehrheitlich keine oder eine wenig ins Geschäftsmodell integrierte CSR betreiben; sie erkennen die in der CSR enthaltenen Business-Opportunitäten überwiegend nicht oder nur sehr beschränkt. Die befragten Investoren und drei von vier Expert*innen stützen diesen Befund. Sie erkennen die Bedeutung von CSR für das strategische Management nur lückenhaft.

6.2 Welche Faktoren hindern die Implementierung von CSR ins Businessmodell von Start-ups?

Als wesentlich für die geringe CSR-Performance wurden folgende hindernde Faktoren genannt: Knappe finanzielle Ressourcen und eine geringe Überlebenschance binden Kapital und Personal; die Implementierung von CSR- bzw. Nachhaltigkeitsaspekten ins Businessmodell ist deshalb nicht prioritär. Investoren (sowie einige Gründer) sind auf Quick-Wins und auf rasches, hohes Wachstum aus; Nachhaltigkeitsaspekte bedrohen aus ihrer Sichtweise die (kurzfristigen) Profite. Die möglichen Kosten einer CSR schrecken viele Investoren ab.

Diese Aussagen decken sich mit den Erkenntnissen von de Lange (2017) und Bocken (2015), welche folgende hindernde Faktoren nennen: Risikokapitalgeber befürchten erstens, Investitionen in nachhaltig aufgestellte Start-ups schmälerten die Rendite sowie den Gewinn aus einem Exit, weswegen zweitens nach wie vor «Quick-Win-Formate» favorisiert werden.

Für alle Interviewpartner*innen nehmen die Lebenszyklusphasen eine zentrale Rolle ein. Grundsätzlich sehen sich die Start-ups mit einem Zielkonflikt konfrontiert. Insbesondere in frühen Lebenszyklusphasen, welche als Überlebenskampf beschrieben werden, seien CSR-Ziele und finanzielle Ziele schwierig miteinander vereinbar.

Dieser Befund weist erstens darauf hin, dass die meisten Start-ups – wenn überhaupt – erst in CSR investieren, nachdem das Unternehmen Profit erwirtschaftet, was exakt dem überholten, weiten CSR-Verständnis («after profit obligation») entspricht (Caroll, 1991). Zweitens wird deutlich, in welchem Dilemma sich Start-ups befinden. Selbst wenn Gründer*innen CSR berücksichtigen möchten, besteht ein Konflikt zwischen kurzfristigem Erfolgsdruck und langfristiger Wirksamkeit nachhaltiger Massnahmen. Gefangen im Spannungsfeld zwischen Rentabilität und Moral wählen sie meist ersteres. Nach Homann und Blome Dress (1992) stecken sie in einem moralischen Konflikt.

Wie bereits ausgeführt, investieren hauptsächlich Business Angels, gefolgt von VCs, in frühen Lebenszyklusphasen. Banken und institutionelle Anleger investieren meist später, teilweise aufgrund regulatorischer Vorgaben (Pensionskassen). Die beiden erstgenannten gehen ein sehr hohes, durchaus auch persönliches Risiko ein. Die Gründer*innen ihrerseits stehen vor der Aufgabe, das in ihr Start-up investierte Kapital so effizient wie möglich zu verwenden.

Als weitere Hürde wird die Problematik der Messbarkeit genannt. Es sei schwierig zu erfassen, wie nachhaltig ein Start-up aufgestellt ist und dessen CSR-Performance gemessen und ausgewiesen werden kann. Auf diese Crux weist die Literatur hin. Einerseits fehlen der Forschung die nötigen Daten zur Analyse der CSR-Performance von Start-ups (Bocken, 2015). Aus der angewandten Perspektive betrachten andererseits Günther und Kirchhof folgenden Wunsch: «Optimal wäre es, wenn CSR als Erfolgsfaktor bei Start-ups nachweisbar wäre» (Günther & Kirchhof, 2017, S. 273-274).

Für viele der befragten Gründer, Investoren und Expert*innen widerspricht die Implementierung von CSR-Aspekten ins Businessmodell generell der Start-up-Logik. Gründer*innen benötigen dringend Kapital. Investoren gehen ein Risiko ein und wollen rasch eine hohe Rendite. An Pitch-Wettbewerben kommt diese Logik zutage. Bei der Evaluation der Präsentationen sind

CSR-Kriterien gegenüber harten finanziellen Kennzahlen im Nachteil. Zudem wird Nachhaltigkeit von einigen Investoren abgewertet. Der Begriff sei ideologisch aufgeladen, die Umsetzung von CSR-Massnahmen geschehe ausschliesslich auf der emotionalen Ebene und sustainable Investments seien «Bremsklötze».

Allgemein ist festzuhalten, dass die Verantwortung für die tiefe CSR-Performance abgeschoben wird. Einige Investoren machen die Start-ups dafür verantwortlich. Diese hätten mit den Kosten zu kämpfen oder beabsichtigen einen baldigen, profitablen Exit. Da hätte CSR keinen Platz. Für die Gründer wiederum ist die Rolle der Investoren entscheidend. Diese erwarten auf ihre Investitionen rasch hohe Renditen, was auf Kosten einer langfristigen und nachhaltigen Business-Strategie geschehe. Institutionelle Investoren wiederum seien ihrerseits ihren Geldgebern Rechenschaft schuldig. CSR schmälere deren Rendite.

6.3 Welche Faktoren fördern die Implementierung von CSR ins Businessmodell von Start-ups?

Generell wird die jüngere Generation als Treiber bzw. Impulsgeber erkannt. Ihr wird die intrinsische Motivation zugesprochen, soziale und ökologische Aspekte mit ökonomischer Performance zu verbinden.²²

Auch geben – wenn auch zögerlich – erste Risikokapitalgeber ihren Widerstand auf und beginnen, die Chancen von nachhaltigen Investments zu erkennen.

Diese Studie interessiert sich ausdrücklich für die ökonomisch-instrumentelle Rolle von CSR-Aktivitäten von Start-ups. Gefragt wird, welche finanziellen Vorteile dank CSR-Engagement zu erwarten sind. Gemäss dem Wertreibermodell (siehe Tabelle 1) werden folgende Chancen erwähnt:

Revenue Growth:

Namentlich wird die Unterkategorie «Product & Service Innovation» genannt, beispielsweise Lärmreduktion oder geringer Stromverbrauch. Das heisst, Jungunternehmen erkennen Nachhaltigkeit als Differenzierungsfaktor. Das überrascht wenig, denn die Entwicklung innovativer

²² In diesem Zusammenhang ist allerdings auf eine Untersuchung von Azoulay et al. hinzuweisen (Azoulay et al., 2020), wonach in den USA das Durchschnittsalter der Gründer*innen der wachstumsstärksten Start-ups bei 45 Jahren liegt (Azoulay et al., 2020). Dieses unerwartete Resultat führt zur berechtigten Frage, ob Fördergelder und privates Risikokapital tatsächlich an die geeignetsten Gründer*innen gehen (Müller, 2018).

Produkte und Dienstleistungen, die unerfüllte Bedürfnisse abdecken, ist der Daseinsgrund von Start-ups. Social Entrepreneurs oder Green-Tech-Unternehmen nutzen hierfür gezielt soziale bzw. ökologische Merkmale ihrer Angebote. Aber auch «klassische» Start-ups verstehen das Potenzial, ihre Produkte und Dienstleistungen mittels ökologischer und/oder sozialer Aspekte als einzigartig («unique») darzustellen.

Die beiden anderen Unterkategorien («New Markets & Geographies» und «New Customers & Market Share») werden nicht explizit erwähnt.

Productivity Improvements:

Diese Kategorie weist die meisten Nennungen auf. Erstens liegt es auf der Hand, dass auch wenig CSR-affine Unternehmen ihre «Operational Efficiency» verbessern (z. B. mit dem Verzicht auf Papier oder dank eines niedrigen Stromverbrauchs) und interne Prozesse vereinfachen wollen (z. B. mittels Einsatzes neuer Technologien). Zweitens überrascht es kaum, dass auch die Unterkategorie «Human Capital Management» oft genannt wird. In den Interviews wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass die jüngere Generation nach Sinn und Zweck ihrer Arbeit fragt. Sobald ein Unternehmen wächst und das Gründer*innenteam Mitarbeitende rekrutiert, wird der Aspekt der Mitarbeitenden-Motivation automatisch relevant. Indem sich ein Jungunternehmen als CSR-affin positioniert, kann es sich als attraktiver Arbeitgeber darstellen, welche die «sinnsuchende» Motivation potenzieller Mitarbeitenden aufnimmt und die bestehenden damit halten will. Drittens stellen Start-ups bei den Kund*innen die Bereitschaft fest, für entlang der CSR entwickelte Produkte und Dienstleistungen höhere Preise zu bezahlen. Die dank CSR-Anstrengungen erlangte Reputation fördert demnach die «Pricing Power» und damit hohe Umsätze und Margen.

Risk Minimization:

Zur Sprache kommt einerseits die Unterkategorie «Operational and Regulatory Risk». Hier geht es darum, dass bei Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften und/oder Branchenstandards ein unterbruchsfreier Betrieb gewährleistet bleibt. Andererseits wird die Unterkategorie der «Reputational Risk» erwähnt, und zwar in dem Sinne, dass Nachhaltigkeitsthemen Aufmerksamkeit und Anerkennung seitens verschiedener Anspruchsgruppen auf sich ziehen und positives Feedback auslösen. Dies unterstützt im gleichen Zug den Aufbau der Marke, die bei

einem Start-up nicht früh genug beginnen kann. Nur am Rande wird hingegen die Unterkategorie «Supply Chain-Risk» erwähnt.

6.4 Welche Stakeholder sind für die Start-ups relevant?

Als prioritäre Stakeholder werden Investoren,, Kundschaft, Mitarbeitende und Behörden genannt. Die übrigen Anspruchsgruppen (unter anderem Medien, Lieferanten, Partner) spielen bei den befragten Start-ups eine untergeordnete Rolle. Dies stellt einen unerwarteten Befund dar, da von Gründer*innen eine hohe Visibilität als bedeutender Vorteil bei der Akquisition von Kapital oder einer Zusammenarbeit mit Forschungsinstitutionen genannt wird.

Wie bereits mehrfach erwähnt, sind die Risikokapitalgeber entscheidend für das Überleben des Unternehmens und darüber hinaus als Berater sowie Türöffner. Deshalb überrascht es nicht, dass einige Gründer*innen die Investoren an erster Stelle nennen, gefolgt von den Konsument*innen und – je nach Produkt – die Behörden. Deren Rolle als regulatorische Instanz wird in frühen Lebenszyklusphasen eher unterschätzt.

Den internen Stakeholdern wird hohe Priorität zugewiesen. Ein Gründer verweist in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung geteilter Werte, ein anderer auf die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden, die sich für vergleichsweise unsicherere Arbeitsplätze entschieden haben.

6.5 Welche Faktoren hindern die Kommunikation und die CSR-Kommunikation von Start-ups?

Was hindert Start-ups an besserer Performance in der CSR-Kommunikation? Argumentiert wird auch hier mit knappen Ressourcen und fehlenden Kompetenzen. Aus den Interviews geht darüber hinaus hervor, dass sich viele Gründer*innen

- erstens der Bedeutung guter Kommunikation nicht bewusst sind;
- zweitens in einer frühen Phase nichts zu kommunizieren haben;
- drittens die Vorteile von CSR-Kommunikation nicht erkennen
- und viertens aufgrund teilweise beschränkter Kompetenz befürchten, Fehler in der Kommunikation könnten ihnen als Greenwashing ausgelegt werden.

Die drei ersten Argumente zeigen auf, dass Start-ups den Nutzen einer von Beginn an integrierten Kommunikation nicht erkennen, was sich negativ auf die CSR-Kommunikation aus-

wirkt. Bittner-Fessler und Leben (2017) kommen auf ein ähnliches Ergebnis. Start-ups begründen diese Zurückhaltung damit, dass CSR kein Hauptmotiv für einen Kaufentscheid sei und Start-ups zuerst den Marktgang schaffen wollen.

Auch die seitens einer Kommunikationsagentur geäußerte Kritik, dass Start-ups die Kommunikation in der Regel vernachlässigen und dilettantisch kommunizieren, wird durch die Argumente eins bis drei gestützt (Farner Consulting, 2019).

Das vierte Kriterium, nämlich die Angst davor, in eine Greenwashing-Falle zu tappen, schlägt sich deutlich in der Literatur nieder. Morsing (2017) nennt explizit die Furcht vor kritischen Medien und NGOs als hindernden Faktor für eine erfolgreiche CSR-Kommunikation. Und auch Bittner-Fessler und Leben (2017) weisen drastisch auf den abschreckenden «Öko-Trulla»-Moment hin.

6.6 Welche Faktoren fördern die Kommunikation und die CSR-Kommunikation von Start-ups?

Trotz der oben dargelegten Mängel sind sich Gründer, Investoren sowie Expertin und Experten einig, dass Kommunikation und CSR-Kommunikation für Start-ups an sich äusserst bedeutsam sind. Relevant sind die Aussagen insbesondere bezüglich der Wirkung auf Risikokapitalgeber. Gezielt und massvoll eingesetzte CSR-Kommunikation kann zum Beispiel an Pitches einen Faktor darstellen, der zu einem positiven Ergebnis (einer Investition) führen kann.

Gemäss Tabelle 4 werden vor allem die externen Stakeholder angesprochen. Die CSR-Kommunikation folgt funktionalistischen bzw. instrumentellen Motiven und wird vorrangig für die Marketingkommunikation im Sinne verkaufsfördernder Produkteinformation genutzt. Eine weitere Anwendung umfasst eine vertrauensbildende Öffentlichkeitsarbeit, um etwa der Skepsis gegenüber neuen Technologien zu begegnen. CSR-Kommunikation will mit Information überzeugen, um eine positive Grundeinstellung zum Unternehmen zu bewirken. Das nicht-finanzielle Reporting spielt für die Start-ups dagegen eine untergeordnete Rolle und wird nicht als fördernder Faktor bewertet.

6.7 Welche Kommunikationskanäle nutzen die Start-ups?

Die Start-ups nutzen nur eine sehr eingeschränkte Auswahl an Kommunikationskanälen. Im Vordergrund stehen die persönliche Kommunikation, Social Media-Kommunikation und Mitarbeitenden-Kommunikation. Die Bedeutung der persönlichen Kommunikation wird gerade in Zusammenhang mit Veranstaltungen (Messen, Branchentage) betont.

Wie von Heinrich (2018) postuliert, verweist auch ein interviewter Experte auf das Potenzial und die Glaubwürdigkeit des Storytellings im CSR-Kontext hin. Die Tatsache, dass dieses bewährte Kommunikationsmittel kaum genutzt wird, unterstreicht gleichzeitig die mangelnde Fachkompetenz.

Abschliessend lässt sich festhalten, dass die von den Interviewten Personen erwähnten Kommunikationskanäle sehr gut mit den Resultaten von Pelzeter et al. (2015) übereinstimmen. Als Ergebnis finden sich hier die persönliche Kommunikation (inkl. Veranstaltungen) sowie die Social Media-Kommunikation (inkl. Online-Kommunikation) auf den vordersten Rängen. Einschränkung ist zu erwähnen, dass Pelzeter et al. die interne Kommunikation (bzw. Mitarbeitenden-Kommunikation) in ihrer Untersuchung nicht berücksichtigen.

6.8 Welcher Bedarf nach Expertise und Beratung besteht und was sollte ein solches Angebot umfassen?

Die Frage, ob Bedarf an externer Förderung besteht, wird mehrheitlich bejaht.

Sehr deutlich zur Sprache kommt das Unbehagen hinsichtlich der Terminologie. Um CSR bzw. Nachhaltigkeit in der Start-up-Welt besser zu etablieren, ist die Begriffswahl von zentraler Bedeutung. Der sperrige Begriff CSR solle vermieden werden.

Es sind jedoch nicht nur Start-ups, denen die Kompetenz für eine frühe Implementierung von CSR sowie CSR-Kommunikation fehlen. Dasselbe trifft auf die Investoren zu. Sie erkennen die der CSR innewohnenden Business Opportunities nur ungenügend. Mit Aufklärungsarbeit, Beratung und Sensibilisierungsmassnahmen (z. B. mithilfe des Werttreibermodells) kann diesem Manko entgegengewirkt werden.

Dringend nötig sind Prozesse und Strukturen, welche die CSR-Performance von Start-ups messbar und sichtbar machen. Es ist davon auszugehen, dass ohne belastbaren finanziellen Nutznachweis Investoren zurückhaltend bleiben werden. Die Wirksamkeit vergleichbarer empirischer Daten zeigt sich nicht zuletzt an Pitch-Wettbewerben, da diese die Investitionsentscheide beeinflussen können.

CSR und CSR-Kommunikation sollten in einer frühen Lebenszyklusphase konzeptionell integriert und adäquat kommuniziert werden. Die genannten Empfehlungen unterstützen diesen Gesichtspunkt.

Der Nutzen von CSR und CSR-Kommunikation für die Markenbildung ist nicht bekannt bzw. wird fast gänzlich übersehen.

6.9 Fazit

Der aktuelle Zustand der Bedeutung von CSR und CSR-Kommunikation bei Start-ups lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Gründer, Investoren sowie Expertin und Experten sind sich bewusst, dass Nachhaltigkeitsthemen an Relevanz gewinnen und dieser Trend vermutlich nicht gebrochen wird. Auch werden die Vorteile von CSR durchaus erkannt: Einige Jungunternehmen setzen CSR erstens als Differenzierungsfaktor ein, befriedigen zweitens mit Nachhaltigkeitsaspekten unerfüllte Kundenbedürfnisse und optimieren drittens betriebliche Abläufe zur Effizienzsteigerung; viertens können damit regulatorische und reputationsbedingte Risiken minimiert werden. Intern wird fünftens mit CSR-Themen Employer Branding betrieben.

Zwar ist für einige Investoren CSR bzw. Nachhaltigkeit nach wie vor eine «quantité négligeable». Jedoch ist auch bei den Risikokapitalgebern ein zögerlicher Gesinnungswandel erkennbar. «Quick-wins» werden zunehmend zugunsten längerfristiger Engagements in Frage gestellt. So viel zu den «good news». Auf der Negativseite ist festzuhalten, dass sowohl die Forschungsergebnisse als auch die Ergebnisse aus den Interviews zeigen, dass Jungunternehmen CSR bzw. unternehmerische Verantwortung für ihre Strategiebildung und Positionierung im Markt wenig berücksichtigen. Start-ups nutzen CSR spärlich strategisch und implementieren Nachhaltigkeitsaspekte nur rudimentär in ihr Geschäftsmodell. CSR-Aspekte werden zwar genannt, die Umsetzung erfolgt jedoch in den meisten Fällen ad hoc und konzeptlos.

Der CSR innewohnende Business-Opportunities werden kaum erkannt. Vieles bleibt im Vagen und wird auf später verschoben. Finanzierungsstress, der Zwang, rasch ein marktfähiges Produkt zu lancieren, Ressourcenknappheit, Druck der Investoren, mangelnder Kenntnisstand und fehlende Kompetenzen stellen hohe Hürden für die strategische Implementierung von CSR-Aspekten ins Geschäftsmodell dar.

Kommunikation im Allgemeinen und CSR-Kommunikation im Speziellen werden von den meisten Start-ups eher beiläufig betrieben. Auch hier fehlen Ressourcen und Know-how, aber insbesondere das Verständnis über die Bedeutung guter Kommunikation und den Aufbau guter Beziehung zu ihren Stakeholdern. Hier kann eine glückliche personelle Konstellation im Verwaltungsrat und/oder einzelnen Kapitalgebern Gegengewicht geben. Wenn Mitglieder vom Nutzen der CSR überzeugt sind, verschaffen diese den Gründer*innen die nötige Zeit und Rückendeckung gegenüber nur kurzfristig rechnenden Kapitalgebern.

Die befragten Gründer, Investoren sowie Expertin und Experten lassen den Bedarf an Expertise erkennen und begrüßen mehrheitlich eine Beratung rund um CSR und CSR-Kommunikation. Auf diese Aspekte wird im letzten Kapitel «Implikationen für die Praxis» näher eingegangen.

7. Implikationen für die Praxis

Multinationale, börsennotierte Unternehmen kommen um CSR seit längerer Zeit nicht mehr herum. Ganze Abteilungen setzen sich mit Nachhaltigkeitsmanagement-Themen auseinander, und CSR-Kommunikation hat einen festen Platz in der Corporate Communication eingenommen. Auch für KMUs werden CSR und CSR-Kommunikation zunehmend relevant. Mit Beratungsangeboten oder Nachhaltigkeitschecks für KMUs wird auf diese Nachfrage reagiert. Tools für Jungunternehmen sind hingegen Mangelware und lassen sich nicht einfach von den Instrumenten für KMUs ableiten. Start-ups benötigen auf sie zugeschnittene, «entschlackte» Instrumente, welche z. B. die Lebenszyklen berücksichtigen.

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass Start-ups CSR und CSR-Kommunikation noch zweitrangig behandeln. Zugleich weisen die Resultate darauf hin, dass Bedarf nach Beratung und Expertise besteht.

Kurz zusammengefasst begründen Gründer, Investoren sowie Expertin und Experten die mangelnde Berücksichtigung wie folgt:

- Keine Zeit
- Keine finanziellen Ressourcen
- Mangelndes Know-how
- Nicht daran gedacht
- Der Economic Value Added (EVA) bzw. Geschäftswertbeitrag (GWB) ist kurzfristig zu gering
- Mangelndes Interesse seitens der Investoren
- Kaum Unterstützung seitens VR bzw. Beirat
- Der Nutzen von CSR hinsichtlich Mitarbeitenden-Rekrutierung sticht erst in einer späteren Phase des Lebenszyklus
- Schwierige Messbarkeit von CSR-Leistungen im Allgemeinen und von CSR-Kommunikation im Speziellen

Aus der Theorie wissen wir zudem, dass sich die im Werttreibermodell genannten ökonomischen und finanziellen Vorteile von CSR oft erst in einer mittel- oder gar langfristigen Perspektive manifestieren. Im Zentrum steht deshalb die Frage, wie das strukturell bedingte Dilemma zwischen kurzfristigem Erfolgsdruck und langfristiger Wirksamkeit nachhaltiger Massnahmen überwunden werden kann.

Als Implikation für die Praxis empfiehlt es sich in einem nächsten Schritt, ein Beratungsinstrument für Jungunternehmen zu entwickeln und zu validieren, und zwar in Zusammenarbeit mit einem Partnerunternehmen. Im Folgenden sind in zusammengefasster Form die Kernpunkte eines solchen Instruments festgehalten.

Ein Beratungsinstrument sollte drei Stufen umfassen:

1. Wissen und Verständnis entwickeln
2. Analyse der eigenen Geschäftstätigkeit
3. Integration in weitere Geschäftstätigkeit

Zu 1: Wissen und Verständnis entwickeln

- CSR und CSR-Konzepte im Allgemeinen verstehen
- Nützliche Modelle kennen (Triple bottom line, SDGs, Wertreiber-Modell u. a.)
- Konkrete gesellschaftliche Erwartungen kennen
- Bedeutung von CSR für das strategische Stakeholder-Management verstehen
- Chancen der frühen, strategischen Implementierung von CSR und CSR-Kommunikation verstehen
- Risiken der Unterlassung von CSR erkennen
- Bedeutung von Kommunikation, Marketing und Branding verstehen

Zu 2: Analyse der eigenen Geschäftstätigkeit

- Mikroumfeld analysieren (Positionierung der Wettbewerber hinsichtlich CSR)
- Makroumfeld analysieren (z. B. mittels PESTEL-Analyse)
- Lieferkette ermitteln (upstream, inhouse, downstream)
- Stakeholder analysieren (alle direkt und indirekt betroffenen Anspruchsgruppen; deren konkrete Anforderungen und Bedürfnisse kennen; priorisieren)
- Relevante CSR-Themen der eigenen Geschäftstätigkeit prüfen (z. B. anhand der 17 SDGs)
- Risiken und Gefahren fehlender CSR erfassen und analysieren
- Potenzielle ökonomische bzw. finanzielle Chancen von CSR evaluieren, die mittel- und langfristig zu höherem Umsatz, geringeren Kosten und geringeren Risiken führen können (z. B. anhand des Wertreibermodells)

Zu 3: Integration in weitere Geschäftstätigkeit

- Businessmodellgemäss Analyse optimieren und Nachhaltigkeit im Kerngeschäft integrieren (z. B. mit Hilfe des SDG-Kompasses)
- Bei Neuausrichtung des Geschäftszwecks CSR von Beginn an strategisch integrieren
- Stakeholder früh einbinden (insbesondere Investoren), Verständnis für besondere Ausgangslage von Start-ups schaffen (insbesondere Medien)
- Ziele der CSR-Kommunikation definieren, quantifizieren, Zielerreichung messen
- Kommunikationskompetenzen entwickeln
- Kommunikationskonzepte erstellen und gemäss Lebenszyklusphase weiterentwickeln

- Greenwashing-Fälle umgehen
- Kommunikationskompetenzen nutzen, um die Vorteile von CSR zu vermitteln (insbesondere auch an Pitches)
- Storytelling aufbauen
- Marke aufbauen und führen
- Mittel- und langfristige Chancen von CSR und CSR-Kommunikation nutzen
- Multiplikatoren für die CSR-Kommunikation gewinnen (Medien, SM)

8. Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1 – Die Bedeutung von Risikokapital (Venture Capital) und Rolle anderer Akteure bei wachsenden Unternehmen	9
Abbildung 2 – Moral und Rentabilität	16
Abbildung 3: Wichtigste Instrumente zur CSR-Kommunikation in den Fallstudien von Pelzeter	25
Abbildung 4: Nachhaltigkeit im Geschäftsmodell (Ziele)	28
Abbildung 5: Nachhaltigkeit im Geschäftsmodell (Umsetzung)	29
Abbildung 6 – Wichtigste Stakeholder; Anzahl Nennungen während der Interviews	63
Tabelle 1 – Ökonomischer bzw. finanzieller Nutzen von CSR gemäss dem Werttreibermodell (Value Driver Model).....	20
Tabelle 2 – Teilbereiche der CSR-Kommunikation	22
Tabelle 3: Liste der befragten Gründer, Investoren und Expert*innen.....	37

9. Literaturverzeichnis

- Azoulay, P., Jones, B. F., Kim, J. D., & Miranda, J. (2020). Age and High-Growth Entrepreneurship. *American Economic Review: Insights*, 2(1), 65–82.
- Bittner-Fesseler, A., & Leben, B. (2017). Nachhaltiges Wirtschaften in der Kommunikation von Start-ups: CSR als Chance für junge Unternehmen. In G. Gordon & A. Nelke (Eds.), *CSR und Nachhaltige Innovation : Zukunftsfähigkeit durch soziale, ökonomische und ökologische Innovationen* (pp. 39–53). Springer Gabler.
- Bocken, N. (2015). Sustainable venture capital - Catalyst for sustainable start-up success? *Journal of Cleaner Production*, 108, 647–658.
- Bugnon, J. (2021). *Die Erarbeitung eines Corporate Social Responsibility Konzepts im Bildungsbereich am Beispiel der Stiftung Movetia* [Bachelor-Thesis, HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich, nicht veröffentlicht].
- Bundesrat. (2020). *Positionspapier und Aktionsplan des Bundesrates zur Verantwortung der Unternehmen für Gesellschaft und Umwelt, Stand der Umsetzung 2017-2019 und Aktionsplan 2020-2023*. 1–23.
https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Aussenwirtschaft/Wirtschaftsbeziehungen/CSR/csr-aktionsplan_2020_2023_bundesrats.pdf.download.pdf/CSR-Aktionsplan_2020_2023_des_Bundesrats.pdf
- Caroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility – Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Choi, J., & Wang, H. (2009). Stakeholder Relations and the Persistence of Corporate Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 895–907.
- Crane, A., & Glozer, S. (2016). Researching Corporate Social Responsibility Communication: Themes, Opportunities and Challenges. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1223–1252.
- Da Silva, G. (2021, September 14). Schweizer Investoren knausern bei Startups aus dem Digitalsektor. *Neue Zürcher Zeitung NZZ*, 23.
- Daub, C.-H., Winistörfer, H., & Weber, M.-C. (2016). *Umweltziele von Unternehmen in der Schweiz*. Bundesamt für Umwelt (BAFU).
https://www.bafu.admin.ch/dam/bafu/de/dokumente/wirtschaft-konsum/externe-studienberichte/Umweltziele_Unternehmen_Schweiz.pdf.download.pdf/Schlussbericht-Umweltziele-BAFU_20161102_FINAL.pdf
- de Lange, D. E. (2017). Start-up sustainability: An insurmountable cost or a life-giving investment? *Journal of Cleaner Production*, 156, 838–854.
- deutsche startups.de. (n.d.). *Start-up, Start-Up, Startup, StartUp oder gar Start Up?*
<https://www.deutsche-startups.de/2018/01/16/start-start-startup-startup-oder-gar-start/>
- Dyllick, T. (2015, December 15). Die Suche nach echter Nachhaltigkeit. *Neue Zürcher Zeitung NZZ*. <https://www.nzz.ch/wirtschaft/wirtschaftspolitik/die-suche-nach-echter-nachhaltigkeit-1.18663657>
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156–174.

- Europäische Kommission. (2011). *Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)*.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:52011DC0681&from=DE>
- Farner Consulting. (2019, October 25). *Startup-Kommunikationsberatung im Zeitalter des «Age of Collaboration»*.
<https://www.farner.ch/2019/10/startup-kommunikationsberatung-im-zeitalter-des-age-of-collaboration/#.XqsFO5nKGUI>
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54(5), 935–957.
- fazit communication. (n.d.). *STARTUP NAVIGATOR – Das Handbuch*.
<https://www.fazit-communication.de/cases/startup-navigator/>
- Fischer, D. (2019). Nachhaltigkeitskommunikation. In E. Zemanek & U. Kluwick (Eds.), *Nachhaltigkeit interdisziplinär. Konzepte, Diskurse, Praktiken* (pp. 51–69). Böhlau Verlag.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51–71.
- Golob, U., Verk, N., Ellerup-Nielsen, A., Thomsen, C., Elving, W. J. L., & Podnar, K. (2017). The communicative stance of CSR: Reflections on the value of CSR communication. *Corporate Communications*, 22(2), 166–177.
- GRI / UN Global Compact / WBCSD. (2015). *SDG Compass - Leitfaden für Unternehmensaktivitäten zu den SDGs*.
https://www.globalcompact.de/fileadmin/user_upload/Dokumente_PDFs/SDG-Compass_German.pdf
- Grichnik, D., Heß, M., Probst, D., Antretter, T., & Pukall, B. (2018). *Startup Navigator: Das Handbuch*. Frankfurter Allgemeine Buch.
- Grundlehner, W. (2018, February 1). Schweizer misstrauen den eigenen Startups. *Neue Zürcher Zeitung NZZ*. <https://www.nzz.ch/finanzen/fonds/schweizer-misstrauen-den-eigenen-startups-ld.1353130>
- GS Lexikon. (n.d.). *Business-Angel (BA)*.
<https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/business-angel-ba?interstitial>
- Günther, U., & Kirchhof, R. (2017). „Nice to have“ oder „must“? CSR bei Start-ups. In P. Bungard & R. Schmidpeter (Eds.), *CSR in Nordrhein-Westfalen - Nachhaltigkeits-Transformation in der Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik* (pp. 267–275). Springer-Verlag GmbH.
- Handelszeitung 1. (2018, September 19). Nachhaltiges Anliegen wird durch unklare Begriffe gebremst. *Handelszeitung*. <https://www.handelszeitung.ch/invest/nachhaltiges-anliegen-wird-durch-unklare-begriffe-gebremst#>

- Handelszeitung 2. (2018, September 19). Nachhaltiges Anlegen: UBS und CS nur durchschnittlich. *Handelszeitung*. <https://www.handelszeitung.ch/invest/nachhaltiges-anlegen-ubs-und-cs-nur-durchschnittlich#>
- Hauska, L. (2015). Erfolgsrezept Stakeholder Management. In S. Andreas & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis* (2nd ed., pp. 621–633). Springer Gabler.
- Heikkurinen, P. (2018). Strategic corporate responsibility: a theory review and synthesis. *Journal of Global Responsibility*, 9(4), 388–414.
- Heimann, T., & Kyora, S. (2019). *Swiss Venture Capital Report 2019*. https://www.startupticker.ch/assets/files/VC%20Report%202019_web.pdf
- Heimann, T., & Kyora, S. (2020). *Swiss Venture Capital Report 2020*. https://www.startupticker.ch/assets/images/VCReport_2020_web.pdf
- Heinrich, P. (2018). CSR-Kommunikation – Die Instrumente. In P. Heinrich (Ed.), *CSR und Kommunikation - Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln* (pp. 87–114). Springer Gabler.
- Heinrich, P., & Schmidpeter, R. (2018). Wirkungsvolle CSR-Kommunikation – Grundlagen. In P. Heinrich (Ed.), *CSR und Kommunikation: Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln* (2nd ed., pp. 1–25). Springer Gabler.
- Henselle, P., Jung, B., Kollmann, T., & Kleine-Stegemann, L. (2018). *Deutscher Start-up Monitor 2018: Neue Signale, klare Ziele*. Bundesverband Deutsche Startups e.V. <http://startupverband.de/wp-content/uploads/2019/05/Deutscher-Startup-Monitor-2018.pdf>
- Hitzner, J. (2014). *Stakeholder-Management und CSR-Kommunikation im Zeitalter der sozialen Medien*. [Master-Thesis, Bayerische Julius-Maximilians-Universität Würzburg]. https://www.wiwi.uni-wuerzburg.de/fileadmin/12020100/_temp_/Master-Thesis_Justine_Hitzner_.pdf
- Homann, K., & Blome-Drees, F. (1992). *Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kang, Y.-C., & Wood, D. J. (1995). Before-profit social responsibility: Turning the economic paradigm upside down. *Paper Presented at the Sixth Annual Meeting of the International Association for Business and Society, Vienna, Austria*.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Beltz Juventa.
- Kwon, T., & Paetzold, F. (2018). *Sustainable Finance Capabilities of Private Banks; Report #2: Assessment of 15 European Private Banks*. https://www.csp.uzh.ch/dam/jcr:cc4c0c91-270d-4a46-8540-0765aad12fcf/2018_CSP_Sustainable%20Finance%20Capabilities%20of%20Private%20Banks_Report_%232.pdf
- Kyora, S., Rockinger, M., & Jondeau, E. (2018). *Swiss Startup Radar 2018/2019*. startupticker.ch. https://www.startupticker.ch/uploads/File/Attachments/StartupRadar_web.pdf
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595–630.

- Leleux, B., & van der Kaaij, J. (2018). Investors' Perspectives on Sustainability. In B. Leleux & J. van der Kaaij (Eds.), *Winning Sustainability Strategies: Finding Purpose, Driving Innovation and Executing Change* (pp. 127–151). Palgrave Macmillan Cham.
- Lünstedt, A. E. (2019). *Entwicklung von Modellen zur Klassifikation von Webseiten mit Hilfe von Machine Learning und lexikonbasierten Ansätzen* [Bachelor-Thesis, HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich, nicht veröffentlicht].
- Marcus, A., Malen, E., & Ellis, S. (2013). The Promise and Pitfalls of Venture Capital as an Asset Class for Clean Energy Investment Research. Questions for Organization and Natural Environment Scholars. *Organization & Environment*, 26(1), 31–60.
- moneyland.ch. (n.d.-a). *Family Office*. <https://www.moneyland.ch/de/family-office-definition>
- moneyland.ch. (n.d.-b). *HNWI: High-Net-Worth-Individual*. <https://www.moneyland.ch/de/hnwi>
- moneyland.ch. (n.d.-c). *UHNWI*. <https://www.moneyland.ch/de/uhnwi>
- Morsing, M. (2017). CSR Communication: What Is It? Why Is It Important? In A. Rasche, M. Mette & M. Jeremy (Eds.), *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance* (pp. 281–306). Cambridge University Press.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338.
- Müller, J. (2018, July 31). Alte gründen die besseren Jungunternehmen. *Neue Zürcher Zeitung NZZ*. <https://www.nzz.ch/wirtschaft/alte-gruenden-die-besseren-jungunternehmen-ld.1407744>
- online-marketingpraxis. (n.d.). *Definition Performance-Marketing*. <https://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/performance-marketing>
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.
- Osburg, T. H. (2015). Strategische CSR und Kommunikation. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis* (2nd ed., pp. 737–747). Springer Gabler.
- Pelzeter, A., Bustamante, S., Deckmann, A., Ehlscheidt, R., & Freudenberger, F. (2015). *Mitarbeiterrekrutierung und -bindung durch CSR: Erkenntnisse aus sechs Fallstudien* (No. 87). Working Paper.
- Pencle, N., & Malaescu, I. (2016). What's in the Words? Development and Validation of a Multidimensional Dictionary for CSR and Application Using Prospectuses. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 13(2), 109–127.
- Rasche, A., Mette, M., & Jeremy, M. (2017). The Changing Role of Business in Global Society: CSR and Beyond. In A. Rasche, M. Mette, & J. Moo (Eds.), *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance* (pp. 1–28). Cambridge University Press.
- Rasche, A., Morsing, M., & Moon, J. (2017). *Corporate Social Responsibility Strategy, Communication, Governance*. Cambridge University Press.
- Rost, K., & Ehrmann, T. (2015). Reporting Biases in Empirical Management Research: The Example of Win-Win Corporate Social Responsibility. *Business and Society*, 56(6), 840–888.

- Sachs, S., & Rühli, E. (2011). *Stakeholders matter: A New Paradigm for Strategy in Society (Business, Value Creation, and Society)*. Cambridge University Press.
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises. *Journal of Management*, 45(1), 70–95.
- Schach, A. (2017). Inhalte, Medien und Formate der internen CSR-Kommunikation. In R. Wager, N. Roschker, & A. Moutchnik (Eds.), *CSR und Interne Kommunikation - Forschungsansätze und Praxisbeiträge* (pp. 115–126). Springer Gabler.
- Schreck, P. (2015). Der Business Case for Corporate Social Responsibility. In S. Andreas & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis* (pp. 71–88). Springer Gabler.
- startwerk. (n.d.). *Startup-Investments: Business Angels vs. Venture-Kapital*.
<https://www.startwerk.ch/2012/01/26/startup-investments-business-angels-vs-venture-kapital/>
- Swissinfo.ch. (n.d.). *Fünf Schweizer Startups erobern die Welt*.
https://www.swissinfo.ch/ger/bloom-biorenewables_fuenf-schweizer-start-ups-erobern-die-welt/46024960
- UN Global Compact / Principles for Responsible Investment (PRI). (2013). *The Value Driver Model: A tool for communicating the business value of sustainability*.
https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FFinancial_markets%2FValue_Driver_Model%2FVDM_Report.pdf
- Wagner, R. (2015). CSR-Kommunikation und Social Media. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis* (2nd. ed., pp. 807–821). Springer Gabler.
- Wehnert, A. (2019, September 14). Greenwashing blendet Fondsanleger – mit schweren Folgen. *Neue Zürcher Zeitung NZZ*. <https://www.nzz.ch/finanzen/fonds-und-vorsorge-greenwashing-blendet-anleger-ld.1505985>
- Winistörfer, H., Daub, C.-H., Thakur, S., Berger, V., & Weber, M.-C. (2018). *Bedeutung und Stellenwert der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen in der Schweiz - Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO & der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA*.
https://www.zhaw.ch/storage/sml/institute-zentren/ccr/pdf/Schlussbericht_OECD-Leitsaetze_180510.pdf
- Zukunftsfond Schweiz (n.d.). *Kritische Entwicklungsfinanzierung*.
<http://zukunftsfonds.ch/handlungsbedarf/>