

Krems, 03.02.2017



NACHHALTIGE INNOVATIONEN – EIN LEITFADEN FÜR KMU UND FAMILIENUNTERNEHMEN

EINE STUDIE IM RAHMEN DES COIN-PROJEKTS
„CSR UND INNOVATION“

Reinhard Altenburger, Christine Bachner, Sophie Böhm, Silvia
Kucera, Roman Mesicek, Michael Reiner



Medieninhaber und Herausgeber
IMC Fachhochschule Krems GmbH
Piaristengasse 1 | 3500 Krems | Austria | Europe
T: +43 2732 802 | F: +43 2732 802 4
I: www.fh-krems.ac.at | E: gf@fh-krems.ac.at

Vorwort

Das Projekt "CSR und Innovation" wird von der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) im Programm COIN für einen Zeitraum von 5 Jahren gefördert (2013-2018). Das übergeordnete Ziel dieses Projekts ist es, den CSR-getriebenen Innovationsprozess in Unternehmen zu analysieren und ein Modell für einen CSR-getriebenen Innovationsprozess in KMU und Familienunternehmen zu entwickeln. Ein Schwerpunkt der ersten Projektphase war es, zu überprüfen, ob KMU einen informellen, unstrukturierten Innovationsprozess verfolgen und ob sich dieser von dem, in der Wissenschaft präsentierten und auf große Unternehmen fokussierten Ansatz unterscheidet. In der zweiten Projektphase, wurde ein Modell eines CSR-getriebenen Innovationsmodells entwickelt, welches in der vorliegenden Studie beschrieben wird.

Zur besseren Lesbarkeit werden in dieser Studie personenbezogene Bezeichnungen, die sich zugleich auf Frauen und Männer beziehen, generell nur in der im Deutschen üblichen männlichen Form angeführt. Dies soll jedoch keinesfalls eine Geschlechterdiskriminierung oder eine Verletzung des Gleichheitsgrundsatzes zum Ausdruck bringen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Forschungsdesign	3
2.1	Experteninterviews	3
2.4	Good-Practice Fallstudiensammlung.....	4
2.5	Implementierungsprozess KMU	5
2.6	Implementierungsprozess Familienunternehmen	6
3	Theoretischer Hintergrund.....	8
3.1	Nachhaltigkeit/CSR.....	8
3.2	Innovation.....	9
3.3	Nachhaltige Innovationen	10
3.4	Stakeholder Engagement	12
3.5	KMU und Familienunternehmen.....	14
4	Unternehmenskultur und –werte.....	16
4.1	Unternehmenskultur	16
4.2	Normative Verankerung in den untersuchten Unternehmen	17
5	Entwicklungsprozess nachhaltiger Innovationen in KMU	20
5.1	Einbettung CSR-getriebenen Innovationen im KMU.....	20
5.1.1	Innovationen in KMU	20
5.1.2	Open Innovation	20
5.1.3	Stakeholdereinbindung zur Unterstützung von Nachhaltige Innovationen	23
5.1.4	Rolle des Innovationsteams	28
5.2	Prozessmodell CSR-getriebener Innovationen	31
5.2.1	Rahmenbedingungen des Prozessmodells.....	32
5.2.2	Phasen des Prozessmodells	34
6	Tools.....	43
6.1	Value Mapping (Wertekarte)	43
6.2	Orientierung der Innovationsaktivitäten an den Sustainable Development Goals ..	45
6.3	How might we-Fragen.....	47
6.4	Laterales Denken/Sechs Hütte	49
6.5	Cross Industry Innovation	50
7	Entwicklungspfade	54
7.1	Übersicht über Aktionsfelder nachhaltiger Innovationen	54
7.2	Entwicklungspfade nachhaltiger Innovationen	55
8	Fazit.....	58

8.1	Resümee.....	58
8.2	Ausblick	59
	Literaturverzeichnis	60
	Abbildungsverzeichnis	65

1 Einleitung

Klimawandel, Energie- und Ressourcenfragen sowie die Auswirkungen der Umweltverschmutzung auf die Gesundheit und die Wirtschaftstätigkeit führen unweigerlich zu Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie der Kosten- und Wettbewerbssituation in nahezu allen Branchen. Corporate Social Responsibility (CSR), von der Europäischen Kommission als "die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft" definiert (European Commission, 2011), kann in erheblichem Maße beeinflussen, wie gut sich Unternehmen an diese Veränderungen anpassen, und spielt daher eine entscheidende Rolle bei der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.¹

Die vorhandene Forschungsliteratur betont den starken Zusammenhang zwischen CSR und Innovation (z.B. Hansen, Grosse-Dunker, & Reichwald, 2009; Schaltegger & Wagner, 2011, Clausen & Loew, 2009). So zeigen auch Porter und Kramer, dass CSR eine bedeutende Innovationsquelle darstellt, und unterstreichen die Notwendigkeit, Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt der Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens zu stellen und damit Initiativen zu verfolgen, die der Gesellschaft zugutekommen und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens stärken (Porter & Kramer, 2006; Porter & Kramer, 2011).

Bis heute ist wenig über den Zusammenhang von CSR-Aktivitäten und Innovationsmanagement in der betrieblichen Praxis von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bekannt, trotz der Tatsache, dass KMU 99,8 % der Unternehmen ausmachen und für 66,5 % der Beschäftigung in der EU verantwortlich sind (Heledd Jenkins, 2009). Die vorliegende Studie soll diese Lücke füllen und konzentriert sich auf CSR-getriebene Innovationen in klein und mittel Unternehmen sowie Familienunternehmen. Der Kern dieser Studie bildet das Modell von CSR-getriebenen Innovationen, welches Unternehmen dabei helfen soll, gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit nicht nur in einzelne, sondern in alle Phase des Innovationsprozesses zu integrieren.

In der vorliegenden Studie wird zuerst (im Kapitel 2) ein Überblick über das Forschungsdesign gegeben und in Kapitel 3 der theoretische Hintergrund beleuchtet. Die Unternehmenskultur und –werte werden im Kapitel 4 beschrieben, welche die normative Verankerung in den untersuchten Unternehmen beinhaltet. Kapitel 4 bildet den Kern dieser Studie. Hier wird der Entwicklungsprozess nachhaltiger Innovationen im KMU erläutert und die Einbettung an Hand der Konzepte Open Innovation und Stakeholdereinbindung sowie die Rolle des Innovationsteams und Besonderheiten von Innovationen in KMU beleuchtet. Das Prozessmodell CSR-getriebener Innovationen wird anhand der Rahmenbedingungen und anhand der einzelnen

¹ Die Begriffe CSR, gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit werden im Folgenden synonym verwendet.

Innovationsphasen erläutert. Im Kapitel 6 werden fünf Tools vorgestellt, die einen CSR-getriebenen Innovationsprozess unterstützen können. Kapitel 7 umschließt die unterschiedlichen Entwicklungspfade. Dieses Kapitel kann als Hilfestellung über Einstiegsoptionen bzw. Weiterentwicklungsmöglichkeiten in das Thema Nachhaltigkeit für Unternehmen verstanden werden. Das letzten Kapitel beinhaltet ein Resümee und einen Ausblick.

2 Forschungsdesign

Die vorliegende Studie und das darin beschriebene Modell für einen CSR-getriebenen Innovationsprozess, baucht auf den Untersuchungsergebnissen einer Fallstudienanalyse auf. Für die Fallstudienanalyse wurden zehn österreichische KMU und Familienunternehmen identifiziert, die in der Vergangenheit bereits mehrfach für ihr innovatives CSR-Engagement ausgezeichnet wurden. Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, eine gute Balance hinsichtlich Branche, Größe und geographischer Lage zu erreichen. Relevante Informationen wurden durch semi-strukturierte, persönliche Interviews, Werksbesichtigungen und Sekundärdaten generiert. Ergänzt wurde die Multi-Case-Study-Forschung nach Yin (2003) durch Fokusgruppen bzw. Workshops und Interviews mit Experten, welche umfassende Erfahrung aus der Beratung oder der Gründung von CSR-Netzwerken vorweisen können. Alle Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und auf der Grundlage von Mayring's qualitative Inhaltsanalyse ausgewertet (Mayring, 2010). Wie bereits angemerkt, wurden die Erkenntnisse verwendet, um ein Modell eines CSR-getriebenen Innovationsprozesses für KMU und Familienunternehmen zu erstellen, das im Zentrum dieses Leitfadens steht. In Folge kam es zu einem Implementierungsprozess mit einem KMU und einem Familienunternehmen, bei welchem die Forschungsergebnisse und das entwickelte Innovationsmodell eingebracht, umgesetzt und daran weitergearbeitet wurde. Aus den Erkenntnissen der Projekte und deren Reflexion sollen wiederum weiterführende Fragestellungen für zukünftige Forschungsaktivitäten abgeleitet werden.

Nachfolgend wird eine detaillierte Übersicht über die einzelnen Aktivitäten der Evaluierung und Erhebung der Daten gegeben.

2.1 Experteninterviews

Es wurden Interviews mit sechs Experten aus dem Bereich der Unternehmensberatung und des Netzwerk-Managements durchgeführt, um relevante Fragestellungen und aktuelle Schwerpunkte aus dem Unternehmensalltag von KMUs und CSR-getriebener Innovation zu erheben. Die Erkenntnisse bildeten die Grundlage für die Konzeption des ersten Workshops.

2.2 Fokusgruppe/Workshop mit Unternehmen I

Im November 2013 wurde der erster Workshop mit acht Unternehmensvertretern von KMU aus Wien und Niederösterreich durchgeführt. Die Teilnehmerauswahl erfolgte nach den Kriterien „anerkannte Auszeichnungen im Bereich CSR/Nachhaltigkeit und klares Bekenntnis des Unternehmens zur Innovation“. Vertreter folgender Unternehmen nahmen am Workshop teil:

- SONNENTOR Kräuterhandels GmbH,
- Bösmüller - Print Competence Center Wien,

- Fab4Minds,
- Gansch Tech-Support KEG,
- Druckerei Janetschek GmbH,
- VBV - Vorsorgekasse AG,
- Schrenk GmbH und
- gugler GmbH

Die Schwerpunkte lagen dabei in den Bereichen Verständnis von Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung in KMU, den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen in Hinblick auf nachhaltige/CSR-getriebene Innovationsaktivitäten und der Gestaltung des Innovationsprozesses dieser Unternehmen. Die Ergebnisse des Workshops wurden dokumentiert und ausgewertet. Aus den Teilnehmerbeiträgen wurden wertvolle Anregungen für die Gestaltung der Fragestellungen für die Fallstudien gewonnen.

2.3 Fokusgruppe/Workshop mit Unternehmen II

Im November 2014 wurde ein weiterer Workshop mit Unternehmensvertretern durchgeführt, da durch die Online-Befragung keine verwertbaren Ergebnisse generiert werden konnten. Der Fokus lag dabei darauf, die erzielten Erkenntnisse aus den Fallstudien, Experteninterviews und dem ersten Workshop zu überprüfen, weiterzuentwickeln und Inputs für den Innovationsprozess zur Generierung nachhaltiger Innovationen zu sammeln.

Vertretern folgender Unternehmen nahmen am Workshop teil:

- Austria Plastics GmbH
- Bösmüller – Print Competence Center Wien,
- Druckerei Janetschek GmbH,
- Elektro Kölbl KG,
- Schrenk GmbH,
- TELE Haase Steuergeräte Ges.m.b.H. und
- Vöslauer Mineralwasser AG

Unter Anleitung des Projektteams wurde gemeinsam mit den Unternehmensvertretern erarbeitet, wie Nachhaltigkeitsstrategie und -ziele bestmöglich im Innovationsprozess Berücksichtigung finden, damit Produkt-, Dienstleistungs- und ressourcenschonende Geschäftsmodellinnovationen entwickelt werden können.

2.4 Good-Practice Fallstudiensammlung

Nach dem ersten Workshop im November 2013 erfolgte die Festlegung der Kriterien und Auswahl von Unternehmen für die Fallstudien. Die Unternehmen sollten eine renommierte

Auszeichnung für ihre CSR-Aktivitäten erhalten haben und über ein klares Bekenntnis zu Innovation verfügen. Die Unternehmen wurden kontaktiert und 2-3 Interviews und eine Werksbesichtigung vereinbart. Die Interviews wurden in den Unternehmen durchgeführt, wobei ein Interview mit dem Geschäftsführer bzw. Eigentümer und die weiteren Interviews mit Mitarbeitern, welche maßgeblich mit Innovationen und Nachhaltigkeit/CSR in Verbindung stehen, geführt wurden.

Für die Interviews wurden teilstrukturierte Fragebögen entwickelt, die Fragen wurden einerseits für Geschäftsführer und Eigentümer und „weitere Mitarbeiter in Innovationsprojekten“ abgestimmt, die mit Hilfe eines Interviewleitfadens vorbereitet und durchgeführt wurden.

Fallstudieninterviews wurden im Berichtszeitraum mit folgenden Unternehmen vereinbart und durchgeführt:

- Boutiquehotel Stadthalle
- Druckerei Janetschek
- Zotter
- Vöslauer
- Murauer Brauerei
- WimTec
- Sonnentor
- Riess Kelomat
- Löffler
- Lenzing Papier

Ein Unternehmen (Tele-Haase) sagte nach einer Zusage aus Kapazitätsgründen wieder ab und wurde durch die Fa. Löffler ersetzt.

Sekundärliteratur und verfügbare Nachhaltigkeitsberichte sowie Presseberichterstattung zu den Unternehmen wurden erhoben und in die Fallstudien eingebaut. Die Erstellung dieser wurde im Oktober 2014 abgeschlossen.

2.5 Implementierungsprozess KMU

Als Fallstudien Unternehmen für die Betrachtung der Implementierung von CSR-getriebenen Innovationsprozessen in KMU wurde die Firma Tele-haase ausgewählt. Bei einem Besuch der Firma wurde mit dem Geschäftsführer (und Eigentümer) die Eckpunkte der Zusammenarbeit geklärt, eine Unternehmensbesichtigung durchgeführt und weitere für das Projekt relevante Mitarbeiter interviewt.

In mehreren Workshops mit jeweils 12 bis 15 Teilnehmern wurden an einem gemeinsamen Innovationsverständnis von Mitarbeitern und Führungskräften in der Produktion, Entwicklung und Verwaltung gearbeitet. Die Verbindung von globalen Herausforderungen der Nachhaltigkeit und das Erkennen von Nachhaltigkeitsthemen im regionalen Rahmen in dem das Unternehmen tätig ist wurde intensiv herausgearbeitet. Als Schwerpunktthemen wurden Energie, Wasser und ressourcenschonendes Wirtschaften identifiziert, welche besonders für nachhaltige Innovationen relevant sind. Hier wurden konkrete Innovationsideen entwickelt und bestehende Produkte verstärkt auf ihre Nachhaltigkeit hinterfragt.

In einem eigenen Workshop wurde der international intensiv diskutierte „Shared Value“-Ansatz vorgestellt und die Auswirkungen auf das Innovationsverständnis erarbeitet. Dabei steht die Verbindung von Vorteilen für das Unternehmen und gleichzeitig die Gesellschaft im Mittelpunkt. In dieser Diskussion wurden einige Schwächen in Hinblick auf Nachhaltigkeit des aktuellen Innovationsprozesses identifiziert.

In einem weiteren Workshop stand die Einbindung von Stakeholdern in den Innovationsprozess im Mittelpunkt. Dabei wurden Stakeholder identifiziert welche für nachhaltigere Produkte sinnvoll wären und auch Formen der Einbindung angesprochen.

Ein Workshop hat sich mit der Identifikation von Aspekten die für den (potenziellen) Kunden besonders wichtig sind beschäftigt. Dabei wurden Argumente für nachhaltigere Produkte und die Möglichkeiten einer Differenzierung durch verstärkte Nachhaltigkeit erarbeitet.

Die organisatorische Verankerung stellte einen weiteren Schwerpunkt dar, hier wurden auch durch ergänzendes Coaching des Geschäftsführers Ansatzpunkte erarbeitet.

2.6 Implementierungsprozess Familienunternehmen

Als Fallstudien Unternehmen für die Betrachtung der Implementierung von CSR-getriebenen Innovationsprozessen in Familienunternehmen wurde die Firma MAM ausgewählt.

An zwei Workshop-Tagen wurde die Ausgangssituation unter besonderer Berücksichtigung der Unternehmenswerte, welche für den Gründer und Eigentümer wesentlich für alle Innovationsaktivitäten und das Nachhaltigkeitsverständnis im Unternehmen sind, evaluiert. Diese wesentlichen Leitplanken werden im Projektverlauf immer wieder reflektiert. Schrittweise wurden die einzelnen Elemente des vom IMC Projektteam entwickelten Modells eines CSR-getriebenen Innovationsprozesses erläutert und dem Innovationsprozess bei MAM gegenübergestellt.

Aus der umfassenden Diskussion der CSR und Nachhaltigkeitsaktivitäten der letzten Jahre und der geplanten Aktivitäten in diesem Bereich wurden Ansatzpunkte für die weitere Projek-

arbeit herausgearbeitet. Dabei ist der Einsatz von professionellen Instrumenten des Innovationsmanagements welche bei MAM seit mehreren Jahren eingesetzt werden zu berücksichtigen. Der aktuelle Stand des Stakeholder-Engagements wurde analysiert und der Handlungsbedarf besprochen.

Aufbauend auf den zu Beginn identifizierten Unternehmenswerten wurden in mehreren Workshops und in begleitendem Coaching die einzelnen Elemente des vom IMC Projektteam entwickelten Modells eines CSR-getriebenen Innovationsprozesses erläutert und dem Innovationsprozess bei MAM gegenübergestellt.

Zwischen den Workshop-Terminen fanden intensive Recherchen und Vorbereitungsarbeiten statt, die Kommunikation erfolgt dabei via Mail oder telefonisch mit den Ansprechpartnern im Unternehmen.

In weiteren Workshops wurde an den Themen globale Herausforderungen der Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette und Fragen der Stakeholdereinbindung gearbeitet. Dabei wurde die aktuelle Situation des Stakeholdermanagements kritisch reflektiert und unter neuen Herausforderungen in Hinblick auf nachhaltige Innovationen erarbeitet. Als weiterer Schwerpunkt hat sich die intensive Auseinandersetzung mit den Sustainable Development Goals (SDGs) erwiesen, welche neue Chancen und Märkte bedeuten können aber auch möglich Risiken für zukünftige Innovationen bedeuten können. Die relevanten Unterziele der SDGs wurden identifiziert und in die einzelnen Schritte des nachhaltigen Innovationsprozesses implementiert.

Die organisatorische Verankerung stellte einen weiteren Schwerpunkt dar, hier wurden auch durch ergänzendes Coaching des Projektteams Ansatzpunkte erarbeitet.

3 Theoretischer Hintergrund

Im Folgenden werden die Konzepte rund um CSR/Nachhaltigkeit, Innovation und Stakeholder Engagement kurz aufgearbeitet und ihre Beziehung zueinander analysiert.

3.1 Nachhaltigkeit/CSR

Während es lange Zeit als Hauptaufgabe der Unternehmen gesehen wurde, Shareholder Value zu schaffen, rückt die gesellschaftliche Verantwortung dieser immer weiter in den Mittelpunkt. Heute findet zwischen Wissenschaftlern, Beratern und Führungskräften eine intensive Debatte darüber statt, wie Unternehmen humaner, ethischer und transparenter Geschäfte machen können. In diesem Kontext werden Konzepte wie nachhaltige Entwicklung (United Nations, 1987), Corporate Citizenship (Habisch, 2003), nachhaltiges Unternehmertum (Schmidpeter, 2015), Triple Bottom Line (Elkington, 1998; De George, 1982) und Corporate Social Responsibility (Carroll, 1991) intensiv diskutiert.

Insbesondere das Konzept „Corporate Social Responsibility“ wurde gründlich untersucht und kann in der wissenschaftlichen Literatur bis in die 1920er Jahren zurückverfolgt werden (Perini, 2006). Eine der ersten Definitionen von CSR stammt 1953 von Bowen, für den es bei CSR um *„obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of actions which are desirable in terms of the objectives and values of our society“* geht (Bowen, 2013).

In den 1990er Jahren wurden die Aktivitäten von CSR zusammengefasst und von Elkington (1998) als „triple-bottom line“ (TBL) bezeichnet, ein Konzept, das besagt, dass die CSR-Aktivitäten der Unternehmen in drei Säulen gruppiert werden können: (1) „Planet“, d.h. mit Respekt für die Umwelt, (2) „People“ mit einem Schwerpunkt auf Respekt für Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Stakeholder und die Gesellschaft und (3) „Profit“, die die Rentabilität des Unternehmens, seinen Wohlstand sowie Wirtschaftswachstum umfasst.

Für Asongu (2007) bedeutet CSR, dass Unternehmen verpflichtet sind, die Interessen ihrer Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre, Gemeinschaften und der Umwelt in allen Aspekten ihres Betriebes zu berücksichtigen. CSR ist eng mit den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung verknüpft, die die Unternehmen auffordern, die unmittelbaren und langfristigen sozialen und ökologischen Konsequenzen ihrer Aktivitäten in ihren Entscheidungen zu berücksichtigen und nicht nur Gewinne oder Dividenden zu betrachten.

Aus der Perspektive eines politischen Entscheidungsträgers hat die Europäische Union zur weltweiten Debatte über CSR mit der Feststellung beigetragen, dass CSR *„die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“* sei (European Commission,

2011). Dieser Erkenntnis folgend beeinflusst CSR in erheblichem Maße, wie gut sich ein Unternehmen an gesellschaftliche Veränderungen anpasst und spielt daher eine entscheidende Rolle bei der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Obwohl die Interpretation der EU zu CSR in Einklang mit den Ergebnissen der wissenschaftlichen Literatur steht, gibt es keine eindeutige, allgemein anerkannte Definition oder ein umfassendes, theoretisches Rahmenwerk zu CSR (Perrini, 2006).

Viele Unternehmen betrachten heute CSR-Initiativen als Chancen für ein effizienteres Management ihrer Humanressourcen und der Lieferkette, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen CSR-Ansätze verfolgen, um Effizienz zu steigern, Innovation zu stimulieren und organisationales Wachstum zu schaffen (Stigson, 2002).

In den letzten Jahren wurden aber auch Bedenken gegenüber Unternehmen geäußert, die CSR aufgrund des Fehlens von Regeln und Gesetzen in trügerischer Absicht vortäuschen. In diesem Zusammenhang bezieht sich der Begriff "Greenwashing" auf die Verteidigungsstrategien, die Unternehmen einsetzen, um ihre Reputation in der Öffentlichkeit, der Gemeinschaft und bei den Regulierungsbehörden zu sichern, Abweichungen zu verheimlichen und die Schuld anderen zuzuschreiben (Laufer, 2003)

3.2 Innovation

Innovationen spielen bei der Schaffung von dauerhaften Werten und der Erhaltung eines Wettbewerbsvorteils eine zentrale Rolle (Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009). Trotz der Tatsache, dass das wissenschaftliche Interesse am Thema Innovation bereits vor rund 100 Jahren begonnen hat, existieren diesbezüglich nach wie vor viele Unklarheiten (Adams, Besant, & Phelps, 2006). Ähnlich wie beim Begriff CSR gibt es auch zu Innovation keine einheitliche und universell anerkannte Definition. Nach Schumpeter (1934) besteht die Innovation aus einem der folgenden Phänomene: 1. Herstellung eines neuen Produktes oder einer neuen Produktqualität, 2. Einführung einer neuen Produktionsweise, 3. Erschließung eines neuen Marktes, 4. Erschließung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen oder Halbfabrikaten und/oder 5. die Umsetzung einer neuen Organisationsform.

Spätere Beiträge zur Innovationsforschung, beginnend in den frühen 1970er Jahren, konzentrierten sich auf Innovation als die Kommerzialisierung technologischer Erfindungen. Eine der weitest verbreiteten Definitionen von Innovation stammt von Christopher Freeman (1974), der meint "technical innovation or simply innovation is used to describe the introduction and spread of new and improved products and processes in the economy and 'technological innovation' to describe advances in knowledge" (S. 18). Heute versteht die Organisa-

tion für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) Innovation als "implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization or external relations" (OECD & Eurostat, 2005, S. 46). Im Gegensatz zu Erfindungen müssen Innovationen erfolgreich am Markt verbreitet (für Produkte) oder umgesetzt werden (für Prozesse), um wirtschaftliche Auswirkungen zu erzielen. Obwohl sie neu auf dem Markt oder der Welt sein können, müssen sie ein beträchtliches Maß an Neuheit für das Unternehmen darstellen (OECD & Eurostat, 2005).

In den letzten 20 Jahren wurde eine Reihe von potentiell nützlichen Typologien zur Innovation entwickelt, von denen jede versucht, einen Einblick in unser Verständnis des Innovationsprozesses zu geben. Eine der populärsten Typologien basiert auf der Unterscheidung zwischen Produkt-, Prozess-, Marketing- oder Organisationsinnovationen (Damanpour, 1991; Utterback & Abernathy, 1975). Utterback und Abernathy (1975) schlagen auch eine Klassifizierung von Innovation vor, die auf dem Grad der Veränderung basiert und zwischen radikalen und inkrementellen Innovationen unterscheidet. Mit radikalen Innovationen verwandeln Unternehmen technologische und/oder Marktbedingungen, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, während inkrementelle Innovationen nicht-radikale Verbesserungen und eine Restrukturierung von Prozessen innerhalb der Organisation darstellen (Hockerts, 2007).

Wesentlich ist auch die Abgrenzung zwischen Produkt- und Prozessinnovationen zu Geschäftsmodellinnovationen. Laut Gassmann et al. (2013) spricht man von einer Geschäftsmodellinnovation, wenn mindestens zwei der vier Geschäftsmodellkomponenten durch die Innovation betroffen sind. Die Geschäftsmodellkomponenten umfassen folgende vier Dimensionen: Der Kunde – wer ist unsere Zielgruppe? Das Nutzenversprechen – was bieten wir den Kunden an? Die Wertschöpfungskette – wie stellen wir die Leistungen her? Die Ertragsmechanik – wie wird Wert erzielt?

3.3 Nachhaltige Innovationen

Um die Chancen der sich wandelnden globalen Märkte und Wettbewerbsdynamik optimal nutzen zu können, aber auch, um auf die Herausforderungen des Wirtschaftens im 21. Jahrhundert zu reagieren, müssen Unternehmen ständig und nachhaltig innovieren. In den letzten Jahren wurde in theoretischen Untersuchungen vermehrt Aufmerksamkeit auf die Beziehung zwischen gesellschaftlicher Verantwortung/CSR und Innovationen gelegt. In vielen Arbeiten wurde wiederholt betont, dass CSR großes Potential für Innovation und Wachstum bietet (z.B. Hansen, Grosse-Dunker, & Reichwald, 2009; Schaltegger & Wagner, 2011). So argumentieren beispielsweise Nidumolu, Prahalad und Rangaswami (2013), dass gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen einer der wichtigsten Motoren für Innovation ist, während Yoon und Tello (2009) hervorheben, dass ein konsequentes Engagement für CSR die Organisation

dabei unterstützt, auch weiterhin innovativ und wettbewerbsfähig zu sein. Ziel nachhaltiger Innovationen ist es, die negativen Auswirkungen der Produktion zu minimieren, gleichzeitig aber auch Nutzen und Mehrwert für Kund/innen und andere Stakeholder zu schaffen (Klewitz & Hansen, 2014).

Auch Porter und Kramer zeigen, dass CSR eine bedeutende Innovationsquelle darstellt, und unterstreichen die Notwendigkeit, Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt der Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens zu stellen und damit Initiativen zu verfolgen, die der Gesellschaft zugutekommen und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens stärken. Sie stellen ein Framework vor, das Unternehmen nutzen können, um ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft zu ermitteln, zu entscheiden, welche Auswirkungen zu adressieren sind sowie effektive Wege, um auf diese zu reagieren (Porter & Kramer, 2006; Porter & Kramer, 2011).

Hansen und Grosse-Dunker (2013) zeigen in ihrem Konzept der nachhaltigkeitsorientierten Innovation, dass nachhaltige Entwicklung durch die Verbreitung von nachhaltigeren Produkt- und Dienstleistungsangeboten vorangebracht werden kann, indem sie von einer engen Fokussierung auf den direkten Kundenwert zu einem Schwerpunkt auf den gesamten physischen Lebenszyklus eines Produkts übergeht.

MacGregor und Fontrodona (2008) betonen, dass Unternehmen die sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer operativen Prozesse betrachten müssen, um erfolgreich zu sein, und mit ihren Kunden, Lieferanten und anderen Geschäftspartnern bei der Konzeption und der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen zusammenarbeiten müssen. Bisher nutzt jedoch nur eine Minderheit der Unternehmen CSR tatsächlich als ein Mittel, um Innovationen voranzutreiben, die meisten sehen es als ein Werkzeug, um Risiken und Betriebskosten zu senken (Hockerts, 2008).

MacGregor und Fontrodona (2008) untersuchen auch die Zusammenhänge zwischen Innovation und CSR und schlagen vor, dass es einen „Innovation und CSR“-Kreis gibt. In einigen Unternehmen, die vor allem durch ihre Werte getrieben werden, führt CSR zu Innovationen (CSR-zentrierte Motivation). CSR-gestützte Innovation dreht sich um das "Tun der richtigen Dinge" und konzentriert sich auf Produkte und Dienstleistungen, die einen sozialen Zweck haben. Diese Unternehmen untersuchen die Auswirkungen ihrer Aktivitäten auf die Umwelt und die Gemeinschaft gründlich - ohne die Bedeutung eines Gewinns in Frage zu stellen. In Unternehmen, die sich in erster Linie auf die Schaffung von Werten konzentrieren, führt Innovation zu CSR (innovationsorientierter Ansatz). Sie schätzen ihre Belegschaft, ihre Produktionskette und ihre Kunden. Durch den Prozess der Identifikation von Überlappungen zwischen CSR und Innovation wird die Beziehung deutlich (MacGregor & Fontrodona, 2008).

Für Yoon und Tello (2009) ist eine sozial verantwortliche Unternehmenskultur nicht der einzige Treiber für nachhaltige Innovation. Neben den staatlichen Regulierungen für Umweltschutz und sozialer Aktivismus gegenüber Umweltbelangen wird die Einführung nachhaltiger Produkte, Dienstleistungen und Prozesse auch von einer neuen Welle umweltbewusster Verbraucher getragen.

Obwohl zahlreiche Forschungsaktivitäten die Bedeutung nachhaltiger Innovationen sowie die Beziehung zwischen diesen beiden Konzepten hervorheben, argumentiert Doane (2005), dass das Verhältnis zwischen CSR und Innovation kaum existiert. Aus ihrer kritischen Sicht vereinfacht CSR ziemlich komplexe Argumente, ist nichts weiter als ein Placebo und wird niemals wirksam sein.

3.4 Stakeholder Engagement

Verschiedene Akteure beeinflussen die Möglichkeiten eines Unternehmens, einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, und werden wiederum von diesen beeinflusst. Freeman (1984) war der erste, der die bedeutende Rolle von Stakeholdern für Unternehmen betonte und feststellte, dass verschiedene Akteure mit der Organisation interagieren. Er argumentierte, dass ein Unternehmen auf seine Stakeholder Rücksicht nehmen muss, besonders wenn es mit komplexen Bedingungen in seiner Umgebung konfrontiert ist. Ein Schlüsselprinzip der Stakeholder-Theorie ist, dass die Interessen aller Interessengruppen legitimen Wert haben und dass ein Unternehmen diese Interessen daher bei Entscheidungen berücksichtigen muss (Donaldson & Preston, 1995).

Nach Freemans erster und nach wie vor allgemein anerkannter Definition ist ein Stakeholder "jede Gruppe oder Einzelperson, die die Erreichung der Ziele des Unternehmens beeinflussen kann oder von dieser beeinflusst wird" (Freeman, 1984, S. 46). Das Konzept stellt eine Neudefinition der Organisation dar, da sie als eine Gruppe von Stakeholdern betrachtet werden sollte, um ihre Interessen, Bedürfnisse und Standpunkte zu managen (Friedman & Miles, 2006).

Während heute die Idee, dass Unternehmen Stakeholder haben, weitverbreitet ist, gibt es nach wie vor Diskussionen, was die Definition eines Stakeholders sowie den Zweck und den Charakter der Organisationen angeht. Selbst Freeman änderte seine Definition der Stakeholder im Laufe der Zeit. Heute verstehen Freeman et al. (2010) Stakeholder als "jene Gruppen, ohne deren Unterstützung das Unternehmen nicht überlebensfähig sind" betonen aber gleichzeitig, dass "die Debatte über die Suche nach einer wahren Definition von Stakeholdern noch nicht zu Ende ist" (S. 26). Der Begriff des Stakeholders in der betriebswissenschaftlichen und Managementliteratur soll jedenfalls zum Ausdruck bringen, dass es für ein Unternehmen ne-

ben den Aktionären und Eigentümern noch weitere Gruppen von Personen oder Organisationen gibt, die im Zusammenhang mit der Unternehmenstätigkeit berechnigte Ansprüche und Interessen haben. In den vergangenen Jahrzehnten wurde dieser Ansatz von Freeman von einer Vielzahl an Autoren aufgegriffen, um unterschiedliche Aspekte erweitert und hat Eingang in unterschiedlichste Managementmodelle und Praxisleitfäden zum Umgang mit Stakeholdern gefunden. Ungericht (2012) spricht in diesem Zusammenhang auch von einem „neuen Bild von Unternehmen“ das sich in den letzten Jahrzehnten durchzusetzen begonnen hat was unter anderem durch globalisierte Wertschöpfungsketten und schnelleren Informationsaustausch dazu geführt hat, dass Stakeholder höherer Managementaufmerksamkeit bedürfen. Am Prominentesten und auch mit am meisten Auswirkungen für Unternehmen ist dies durch die starke Bedeutung die den Stakeholdern in der Definition der Europäischen Union und der ISO 26000 im Zusammenhang mit deren gesellschaftlicher Verantwortung gegeben wurde erfolgt.

Auch die Global Reporting Initiative (GRI) hat in der G4 Leitlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung insbesondere mit der Einführung des Prinzips der Wesentlichkeit (englisch „Materiality“) einen weiteren Schritt gesetzt, die Bedeutung der Stakeholder im Unternehmenskontext zu steigern. So definiert GRI wesentliche Aspekte als solche, „die die wichtigen wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen der Organisation widerspiegeln oder die Beurteilungen und Entscheidungen der Stakeholder maßgeblich beeinflussen.“ (Global Reporting Initiative, 2013) Was wiederum dazu führt, dass Unternehmen sich vor der und für die Erstellung des Berichts mit diesen und deren Ansprüchen auseinandersetzen müssen.

GRI legt im selben Dokument übrigens auch die derzeit umfangreichste Definition für den Begriff Stakeholder zur Verwendung vor: „Stakeholder sind als juristische oder natürliche Personen definiert, bei denen davon ausgegangen werden kann, dass sie in beträchtlichem Maße von Aktivitäten, Produkten und Dienstleistungen der Organisation betroffen sind und von deren Handlungen davon ausgegangen werden kann, dass sie die Fähigkeit der Organisation in Bezug auf die erfolgreiche Umsetzung von Strategien und die Erreichung von Zielvorgaben beeinflussen können. Dies umfasst auch juristische oder natürliche Personen, die aufgrund von Gesetzen oder internationalen Vereinbarungen berechnigte Ansprüche gegenüber der Organisation haben.“ (Global Reporting Initiative, 2013).

Stakeholdereinbindung hat in den letzten Jahren immer mehr an Relevanz gewonnen. Dies immer auch eng verknüpft mit der wissenschaftlichen Debatte rund um die soziale und ökologische Verantwortung – Corporate Social Responsibility (CSR) – von Unternehmen. In den vergangenen Jahren konnten diesbezüglich folgende Veränderungen wahrgenommen werden:

- Der Begriff Stakeholder beziehungsweise Anspruchsgruppe ist in der Unternehmenspraxis angekommen.
- Das Bewusstsein bei Unternehmen für die Tatsache, dass zu den Stakeholdern eine Vielzahl von Einzelpersonen oder Gruppen zu zählen ist, ist gewachsen.
- Der Umgang mit Stakeholdern verändert sich weg von einem instrumentellen hin zu einem normativen, gesellschaftlich wünschenswerten Zugang.

3.5 KMU und Familienunternehmen

Viele bestehende Ansätze zu CSR gehen fälschlicherweise davon aus, dass große Unternehmen die empirische Norm darstellen und wurden somit überwiegend für diese entwickelt (H. Jenkins, 2004), trotz der Tatsache, dass kleine und mittlere Unternehmen (KMU) 99,8 % der Unternehmen und 66,5% der Beschäftigten in der EU ausmachen (Gagliardi et al., 2013). Obwohl sie alleine keine erhebliche Macht haben, machen KMU einen wesentlichen Teil der europäischen Wirtschaft und Gesellschaft aus, und ihre kombinierten Leistungen haben das Potenzial, einen großen Einfluss für die Weltwirtschaft und die Gesellschaft zu auszuüben. So erkennen Forscher und Praktiker langsam die Bedeutung von CSR- und Stakeholder-Engagement in KMU (Jenkins, 2004; Spence & Schmidpeter, 2003).

Die Europäische Union definiert KMU anhand quantitativer Kriterien wie der Anzahl der Beschäftigten, des Jahresumsatzes und der Bilanzsumme. Nach ihrer Definition haben KMU 250 oder weniger Beschäftigte, einen Jahresumsatz von nicht mehr als 50 Millionen Euro und/oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Millionen Euro (Gagliardi et al., 2013). Dies schafft jedoch fälschlicherweise den Eindruck, dass der KMU-Sektor homogen ist und das einzig entscheidende Kriterium die Größe ist, welche zur Erklärung ihres Verhaltens verwendet wird (Wilkinson, 1999).

KMU sind jedoch weder homogen noch ‚kleine große Unternehmen‘ (Tilley, 2000). Vielmehr arbeiten diese in verschiedensten wirtschaftlichen Bereichen, nationalen Kontexten, mit unterschiedlichen Führungsstilen und Eigentumsverhältnissen (Spence & Rutherford, 2003). In Bezug auf Eigentumsverhältnisse lässt sich erläutern, dass es sich bei 90 % der österreichischen Unternehmen um Familienunternehmen handelt. Nach Ausschluss von Ein-Personen-Unternehmen sind noch immer mehr als die Hälfte (54 %) der Unternehmen in Österreich Familienunternehmen (Haushofer, 2013) und stellen somit eine große Schnittmenge bei KMU dar. Familienunternehmen unterscheiden sich von anderen Unternehmen in ihren Zielen, Strukturen und in ihren Ressourcen (Kammerlander & Prügl, 2016). Es gibt jedoch keine einheitliche Definition von Familienunternehmen, denn in der Literatur werden derzeit mehr als 30 Definitionen aktiv verwendet (O’Boyle, Pollack, & Rutherford, 2012). Die weitest mögliche Definition von Familienunternehmen stammt von König et al. (2013): „Eine Organisation ist dann ein Familienunternehmen, wenn das Unternehmen substantiell durch eine oder mehrere

Familien beeinflusst wird – sei es durch die Eigentums- und Stimmrechte, Engagement im Aufsichtsrat bzw. Beirat, operative Führungspositionen im Unternehmen oder aber durch bestimmte Werte, welche die Familie im Unternehmen verankert.“

In Familienunternehmen ist die Komplexität aufgrund der Verbindung der beiden Systeme Familie und Unternehmen im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen erhöht. Die Unternehmerfamilie kann daher auch eine Quelle von Belastungen für das Unternehmen sein, vor allem, wenn sich familiäre Konflikte verhärten und auf das Unternehmen überschwappen und damit Entscheidungen möglicherweise negativ beeinflussen oder blockieren (Lueger & Frank, 2015). Besonders den Werten der Familie kommt im Unternehmen aber eine tragende Funktion zu, denn sie verleihen dem unternehmerischen Handeln Kontinuität, dem Unternehmen seinen Charakter und dienen als Entscheidungshilfe (Baus, 2013). Auch die Unternehmensphilosophie von Familienunternehmen ist meist stark mit den Werten und Traditionen der Unternehmerfamilie verknüpft. Die Werte, die das Unternehmen ausmachen, sollen – gemeinsam mit dem Unternehmen – über Generationen erhalten bleiben (Stietencron, 2013). In diesem Zusammenhang belegen u.a. Miller et al. (2007), dass die Unternehmensphilosophie von Familienunternehmen oftmals eine stark soziale bzw. gesellschaftliche Komponente enthält. Auch Dyer und Whetten (2006) zeigen, dass Familienunternehmen im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen eine höhere soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft übernehmen.

In weiterer Folge werden Familienunternehmen ausdrücklich miteingeschlossen, wenn von KMU die Rede ist, auch wenn diese von der Unternehmensgröße kein klassisches KMU darstellen, da qualitative Faktoren der Verhaltensmuster ausschlaggebender sind für die Analyse.

4 Unternehmenskultur und –werte

Damit nachhaltige Innovationen in Unternehmen entstehen können, ist es wichtig das geeignete Werte und Normen im Unternehmen verankert sind und so eine fördernde Unternehmenskultur entsteht. In den nachstehenden Kapiteln geht es zuerst allgemein über Unternehmenskultur und –werte und in Folge um die normative Verankerung anhand von unseren Untersuchungsergebnissen.

4.1 Unternehmenskultur

Als wichtige Voraussetzungen für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens gelten eine entsprechend gestaltete (und auch gelebte) Unternehmenskultur und der im Unternehmen gepflegte Führungsstil (Gelbmann et al, 2003). Die Unternehmenskultur ist aber neben der Innovationsfähigkeit auch maßgeblich dafür verantwortlich welchen Stellenwert das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen spielt.

Laut Flik und Rosatzin (Gassmann & Sutter, 2010) gründet die Unternehmenskultur auf den gemeinsamen, zum Teil unausgesprochenen Annahmen und Haltungen der Mitarbeitenden zu grundlegenden Fragestellungen. Unternehmenskultur basiert auf Erfahrungswerten und kann als gesammeltes Wissen über Erfolge bezeichnet werden, da sich Mitarbeitende jene Werte zur Kultur gemacht haben, die in der Vergangenheit zum Erfolg geführt haben (Clausen & Loew, 2009; Schein & Hölscher, 2010). Diese Grundhaltungen bilden das gemeinsame Verständnis, die Identität des Unternehmens. Die sich daraus entwickelte Kultur, drückt sich in Form von Werten, Normen und Verhaltensweisen innerhalb des Unternehmens aus. Gerade bei KMU und Familienunternehmen ist das Bekenntnis zu Innovation und Nachhaltigkeit auf oberster Führungsebene zwingend notwendig, um so eine dementsprechende Unternehmenskultur zu gestalten. Denn, die Werte des Unternehmens sind im gesamten Innovationsprozess allgegenwärtig und ethische Grundsätze und Ideale bestehen oftmals bereits seit der Firmengründung (Russo & Perrini, 2010). Es ist die Aufgabe des Führungsteams ein Umfeld zu schaffen, in dem Werte, Normen und Verhaltensweisen im Unternehmen auf Innovationen und Nachhaltigkeit ausgerichtet sind. Schein (2010) betont jedoch, dass es extrem schwierig ist eine Unternehmenskultur zu ändern bzw. anzupassen und gute Kenntnisse der herrschenden Unternehmenskultur sowie Kenntnisse über die Instrumente zur Veränderung bedarf. Vertreter des Veränderungsmanagements betonen zwar ebenfalls die Schwierigkeiten und Hemmnisse eines solchen Unterfangens, konzentrieren sich jedoch auf Lösungsstrategien (Clausen & Loew, 2009).

Ein innovations- und nachhaltigkeitsförderndes Umfeld kann nach Flik und Rossatz (Gassmann & Sutter, 2010) durch ein Unternehmensleitbild geschaffen werden, in dem Innovation und Nachhaltigkeit stark verankert sind und Unternehmensziele und Werte auf diese Themen

ausgelegt sind. Die im Unternehmensleitbild vorgestellte Unternehmensvision soll nicht den monetären Geschäftserfolg ins Zentrum stellen, sondern eine gemeinsame Zukunft mit der sich möglichst viele Stakeholder identifizieren können. Wichtig für den Erfolg des Unternehmensleitbildes ist, dass dieses auch intern und extern kommuniziert wird.

Für eine starke Innovationskultur ist die Lernfähigkeit des Unternehmens maßgeblich, dies schließt Entwicklungsmöglichkeiten für alle Mitarbeitenden sowie die Anpassungsfähigkeit der Prozesse und Strukturen mit ein. Flache Hierarchien fördern die Eigenverantwortung der Einzelnen. Laut Clausen und Loew (2009, nach Riegler und Zettel 2007) sind Ausprägungen wie transparenter und zielorientierter Führungsstil, sowie menschen- und aufgabengerechte Organisationsstruktur und Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen innovationsfördernd. Eine Abstimmung der unterschiedlichen Wertevorstellung und Verhaltensweisen sowie vertrauensvolle und wertschätzende Kommunikation und Kooperation werden ebenfalls genannt.

Laut Clausen und Loew (2009) ist die wirksamste Maßnahme um eine breite Verankerung von Nachhaltigkeit in relevante Entscheidungen zu gewährleisten, die grundlegenden (bewussten und unbewussten) Annahmen über Nachhaltigkeitsthemen von Mitarbeitern und Führungsteam zu hinterfragen. In Folge muss der Weg über den sichtbaren und greifbaren Ebene stattfinden. Eine wichtige Rolle spielt hier die Vorbildwirkung und das konsistentes Verhalten von Führungskräften. Unternehmensstrukturen und Eigenverantwortung der Mitarbeiter sollten sich beim Thema Nachhaltigkeit ergänzen. Des Weiteren sind direkte Kommunikationswege, Feedbackschleifen, Fehlertoleranz und Vertrauen wichtige Elemente einer Unternehmenskultur, welche nachhaltige Innovationen fördern, so Flik und Rosatz (in Gassmann & Sutter, 2010). Aus Sicht der Autoren sind die wichtigsten Elemente für KMU um nachhaltige Innovationen hervorzubringen eine offene Innovationskultur, Stakeholdereinbindung sowie Diversitätsmanagement in Belegschaft und Innovationsteam. Diese Themen werden im Kapitel 5.1 näher erläutert.

4.2 Normative Verankerung in den untersuchten Unternehmen

In allen untersuchten Unternehmen spielen Unternehmenswerte eine entscheidende Rolle, wenn es um Nachhaltigkeit und Verantwortung geht. Auffallend war, dass die untersuchten KMU im Unterschied zu großen Unternehmen, Nachhaltigkeit oft vollständig im Unternehmen integriert haben und diese gelebt wird. Die Untersuchungen haben gezeigt, dass ein ganzheitliches Verständnis von nachhaltigen Innovationen über Jahre oder sogar Jahrzehnte erschaffen wurde, welches sich nicht nur auf nachhaltige Produkt- und Dienstleistungsinnovationen konzentriert, sondern sich auf die gesamte Prozess- und Organisationsstruktur ausgeweitet hat. Außerdem wurde in unseren Untersuchungen sehr klar ersichtlich, dass eine intensive und langfristige Auseinandersetzung mit CSR Themen vonseiten der Geschäftsführung

bzw. des Eigentümers die Werte im Unternehmen stark geprägt hat. Diese KMU haben wesentliche Ideale und Werte, nach denen sie leben und welche oft bereits seit der Unternehmensgründung bzw. seit mehreren Generationen existieren. Sie beeinflussen die Bewertung neuer Lösungen und die zukünftige Ausrichtung der Aktivitäten eines Unternehmens in erheblichem Umfang. Nachhaltigkeitsziele werden – teils schriftlich, teils mündlich formuliert – in die Strategie, die Mission und die Leitprinzipien eingebettet.

In der Mehrheit der befragten Unternehmen wird weniger von Corporate Social Responsibility und vielmehr von „gesellschaftlicher Verantwortung“, „verantwortlichem Handeln“ und „Unternehmenswerten“ gesprochen. Während einige der untersuchten Unternehmen in der Vergangenheit bereits Nachhaltigkeitsberichte veröffentlicht haben, wird dies von einem Unternehmen bewusst abgelehnt, mit der Begründung beschränkte Ressourcen eher für nachhaltiges Handeln einzusetzen als für die Erstellung von Richtlinien und Berichten.

Die KMU verfolgen eine Vielzahl von unterschiedlichen CSR-Aktivitäten, wie Umweltmanagement-Initiativen, Projekte mit regionalen Partnern und eigenständige Personalentwicklungsprogramme. Ihre CSR-Aktivitäten befinden sich in unterschiedlichen Stadien der Entwicklung, wodurch sich ein Spektrum abzeichnet, das von einem völligen Ad-hoc-Ansatz aller CSR-Aktivitäten bis zur Entwicklung einer umfassenden CSR-Strategie reicht. Es gibt starke Hinweise darauf, dass auch die persönlichen Werte der Eigentümer bzw. der Geschäftsführung nicht nur ihre persönliche Entwicklung, sondern auch die Organisationsentwicklung des Unternehmens erheblich beeinflussen. Besonders Familienunternehmen legen großen Wert auf Tradition und Nachhaltigkeit, denken an nachfolgende Generationen und gehen daher oft andere Wege. Dies wird auch vom Eigentümer einer Druckerei und Werbeagentur bestätigt, der meint:

„Nachhaltigkeit ist bei uns ein grundlegender Wert langjähriger traditioneller Unternehmensführung – was neu ist, ist das Niederschreiben, Festhalten und das Kommunizieren nach innen und nach außen.“

Die Unternehmenswerte sowie die Themen der gesellschaftlichen Verantwortung und Nachhaltigkeit sind als potentielle Quelle der Differenzierung von entscheidender Bedeutung. Denn der Ruf, nachhaltig zu handeln, kann einen Wettbewerbsvorteil für die untersuchten KMU darstellen. Bei allen Diskussionen über nachhaltige Innovationen dürfen die Unternehmen jedoch die Gesamtunternehmensziele nicht aus den Augen verlieren. Die Eigentümerin eines Hotels betont aber, dass Nachhaltigkeit wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen kann:

„Wenn wir die Technologie haben, Passivhäuser zu bauen, und es Gäste gibt, die das schätzen, ist es kaufmännisch geradezu fahrlässig, das nicht zu tun.“

Die Treiber und Ziele für die Umsetzung der CSR- und Nachhaltigkeitspraktiken der untersuchten Unternehmen unterscheiden sich deutlich. Die Forschung zeigt, dass KMU grundsätzlich einen proaktiven Ansatz verfolgen und CSR und Nachhaltigkeit als Chance für ihr langfristiges Überleben vor allem auf Nischenmärkten sehen. So kann ein umfassendes Verständnis von nachhaltigen Innovationen identifiziert werden, das sich nicht nur auf neue Produkte und Dienstleistungen bezieht, sondern auch auf Prozess- und organisationale Innovationen wie die Nutzung erneuerbarer Energien sowie die Bereitstellung von nachhaltigen Lebensmitteln für die Mitarbeiter.

5 Entwicklungsprozess nachhaltiger Innovationen in KMU

In diesem Kapitel wird ein Prozessmodell vorgestellt, welches die Entwicklung von nachhaltigen Innovationen im KMU unterstützen soll. Zuvor werden einige Vorbemerkungen zum Prozessmodell vorgenommen, die die Besonderheiten von Innovationen in KMU, sowie die Konzepte Open Innovation und Stakeholdereinbindung beleuchten. Des Weiteren wird die Rolle des Forschungsteams in Bezug auf Diversität in den Vorbemerkungen beleuchtet.

5.1 Einbettung CSR-getriebenen Innovationen im KMU

5.1.1 Innovationen in KMU

Der Innovationsprozess in KMU und Familienunternehmen unterliegt im Gegensatz zu Großunternehmen einigen Besonderheiten. Ein Vorteil von KMU im Innovationsprozess ist der hohe Grad von Flexibilität, welche die Fähigkeit beinhaltet Entscheidungen zeitnah und unbürokratisch treffen zu können. In KMU ist es oftmals nur eine Frage von Tagen zwischen Ideengenerierung und Initiierung des Innovationsprojekts, wodurch Innovationen beschleunigt werden können. Nur wenige KMU verfügen jedoch über die Kapazität den gesamten Innovationsprozess selbständig und unabhängig durchzuführen (Edwards, Delbridge, & Munday, 2005), weshalb eine Öffnung des Innovationsprozesses oftmals ein notwendiger Schritt ist. Wie jedes Unternehmen sind auch KMU gefordert, sich an ein ständig veränderndes Geschäftsumfeld anzupassen um ihren Fortbestand zu gewährleisten. Die Herausforderung bei KMU liegt jedoch meist in der Positionierung gegenüber wesentlich ressourcenstärkeren Großunternehmen. Aus Sicht von Vanhaverbeke et al. (2012) haben KMU gar keine andere Möglichkeit, als neue Wege zu finden sich mit ihren Angebot von Großunternehmen zu differenzieren und sich auf ein neues Geschäftsmodell zu konzentrieren. Im Gegensatz zu Großunternehmen entwickeln KMU das Geschäftsmodell (oder Innovationsprojekte) eher über den intuitiven Weg, basierend auf Visionen oder Überzeugungen. Die analysierten Fallstudien sowie die verfügbare Literatur zeigen, dass KMU trotz beschränkter Ressourcen aufgrund ihrer flexibleren Strukturen und unternehmerischen Haltung oft erfolgreiche Innovatoren in zukunftsorientierten Geschäftsfeldern sind. Die Situation der beschränkten Ressourcen, wird meist in einer fehlenden Abteilung für Forschung und Entwicklung augenscheinlich, die allerdings durch Netzwerke und Kooperationen (siehe nachfolgende Kapitel 5.1.2 Open Innovation und 5.1.3 Stakeholder Engagement) ausgeglichen wird bzw. werden kann.

5.1.2 Open Innovation

Der Erfolg einer Innovation hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, die den Prozess von der Idee über die Entwicklung bis hin zur Umsetzung beeinflussen. Sundbo und Miles (2000) betonen, dass Innovation ein interaktiver Prozess ist, der von internen und externen Faktoren

abhängig ist. Es wird zunehmend anerkannt, dass eine einzelne Organisation nicht isoliert innovieren kann, sondern dass diese mit unterschiedlichen Stakeholdern im Innovationsprozess in Kontakt treten muss, um Ideen und Ressourcen aus dem Unternehmensumfeld zu gewinnen und um am aktuellen Stand von Marktentwicklungen zu bleiben. Mit seinem Konzept von Open Innovation (dt. offene Innovation) plädierte Chesbrough (2003) als einer der ersten für mehr Offenheit im Innovationsprozess und betonte, dass Unternehmen sich öffnen und über neue Ideenquellen nachdenken müssen, um langfristig erfolgreich zu sein. Die Grundvoraussetzung ist die Öffnung des Innovationsprozesses und die Integration von internen und externen Komponenten, welche er als „den Einsatz von beabsichtigten Zu- und Abflüssen von Wissen, um interne Innovation zu beschleunigen und die Märkte für die externe Nutzung von Innovation auszubauen“ (Chesbrough, 2003, S. 1) definiert. Chesbrough's breite Definition hebt hervor, dass wertvolle Ideen intern oder extern entstehen und kommerzialisiert werden können. Seit er den Begriff 2003 prägte, ist das Interesse am Konzept der offenen Innovation rasant gestiegen (Dahlander & Gann, 2010). Die Wurzeln von Open Innovation gehen jedoch weit zurück. Schon in den 1980er-Jahren arbeitete von Hippel (1986) in seinem Lead User-Konzept zur Integration der Kunden in den Innovationsprozess.

Bei Open Innovation werden Informationen sowohl von innen nach außen (z.B. durch Lizenzvergabe von eigenen Patenten an Partner) als auch von außen nach innen getragen. Bei KMU spielt vor allem letzteres eine übergeordnete Rolle und kann als wichtiger Faktor bei der Ideengenerierung verstanden werden. Über Open Innovation kann ein Unternehmen jedoch auch wertvollen Zugang zu Feedback beispielsweise in der Phase der Prototypentestung und Evaluierung erlangen². Die Vorteile für Unternehmen, die im Innovationsprozess intensiv mit ihrem Umfeld interagieren sind daher zum einen die Quantität und Qualität der innovativen Ideen durch vielfältige Perspektiven und Expertisen, zum anderen aber auch die Verwertung von externem Wissen (Vanhaverbeke, Van de Vrande, & Chesbrough, 2008), Kostensenkung durch schnellere Entwicklungszeiten und niedrigere bzw. geteilte Entwicklungsrisiken sowie das gesteigerte Potential für öffentliche Förderungen durch die Zusammenarbeit in F&E-Konsortien (Hengsberger, 2016).

Vanhaverbeke und Vermeersch (2012) haben KMU und Open Innovation in einer Studie genauer untersucht und betonen, dass für diese Unternehmensgruppe das offene innovieren oftmals ein natürlicher Schritt ist, da die internen Ressourcen für F&E meist begrenzt sind. Laut ihren Untersuchungen sind Netzwerke mit externen Partnern das wichtigste Instrument, wobei Technologienetzwerke eine übergeordnete Rolle spielen. Die Untersuchungen haben ergeben, dass KMU gewöhnlicher Weise mit der Vision oder Konzeptgenerierung beginnen

² Die einzelnen Phasen des Innovationsprozesses werden weiter unten im Kapitel 5.2.2 genauer vorgestellt.

und sich erst in weiterer Folge, abhängig von Technologie, Position in der Wertschöpfungskette oder fehlende Kompetenzen, ihr Netzwerk aufbauen bzw. suchen. Netzwerke müssen gepflegt und gemanagt werden und sind nur dann praktikabel, wenn die einzelnen Partner durch die Kooperation profitieren. Das Netzwerkmanagement ist dahingehend wichtig, um ein Gleichgewicht im Spannungsfeld von Maximierung der gemeinsamen Wert- und Nutzengenerierung und das größte Stück vom Kuchen zu bekommen, zu erreichen. Open Innovation ist herausfordernd, da sowohl Assimilation von Wissen und Erwartungsmanagement gefordert wird (Magnusson, Matthing, & Kristensson, 2003). Der wichtigste Erfolgsfaktor für Open Innovation ist nach Vanhaverbeke und Vermeersch (2012), dass der gemeinsame Nutzen um ein vielfaches höher ist, als im Alleingang. Das macht es leichter im Umgang mit Partnerkonflikten, denn wenn jeder gleich viel zu verlieren hat, ist es unwahrscheinlicher, dass ein Partner das Netzwerk zu einem ungünstigen Zeitpunkt verlässt. Als weiterer wichtiger Erfolgsfaktor nennen die Autoren das persönliche Kommitment von einzelnen Akteuren sowie Transparenz innerhalb des Netzwerkes. Gassmann und Sutter (2010) betonen, dass externe Partner frühzeitig evaluiert werden müssen. Die Öffnung des Innovationsprozesses ist in der Regel mit hohen psychologischen Barrieren verbunden, daher plädieren die Autoren für eine verpflichtende Umsetzung bei Open Innovation Projekten. Es lässt sich schlussfolgern, dass Open Innovation neben vielfältiger Vorteile, auch Risiken und Herausforderungen birgt, welche sorgsam analysiert und abgewogen werden müssen.

Unsere Untersuchungen haben ergeben, dass das Lernen von Branchenkollegen und Netzwerken bereits weit verbreitet ist. Diese Netzwerke sind unter anderem Industrie- und Branchenverbände, aber auch CSR-/Nachhaltigkeits-Netzwerke oder Recycling-Netzwerke (z.B. respACT, WiP – Wirtschaftsanzug am Punkt). Neben dem Open Innovation Instrument der Netzwerke, wird in den untersuchten Unternehmen der Innovationsprozess auch für andere Stakeholder geöffnet. So spielen Akteure wie Lieferanten eine stimulierende Rolle für KMU und werden immer mehr zu wertvollen Partnern im Innovationsprozess. Sie bieten Zugang zu Wissen und Know-how sowie Unterstützung in der Erstellung nachhaltiger Lösungen. Partnerschaften mit Hochschulen sind nach wie vor nicht üblich, obwohl erste Versuche von einigen Unternehmen genannt wurden, insbesondere durch Zusammenarbeit im Rahmen von Master-Arbeiten. Die Beziehungen, die KMU in der Vergangenheit aufgebaut haben, sind oftmals langlebig und basieren auf Vertrauen; die Zusammenarbeit ist häufig familiär geprägt. Die untersuchten KMU haben zudem oft seit Generationen eine starke Bindung zur Region. Beständige Beziehungen mit Lieferanten und anderen Stakeholdern sind für die Zusammenarbeit im Innovationsprozess unerlässlich. Als Partner für Innovationszwecke wählen Unternehmen jene, die ihre Einstellung zu und das Verständnis von Qualität, Nachhaltigkeit und Verantwortung teilen. Die intensive Interaktion bringt oft kreative, nachhaltige Lösungen. Mit der Entwicklung von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen können neue Märkte und

damit Kundengruppen, die eine ähnliche Haltung gegenüber CSR und Nachhaltigkeit einnehmen, erschlossen werden. Neben dem Aufbau von einschlägigen Kompetenznetzwerken und der Erstellung von Branchenroadmaps, um nachhaltigkeitsrelevante Chancen und Risiken einzelner Technologien oder Anwendungsfelder zu erfassen und zukünftiger F&E-Aktivitäten zu berücksichtigen, nennen Fichter et al. (2007) Verbundprojekte als wichtigen Ansatzpunkt. „Bei diesen meist von öffentlicher Hand geförderten F&E-Verbündeten geht es darum, umwelt- und gesellschaftliche relevante Fragestellungen in den Zielsetzungen und den Forschungsaktivitäten explizit zu verankern.“ (S. 174) Dadurch kann nachhaltige Entwicklung erhöht werden, da potenzielle Umweltwirkungen einer neuen Technologie oder Anwendung einen eigenständigen Untersuchungsgegenstand im Verbundvorhaben darstellt.

Hengstberger (2016) nennt zusätzlich zu den bereits erwähnten Beispielen für Open Innovation auch Crowdsourcing und die Kooperation mit Start-ups. Unter Crowdsourcing versteht Hengstberger die Nutzung von Internetplattformen, um eine breite Masse an Kunden, Nutzern, Erfinder und innovativen Menschen rund um den Globus in den Innovationsprozess einzubinden. Die Art der Integration reicht hier vom Einreichen von Ideen, über Feedback und Bewertung durch eine Community bis hin zur Weiterentwicklung der Idee. Bei Crowdsourcing werden die Informationen meist gratis, häufig in Form von Challenges in das Unternehmen eingebracht. Für KMU eignen sich externe Plattformen die entweder Unternehmen und Innovative verbindet wie beispielsweise innocentive.com (eher technische Lösungen) oder atizo.com, die sich mehr auf Consumer Products spezialisiert hat. Außerdem gibt es unabhängige Plattformen wie beispielsweise quirky.com.

Oliver Gassmann versteht Cross Industry Innovation als Werkzeug von Open Innovation (Gassmann & Sutter, 2010) und betont, dass analoge Lösungsansätze über Industriegrenzen hinweg ein wichtiges strategisches Element einer offenen Innovationsstrategie sein kann, bei der kreativ imitiert wird. Bereits etablierte Technologien, Funktions- und Lösungsprinzipien aus anderen Industrien bzw. andersartigen Anwendungsgebieten werden im eigenen Anwendungskontext auf bestehende Produkte und Prozesse angepasst und verwertet. Eine genauere Beschreibung dieser Methode ist im Kapitel 6.5 nachzulesen.

Das Open Innovation Konzept forciert die strategische Nutzung der Potenziale der Stakeholder für innovative Lösungen (Altenburger, 2013) und ist somit als Teilbereich von Stakeholder Engagement zu verstehen, der sich speziell auf den Innovationsprozess konzentriert. Es wird jedoch empfohlen, dass sich ein Unternehmen zuerst ganz allgemein mit der Einbindung von Stakeholdern auseinandersetzt und Beziehungen aufbaut. Die dadurch entstandene gegenseitige Vertrauensbasis, hilft dabei Stakeholder im Innovationsprozess einzubeziehen.

5.1.3 Stakeholdereinbindung zur Unterstützung von Nachhaltige Innovationen

Das vorliegende Konzept der Stakeholdertheorie bzw. deren umsetzungsorientierte Anwendungen Stakeholder-Management bzw. Engagement kann auch im Kontext der Entwicklung von Innovationen in Unternehmen seine Anwendung finden.

Im Rahmen der explorativen Studie (BMU, 2009) wurden im Frühjahr 2008 Vertreter deutscher Unternehmen um ihre Einschätzungen zu Aspekten des Themas CSR und Innovation gebeten. Besonders deutlich fiel die Bewertung des Stakeholderdialogs aus: Die Mehrzahl der Befragten sieht darin eine wichtige Quelle für neue Ideen, wie in Abbildung 1 veranschaulicht ist.

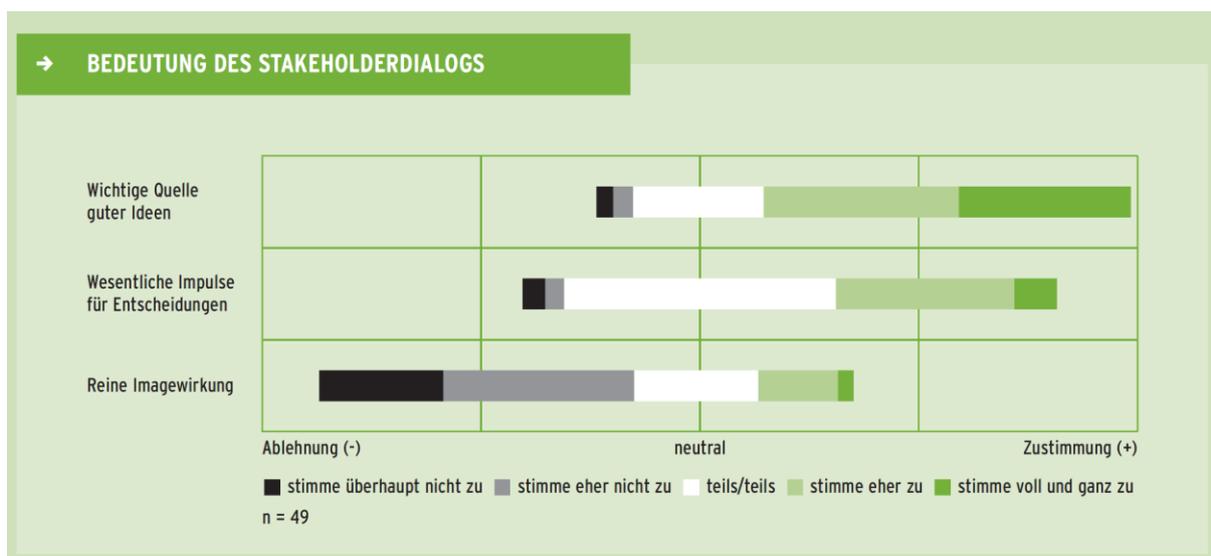


Abbildung 1: Bedeutung des Stakeholderdialogs, Quelle: BMU 2009

Im gleichen Kontext können anstelle von Stakeholdergruppen auch Push- und Pull-Faktoren (Fichter, 2007) betrachtet werden (welche ja ihrerseits wieder von Anspruchsgruppen besetzt werden). Ob Nachhaltigkeitsinnovationen entstehen, hängt nach dieser Betrachtungsweise von verschiedenen Einflüssen ab.

Druck (Push) von außen ist ein zentraler Faktor: Ökologische oder gesellschaftliche Probleme können, wenn sie allseits spürbar werden, zu Forderungen der Zivilgesellschaft oder gar zu Aktivitäten des Gesetzgebers führen, die nur mit Innovationen zu beantworten sind. Als externer Druck wirken auch Erfindungen, die ganz neue Impulse setzen und zu einer Umgestaltung von Technologien führen.

Ähnlich wirken lenkende Anreize (Pull): Typisch ist die Förderung erwünschter Technologien und Produkte durch den Gesetzgeber. In der Regel führt dies zu einem wachsenden Markt, der durch seine Größe und seine Exportchancen weitere Innovationsanreize setzt. Genauso oder noch stärker wirkt die Kraft der Vision, die einen Unternehmer, einen Manager oder einen Produktentwickler zur Innovation stimuliert.

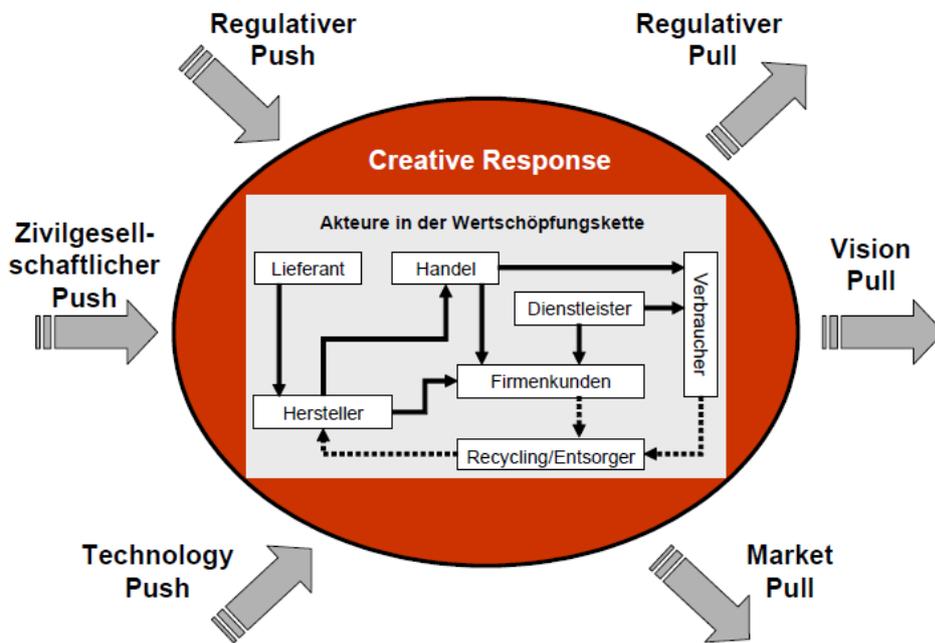


Abbildung 2: Push- und Pullfaktoren, Quelle: Fichter 2006

Das Beispiel Klimaschutz zeigt, wie Nachhaltigkeitsprobleme in verschiedensten Branchen entweder Innovationen auslösen oder auf die Ausrichtung laufender Innovationsprozesse einwirken können. Clausen und Loew (2009) stellen den Innovationsprozess im Kontext von CSR und Stakeholdereinbindung darauf aufbauend wie folgt dar:

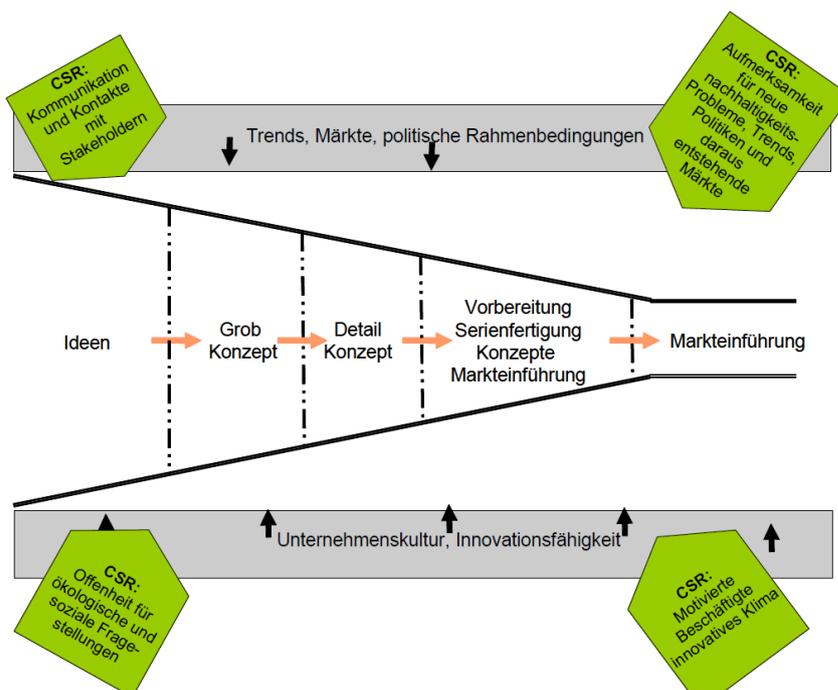


Abbildung 3: Innovationsprozess im Kontext von CSR, Quelle: Clausen und Loew 2009

Clausen und Loew kommen aufgrund ihrer Fallstudienanalyse zu dem Schluss, dass CSR die Gestaltung des Innovationsprozesses unterstützen kann. In den Einführenden Erläuterungen dieses Kapitels wurde die enge Verbindung von Corporate Social Responsibility und Stakeholdermanagement als Erfolgsfaktor dargestellt und gleichfalls kann auch hier die Einbindung von Anspruchsgruppen als eine wichtige Säule von erfolgreichen Innovationsprozessen identifiziert werden, weshalb im Folgenden einige für KMU anwendbare Möglichkeiten zur Stakeholdereinbindung vorgestellt werden (Gerlich, Domenig, & Plansinn, 2014).

Für den Dialog mit den wesentlichen Stakeholdern eines Unternehmens oder einer Organisation gibt es eine Reihe bewährter Herangehensweisen:

- Informationskanäle für Stakeholder: Im Vorfeld muss geklärt werden, wer zum Kreis jener Personen zählt, die privilegierte Informationen erhalten sollten, und über welche Kanäle diese Personen gut erreicht werden. Je nach Bedarf kann dieser Kreis dann erweitert oder verändert werden. Etwa mittels Infoblättern, Rundmail oder Newsletter können die Stakeholder regelmäßig über Meilensteine des Dialogprozesses und aktuelle Entwicklungen informiert werden. Stakeholder können auch als Multiplikatoren fungieren. So verbreiten sie aktiv Informationen in ihrem Umfeld.
- Aufsuchender Dialog: Um betroffene Stakeholder direkt anzusprechen, hat sich der aufsuchende Dialog bewährt. Dabei werden die Personen dort angesprochen, wo sie üblicherweise anzutreffen sind. Aufbauend auf diese Kontakte sind kontinuierliche weiterführende Dialog- Angebote hilfreich. Gespräche vor Ort ermöglichen in erster Linie, die Anliegen und Interessen der Stakeholder wahrzunehmen und als verlässlicher und vertrauenswürdiger Dialogpartner wahrgenommen zu werden.
- Fokusgruppen: Eine Variante des strukturierten Dialogs mit Stakeholdern sind Fokusgruppen: Hier wird eine limitierte Anzahl von VertreterInnen einer Stakeholdergruppe, etwa 10 – 15 Personen, zu einem Workshopsetting eingeladen, in dem systematisch bestimmte Fragen behandelt und die Sichtweisen und Einschätzungen der Betroffenen eingeholt werden.
- Klare Ansprechstellen: Für individuelle Anliegen, diverse Nachfragen oder aktuelle Probleme müssen verlässliche Kontaktmöglichkeiten angeboten werden. Dies kann telefonisch oder über E-Mail erfolgen. Jedenfalls sollten Anfragen von betroffenen Stakeholdern rasch und persönlich behandelt werden. Ängste und Befürchtungen der Stakeholder können zusätzlich durch die Benennung und Bewerbung einer qualifizierten Vertrauensperson wertschätzend bearbeitet werden.
- Interne Kommunikation: Stakeholderdialoge sind nicht nur Sache des Managements oder von Kommunikationsabteilungen. MitarbeiterInnen sind potenzielle BotschafterInnen, daher sollten sie gut in Stakeholderprozesse eingebunden sein, aber jedenfalls

sehr gut informiert. Organisationsinterne Informationsinitiativen können mit externen Angeboten kombiniert werden.

Stakeholdereinbindung kann somit zum Nutzen der Betriebe im Sinne der Ideenfindung und Innovationsgenerierung eingesetzt werden. Kourula and Halme (2008) zeigen dies deutlich in der Analyse von zwanzig ausgewählten Kooperationen zwischen Unternehmen und ausgewählten Anspruchsgruppen.

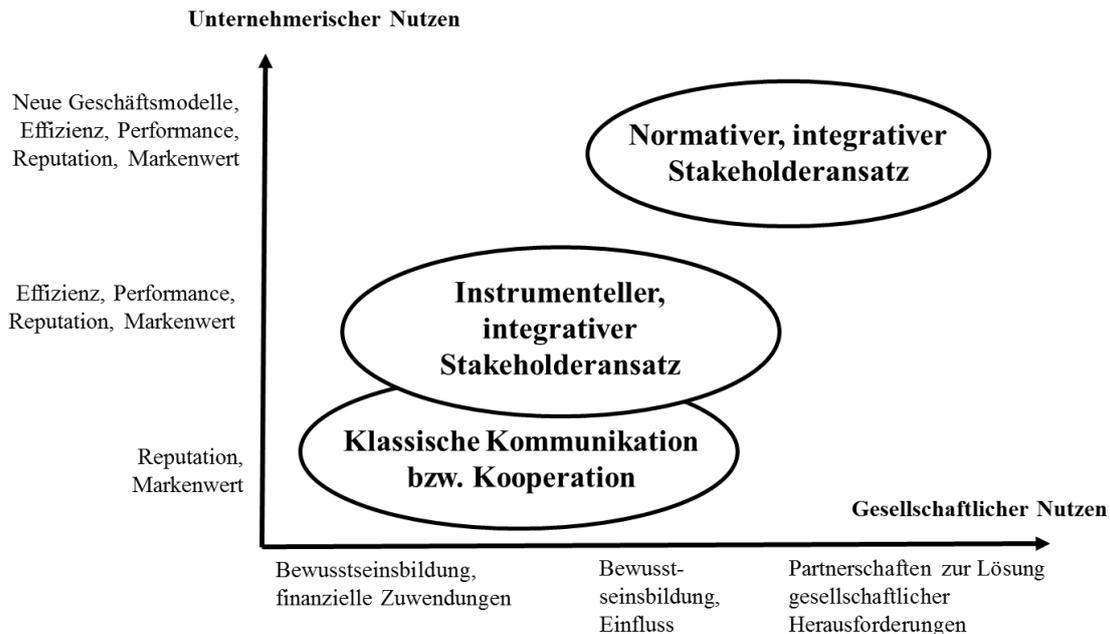


Abbildung 4: Nutzen durch Stakeholdereinbindung, Quelle: Mesicek 2016 nach Kourula und Halme 2008

Folgt man der Argumentation von Altenburger (2016) die CSR als unternehmerische Innovationsquelle aufzeigt so wird dies auch in der Analyse von Kourula und Halme (2008) bestätigt. Angewendet auf die Art und Weise der Einbindung von Anspruchsgruppen kann aus dieser Betrachtung gefolgert werden, dass eine ausführliche, integrative Auseinandersetzung mit den Ansprüchen der Stakeholder den Unternehmen insbesondere in Bezug auf den Betrieb – hier im Besonderen zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle - einen Nutzen bringt.

Coudenhove-Kalergi und Faber-Wiener in (Altenburger & Mesicek, 2016) formulieren unter anderem noch weitere Vorteile des normativen, integrativen Stakeholderansatzes:

- Erweitert die Perspektiven und schafft einen 360 Grad-Fokus
- Führt zu mehr Know-how und ist Quelle für Innovation
- Schafft Sozialkapital wie Reputation und Vertrauen für das Unternehmen
- Ermöglicht, Kooperationspartner zu finden, die Unternehmen für die Unterstützung in der Gesellschaft benötigen
- Führt vor Augen, wie das Unternehmen von außen gesehen wird

- Hilft dabei, Risiken zu vermeiden und damit Kosten zu sparen

5.1.4 Rolle des Innovationsteams

Im Folgenden soll die Rolle des Innovationsteams in Hinblick auf Diversität genauer erläutert werden. Grundsätzlich beruht das Diversitätsverständnis in gesellschaftlichen und politischen Kontext auf einer Aufteilung in Diversitätskategorien wobei implizit die folgenden Annahmen getroffen werden:

1. Diversität in Bezug auf eine Gruppe oder Minderheit, wobei die diskriminierenden Kriterien im Vergleich zu einer angenommenen Normalität oder Normativität dargestellt werden.
2. Diversität in hierarchischen Strukturen zugeordnet und abgebildet wird, also entweder im organisatorischen Zusammenhang (bzw. gesellschaftlichem), im Bereich von Gruppen oder im individuellen Bereich.
3. Diversitätsmerkmale, Diskriminierungsfaktoren unabhängig von deren tatsächlichen Effekt (Wirkung, Einfluss) betrachtet werden.

Ausgehend von der Einzigartigkeit des Individuums geht es im Wesentlichen um die Wirkung des „Individuellen“ auf die kollektiven Interaktionen bzw. im weiteren Sinne um diverse Kollektive, also Gruppen/Organisationen die „divers agieren“. Individuelle Diversität gestaltet und formt im kollektiven Umfeld – was bedeutet das für den kreativen Prozess in einem Unternehmen?

Bei der Positionierung von Produkten, Serviceleistungen, Unternehmen und Organisationen steht schließlich auch Einzigartigkeit im Vordergrund – d.h. das Diskriminierende (im Vergleich zu anderen Unternehmen, Produkten, Dienstleistungen, Organisationsformen etc.) wird gesucht und gezielt zur positiven Abgrenzung eingesetzt. Es ist naheliegend, dass eine kreative, innovative Positionierung die Inklusion diverser Konzepte, Ideen erfordert. Die Einhaltung der gesetzlich verankerten Vorgaben als Resultat einer Antidiskriminierungs-Politik hat lediglich formalen Charakter, inwieweit im Innovationsprozess Inklusion-Teams mitarbeiten, bzw. welche Diversitäten im Betrieb wie wirken, kann dadurch weder festgestellt noch vorgegeben werden.

Ein formales Diversitätsverständnis, welches auf den sechs gesetzlich verankerten Diskriminierungsfaktoren (oft nur mittels oberflächiger Stereotypisierung) beruht, ist nicht ausreichend um das kreative, innovative Potential der „diversen“ Stakeholder zu nutzen. Ebenso ist ein Festschreiben von Personen auf verschiedene Merkmale und damit eine Zuordnung zu verschiedenen (Diversitäts-) bzw. sozialen Kategorien nicht zielführend. Daher werden Theorien bzw. Annahmen der Intersektionalitätsforschung den empirischen Erhebungen in diesem Projekt zu Grunde gelegt:

Die Betrachtungsweise der Intersektionalität bezieht sich auf die Wechselwirkungen und Verschränkungen sozialer Kategorien und auf die Unterschiede innerhalb dieser Kategorien.

Diversitätsmanagement im Rahmen des betrieblichen Innovationsprozesses ist dynamisch, d.h. in seiner Wirkung ein Veränderungs-Prozess (lernende Organisation). Unter der Annahme, dass *Inklusives Diversitätsmanagement* die Innovationsfähigkeit erhöht, wird in der Erhebung der qualitative Aspekt des subjektiven Verständnisses bzw. die spontane Zuordnung von Diversitätsdimensionen betrachtet.

Die Grundlage der analytischen Aufbereitung und der daraus abgeleitete Maßnahmen ist der Zugang von McCall (2005) in drei Ansätzen:

Anti-kategoriale Ansatz: Welche Kategorien werden wann bedeutsam. Aktualisieren der entsprechenden Kategorien und Dimensionen im konkreten betriebswirtschaftlichen Kontext z.B. Frage: Wie würden Sie die Personen beschreiben, die in das Innovationsprojektteam geladen werden?

Intra-kategoriale Ansatz: Innere Heterogenität einer Kategorie. Welche Unterschiede und Vielfalt gibt es in der Kategorie (z.B. männliche Mitarbeiter über 55 Jahre) oder werden mit dieser assoziiert.

Inter-kategoriale Ansatz: Wechselwirkungen zwischen den Kategorien (z.B. wie wirkt sich die Berufung der pensionierten Leiterin der Buchhaltung in das Projektteam aus.)

Aus den Fallstudien und Workshops lässt sich vorerst ableiten, dass Diversität und Innovation von den Gesprächspartnern explizit nicht in Zusammenhang gebracht wird. Diversitätsmanagement als strategischer Input um CSR Anforderungen zu erfüllen ist hingegen verankert. Allerdings lässt die operative Umsetzung auch hier Lücken vermuten, aber das ist hier nicht das Thema.

Der Zusammenhang Diversität und Innovation wird nicht explizit angesprochen, obwohl grundsätzlich Teams die zur Ideenfindung gebildet werden dem Anspruch von „Inklusion“ zum Teil gerecht werden. (Da auch der Begriff Innovation von den Befragten sehr unterschiedlich definiert bzw. interpretiert wurde, ist eine klare Zuordnung nicht offensichtlich.) Diversität wird aber in den meisten Unternehmen als politisch-sozialer Aspekt der Antidiskriminierung betrachtet und nicht als Kriterium für einen optimierten Innovationsprozess und in weiterem Sinne für unternehmerischen Erfolg.

Die Nutzung der individuellen Vielfalt im Unternehmen ist zumeist unstrukturiert (Mitarbeiter melden sich freiwillig in das „Innovations“-Team) oder beruht auf unbewiesenen Einschätzungen (Teams werden aufgrund ihrer spezifischen Qualifikation, Kompetenz oder vermuteten Kreativität nominiert). Bezüglich unterschiedlicher Kompetenzen und kreativen Potential der Mitarbeiter (bzw. im weiteren Kreis der Stakeholder), werden Zuordnungen getroffen, die ebenfalls nicht verifizierbar sind: so werden z.B. jüngeren Mitarbeitern eher Kreativität und innovatives Denken zugeordnet als älteren Mitarbeitern. Damit werden jedoch Inklusionsteams sogar verhindert, da infolge von stereotyper Betrachtungsweise und Vorurteilen mögliche Teilnehmer nicht in die Auswahl kommen. Dies ist auch dann der Fall, wenn es über den Kreis der Mitarbeiter hinausgeht und aus allen Stakeholder-Gruppen Personen involviert werden sollten.

Das Verständnis in Bezug auf kreativer Prozesse im Rahmen des Innovationsmanagements ist in den Unternehmen ebenfalls unterschiedlich ausgeprägt. Unabhängig von den formalen oder informellen Innovationsprozessen fehlt m.E. in allen betrachteten Unternehmen der Ansatz den C. Otto Scharmer (1995) als „Presencing“ beschreibt, nämlich u.a. die Berücksichtigung der diversen Wahrnehmungen bezüglich der sich verändernden (betrieblichen) Umwelt. Aus dieser Sicht ist der Innovationsprozess um mindestens eine Phase zu kurz: Denn die Einbeziehung der Stakeholder, also der diversen Meinungen/Vorschläge, erfolgt wenn überhaupt erst in der sogenannten Phase der Ideen-Generierung. Aus der Sicht des Verfassers verringert sich dadurch der kreative Spielraum, da die auf eine mögliche Zukunft und damit verbundenen Innovation hinweisenden Wahrnehmungen, Einstellungen und Emotionen nicht vorab erfasst werden. Besonders bei der expliziten Verbindung von CSR und Innovation wird dadurch das Portfolio möglicher Zukunfts- bzw. Innovations-Szenarien immer kleiner ausfallen.

Erst die Einbeziehung der Stakeholder lässt einen intersektionalen Innovationsprozess zu, allerdings wäre hier der Begriff Stakeholder sehr weit zu fassen; werden etwa beispielsweise Kundengruppen eingebunden – entstehen wieder nur die Annahmen der Kunden, geprägt durch deren spezifische Erfahrung mit dem Produkt (Unternehmen, der Dienstleistung). Innovation bedarf aber der Sichtweise aller möglichen Stakeholder, d.h. zum gegebenen Zeitpunkt auch der Nichtkunden.

Innovationsprozesse können auch nicht sinnvoll in einen Zeitrahmen mit Anfangs- und Endpunkt gepresst werden, vielmehr entstehen Innovationen als dynamischer Prozess aller unternehmerischen Aktivitäten im Zeitablauf.

So beinhaltet etwa Changemanagement einerseits Adaptierung und Anpassung an eine sich ändernde Umwelt und andererseits jede radikale Veränderung auf Basis von wesentlichen Innovationen.

Die strategische Prämisse für Innovation ist kein subjektiv gestarteter Prozess, sondern eine Dynamik im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung, die für den permanenten (Change) Prozess Richtung geben wird.

Ziel eines institutionalisierten Innovationsprozesses soll u.a. die Schaffung eines kreativen Klimas bzw. letztlich einer kreativen Unternehmenskultur sein um Kreativität und damit Ideengenerierung zu fördern.

Die Einbeziehung sämtlicher Stakeholder (aller Kategorien) im weitesten Sinne (mittels Sample) in Form eines „reflexiven Kreativität-Pools“ oder wie bei Open Innovation kann als intersektionaler Zugang zu Innovation betrachtet werden und somit die „Vielfalt“ berücksichtigen.

Aber auch bei Einsatz oben genannter Methoden wird die Intersektionalität und damit die Nutzung der Vielfalt oft nicht durchgehalten: Beim Entwickeln des Prototyps bzw. Testen von Modellen erfolgt meist der Sprung in die anti-kategoriale bzw. interkategorial und intra-kategorial Beurteilung bzw. Umsetzung (d.h. Diversität spielt bei Evaluierung und Umsetzung nicht mehr mit).

Im Zuge der Erweiterung des Modells „Innovationsprozess“ sollte ein prä-innovatives Feld geschaffen werden, welches das Szenario des „presencing“ entstehen lässt: Etablieren eines reflexiven, antizipativen, Gremiums von flexibler und größtmöglich diverser Zusammensetzung, zum Beispiel mittels „Gamification“, d.h. das Unternehmen wird parallel in einer virtuellen Form abgebildet und unabhängig von der tatsächlichen realen Führung von Mitgliedern des Gremiums (keine Anonymität) gesteuert.

In diesem Sinne kann in einer parallelen Welt das kreative Klima mit und durch die „diversen Teilnehmer“ geschaffen werden, ohne vorerst die reale Unternehmenskultur zu verändern. Andererseits können „Mikroinnovationen“ (Verbesserungen, Optimierungen) getestet bzw. direkt implementiert werden. Das echte Führungsteam muss sich auch nicht sofort in jedem Fall den unterschiedlichen Ansätzen über alle Kategorien stellen, sondern hat Zeit eventuelle Anpassungen (in Haltung, Meinung, Vorstellungen) vorzunehmen (d.h. die Schwellenangst sich mit dem Neuen, Diversen auseinanderzusetzen wird herabgesetzt).

5.2 Prozessmodell CSR-getriebener Innovationen

Auf Basis unserer Untersuchungen von KMU und Familienunternehmen, die in der Vergangenheit bereits erfolgreich innovative und nachhaltige Aktivitäten gesetzt haben (und dafür auch ausgezeichnet wurden), wurde das Modell eines CSR-getriebenen Innovationsprozesses entworfen, welches im Folgenden näher dargestellt wird. Das Modell orientiert sich teilweise am Business Model Canvas von Alexander Osterwalder aus dem Jahr 2004 und ist als nachhaltiger

Innovationsleitfaden für KMU und Familienunternehmen zu verstehen, der speziell auf die Bedürfnisse dieser Unternehmen zugeschnitten ist. Das Modell soll dabei helfen, dass gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit nicht nur in einzelne, sondern in alle Phase des Innovationsprozesses integriert wird.

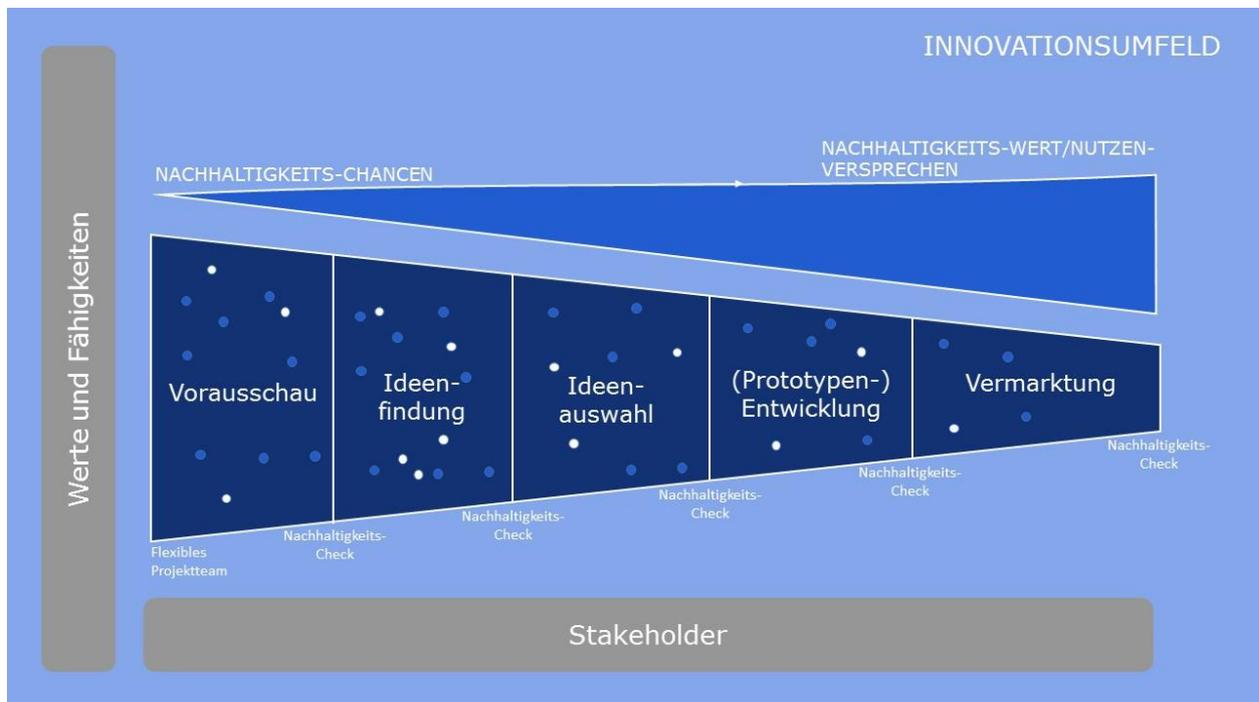


Abbildung 5: Modell eines CSR-getriebenen Innovationsprozess, eigene Darstellung

5.2.1 Rahmenbedingungen des Prozessmodells

Werte und Fähigkeiten

Die Werte und Fähigkeiten des Unternehmens sind im gesamten Innovationsprozess allgegenwärtig, besonders wenn es um nachhaltige Innovationen in KMU geht, sollte ihnen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Ethische Grundsätze, Ideale und Werte sind oftmals die Schlüsselfaktoren für CSR-Aktivitäten in KMU und bestehen oftmals bereits seit der Firmengründung (Russo & Perrini, 2010). Ein wichtiger Unterschied zwischen KMU und großen Unternehmen in Bezug auf CSR ist, dass Nachhaltigkeit oft vollständig im Unternehmen integriert ist und gelebt wird. Die Untersuchungen haben gezeigt, dass ein ganzheitliches Verständnis von nachhaltigen Innovationen über Jahre oder sogar Jahrzehnte erschaffen wurde, welches sich nicht nur auf nachhaltige Produkt- und Dienstleistungsinnovationen konzentriert, sondern sich auf die gesamte Prozess- und Organisationsstruktur ausgeweitet hat. Außerdem

wurde in unseren Untersuchungen sehr klar ersichtlich, dass eine intensive Auseinandersetzung mit CSR Themen vonseiten der Geschäftsführung bzw. Eigentümers als langfristiger Prozess die Werte im Unternehmen stark geprägt hat.

Stakeholder

Stakeholder spielen im gesamten Innovationsprozess eine maßgebliche Rolle. Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass die Bedeutung von Zusammenarbeit, Kooperation und Vernetzung mit Stakeholdern auch in der Praxis eine wichtige Rolle im Innovationsprozess spielen. Wobei sich das Stakeholder-Management als weitgehend informell und nicht-systematisch darstellt. Wichtig ist, dass Stakeholder in jedem Innovationsprozess bewusst miteinbezogen werden, ob das Engagement formal oder informell ist, ist nachrangig. Beginnend bei der Generierung und Bewertung von Ideen bis hin zur gemeinsamen Erstellung und Überarbeitung von Prototypen und der Einführung eines neuen Produkts, einer Dienstleistung oder eines Prozesses - Stakeholder sollen integriert werden. Beständige Beziehungen mit Lieferanten, Kunden und anderen Stakeholdern sind elementar für die Zusammenarbeit im Innovationsprozess. Demnach sollen Innovationen nicht „hinter verschlossenen Türen“ entwickelt werden, sondern in enger Zusammenarbeit mit verschiedenen Interessengruppen. Diese Akteure spielen eine stimulierende Rolle für KMU und werden immer mehr zu wertvollen Partnern in ihrem Innovationsprozess. Wobei jene Partner für Innovationsinitiativen bevorzugt werden sollen, die das Verständnis von Qualität, Nachhaltigkeit und Verantwortung teilen. Interessengruppen bieten Zugang zu Wissen und Know-how für die Erstellung von nachhaltigen Lösungen. Außerdem kann die Öffnung des Innovationsprozesses nicht nur die Innovationsleistung und die Reputation der Unternehmen erhöhen, sondern auch zu einer Stärkung der Innovationskultur führen.

Projektteam

In den untersuchten Unternehmen waren stets zwei oder drei Personen die Treiber von Nachhaltigkeitsinitiativen, die sich intensiv mit der Entdeckung und Bewertung von nachhaltigen Innovationen auseinandersetzen und Projektmanagementaufgaben übernehmen. Die Formierung eines flexiblen Projektteams sollte ganz zu Beginn des Innovationsprozesses stattfinden und aus einem Kernteam bestehen, wobei bei der Auswahl der Personen Wert auf Kompetenzen, Interesse aber auch „Diversity“ gelegt werden sollte (siehe Kapitel 5.1.4.). Aber nicht nur klassische Diskriminierungsmerkmale können ein Konfliktpotenzial aufweisen, auch Gegensätze zwischen Kaufleuten und Technikern, Akademikern und Nicht-Akademikern, zwischen Abteilungen sowie zwischen Vorgesetzten und Nicht-Vorgesetzten. Kompetenzlücken innerhalb des Projektteams können durch Netzwerke oder die Einbindung von Stakeholdern in bestimmten Innovationsphasen gefüllt werden.

Nachhaltigkeits-Check

Zwischen jeder Innovationsphase ist ein Nachhaltigkeits-Check vorgesehen, der als sogenannter „Gate“ nach dem Stage-Gate-Prozessmodell von Cooper (1998) verstanden werden kann. Der Stage-Gate-Prozess ist interdisziplinär und integriert alle beteiligten Funktionen wie z.B. Einkauf, Marketing und Produktion. An den „Gates“ werden Entscheidungen funktionsübergreifend anhand definierter Kriterien getroffen, ob der Innovationsprozess weitergeführt oder abgebrochen wird. Für einen CSR-getriebenen Innovationsprozess bedeutet dies, nach jeder einzelnen Phase Kontrollpunkte mit Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Kriterien einzubauen (Blomquist & Sandström, 2004) und bei Verstößen klare Konsequenzen zur nachhaltigen Optimierung zu veranlassen bzw. auch eine Produktentwicklung zu beenden (Altenburger, 2013). Durch diese konsequente Inkludierung von Nachhaltigkeit im gesamten Innovationsprozess wird aus Nachhaltigkeitschancen ein Nachhaltigkeitswert der ein Nutzenversprechen für das Unternehmen bildet.

5.2.2 Phasen des Prozessmodells

Ein Innovationsprozess ist ein schrittweiser Prozess, der gekennzeichnet ist durch eine komplexe Problemlage und neuartige Problemstruktur. Der Innovationsprozess beginnt mit Vorausschau und endet mit der Vermarktung der Idee. Dazwischen liegt die Phase der Ideenfindung und Ideenauswahl.

Wie unsere Untersuchungen gezeigt haben, gibt es in der starken Mehrheit der analysierten KMU keinen festgeschriebenen, standardisierten Innovationsprozess, jedoch grundlegende Regeln über kritische Schritte sowie Richtlinien, in welchem Stadium Stakeholder integriert werden sollen. Die Tatsache, dass diese Unternehmen im Bereich CSR als sehr erfolgreich eingestuft werden, zeigt, dass vor allem im Innovationsprozess von KMU Freiräume für Kreativität und Flexibilität unumgänglich sind, aber auf der anderen Seite eine grundlegende Struktur und Richtlinien wichtig sind. Der Verlauf des Innovationsprozesses soll daher gut strukturiert sein und soll systematisch und zielorientiert initiiert und realisiert werden, wobei der Prozess nicht unumstößlich linear ablaufen muss. Laut Flik und Rosatzin (in Gassmann & Sutter, 2010, S. 254) entstehen Innovationen, „wenn Freiraum und kreatives Chaos herrschen – doch um die finanzielle Stabilität zu gewährleisten, sind auch klare Entscheidungswege und Strukturen unabdingbar. Den Mitarbeitenden soll möglich viel Freiheit eingeräumt werden – gleichzeitig müssen Kontrollmechanismen dafür sorgen, dass ihre Initiativen nicht zu hohe Kosten verursachen.“ Demnach hat die Phasengliederung dieses Modells idealtypischen Charakter und soll helfen die Schritte im Innovationsprozess nicht aus den Augen zu verlieren. Rückkopplungen und Mischphasen sind erlaubt, wichtig ist die Rückbesinnung auf den Prozess. Die Gliederung in einzelne Phasen hilft die Übersicht zu bewahren und strukturiertes, zielorientiertes aber vor allem effizientes Vorgehen sicher zu stellen.

5.2.2.1 Vorausschau

In der Phase der Vorausschau geht es um die erste Auseinandersetzung mit dem Thema CSR, auch ist das Suchfeld für Innovationen noch offen und es geht in erster Linie um eine Orientierung und Situationsanalyse. Es gilt die derzeitige Situation des Unternehmens zu erfassen, aber auch den Blick auf andere branchenähnliche oder –fremde Unternehmen zu richten. Der Blick auf externe Rahmenbedingungen ermöglicht die Analyse von Chancen und Risiken, wie beispielsweise Gesetze, gesellschaftliche Trends, neue Technologien oder Konsumentennachfrage, aber auch die Auseinandersetzung mit globalen Themen (siehe 6.2)

Gassmann (2010) schreibt, dass zu Beginn des Innovationsprozesses vor allem darum geht, „Werte zu kreieren und Werte zu sichern“. Eine kritische Analyse mit den im Unternehmen vorherrschenden Werten und Normen ist daher unumgänglich und sollte in der Phase der Vorausschau stattfinden. Sind nachhaltige und sozialen Werte nicht in der Unternehmensstrategie und –kultur eingebettet, kann dies zur Effizienz- oder Erfolgsminderung im CSR-getriebenen Innovationsprozess führen. Des Weiteren empfiehlt sich in dieser Phase die starke Auseinandersetzung im Sinne einer Identifikation, aber auch Interaktion mit relevanten Stakeholdern. Da es vor allem in dieser Phase des Innovationsprozesses um das Verstehen und Analysieren des Unternehmensumfeldes geht. Die Wertekarte nach Nancy Bocken, welche weiter unten erläutert wird, ist ein geeignetes Werkzeug, um sich mit den Werten innerhalb des Unternehmens, aber vor allem auch mit jenen der Stakeholder genauer auseinander zu setzen.

Am Ende dieser Innovationsphase sollte es eine grobe Stoßrichtung (Gassmann et al., 2013) für den Innovationsprozess geben, wobei das Spektrum an möglichen Ausgangspunkten von einem vage vermuteten Nutzenpotenzial bis hin zu einer konkreten Problemstellung reichen kann.

5.2.2.2 Ideengenerierung

In der Phase der Ideengenerierung, gilt es Freiraum für kreative Prozesse zu geben. Der Ideenfindungsprozess kann in KMU und Familienunternehmen im Rahmen von verschiedenen Personengruppen stattfinden: Geschäftsführer/Eigentümer, Mitarbeitern oder externe Personen wie beispielsweise Kunden oder Lieferanten, aber auch NGOs, Branchen- und CSR-Netzwerke können eine wertvolle Inspirationsquelle sein. In den meisten KMU gibt es aus Ressourcengründen keine eigene Forschungsabteilung, deshalb ist die Öffnung des Innovationsprozesses vor allem für diese Unternehmensgruppe vorteilhaft. Die Phase der Ideengenerierung ist ein guter Startpunkt um einen offenen Innovationsprozess (siehe Kapitel 5.1.2) einzuleiten und Stakeholder miteinzubeziehen.

Der schnelle und effektivste Weg Innovationsideen zu generieren, ist oftmals über Mitarbeiter oder Kunden. Um dieses Potenzial zu nützen, müssen Kommunikationsmöglichkeiten geschaffen werden. Für die Weiterleitung von Kundeninput sollte jene Person verantwortlich sein, die im direkten Kontakt steht (z.B. der Außendienst). Ideen können auch per E-Mail, über die Website oder Social-Media-Sites wie Facebook an das Unternehmen herangetragen werden. Im Sinne einer guten Innovationskultur sollten diese Kommunikationswege geschaffen bzw. gepflegt werden. Gute Kommunikationswege sind aber auch unternehmensintern bei der Ideengenerierung bzw. -sammlung von großer Bedeutung. In den untersuchten KMU werden die Mitarbeiter oft ausgebildet und geschult, nachhaltig zu denken und ermutigt, umweltbewusst zu arbeiten, wodurch die Qualität der einschlägigen Ideen im nachhaltigen Innovationsprozess verbessert werden konnte. Problematisch war jedoch oft die systematische Ideensammlung. Ideenboxen oder ein gemeinsames Textdokument können hierfür eine einfache Abhilfe schaffen. Wichtig ist, dass eine bestimmte Person für die Ideensammlung und Weiterleitung bzw. Bearbeitung verantwortlich ist. Die aktive Beteiligung der Mitarbeiter an der informellen Ideengenerierung sollte von Seiten der Geschäftsführung/Eigentümer gefördert werden.

Lieferanten bringen ebenso Impulse für neue Ideen und sollen als Projektpartner bei der Entwicklung von Innovationen gesehen werden, mit denen Probleme gemeinsam gelöst werden. Hier ist Vertrauen zwischen Unternehmen und Zulieferer wichtiger als Verträge und Geheimhaltungsvereinbarungen. Der partnerschaftliche Ansatz zwischen Lieferanten und Unternehmen ist ein Vorteil von mittelständischen Unternehmen und sollte genutzt werden. Der aktive Austausch mit anderen Unternehmen ist vorallem bei KMU weitverbreitet. Netzwerktreffen liefern wertvolle Impulse und Inputs für Innovation sowie Hinweise auf aktuelle und zukünftige Handlungsfelder. Diese Netzwerke sind unter anderem Industrie- und Branchenverbände sowie themenspezifische Netzwerke wie das CSR-Netzwerk respACT. Kooperationen mit Hochschulen finden in der Phase der Ideengenerierung in der Praxis geringe Anwendung. An dieser Stelle soll jedoch der Vorteil für ressourcenschwache KMU und Familienunternehmen im Bereich F&E durch wissenschaftliche Arbeiten unterstrichen werden. Eine gute Gelegenheit um mit mehreren Stakeholdern gleichzeitig im Dialog zu kommen sind öffentliche Firmenveranstaltungen aller Art, welche hervorragend dazu geeignet sind formal oder informell Ideen zu generieren und zu sammeln.

Nicht immer findet die Ideengenerierung in der Gruppe statt. Die Recherche einer einzelnen Person kann genauso zielführend sein. Hier ist es wichtig, dass vor der Recherche eine grobe Stoßrichtung geklärt ist um sich nicht in der Vielzahl der Informationen zu verlieren. Die Herausforderung bei der Recherche ist die Balance zu halten zwischen rationalem und intuitivem Denken (Hockerts et al., 2008).

Wie unsere Untersuchungen gezeigt haben, passiert die Phase der Ideengenerierung oft nicht im Zuge eines geplanten Prozesses, sondern ganz informell und zufällig zum Beispiel in der Kaffeeküche. Ein gemeinsames Merkmal der untersuchten Unternehmen ist, dass unspezifische Methoden in Bezug auf die Ideengenerierung und Auswertung eingesetzt werden. Intensive Gespräche (auch Ad-hoc-Diskussionen in der Fabrikhalle oder bei informellen Treffen) sind die Norm und diese Innovationskultur sollte gefördert werden. Durch den Einsatz von Kreativitätstechniken (siehe Kapitel 6, im Speziellen Kapitel 6.3 und 6.4) kann die Phase der Ideengenerierung bei Bedarf jedoch gesteuert und effizienter gestaltet werden. Eines der untersuchten Unternehmen nutzt äußerst erfolgreich formalisierte Methoden wie Benchmarking und die Arbeit mit Analogien im Sinne des Cross-Industry Innovation Ansatzes (detaillierte Informationen zu diesem Ansatz sind weiter unten 6.5 zu finden) um Lösungen aus anderen Branchen oder Ländern auf das eigene Unternehmen zu übertragen. Um auch wirklich nachhaltige Innovationen zu generieren, empfiehlt es sich vor einem Workshop zur Ideengenerierung die Teilnehmer in das Thema Nachhaltigkeit einzuführen und bestimmte Werte hervorzuheben, um das Thema in den Köpfen zu verankern.

In Anlehnung an Gassmann (2013) werden einige Erfolgsfaktoren und Regeln für kreatives Arbeiten vorgestellt:

- Alle Ideen sind erlaubt. Andernfalls besteht die Gefahr, dass sich bei den Teilnehmern ein kreativitätshemmendes Angst- oder Schamgefühl ausbreitet, die falsche Ideen zu generieren. Negativkommentare, abfällige Bemerkungen, Totschläger-Argumente oder Killerphrasen (z.B.: „Das haben wir doch schon einmal versucht!“) müssen konsequent unterbunden werden.
- In der Ideenfindungsphase gibt es keine Urheberrechte. Jede Idee kann von jedem Teammitglied aufgegriffen und weiterentwickelt werden. Es wird auch nicht darauf geachtet, wer wie viele oder welche Ideen geäußert hat, sondern die Ideen sind das Ergebnis der gesamten Gruppe und nicht eines Einzelnen.
- Es ist wichtiger, viele Ideen zu entwickeln als besonders durchdachte oder qualitativ hochwertige Ideen. Die Teilnehmer müssen verstehen, dass es anfangs darauf ankommt möglichst viele Ideen zu äußern, ohne sich zu viele Gedanken über die Ideenbewertung zu machen. Oft entwickeln sich auch aus anfänglich wirren Ideen neue Denkanstöße.
- Ideen sollen innerhalb von zehn Sekunden festgehalten werden, um zu vermeiden, dass Ideen oder Assoziationen während der Ideengenerierung verloren gehen.
- Unabhängig davon, ob eine Umsetzung im weiteren Projektverlauf als wahrscheinlich oder strategisch gewünscht gilt, sollte der Fokus während der Ideengenerierung auf möglichst radikale statt auf inkrementelle Ideen gelegt werden. Da es häufig problem-

los möglich ist, eine radikale Idee im Rahmen der Konzeptentwicklung in eine inkrementelle Variante zu überführen. Wohingegen der umgekehrte Weg wegen bestehender Denkmuster oft weit schwieriger ist.

5.2.2.3 Ideenbewertung und –auswahl

In der Phase der Ideenbewertung und –auswahl werden die Ideen in den Unternehmenskontext gestellt und ein Nachhaltigkeits-Check durchgeführt. Hier ist es wichtig, dass man den Schritt von einem sehr freien und kreativen Prozess (aus der vorherigen Phase), hin zu einem klaren Entscheidungsprozess schafft, wo Klarheit und Nachvollziehbarkeit wichtige Merkmale sind. Das ist besonders wichtig, wenn mehrere Personen im Ideenfindungsprozess beteiligt waren. Schnelle und flexible Entscheidungsstrukturen zeichnen KMU aus und diese positiven Eigenschaften sollten hier ausgenutzt werden. Jedoch gilt es nichts zu überstürzten und eine Verlangsamung durch die Einholung von Meinungen der Stakeholder kann manchmal genauso nützlich sein.

In einem der untersuchten Unternehmen wird im Bewertungsprozess die Auswirkung einer potenziellen Innovation für die Umwelt und externe Stakeholder explizit betrachtet. Die Ergebnisse werden dann mit Mitarbeitern diskutiert. Diesen werden die wichtigsten Parameter zur Verfügung gestellt, und sie werden aufgefordert, diese zu analysieren und zu hinterfragen. Gerade bei CSR getriebenen Innovationen sollten Ideen in der Gruppe oder sogar im Netzwerk bewertet werden, um die unterschiedlichen Stakeholder-Perspektiven zu integrieren.

In der Phase der Ideenbewertung und –auswahl kommt es in Unternehmen typischerweise immer wieder zu den gleichen Fehleinschätzungen bzw. Fehlentscheidungen. Einige der typischen Ursachen für Fehlentscheidungen (darunter auch Entscheidungspathologien) sind im Folgenden in Anlehnung an Gassmann (2013) dargestellt:

- Nicht immer macht es Sinn, dass Projektteams mit aufwendigen Nutzwertanalysen nachweisen, dass die getroffene Entscheidung objektiv und richtig ist. Die emotionale und intuitive Seite bei Entscheidungen spielt eine wichtige Rolle und das Bauchgefühl sollte nicht vernachlässigt und zugelassen werden. Intuition basiert auf Erfahrung und unbewusstem Wissen, das häufig hoch komplexe Entscheidungen gut unterstützt.
- Es besteht immer die Tendenz zum Status quo. Steht eine neue Idee in Konflikt mit einem alten Produkt, Dienstleistung oder Geschäftsmodell, so wird aufgrund der menschlichen Neigung der Bewahrung, stets die alte Logik verteidigt. Es ist wichtig zu verstehen, dass Menschen den Status quo grundsätzlich verteidigen und rechtfertigen und dies normalerweise die dominante Strategie darstellt.
- Werden drei Alternativen (Extrem, Mittel, Leicht) vorgestellt, wird in den meisten Fällen die Mitte ausgewählt. Menschen mögen den Durchschnitt, nicht das Extreme.

- Wurde eine Zahl in den Raum gestellt, so werden die folgenden Alternativen daran gemessen. Daher sollte es vermieden werden unfundierte Zahlen leichtfertig zu nennen, da sich diese als Referenz im Kopf festsetzen.
- Je häufiger eine Tatsache bzw. Killerphrase gehört wird, umso eher wird diese geglaubt. Es ist enorm schwer, einen einmal gesetzten Irrglauben auszuräumen.
- Ein kleines Risiko völlig zu eliminieren wird im Gegensatz dazu, ein relativ großes Risiko drastisch zu reduzieren in den meisten Fällen bevorzugt. Daraus lässt sich folgern, dass man oft zu viel für die totale Sicherheit bezahlt.
- Der Gruppenzwang ist zu beachten, da sich Menschen gerne der Mehrheitsmeinung anpassen. Gibt es keine Kritiker oder hat der Patron eines Unternehmens ein starkes Plädoyer gehalten, findet man nur noch Zustimmung, manchmal auch entgegen der eigenen Überzeugung.

In dieser Innovationsphase ist der Mut zur Entscheidungen hervorzuheben und es ist zu bedenken, dass eine Falschentscheidung revidiert werden kann, wohingegen Nicht-Entscheidungen gänzlich blockieren. Macht und Interessenskonflikte sollten in dieser Phase offen adressiert werden. Verworfenen Ideen sollen unbedingt archiviert werden. Am Ende dieser Innovationsphase sollte die Ideenakzeptierung unter den Involvierten erreicht werden, da dies die Geschwindigkeit bei deren Umsetzung erhöht.

5.2.2.4 Prototyping und Evaluierung

Ist eine Idee definiert, muss die Machbarkeit aufgezeigt werden. Dies passiert zum einen über die Erstellung von Prototypen und zum anderen über die Evaluierung der Ideen im Kontext des Projektumfeldes.

Prototypen können echte Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle simulieren und sind somit besser fassbar und schaffen mehr Vertrauen. Wichtiges Kennzeichen eines Prototyps ist die niedrige Auflösung und rudimentäres Erscheinungsbild, da diese schnell und kostengünstig und unter kalkulierbarem Risiko erstellt und getestet werden. Prototypen dienen der schnellen Verifikation von einzelnen Funktionalitäten und grundlegenden Funktionsprinzipien, indem die umgesetzten Ideen tangibel nach außen kommuniziert werden. So können erste Ideenansätze mit Kunden zügig getestet werden. Getreu dem Motto „Fail early and often“, dienen die zahlreichen Prototypen dazu, die Annahmen des Teams mit Kunden und Stakeholdern zu testen. Richtige Annahmen werden schnell positiv validiert, falsche können mit diesem Mechanismus auch zügig aussortiert werden. Beim Test des Prototyps geht es darum zu erkennen, welche Dimensionen funktionieren und wo es noch Schwachstellen gibt. Prototypen können beispielsweise in Form von Labormustern und Softwareprototypen erstellt werden. Hilfestellungen bei der Erstellung können Post-its, Papier, Karton, Open Hardware

Plattformen aber auch Rollenspiele darstellen. Von bedeutende Stakeholdern soll sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens Feedback eingeholt werden, sofern diese nicht ohnehin direkt im Prototyping-Prozess integriert werden. Es ist wichtig, schnell viele Erfahrungen mit dem Prototyp zu sammeln. Erfahrungen und Feedbacks werden dann wieder genutzt, um den Prototyp weiter zu verbessern und weiterzuentwickeln. Wobei die Auflösung der Prototypen im Prozess stets weiter erhöht und diese sowohl technisch als auch betriebswirtschaftlich durchdacht werden. Im schlimmsten Fall muss der Prototyp ganz verworfen und eine neue Option weiterverfolgt werden. Es ist hervorzuheben, dass der Abbruch einer Alternative ein versteckter und vernachlässigter Erfolgsfaktor in Innovationsprojekten sein kann, da man gerade durch das Scheitern oft auf neue Ideen kommt. (Gassmann et al., 2013; Gassmann & Sutter, 2010; Uebernicket, Brenner, Pukall, Naef, & Schindlholzer, 2015)

Die Evaluierung einer Idee schließt die Recherche über Patente, die Definition der wichtigsten Randbedingungen sowie der wichtigsten funktionalen und nicht funktionalen Anforderungen an das zu entwickelnde Produkt mit ein. Die Machbarkeit in Bezug auf den Markt, die Abschätzung von Entwicklungs- und Herstellkosten sowie die Umsatzprojektionen sollen analysiert werden (Gassmann & Sutter, 2010). Sowohl bei der Erstellung der Prototypen, als auch bei der technischen und betriebswirtschaftlichen Evaluierung des Projekts sollen möglichst viele Stakeholder miteinbezogen werden. Hochschulen können wichtige Partner im Bau von Prototypen und Einbringen von Expertenwissen sein.

In dieser Phase sind Nachhaltigkeits-Checks (siehe 5.2.1) von übergeordneter Bedeutung und eine Evaluierung der konkreten Projektideen in Bezug auf CSR sollte unbedingt durchgeführt werden. Hier stoßen Unternehmen jedoch oftmals auf das Problem, dass soziale oder ökologische Aspekte manchmal schwer objektiv zu bewerten sind.

5.2.2.5 Vermarktung

In dieser Phase der Vermarktung geht es um die Markteinführung und Umsetzung des konkreten Produktes bzw. Dienstleistung oder die Implementierung des neuen Geschäftsmodells in das Unternehmen. Ebenfalls Teil dieser Phase sollte eine abschließende Projektevaluierung sein. Natürlich kann es auch vorkommen, dass diese Phase nicht mit einer erfolgreichen Markteinführung endet, sondern es gilt sich Misserfolge einzugestehen und vor allem zu verstehen.

Je nachdem wie weitreichend die Innovationen in das Geschäftsmodell eingreifen, muss man mit mehr oder weniger Widerständen von mehreren Seiten rechnen. Umso stärker Stakeholder in den Innovationsprozess involviert waren, umso geringer ist in dieser Phase der Widerstand. In dieser Phase stehen Verhandlungen mit alten bzw. neuen Kooperationspartnern und die Installation von neuen Absatzkanälen am Programm. Oftmals muss die dominante Bran-

chenlogik überwunden werden dies kann eine enorme Herausforderung darstellen. Ein Unternehmen muss seine Glaubensgrundsätze hinterfragen und sich unter Umständen gegen enorme Widerstände am Markt, bei den Partnern und den eigenen Mitarbeitern durchsetzen. Oftmals sind die internen Widerstände die schwierigsten, denn nicht selten stemmen sich Mitarbeiter mit aller Kraft gegen den Wandel, aus Angst vor der Veränderung sowie vor Verlusten (Gassmann et al., 2013).

Die Ausformulierung einer Wettbewerbsstrategie sowie ein strukturierter Plan für die Markteinführung sind wichtig für die Implementierung am existierenden oder neuen Markt. Wie gut es einem Unternehmen gelingt das neue Produkt am Markt zu implementieren, ist maßgeblich von der Kernstrategie sowie vom Geschäftsmodell abhängig. Die Implementierung sollte sowohl den Ansprüchen der Wettbewerbsstrategie, als auch jener der gesetzten gesellschaftlichen Ziele entsprechen (Hockerts et al., 2008). Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Umsetzung von nachhaltigen Innovationsprojekten ist jedoch das Kommitment und die Begeisterung für das Projekt von Seiten des Managements.

Selbst nach der Implementierung am Markt ist der Innovationsprozess nicht abgeschlossen. Die abschließende Evaluierung des Projekts ist ein wichtiger Teil dieser Phase und von großer Bedeutung für das organisationale Lernen. Hier geht es vor allem um das direkte Lernen aus dem Projekt. Welche Annahmen waren unrealistisch? Welche Umsatzprognosen waren zu optimistisch, welche zu konservativ? Außerdem geht es um das Lernen auf der Metaebene, so Gassmann und Sutter (2010): Wie kann der Innovationsprozess noch weiter verbessert werden? Was sind systembedingt Schwachstellen des Prozesses? Es empfiehlt sich, das Review nicht zu früh durchzuführen, um einen angemessenen Überblick zu bekommen. Ideal sind je nach Branche 6 bis 28 Monate nach Projektende. Auch die sozialen Auswirkungen der Produkteinführung sowie die Evaluierung der gesetzten CSR-Ziele soll in dieser Phase erfolgen. Zur Phase der Umsetzung kann auch die Aufarbeitung der CSR-Maßnahmen in einem Nachhaltigkeitsreport gehören. Der positive (aber auch der negative) Abschluss eines Projektes sollte jedenfalls mit allen Beteiligten Personen (interne und externe) durch einen bewussten Akt vollzogen werden, da eine solche Veranstaltung wertvollen Raum für Medienpräsenz oder Projektreflektion schafft.

Es besteht immer das Risiko auch zu scheitern, dies zu berücksichtigen, ist eine wichtige Voraussetzung für Innovationen, die gerade in der letzten Phase des Innovationsmodells oft sehr schmerzlich sein kann. Erweist sich ein eingeschlagener Weg als Irrweg, muss auch der Mut aufgebracht werden, diesen Weg zu verlassen. Werden Projekte in einem Unternehmen trotz absehbarem Misserfolg oder gravierender Probleme nicht rechtzeitig gestoppt, können enorm lange Entwicklungszeiten oder ein noch größerer finanzieller Verlust entstehen. Gerade in KMU existiert oft kein Prozedere für den Stopp von Projekten. Es ist wichtig Kriterien für Stop-and-Go im Vorhinein zu definieren (Gassmann & Sutter, 2010). Natürlich ist es extrem

bitter, wenn erst in dieser Phase des Innovationsprozesses eine Idee verworfen wird bzw. der Misserfolg am Markt ersichtlich wird. Viel Energie und Geld ist geflossen, jedenfalls sollte man aus dem Scheitern lernen und das Scheitern auch zulassen können. In einem der untersuchten Unternehmen gibt es einen Ideenfriedhof wo ausgediente Produkte, aber auch nicht weiterverfolgte Ideen symbolisch begraben werden. Ideen können dann auch wiederaufleben oder kombiniert werden. In diesem Sinne ist es wichtig, dass verworfene Ideen archiviert werden. Als Teil von Open Innovation ist es spätestens in dieser Innovationsphase wichtig das erworbene Wissen an Netzwerke und Partner weiterzugeben.

6 Tools

In diesem Kapitel werden Werkzeuge (engl. tools) bzw. Methoden vorgestellt die im CSR-getriebenen Innovationsprozess als Hilfestellung eingesetzt werden können. Im Folgenden werden die Tools zuerst allgemein erklärt, danach Ziele und Nutzen erläutert, der Zeitaufwand definiert und zuletzt ein Anwendungsbeispiel gegeben.

6.1 Value Mapping (Wertekarte)

Werte spielen in Bezug auf CSR und Innovation eine hervorzuhebende Rolle. Die Wertekarte nach Bocken et al. (2013) ist eine geeignete Methode, um die im Unternehmen und Unternehmensnetzwerk innewohnenden Werte zu verstehen und zu analysieren. Dies kann dazu beitragen Innovationspotenziale und neue Geschäftsmöglichkeiten aufzudecken.

Die Unternehmenswerte sowie die Wertvorstellungen und Sichtweisen der wichtigsten Stakeholder-Gruppen werden bei dieser Methode nach untenstehenden Kategorien eingeteilt und herausgearbeitet. Die Wertekarte wird am besten im Zuge eines Workshops erstellt, wo die wichtigsten Stakeholder eingeladen werden und die angeführten Fragen (es handelt sich lediglich um Beispielfragen) beantwortet werden.

- Hauptzweck: Was ist der Hauptzweck des Unternehmens/des Produkts? Was unterscheidet das Unternehmen von Mitbewerbern?
- Bereits integrierte Werte: Warum kaufen die Kunden das Produkt?
- Zerstörerische, fehlende oder verschwendete Werte: Was sind die negativen Auswirkungen des Unternehmens auf einzelne Stakeholder-Gruppen? Verabsäumt das Unternehmen in der derzeitigen Tätigkeit bestimmte Werte zu integrieren?
- Möglichkeit zur Wertgenerierung: Welche neuen positive Werte könnte das Unternehmen für die Stakeholder kreieren.

Je nach Größe und Komplexität des Unternehmens konzentriert man sich auf die vier wichtigsten Stakeholder (z.B.: Umwelt, Gesellschaft, Kunden, Angestellte) oder erweitert die Wertekarte auf maximal zehn Stakeholder. Die Wertekarte wird in Form eines Workshops gestaltet, zu welchen geeignete Vertreter der jeweiligen Stakeholder-Gruppe eingeladen werden. In einem Brainstorming-Prozess wird jedes Stakeholder Segment der Reihe nach, entlang der verschiedenen Werte von innen nach außen (siehe Grafik) abgehandelt.

Diese Methode ist im Innovationsprozess in den Phasen Vorausschau und Ideenfindung einsetzbar und ist besonders gut geeignet, wenn sich ein Unternehmen noch nicht mit den Stakeholder-Perspektiven auseinandergesetzt hat und Nachhaltigkeit im Unternehmenskern verankern möchte. Nachdem mit dieser Methode gearbeitet wurde und Möglichkeiten zur Wert-

generierung analysiert wurden, ist es wichtig konkrete Ziele zu definieren und Handlungsschritte zu setzen. Die erarbeiteten Ergebnisse müssen im Unternehmen an die richtige Stelle weitergegeben werden, so dass sichergestellt wird, dass mit den Ergebnissen weitergearbeitet wird und diese nicht im Sand verlaufen.

Weiterführende Informationen zu dieser Methode sind auf der Homepage der Autorin <http://nancybocken.com/> zu finden.

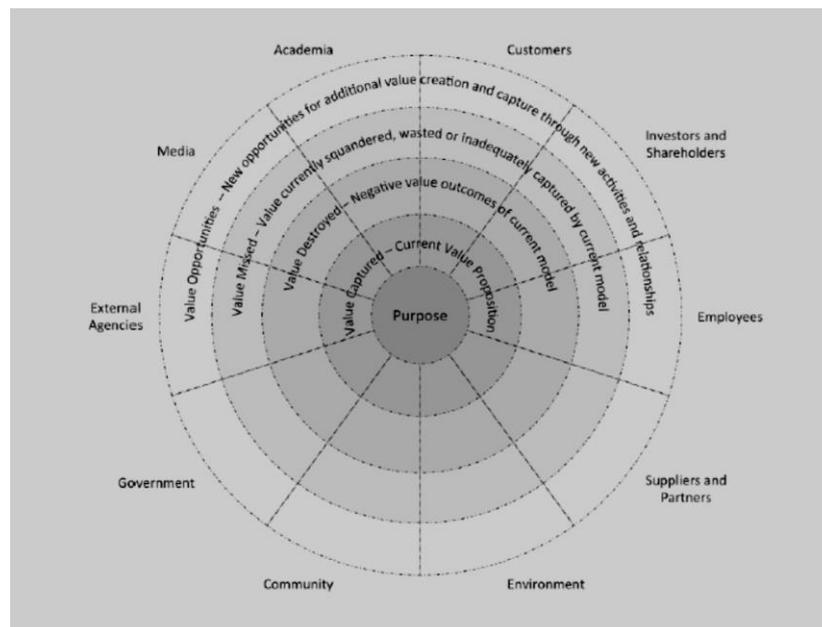


Abbildung 6: Anwendungsbeispiel Value Mapping Led-Lampen, Quelle: Bocken et al. 2013

Ziele und Nutzen:

- Zur Herbeiführung von Produktinnovationen
- Aufbau eines nachhaltigen Geschäftsmodells
- Identifikation von neuen Innovationspotenzialen und Geschäftsmöglichkeiten
- Erkennen und analysieren von Stakeholder Perspektiven
- Einfaches Modell um die positiven und negativen Aspekte der Wertvorstellungen in einem Unternehmen und dessen Netzwerk zu analysieren.
- Eine ganzheitliche Methode, die alle relevanten Stakeholder einschließt.
- Hilft dem Unternehmen die firmeneigene Perspektive zu verlassen. Dies ist gerade bei KMU und Familienunternehmen relevant, da die Werte des Geschäftsführers bzw. die Familienwerte maßgeblich für die Unternehmenspolitik entscheidend sind.

Zeitaufwand: Vorab muss der Workshop organisiert, Stakeholder definiert und entsprechende Vertreter eingeladen werden. Der Workshop sollte je nach Teilnehmerzahl zwischen

zwei und drei Stunden dauern. Es sollte zu Beginn entsprechend Zeit eingeräumt werden, um in das Thema Nachhaltigkeit einzuführen.

Anwendungsbeispiele:

Led-Lampen nach Stakeholder-Gruppe Umwelt:

- Hauptzweck: Leistbare Glühbirnen mit niedrigem Energieverbrauch
- Bereits integrierte Werte: Verringerte Co2-Emissionen
- Zerstörerische, fehlende oder verschwendete Werte: Fehlende Infrastruktur für die Zurücknahme der Lampen
- Möglichkeit zur Wertgenerierung: Schaffung von Annahmestellen gebrauchter Lampen, Verbreitung des Wissens/Erfahrung an andere Industrien

Anwendungsbeispiel Led-Lampen nach Stakeholder-Gruppe Konsumenten:

- Hauptzweck: Leistbare Glühbirnen mit niedrigem Energieverbrauch
- Bereits integrierte Werte: niedriger Energieverbrauch, langlebiges Produkt, beim Einschalten ist sofort die erwünschte Helligkeit gegeben
- Zerstörerische, fehlende oder verschwendete Werte: wohnlich und warmer Farbton (für gemütliche Abende auf der Couch)
- Möglichkeit zur Wertgenerierung: Dimmbare und im Farbton verstellbare Led-Lampen für unterschiedliche Lichtbedürfnisse bzw. Atmosphären im Alltag

6.2 Orientierung der Innovationsaktivitäten an den Sustainable Development Goals

Unter der Agenda 2030 versteht man die 17 nachhaltigen Entwicklungsziele (Sustainable Development Goals/SDGs) der Vereinten Nationen, deren Erfüllung bis 2030 angestrebt wird. Hat sich ein Unternehmen der gesellschaftlichen Verantwortung verpflichtet und sucht nun nach einer Einstiegsoption, ist der SDG Branchencompass und der dazugehörige 5-Punkteplan ein geeignetes Instrument zur anfänglichen Orientierung und kann das Unternehmen in weiterer Folge durch den gesamten Innovationsprozess begleiten.

Auf der Homepage <http://sdgcompass.org/> sind die Entwicklungsziele ausführlich erklärt und mit vielen Unterzielen versehen. Außerdem gibt die Homepage einen guten Überblick über bestimmte Handlungsmöglichkeiten, Unternehmenswerkzeuge und Indikatoren zur Messung der Zielerreichung je nach Unternehmensbranche. Der SDG Compass wurde als Werkzeug zur erfolgreichen Implementierung der SDGs in Unternehmen entwickelt. Für den Innovationsprozess sind besonders die SDG Unterziele von Interesse, da diese konkret formuliert sind und sowohl bei der Ideenfindung, als auch bei der Ideenauswahl eine Orientierung und Unterstützung sein können.

Laut einer Studie von UN Global Compact und Accenture aus dem Jahr 2016 sehen CEOs die SDGs als Lösung für globale Herausforderungen sowie als Neudefinition von Wettbewerb und Unternehmenstransformation. Weiters werden die SDGs als Rahmen gesehen, der Unternehmen bei Nachhaltigkeitsbemühungen unterstützt. SDGs können laut Karl Resel in Kombination mit einer Wesentlichkeitsanalyse verwendet werden, um positive und negative Impacts zu definieren. So sagt Karl Resel in der Fachzeitschrift Business Art: „Denn es geht darum, welcher Bezug zu den SDGs hergestellt werden kann, wo welches Unternehmen einen Beitrag leisten kann und wo der Nutzen für das Unternehmen liegt.“ Branchenmäßig sieht Resel einen Schwerpunkt im Energiebereich, welcher für ihn auch die größte Herausforderung darstellt. (Oberhollenzer, 2017)

Von den 17 SDGs ist wirtschaftlich betrachtet wohl kein Ziel irrelevant, da alle mit funktionierenden, sozial fair und ökologischen nachhaltig agierenden Wirtschaftsunternehmen zusammenhängen. Im Speziellen ist jedoch das Ziel Nummer 8, das von der Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Umweltzerstörung sowie produktiver Vollbeschäftigung und menschenwürdiger Arbeit spricht, für Unternehmen relevant. Auch Ziel Nummer 12, das von nachhaltigen Konsum- und Produktionsmustern handelt, ist nicht zu vernachlässigen. Ziel 17 fokussiert auf internationale Partnerschaften, mithilfe derer ein Wissensaustausch und Technologietransfer, vor allem von entwickelten Staaten zu Entwicklungsländern, stattfinden soll (Oberhollenzer, 2017).

Ziele und Nutzen:

- Die Auseinandersetzung und Einbindung von langfristigen und globalen Zielen in die Unternehmensstrategie.
- Hilfestellung bei der Orientierung, auf welchen CSR-Bereich sich ein Unternehmen konzentrieren möchte.
- Die sich daraus ergebenden Aktivitäten und Ziele lassen sich gut, insbesondere in Nachhaltigkeitsreports, kommunizieren, da diese global diskutiert werden.
- SDGs bieten die Chance, zukunftsfähige Antworten auf Megatrends zu finden, welche die Unternehmen vor Herausforderungen stellen. (Oberhollenzer, 2017)

Zeitaufwand: Langfristiger und schrittweiser Prozess. Professionelle Unterstützung bei der Anwendung und Umsetzung der SDGs bieten CSR-Beratungsexperten und beispielsweise die Unternehmensplattform respACT.

Anwendungsbeispiel:

Ein Unternehmen das Gesundheitsprodukte herstellt, will CSR in ihren Unternehmensaktivitäten verankern und arbeitet mit dem SDG 5-Punkte Plan (1. Verstehen der SDGs, 2. Prioritäten definieren, 3. Zielsetzung, 4. Integration, 5. Reporting und Kommunikation).

Im ersten Schritt erfolgte eine Auseinandersetzung mit den SDGs von Seiten der Geschäftsführung. Im zweiten Schritt wurden folgende SDGs und vor allem konkrete Unterziele priorisiert, die gut zur Geschäftsstruktur des Unternehmens passen.

SDG 3: Gesundheit und Wohlergehen

3.2. Die Beendigung von vermeidbaren Todesfällen von Neugeborenen und Kindern unter 5 Jahren

3.8. Die Erreichung von flächendeckender Gesundheitsversorgung

3.9. Wesentliche Reduktion der Todesfälle und Krankheiten von gefährlichen Chemikalien, Luft, Wasser und Bodenverschmutzung und Verunreinigung

SDG 5: Geschlechtergleichstellung

5.5: Vollkommene Partizipation und Chancengleichheit von Frauen auf wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Ebenen der Entscheidungsfindung

SDG 12: Nachhaltiger Konsum und Produktion

12.2. Die Erreichung von Nachhaltigkeitsmanagement und effizienter Konsum von natürlichen Ressourcen

12.4. Umweltverträgliches Management von Chemikalien und Abfällen entlang des gesamten Lebenszyklus

12.5. Wesentliche Reduktion von Abfallgenerierung über Prävention, Reduktion, Recycling und Wiederverwendung

Beim dritten Schritt des 5-Punkte Plans wurde durch die Hilfe von Nachhaltigkeitsexperten aus der Wissenschaft konkrete unternehmensspezifische Ziele definiert. Beim Prozess der Zieldefinition wurden außerdem Workshops mit Mitarbeitern abgehalten und einschlägige Informationsveranstaltungen besucht, welche auch zur Vernetzung mit andere ähnlich orientierten Unternehmen genutzt wurde. Bei Schritt vier wurden die definierten Ziele im Innovationsprozess als Filter oder Suchfeld eingesetzt. Konkrete Umsetzungsschritte waren die Erstellung von Checklisten und die regelmäßigen Evaluierungen der Innovationsaktivitäten durch Einbeziehung von Stakeholdern. Außerdem formierte sich ein eigenes CSR-Projektteam, welches sich durch einen hohen Diversitätsgrad in Bezug auf die hierarchische Position, Geschlecht und ethischer Zugehörigkeit auszeichnete. Durch diese Integrationsmaßnahmen kam es zur langfristigen Orientierung an den SDGs im gesamten Innovationsprozess. Das erste Ergebnis waren CSR getriebene Produktinnovationen, in weiterer Folge zeichnet sich eine schrittweise Implementierung der genannten SDGs in das Geschäftsmodell ab. Auch der letzte Schritt im 5-Punkte Plan wurde durchlaufen, da sowohl die Produktinnovationen als auch die neue Ausrichtung des Geschäftsmodells, in der Unternehmenskommunikation eingesetzt und alle genannten Aktivitäten in einem Nachhaltigkeitsbericht verwertet wurden.

6.3 How might we-Fragen

Die Formulierung einer Frage mit „Wie können wir...?“, steigert die Qualität der Ideengenerierung enorm (Uebnickel et al., 2015). Zu Beginn des Innovationsprozesses (in der Vorausschau) noch bevor die eigentliche Ideenfindung stattfindet, werden offene Fragen dieser

Art formuliert, die idealerweise bereits eine CSR-Thematik inkludieren. Die Ausformulierung der Fragen kann eine Person alleine durchführen, ein externer Berater kann zur Hilfe gezogen werden oder die Fragen werden zu Beginn eines Workshops gemeinsam formuliert. Nach der Formulierung mehrerer Fragen, kann man sich auf eine Frage konzentrieren oder das Suchfeld weiter offenlassen. In der nächsten Phase des Innovationsprozesses, der Ideenfindung, wird dann versucht diese Frage/n zu beantworten. Dies kann im Zuge eines Workshops mit Mitarbeitern, externen Beratern oder Stakeholdern, im Zuge einer Literatur- oder Internetrecherche, aber auch die Analyse und das Beobachten von Mitbewerbern oder Vorreitern aus anderen Branchen (siehe Cross Industry Innovationen 6.5) erfolgen. Gute Ergebnisse können außerdem erzielt werden, indem eine verantwortliche Person (zum Beispiel Lieferanten oder Produktionspartner) interviewt werden. In der Phase der Ideenauswahl, werden nun jene Ideen bevorzugt, die die Fragestellung am besten beantworten. Wobei hier ein weiterer Nachhaltigkeits-Check nicht vergessen werden sollte. Treten im weiteren Innovationsprozess zum Beispiel beim Prototyping oder bei der Vermarktung bestimmte Probleme auf, kann man auch diese mit dieser Fragetechnik entgegenen.

Ziele und Nutzen:

- Dient der Ideengenerierung und kann in Folge bei der Ideenauswahl hilfreich sein
- Die Art der Fragestellung kann im gesamten Innovationsprozess immer wieder bei bestimmten Problemen zum Einsatz kommen
- Offene Fragen dieser Art eignen sich gut um eine Brainstorming Prozess einzuleiten
- Lösungsorientierte Technik

Zeitaufwand: Keine bzw. nur wenig Vorbereitung sind notwendig. Der Zeitaufwand ist gering, jedoch abhängig von der Anwendungsart.

Anwendungsbeispiele:

(Beispielfragen in Anlehnung an Bocken et al. 2013 und Uebernickel et al. 2015)

- Wie können wir nachhaltigere Produkte produzieren?
- Wie können wir das Öko-Kundensegment ansprechen?
- Wie können wir durch Öko-Maßnahmen Geld sparen?
- Wie können wir weniger vom Material xy verwenden?
- Wie können wir die Lebensdauer unserer Produkte verlängern?
- Wie können wir es schaffen, dass unsere Produkte weniger Strom brauchen?
- Wie können wir in der Produktion Strom sparen?
- Wie können neue Technologien nachhaltige Lösungen bieten?
- Wie können wir nachhaltige Innovationen von anderen Unternehmen in unser Unternehmen integrieren?

- Wie können neue Partnerschaften, Beziehungen und Zusammenarbeit neues Innovationspotential liefern?

Ein Stadthotel stellte sich die Fragen: „Wie können wir selbst die Veränderung sein, die wir uns von dieser Welt wünschen?“. In Folge kam es zu einer strategischen, umweltorientierten Neuorientierung und –positionierung des Unternehmens. Das Ergebnis ist das erste Stadthotel mit einer Null-Energie-Bilanz.

Ein Teehersteller stellte sich die Frage „Wie können wir unseren Tee umweltfreundlicher verpacken?“. Der bisherige Verpackungslieferant war der Überzeugung, dass die Verpackung mit Lösungsmittel oberflächenveredelt sein muss, da sie sonst nicht gebrauchstauglich wäre. Der Teehersteller befragt in Folge eine Druckerei und im Gespräch erarbeitete man gemeinsam eine umweltfreundlichere Verpackung ohne Chemieeinsatz, die allen Ansprüchen genügte.

6.4 Laterales Denken/Sechs Hütte

(De Bono, 1999; Schawel & Billing, 2014; Uebernickel et al., 2015)

Diese Methode kann in Kombination mit der oben beschriebenen „How might we...“-Methode angewendet werden. Jedem Teammitglied wird ein Hut bzw. eine Denkrichtung zugewiesen, die in der Diskussion bzw. im Brainstorming-Prozess vertreten werden soll.

- Weißer Hut: Fakten und zahlengetriebene Sichtweise, neutrale, nüchterne und objektive Perspektive
- Roter Hut: Emotionale Sichtweise
- Schwarzer Hut: Negative und risikoaverse Sichtweise, Problemorientierung
- Gelber Hut: Positive, optimistische und vorteilsbedachte Sichtweise, Lösungsorientierung
- Grüner Hut: neue Ideen und Kreativität

Besteht das Team aus weniger Mitgliedern, kann auch die Walt Disney Methode angewandt werden, wo die Rollenverteilung nach Träumer, Realist und Kritiker erfolgt. Die genauere Betrachtung verschiedener Perspektiven kann in jeder Phase des Innovationsprozesses hilfreich, weshalb diese Methode zu jedem beliebigen Zeitpunkt eingesetzt werden kann.

Das laterale Denken wird am besten zur Beantwortung einer konkreten Fragestellung herangezogen. Man kann Personen jenen Hut zuweisen, der am besten zum Charakter passt, oft ist es jedoch auch hilfreich (und ein willkommener Perspektivenwechsel), wenn Personen in eine neue Rolle schlüpfen und für sie untypische Charakterzüge annehmen. Das Verwenden von Hüten unterstützt das Rollenspiel, alternativ können aber auch Post-it's oder bunte Tücher verwendet werden.

Ziele und Nutzen:

- Ideengenerierung und -bewertung
- Gezielte und strukturierte Methode um unterschiedliche Perspektiven zu betrachten.
- Man erhält Perspektiven aus allen Stakeholder-Richtungen.
- Empathische Aspekte werden berücksichtigt
- Durch Rollendenken fällt es leichter ehrliche Kritik zu äußern

Zeitaufwand: Kaum Organisationsaufwand, Zeitaufwand abhängig von der Komplexität der Fragestellung mindestens jedoch 30 Minuten

Anwendungsbeispiele:

Ein Büromöbel-Hersteller stellt sich die Frage „Wie können wir weniger Kunststoffbeschichtung in der Möbelherstellung verwenden?“. Durch die Methode der sechs Hütte war es nicht notwendig einen Vertreter von jeder Abteilung des Unternehmens zu konsultieren bzw. unterschiedliche Stakeholder einzuladen, sondern das Forschungsteam konnte gemeinsam mit der Geschäftsführung eine schnelle erste Einschätzung erlangen, ob diese Frage weiterverfolgt werden soll oder nicht und sich dabei sicher sein, dass kein Blickwinkel vergessen wurde.

6.5 Cross Industry Innovation

Unter Cross Industry Innovation wird das Denken in Analogien über Branchen- und Industriegrenzen hinweg verstanden. Durch kreatives imitieren von bereits etablierten Technologien, Funktions- und Lösungsprinzipien aus anderen Industrien bzw. Anwendungsgebieten, werden bestehende Produkte und Prozesse im eigenen Anwendungskontext angepasst und verwertet. Ähnlich wie bei der TRIZ-Methode, beruht diese Methode darauf, dass der größte Teil aller Innovationen reine Rekombinationen existierender Ideen, Technologien und Konzepte sind (Gassmann & Sutter, 2010). Analogien lassen sich auf den Ebenen Technologie, Patente, Lösungskonzepte, technische Lösungen, spezifisches Wissen und Fähigkeiten, neue Anwendungen und Märkte, Geschäftsprozesse und -modelle finden. Man unterscheidet zwischen dem Outside-in und Inside-out Ansatz. Bei ersterem werden Informationen aus anderen Branchen genutzt, um das eigene Angebot weiterzuentwickeln so Enkel und Dürmüller (in Gassmann & Sutter, 2010). Bei CSR-getriebenen Innovationen stellt man sich beispielsweise bei Outside-in die Frage, welche Unternehmen aus anderen Branchen nachhaltige Lösungen für ein spezielles Problem gefunden haben. Beim Inside-out Ansatz geht es um die Erschließung von strategischen Diversifikationschancen. Darunter wird beispielsweise verstanden, dass ein Unternehmen bereits nachhaltige Produkte/Prozesse im Unternehmen entwickelt hat, diese aber nun in einer anderen Branche bzw. einem anderen Markt einsetzen möchte. Aber auch die Plattform-Modulstrategie, worunter man die Wiederverwertung von Basisentwicklungen in

einer Vielzahl von einzelner Produkte versteht, ist hier einzuordnen (Gassmann & Sutter, 2010).

Diese Denkweise ist in der Ideenfindungsphase einzusetzen. Vor der Analogiesuche empfiehlt es sich durch Abstraktion den Lösungsraum zu Öffnen. Hier soll sich das Team vom aktuellen Problem oder Produkt lösen und sich beispielsweise auf den Kundennutzen oder die Art des Gebrauches fokussieren. Bei der eigentlichen Analogiesuche beschäftigt man sich dann konkret damit, welche anderen Industrien ähnliche Probleme hatten und welche Lösungen diese entwickelt haben.

Erfolgsfaktoren für die Cross Industry Innovation sind nach Enkel und Dürmüller (in Gassmann & Sutter, 2010) eine offene Innovationskultur und Abstraktionsfähigkeit, womit gemeint ist, dass die Sicht auf das heutige Produkt und die heutige Lösung bewusst verlassen wird und die Aufgabenstellung mit Blick auf die Wirkung des Produkts oder auf die Lösung betrachtet wird. Weitere Erfolgsfaktoren sind branchenspezifische Kompetenz (um einen möglichen Lösungstransfer beurteilen zu können), Kooperationsfähigkeit, Risikomanagement sowie ein gutes Innovationsmarketing, welches eine Stakeholderanalyse und Zielgruppenidentifizierung, die Bestimmung der Kommunikationsmaßnahmen und –medien inklusive der Erstellung eines Zeitplanes miteinschließt. Nach Enkel und Dürmüller können sogenannte Knowledge Broker eine wichtige Rolle spielen, da diese mit verschiedensten Branchen zusammenarbeiten und damit wertvolle Einblicke in unterschiedliche Anwendungsgebiete bieten können. Beispiele für Knowledge Broker sind Entwicklungsdienstleister (z.B. die Denkstatt in Österreich) und Anbieter von Querschnittstechnologien, aber auch Hochschulen- und Forschungsinstitutionen. Auch Fichter et al. (2007) haben herausgefunden, dass externe Experten im Entwicklungspfad von erfolgreichen nachhaltigen Unternehmen (siehe Kapitel 7) eine äußerst wichtige Rolle spielen.

Ziele und Nutzen:

(In Anlehnung an Enkel & Dürmüller in Gassmann & Sutter, 2010)

- Produktivere und effektivere Forschung und Entwicklung
- Durch das bewusste Denken und Agieren in Analogien, wird der Suchraum für Innovationen erhöht
- Radikale Neuerungen innerhalb einer Branche anstatt inkrementelle Verbesserungen
- Häufig ist die Übernahme eines Konzeptes aus einer anderen Branche nicht durch Patentschutz behindert, da dieses sich oft auf eine Industrie beschränkt.
- Da komparative Wettbewerbsvorteile in der Regel auf die Wettbewerber einer Branche bezogen werden, spielt es keine Rolle, ob eine Technologie bereits in anderen Industrien eine Anwendung gefunden hat.

- Intersektorale Technologie-Spill-Overs: Lowtech-Industrie können von einer Spitzentechnologie profitieren, welche in einer F&E intensiveren Branche entwickelt worden ist.

Zeitaufwand: Die eigentliche Analogiesuche kann in einem kreativen Workshop mit mehreren Teilnehmern innerhalb von wenigen Stunden erarbeitet werden. Um dies zu erreichen, bedarf es jedoch gute und intensive Vorarbeit bei der Abstraktion. Für die Aufbereitung der im Workshop gewonnen Informationen sollte genügend Zeit eingeplant werden, damit die Analogien gut analysiert und weiterverarbeitet werden können.

Anwendungsbeispiele:

Die folgenden Ausführungen sind an die Checkliste zum Vorgehen bei Inside-Out-Innovationen nach Enkel und Dürmüller (in Gassmann & Sutter, 2010) angelehnt. Es wird an dieser Stelle nur auf Inside-Out-Innovationen eingegangen, da diese im KMU-Bereich leichter umzusetzen sind.

Zu Beginn sollte der Trichter geöffnet werden und eine Abstraktion stattfinden. In dieser Phase hilft die Erstellung eines Stärke-Schwächen Profils, um Kernkompetenzen zu erarbeiten, und eine Ist-Analyse durchzuführen. Strategische Grundsätze für die Marktauswahl (z.B. Marktgröße, Kundensegment) sollen definiert werden.

Die eigentliche Analogiesuche soll im Rahmen eines Brainstorming-Prozess durchgeführt werden, wobei geeignete Anwendungen aufgelistet werden und eine Branchenstrukturierung durchgeführt werden soll. Grobbewertungskriterien werden definiert und die aufgelisteten Anwendungen sollen nach Kernkompetenzen, Wettbewerbsstärken und Marktattraktivität beurteilt werden. Bei der Beurteilung und Strukturierung der Lösungen hilft es die Logik oder ein Muster zu identifizieren: Was haben alle Anwendungen gemeinsam? Gibt es analoge Lösungen, die dem Muster entsprechen? In weiterer Folge hilft die Entwicklung von Strategieszenarien auf deren Basis eine nochmalige Suche nach Anwendungen und Branchen stattfinden kann. Zur Recherche und vertiefenden Analyse der selektierten Märkte können Experteninterviews oder Porters Branchenanalyse herangezogen werden.

In der Phase der Adaption kann eine Portfolioanalyse der selektierten Märkte bzw. Lösungen, sowie die Erstellung von Business Cases bei der endgültigen Auswahl der Lösungen und Umsetzung im Unternehmen hilfreich sein.

Konkrete Anwendungsbeispiele von Cross Industry nennt Gassmann (2010): Teflon aus der Raumfahrt für die Küche, Mikroprozessoren von Computern für das Automobil, Sicherheitsbussysteme von der Automobilindustrie für Aufzüge.

Aber auch auf Ebene des Geschäftsmodells lässt sich in Analogien Denken und bestimmte Geschäftsmodell-Muster können auf das eigene Unternehmen umgelegt werden. Folgende Muster sind speziell für nachhaltige Geschäftsmodellinnovationen geeignet (Gassmann et al.,

2013): Großes Potenzial zur Ressourcenreduktion liegt in der Digitalisierung von physischen Produkten (z.B. Online Zeitung statt Papierdruck), aber auch durch effizientere Nutzung durch Teileigentum, nutzungsabhängige Vergütung (pay per use) und temporäres Nutzungsrecht (rent instead of buy). Die wohl bekanntesten Beispiele aus diesen Geschäftsmodellen sind im Bereich Mobilität zu finden: Das Ausleihen von Autos (Car Sharing) oder Fahrrädern (City Bikes). Geschäftsmodelle die in Form von Upcycling-Produkten, Abfall zu Geld machen sind in jüngster Zeit ebenfalls sehr erfolgreich. Zu den Geschäftsmodellen die soziale Nachhaltigkeit durch Inklusion ärmerer gesellschaftlicher Schichten fördert zählen beispielsweise die freie Basis- und kostenpflichtige Premiumversion und Open Source von digitalen Dienstleistungen, oder Pay-what-you-want Ansätze, wo der Preis vom Kunden selbst bestimmt wird. Erfolgreiche Geschäftsmodelle gibt es auch durch die Wiederbelebung von Gemeinschaften. Etwa durch die gemeinschaftliche Nutzung von Ressourcen (zum Beispiel Airbnb zur Buchung und Vermietung von privaten Unterkünften, wo Vertrauen und Absicherung aufgrund von Feedback generiert wird), oder in Form von Social Lending Plattformen, wo Privatpersonen sich untereinander Kredite (sogenannte Mikrokredite) vergeben.

7 Entwicklungspfade

Nachhaltigkeit beginnt bei vielen KMU bei der Energie- und Ressourceneffizienz, nicht selten aus dem Blickwinkel der Kostenreduktion. In Anbetracht der gegenwärtigen ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Herausforderungen steckt hinter den Nachhaltigkeitsbestrebungen von Unternehmen, aber auch Risikominimierung, Idealismus oder starke Werteorientierung. Als einer der ersten Maßnahmen im Unternehmen, nach einer Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit, können Öko-Zertifizierungen und in weiterer Folge auch der Anspruch diese Standards zu übertreffen genannt werden. Zertifizierungen führen oftmals dazu, dass die gesamte Wertschöpfungskette nachhaltiger gestaltet wird und auch der Innovationsprozess von den Nachhaltigkeitsbestrebungen betroffen ist. Umweltfreundliche Produkt-, Prozess- oder Dienstleistungsinnovationen haben oftmals zu Folge, dass auch die Marketingwirkung nachhaltige Veränderungen durchlaufen und schließlich das gesamte Geschäftsmodell nachhaltig ausgerichtet werden muss (Altenburger, 2013). Jedoch durchlaufen nicht alle Unternehmen solch einen linearen Nachhaltigkeitsprozess, wie er von Nidumolu et al. (2009) im 5-Stufen-Modell für nachhaltige Innovationen beschrieben wird. Fichter et al. (2007) beschreiben anhand von sechs Entstehungspfaden, wie unterschiedlich Nachhaltigkeitsinnovationen entstehen können. Auf diese Entstehungspfade, wird im nachstehenden Kapitel genauer eingegangen. Durch die Betrachtung der Lebenszyklus-Dimension (siehe life cycle analysis und physical life-cycle) ist ein ganzheitlicher Blick auf nachhaltige Innovationen möglich (E. G. Hansen & Grosse-Dunker, 2013). Nachstehend wird eine Übersicht über Aktionsfelder gegeben, wo große Nachhaltigkeitseffekte im Unternehmen entlang des Lebenszyklus erzielt werden können. Die nachstehenden Kapitel können als Hilfestellung über Einstiegsoptionen bzw. Weiterentwicklungsmöglichkeiten in das Thema Nachhaltigkeit für Unternehmen verstanden werden.

7.1 Übersicht über Aktionsfelder nachhaltiger Innovationen

Grundsätzlich gibt es aus ökologischer Sicht drei Innovationsstrategien in Richtung Nachhaltigkeit. Die Effizienz-, Konsistenz- und Suffizienzstrategie (Behrendt, Pfitzner, Kreibich, & Hornschild, 1998). Während die Effizienzstrategie darauf abzielt, dass weniger Ressourcen zum Einsatz kommen, also dass die Ressourcen- und Energieproduktivität gesteigert wird, zielt die Konsistenzstrategie darauf ab Ressourcenströme auf den natürlichen Kreislauf der Ökosysteme auszurichten und Emissionen möglichst umweltschonend zu halten. Die Suffizienzstrategie zielt auf nachhaltige Nutzen- und Konsummuster.

Effizienz-, Konsistenz- und Suffizienzbestrebungen lassen sich auf ganzheitlicher Ebene gut anhand des Lebenszyklus betrachten:

- Ein effizientes und regionales Zulieferer-Management, nachhaltige Transportmittel sowie faire und soziale Arbeitsbedingungen bei den Zulieferern sind wesentliche Aspekte aus dieser Lebenszyklusphase. Zertifizierungen und Ökostandards (ISO 26000, DIN 14001, Blauer Engel, FSC, ÖkoTex, Fair Trade, Bio Siegel usw.) können Unternehmen und seine Partner dabei unterstützen nachhaltiger zu agieren. Durch das Übertreffen von Ökostandards können nachhaltige Innovationen gefördert werden und Unternehmenspartner miteinbezogen werden.
- Bei der Produktion und Verarbeitung liegt das größte Nachhaltigkeitspotenzial in der Reduktion des Ressourcen- und Energieverbrauchs, aber auch in der Verwendung von nachhaltigem Material und neuen Technologien, Ökostrom sowie End-of-Pipe-Technologien (z.B. Schadstofffilter, Abwasseraufbereitung, Schalldämpfer).
- Im Bereich Verpackung und Vertrieb, Handel und Logistik ist auf nachhaltigere und effizientere Verpackung sowie Transportwege zu achten.
- Der Bereich Verbrauch und Konsum ist für die Unternehmen vor allem aus einer Suffizienzperspektive wichtig. Produkte mit einer längeren Lebensdauer oder niedrigerem Energieverbrauch bei der Nutzung sind wichtige Eckpfeiler hinsichtlich einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung.

7.2 Entwicklungspfade nachhaltiger Innovationen

Das Nachhaltigkeitsinnovationen in Unternehmen in vielfältigen Formen entstehen können beschreiben Fichter et al. (2007). Sie unterscheiden sechs Entstehungswege von Nachhaltigkeitsinnovationen.

1. Nachhaltigkeit als dominantes Ausgangsziel des Innovationsprozesses

Die Deckung des Bedarfs oder die Beseitigung von Missständen wird als expliziter Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung seitens des Unternehmens gesehen. Nachhaltigkeit bildet hier eine dominante und alles überragende Zielsetzung, nicht selten aufgrund von starkem Idealismus oder Wertehaltung von wichtigen Akteuren im Unternehmen. Nachhaltigkeitsinnovationen werden bewusst als Gegenentwurf zu bestehenden Angeboten und Wertschöpfungsstrukturen geplant und initiiert. Das Hauptunternehmensziel ist es ökologisch sinnvolle Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln, der ökonomisch Erfolg ist oftmals nur eine Rahmenbedingung. Für Unternehmen die diesem Entwicklungspfad zuzuordnen sind, sind stabile und sich mit dem Innovationsvorhaben wandelnde Netzwerke von besonderer Bedeutung. Die hohe Übereinstimmung in der Community, einen Beitrag zu einem ökologischen Wandel leisten zu wollen, ist maßgeblich. Im Innovationsprozess spielt Nachhaltigkeit bei diesem Entwicklungspfad bereits in der Phase der Vorausschau eine wichtige Rolle und kann als Filter gesehen werden.

2. Nachhaltigkeit als integrales Unternehmensziel und strategischer Erfolgsfaktor

Bei diesem Entwicklungspfad wird Nachhaltigkeit als wichtiges und formal gleichrangiges Element im unternehmenspolitischen Zielbündel integriert. Die unternehmenspolitische Verankerung geht dem Innovationsprozess voraus, weshalb auch hier Nachhaltigkeit bereits in der Vorausschau eine richtungsweisende Rolle einnimmt und als strategischer Erfolgsfaktor und normative Vorgabe im gesamten Innovationsprozess geprüft und reflektiert wird.

3. Nachhaltigkeitspotenzial als „zufällige“ Entdeckung im laufenden Entwicklungsprozess

Hier wird Nachhaltigkeit im Entwicklungsprozess entdeckt und realisiert, dass die angestrebte Lösung einen erkennbaren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten kann. Das Erkennen des Nachhaltigkeitspotenzials setzt eine Sensibilisierung und Kenntnis der Nachhaltigkeitsdiskussion voraus und Nachhaltigkeit stellt nicht selten in solchen Unternehmen eine dominante Logik dar. Das bedeutet, dass Nachhaltigkeit im Innovationsprozess nicht als explizites Ziel verfolgt wird, aber sehr wohl als Selbstverständlichkeit und legitime Anforderung mitgedacht und berücksichtigt wird. Die entsprechende Unternehmenspolitik und -strukturen garantieren demnach keine explizite Berücksichtigung von Nachhaltigkeit, aber bilden einen fruchtbaren Boden. Bei Unternehmen die diesem Entwicklungspfad zugehörig sind, kann Nachhaltigkeit im Innovationsprozess in der Phase der Ideenbewertung und -auswahl eine wichtige Rolle einnehmen, da Ideen bevorzugt werden bei denen ein Nachhaltigkeitspotenzial entdeckt wurde. Das Nachhaltigkeitspotenzial kann aber auch erst in der Phase Prototyping und Evaluierung entdeckt werden. Die Entdeckung bildeten dann den Startpunkt für gezielte Bewertungen und Optimierungen in Richtung einer nachhaltigen Produktentwicklung.

4. Nachhaltigkeitsanforderungen als mögliches Korrektiv im laufenden Innovationsprozess

Dieser Entwicklungspfad ist dem vorhergehenden sehr ähnlich, mit dem Unterschied, dass Nachhaltigkeitsanforderungen hier eher aufgrund mangelnder Durchsetzbarkeit und öffentlicher Kritik eine ernstzunehmende Rolle im Unternehmen einnehmen. Nachhaltigkeit ist demnach zu Beginn des Innovationsprozesses nicht relevant, da sie in der Unternehmensstruktur oder -politik nicht richtungsweisend eingebettet ist, sondern durch zum Beispiel Stakeholderdialoge hineingetragen wird. Nachhaltigkeit nimmt bei diesem Entwicklungspfad im Innovationsprozess erst in der Phase des Prototypings und Evaluierung einen Platz ein

5. Nachträgliche Entdeckung von Nachhaltigkeit und Nutzung als Verkaufs- und Diffusionsargument

Bei diesem Entwicklungspfad wird Nachhaltigkeit erst nachträglich in der Phase der Umsetzung aus Sicht des Unternehmens wichtig und kann als nachträgliches Korrektiv gesehen werden. Die organisatorische Verankerung von Nachhaltigkeitsanforderungen im Unternehmen trägt hier also zumindest zur Entdeckung, wenn auch nicht zur Initiierung oder Steuerung, einer Nachhaltigkeitsinnovation bei. Die nachträgliche Entdeckung eines Nachhaltigkeitspotenzials führt dazu, dass eine Innovation bei der Einführung und Diffusion (Innovationsphase der Umsetzung) mit zusätzlichen Argumenten beworben wird. Nicht selten spielt in Folge Nachhaltigkeit im Unternehmen eine wichtigere Rolle und die nachträgliche Entdeckung kann Anlass für weitere umwelt- und nachhaltigkeitsbezogene Optimierungen sein.

6. Nachhaltigkeit als „unsichtbare Hand“

Bei diesem Entwicklungspfad scheint ein Nachhaltigkeitsbeitrag durch die unsichtbare Hand gegeben und durch gesetzliche und technologische Rahmenbedingungen geschaffen zu werden. Freiwillige Nachhaltigkeitsbestrebungen bzw. ein Nachhaltigkeitsbewusstsein der innovierenden Akteure spielen weder im noch vor oder nach dem Innovationsprozess eine merkliche Rolle. Laut Fichter et al. (2007) gibt es jedoch Anhaltspunkte, dass externe Faktoren wie Gesetze insbesondere dann zur einer Kursänderung und gezielten nachhaltigkeitsorientierten Optimierung führt, wenn im Unternehmen der entsprechende Rahmen oder Nährboden vorhanden ist. Anderenfalls führen externe Kritik und Nachhaltigkeitsanforderungen eher zu Abwehrstrategien.

8 Fazit

8.1 Resümee

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde ein Modell eines CSR-getriebenen Innovationsprozess entworfen, welcher aufgrund der qualitativen Untersuchungen von KMU entwickelt wurde. Das Modell soll dabei helfen, dass gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit nicht nur in einzelne, sondern in alle Phase des Innovationsprozesses integriert wird. Dies soll durch Nachhaltigkeits-Checks nach jeder Phase des Innovationsprozesses sichergestellt werden. Durch diese konsequente Inkludierung von Nachhaltigkeit im gesamten Innovationsprozess wird aus Nachhaltigkeitschancen ein Nachhaltigkeitswert, der ein Nutzenversprechen für das Unternehmen bildet. Folgende Punkte sind Kernaspekte des CSR-getriebenen Innovationsprozess (welche in Form einer Grafik im Kapitel 5.2 dargestellt werden):

- Werte und Fähigkeiten bilden die Unternehmenskultur und sind maßgeblich dafür verantwortlich wie innovativ ein Unternehmen ist bzw. welche Rolle das Thema Nachhaltigkeit einnimmt. Eine kritische Auseinandersetzung und Reflektion über Werte, Fähigkeiten aber auch dominante Branchenlogik oder das Verständnis von Nachhaltigkeit im Unternehmen ist meist der Startpunkt eines CSR-getriebenen Innovationsprozess. In weiterer Folge gilt es entsprechende Werte und Fähigkeiten zu fördern und eine übereinstimmende Unternehmenskultur zu etablieren.
- Die bewusste Einbeziehung (formal oder informell) von Stakeholdern in allen Innovationsphasen hat hohe Priorität. Innovationen soll nicht „hinter verschlossenen Türen“ entwickelt werden, sondern in enger Zusammenarbeit mit verschiedenen Interessengruppen (Open Innovation).
- Bei der Auswahl der Innovationspartner, sollen jene bevorzugt werden, die das Verständnis von Qualität, Nachhaltigkeit und Verantwortung teilen. Interessengruppen bieten Zugang zu Wissen und Know-how für die Erstellung von nachhaltigen Lösungen.
- Bei der Zusammenstellung des Projektteams ist auf Diversitätsmanagement zu achten.
- Der Innovationsprozess von KMU sollte Freiräume für Kreativität und Flexibilität geben, aber auf der anderen Seite eine grundlegende Struktur und Richtlinien vorgeben. Der Verlauf des Innovationsprozesses sollte daher gut strukturiert sein und soll systematisch und zielorientiert initiiert und realisiert werden, wobei der Prozess nicht unumstößlich linear ablaufen muss.

Die Phasen des vorliegenden Innovationsmodells gliedern sich nach 1. Vorausschau, 2. Ideengenerierung, 3. Ideenbewertung und –auswahl, 4. Prototyping und Evaluierung und 5. Umsetzung. Die Phasengliederung dieses Modells hat idealtypischen Charakter und soll helfen die Schritte im Innovationsprozess nicht aus den Augen zu verlieren. Rückkopplungen und Mischphasen sind erlaubt, wichtig ist die Rückbesinnung auf den Prozess.

In den einzelnen Phasen liegt der Fokus stets wo anders:

1. In der Phase der Vorausschau ist eine kritische Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit sowie mit Unternehmenswerten zweckmäßig. Gassmann (2010) schreibt sehr treffend, dass zu Beginn des Innovationsprozesses vor allem darum geht, „Werte zu kreieren und Werte zu sichern“
2. Die Phase der Ideengenerierung ist ein guter Startpunkt um einen offenen Innovationsprozess zu initiieren, da gerade KMU großen Nutzen daraus ziehen können.
3. In der Phase des Prototypings ist für KMU wichtig, ihre Stärken zu nützen und rasch und ohne großen Aufwand (im Sinne von design thinking) Prototypen zu entwerfen und Mut für Experimente zu haben.
4. Bei der Umsetzung von CSR-getriebenen Innovationsprojekten muss nicht selten die dominante Branchenlogik überwunden werden. Dies kann eine enorme Herausforderung darstellen, da Glaubenssätze und Widerstände am Markt, bei Partnern und Mitarbeitenden überwunden werden müssen. Auf eine Evaluierung und Reflektion des Innovationsprojektes sollte in dieser Phase nicht vergessen werden.

8.2 Ausblick

Die vorliegende Studie zeigt, wie gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit in dem gesamten Innovationsprozess integriert werden kann. Es ist anzumerken, dass weiteres Verständnis der Rahmenbedingungen und Unternehmenspraxis von KMU erlangt werden muss, um die Bereitschaft für einen strukturieren Innovationsprozess sowie die Praxistauglichkeit des Modells zu erforschen. Als folgerichtiger Schritt in der Unternehmenspraxis, wird an dem Thema nachhaltiges Innovationscontrolling für KMU gearbeitet, um den beschriebenen Innovationsprozess steuern und messen zu können.

Ein Kernergebnis unserer Untersuchungen ist, dass Unternehmenswerte und Unternehmenskultur maßgeblich dafür verantwortlich sind, wie stark sich ein Unternehmen dem Thema Nachhaltigkeit widmet bzw. wie innovativ ein Unternehmen ist. Die Frage ob und vor allem wie, innovations- und nachhaltigkeitsfördernde Werte und eine entsprechende Unternehmenskultur bewusst etabliert werden können, bleibt unbeantwortet.

Im Rahmen dieser Studie wurde das Spannungsfeld der unterschiedlichen Stakeholder-Ansprüche, speziell bei Open Innovation, nur oberflächlich betrachtet. Die Besonderheiten von KMU und das bestehende Spannungsfeld zwischen ökonomischen versus ökologischen und sozialen Zielen eines Unternehmens beanspruchen ebenfalls genauerer Untersuchungen. Die Rolle von Netzwerken für den CSR-getriebenen Innovationsprozess von KMU wurde im Rahmen unserer Untersuchungen als maßgeblich identifiziert. Dieser Aspekt erfordert größere Aufmerksamkeit und Forschungsarbeit.

Literaturverzeichnis

- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21–47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x>
- Altenburger, R. (Ed.). (2013). *CSR und Innovationsmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Retrieved from <http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-40015-5>
- Altenburger, R., & Mesicek, R. H. (Eds.). (2016). *CSR und Stakeholdermanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-46560-8>
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Baus, K. (2013). *Die Familienstrategie: wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern* (4., überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Behrendt, S., Pfitzner, R., Kreibich, R., & Hornschild, K. (1998). Entwicklungspfade in Richtung Nachhaltigkeit. In S. Behrendt, R. Pfitzner, R. Kreibich, & K. Hornschild, *Innovationen zur Nachhaltigkeit* (pp. 261–278). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-58892-1_12
- Blomquist, T., & Sandström, J. (2004). From issues to checkpoints and back: managing green issues in R&D: GREEN ISSUES IN R&D. *Business Strategy and the Environment*, 13(6), 363–373. <https://doi.org/10.1002/bse.402>
- Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. Iowa City: University of Iowa Press.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Clausen, J., & Loew, T. (2009). *CSR und Innovation: Literaturstudie und Befragung*.
- Cooper, J. R. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management Decision*, 36(8), 493–502. <https://doi.org/10.1108/00251749810232565>
- Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation? *Research Policy*, 39(6), 699–709. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.013>
- Damanpour, F. (1991). ORGANIZATIONAL INNOVATION: A META-ANALYSIS OF EFFECTS OF DETERMINANTS AND MODERATORS. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.2307/256406>
- De Bono, E. (1999). *Six thinking hats* (1st Back Bay pbk. ed., and updated). Boston: Back Bay Books.
- De George, R. T. (1982). *Business ethics*. New York: London: Macmillan Pub. Co.; Collier Macmillan Publishers.
- Doane, Deborah. (2005). The Myth of CSR. *Stanford Social Innovation Review*, 3(3), 22–29.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). THE STAKEHOLDER THEORY OF THE CORPORATION: CONCEPTS, EVIDENCE, AND IMPLICATIONS. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271992>

- Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785–802. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00151.x>
- Edwards, T., Delbridge, R., & Munday, M. (2005). Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest. *Technovation*, 25(10), 1119–1127. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.04.005>
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, BC; Stony Creek, CT: New Society Publishers.
- Enkel, E., & Dürmüller, C. (2011). Cross-Industry-Innovation: Der Blick über den Gartenzaun. In *Praxiswissen Innovationsmanagement*. München: Carl Hanser Verlag.
- European Commission. (2011). Communication from the Commission. A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility. Retrieved from <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/705/attachments/1/translations/en/renditions/native>
- Fichter, K. (Ed.). (2007). *Entstehungspfade von Nachhaltigkeitsinnovationen: Fallstudien und Szenarien zu Einflussfaktoren, Schlüsselakteuren und Internetunterstützung*. Stuttgart: Fraunhofer IRB-Verl.
- Freeman, C. (1974). *The Economics of Industrial Innovation*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. S., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge; New York: Cambridge University Press.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders theory and practice*. Oxford: Oxford University Press. Retrieved from <http://site.ebrary.com/id/10271574>
- Gagliardi, D., Muller, P., Glossop, E., Caliendo, C., Fritsch, M., Brtkova, G., ... Ramlogan, R. (2013). A Recovery On The Horizon? Final Report Annual Report On European SMEs 2012/2013. Retrieved from http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013_en.pdf
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG. <https://doi.org/10.3139/9783446437654>
- Gassmann, O., & Sutter, P. (2010). *Praxiswissen Innovationsmanagement: Von der Idee zum Markterfolg* (2nd ed.). München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG. <https://doi.org/10.3139/9783446426269>
- Gelbmann, U. (2003). *Innovationsleitfaden "Der Weg zu neuen Produkten."* Graz.
- Gerlich, W., Domenig, G., & Plansinn. (2014). Prinzipien und Tools im dialog mit Stakeholdern. *Business Art*, (2/2014).
- Global Reporting Initiative. (2013). *G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichtserstattung*. Amsterdam.
- Habisch, A. (2003). *Corporate Citizenship*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Retrieved from <http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-55709-5>
- Hansen, E. G., & Grosse-Dunker, F. (2013). Sustainability-Oriented Innovation. In S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, & L. Das Gupta (Eds.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (pp. 2407–2417). Heidelberg, New York: Springer-Verlag.
- Hansen, Erik G., Grosse-Dunker, F., & Reichwald, R. (2009). SUSTAINABILITY INNOVATION CUBE — A FRAMEWORK TO EVALUATE SUSTAINABILITY-ORIENTED INNOVATIONS.

International Journal of Innovation Management, 13(04), 683–713.
<https://doi.org/10.1142/S1363919609002479>

Haushofer, C. (2013). *Familienunternehmen in Österreich*. Wien: WKO.

Hengsberger, A. (2016, August 30). Best Practice Open Innovation - so machen es die Besten. Retrieved from <http://www.lead-innovation.com/blog/best-practice-open-innovation>

Hockerts, K. (2008). *Managerial perceptions of the business case for corporate social responsibility*. Frederiksberg: CBS Center for Corporate Social Responsibility.

Hockerts, K., Morsing, M., Eder-Hansen, J., Krull Per, Midttun, A., Halme, M., ... Nurmi, P. (2008). *CSR-Driven Innovation: Towards the Social Purpose Business*. Frederiksberg: Center for Corporate Social Responsibility, CBS.

Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: an SME perspective. *Journal of Gene Ral Management*, 29(4), 37–57.

Jenkins, Heledd. (2009). A "business opportunity" model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x>

Kammerlander, N., & Prügl, R. (2016). *Innovation in Familienunternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Retrieved from <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-12315-4>

Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 57–75. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.017>

König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The Family Innovator's Dilemma: How Family Influence Affects the Adoption of Discontinuous Technologies by Incumbent Firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418–441. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0162>

Kourula, A., & Halme, M. (2008). Types of corporate responsibility and engagement with NGOs: an exploration of business and societal outcomes. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 8(4), 557–570. <https://doi.org/10.1108/14720700810899275>

Laufer, W. S. (2003). Social Accountability and Corporate Greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43(3), 253–261.

Lueger, M., & Frank, H. (2015). *Zukunftssicherung für Familienunternehmen Good Practice Fallanalysen zur Family Governance*. Wien.

MacGregor, S., & Fontrodona, J. (2008). Exploring the Fit Between CSR and Innovation. Working Paper No. 759. Navarra, Spain: IESE Business School.

Magnusson, P. R., Matthing, J., & Kristensson, P. (2003). Managing User Involvement in Service Innovation: Experiments with Innovating End Users. *Journal of Service Research*, 6(2), 111–124. <https://doi.org/10.1177/1094670503257028>

Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Eds.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (pp. 601–613). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Retrieved from http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-92052-8_42

McCall, L. (2005). The Complexity of Intersectionality. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 30(3), 1771–1800. <https://doi.org/10.1086/426800>

- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829–858. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004>
- Nancy Bocken, Samuel Short, Padmakshi Rana, & Steve Evans. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 13(5), 482–497. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2013). Why sustainability is now the key driver of innovation. *IEEE Engineering Management Review*, 41(2), 30–37. <https://doi.org/10.1109/EMR.2013.6601104>
- Nidumolu, R., Prhalad, C., & Rangaswami, M. (2009). In fünf Schritten zum nachhaltigen Unternehmen. *Harvard Business Manager*, (12), 50–63.
- Oberhollenzer, U. (2017). Fahrplan in eine bessere Welt. *Business Art*, (2/2017).
- O’Boyle, E. H., Pollack, J. M., & Rutherford, M. W. (2012). Exploring the relation between family involvement and firms’ financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.09.002>
- OECD, & Eurostat. (2005). *Oslo Manual*. OECD Publishing. Retrieved from http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 305–316. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9186-2>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, Michael E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Russo, A., & Perrini, F. (2010). Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0079-z>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222–237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Schawel, C., & Billing, F. (2014). *Top 100 Management Tools*. Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4691-1>
- Schein, E. H., & Hölscher, I. (2010). *Organisationskultur: the Ed Schein Corporate culture survival guide* (3. Aufl). Bergisch Gladbach: EHP, Ed. Humanistische Psychologie.
- Schmidpeter, R. (2015). CSR, Sustainable Entrepreneurship und Social Innovation – Neue Ansätze der Betriebswirtschaftslehre. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility* (pp. 135–144). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Retrieved from <http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-43483-3>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Spence, L. J., & Rutherford, R. (2003). Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics: Editorial. *Journal of Business Ethics*, 47(1), 1–5.
- Spence, L. J., & Schmidpeter, R. (2003). SMEs, Social Capital and the Common Good. *Journal of Business Ethics*, 45(1), 93–108.

- Stietencron, P. von. (2013). *Zielorientierung deutscher Familienunternehmen: der Zusammenhang zwischen Familieneinfluss, Zielorientierung und Unternehmenserfolg*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stigson, B. (2002). Pillars of change: Business is finally learning that taking care of the environment and meeting social responsibilities makes good business sense. *Forum for Applied Research and Public Policy*, 16(4), 23.
- Sundbo, J., & Miles, I. (2000). Innovation as a Loosely Coupled System in Services. In J. S. Metcalfe & I. Miles (Eds.), *Innovation Systems in the Service Economy Measurement and Case Study Analysis* (pp. 43–68). Boston, MA: Springer US. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4615-4425-8>
- Tilley, F. (2000). Small firm environmental ethics: how deep do they go? *Business Ethics: A European Review*, 9(1), 31–41. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00167>
- Uebornickel, F., Brenner, W., Pukall, B., Naef, T., & Schindlholzer, B. (2015). *Design Thinking: das Handbuch* (Erste Auflage). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Ungericht, B. (2012). *Strategiebewusstes Management: Konzepte und Instrumente für nachhaltiges Handeln*. München: Pearson.
- United Nations. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future - General Assembly Resolution 42/187. Retrieved from <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639–656.
- Vanhaverbeke, W., 1959- (viaf)34373086, & Vermeersch, I. D. Z., Stijn. (2012). *Open innovation in SMEs: how can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies?* Leuven: Flanders District of Creativity. Retrieved from <http://lib.ugent.be/catalog/rug01:001866188>
- Vanhaverbeke, W., Van de Vrande, V., & Chesbrough, H. (2008). Understanding the Advantages of Open Innovation Practices in Corporate Venturing in Terms of Real Options. *Creativity and Innovation Management*, 17(4), 251–258. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2008.00499.x>
- von Hippel, E. (1986). Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. *Management Science*, 32(7), 791–805. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.7.791>
- Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee Relations*, 21(3), 206–217.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (Third edition). Los Angeles: SAGE.
- Yoon, E., & Tello, S. (2009). Drivers of Sustainable Innovation: Exploratory Views and Corporate Strategies. *Seoul Journal of Business*, 15(2), 85–115.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bedeutung des Stakeholderdialogs, Quelle: BMU 2009	24
Abbildung 2: Push- und Pullfaktoren, Quelle: Fichter 2006.....	25
Abbildung 3: Innovationsprozess im Kontext von CSR, Quelle: Clausen und Loew 2009 ...	25
Abbildung 4: Nutzen durch Stakeholdereinbindung, Quelle: Mesicek 2016 nach Kourula und Halme 2008	27
Abbildung 5: Modell eines CSR-getriebenen Innovationsprozess, eigene Darstellung	32
Abbildung 6: Value Mapping Led-Lampen, Quelle: Bocken et al. 2013	44