

Creating Shared Value – Wie Porter den Kapitalismus neu erfinden möchte

Das von Michael Porter und Mark Kramer entwickelte Shared Value-Konzept verspricht eine neue Welle von Wachstum und Innovation. Und für das Jahr 2013 sieht der Economist einen Top 10-Trend in der Neuausrichtung von Unternehmen «from profit to purpose». Doch was steht hinter dem Konzept? Ein Überblick.

Corporate Social Responsibility (CSR): Weit verbreitet – wenig koordiniert

In einer Bestandsaufnahme der CSR-Aktivitäten in Unternehmen kommen Porter und Kramer zu dem Schluss, dass diese zwar weit verbreitet, häufig aber unproduktiv und fragmentiert sind. Dadurch verpassen Unternehmen wichtige Möglichkeiten, einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten und ihre Wettbewerbsposition zu verbessern. Dieses Problem resultiert einerseits aus der mangelnden Rückkopplung von CSR-Aktivitäten mit der Strategie und den Kernkompetenzen eines Unternehmens und andererseits aus einer künstlichen Gegenüberstellung von Wirtschaft und Gesellschaft. Erfolgreiche Unternehmen brauchen eine gut funktionierende Gesellschaft, und eine gut funktionierende Gesellschaft braucht erfolgreiche Unternehmen. Im Kern des Shared Value-Konzepts geht es darum, diese gegenseitige Abhängigkeit gewinnbringend zu gestalten.

Wechselwirkungen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft

Die Aktivitäten eines Unternehmens entlang der Value Chain haben vielfältige Wirkungen auf die Gesellschaft. Diese sind vom Kontext abhängig und umfas-

sen beispielsweise Wirkungen durch die Nutzung von Ressourcen oder die Preispolitik. Diese Wirkungen werden als inside-out linkages bezeichnet. Gleichzeitig beeinflussen die gesellschaftlichen Bedingungen das Wettbewerbsumfeld für Unternehmen. Solche outside-in linkages umfassen zum Beispiel die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal und das Vorhandensein eines stabilen regulatorischen Rahmens.

Ob soziale Themen strategische Relevanz für ein Unternehmen haben, hängt von der Branche und auch vom jeweiligen Unternehmen ab. Je näher ein soziales Problem an das Geschäft eines Unternehmens gebunden ist, desto größer ist das Potenzial dafür, die Ressourcen des Unternehmens für dessen Lösung einzusetzen und damit einen gesellschaftlichen Nutzen zu stiften. Das Shared Value-Konzept soll dabei helfen, solche Gelegenheiten zu identifizieren.

Creating Shared Value

Porter und Kramer zeigen drei Wege auf, um Shared Value-Potenziale zu nutzen:

- **Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse:** Seien es Produkte für eine alternde Bevölkerung oder der Zugang zu sauberem Trinkwasser – sowohl in den Industrienationen als auch in Entwicklungsländern gibt es viele unbefriedigte gesellschaftliche Bedürfnisse. Porter und Kramer weisen darauf hin, dass Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten einen großen Teil ihrer Energie in die Beeinflussung und Schaffung von Nachfrage gesteckt haben. Dabei ist die grundsätzliche Frage nach dem tatsächlichen Kundennutzen stark in den Hintergrund geraten. Wird dieser wieder in den Mittelpunkt gestellt, eröffnen sich gewaltige Chancen für innovative Produkte, die Antworten auf diese Herausforderungen bieten.
- **Verbesserungen entlang der Value Chain:** Produktivitätssteigerungen können Kostenersparnisse für ein Unternehmen bringen und gleichzeitig

einen gesellschaftlichen Nutzen stiften oder negative Auswirkungen auf Dritte verhindern. Ein Beispiel dafür ist die Investition in eine gute Gesundheitsversorgung für die Mitarbeiter: Während dies lange Zeit als reiner Kostentreiber angesehen wurde, sehen Unternehmen darin heute oft eine Möglichkeit, Fehlzeiten zu verringern und die Produktivität der Mitarbeiter zu steigern. Gleichzeitig wird durch die bessere Gesundheitsversorgung ein gesellschaftlicher Nutzen geschaffen.

- **Unterstützung des lokalen gesellschaftlichen Umfelds:** Der Erfolg eines Unternehmens ist oft an die Einbindung in Industriecluster und das Vorhandensein komplementärer Industrien und Infrastruktur gekoppelt. Diese Cluster beinhalten auch öffentliche Institutionen und greifen auf Gemeinschaftsgüter wie das Bildungswesen, eine saubere Umwelt oder ein funktionierendes Rechtssystem zurück. Defizite in den Rahmenbindungen eines Industrieclusters führen auch zu internen Kosten für Unternehmen, zum Beispiel wenn ein schwaches öffentliches Bildungswesen zu Produktivitätseinbußen und Kosten für interne Schulungen führt. Viele Unternehmen haben den Bezug zu lokalen Gemeinschaften und damit auch die Fähigkeit, die dortigen Probleme zu adressieren, verloren. Deswegen sollten sich Unternehmen den lokalen Gemeinschaften, in denen sie operieren, zuwenden und die Clusterbildung fördern, indem sie einen Beitrag zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen leisten. Dadurch können sie ihre Produktivität steigern und unterstützen gleichzeitig die lokale Gemeinschaft. Shared Value wird geschaffen.

Das Shared Value-Konzept in der Praxis: Nestlé's Milchdistrikt-Modell

Der Nestlé-Konzern ist die erste Organisation, die den Shared Value-Ansatz umgesetzt hat. Nestlé sieht in drei Bereichen

besonders großes Potenzial, Shared Value zu schaffen: Ernährung, Wasser und Entwicklung des ländlichen Raums.

Eine Initiative in diesem Bereich ist das Milchdistrikt-Modell. In verschiedenen Entwicklungsländern (u.a. Chile, Indien, Mexiko und Pakistan) unterstützt Nestlé den Aufbau von lokalen Produktionsclustern für Milch. Dies umfasst die Bereitstellung von Infrastruktur für den Abtransport und die Lagerung der Milch sowie die Unterstützung von Milchbauern durch Nestlé Landwirtschaftsexperten und Tierärzte. Die lokalen Landwirte können dadurch ihre Produktivität und ihr Einkommen steigern und es entstehen Arbeitsplätze in den von Nestlé aufgebauten Anlagen. Für Nestlé sichert das Modell eine regelmäßige Versorgung mit qualitativ hochwertiger Milch und die Möglichkeit, Einfluss auf die Bauern zu nehmen, um die Qualität nachhaltig zu sichern und weiter zu steigern.

Fazit

Das Shared Value-Konzept hilft Unternehmen, strategische Entscheidungen an gesellschaftlichen Bedürfnissen auszurichten und damit ihre Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Die breite Aufnahme des Konzepts in der Praxis zeigt, dass viele Unternehmen eine solche Neuorientierung suchen. Durch das Konzept rückt die gesellschaftliche Verantwortung von einer Randfunktion in den Kern der Unternehmensstrategie. Es bleibt jedoch schwierig, die tatsächliche Wirkung abzuschätzen. Bemerkenswert ist, dass der Ansatz im industrieökonomischen Denken verhaftet bleibt und kaum Notiz von Wertschöpfung jenseits ökonomischer Kategorien nimmt. Ebenso bleibt offen, ob und wie die Betroffenen einbezogen werden, um zu bestimmen, welcher Shared Value geschaffen werden soll und wie dieser zu verteilen ist.

Pepe Strathoff, Doktorand am Center for Leadership and Values in Society, Universität St. Gallen, pepe.strathoff@unisg.ch

Literatur

- **Nestlé (2011).** Nestlé Creating Shared Value Report 2011. Online unter: <http://www.nestle.com/csv>.
- **Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011).** Creating shared value. Harvard Business Review, 89 (1-2), S. 62-77.
- **Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006).** Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 84(12), S. 78-92.
- **The Economist (2012).** Global trends for 2013: A top ten for business leaders. Online unter: <http://www.economist.com/blogs/theworldin> 2013/2012/11/global-trends-2013

Die Gemeinwohlbilanz

Die Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung brachte mit der «Gemeinwohlbilanz» (GWB) 2011 erstmals Unternehmen dazu, sich im Detail mit ihrem Gemeinwohl-Beitrag zu befassen. Eine Masterarbeit an der Universität St. Gallen untersuchte im Kontext des Public Value-Ansatzes, wie Manager die Vorstellung der GWB und deren Implementierung reflektieren.

Der österreichische Autor Christian Felber fand 2008 erste Anhänger für ein von ihm vorgeschlagenes alternatives Wirtschaftsmodell. Dies war der Ursprung der Gemeinwohlökonomie (GWÖ), die im

OE Online

Top 10 Artikel aktuell

im Online-Heftarchiv der OrganisationsEntwicklung

1. **Coaching – das Aspirin für Changeprozesse** (Heft 3/13)
2. **Am Wendepunkt. Gespräch mit Manfred Kets de Vries** (Heft 3/13)
3. **Am Wendepunkt – Langfassung online** (Heft 3/13)
4. **Die mentale Fitness stärken** (Heft 3/13)
5. **Auf Augenhöhe** (Heft 3/13)
6. **Mit den Emotionen gehen** (Heft 3/13)
7. **Werkzeugkiste: Imaginationen** (Heft 3/13)
8. **Kurzinterviews: Change Coaching in der Praxis** (Heft 3/13)
9. **Wie funktioniert Führungskräfte-Coaching?** (Heft 3/13)
10. **Klassiker: Kurt Lewin** (Heft 3/13)

(absteigend sortiert nach der Häufigkeit des Downloads im Zeitraum 16.6.2013 bis 16.9.2013)

Top 3 Artikel «Dauerbrenner»

im Online-Heftarchiv der OrganisationsEntwicklung

1. **Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen** (Heft 4/06)
2. **Werkzeugkiste: Systemisches Fragen** (Heft 1/05)
3. **Werkzeugkiste: Innovation durch Moderation** (Heft 1/06)

(absteigend sortiert nach der Häufigkeit des Downloads im Zeitraum 1.5.2009 bis 20.9.2013)