



# Potenzialanalyse Synergien NRP + CSR: Analyse von 13 Schweizer Unternehmen

Februar 2017



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für  
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF  
**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO**  
Direktion für Standortförderung

# Impressum

## **Auftraggeber und Herausgeber**

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Direktion für Standortförderung,  
Regional- und Raumordnungspolitik

## **Auftragnehmerin**

BHP – Brugger und Partner AG

## **Autoren**

Guido Cavelti, Partner  
Marc Herter, Berater

## **Adresse**

BHP – Brugger und Partner AG  
Lagerstrasse 33  
Postfach  
CH-8021 Zürich  
Tel. +41 44 299 95 81  
[info@bruggerconsulting.ch](mailto:info@bruggerconsulting.ch)  
[www.buggerconsulting.ch](http://www.buggerconsulting.ch)

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Neue Regionalpolitik des Bundes .....	1
1.2	CSR-Strategien von Schweizer Unternehmen .....	1
1.3	Thesen.....	2
1.4	Kapitelübersicht .....	3
<b>2</b>	<b>Vorgehen</b> .....	<b>4</b>
2.1	Auswahl der Unternehmen.....	4
2.2	Analyse der Unternehmen .....	5
<b>3</b>	<b>Resultate</b> .....	<b>7</b>
3.1	Übersicht.....	7
3.2	Ergebnisse und Interpretation.....	11
3.2.1	Überschneidungen CSR-Engagements und NRP-Ziele.....	11
3.2.2	Mehrwerte für Unternehmen aus Partnerschaft CSR/NRP.....	14
3.2.3	Konkrete Vermittlung zwischen Unternehmen und NRP-Projekten.....	15
<b>4</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>17</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verteilung der Engagements auf die NRP-Förderschwerpunkte .....	7
Abbildung 2: Verteilung der Engagements auf die NRP-Förderinhalte .....	8
Abbildung 3: Anzahl CSR-Engagements der Unternehmen nach NH-Dimension .....	9

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Shortlist der Unternehmen.....	5
Tabelle 2: Kontaktierte Unternehmen.....	6
Tabelle 3: Übersicht Themenbereiche der Engagements .....	10

Wo in diesem Bericht für Personen die männliche oder weibliche Form verwendet wird, ist sinngemäss jeweils auch die andere Form gemeint.

# 1 Einleitung

## 1.1 Neue Regionalpolitik des Bundes

Ziel der NRP ist die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und die Steigerung der Wertschöpfung der Regionen. Mit dem Paradigmenwechsel 2008 von der Ausgleichs- hin zur Wachstumspolitik sind die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), welche insbesondere im ländlichen Raum die Wirtschaft tragen, ins Zentrum der neuen Regionalpolitik (NRP) gerückt. Dies einerseits als Akteure und andererseits als Zielgruppe.

NRP-Projekte sollen aber nicht wettbewerbsverzerrend wirken. Deshalb ist die einzelbetriebliche Förderung – im Unterschied zur Förderung z. B. durch die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) – nur in Ausnahmefällen möglich (u. a. Steuererleichterungen, Bergbahnen oder öffentlich zugängliche Wellnessanlagen, welche Wertschöpfung für eine ganze Region generieren). Die Förderung durch die NRP findet folglich vorwiegend im vorwettbewerblichen und überbetrieblichen Bereich statt. Da diese Ausrichtung der NRP für die Unternehmen weniger unmittelbarer Nutzen bringt als die einzelbetrieblichen Förderinstrumente, stellt der Einbezug von Unternehmen eine grundsätzliche Herausforderung für die Regionalpolitik dar<sup>1</sup>.

Gemäss der Botschaft des Bundesrates über die Standortförderung 2016–2019<sup>2</sup> (2015a: 2441) ist der Industriebereich nach wie vor ein zentraler Wirtschaftsmotor in den Zielgebieten der NRP. Er bleibt deshalb auch in der Periode 2016–2019 ein prioritärer Förderbereich. Der Wissenstransfer und die Innovationsförderung, die subsidiär zur Eigeninitiative der KMU stattfinden, geniessen für den Bund zudem einen hohen Stellenwert. Die Unterstützung von KMU erfolgt dabei als Informations-, Beratungs-, Vermittlungs- oder Netzwerkleistung (Schweizer Bundesrat, 2015a: 2446).

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass der Bund weiterhin bestrebt ist, Unternehmen in die Umsetzung der NRP einzubinden. Die derzeitige Unternehmensbeteiligung entspricht nicht dem ursprünglich angestrebten Mass.

## 1.2 CSR-Strategien von Schweizer Unternehmen

Der CSR-Begriff wurde bereits in den 1950er Jahren geprägt, damals weitgehend als freiwillige Aktivität von Unternehmen, die losgelöst und unabhängig von staatlichem Handeln stattfindet. Heute werden ausschliesslich auf Freiwilligkeit beruhende CSR-Konzepte hingegen sowohl wirtschaftlich als auch rechtlich zunehmend als überholt betrachtet. Sinnvoller scheint es vielmehr, CSR als dynamisches Themenfeld zu verstehen, das sich mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und deren Einfluss auf die Gesellschaft be-

---

<sup>1</sup> Die «Evaluation des Mehrjahresprogramms 2008–2015 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik» (Sager, F.; Huegeli, E.; Mavrot, C. (2013): Evaluation des Mehrjahresprogramms 2008-15 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP). Zusammenfassung. Bern. S. 4) kommt zum Schluss, dass «der Einbezug von Unternehmen von den kantonalen NRP-Fachstellen in der Regel als wichtig erachtet wird». Gleichzeitig wird aber «die NRP von den Unternehmen als wenig unternehmensrelevant und der direkte Nutzen als eher tief wahrgenommen». Die Autoren der Evaluation führen weiter aus, dass sich die NRP «mit dem Anspruch, den Einbezug von Unternehmen in die Umsetzung der NRP zum Regelfall zu machen», ein Ziel setzt, dass sie, aufgrund der unterschiedlichen Prioritäten und Logiken von Unternehmen und NRP, nicht erreichen kann.

<sup>2</sup> Schweizer Bundesrat (2015a): Botschaft über die Standortförderung 2016–2019. Bern.

fasst. Die 2011 aktualisierte EU-Strategie in Sachen CSR verpflichtet die Unternehmen dazu, ein Verfahren zu entwickeln, «mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden» (EU-Kommission, 2011: CSR-Strategie, Ziff. 3.1). Gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln bedeutet demnach, dass eine Organisation neben den ökonomischen auch die sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Entscheidungen berücksichtigt.

Auch für Schweizer Unternehmen gewinnt CSR an Bedeutung, mitunter auch deshalb, weil der gesellschaftliche Wandel dazu geführt hat, dass nachhaltiges und verantwortungsvolles Handeln heute als selbstverständlich angesehen wird. Nicht nur der Bund (Schweizer Bundesrat, 2015b), sondern auch nationale Verbände (z. B. Economiesuisse und Swissholdings, 2015) und internationale Organisationen (OECD, 2011) haben sich zur Wichtigkeit dieser Thematik bekannt.

Der hier verwendete CSR-Begriff deckt sich mit demjenigen des CSR-Positionspapiers des Schweizer Bundesrates:

«CSR umfasst ein breites Spektrum von Themen, die bei der Unternehmensführung neben den Eigentümerinteressen zu berücksichtigen sind. Dazu gehören die Arbeitsbedingungen (inkl. Gesundheitsschutz), Menschenrechte, Umwelt, Korruptionsprävention, fairer Wettbewerb, Verbraucherinteressen, Steuern, Transparenz und weitere Aspekte (Berücksichtigung der Bedürfnisse der lokalen Umgebung, Einbindung lokaler Kapazitäten, Wissenstransfer, Schutz der Rechte an geistigem Eigentum, usw.). Auch das Konzept der guten Unternehmensführung («Corporate Governance») enthält für die CSR relevante Aspekte. Es beinhaltet z. B. die Offenlegung und die Transparenz bezüglich Vergütungspolitik. Ziel der CSR auf Unternehmensebene ist es, den Nutzen der Anspruchsgruppen des Unternehmens zu optimieren, und mögliche negative Auswirkungen ihrer Aktivitäten zu vermeiden oder abzufedern» (Schweizer Bundesrat, 2015b: 5).

### **1.3 Thesen**

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob allenfalls zentrale Stossrichtungen der CSR-Strategien von in der Schweiz ansässigen Unternehmen ähnliche thematische Stossrichtungen haben, wie die Strategie des SECO im Rahmen des NRP-Mehrjahresprogrammes, und inwiefern eine projektbezogene oder strategische Zusammenarbeit für beide Seiten interessant sein könnte. Dieser Zugang zum Einbezug von Unternehmen in die NRP ist neu und in der Schweiz noch nicht untersucht<sup>3</sup>.

Die NRP hat eine regionale Ausrichtung. Mit den Fördergeldern werden in der Schweiz regionenspezifisch Projekte ausgearbeitet und umgesetzt. Aus diesen Gründen könnten für die beiden oben genannten Fragestellungen vor allem nationale Unternehmen, die regional organisiert und tätig sind, von Interesse sein. Dies, da sie als nationales Unternehmen einerseits eine kritische Grösse besitzen, um grundsätzlich ein solches Projekt initiieren und durchführen können und andererseits als regionales Unternehmen eine gewisse Nähe zur Region haben und diese kennen.

---

<sup>3</sup> In Deutschland bestand bis Ende 2014 mit dem Projekt «Verantwortungspartner-Regionen in Deutschland» bereits eine Initiative, die eine ähnliche Verbindung von Regionen und Unternehmen anstrebte, siehe auch [www.verantwortungspartner.de](http://www.verantwortungspartner.de).

Potenziale könnten zum Beispiel projektbezogene Zusammenarbeitsformen oder Ko-Finanzierungen, die Auslotung von Kooperationspotenzialen für national wichtige Vorhaben oder der Know-how-Austausch unter den verantwortlichen Personen zur Abstimmung von Projekten sein.

Vor diesem Hintergrund wurde die hier vorliegende Potenzialanalyse verfasst, mit welcher die folgenden Thesen überprüft wurden:

- Die Ziele der NRP überschneiden sich in gewissen Punkten mit Zielen, wie sie Schweizerische Unternehmen in ihren CSR-Strategien definieren.
- Das Zusammenbringen von Unternehmen und NRP-Projektnehmern mit solchen gemeinsamen Zielen generiert sowohl für die NRP-Projektnehmer als auch für die Unternehmen einen Mehrwert.
- Es lassen sich konkrete Kooperationspotenziale zwischen NRP-Projekten und Unternehmen auf Projektebene ableiten.

#### **1.4 Kapitelübersicht**

Kapitel 2 beschreibt das Vorgehen (Auswahl, Analyse und Kontakte mit Unternehmen). In Kapitel 3 werden die Resultate der Analyse zusammenfassend wiedergegeben und spezifische Handlungsempfehlungen formuliert.

Im Anhang I finden sich kurze Fact Sheets der 13 analysierten Unternehmen. Diese geben einen groben Überblick über die Grösse und Branche der Unternehmen, über deren Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie über die Nachhaltigkeits- und CSR-Engagements.

Im Anhang II werden die Engagements der analysierten Unternehmen als Liste dargestellt, kategorisiert und bewertet.

## 2 Vorgehen

### 2.1 Auswahl der Unternehmen

Ausgangspunkt der Analyse bildete eine von BHP zusammengestellte Liste mit insgesamt 163 Unternehmen. Diese basierte einerseits auf allen Unternehmen, die 2015 von CDP<sup>4</sup> angefragt wurden, den CDP-Climate-Change-Fragebogen auszufüllen, sowie auf weiteren Unternehmen, die entweder vom Auftraggeber SECO oder von BHP als interessant erachtet wurden. Die CDP-Auswahl basiert auf den Aktienindices SPI Large und SPI Mid am Stichtag 2. Januar 2015.

Diese Unternehmen wurden mit Blick auf die Potenzialanalyse nach den folgenden Kriterien kategorisiert:

- Branche
- Anzahl Mitarbeitende 2015
- Umsatz 2015
- Veröffentlichte Informationen zu CSR-Engagements
- Spezieller Schweiz-Bezug (Marke fest im Schweizer Markt verankert und/oder hauptsächlich im Schweizer Markt tätig)
- Grossregion
- Kanton
- Regionaler Leuchtturm (Unternehmen, die durch ihr langes Bestehen an demselben Standort, speziell auch im ländlichen Raum, eigentliche «Identifikationsfiguren» geworden sind)
- Zugang BHP (vorhandene Kontaktpersonen in den Unternehmen)

Aus der Gesamtauswahl wurde eine Short-List erstellt. Ausschlaggebend für die Erstellung der Short-List waren die Kriterien «Ausführlichkeit der Nachhaltigkeitsberichterstattung», «Spezieller Schweiz-Bezug» sowie «Zugang BHP». Mit Blick auf die nachfolgende Analyse und Ansprache der Unternehmen wurden also Firmen auf die Short-List gesetzt, welche bereits über einen Nachhaltigkeitsbericht verfügen und als Marke im Schweizer Markt verankert sind. Des Weiteren wurde darauf geachtet, dass von bereits existierenden Kontakten profitiert werden konnte. Auch die regionale Verteilung der Unternehmen wurde berücksichtigt.

Obschon beinahe alle Unternehmen auf der Short-List über tausend Mitarbeitende beschäftigen wurde darauf geachtet, dass kleine und mittelgrosse Unternehmen – die absolut den grössten Teil der Unternehmen in der Schweiz ausmachen und eine wichtige Zielgruppe der NRP darstellen<sup>5</sup> – ebenfalls in der Analyse vertreten sind. Die endgültige Auswahl der zu analysierenden Unternehmen wurde basierend auf dieser Short-List in Absprache mit dem Auftraggeber getroffen (siehe Tabelle 1).

---

<sup>4</sup> CDP ist eine internationale Non-Profit-Organisation, welche die grösste und einzige weltweite Umweltdatenbank für Firmen und Städte führt. Ziel von CDP ist, möglichst viele Firmen dazu zu bewegen, ihre Auswirkungen auf die Umwelt und die natürlichen Ressourcen offenzulegen. [www.cdp.net](http://www.cdp.net)

<sup>5</sup> vgl. Informationsnotiz «Einbezug von Unternehmen in die Umsetzung der NRP» des Departments für Wirtschaft, Forschung und Bildung (WBF) vom 18. August 2015



Unternehmen
BKW AG
Coop Genossenschaft
Credit Suisse
Dätwyler Holding AG
EMS-Chemie Holding AG
Geberit AG
Georg Fischer
Graubündner Kantonalbank
Implenia
Lindt & Sprüngli AG
Mobimo
Raiffeisen Schweiz
Swatch Group

Tabelle 1: Shortlist der Unternehmen

## 2.2 Analyse der Unternehmen

Die Unternehmensanalyse fokussierte auf die Engagements der gewählten Unternehmen in den Bereichen Nachhaltigkeit/CSR und Mitarbeitende. Im Verlauf der Analysearbeiten wurden diese durch Sponsoring- und Kundenbindungsmassnahmen ergänzt. Gegenstand der Untersuchung waren ausschliesslich öffentlich zugängliche Publikationen der Unternehmen, insbesondere deren aktuellste Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte.

Die Engagements wurden pro Unternehmen in einem Fact Sheet gesammelt und anschliessend in einer Matrix entlang der NRP-Förderinhalte

- Wissenstransfer und Innovationsunterstützung für KMU,
- Qualifizierung der regionalen Arbeitskräfte und Akteure,
- Unternehmerische Vernetzung und Kooperationen,
- Wertschöpfungsketten verlängern und Lücken schliessen und
- Wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen und Angebote

sowie nach den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit

- Ökonomie,
- Ökologie und
- Soziales

kategorisiert (vgl. Kapitel 4). Die drei Dimensionen richten sich nach dem Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit, welches als theoretisches Modell das Thema «Nachhaltigkeit» vereinfacht als Dreiklang von Ökonomie, Ökologie und Soziales versteht (Lexikon der Nachhaltigkeit, 2015). Die Dimension «Ökonomie» bezeichnet die Zukunftsfähigkeit der wirt-

schaftlichen Tätigkeiten. Diese gelten dann als nachhaltig, wenn sie auch in Zukunft weiterhin und ohne Einbussen betrieben werden können. Die Dimension «Ökologie» orientiert sich am Gedanken, wonach die negativen Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeiten auf die natürliche Umwelt minimiert werden sollten. Ökologisch nachhaltig ist, was die natürlichen Ressourcen nicht stärker beansprucht, als sich diese regenerieren. Die Dimension «Soziales» bezeichnet weitere, sozialpolitische Engagements, durch welche hauptsächlich die Gesellschaft von den unternehmerischen Tätigkeiten und dem Wissen einer Firma profitiert. Aus Sicht der NRP, die an regionalen und wertschöpfungsorientierten Projekten interessiert ist, gehen wir davon aus, dass Engagements aus den Dimensionen «Ökonomie» und «Ökologie» für mögliche Projektkooperationen mehr Potenziale aufweisen als solche aus der Dimension «Soziales».

In einem weiteren Schritt wurden die Engagements zusätzlich anhand der verschiedenen Förderschwerpunkte der NRP

- Industrie,
- Tourismus,
- weitere Wertschöpfungssysteme

kategorisiert.

BHP führte in einem nächsten Schritt verschiedene Gespräche (vgl. Tabelle 2), auf deren Resultate im nächsten Kapitel eingegangen wird. Diese Auswahl erfolgte, da die Beschreibungen der Engagements dieser Firmen mögliche Synergiepotenziale CSR-NRP versprachen.

kontaktierte Unternehmen
Coop Genossenschaft
Dätwyler Holding AG <i>(indirekt über Kanton Uri)</i>
Graubündner Kantonalbank
Mobimo
Raiffeisen Schweiz

Tabelle 2: Kontaktierte Unternehmen

## 3 Resultate

### 3.1 Übersicht

Die 13 analysierten Firmen weisen total 108 Engagements aus, welche sich in die Bereiche «CSR», «Sponsoring» und «Kundenbindungsmassnahmen» unterteilen lassen. Diese können – sofern möglich – übersichtlich den NRP-Förderschwerpunkten und -Förderinhalten zugeordnet werden (vgl. Abbildungen 1 und 2). Die Betrachtung der CSR-Engagements hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeits-Dimension zeigt, welche Bereiche für die untersuchten Unternehmen von Bedeutung sind (vgl. Abbildung 3). Weitere Details dazu finden sich in den Anhängen I und II.

Die Verteilung der Engagements nach NRP-Förderschwerpunkten zeigt, dass mit 22 Engagements ein grosser Teil den «weiteren Wertschöpfungssystemen» zugeordnet werden kann (vgl. Abbildung 1). Dabei werden vor allem die Agrar- und Forstwirtschaft sowie das Bildungs- und Gesundheitswesen angesprochen. In 18 Fällen sind Bezüge zu allen Förderschwerpunkten vorhanden. 16 Engagements korrelieren mit dem Wertschöpfungssystem Tourismus; 8 mit dem Wertschöpfungssystem Industrie. In 44 Fällen war keine Zuordnung zu den NRP-Förderschwerpunkten möglich. Dies ist grösstenteils durch betriebsinterne Engagements im Nachhaltigkeitsmanagement begründet (z. B. zertifiziertes Umweltmanagement, kurze Lieferwege, interne Unternehmenskultur).

Auffallend ist, dass die für die NRP wichtigen Wertschöpfungssysteme «Industrie» und «Tourismus» für die untersuchten Unternehmen – gemessen an ihrem CSR-Engagement – wenig relevant sind. Für lediglich ein knappes Viertel (24 Engagements) lassen sich Bezüge zwischen CSR-Engagement und den Förderschwerpunkten «Industrie» und «Tourismus» herstellen.

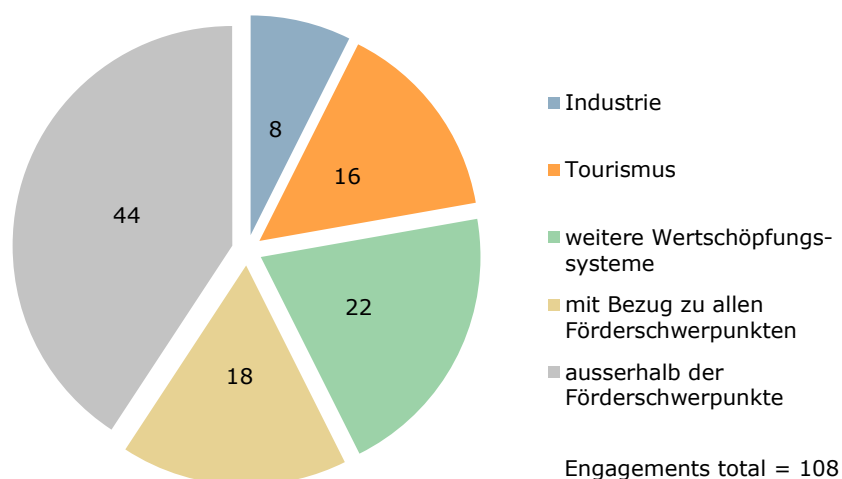


Abbildung 1: Verteilung der Engagements auf die NRP-Förderschwerpunkte

Bezüglich der Förderinhalte weisen «Wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen und Angebote sichern und realisieren» (vgl. Abbildung 2) mit 31 zugeordneten Engagements am meisten Nähe auf. Die Qualifizierung der regionalen Arbeitskräfte und der Wissenstransfer spielen in 17 Engagements ebenfalls wichtige eine Rolle. Die Förderung der unternehmerischen Vernetzung und die Verlängerung von Wertschöpfungsketten sind hingegen von sekundärer

Bedeutung. Aus oben bereits genannten Gründen lassen sich 39 Engagements keinem der NRP-Förderinhalte zuordnen.

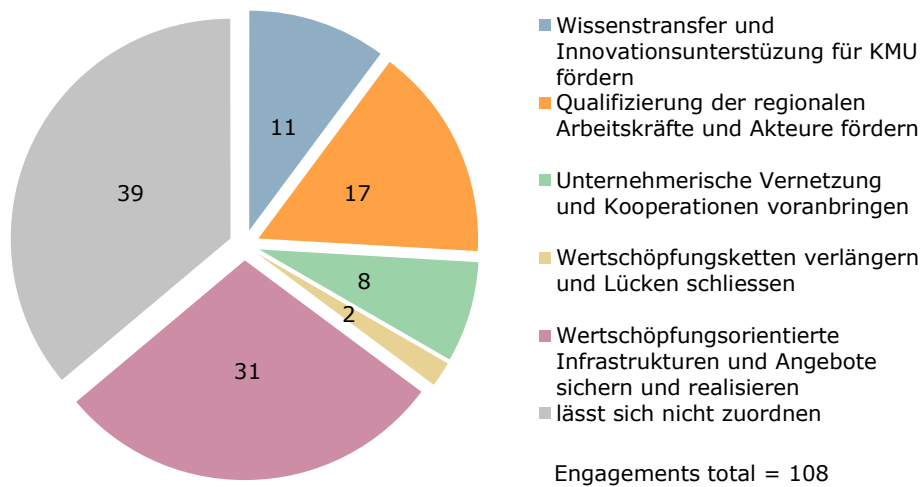


Abbildung 2: Verteilung der Engagements auf die NRP-Förderinhalte

Bei der Verteilung der CSR-Engagements<sup>6</sup> auf die Nachhaltigkeits-Dimensionen fällt auf, dass Engagements mit Bezug zu sozialen Anliegen den zahlenmässig höchsten Anteil ausmachen (vgl. Abbildung 3). Es bleibt zu prüfen, was dies für mögliche Synergiepotenziale bedeutet. Bei Unternehmen - vor allem bei denjenigen, die direkt mit ihren Endkunden in Kontakt stehen (B2C) - sind die Engagements in der Dimension «Ökologie» stärker ausgeprägt. Engagements in der Dimension «Ökonomie» sind weniger zahlreich und beziehen sich hauptsächlich auf die Unterstützung von Forschungs- und Weiterbildungsinitiativen mit Nähe zum Kerngeschäft des jeweiligen Unternehmens.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Ein Grossteil (79 von 108) der gefundenen Engagements bei den Unternehmen sind im CSR-Bereich zu verorten. Eine vollständige Analyse der Sponsoring- und Kundenbindungsmassnahmen war nicht möglich.

<sup>7</sup> Details zu den Engagements finden sich in den Anhängen I und II.

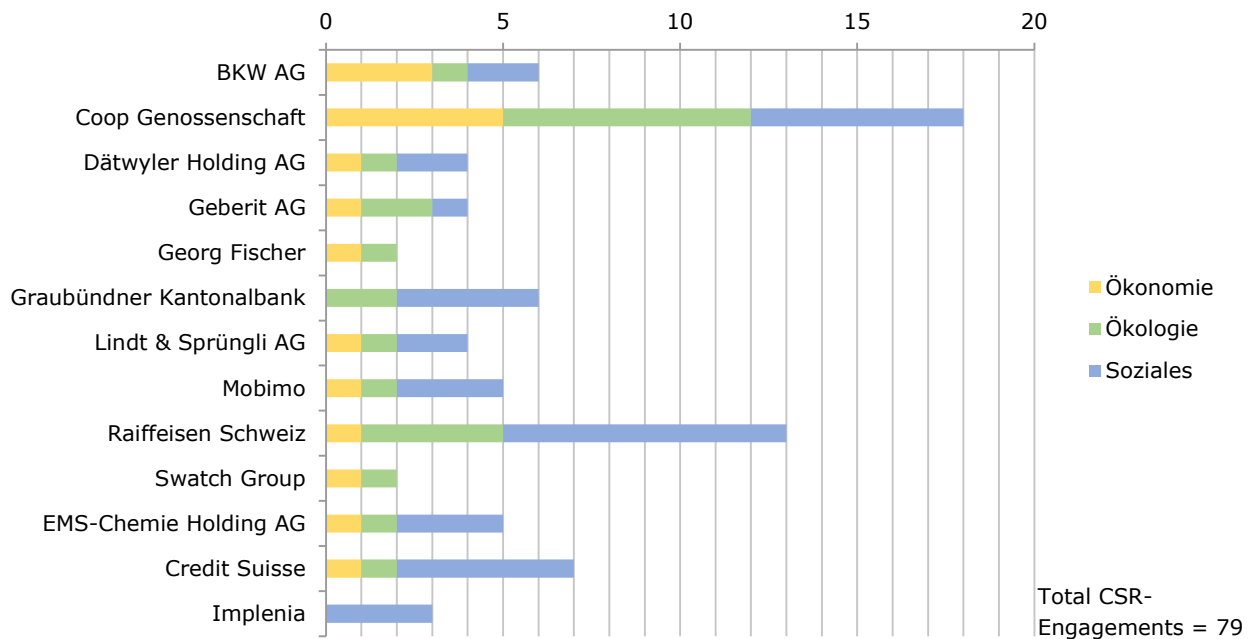


Abbildung 3: Anzahl CSR-Engagements der Unternehmen nach NH-Dimension

Bei Betrachtung der Abbildung 3 fällt auf, dass bei Coop und Raiffeisen Schweiz im Vergleich mit den restlichen Unternehmen mehr Engagements identifiziert wurden. Dies ist grösstenteils auf die Intensität, wie über die eigenen Engagements berichtet wird, zurückzuführen, was keine Rückschlüsse auf allfällig grössere Synergiepotenziale zulässt.

Aus den 108 CSR-Engagements lassen sich diejenigen herausfiltern, die aufgrund der thematischen Verwandtschaft zur NRP Synergiepotenziale versprechen. Es handelt sich um 34 Engagements, die zu Themencluster gebündelt wurden (vgl. Tabelle 3). Ob und inwiefern sich daraus mögliche Kooperationen ergeben können, wird in den nachfolgenden Kapiteln ausgeführt.

Themencluster	Beschreibung
Abnahmekanäle	Grossverteiler führt bestimmte, zum Teil eigene Produktelabels, die den Produzenten bei Aufnahme ins Sortiment überregionale/schweizweite Absatzkanäle ermöglichen.
Clustering	Firmen unterstützen oder schaffen Angebote, die der Zusammenführung gleicher oder ähnlicher, bzw. verwandter Kompetenzen dienen. Diese Cluster-Orientierung könnte durch die NRP nutzbar gemacht werden.
Finanzhilfen	Firmen bieten finanzielle Unterstützung für bestimmte Vorhaben.

Themencluster	Beschreibung
Kommunikation, Bewusstseinsbildung, Verankerung in Region	Firmen unterstützen Projekte, die ihrer Profilierung, der Bewusstseinsbildung und insbesondere der Verankerung in der Region dienen.
Plattformen/Netzwerke/Know-how-Vermittlung	Firmen unterstützen oder schaffen Angebote (Plattformen, Netzwerke, Fachwissen, weiteres), die durch NRP-Projekte allenfalls (besser) genutzt werden könnten.
Qualifizierung (Jugend)	Firmen ergreifen Massnahmen, die auf die Qualifizierung der Jugend abzielen. Im Vordergrund stehen wirtschaftliche Bildungsinhalte, Sensibilisierung für Unternehmertum, Marketingkompetenzen.
Qualifizierung (Landwirtschaft)	Grossverteiler fördert die Umstellung auf Bio-Betrieb und damit Qualifizierung und Wertschöpfung der partizipierenden Landwirte.
sozialpolitische Anliegen	Firmen engagieren sich aus sozialpolitischen Motiven für Projekte, die sich ev. mit entsprechenden regionalen Angeboten und Produkten bzw. Wertschöpfungsketten gemäss NRP verknüpfen liessen (z. B. als Auftraggeber für regionale Institutionen).
Wertschöpfungsketten	Unternehmerinitiativen bieten Anknüpfungspunkte, die NRP-konform unter Umständen für die Integration in bzw. den Aufbau von Wertschöpfungsketten genutzt werden könnten.

Tabelle 3: Übersicht Themenbereiche der Engagements

## 3.2 Ergebnisse und Interpretation

Bei 5 von 13 untersuchten Unternehmen konnten keine Synergiepotenziale zwischen ihren Engagements und den NRP-Zielen gefunden werden. Diese Unternehmen vereinen 19 Engagements auf sich. Es handelt sich dabei vorwiegend um Firmen, die hauptsächlich auf ausländischen Märkten aktiv sind und vielmehr Geschäftsbeziehungen zu anderen Unternehmen (B2B), als direkt zu Endkunden (B2C) unterhalten. Deren Nachhaltigkeitsberichterstattung ist zum Teil qualitativ und quantitativ tendenziell weniger ausgeprägt. Sie charakterisieren sich hauptsächlich dadurch, dass sie ihre Engagements sehr branchenspezifisch ausrichten (z. B. Engagements zum Thema «Wasser» da Bezug zum Kerngeschäft, gesundheitsbewusstes Marketing) und/oder auch stark auf die interne Umsetzung von ökologischen und sozialen Massnahmen (z. B. Vermeidung von Abfällen, Verminderung des Ressourcenverbrauchs, Sensibilisierung der Mitarbeiter in Bezug auf Nachhaltigkeit) setzen, und dies aktiv nach aussen kommunizieren. Als Folge ergeben sich kaum oder keine Überlappungen mit den Förderschwerpunkten der NRP.

### 3.2.1 Überschneidungen CSR-Engagements und NRP-Ziele

Bei den übrigen 8 Firmen konnten Synergiepotenziale zwischen ihren Engagements und den Zielen der NRP gefunden werden. Bei einzelnen Unternehmen ist sogar eine grundsätzliche Bereitschaft und Interesse an Kombinationsmöglichkeiten mit der NRP vorhanden. Diese Unternehmen charakterisieren sich mehrheitlich dadurch, dass sie die Nähe zum Endkonsumenten (B2C) und/oder die Präsenz und die Verankerung in ihren Teilmärkten bzw. an den regionalen Produktionsstandorten suchen. Sie verteilen sich auf verschiedene Branchen (Energie, Grosshandel, Finanzdienstleistungen, Immobilien, Industriegüterproduktion) und haben einen vorwiegend schweizerischen Produktionsstandort (für Güter wie auch Dienstleistungen) mit einem schweizerischen Absatzmarkt. Eine Firma hat eine stark exportorientierte Ausrichtung, deren regionale Verankerung aber ein grosses Anliegen ist.

#### Handlungsempfehlung

Bei der Suche nach Unternehmenspartnern für NRP-Projekte bieten Firmen mit inländischem Fokus und direktem Endkunden-Kontakt (B2C) sowie Firmen, welche eine starke regionale Verankerung suchen bessere Anknüpfungsmöglichkeiten. Weniger gute Andockmöglichkeiten bieten hingegen Firmen, die vorwiegend auslandsorientiert und regional wenig verankert sind.

Mit 4 dieser 8 Firmen wurden Gespräche geführt, um konkrete Synergiemöglichkeiten auf Projektebene auszuloten.<sup>8</sup> Zwei dieser Unternehmen haben in Vergangenheit bereits NRP-Projekte unterstützt und sind den kantonalen Fachstellen als mögliche Partner bekannt. Die Unterstützung ist in diesen Fällen jedoch punktueller Natur bzw. auf einzelne Projekte bezogen und nicht systematisch.

Massgeblich für Synergiemöglichkeiten sind einerseits die thematischen Überschneidungen zwischen CSR-Engagement und NRP. Diese werden untenstehend näher betrachtet. Mitentscheidend, ob aus thematischen Überschneidungen tatsächlich auch eine Zusammenarbeit entstehen kann, ist andererseits die Prädisposition der Unternehmen für regionalpolitisch motivierte Projekte (vgl. Kapitel 3.2.2).

---

<sup>8</sup> Ein fünftes Unternehmen war Gegenstand eines Gespräches mit der kantonalen NRP-Fachstelle. Für eine Übersicht siehe Tabelle 2.

Aufgrund der geführten Gespräche können nun die identifizierten Themencluster mit Synergiepotenzial genauer beurteilt werden. Es ergeben sich drei unterschiedliche Themenblöcke, die für Kooperationen zwischen Unternehmen und NRP unterschiedlich relevant sind.

Themencluster	Beschreibung
Abnahmekanäle	Grossverteiler führt bestimmte, zum Teil eigene Produktelabels, die den Produzenten bei Aufnahme ins Sortiment überregionale/schweizweite Absatzkanäle ermöglichen.
Qualifizierung (Landwirtschaft)	Grossverteiler fördert die Umstellung auf Bio-Betrieb und damit Qualifizierung und Wertschöpfung der partizipierenden Landwirte.
Finanzhilfen	Firmen bieten finanzielle Unterstützung für bestimmte Vorhaben.

Die mit den Engagements verfolgten Absichten der Unternehmen sind hinsichtlich der obigen Themen am Konkretesten formuliert und können in entsprechenden NRP-Projekten aufgegriffen werden. Dies trifft beispielsweise auf Projekte zu, die auf die Förderung regionaler Landwirtschaftsprodukte abzielen. Besonderes Potenzial scheint möglich, wenn die landwirtschaftlichen Stossrichtungen mit Strategien für einen nachhaltigen Tourismus – oder umgekehrt – verknüpft sind. Diesbezüglich finden sich in den Umsetzungsprogrammen von verschiedenen Kantonen bereits konkrete Anknüpfungspunkte auf Projektseite.<sup>9</sup> Da regionale und biologisch angebaute, landwirtschaftliche Produkte zunehmend nachgefragt werden, können Grossverteiler so beispielsweise neue, gesuchte Beschaffungskanäle erschliessen. Von verschiedenen, regional verankerten Unternehmen werden solche Anstrengungen bereits finanziell unterstützt.

### Handlungsempfehlung

Thematisch betrachtet scheinen Projekte aus der Landwirtschaft, bestenfalls gekoppelt mit touristischen Stossrichtungen, über gutes Potenzial für Synergien mit CSR-Strategien zu verfügen. Da diese Themen sowohl in den Engagements einiger untersuchten Unternehmen, als auch in einzelnen kantonalen NRP-Umsetzungsprogrammen von Bedeutung sind, könnten entsprechende Kooperationsmöglichkeiten aufgegriffen werden.

Einen speziellen Bereich bilden die Finanzhilfen. Dabei sind im Einzelfall die jeweiligen Förderreglemente der Unternehmen zu beachten.

Andere Themencluster, siehe unten, sind weitaus heterogener und Anknüpfungsmöglichkeiten sind von den jeweiligen, konkreten Aktivitäten und Absichten der Unternehmen abhängig. Die Förderung von regionaler Wertschöpfung mit Cluster-Ansätzen ist beispielsweise ein Thema (z. B. Sponsoring von Plattform-Veranstaltungen, Mitwirkung in Branchennetzwerken). Die Cluster-Interessen grösserer, globaler Unternehmens könnten in Zukunft aufgrund des internationalen Wettbewerbs durchaus Anknüpfungspunkte für NRP-Projekte bieten. Beispielsweise auch im Zusammenhang mit Veranstaltungen und Fachmessen, die Technologien präsentieren, die für eine regionale Wirtschaft von Bedeutung sind. Verschiedene

<sup>9</sup> In den Umsetzungsprogrammen der Kantone Freiburg und Tessin finden sich unterschiedliche Projekte, welche direkt mit der Förderung von regional produzierten, landwirtschaftlichen Produkten zu tun haben:  
Bsp. Kanton FR: «Vitrines du Terroir fribourgeois»  
Bsp. Kanton TI: «Nuovo centro di Competenza Agroalimentare»



Unternehmen sind darüber hinaus in Themen aktiv, die grundsätzliche Möglichkeiten bieten für den Auf- und Ausbau regionaler Wertschöpfungsketten (z. B. Energieeffizienz, Recycling, Biogas, regionale Beschaffung).

Themencluster	Beschreibung
Clustering	Firmen unterstützen oder schaffen Angebote, die der Zusammenführung gleicher oder ähnlicher, bzw. verwandter Kompetenzen dienen. Diese Cluster-Orientierung könnte durch die NRP nutzbar gemacht werden.
Kommunikation, Bewusstseinsbildung, Verankerung in Region	Firmen unterstützen Projekte, die ihrer Profilierung, der Bewusstseinsbildung und insbesondere der Verankerung in der Region dienen.
Plattformen/ Netzwerke/ Know-how-Vermittlung	Firmen unterstützen oder schaffen Angebote (Plattformen, Netzwerke, Fachwissen, weiteres), die durch NRP-Projekte allenfalls (besser) genutzt werden könnten.
Wertschöpfungsketten	Unternehmerinitiativen bieten Anknüpfungspunkte, die NRP-konform unter Umständen für die Integration in bzw. den Aufbau von Wertschöpfungsketten genutzt werden könnten.

### Handlungsempfehlung

Es empfiehlt sich, die CSR-Engagements der anvisierten Unternehmen genau zu prüfen. Die Ausarbeitung von Andockmöglichkeiten seitens NRP-Projektträger bedarf jedoch einer besonders intensiven Auseinandersetzung und einer starken, fantasievollen Innovationsleistung, damit Attraktivität für Unternehmen geschaffen werden kann (viele Vorleistungen erforderlich).

Darüber hinaus ist ein dritter Themencluster mit zwei weiteren Themen festzuhalten, die auf einen ersten oberflächlichen Blick nur wenig auf eine Verwandtschaft von CSR und NRP hindeuten. Sie scheinen vordergründig keine konkreten Synergiepotenziale aufzuweisen, siehe Tabelle unten. Dies betrifft einerseits Massnahmen zur Qualifizierung der Jugend. Verschiedene Unternehmen engagieren sich mit Schülerprogrammen für die Förderung wirtschaftlicher Kompetenzen von Jugendlichen. Andererseits engagieren sich verschiedene Unternehmen aus sozialen Motiven mit CSR-Initiativen (z. B. Freiwilligenarbeit von Mitarbeitenden bei gemeinnützigen Projekten, Bezug von Waren aus geschützten Werkstätten).

Bemerkenswert ist, dass insbesondere den sozial motivierten Engagements seitens der Unternehmen rein quantitativ eine vergleichsweise hohe Bedeutung zugeschrieben wird.

Themencluster	Beschreibung
Qualifizierung (Jugend)	Firmen ergreifen Massnahmen, die auf die Qualifizierung der Jugend abzielen. Im Vordergrund stehen wirtschaftliche Bildungsinhalte, Sensibilisierung für Unternehmertum, Marketingkompetenzen.
sozialpolitische Anliegen	Firmen engagieren sich aus sozialpolitischen Motiven für Projekte, die sich ev. mit entsprechenden regionalen Angeboten und Produkten bzw. Wertschöpfungsketten gemäss NRP verknüpfen liessen (z. B. als Auftraggeber für regionale Institutionen).

Es würde sich lohnen, die oben genannten «brachliegenden» Themen genauer zu ergründen und in grundsätzlicher Art im Sinne eines Ideen-Brainstormings zu diskutieren. Diesbezüglich interessante Fragestellungen wären:

- Welche NRP-Fragestellungen lassen sich mit unternehmerischem Engagement im sozialpolitischen Bereich sowie zur Qualifizierung Jugendlicher wie verknüpfen?
- Wie lassen sich diese Engagements (besser) für die NRP nutzbar machen?
- Welche Projektarten eignen sich dazu besonders? Gibt es konkrete Projektideen und/oder Unternehmen, die angesprochen werden könnten?

Diese Diskussion wäre auf einer übergeordneten Ebene (z. B. im Rahmen einer Fachstellenkonferenz oder einer Wissensgemeinschaft von Regiosuisse) besser aufgehoben als bei einzelnen Projektträgerschaften. Letztere könnten durch entsprechende Grundsatzpapiere zur Ausarbeitung von Projektideen animiert werden.

### **Handlungsempfehlung**

Die CSR-Engagements von Unternehmen zur Qualifizierung Jugendlicher bzw. aus sozialen Motiven generell sollen als Ausgangspunkt für eine grundsätzliche Ideen-Diskussion auf übergeordneter Ebene genommen werden (z. B. im Rahmen einer Fachstellenkonferenz oder einer Wissensgemeinschaft von Regiosuisse).

### **3.2.2 Mehrwerte für Unternehmen aus Partnerschaft CSR/NRP**

Aus den obigen thematischen Überschneidungen lassen sich nun nicht ohne Weiteres konkrete Projektpartnerschaften ableiten. Es stehen ein paar praktische Hürden im Weg.

Mit CSR betraute Unternehmensabteilungen haben in erster Linie Koordinations- sowie Kommunikationsaufgaben und operieren in der Regel mit wenig personellen und finanziellen Ressourcen. Die CSR-Abteilungen der Unternehmen sind mit anderen Worten keine Förderinstitutionen. Diese Feststellung ist für NRP-Projektträger zentral. Auf neue Anfragen nehmen CSR-Abteilungen eine zurückhaltende, reaktive Haltung ein. Das Potenzial für zusätzliches Engagement, welches das Bisherige übersteigt, ist deshalb grundsätzlich limitiert. Die CSR-Fachstellen haben folglich weder überdurchschnittliches Interesse, noch Zeit, noch die Bereitschaft mit Anfragern Projekte zu entwickeln. Es braucht konkrete Ideen, die bestenfalls auf fruchtbaren Boden fallen oder schlimmstenfalls unbeantwortet bleiben.

CSR ist in der Schweizer Wirtschaft angekommen. Das Konzept findet sich in der Unternehmerlandschaft allerdings in unterschiedlichen Entwicklungsstadien und Ausprägungen. Das CSR-Spektrum lässt sich grob wie folgt beschreiben: Auf der einen Seite stehen Unternehmen, welche die interne Risikominimierung und externe Reputationsmaximierung im Vordergrund haben. Durch ihre «Risiko-Brille» ist CSR für diese Firmen eine Frage der «Compliance» (Einhaltung von Gesetzen und Normen) und des «Brandings». Viele versuchen sich mit Massnahmen und Engagements zu profilieren, die mittlerweile als gängige Praxis vorausgesetzt werden. Auf der anderen Seite des Spektrums liegen diejenigen Unternehmen, die ihre wesentlichen CSR-Themen im Geschäftsmodell und in der Strategie bereits fest verankert haben. Für diese Unternehmen bietet CSR eine Chance, entlang ihrer Wertschöpfungskette soziale und ökologische Mehrwerte für sich und ihre Stakeholder zu schaffen.

Mit Blick auf dieses Anwendungsspektrum müssen NRP-Projekte zwingend einen starken Bezug zum jeweiligen Kerngeschäft der Unternehmen aufweisen. Für die Unternehmen muss sozusagen der «Business Case» hinter dem Projekt evident sein, damit dieses einen Mehrwert vorweisen kann. Kann dies durch Projekte aus den kantonalen NRP-Umsetzungsprogrammen geboten werden, so erhöhen sich auch die Chancen für mögliche konkrete Kooperationen. Firmen, die CSR aus einer reinen Risikooptik betreiben, scheiden *a priori* als mögliche Partner für die NRP aus.

### Handlungsempfehlung

In einem ersten Schritt gilt es soweit möglich zu erkennen, welche Motivation einem CSR-Engagement der Unternehmen zugrunde liegt. Darauf kann abgeschätzt werden, ob eine anvisierte Unternehmung für eine Zusammenarbeit in Frage kommen könnte. Dies ist in der Praxis allerdings schwierig. Es ist deshalb ratsam, das mögliche Interesse und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit bei einem Unternehmen sorgfältig abzuklären bzw. zu erfragen. Ist ein Vorschlag zurzeit überhaupt erwünscht und realisierbar?

Erst in einem zweiten Schritt soll eine konkrete, auf das Kerngeschäft eines Unternehmens massgeschneiderte Projektidee ausgearbeitet werden, welche die genaue Rolle des Unternehmens und den möglichen Mehrwert aufzeigt.

Aufgrund dieser Befunde ist die eingangs aufgestellte Mehrwert-These folglich zu relativieren. Geschäftsrelevante Mehrwerte werden von den Unternehmen vielmehr organisch, das heisst von innen her getrieben gesucht und geschaffen, als von aussen herangetragen. Dies bedeutet, dass die Unternehmen grundsätzlich keine Mehrwerte über die Verknüpfung ihrer Engagements mit NRP-Projekten suchen. Bei Bedarf werden solche Projekte in der Regel vielmehr selbstständig und unter alleiniger Kontrolle realisiert. Diese Zusammenhänge wurden bei der Thesen-Formulierung unterschätzt.

### 3.2.3 Konkrete Vermittlung zwischen Unternehmen und NRP-Projekten

Eine konkrete Vermittlung zwischen einem CSR-Engagements eines Unternehmens und einem konkreten NRP-Projekt konnte im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht realisiert werden:

- Die nach aussen kommunizierten CSR-Engagements sind in der Regel sehr allgemein formuliert.
- Es handelt sich in der Regel auch vielfach um laufende, eingespielte CSR-Programme und –Initiativen, die zum Teil sehr spezifisch sind und auf langfristigen Partnerschaften basieren.
- Aus diesen Gründen muss das Potenzial im Gespräch erst erschlossen werden können. Es bedarf eines sehr konkreten, massgeschneiderten Antrages seitens einer NRP-Projektträgerschaft, der auch einen relevanten Mehrwert für das Unternehmen in Aussicht stellen kann.

In einigen wenigen Fällen wurde im Rahmen der Abklärungen versucht, mit kantonalen NRP-Fachstellen potenzielle Synergien zu Unternehmen mit CSR-Aktivitäten zu thematisie-

ren. Dabei wurde eine gewisse Zurückhaltung der Kantone festgestellt. Dies mag daran liegen, dass die Kantone namhafte Firmen nicht als «Förderstellen» betrachten (wollen), um die Unternehmenskontakte auf anderen Ebenen nicht zu belasten. Dies soll jedoch nicht verallgemeinert werden. Es kann sein, dass es sich um atypische Reaktionen handelt; es kann aber auch sein, dass dahinter eine Systematik liegt: mit bedeutenden Firmen will man es sich nicht durch Anfragen aus dem Bereich NRP verscherzen. Unter Umständen lohnt es sich, diese These unter den kantonalen Fachstellen eingehender zu diskutieren.

Grundsätzlich sind zwischen den CSR-Strategien der analysierten Unternehmen und den Zielen der NRP Synergiepotenziale vorhanden, wenn auch limitiert. Schlussfolgernd lässt sich festhalten:

- Der thematische Fokus der CSR-Engagements liegt eher ausserhalb der aus Sicht der NRP interessanten Wertschöpfungssysteme «Industrie» und «Tourismus».
- Gewisse Möglichkeiten und die Bereitschaft von Unternehmen, Projekte mit zu entwickeln sind grundsätzlich vorhanden, aber in der Tendenz wenig ausgeprägt.
- Die NRP-Projektträgerschaft muss dem Unternehmen mit einer guten Idee den Mehrwert einer Zusammenarbeit hinsichtlich ihrer Wertetreiber klar aufzeigen können. Das heisst, eine systematische, strategische Partnerschaft ist in aller Regel kaum realistisch.
- Es braucht seitens der NRP-Projektträger viel Vorleistungen und den richtigen Vorschlag zum «richtigen Zeitpunkt».
- Da sich das Finden des «richtigen Zeitpunkts» als schwierig erweist, soll der Kontakt zu potentiellen Unternehmenspartnern informell gesucht und gepflegt werden. Vorhandene Netzwerke und Plattformen sind dazu zu nutzen. Von Zeit zu Zeit sind die Möglichkeiten einer projektbasierten Zusammenarbeit neu zu beurteilen.

## 4 Literatur

Economiesuisse und Swissholdings. (2015). Corporate Social Responsibility aus Sicht der Unternehmen. Zürich.

EU-Kommission. (2011). Eine neue EU-Strategie (2011–14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). Brüssel.

OECD. (2011). OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. Paris: OECD Publishing.

Lexikon der Nachhaltigkeit. (2015). Drei-Säulen-Modell. Online unter [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1\\_3\\_a\\_drei\\_saeulen\\_modell\\_1531.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_a_drei_saeulen_modell_1531.htm) (zuletzt abgerufen am 09.12.16).

Sager, F.; Huegli, E.; Mavrot, C. (2013): Evaluation des Mehrjahresprogramms 2008-15 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP). Zusammenfassung. Bern

Schweizer Bundesrat. (2015a): Botschaft über die Standortförderung 2016-2019. Bern.

Schweizer Bundesrat. (2015b): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Bern.

SECO (2015). Umsetzungsprogramme NRP 2016–2019. Arbeitshilfe zuhanden der Kantone. Bern.

**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO**

Regional- und Raumordnungspolitik

Holzikofenweg 36, 3003 Bern

Tel. +41 58 462 28 73, Fax +41 58 462 27 68

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch), [info.dsre@seco.admin.ch](mailto:info.dsre@seco.admin.ch)