

Christine Bachner / Reinhard Altenburger

Die Integration von Stakeholdern zur Schaffung nachhaltiger Innovationen – Eine qualitative Analyse österreichischer KMUs

118 - Innovationskultur, Open Innovation und Innovationspraxis in KMUs

Abstract

Um die Chancen, die sich durch veränderte Märkte, Strukturen und Dynamiken bieten, zu nutzen, müssen Unternehmen ständig und nachhaltig innovieren. Innovationen spielen bei der Schaffung von Wert und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen eine zentrale Rolle. Die Einbeziehung von Stakeholdern kann neben der Risikoreduzierung und der Verbesserung der gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens auch eine bedeutende Innovationsquelle darstellen. Bis heute ist jedoch wenig darüber bekannt, wie die Einbeziehung der Stakeholder zu Innovationszwecken in kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) funktioniert, trotz der Tatsache, dass diese als erfolgreiche Innovatoren gelten und für einen Großteil der Beschäftigung in der EU verantwortlich sind. Diese Arbeit konzentriert sich daher auf die Einbeziehung der Stakeholder zur Schaffung nachhaltiger Innovationen. Erkenntnisse aus Fallstudien über österreichische KMUs werden dazu verwendet, die Bedeutung der Einbeziehung von Stakeholdern in die verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses zu beschreiben.

Keywords:

Nachhaltige Innovationen; Stakeholder-Engagement; CSR; KMUs

1. Einleitung

Die Komplexität der Wirtschaftstätigkeit hat sich in den letzten Jahrzehnten um ein Vielfaches erhöht und so stehen Unternehmen heute vor einer Vielzahl an Herausforderungen, wie Ressourcenproblemen, Klimawandel und Umweltverschmutzung. Um die Chancen, die sich durch veränderte Märkte und Strukturen ergeben, nutzen zu können, müssen Unternehmen ständig und nachhaltig innovieren. Es ist heute unbestreitbar, dass Innovationen bei der Schaffung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen eine zentrale Rolle spielen (Baregheh et al. 2009). Das Ziel nachhaltiger Innovationen ist es, die negativen Auswirkungen der Produktion zu minimieren, gleichzeitig aber Nutzen und Mehrwert für KundInnen und andere Stakeholder zu schaffen (Klewitz / Hansen 2014). In diesem Zusammenhang können Stakeholder aufgrund ihrer Ressourcen als wertvolle Quelle für Innovationen identifiziert werden und die ihre Integration in den Innovationsprozess sich als sehr wertvoll erweisen. Auch Freeman et al. (2010) argumentieren, dass ein Unternehmen mit seinen Stakeholdern, wie z.B. LieferantInnen, MitarbeiterInnen oder der allgemeinen Öffentlichkeit, interagieren muss, um Wert schaffen und erhalten zu können. Die Forschung zeigt, dass KMUs

1

aufgrund ihrer vielseitigen und flexiblen Struktur und unternehmerischen Haltung, trotz ihrer beschränkten Ressourcen, erfolgreiche Innovatoren sind (Altenburger / Gaissberger 2014). Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die Analyse der Bedeutung von Stakeholder-Engagement zur Schaffung nachhaltiger Innovationen in KMUs. Erkenntnisse aus Fallstudien über zehn österreichische KMUs werden dazu verwendet, die Bedeutung von Stakeholdern zur Schaffung nachhaltiger Innovationen näher zu beschreiben.

2. Theoretischer Hintergrund

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. 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.

Greenwood (2007) versteht unter Stakeholder-Engagement jene Aktivitäten, die ein Unternehmen durchführt, um Stakeholder in einer positiven Weise in seine Tätigkeiten miteinzubeziehen, was die Gründung, Entwicklung und Pflege von Stakeholder-Beziehungen umfasst.

Immer häufiger und klarer wird erkannt, dass Unternehmen nicht isoliert Innovationen schaffen können, sondern dass sie mit verschiedenen Stakeholdern interagieren müssen, um an Ideen und Ressourcen aus ihrer Umwelt zu gelangen und sich von der Konkurrenz abzuheben. Auch Freeman et al. (2010) unterstreichen die Bedeutung des Stakeholder-Engagements mit dem Argument, dass Unternehmen sich mit ihren Stakeholdern auseinandersetzen und beschäftigen müssen, um Wert zu schaffen und zu erhalten. Immer mehr Unternehmen schaffen Innovationen durch die Zusammenarbeit mit Stakeholdern, die daher eine bedeutende Innovationsquelle darstellen.

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. Mit seinem Konzept von Open Innovation plädierte Chesbrough (2003) als einer der ersten für mehr Offenheit und betonte, dass Unternehmen sich öffnen und über neue Ideenquellen nachdenken müssen, um langfristig erfolgreich zu sein. Obwohl Stakeholder eine wertvolle Quelle für Innovationen darstellen und Open Innovation und Stakeholder-Engagement ähnliche organisationale Prozesse beschreiben, werden beide Konzepte nach wie vor meist isoliert voneinander betrachtet (Gould 2012). Die Vorteile für Unternehmen, die sich im Innovationsprozess intensiv mit Stakeholdern auseinandersetzen, sind vielfältig, wie beispielweise die Erforschung und Nutzung von externem Wissen, Kostenreduzierung, kürzere Produkteinführungszeiten sowie stärkere Glaubwürdigkeit und

Zugriff auf Netzwerkpartner (Martovoy 2014). Dennoch können in Zusammenarbeit mit Stakeholdern geschaffene Innovationen auch eine Herausforderung darstellen, da sie unter anderem die Assimilation von Wissen und das Management unterschiedlicher Erwartungen erfordern. Boesso und Kumar (2009) unterstreichen zudem die praktischen Schwierigkeiten und Grenzen, die Ansprüche aller Stakeholder zu berücksichtigen und diese zu priorisieren.

3. Methodik

Die Fallstudienanalyse wurde für die Forschung in dieser Arbeit verwendet, um Erkenntnisse über die Einbeziehung der Stakeholder in Innovationsprozesse von KMUs zu generieren. Die Verwendung von qualitativen Fallstudien erscheint als geeigneter Ansatz, da es nur begrenzte theoretische Kenntnisse zum Stakeholder-Engagement in Innovationsprozessen und deren Anwendung in der Praxis gibt (Siggelkow 2007).

Für die Fallstudien wurden zehn österreichischen KMU identifiziert, die bereits in der Vergangenheit für ihre innovativen und nachhaltigen Aktivitäten ausgezeichnet wurden. Die Auswahl der KMUs wurde in einer Art und Weise durchgeführt, um sowohl ein umfassendes Bild, was die verschiedenen Bereiche des nachhaltigen Wirtschaftens angeht, als auch eine gute Balance hinsichtlich Größe und geographischer Lage zu gewährleisten. Die Daten wurden mittels 29 semi-strukturierter Interviews und Vor-Ort-Besuche erhoben. Alle Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und analysiert. Weiters wurden Sekundärinformationen wie Nachhaltigkeitsberichte, Zeitschriftenartikel usw. in die Fallstudien integriert. Zusätzlich wurden Interviews mit Netzwerk-ExpertInnen durchgeführt, um tiefere Einblicke in den Stakeholder-Engagement-Prozess in KMUs zu gewinnen und mögliche Risiken in diesem Prozess zu identifizieren.

Die Studie wurde als Teil des Projekts „CSR und Innovation“, das von der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) für einen Zeitraum von 5 Jahren (2013-2018) finanziert wird, durchgeführt. Die Fallstudien-Forschung in dieser Arbeit ist Teil der ersten Phase (2013-2015).

4. Ergebnisse

4.1. Die Bedeutung von Stakeholdern

Für die untersuchten KMUs bedeutet Nachhaltigkeit unter anderem auch Fairness gegenüber Anspruchsgruppen wie GeschäftspartnerInnen, MitarbeiterInnen und der Umwelt. Oft ist jedoch eine intensive Zusammenarbeit in Netzwerken, Projektgruppen und anderen Organisationen aufgrund von Zeit- und Ressourcenknappheit begrenzt. Dennoch wird großer Wert auf den respektvollen Umgang mit PartnerInnen und LieferantInnen gelegt, und das Ermöglichen eines angemessenen und nachhaltigen Lebensstandards durch faire Bezahlung und langfristige Beziehungen priorisiert. Diese Beziehungen sollen nicht durch anhaltende Preisverhandlungen belastet werden. Regionalität spielt ebenfalls eine zentrale Rolle, da viele Rohstoffe und Vorprodukte regional bezogen werden, um österreichische Arbeitsplätze zu erhalten und Transportwege möglichst kurz und effizient zu halten.

Insgesamt zeigen die Fallstudien-Unternehmen eine starke Stakeholder-Orientierung. Stakeholderbeziehungen werden aktiv gepflegt und sind von Wertschätzung und Respekt getragen.

Die Untersuchung lässt darauf schließen, dass die KMUs einen weitgehend informellen, nicht-systematischen und nicht-strukturierten Ansatz des Stakeholder-Managements verfolgen. Die Bedeutung von Zusammenarbeit, Kooperation und Vernetzung mit Stakeholdern wurde jedoch immer wieder hervorgehoben.

4.2. Die Integration von Stakeholdern zur Schaffung nachhaltiger Innovationen

Für die Analyse des Innovationsprozesses wurde angenommen, dass sich dieser linear über mehrere Stufen (Ideengenerierung, Ideenbewertung, Prototypenentwicklung und Markteinführung) erstreckt. So konnte ein inkrementeller Innovationsprozess identifiziert werden, der mehr und mehr Geschäftsbereiche beeinflusst.

Innovationen werden nicht „hinter verschlossenen Türen“ entwickelt, sondern in enger Zusammenarbeit mit verschiedenen Interessengruppen. Diese Akteure spielen eine stimulierende Rolle für KMUs und werden immer mehr zu wertvollen PartnerInnen in ihrem Innovationsprozess. Als PartnerIn für Innovationsinitiativen bevorzugen die Unternehmen jene, die ihre Einstellung zu und das Verständnis von Qualität, Nachhaltigkeit und Verantwortung teilen. Interessengruppen bieten Zugang zu Wissen und Know-how für die Erstellung von nachhaltigen Lösungen. Tabelle 1 zeigt die Stakeholder, die für die untersuchten KMUs hinsichtlich der Generierung von Ideen für mögliche Innovationen eine zentrale Rolle spielen. Ideen für nachhaltige Innovationen kommen beispielsweise von KundInnen. Für die Weiterleitung von Ideen ist oft der Außendienst zuständig. Darüber hinaus werden Ideen auch per E-Mail, über die Website oder Social-Media-Sites wie Facebook an das Unternehmen herangetragen.

Unternehmen	Branche	Lieferant	Kunde/Kundin	MitarbeiterIn	CSR-Netzwerk	Branchen-Netzwerk	Hochschulen
A	Hotellerie	x	x	x	x	x	x
B	Druckerei	x	x	x			
C	Schokoladen	x		x			
D	Mineralwasser	x	x		x	x	x
E	Emailgeschirr	x	x	x	x	x	x
F	Bier, Soft Drinks	x		x	x	x	x
G	Elektronische Sanitäranlagen	x	x	x			x
H	Tee, Gewürze		x	x			
I	Papier	x	x	x		x	x
J	Sportartikel	x	x	x		x	x
SUMME		9/10	8/10	9/10	4/10	6/10	7/10

Tabelle 1: Stakeholder-Gruppen und ihr Einsatz bei der Generierung von Ideen (Quelle: eigene Darstellung)

In den meisten KMUs werden die MitarbeiterInnen ausgebildet, nachhaltig zu denken, und ermutigt, umweltbewusst zu arbeiten. Unternehmen D jedoch erkennt an, dass Ideen von MitarbeiterInnen bisher nicht systematisch für nachhaltige Innovationen verwendet wurden, aber ihre aktive Beteiligung für die Zukunft vorgesehen ist.

LieferantInnen bringen ebenso Impulse für neue Ideen und dienen als ProjektpartnerInnen bei der Entwicklung von Innovationen. Firma G hebt hervor, dass das Vertrauen zwischen Unternehmen und seinen Zulieferern und Zulieferinnen wichtiger ist als Verträge und Geheimhaltungsvereinbarungen. LieferantInnen werden als PartnerInnen gesehen, mit denen Probleme gemeinsam gelöst werden. Dieser partnerschaftliche Ansatz ist für Unternehmen G ein spezifisches Merkmal von mittelständischen Unternehmen.

Unternehmen F organisiert einen Stakeholder-Dialog mit VertreterInnen aus der Region im Rahmen einer jährlichen Abendveranstaltung, die unter anderem für die Generierung von Ideen verwendet wird.

Einige der Fallstudienunternehmen suchen aktiv den Austausch mit anderen Unternehmen in ihrer Branche. Lernen von und in Netzwerken ist ebenfalls verbreitet. Netzwerktreffen liefern wertvolle Impulse und Inputs für Innovation sowie Hinweise auf aktuelle und zukünftige Handlungsfelder. Diese Netzwerke sind unter anderem Industrie- und Branchenverbände sowie CSR- und/oder Recycling-Netzwerke. Partnerschaften mit Universitäten finden noch geringe Anwendung, auch wenn erste Versuche von einigen Unternehmen im Rahmen wissenschaftlicher Arbeiten genannt wurden.

Die eingereichten Ideen werden in einem Ideenpool gesammelt und bewertet. Teil des Bewertungsprozesses in Unternehmen B ist es beispielsweise, die Auswirkungen einer potenziellen Innovation für die Umwelt und externe Stakeholder zu betrachten. Die Ergebnisse werden dann mit MitarbeiterInnen diskutiert. Diesen werden die wichtigsten Parametern zur Verfügung gestellt, und sie werden aufgefordert, diese zu analysieren und zu hinterfragen. Der Eigentümer von Firma B fasst diese Haltung wie folgt zusammen:

„Eine mögliche Investition wird immer in Bezug auf alle drei Aspekte der Nachhaltigkeit betrachtet – das macht es auf der einen Seite manchmal mühsam, weil es Prozesse verlangsamt, auf der anderen Seite ist diese Langsamkeit manchmal von entscheidender Bedeutung.“

Für den Fall, dass eine Innovation in Zusammenarbeit mit externen PartnerInnen erstellt wird, müssen die Parameter der Zusammenarbeit festgelegt werden. PartnerInnen können mit Investitionen unterstützt, und wenn nötig, MitarbeiterInnen entsprechend geschult werden. Die Umsetzung einer nachhaltigen Innovation muss mit vielen PartnerInnen innerhalb und außerhalb des Unternehmens synchronisiert werden. Dafür müssen Unternehmen manchmal auch eine moderierende Funktion übernehmen.

Auf dem Weg zur Umsetzung werden Prototypen erstellt, diese bewertet und gegebenenfalls verbessert. Für das Prototyping arbeiten einige der Unternehmen mit LieferantInnen (z.B. von Maschinen) zusammen. MitarbeiterInnen werden ermutigt, die Prototypen zu testen und Feedback zu geben. Zur Erfolgsmessung realisierter Innovationen werden vor allem traditionelle Kennzahlen wie z.B. der Deckungsbeitrag herangezogen.

5. Diskussion

Der wesentlichste Beitrag dieser Arbeit ist die Betonung der Bedeutung von Stakeholder-Engagement zur Schaffung nachhaltiger Innovationen in KMUs. Die Öffnung des Innovationsprozesses kann nicht nur die Innovationsleistung und die Reputation der Unternehmen erhöhen, sondern auch zu einer Stärkung der Innovationskultur führen. Stakeholder-Gruppen werden in verschiedene Phasen des Innovationsprozesses involviert, 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. Beständige Beziehungen mit LieferantInnen, KundInnen und anderen Stakeholdern sind elementar für die Zusammenarbeit im Innovationsprozess. Als PartnerInnen für Innovation entscheiden sich Unternehmen für jene Stakeholder, die ihre Einstellung zu und das Verständnis von Qualität, Nachhaltigkeit und Verantwortung teilen. Die Unternehmen sind sich bewusst, dass die bloße Interaktion mit Stakeholdern in Zukunft nicht mehr ausreichen wird. Proaktive Formen von Stakeholder-Engagement erfordern jedoch Ressourcen, die KMUs oft nicht haben.

Aktuelle und zukünftige Herausforderungen umfassen unter anderem die Bewertung der verwendeten Verfahren oder die Auseinandersetzung mit der Frage, wie mit den unvermeidlichen Konflikten zwischen Stakeholder-Ansprüchen umzugehen ist.

Literaturliste/Quellenverzeichnis:

- Altenburger, R. / Gaissberger, C. (2014): Sustainable Innovation: Evidence from Austrian SMEs. In: The XXV ISPIM Conference – Innovation for Sustainable Economy & Society. Dublin.
- Baregheh, A. / Rowley, J. / Sambrook, S. (2009): Towards a multidisciplinary definition of innovation. In: Management Decision, 47(8), 1323–1339.
- Boesso, G. / Kumar, K. (2009): An investigation of stakeholder prioritization and engagement: who or what really counts. Journal of Accounting & Organizational Change, 5(1), 62–80.
- Chesbrough, H. W. (2003): Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic management: a stakeholder approach. Boston Mass: 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.
- Gould, R.W. (2012): Open Innovation and Stakeholder Engagement. In: Journal of Technology Management & Innovation, 7(3), 1–11.
- Greenwood, M. (2007): Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. In: Journal of Business Ethics, 74(4), 315–327.
- Klewitz, J. / Hansen, E. G. (2014): Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. In: Journal of Cleaner Production, 65, 57–75.
- Martovoy, A. (2014): Advantages and disadvantages of open innovation: evidence from financial services. In: Mention, A. L. / Torkkeli, M. (Hrsg.): Innovation in Financial Services A Dual Ambiguity. (p. 259–294). Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Siggelkow, N. (2007): Persuasion with case studies. Academy of Management Journal, 50(1), 20–24.
- Sundbo, J. / Miles, I. (2000): Innovation as a Loosely Coupled System in Services. In: Metcalfe, J. S. / Miles, I. (Hrsg.): Innovation Systems in the Service Economy Measurement and Case Study Analysis (pp. 43–68). Boston, MA: Springer US.