



**Universität
Zürich** ^{UZH}

Theorien der Multinationale Unternehmung

Sustainable Development Challenges

**Der Beitrag der Multinationalen Unternehmung zur nachhaltigen
Entwicklung**

Max Buder & Janik Jugl



1. Was ist Sustainable Development

Definition und die Rio +20 Konferenz



- Sustainable Development gemäss Brundtland-Bericht:

„Eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (1987, S.15)

- Auf die Bericht-Veröffentlichung folgte die Einberufung der Rio-Konferenz (1992)



20 Jahre später: „Rio +20“

- Ergebnis: „Die Zukunft, die wir wollen“; 60 Seitige Erklärung
 - ▶ Erstmalige Anerkennung von "Green Economy" als wichtiges Mittel zur Erreichung nachhaltiger Entwicklung
 - ▶ universell gültige Nachhaltigkeitsziele bis 2015 ausarbeiten



20 Jahre später: „Rio +20“

- Weitere Festlegungen betreffen :
 - ▶ das Recht auf sauberes Trinkwasser
 - ▶ Meeresschutz
 - ▶ CSR: verantwortungsvollen Unternehmenspraxis & Aufnahme von Nachhaltigkeitskriterien in Berichterstattung



Sustainable Development Goal's

Juli 2014: 17 Nachhaltigkeitsziele vorgeschlagen die 2015 beschlossen werden sollen:

1. Weltweite Armut besiegen
2. Weltweiten Hunger besiegen, nachhaltige Landwirtschaft fördern
3. Weltweite Gesundheit garantieren
4. Nachhaltige Unternehmen fördern
5. Nachhaltiges Wirtschaftswachstum garantieren
6. Nachhaltiger Umgang mit Ökosystem



Sustainable Development Goal's

Nachhaltigkeitsziel 17:

„Strengthen and enhance the means of implementation and global partnership for sustainable development“

- ▶ Globale, gesamtwirtschaftliche Strategie
- ▶ Koordination auf internationalem Level
- ▶ Nachhaltigkeit sowohl wirtschaftlich, sozial und ökologisch auch über 2015 hinaus fördern



Sustainable Development Goal's

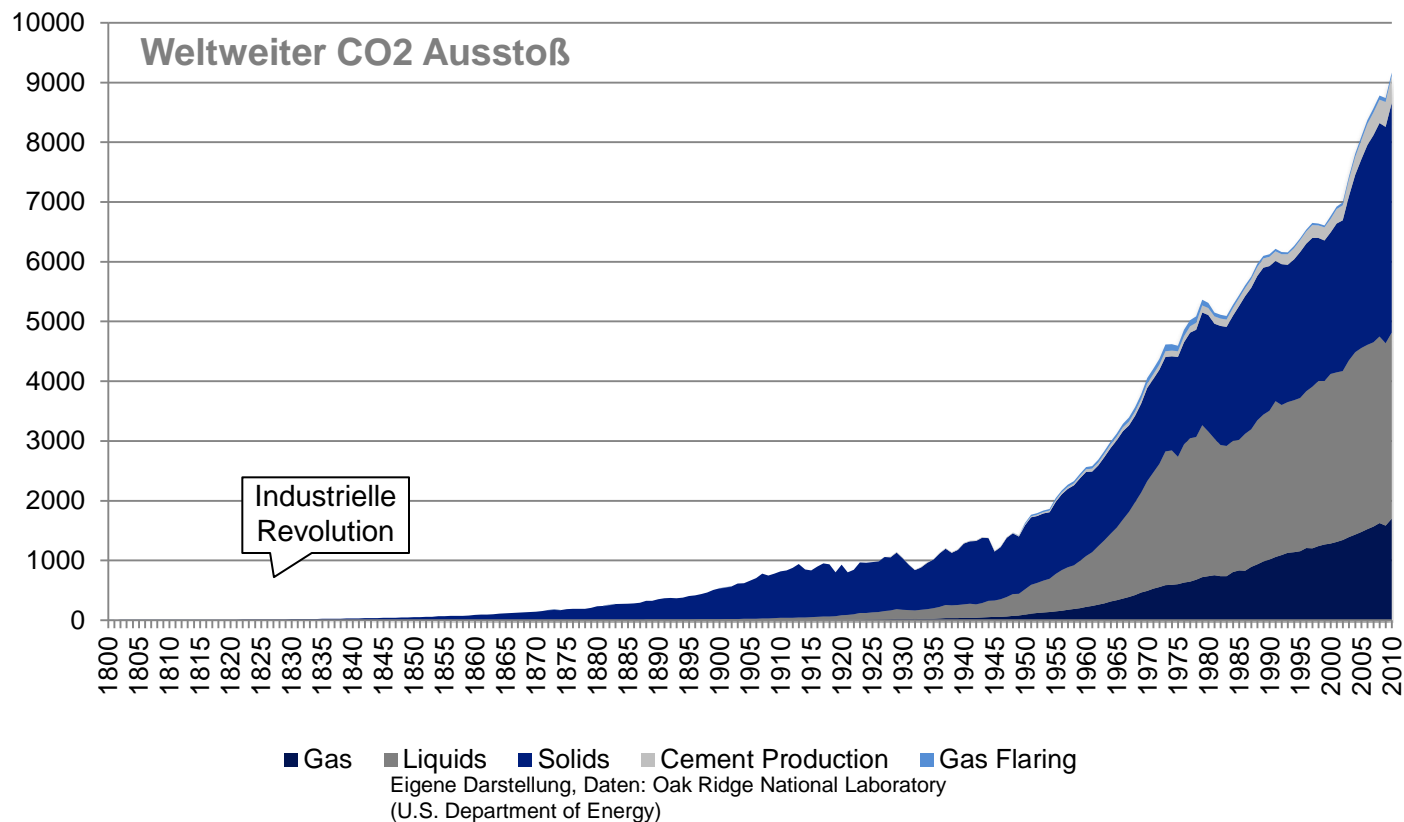
Prof. D. Griggs (Monash Sustainability Institute, Australia, 2013, S.307):

„None of this is possible without changes to the economic playing field.“

- ▶ Nachhaltige Entwicklung muss vor allem in der Wirtschaft angesetzt werden
- ▶ Unternehmen müssen stärker eingebunden werden

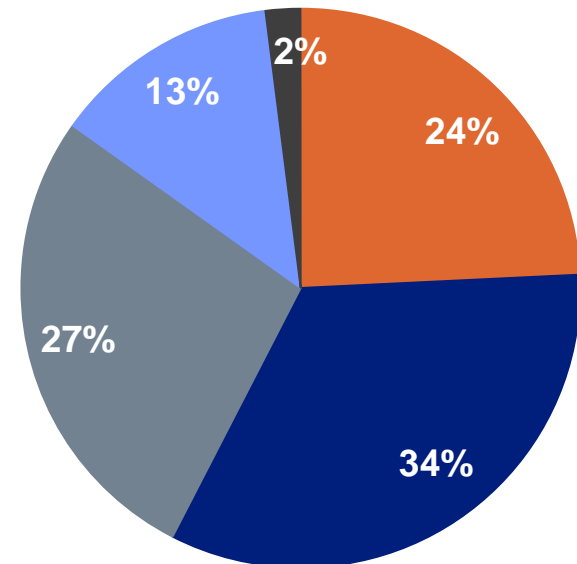


Warum müssen Unternehmen einen Beitrag zu einer ökologischen Nachhaltigkeit leisten?



Warum müssen Unternehmen einen Beitrag zu einer ökologischen Nachhaltigkeit leisten?

Final Energy Consumption by Sector 2009



Eigene Darstellung, Daten: Europäische Kommission



Inhaltsverzeichnis:

1. Was ist Sustainable Development
2. Herausforderungen und Chancen einer nachhaltigen Entwicklung
3. Wieso sind die Unterschiede zwischen einzelnen Firmen beim Thema Sustainable Development so gross?
4. Ausblick
5. Q&A



2. Herausforderungen und Chancen einer nachhaltigen Entwicklung

Verschiedene theoretische Herangehensweisen



2.1 Definition der Rolle von Multinationalen Unternehmen bei einer nachhaltigen Entwicklung

Unternehmen, neben Staat und Gesellschaft, in der Verantwortung



„The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability“ 1995, Paul Shrivastava

- ▶ Total quality environmental management
- ▶ Ecologically sustainable competitive strategies
- ▶ Technology-for nature-swaps
- ▶ Reducing the impact of population on ecosystems



Total Quality Environmental Management

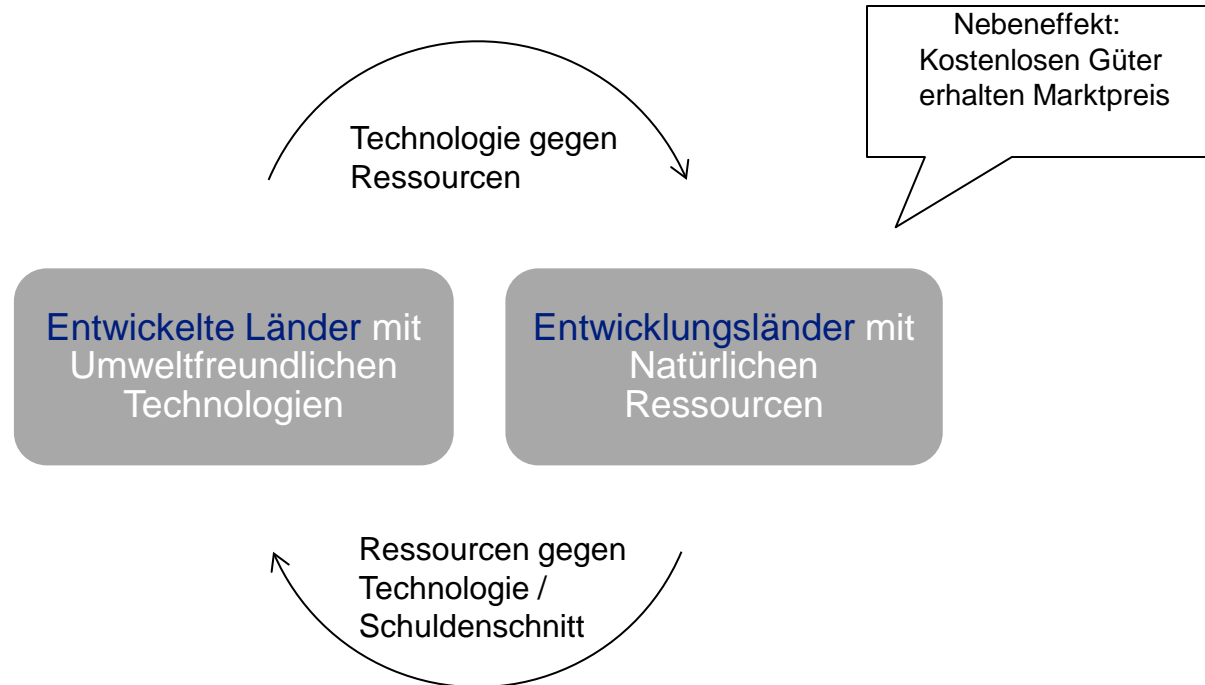
Analyse der gesamten Wertschöpfungskette auf Nachhaltigkeit

▶ Effizienzsteigerung in jedem Schritt der Wertschöpfungskette

1. „LifeCycle-Analysis“ Um den Zusammenhang zwischen der Organisation und deren Umwelt zu verstehen
2. Produktdesign auch auf Produktionsaufwand prüfen
3. Nachhaltige Produktbestandteile
4. Erneuerbare Energien bei der Produktion
5. Zulieferer gezielt auf Nachhaltigkeit prüfen (Lieferwege reduzieren, Energieeffizientes „Warehousing“)

Technology-for-Nature Swaps

- Ungleichgewicht bei der Ressourcen Verteilung zwischen Entwickelten & Entwicklungsländern





Reducing the Impact of Population on Ecosystems

- ▶ Bevölkerungswachstums als eines der grössten Herausforderungen für die Umwelt
- ▶ Grund für die Explosion des Bevölkerungswachstums: Extreme Armut und Nichtvorhandensein von Empfängnisverhütung

Multinationale Unternehmen haben einen starken Einfluss in diesem Gebiet und sollten diesen zum Positiven nutzen





Kritische Würdigung

„The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability“

- + Nicht nur Betrachtung der Unternehmen, sondern Fokus auf deren Interaktion
- + Umweltschutz nur im Einklang mit Staat & Konsumenten
- + Herausheben der Einflusses Multinationalen Unternehmung

- Oberflächliche Betrachtung der Theorien
- „Ecologically Sustainable Competitive Strategies“ als nicht nachhaltiges Konzept
- Bild der Multinationalen Unternehmung als NPO
- Planwirtschaftliche Strukturen



2.2 Das Konzept des „Shared Value“

eine makroökonomische Betrachtung

Gesellschaftliche Legitimität der Unternehmung

- ▶ „Turbokapitalismus“ als Quelle von ökologischem Abbau und sozialem Ungleichgewicht?

„[...] the more business has begun to embrace corporate responsibility, the more it has been blamed for society's failures“
(Porter & Kramer, 2006, S.1)

Teufelskreis





The Big Idea: Creating Shared Value

2006, Michael E. Porter & Mark R. Kramer

► Problem: Unternehmen mit veraltetem Wertschöpfungsansatz

„[...]optimizing short-term financial performance in a bubble while missing the most important customer needs and ignoring the broader influences that determine their longer-term success“(S.1)

1. Produkte und Märkte überdenken
2. Neudefinition von Produktivität in der Wertschöpfungskette
3. Aufbau von sog. „supportive industry clusters“ um den Standort der Unternehmung



Enabling Local Cluster Development

„Supportive industry clusters“

- ▶ Unternehmung baut sich ihre eigenes „Cluster“ aus Zulieferern oder Human Ressourcen
- ▶ Sozialer Aspekt: Einbindung Regionaler Firmen und Arbeitskräfte
- ▶ Steigerung der Einkommen und somit nachhaltige Investition in eine Region
- ▶ Vorteile für die Unternehmung:
 - ▶ Gezielter Ausbau von Schwachstellen in der lokalen Infrastruktur
 - ▶ Höhere Produktivität durch bessere Schulung und kürzere Transportwege



Kritische Würdigung

„The Big Idea: Creating Shared Value“

- + Mehr als Verhaltensempfehlung sondern Ansätze für Ideologie
- + Verbindet Gewinnmaximierung mit sozialer Verantwortung
- Von Unternehmen als Vorwand für Greenwashing genutzt (vgl. Nestlé)
- Kein direkter Zusammenhang mit ökologischer Nachhaltigkeit



2.3 Effizienz- & Wettbewerbsvorteile durch ein Sustainable Development

eine mikroökonomische Betrachtung



Erweiterung um Nachhaltigkeitskomponente

„A Natural-Resource-Based view of the Firm“ (1995, Stuart L. Hart)

► Strategische Management Empfehlungen nach Hart

- 1) Pollution Prevention
- 2) Product Stewardship
- 3) Sustainable Development

► Einfluss auf:

- a) Umwelt
- b) Benötigte Ressourcen
- a) Wettbewerbsvorteile



Pollution Prevention

Strategie 1

- ▶ Senkungen von Umweltverschmutzung kann erreicht werden durch Ausfindig machen der verantwortlichen Quellen
- ▶ Positiver Effekt: Installation von Kontrollmechanismen fällt aus
- ▶ Positiver Nebeneffekt: Steigerung der Produktivität und Effizienz

„ Less waste means better utilization of inputs, resulting in lower costs for raw materials and waste disposal [...]“ (1991, Young)

Pollution Prevention als „low hanging fruit“- Strategie
Vgl. „Muda“ (jap. Verschwendung) / Toyota Produktionssystem



Product Stewardship

Strategie 2

- ▶ Entwicklung eines Bewusstsein für nachhaltige Produkte
- ▶ Produktbetrachtung über den gesamten Lebenszyklus hinweg

Drei Kern-Strategien

1. Verwendung von erneuerbaren Rohstoffen maximieren
2. Verwendung von toxischen Materialien vermeiden
1. Schnell Nachwachsenden Rohstoffe verwenden



Sustainable Development

Strategie 3

- ▶ Problem: Firmen Verpflichten sich nicht nachhaltig genug in Entwicklungsländern
- ▶ Folgen: Ungleichgewicht bei der Verteilung von Vermögen

Stärkeres Engagement mit Vorteilen verbunden

- ▶ Langfristig Gewinne abschöpfen
- ▶ Sich frühzeitig in einem Markt positionieren
- ▶ Early-Mover-Advantage

(Vgl. Concept of Shared Value)



Kritische Würdigung

„A Natural-Resource-Based View of the Firm“

- + Konkrete Empfehlung für eine strategische Positionierung
- + Unternehmen in seiner Gewinnmaximierungsfunktion
- In der Praxis, Empfehlungen nicht immer umsetzbar
z.B. wegen fehlendem Know-how
- Strategien z.T. mit starken Unsicherheiten behaftet (Markteintritt in
Entwicklungsländer)
- Strategische Positionierung kein Konzept welches unendlich
funktioniert



2.4 Gründe für Nachhaltiges Wachstum

Befragung von 53 Unternehmen in Japan und UK



Empirische Studie zu nachhaltigem Wachstum

- Bansal und Roth befragten 53 Firmen in Japan und UK
- Frage: Warum ist Firmen eine ökologische Nachhaltigkeit wichtig?
- 3 Hauptmotive feststellbar:
 - ▶ Wettbewerbsfähigkeit
 - ▶ Legitimation
 - ▶ Soziale Verantwortung



Empirische Studie zu Motiven für eine ökologische Reform

- It was seen as good business management to turn a waste product into something which has value. Environmental initiatives are seen as both an environmental opportunity and a business opportunity.
- The expense for environmental conservation is becoming so big that there are plenty of business opportunities.
- Environment is going to be some kind of business strategy.

(Bansal & Roth, 2000, S. 725)



Nachhaltigkeit und Konkurrenzfähigkeit

- Nachhaltiges Wachstum als Möglichkeit, langfristige Rentabilität zu verbessern
- Nachhaltiges Denken führte bei vielen Firmen zu einer erhöhten Sensibilität gegenüber vermeidbaren Kosten:
 - ▶ Zentraler Lichtschalter um Nachts das Licht auszuschalten
- Nachhaltiges Wachstum erhöht Attraktivität als möglicher Arbeitgeber; Bessere Arbeitnehmer können langfristiger gebunden werden



Empirische Studie zu Motiven für eine ökologische Reform

- The worst scenario is that we do something stupid and then we pay for it in the way of fines, penalties, and lousy reputation.
- At the end of the day, we are talking about insurance.
- We wanted improve the image... and make it easier for us to operate.

(Bansal & Roth, 2000,S. 725)



Nachhaltigkeit und die Legitimität

- Nachhaltigkeit wird aber auch als Versicherung gesehen und ist für viele Unternehmen schon fast verpflichtend
- Unternehmen ohne Nachhaltigkeitsaspekt werden von der Gesellschaft immer seltener akzeptiert
- Unternehmen konzentrieren sich dabei auf die Reaktion der wichtigsten Stakeholdern
- Frage die seitens der Unternehmen gestellt wird ist nicht was passiert wenn sie nachhaltig Handeln sondern was passiert wenn sie es nicht tun!



Empirische Studie zu Motiven für eine ökologische Reform

- It's something that we can do, costs nothing to do it, and it's the right thing to do from our standpoint, the right thing to do from the consumer's standpoint.
- The thing that we talk about in our policy is being committed to working with government to find the best reward for what is best for the environment. I don't mean what is best for our industry or for [us] but what is best for society.

(Bansal & Roth, 2000, S. 725)



Nachhaltigkeit und die soziale Verantwortung

- Unterschied zu den beiden anderen Motivationen: sozialen Verantwortung durch Eigenmotivation und nicht durch externen Druck
- Nachhaltiges Handel aus sozialer Verantwortung geht in der Regel auf einzelne Personen im Unternehmen zurück die sich dafür einsetzen
- Unternehmen sind teilweise auch nicht bereit dafür Geld zu investieren: „It's something that we can do, costs nothing to do it“



2.5 Implementierung von nachhaltigen Wettbewerbsstrategien

Am Beispiel der BMW AG





Sustainable Development führt zu Vorteilen für Unternehmen

- + Konkurrenzfähig bleiben
- + Legitimität bei Stakeholdern bewahren
- + Effizienz steigernd
- + Shared Value
- + Wettbewerbsvorteile



Warum kommt es immer wieder zu folgenden Meldungen:

World's top firms cause \$2.2tn of environmental damage, report estimates

ÖLKATASTROPHE IM NIGER-DELTA WEITAUS GRÖßER, ALS VON SHELL ANGEGEBEN

Ein Hundertstel der Industrie verantwortet die Hälfte der Zerstörung

Nur 1 Prozent der großen Industriebetriebe sei für die Hälfte des errechneten Gesamtschadens verantwortlich; 4 Prozent lösten drei Viertel der volkswirtschaftlichen Folgekosten aus.

2021 könnte mehr als ein Drittel des Grundwassers in Bayern mit Giftstoffen belastet sein. Schuld daran ist Nitrat. In den Boden gelangt der Stoff durch Dünger, den die Bauern in riesigen Mengen auf den Feldern verteilen.



3. Wieso sind die Unterschiede zwischen einzelnen Firmen beim Thema Sustainable Development so gross?

Ein paar Beispiele zu Greenwashing



www.eon.com Sitemap Kontakt Info-Service

e-on

Kunden Investoren Presse Karriere Konzern

Profil Struktur Strategie **Innovation** Unternehmenskultur Verantwortung

Technologieentwicklung
innovate.on

Strom aus dem Meer

Überblick
Gezeitenkraftwerke

Überblick
Funktionsweise
Projekt
Technische Eckdaten
Geographische Voraussetzungen
Meilensteine der Technologie

Wellenkraftwerke
Hochschulförderung
Projektförderung
Kontakt

Strom aus dem Meer
e-on

▶ TV-Spot starten ◀

Gewaltiges Energiepotenzial der Gezeiten

Die ungeheure Kraft der Ozeane und ihrer Strömungen zu nutzen, um daraus umweltfreundliche Energie zu gewinnen – das ist die Idee von Gezeitenkraftwerken. Denn die Kräfte, die Ebbe und Flut erzeugen, sind eine natürliche Energiequelle, die nie versiegt und gewaltiges Potenzial birgt. Aus diesem Grund planen wir den Bau eines weltweit einzigartigen Gezeitenkraftwerks. Ein neuer Meilenstein in der Nutzung erneuerbarer Energien und ein weiterer, entscheidender Schritt in Richtung Umweltschutz und Versorgungssicherheit.

- Werbung soll dem Verbraucher vortäuschen, dass E.on ein umweltbewusstes und verantwortungsvolles Unternehmen ist.
- E.on gewinnt aber tatsächlich nur 10,8% seines angebotenen Stroms aus erneuerbaren Energien.

Ein paar Beispiele zu Greenwashing



- Werbung täuscht vor, Shell würde den kompletten Abfall wiederverwerten
- Tatsächlich aber fackelt Shell weltweit illegal Gas ab und stösst dabei Schwefel aus. Das führt zu Gesundheitsschäden bei Menschen in der Umgebung der Fabrik
- In England: Anzeige wurde als irreführend eingestuft und aus dem Verkehr gezogen



3.1 D. S. Siegel: An Economic & Strategic Perspective

Nachhaltigkeit hat unter gewissen Umständen negative Effekte



D.S. Siegel: green management matters only if it yields more green

- Unternehmen sollten nur dann nachhaltig handeln, falls dies mit der Unternehmensstrategie und der Organisation vereinbar ist.
- Unternehmen sollten sich nicht von moralischen Gründen oder aufgrund von externem Druck zu einer nachhaltigen Entwicklung verleiten lassen
- Einzige Ausnahme: Verlangt eine Gruppe Green Management die den Gewinn der Unternehmung direkt beeinflusst sollte das Unternehmen dies umsetzen.



D.S. Siegel: green management matters only if it yields more green

Firmen nutzen asymmetrische Informationsverteilung aus:

- ▶ Stakeholder können nur bedingt den Aufwand für ein nachhaltiges Handeln messen: Zwischen Firma und Stakeholder herrscht eine asymmetrische Informationsverteilung
- ▶ Greenwashing ist kurzfristig ein günstiges und effizientes Mittel um Konsumenten zu beeinflussen
- ▶ Kosten für Green Management können so eingespart werden



D.S. Siegel: green management matters only if it yields more green

Marktstruktur entscheidend:

- ▶ Firmen haben nur dann einen Vorteil von Sustainable Development, falls die Strategie nicht kopiert wird: Oligopol & Monopol
- ▶ Meisten Industrien haben aber mehrere Konkurrenten:
Reinhardt: „reporting and advertising enhances transparency, **thus eroding competitive advantage.**“
- ▶ Aber: „An ESR-strategy can only generate an abnormal return if it can prevent competitors from imitating its strategy“ (2009, S.15)
- ▶ Unternehmen müssten ihr nachhaltiges Handeln von Konkurrenten hervorheben: hoher Kostenaufwand



Sustainable Development - Dilemma

Nachhaltigkeitsbericht
Öffentlichkeitsarbeit
=> Konkurrenten können
meine Nachhaltigkeitsarbeit
leicht nachmachen

Langfristige Gewinne
realisieren dank
Sustainable Development.
Bedingung ist dabei,
möglichst unabhängig der
Konkurrenz zu handeln



3.2 Konar & Cohen: Warum verschmutzen manche Unternehmen mehr als andere?



Warum verschmutzen manche Unternehmen mehr als andere

„Why do Firms Pollute (and Reduce) Toxic Emissions“ (2000; Konar & Cohen)

- ▶ Trotz eindeutiger Meinung der Wissenschaft über Effizienzsteigerungen und Kostenersparnissen durch Nachhaltigem Handeln
- ▶ Unternehmung die in der Praxis nicht nachhaltig agieren
- ▶ Gibt es Faktoren die Nachhaltigkeit beeinflussen?



Empirische Untersuchung

„Why do Firms Pollute (and Reduce) Toxic Emissions“ (2000; Konar & Cohen)

Faktoren welche das Niveau der Umweltverschmutzung beeinflussen:





4. Überblick



Divergenz zwischen Theorie und Praxis

- ▶ Hauptsächlich normative Theorien in der Wissenschaft zum Thema „Sustainable Development“
- ▶ Komplexes Umfeld in der Praxis lässt Umsetzung nicht immer zu
- ▶ „Sustainable Development“ als ein langfristiger Prozess



Offene Fragen

- E.on: Strategie einer nachhaltigen Entwicklung oder Greenwashing?
- Wie seht ihr die Rolle des Konsumenten im Bezug auf eine Nachhaltige Unternehmensentwicklung?
- Ist eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ein wichtiges Kriterium bei der Wahl eures Arbeitgebers?
- Glaubt ihr an einen entscheidenden Wandel bei Unternehmen weg von Greenwashing hin zu einer tatsächlichen nachhaltigen Strategie?
- Achtet ihr bei Konsum auf eine Nachhaltige Unternehmensstrategie und wie informiert ihr euch über diese?



Quellen

Bansal P., Roth K. (2000): Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness, The Academy of Management Journal, Vol. 43

Griggs D. (2013): Sustainable development goals for people and planet, Macmillan Publishers Limited, Vol. 495

Hart S. (1995): A natural-resource-based-view of the firm, Academy of Management revue

Shrivastava P. (1995): The role of cooperation achieving ecological sustainability, Academy of Management revue

Porter M.E., Kramer M.R. (2006): The Big Idea: Creating shared value, Harvard Business Review

Siegel D.S. (2009): Green Management Matters Only If It Yields More Green: An Economic/Strategic Perspective, Academy of Management Perspectives

UN (1987): Our common future, UN Documents