



*Tag der Innovation, 12.10.2021, Bolzano-Bozen*

## **Unternehmerische Nachhaltigkeit als strategische Innovation und Chance**

**KERSTIN NEUMANN**

Professorin für Corporate Sustainability  
Fakultät für Betriebswirtschaft  
Universität Innsbruck

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Veröffentlichung, Vervielfältigung, Übersetzung und sonstige Bearbeitung oder Verbreitung - auch teilweise - ist nur unter Angabe der Quelle (Herausgeber und Titel) gestattet.

# Agenda

---

- Nachhaltigkeit – wo stehen wir?
- Warum machen nachhaltige = Stakeholder orientierte strategische Entscheidungen Sinn?
- Wie kann es gelingen?

# Systemische und Organisatorische Interdependenz

## Eine „Grand (Management) Challenge“

System

Klimawandel



www.zeit.de

Globale sozio-ökonomische Ungleichheit



www.followourfootsteps.com



Organisation



Negative Externalitäten → Reputationsproblem (z.B. VW „Dieselgate“)



www.pinterest.com

Disruptive Innovationen: neue Wettbewerbslogik und Wertschaffung



www.fiat.com





# Eine „Grand (Management) Challenge“, die die Kooperation ALLER in der Gesellschaft erfordert: der Druck steigt!

System  
**SDGs**

1 NO POVERTY	2 NO HUNGER	3 GOOD HEALTH	4 QUALITY EDUCATION	5 GENDER EQUALITY	6 CLEAN WATER AND SANITATION
7 CLEAN ENERGY	8 GOOD JOBS AND ECONOMIC GROWTH	9 INNOVATION AND INFRASTRUCTURE	10 REDUCED INEQUALITIES	11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES	12 RESPONSIBLE CONSUMPTION
13 PROTECT THE PLANET	14 LIFE BELOW WATER	15 LIFE ON LAND	16 PEACE AND JUSTICE	17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS	THE GLOBAL GOALS

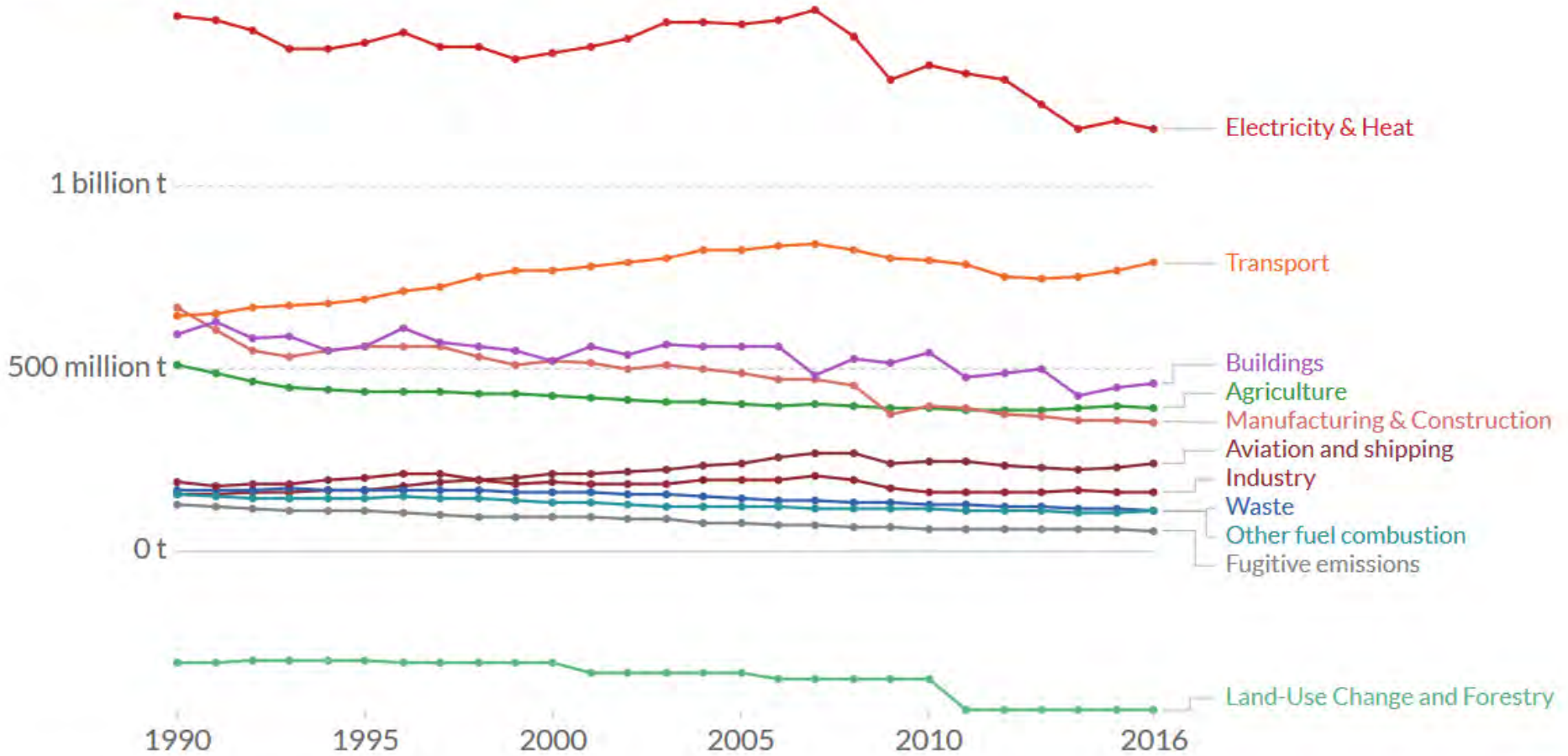
**Weitere Initiativen: EU Green Deal und Finanztaxonomie**  
**Globale Steuereinigung**

# Greenhouse gas emissions by sector, European Union (27)

Greenhouse gas emissions are measured in tonnes of carbon dioxide-equivalents (CO<sub>2</sub>e).

↔ Change country

☐ Relative change



Source: CAIT Climate Data Explorer via. Climate Watch

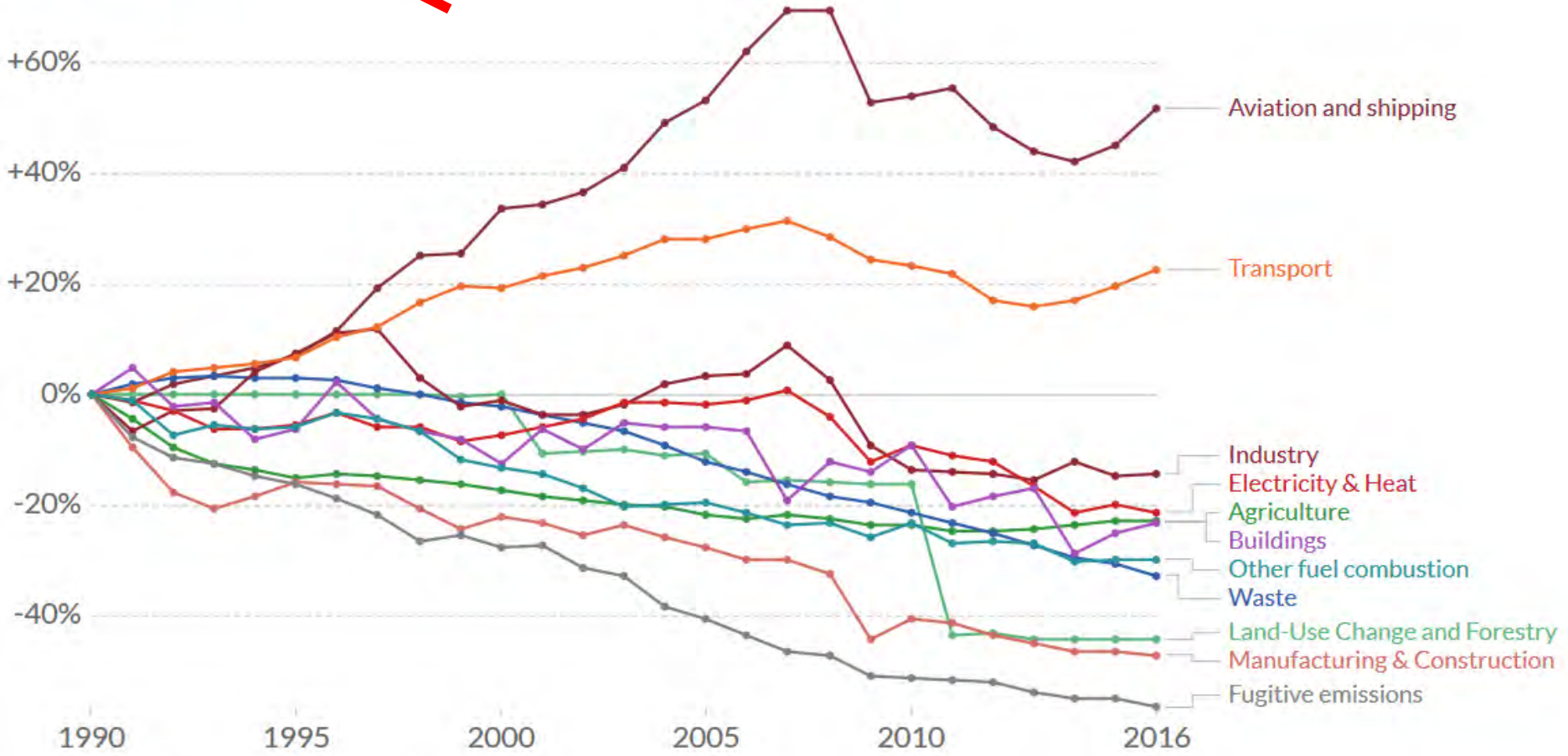
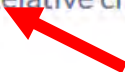
CC BY

# Greenhouse gas emissions by sector, European Union (27)

Greenhouse gas emissions are measured in tonnes of carbon dioxide equivalents (CO<sub>2</sub>e).

↔ Change country

Relative change



Source: CAIT Climate Data Explorer via. Climate Watch

CC BY

**Unternehmen haben enormen Einfluss nicht nur auf eigene Performance, sondern auf „Well-being“ von Stakeholdern und des Ecosystems –**

**Paradigma der Externalitäten fällt und macht Verhaltensänderung notwendig!**

***Regulierung wird kommen!***

***Unternehmen als „change agents“***



# Diese Erkenntnis scheint sich langsam durchzusetzen...

## Statement on the Purpose of a Corporation

Americans deserve an economy that allows each person to succeed through hard work and creativity and to lead a life of meaning and dignity. We believe the free-market system is the best means of generating good jobs, a strong and sustainable economy, innovation, a healthy environment and economic opportunity for all.

Businesses play a vital role in the economy by creating jobs, fostering innovation and providing essential goods and services. Businesses make and sell consumer products; manufacture equipment and vehicles; support the national defense; grow and produce food; provide health care; generate and deliver energy; and offer financial, communications and other services that underpin economic growth.

While each of our individual companies serves its own corporate purpose, we share a fundamental commitment to all of our stakeholders. We commit to:

- Delivering value to our customers. We will further the tradition of American companies leading the way in meeting or exceeding customer expectations.
- Investing in our employees. This starts with compensating them fairly and providing important benefits. It also includes supporting them through training and education that help develop new skills for a rapidly changing world. We foster diversity and inclusion, dignity and respect.
- Dealing fairly and ethically with our suppliers. We are dedicated to serving as good partners to the other companies, large and small, that help us meet our missions.
- Supporting the communities in which we work. We respect the people in our communities and protect the environment by embracing sustainable practices across our businesses.
- Generating long-term value for shareholders, who provide the capital that allows companies to invest, grow and innovate. We are committed to transparency and effective engagement with shareholders.

Each of our stakeholders is essential. We commit to deliver value to all of them, for the future success of our companies, our communities and our country.

Released: August 19, 2019

Updated with New Signatures: September 6, 2019

**Beispiel: Knapp  
200 der  
wichtigsten  
Unternehmen der  
USA schwenken  
dezidiert um,  
von Shareholder  
Value auf  
Stakeholder Value  
als oberstes Ziel  
(EU ähnliche  
Tendenzen)**



# Nachhaltigkeit, Stakeholder und Wertschaffung

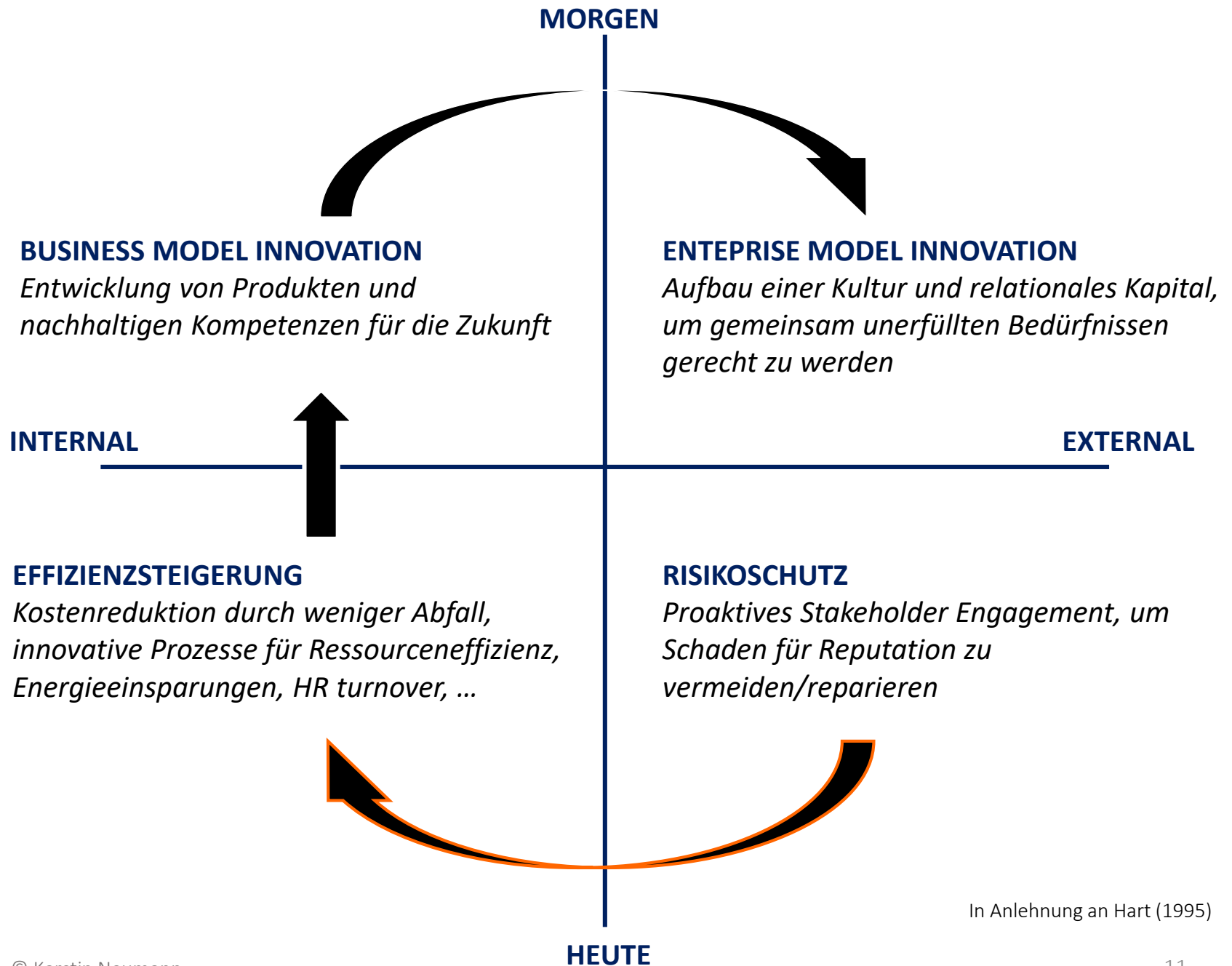
---

- „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die **Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen** können.“ Brundtland-Kommission, 1987
- Für Unternehmen: eine **Ausrichtung der Strategie auf langfristige Generierung von Stakeholder Value (nicht nur rein finanzieller Wert - Shareholder Value)**
- → Berücksichtigung **aller Stakeholder in strategischen Entscheidungen** und korrekter **Kostenansatz aller Inputfaktoren** inkl. **natürlicher** und **sozialer Ressourcen**



# Warum in Nachhaltigkeit investieren und Stakeholder berücksichtigen?

## Warum die Veränderung zu einem nachhaltigen, Stakeholder orientierten Modell?



In Anlehnung an Hart (1995)



# Die Forschungsergebnisse sind eindeutig und in ihrer Vielzahl bemerkenswert

---

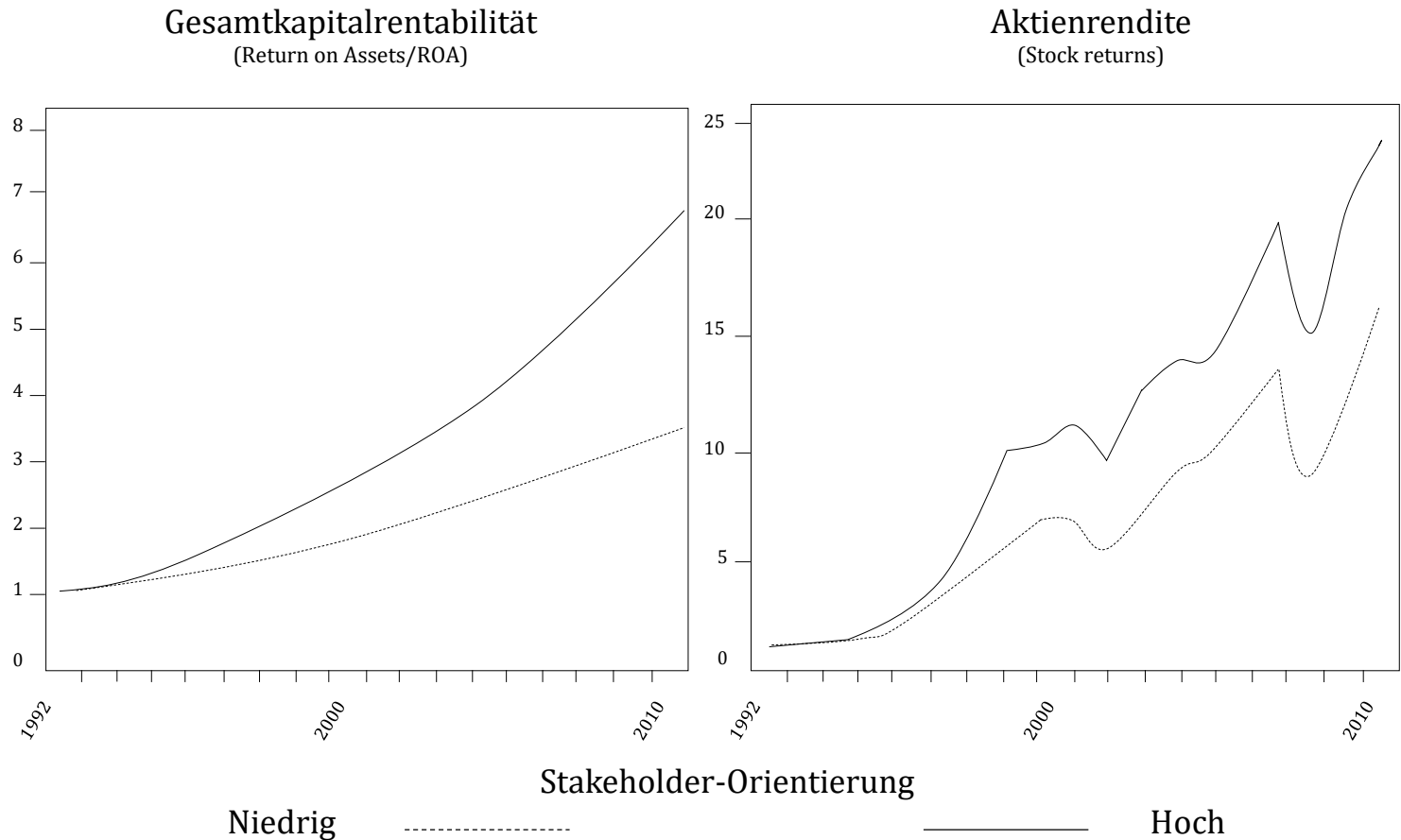
- Signifikanter positiver Zusammenhang zwischen nachhaltigem, Stakeholder- & langfristig orientiertem Verhalten und finanzieller Performance
- Accounting- und Markt-basierte Zahlen
- In verschiedenen Kontexten, sogar in hochdynamischen Zeiten und Krisen
- → Heute ist das „alte“ Modell des „Profit zuerst“ weder deskriptiv noch präskriptiv korrekt!

**Ein paar Beispiele für den  
Business Case  
Oder anders gesagt:  
Nachhaltigkeit lohnt sich  
auch finanziell!**



# 1. Nahezu Verdopplung der langfristigen Performance – Accounting und Markt!

Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014

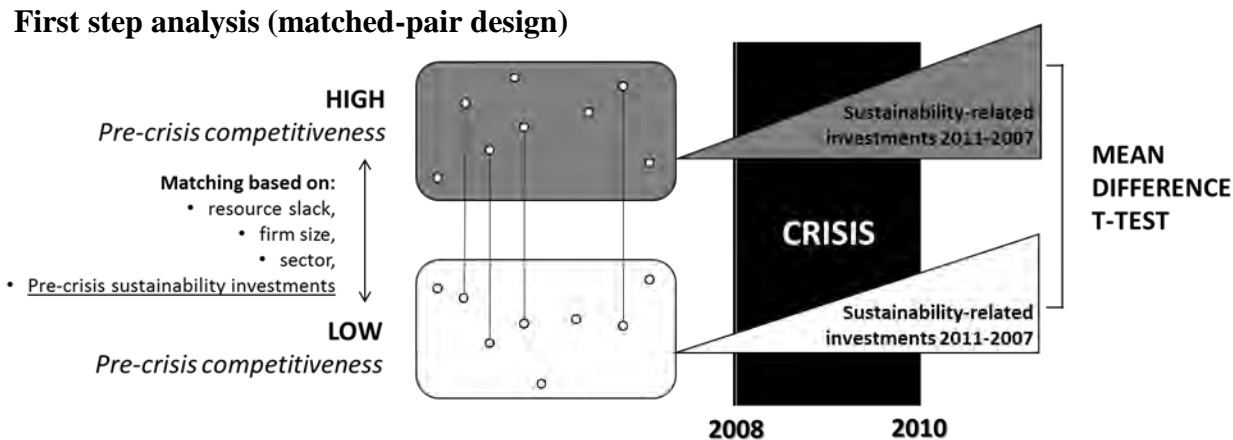


Nach Eccles et al. (2014)



## 2. Nachhaltigkeit hilft Unternehmen durch makro-ökonomische Krisen

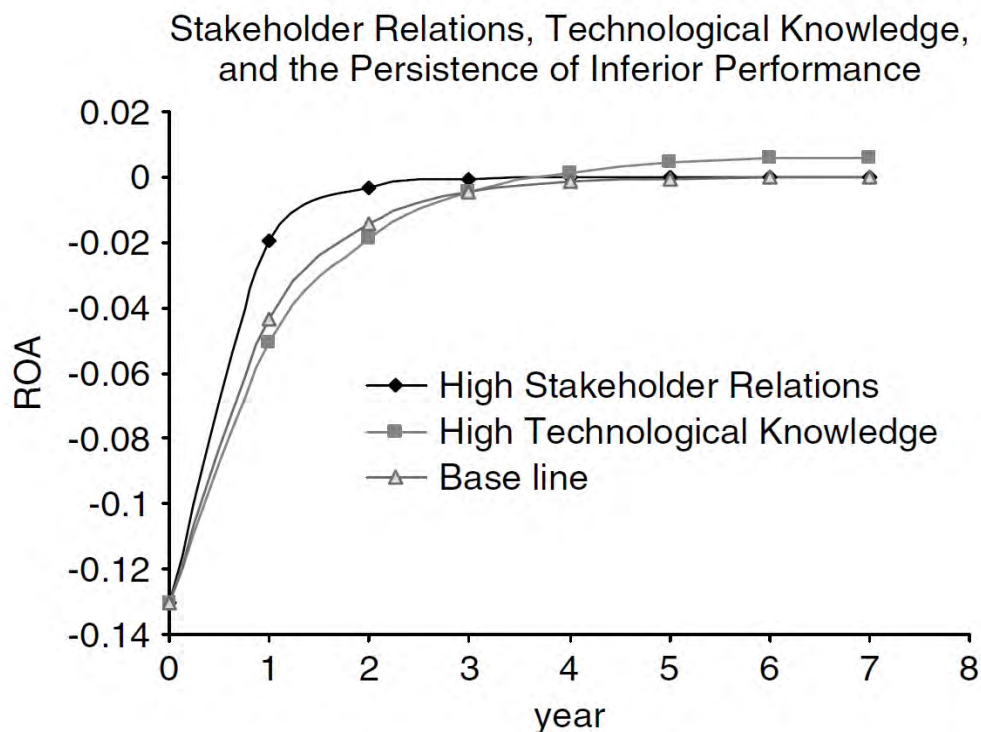
Bettinazzi, Massa & Neumann (2019)



- Investitionen in **ökologische und soziale Nachhaltigkeit** als Strategie, schwere Makro-Krise (hier: von 2008) zu überwinden
- Finanziell zahlt es sich aus, ab 2.-3. Jahr

### 3. Gute Beziehungen zu nicht-finanziellen Stakeholdern hilft Unternehmen durch organisationale Krisen

Choi & Wang (2009); ähnlich Ulmer (2001)



Choi & Wang (2009): 904

- Bedrohliche finanzielle Situation signifikant schneller „durchgetaucht“
- Stakeholderbeziehungen wirksamer als technologische Fähigkeiten
- Zudem positiv verstärkender Effekt auf nachhaltige ökonomische Performance

# 4. Unternehmen brauchen Legitimität: Soziale und ökologische Nachhaltigkeit als wichtiger Hebel

Bettinazzi, Jacqueminet, Neumann & Snoeren (2020: WP)

Gesellschaft erwartet zunehmend **normkonformes Verhalten** von Unternehmen! **Norm** schließt **Nachhaltigkeit** ein!



- **Abstrafung, wenn keine Aktivitäten** und Resultate in Nachhaltigkeit sichtbar sind
- **Kein** „Decoupling“ – „**Greenwashing**“!
- **Kohärentes** Verhalten!
- Wichtig: die Stakeholder müssen es verstehen (→ gute Reports!)



## 5. Die Stakeholder Orientierten sind die Innovativen!



Flammer & Kacperczyk (2016)

- Stakeholderorientierung hat eine signifikante Steigerung von Innovationskraft zur Folge.
- Warum?
- → Wirkung insbesondere über Beziehungskapital, das Jobsicherheit und Zufriedenheit steigert
- → dies führt zu effizientem und effektivem Wissensaustausch
- Relevant für interne und externe Stakeholder



## 6. Die langfristig Orientierten sind die Outperformer!

---

Flammer & Bansal (2017)

- Eine langfristige Orientierung im strategischen Entscheidungsverhalten hat eine signifikante Steigerung von finanziellem Erfolg zur Folge
- Grund: Investitionsverhalten ändert sich!
  - In Innovationen
  - In Stakeholderbeziehungen
- Interessant: Messung langfristige Orientierung = Shift in Anreizsystemen des Topmanagements



# 7. Die Outperformer sind die „Purpose-Driven Firms“!

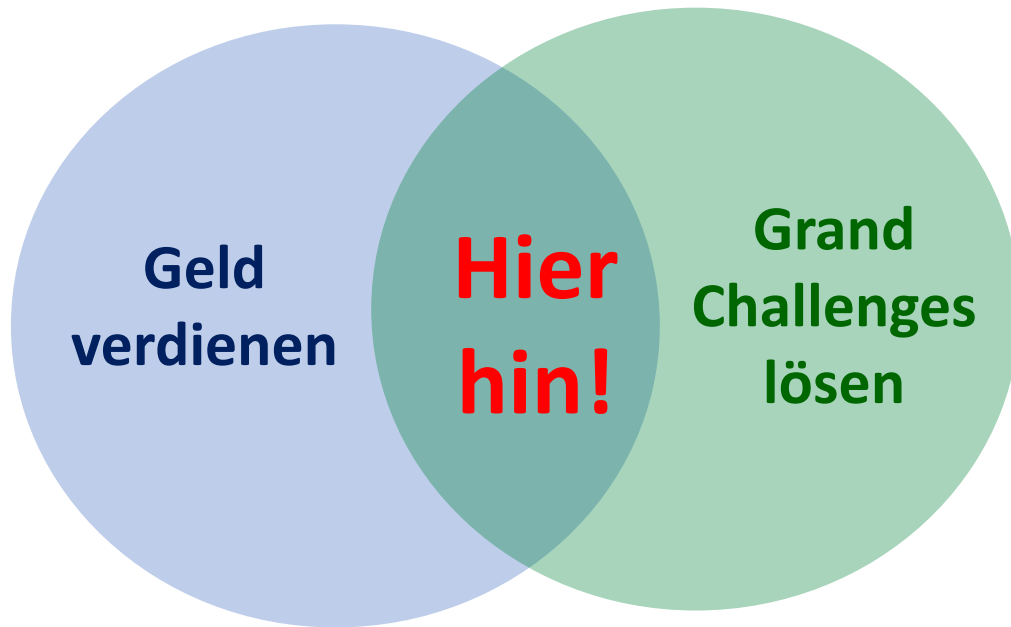
## Botschaft von 20 Jahren Forschung von Rebecca Henderson (HBS)

- Insb. Produktivitäts“Spread“ nach 2008er Krise, jetzt sind obere zehn Prozent doppelt so produktiv wie die unteren zehn
- Branchenübergreifend, Länderübergreifend (OECD)
- Produktivste Unternehmen: **Es ist der nicht-finanzielle Unternehmenszweck!** → langfristige Investitionen → Wert- und Produktivitätssteigerung
- **Denn: Naturkapital und Sozialkapital haben ihren Preis und Stakeholder schaffen Wert!**
- Wichtig: **Mission-Alignment** und Mitarbeitern immer wieder Gründe aufzeigen, warum sie ihre (harte) Arbeit leisten – „nette“ Atmosphäre nicht genug



# Die Chance des Purpose-Driven Shared Value

---

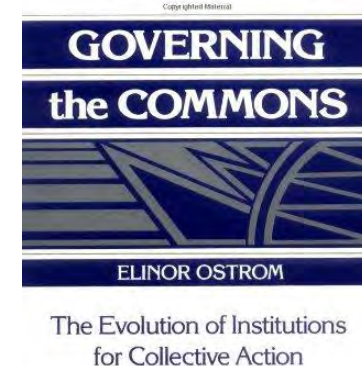


Unternehmen können so:

- Talent anziehen
- Engagement der Arbeitnehmer/innen erhöhen
- Risiken und Kosten senken
- Effektive Differenzierung vorantreiben
- Völlig neues Business Model schaffen

## 8. Es gibt nachhaltiges kollektives Handeln ganzer Systeme!

... zeigt die langjährige Forschung von Elinor Ostrom.



- Ostrom (1990): Institutionelle Designprinzipien gegen Übernutzung knapper Ressourcen
- Ein Mix aus formalen Regeln bei lokaler Kooperation, Kommunikation und Interaktion zwischen Beteiligten → Erlernen kooperativen Verhaltens  
→ Fokus auf gemeinsamem Nutzen anstatt auf kompetitivem, individuellem Nutzen
- → Industrieinitiativen & Netzwerk- und Multiallianzeninitiativen



## Trotzdem: „Argumente“ dagegen, die Sie oft hören

---

- Zu teuer und wer weiß, ob sich das auszahlt
- Und wenn, kommen Rückflüsse erst spät
- Alles viel zu komplex, man weiß nicht wie
- Stakeholder wollen alle was anderes, manche früher, manche später, und sie ändern laufend ihre Meinung
- Regierungen, EU, etc. dto.
- Wir müssen Geld verdienen!
- ...

# Trotzdem: „Argumente“ dagegen, die Sie oft hören

---

Trade-offs

Unsicherheit

- Alles viel zu komplex, man weiß nicht wie
- Wer weiß, ob sich das **Langfristperspektive** ige

- Sta **Zielkonflikte** alle was anderes, manche früher, manche später, und sie ändern laufend ihre Meinung

Kausale Ambiguität

- Regi **Dynamik**, etc. G.W.
- Wir **verdienen!**

- ... **Abs. & rel. Wertschaffung**

# Moment mal...

Ist das nicht die Logik hinter jeder  
„normalen“ Innovation?

Ist das nicht Strategie?

*“Strategic management is the art of dealing intelligently  
with three grand problems of decision making:  
ignorance, conflict and ambiguity.”  
(Levinthal & March, 1993: 109)*

**Strategische Innovation  
in Nachhaltigkeit!**

***„When the facts change, I change my mind. What do you do, Sir?“***

*(Keynes zugeschrieben)*

**It's the **mindset**, stupid!**



*Trägheit & mangelndes Bewusstsein*

*Unzureichende Kompetenzen und Ressourcen*

*Am Anfang stehende globale, starke Regulierung (policy-making)*

*ermöglicht(e) „Weiter so“*

# „Grüne“ Beispiele von „Weiter so“

Rebound: LED-Birnen in Espresso-  
maschinen?



Spritsparende Motoren in  
immer schwereren Autos?



Nachhaltige Baumwolle im  
„Fast Fashion System“?



Ressourceneffizientere  
Schneekanonen in immer größeren  
Mega-Skigebieten?





**Nachhaltigkeit erfordert die komplette  
Neudefinition des unternehmerischen  
Zwecks, der strategischen Richtung, der  
Governance und der organisationalen  
Strukturen  
& Prozesse –  
der „enterprise logic“.**

## Was ist „anders“ in nachhaltigen, Stakeholder orientierten Unternehmen?

---

**Purpose- Zweck des Unternehmens.** Erfüllung der Bedürfnisse und Ziele multipler Akteure, die zum Unternehmenserfolg beitragen, nicht nur die der Geldgeber → „stakeholder based enterprise logic“ (Blair & Stout, 1999; Post et al., 2002; Freeman et al. 2010)

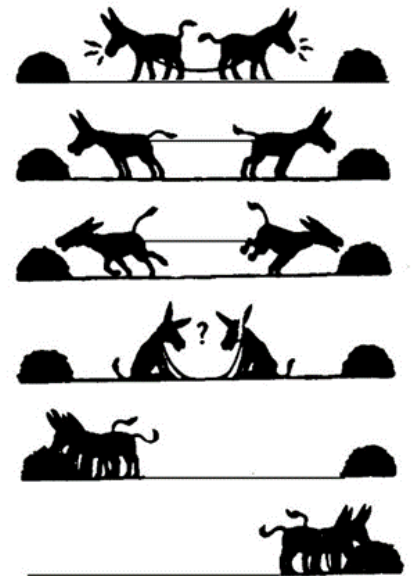
**Performance.** Multi-dimensionale Definition der Zielfunktion anhand von Stakeholder relevanten Dimensionen

**Prozesse/Strukturen.** Der Grad, zu dem sich strategische Prozesse, Governancemechanismen, Produkt/Prozessinnovation, Routinen an Stakeholderinteressen und deren Befriedigung orientieren (z.B. Eccles et al., 2014: **Auswahl von & Monitoring in Supply Chain, Anreizsysteme & HR Praktiken, Boardstrukturen, Investoren”komposition”, Integrated Reporting...**)

**People-Menschen.** Manager und Mitarbeiter sind sich ökologischen und sozialen Einflusses ihrer Entscheidungen bewusst, entwickeln entsprechende kognitive Systeme (Werte, Identität)

**Die logische Konsequenz:  
Nachhaltigkeit ist eine fundamental  
strategische Entscheidung, hin zu  
kooperativem Dialog mit Stakeholdern,  
dies liefert das notwendige Mindset!\***

**"Co-operation"**



*\*... sage ich nicht (nur), weil ich Strategin bin...*

# Guter Anfang: Stakeholder-Dialog für Nachhaltigkeit

Stakeholders		Means of interaction	Dedicated interface			
			Divisions	Countries/ regions	Corporate	
PRIMARY STAKEHOLDERS	<b>Buyers</b>					
	Customers	B2B	Advisory boards, co-R&D, co-strategy development	X	X	
		B2C	Surveys (trend related, customer satisfaction-related, application research), complaint resolution, focus groups			
	<b>Suppliers</b>					
	Suppliers/business partners		Supplier days (local, global), co-R&D, industry membership	X		
	Financial service providers		Ongoing <i>ad hoc</i> involvement, financial ratings			X
	<b>Internal</b>					
	Employees		Employee engagement surveys, town hall meetings, People performance management system, compliance management system, (local) ombudsman	X	X	X
	Social investors		Surveys			X
	Mainstream investors		Road shows, analyst (face-to-face) meetings, ratings			X
SECONDARY STAKEHOLDERS	<b>Lateral</b>					
	Academia		Co-R&D, exchange programs, local networking		X	X
	Nongovernmental organizations		Surveys, project development, <i>ad hoc</i> involvement		X	X
	Communities		Social investment activities focused on education and health, local networking		X	
	Regulatory bodies		Local networking (business/community driven), participation in advisory bodies, cooperation in community projects		X	X
	Media		Local networking, surveys	X	X	X
	Competitors/other corporations		Industry membership, network for best practices (e.g. WBCSD, Global Compact)	X	X	X

Kooperative Interaktion mit Stakeholdern ermöglicht Wissens- & Informations-transfer, Beziehungskapital und gibt Stakeholdern eine Stimme bei strategischen Entscheidungen → Nachhaltige Ziele werden berücksichtigt

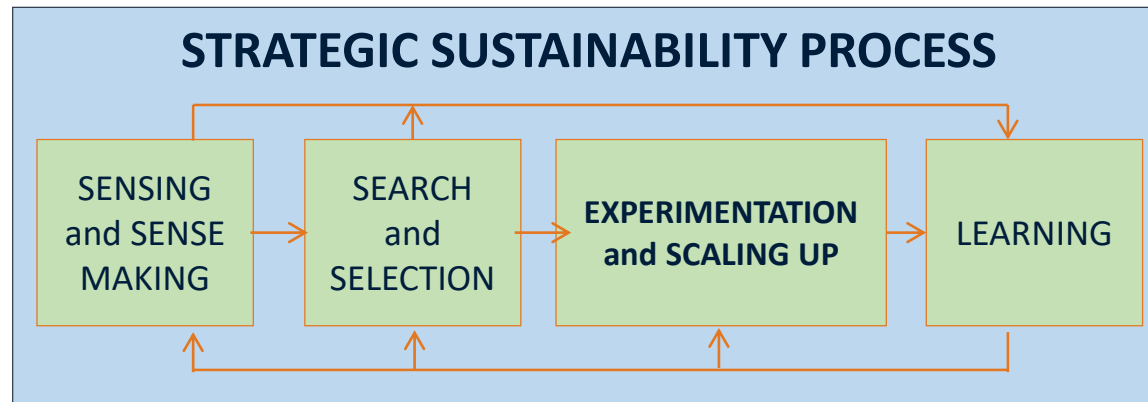
*Beispiel Philips (Maon et al., 2009: 84)*

**Ein Stakeholder Management Ansatz hilft dem Mindset für Nachhaltigkeit. Nur können Sie das ganze Unternehmen nicht auf einmal „umgekrempeln“. Irgendwo müssen Sie anfangen - wie können Sie nachhaltige Projekte wirksam implementieren und upscalen?**



Weil es so komplex ist:  
Unternehmen müssen  
experimentieren!  
(Das kann auch mal  
schiefgehen.)

# Sense-Making, “Experimentieren” und Lernen



Am Beginn des Entscheidungsprozesses steht das formale oder informelle “Sense-Making” der relevanten Nachhaltigkeitsprobleme innerhalb oder außerhalb (Lieferanten?) des Unternehmens:

**Auswahl der Aspekte mit größtem Impact.**

Step by Step: Eigene Pilotprojekte im Unternehmen sind hilfreich – um zu lernen und weitere Akzeptanz im Unternehmen und bei Stakeholdern zu generieren.

**→ Von Anfang an die relevanten Stakeholder mitnehmen!!!**

# Beispiele zweier Großunternehmen

---



nike considered



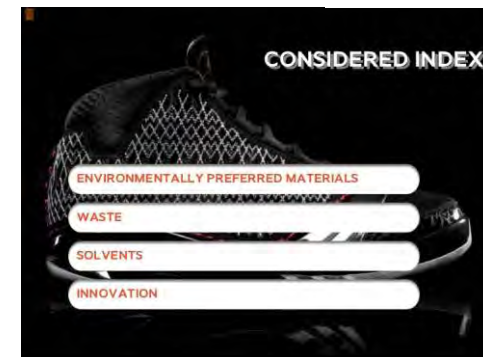
- Nach der „Nike-Krise“: Schaffung einer nachhaltigen Schuhlinie als Lernlabor in bestehenden Prozessen und Teams
- Zu Beginn Konzentration auf ökologischen Fußabdruck, soziale Messungen folgten



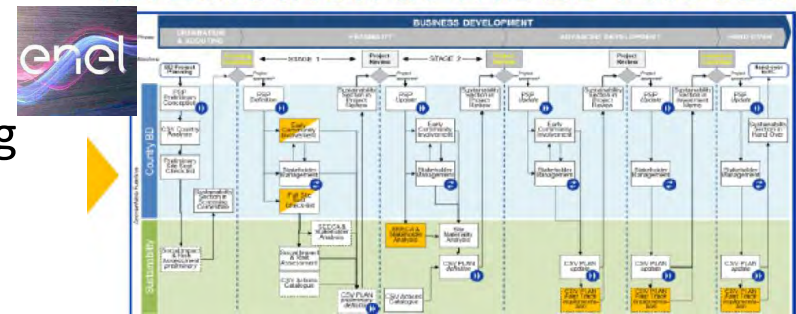
- 2008 Gründung des ENEL Green Power Lab (EGP)
- Zum Experimentieren und Demonstrieren der technologischen und ökonomischen („Business Case“) Machbarkeit von erneuerbaren Energien
- 2010 hoch erfolgreiches IPO, 2015 schon 10,470 MW installiert, 58 Mio. Tonnen CO<sub>2</sub> Emissionen vermieden

# Was wir daraus lernen können

- Abgegrenzte organisatorische Einheit oder neue Produktlinie kann als Generator für Innovationen in Nachhaltigkeit dienen
- Steuerung dieser Einheiten ist wichtig
  - Nike: *Considered-Index* als konkretes Mess-Instrument, das Richtung vorgibt, Kohärenz herstellt und Impact klar darstellt
  - ENEL: Entwicklung von knapp 20 neuen Management-Tools
  - Motivation der Mitarbeiterinnen (Auszeichnungen)
- Wissenstransfer: Überführung der neuen Tools und des neuen Wissens ins gesamte Unternehmen
- Änderung der Organisationsstruktur
  - ENEL: „Innovability“ – Zusammenlegung von Innovations- und Nachhaltigkeitsfunktion im Top Management Team



## INTEGRATION IN THE BD PROCESS



## Was wir daraus lernen können (2)

- Ohne die „richtigen“ Menschen an der Spitze geht es nicht!
  - Erkennen der Notwendigkeit (Branche, Kunden, Gesellschaft, ...)
  - → Motivation
  - Durchsetzungskraft
  - Wissen und Kompetenzen in Nachhaltigkeit

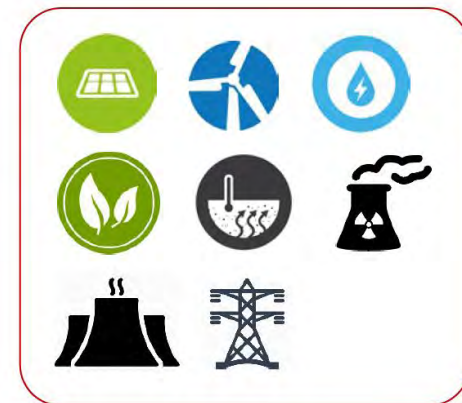


***“... it is not as hard as it seems to ask people to do good [...]. What is hard is asking them to do good [...] and giving them zero direction.”***

(Lorrie Vogel, GM of Nike Considered)

“Grouping renewables as a separated business has enabled EGP’s mangers to understand rather early the growth potentialities of that business”.

Mr. Viale , head of global Generation Enel





# HOLLU: SDGs als strategischer Handlungsrahmen

→ Unternehmenszweck Richtung Nachhaltigkeit - Richtung für alle

- **GF treibt Wandel: Mindset!**
- Schritt für Schritt mithilfe verschiedener Zertifizierungspartner
- Preise und Partnerschaften → Reputationssteigerung, Wissenstransfer, Branche!
- **Allein geht es nicht, gerade für den Mittelstand!**
- Klare Definition der relevanten Stakeholder
- **Integration der SDGs in Unternehmensstrategie – Ausrichtung des unternehmerisch Handelns an SDGs**



(<https://verantwortung.hollu.com>)



**DANKE!**

[kerstin.neumann@uibk.ac.at](mailto:kerstin.neumann@uibk.ac.at)