

# DIE NEUERFINDUNG DES KAPITALISMUS

Die Wirtschaft steckt in einem Teufelskreis. Politiker misstrauen Unternehmen und beschließen Maßnahmen, die Wachstum behindern. Die Lösung liegt in einem Prinzip namens Shared Value, das Unternehmen neuen Sinn und neue Wachstumschancen verleiht.

VON MICHAEL E. PORTER UND MARK R. KRAMER

**D**as System des Kapitalismus steht massiv unter Druck. Immer stärker ist in den vergangenen Jahren der Eindruck entstanden, dass die Wirtschaft zu guten Teilen für soziale, ökologische und ökonomische Probleme verantwortlich ist. Zunehmend setzt sich die Ansicht durch, dass sie sich auf Kosten der Gemeinschaft bereichert.

Und es kommt noch schlimmer: Je stärker sich Unternehmen das Konzept der Corporate Responsibility zu eigen machen, desto mehr werden sie für gesellschaftliche Probleme verantwortlich gemacht. Das Ansehen von Unternehmen ist so schlecht wie selten zuvor. Auch Politiker verlieren das Vertrauen in sie und beschließen deshalb Maßnahmen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit gefährden und ihr Wachstumspotenzial begrenzen. Die Wirtschaft steckt in einem Teufelskreis.

Zu einem großen Teil sind die Unternehmen dafür selbst verantwortlich. Sie sind gefangen in einem engen und überholten Verständnis von Wertschöpfung, das in den vergangenen Jahrzehnten entstanden ist: Sie optimieren ihre kurzfristige Finanzperformance ohne Rücksicht darauf, dass sich an den Märkten Blasen bilden, und ignorieren die wichtigsten Bedürfnisse ihrer Kunden und weitere Faktoren, die über ihren langfristigen Erfolg bestimmen. Nur so lässt sich erklären, dass sie das Wohlergehen ihrer Kunden, das Plündern für sie unverzichtbarer Ressourcen, die Überlebensfähigkeit wichtiger Zulieferer sowie wirtschaftliche Probleme in den Gemeinschaften, in denen sie produzieren und verkaufen, nicht beachten. Und wie sonst sollten sie auf die Idee gekommen sein, dass die Verlagerung von

## WAS IST SHARED VALUE?

Das Konzept des Shared Value beinhaltet Richtlinien und Praktiken, die die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens erhöhen und zugleich die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen der Gemeinschaft verbessern, in der es tätig ist. Dabei konzentriert man sich darauf, die Verbindungen zwischen gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Fortschritt zu identifizieren und zu stärken. Das Konzept basiert auf der Annahme, dass sowohl wirtschaftliche als auch gesellschaftliche Fragen gestellt werden sollten, wenn es um Werte geht. Ein Wert ist dabei der erzielte Vorteil im Verhältnis zu den Kosten. Die Schaffung von Wert ist als Konzept in der Wirtschaft gut etabliert – Gewinne sind die von Kunden eingenommenen Umsätze abzüglich der Kosten. Gesellschaftliche Fragen aber werden von Unternehmen bislang nur selten aus einer solchen Wertsicht analysiert, was die Verbindung zwischen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritten verdeckt.

Im sozialen Sektor ist das Denken in Wertkategorien noch seltener. Wohltätige Organisationen und Regierungen messen Erfolg oft nur an den erreichten Ergebnissen oder den investierten Mitteln. Wenn sie auf ein Wertdenken umsteigen, werden sie deutlich mehr Interesse an Zusammenarbeit mit der Wirtschaft entwickeln.

Aktivitäten an Standorte mit immer niedrigeren Löhnen eine nachhaltige „Lösung“ für das Problem der Konkurrenzfähigkeit ist? Regierungen und Bürgerorganisationen verschärfen das Problem oft noch, indem sie versuchen, soziale Probleme auf Kosten der Unternehmen zu lösen. Der angenommene Zielkonflikt zwischen wirtschaftlicher Effizienz und gesellschaftlichem Fortschritt wurde in Jahrzehnten politischer Entscheidungen institutionalisiert.

In dieser Situation wird es für Unternehmen Zeit, sich an vorderster Front dafür einzusetzen, dass sich Wirtschaft und Gesellschaft wieder näherkommen. Das Bewusstsein dafür haben kluge Unternehmenslenker und Vordenker schon entwickelt, und es sind bereits vielversprechende Elemente eines neuen Modells zu beobachten. Aber es gibt noch keinen Gesamtrahmen, der den unterschiedlichen Bemühungen eine Richtung geben könnte. Stattdessen sind die meisten Unternehmen in einem „Social Responsibility“-Denken gefangen, in dem gesellschaftliche Fragen zwar am Rand, nicht aber im Kern eine Rolle spielen.

Die Lösung liegt im Prinzip des Shared Value (siehe Kasten oben). Dabei geht es darum, wirtschaftlichen Wert auf eine Weise zu schaffen, die zugleich auch Wert für die Gesellschaft schafft, indem deren Bedürfnisse und Probleme berücksichtigt werden. Unternehmen müssen den eigenen Erfolg und gesellschaftlichen Fortschritt wieder als zusammengehörig begreifen. Shared Value ist nicht Social Responsibility, Philanthropie oder gar Nachhaltigkeit, sondern eine neue Methode, wirtschaftlichen Erfolg anzustreben. Es ist keine Randaktivität von Unternehmen, sondern eine zentrale Aufgabe. Unserer Ansicht nach kann es die Grundlage für die nächste große Transformation im Managementdenken sein (siehe Kasten Seite 62).

General Electric, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever, Wal-Mart – eine wachsende Zahl von Unternehmen, die eher für eine nüchterne Herangehensweise bekannt sind, hat bereits bedeutende Initiativen zur Schaffung von Shared Value gestartet. Ihnen allen liegt ein neuer Blick auf die Gemeinsamkeiten zwischen Gesellschaft und Unternehmenserfolg zugrunde. Trotzdem steht unser Bewusstsein für die transformative Kraft von Shared Value noch ganz am Anfang. Sie zu nutzen wird von Führungskräften und Managern neues Können und neues Wissen erfordern – wie etwa eine viel intensivere Beschäftigung mit gesellschaftlichen Bedürfnissen, ein besseres Verständnis für die wahren Treiber von Produktivität und die Fähigkeit, über die kommerziellen und gemeinnützigen Grenzen hinweg zu kooperieren. Zugleich müssen die Regierungen lernen, Regulierung so zu gestalten, dass sie Shared Value fördert, statt ihn zu behindern.

---

## KOMPAKT

---

### NEUES ZIEL

Ein neues Konzept hat das Potenzial, eine neue Welle von globalem Wirtschaftswachstum auszulösen: Shared Value. Es beruht auf der Erkenntnis, dass nicht nur konventionelle wirtschaftliche Bedürfnisse befriedigt werden sollten, sondern auch gesellschaftliche. Mit dem Ziel, für alle – also Wirtschaft und Gesellschaft – den Wert zu erhöhen. Gewinne, die auch einem gesellschaftlichen Zweck dienen, stehen für eine höhere Form des Kapitalismus.

---

### NEUE SICHTWEISE

Bislang hat die Mehrheit von Unternehmen Globalität falsch verstanden und Produktion, Standorte und Lieferketten nur durch die Kostenbrille betrachtet. Shared Value erweitert die Sichtweise, Unternehmen bekommen auf drei verschiedene Arten Gelegenheit zur Schaffung von Werten: durch ein neues Verständnis von Produkten und Märkten, durch eine neue Definition von Produktivität in der Wertschöpfungskette und durch die Förderung von lokalen Clustern.

---

### NEUE VORBILDER

Das Konzept steht noch ganz am Anfang. Trotzdem wird es in Ansätzen bereits von mehreren Unternehmen verfolgt, die sonst für ihr nüchternes Vorgehen bekannt sind. Zu ihnen zählen Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever und Wal-Mart.

## GROSSE UNTERSCHIEDE

**UNTERNEHMEN** sollten bei der Entscheidung über Investitionen in Gemeinschaften Shared Value größere Bedeutung einräumen als Corporate Social Responsibility (CSR). CSR-Programme dienen meistens der Rufverbesserung und haben nur begrenzt Berührungspunkte mit dem eigentlichen Geschäft, sodass sie auf Dauer schwierig zu rechtfertigen und zu finanzieren sind. Shared Value dagegen ist ein integraler Bestandteil des Strebens nach Profitabilität und Wettbewerbsvorteilen. Es nutzt die spezifischen Ressourcen und Stärken eines Unternehmens, um gleichzeitig gesellschaftliche und wirtschaftliche Werte zu schaffen. In beiden unten beschriebenen Beispielen wird die Einhaltung von Gesetzen und ethischen Standards sowie der Versuch, schädliche Auswirkungen der Unternehmensaktivität zu minimieren, vorausgesetzt.

### CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

- Ziel: Gutes tun
- Bürgerschaft, Philanthropie, Nachhaltigkeit
- Beliebiger oder als Reaktion auf öffentlichen Druck
- Getrennt von Gewinnmaximierung
- Agenda wird von Berichtspflichten und persönlichen Präferenzen bestimmt
- Auswirkungen begrenzt durch Bedeutung des Unternehmens und CSR-Budget
- BEISPIEL: Fair Trade im Einkauf

### SHARED VALUE

- Ziel: wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Nutzen relativ zu den Kosten
- Gemeinsame Wertschöpfung für Unternehmen und Gemeinschaften
- Integraler Bestandteil des Wettbewerbs
- Integraler Bestandteil von Gewinnmaximierung
- Agenda wird intern von den spezifischen Unternehmenszielen bestimmt
- Erfordert Neuaufstellung der gesamten Budgetierung
- BEISPIEL: Umbau der Beschaffung mit dem Ziel höherer Qualität und Erträge

Der Kapitalismus ist ein unerreicht nützliches Werkzeug zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse, für mehr Effizienz, neue Jobs und die Entstehung von Wohlstand. In seiner engen Definition aber hat er die Wirtschaft daran gehindert, ihr Potenzial bei der Bedienung von weitergehenden gesellschaftlichen Bedürfnissen voll zu nutzen. Die Chancen gibt es schon lange, doch bislang wurden sie übersehen: Unternehmen, die handeln wie Unternehmen und nicht wie Wohltäter, sind angesichts unserer drängenden Probleme die mächtigste Kraft. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt für einen neuen Kapitalismusbegriff: Die gesellschaftlichen Bedürfnisse sind groß und wachsen weiter, zugleich verlangen Kunden, Mitarbeiter und eine neue Generation von jungen Leuten, dass Unternehmen sich etwas einfallen lassen.

Dabei muss der Zweck von Unternehmen neu definiert werden: Statt sich auf Gewinn per se zu konzentrieren, müssen sie Shared Value schaffen. Dies wird eine Welle von Innovationen und Produktivitätswachstum in der globalen Wirtschaft auslösen, zugleich werden der Kapitalismus und seine Beziehung zur Gesellschaft neu definiert. Und vielleicht am wichtigsten: Eine Umstellung auf das Prinzip des Shared Value ist für Unternehmen die beste Chance, in den Augen der Öffentlichkeit wieder Existenzberechtigung zu erlangen.

### JENSEITS VON ZIELKONFLIKTEN

Wirtschaft und Gesellschaft wurden zu lange als Gegensätze betrachtet. Mit daran schuld sind Ökonomen, die die Idee vertreten haben, dass Unternehmen Abstriche beim wirtschaftlichen Erfolg hinnehmen müssen, wenn sie der Gesellschaft nutzen wollen. Im neoklassischen Denken werden Vorgaben des Staates – wie Sicherheitsvorschriften oder Quotenregelungen für Behinderte – stets als Einschränkungen für Unternehmen verstanden. Bei bereits maximierten Gewinnen, so die Theorie, führen diese unweigerlich zu höheren Kosten und damit weniger Gewinn.

Ein verwandtes Konzept mit denselben Folgerungen ist die Idee der externen Effekte. Diese treten auf, wenn Unternehmen gesellschaftliche Kosten wie etwa Umweltverschmutzung verursachen, die sie selbst nicht tragen müssen. Die Gesellschaft muss dann mit Steuern, Vorschriften oder Strafen dafür sorgen, dass diese externen Effekte wieder internalisiert werden – eine Überlegung, die hinter vielen politischen Entscheidungen steht.

Zugleich hat diese Sichtweise auch die Strategien der Unternehmen selbst geprägt – sie haben aus ihrer ökonomischen Perspektive heraus Überlegungen über Gesellschaft und Umwelt weitgehend ausgeschlossen. Sie nehmen den Rahmen, in dem sie Geschäfte machen,

als gegeben hin und widersetzen sich jeglicher Regulierung, weil diese in ihren Augen nur schaden kann. Gesellschaftliche Probleme werden Regierungen und NGOs überlassen. Programme zur Corporate Responsibility, die meist nur eine Reaktion auf äußeren Druck sind, sollen vor allem den eigenen Ruf verbessern und werden als notwendige Ausgaben angesehen. Alles, was darüber hinausgeht, gilt als unverantwortlicher Umgang mit dem Geld der Aktionäre. Regierungen wiederum haben oft Regeln geschaffen, die das Entstehen von Shared Value weiter erschweren. Implizit sind beide Seiten davon ausgegangen, dass die andere Seite den eigenen Zielen nur im Wege steht, und genauso haben sie sich verhalten.

Das Konzept des Shared Value beruht auf der Erkenntnis, dass Märkte nicht nur von konventionellen wirtschaftlichen Bedürfnissen definiert werden, sondern auch von gesellschaftlichen. Es erkennt ferner an, dass soziale Probleme und Schwächen oft zu *internen* Kosten bei Unternehmen führen – so wie etwa bei der Verschwendung von Energie und Rohmaterial, teuren Unfällen oder dem Zwang, mangels öffentlicher Angebote die Ausbildung selbst in die Hand zu nehmen. Und wenn Unternehmen sich gesellschaftlicher Probleme annehmen, muss das nicht unbedingt die Kosten nach oben treiben: Mit neuen Technologien, Geschäftsprozessen und Managementansätzen können sie dagegenhalten und so letztlich ihre Produktivität erhöhen und ihre Märkte vergrößern (siehe Kasten rechts).

Das „Value“ in Shared Value bezieht sich also nicht auf persönliche Werte und das „Shared“ nicht etwa auf eine Umverteilung des von Unternehmen geschaffenen Wertes. Stattdessen besteht das Ziel dieses Konzepts darin, den Gesamtpool an wirtschaftlichem und gesellschaftlichem Wert zu vergrößern.

Mit der Fair-Trade-Bewegung im Einkauf lässt sich dieser Unterschied gut illustrieren. Die Absicht, arme Bauern stärker am Umsatz zu beteiligen, führt für die Abnehmer der landwirtschaftlichen Produkte zu höheren Preisen. Das mag ein nobles Ansinnen sein, doch letztlich läuft der faire Handel eher auf eine Umverteilung hinaus als auf die Schaffung von zusätzlichem Wert. Aus einer Shared-Value-Perspektive dagegen würde man ganz anders vorgehen: Man würde versuchen, die Anbautechniken zu verbessern und den lokalen Cluster aus Zulieferern und anderen Institutionen zu stärken, um so bei den Bauern mehr Effizienz, höhere Erträge und Qualität und Nachhaltigkeit zu ermöglichen. Auf diese Weise entsteht ein größerer Kuchen an Umsätzen und Gewinnen, der sowohl den Bauern hilft als auch den Unternehmen, die von ihnen beliefert werden. Frühe Studien über Kakaobauern in

## GRENZENLOSER GEWINN

**SHARED VALUE** lässt die Grenze zwischen gewinnorientierten und gemeinnützigen Organisationen verschwimmen und hybride Gebilde entstehen. Zum Beispiel versorgt das schnell wachsende US-Unternehmen WaterHealth International mithilfe von innovativen Wasserreinigungstechniken mehr als eine Million Menschen in Indien, Ghana und auf den Philippinen mit sauberem Wasser. Zu seinen Anteilseignern zählen nicht nur der sozial ausgerichtete Acumen-Fonds und die International Finance Corporation der Weltbank, sondern auch der Wagniskapitalfonds von Dow Chemical. Revolution Foods, ein mit Wagniskapital finanziertes Start-up aus den USA, versorgt jeden Tag 60 000 Schüler und Studenten mit frischem, gesundem und nahrhaftem Essen – und zwar mit höheren Bruttomargen als Konkurrenten. Und Waste Concern, ein kommerziell-gemeinnütziges Mischunternehmen aus Bangladesch, kann inzwischen pro Tag 700 Tonnen Abfall aus Slums zu organischem Dünger verarbeiten und so höhere Erträge ermöglichen und CO<sub>2</sub>-Emissionen reduzieren. Gestartet vor 15 Jahren mit Geld vom Lion's Club und dem Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen, verbessert das Unternehmen hygienische Bedingungen, erzielt aber mit dem Verkauf von Dünger und CO<sub>2</sub>-Emissionsrechten eine ansehnliche Bruttomarge. Das Verschwinden der Grenze zwischen kommerziell und gemeinnützig ist ein deutliches Zeichen dafür, dass es wirklich möglich ist, Shared Value zu schaffen.

der Elfenbeinküste zeigen beispielsweise zwar, dass ihr Einkommen durch fairen Handel um 10 bis 20 Prozent steigen kann – Shared-Value-Investitionen aber können für mehr als 300 Prozent höhere Einkommen sorgen. Die Beschaffung umzustellen und bei der Entstehung von leistungsfähigen Clustern zu helfen kann zunächst einmal Zeit und Geld kosten. Aber der Lohn dafür sind ein größerer wirtschaftlicher Wert und weitreichende strategische Vorteile für alle Beteiligten.

## DIE WURZELN VON SHARED VALUE

Die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens und die Gesundheit der Gemeinschaft, in der es tätig ist, sind auf grundlegende Weise miteinander verwoben. Unternehmen brauchen funktionierende Gemeinschaften –

## WAS SHARED VALUE FÜR POLITIK UND GESELLSCHAFT BEDEUTET

Das Prinzip von Shared Value lässt sich nicht nur auf Unternehmen anwenden, sondern auch bei Regierungen und gemeinnützigen Organisationen (NGO). Am effektivsten werden Regierungen und NGOs dann sein, wenn sie in Wertkategorien denken, wenn sie also Vorteile relativ zu den Kosten sehen und sich eher auf Ergebnisse konzentrieren als auf die eingesetzten Mühen und Mittel. Noch gehen Aktivisten soziale Projekte gern aus einer ideologischen oder absolutistischen Perspektive an und lassen die Kosten unberücksichtigt. Ebenso sind Regierungen und NGOs oft der Ansicht, dass wirtschaftliche und gesellschaftliche Vorteile sich zwingend gegenseitig ausschließen, und verstärken diesen Zielkonflikt durch ihr Handeln noch. So besteht beispielsweise Umweltregulierung immer noch zu guten Teilen aus Vorgaben und Zwangsmaßnahmen, die Unternehmen vorführen und bestrafen sollen. Dabei könnten die Regulierer eine ganz andere Rolle spielen: Sie könnten die Umweltbilanzen der Unternehmen erfassen und dann Standards definieren, die nach einer bestimmten Übergangszeit erreicht werden müssen. Zugleich könnten sie sich für Technologien einsetzen, die Innovationen fördern, der Umwelt helfen und dabei auch die Konkurrenzfähigkeit stärken.

### NEUE WEGE ZUR PRODUKTIVITÄT

Das Prinzip des Shared Value überschreitet die traditionelle Aufteilung von Zuständigkeiten auf Unternehmen einerseits und Regierungen und Zivilgesellschaft andererseits. Aus Sicht der Gesellschaft spielt es keine Rolle, welche Art von Organisation den Wert schafft. Stattdessen kommt es darauf an, dass möglichst diejenige Organisation sich um ein Ziel kümmert, die es am ehesten und zu den geringsten Kosten erreichen kann. Neue Wege zur Erhöhung der Produktivität zu finden ist in jedem Fall wertvoll – egal, ob dahinter kommerzielle oder soziale Motive stehen.

Kurz gesagt: Das Prinzip der Wertschaffung sollte die Verwendung von Ressourcen in allen Bereichen von gesellschaftlicher Bedeutung lenken.

### NGOS NEU DEFINIERT

Glücklicherweise ist bereits ein neuer Typ von NGO entstanden, der die Bedeutung von Produktivität und Wertschaffung verstanden hat. Solche Organisationen erreichen oft bemerkenswert viel. Ein Beispiel dafür ist TechnoServe, das in Partnerschaft mit lokalen wie globalen Unternehmen die Entstehung von konkurrenz-

fähigen Landwirtschaftsclustern in mehr als 30 Ländern unterstützt. Root Capital verfolgt ein ähnliches Ziel und finanziert dafür Bauern und Unternehmen, die zu groß sind für Mikrofinanzdienste, aber zu klein für normale Bankfinanzierungen. Seit dem Jahr 2000 hat Root Capital mehr als 200 Millionen Dollar an 282 Unternehmen verliehen, beispielsweise für die Kultivierung von 1,4 Hektar Land für Bio-Landbau in Lateinamerika und Afrika. Insgesamt haben 400 000 Bauern und Landbewohner von den finanzierten Projekten profitiert. Dabei arbeitet Root Capital regelmäßig mit Firmen zusammen: Deren künftige Aufträge dienen als Sicherheit für Kredite an Bauern, außerdem leistet die Organisation Unterstützung bei der Stabilisierung von Lieferketten und der Qualitätssteigerung eingekaufter Waren.

### VORAUSDENKENDE STIFTUNGEN

Auch private Stiftungen haben erkannt, wie wirkungsvoll es sein kann, zusammen mit Unternehmen Shared Value zu schaffen. Die Bill & Melinda Gates Foundation zum Beispiel hat mit mehreren globalen Unternehmen Partnerschaften vereinbart, mit deren Hilfe landwirtschaftliche Cluster in Entwicklungsländern entstehen sollen. Zusammen mit NGOs und Regierungsvertretern arbeiten die Partner daran, die Cluster zu stärken, indem sie nicht wettbewerbskritische Probleme lösen, und die Wertschöpfungsmöglichkeiten für alle Beteiligten zu verbessern. Dabei konzentriert sich die Stiftung auf solche Agrarprodukte, bei deren Anbau die jeweilige Region aufgrund von Klima- und Bodenbedingungen einen echten Wettbewerbsvorteil entwickeln kann. Dieser Ansatz berücksichtigt die Tatsache, dass es mit der Erhöhung der Erträge von kleinen Bauern nicht getan ist: Sie brauchen auch zuverlässige Abnehmer für ihre Produkte, andere Unternehmen, die diese nach der Ernte weiterverarbeiten, und einen lokalen Cluster, der effiziente Transportmöglichkeiten, Zugriff auf Produktionsmittel und dergleichen mehr bereithält. Um all diese Elemente zusammenzubekommen, müssen sich Unternehmen zwingend aktiv beteiligen. Vorausdenkende Stiftungen können zudem als ehrliche Vermittler dienen und Ängsten entgegenwirken, indem sie das Machtungleichgewicht zwischen kleinen lokalen Anbietern, NGOs, Regierungen und Firmen auszugleichen helfen. Doch die Voraussetzung für den Erfolg solcher Bemühungen ist, dass sich die Erkenntnis durchsetzt, dass Shared Value nur durch effektive Zusammenarbeit aller Beteiligten entstehen kann.

nicht nur, weil dadurch Nachfrage für ihre Produkte entsteht, sondern auch, weil sie wichtige öffentliche Güter und eine allgemein hilfreiche Umgebung bereitstellen. Gemeinschaften wiederum brauchen erfolgreiche Unternehmen, damit Bürger die Chance bekommen, Jobs zu finden und Wohlstand aufzubauen. Die gegenseitige Abhängigkeit bedeutet, dass jede Politik, die Produktivität und Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen beeinträchtigt, sich selbst im Wege steht – vor allem in einer globalisierten Wirtschaft, in der Anlagen und Jobs leicht verlagert werden können. Diesen Zusammenhang haben NGOs und Regierungen nicht immer erkannt (siehe Kasten Seite 64).

Im alten, engen Bild des Kapitalismus tragen Unternehmen zur Gesellschaft bei, indem sie Gewinne machen. So stützen sie Jobs, Löhne, Käufe, Investitionen und Steuern. Aus dieser Sicht ist ganz normales Geschäftsgebaren ein ausreichender Beitrag zur Gesellschaft. Unternehmen stehen weitgehend für sich, Fragen von Gesellschaft und Gemeinschaft liegen außerhalb ihres Aufgabenbereichs (dieses Argument wird recht überzeugend von Milton Friedman in seiner Kritik an der Idee der Corporate Social Responsibility vorgebracht, siehe Servicekasten Seite 75).

Die alte Sichtweise hat sich im Managementdenken der letzten zwei Jahrzehnte zunehmend durchgesetzt. Unternehmen beschränkten sich darauf, Kunden zu immer mehr Konsum zu animieren. Angesichts wachsender Konkurrenz und zunehmender Forderungen der Aktionäre nach kurzfristigen Erfolgen verlegten sich ihre Manager auf Restrukturierungen, Personalabbau und Umsiedlungen an billigere Standorte. Gleichzeitig erhöhten sie den Schuldenanteil in ihren Bilanzen, um Anlegern Kapital zurückgeben zu können. Die Folge waren oft austauschbare Produkte, Preiswettbewerb, kaum echte Innovation, langsames organisches Wachstum und keine klaren Wettbewerbsvorteile.

Die Gemeinschaften, in denen Unternehmen tätig sind, gehen davon aus, dass sie von dieser Art des Wettbewerbs kaum profitieren können – nicht einmal, wenn die Gewinne steigen. Stattdessen haben sie das Gefühl, dass die Gewinne auf ihre Kosten erzielt werden. In der jüngsten Rezession hat sich dieser Eindruck noch verstärkt: Die Unternehmensgewinne steigen wieder, doch es sind kaum neue Jobs entstanden, kleine lokale Anbieter stecken weiter in Schwierigkeiten, und Gemeinschaftsdienste lassen sich kaum noch finanzieren.

Das war nicht immer so. Die besten Unternehmen haben einst eine ganze Reihe von Rollen übernommen und dabei die Bedürfnisse von Arbeitern, Gemeinschaften und Unternehmen in ihrem Umfeld gleichermaßen beachtet. Mit dem Entstehen anderer gesellschaftlicher Institutionen wurden die Rollen klarer verteilt und

von den Unternehmen deshalb teilweise abgegeben. Zugleich hat sich bei Anlegern das Denken in kürzeren Zeithorizonten etabliert, was zu einem eingeschränkteren Nachdenken über sinnvolle Investitionen geführt hat. Das vertikal integrierte Unternehmen wurde abgelöst von verstärkter Zusammenarbeit mit externen Zulieferern – und auch das damit verbundene Outsourcing und Umsiedlungen haben die Verbindung zwischen Wirtschaft und Gemeinschaften geschwächt. Unternehmen verteilten unterschiedliche Aktivitäten auf mehr und mehr Standorte, sodass sie irgendwann zu keinem mehr eine echte Beziehung hatten. Heute haben viele Unternehmen keinen wirklichen Heimatsitz mehr und verstehen sich stattdessen als „global“.

Diese Veränderungen haben zu großen Fortschritten in der wirtschaftlichen Effizienz geführt. Gleichzeitig aber wurde etwas überaus Wichtiges missachtet, nämlich die viel grundlegenderen Gelegenheiten für die Schaffung von Werten. Das Betätigungsfeld für strategisches Denken verkleinerte sich erheblich.

Laut der Theorie muss ein Unternehmen, das erfolgreich sein will, ein einzigartiges Wertversprechen entwickeln, das die Bedürfnisse der anvisierten Kundengruppe bedient. Wettbewerbsvorteile entstehen dabei durch die Gestaltung der Wertschöpfungskette – jener Aktivitäten also, die zusammen Entwicklung, Produktion, Verkauf, Auslieferung und Betreuung von Produkten und Dienstleistungen ausmachen. Über Jahrzehnte hat sich die Geschäftswelt intensiv mit optimaler Positionierung und den besten Methoden zur Entwicklung und Steuerung von Aktivitäten beschäftigt. Doch dabei hat sie die Chance übersehen, auch fundamentale gesellschaftliche Bedürfnisse zu befriedigen, und nicht richtig erkannt, wie gesellschaftliche Probleme und Schwächen sich auf Wertschöpfungsketten auswirken. Unser Gesichtsfeld war also schlicht zu eng.

Beim Versuch, ihr geschäftliches Umfeld zu verstehen, haben Manager sich bislang hauptsächlich mit der Branche oder dem Geschäftsbereich beschäftigt, wo ihr Unternehmen tätig ist. Tatsächlich hat die Struktur einer Branche große Bedeutung für die Profitabilität. Was dabei aber übersehen wurde, ist die Tatsache, dass sich auch die Wahl des Standorts tief greifend auf Produktivität und Innovationsfähigkeit auswirken kann. Unternehmen haben also die Bedeutung von Faktoren, die im weiter gefassten Umfeld ihrer Geschäftstätigkeit liegen, verkannt.

## WIE SHARED VALUE ENTSTEHT

Indem sie wirtschaftlichen Wert schaffen, können Unternehmen auch gesellschaftlichen Wert entstehen lassen. Dies kann auf drei Wegen geschehen: durch ein neues Verständnis von Produkten und Märkten, mittels

einer Neudefinition von Produktivität in der Wertschöpfungskette und durch den Aufbau von hilfreichen Branchenclustern am eigenen Standort. Bei jedem dieser Wege gibt es positive Rückkopplungseffekte – mehr Wert in einem Bereich bedeutet zugleich Chancen in einem anderen.

Das Konzept des Shared Value definiert die Grenzen des Kapitalismus neu. Indem es eine engere Verbindung zwischen dem Erfolg von Unternehmen und gesellschaftlichem Fortschritt schafft, eröffnet es viele Wege zur Befriedigung neuer Bedürfnisse, zur Steigerung der Effizienz, zur Differenzierung und Vergrößerung von Märkten.

Die Möglichkeit, Shared Value zu schaffen, gibt es in Industrienationen und Entwicklungsländern gleichermaßen; nur die Art der Gelegenheiten unterscheidet sich. Auch zwischen den Branchen und einzelnen Unternehmen gibt es große Unterschiede – aber Chan-

aber beginnen sie, sich für das grundlegendere Bedürfnis nach guter Ernährung zu interessieren. Im IT-Bereich arbeiten sowohl IBM als auch Intel an intelligenter Technik, mit der Energieversorger die Stromverwendung wirtschaftlicher machen können. Der Finanzdienstleister Wells Fargo hat eine Produktlinie entwickelt, die Kunden hilft, Haushaltspläne aufzustellen, Kredite zu verwalten und Schulden abzuführen. Und bei GE hat der Umsatz mit Ecomagination-Produkten im Jahr 2009 rund 18 Milliarden Dollar erreicht – etwa so viel wie ein Unternehmen auf Rang 150 der „Fortune“-Global-500-Liste (Ranking der umsatzstärksten Unternehmen weltweit – *Anm. d. Red.*). Heute geht GE davon aus, dass der Ecomagination-Umsatz in den nächsten fünf Jahren doppelt so schnell wachsen wird wie das Gesamtunternehmen.

All dies sind Beispiele für neue Innovationschancen und die Entstehung von Shared Value. Die Gesellschaft profitiert davon erheblich, denn Unternehmen sind im Marketing oft effektiver als Regierungen und NGOs: Es fällt ihnen leichter, Kunden dazu zu bringen, gesellschaftlich vorteilhafte Produkte und Dienste wie gesünderes Essen oder umweltfreundliche Geräte zu kaufen.

Ähnliche oder noch bessere Gelegenheiten entstehen durch die Versorgung von unterprivilegierten Gemeinschaften und Entwicklungsländern. Obwohl die Bedürfnisse dort noch größer sind, sind diese Gemeinschaften noch nicht als lukrative Märkte entdeckt worden. Heutzutage richtet sich die ganze Aufmerksamkeit auf Indien, China und zunehmend Brasilien, wo Unternehmen Milliarden von Kunden am unteren Ende der Pyramide erreichen können, wie C. K. Prahalad eindringlich argumentiert. Doch auch diese Länder haben, ebenso wie viele Entwicklungsländer, noch riesige Bedürfnisse.

Weitere Chancen warten auch in untypischen Gemeinschaften in Industrienationen. Studien zeigen, dass arme städtische Gegenden die am stärksten unterversorgten Märkte der USA sind – ihre insgesamt erhebliche Kaufkraft wird schlicht übersehen (siehe dazu die Untersuchungen der „Initiative for a Competitive Inner City“, Näheres im Servicekasten Seite 75).

Die gesellschaftlichen Vorteile einer Versorgung von Kunden mit niedrigem Einkommen und anderen Benachteiligungen können tief greifend sein – und die Gewinne für die beteiligten Unternehmen erheblich. So helfen beispielsweise billige Mobiltelefone mit Zahlungsfunktion den Armen dabei, auf sichere Weise Geld beiseite zu legen, und sie unterstützen kleine Bauern bei Produktion und Vermarktung. In Kenia hat der Mobilbanking-Dienst M-Pesa von Vodafone innerhalb von drei Jahren zehn Millionen Kunden gefunden;

## WAL-MART REDUZIERT VERPACKUNGEN, STELLT DIE ROUTEN SEINER LKW UM UND SPART SO 200 MILLIONEN DOLLAR EIN.

cen finden sich überall, und zwar deutlich mehr und größere, als bislang erkannt wurde. (Die Idee des Shared Value wurde von den Autoren erstmals vorgestellt im Beitrag „Wohltaten mit System“, siehe Servicekasten Seite 75.)

### PRODUKTE UND MÄRKTE NEU VERSTEHEN

Die gesellschaftlichen Bedürfnisse sind riesig – zu ihnen zählen Gesundheit, besserer Wohnraum und gesündere Ernährung, Altenbetreuung, finanzielle Sicherheit und Umweltschutz. Man könnte sie durchaus als die größten noch nicht befriedigten Bedürfnisse der globalen Wirtschaft bezeichnen. Unternehmen haben also über Jahrzehnte versucht, Bedarf zu finden und zu erfüllen, den wichtigsten von allen aber haben sie verpasst. Denn zu viele von ihnen haben die grundlegendste Frage überhaupt aus den Augen verloren: Ist unser Produkt gut für unsere Kunden oder für die Kunden unserer Kunden?

In entwickelten Volkswirtschaften wächst die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen zur Erfüllung gesellschaftlicher Bedürfnisse rapide. Lebensmittelproduzenten etwa haben traditionell vor allem versucht, den Konsum ihrer Produkte zu steigern. Jetzt

mittlerweile liegen dort Mittel in Höhe von 11 Prozent des kenianischen Bruttoinlandsprodukts. In Indien hat Thomson Reuters einen vielversprechenden Dienst für Bauern mit einem Einkommen von jährlich 2000 US-Dollar entwickelt: Für fünf Dollar pro Quartal können sie sich monatlich Informationen über Wetter und Preise sowie landwirtschaftliche Ratschläge schicken lassen. Geschätzte zwei Millionen Bauern nutzen den Dienst bereits, und laut ersten Untersuchungen ist bei mehr als 60 Prozent von ihnen das Einkommen gestiegen – in manchen Fällen auf das Dreifache. Mit dem Fortschreiten des Kapitalismus in ärmeren Gemeinschaften entstehen in exponentieller Geschwindigkeit neue Gelegenheiten für wirtschaftliche Entwicklung und gesellschaftlichen Fortschritt.

Unternehmen, die Shared Value schaffen wollen, müssen dazu zunächst einmal alle gesellschaftlichen Bedürfnisse, Vorteile und Probleme identifizieren, die in Zusammenhang mit ihren Produkten stehen. Dabei sind die Möglichkeiten nicht statisch, sondern ändern sich in Abhängigkeit von Technologie, Wirtschaftsentwicklung und gesellschaftlichen Prioritäten. Die laufende Beschäftigung mit gesellschaftlichen Bedürfnissen wird Unternehmen dazu bringen, neue Gelegenheiten zur Differenzierung und Neupositionierung auf traditionellen Märkten zu finden – und das Potenzial von neuen Märkten zu erkennen, die sie bis dahin übersehen haben.

Bedürfnisse in unterversorgten Märkten zu bedienen macht oft umgestaltete Produkte und andere Vertriebsmethoden nötig. Diese Notwendigkeit kann zu grundlegenden Innovationen führen, die sich dann auch auf traditionellen Märkten anwenden lassen. Der Mikrofinanzbereich zum Beispiel ist entstanden, um Finanzierungsmöglichkeiten in Entwicklungsländern zu schaffen. Mittlerweile wächst er auch in den USA stark und füllt dort eine Lücke.

## NEUES VERSTÄNDNIS VON PRODUKTIVITÄT

Die Wertschöpfungskette eines Unternehmens hat unweigerlich Auswirkungen auf viele gesellschaftliche Themen – wie etwa den Umgang mit Rohstoffen und Wasser, Gesundheit und Sicherheit, Arbeitsbedingungen und Gleichberechtigung am Arbeitsplatz – und wird ihrerseits von diesen beeinflusst. Es entstehen Chancen für Shared Value, weil gesellschaftliche Probleme zu höheren Kosten in der Wertschöpfungskette führen können. Viele der sogenannten externen Effekte erhöhen in Wirklichkeit auch ganz ohne Regulierung und Steuern die internen Kosten für Unternehmen. So sind aufwendige Verpackungen und Treibhausgase nicht nur schädlich für die Umwelt, sondern auch teuer. Wal-Mart ist beides gleichzeitig angegangen: Die

## UNTRENNBAR VERKNÜPFT

**ZUGEWINN:** Die Beschäftigung mit gesellschaftlichen Problemen kann auf unterschiedliche Weise die Produktivität erhöhen. Das kann zum Beispiel geschehen, wenn ein Unternehmen ein Wellness-Programm einführt: Dann profitiert die Gesellschaft, weil die Mitarbeiter und deren Familien gesünder werden; gleichzeitig profitiert aufgrund der geringeren Fehlzeiten und Produktivitätsverluste auch der Arbeitgeber. Die Grafik zeigt einige besonders starke Verbindungen:



US-Handelskette hat ihre Verpackungen reduziert und die Routen ihrer Lastwagen umgestellt und damit die gesamten Fahrwege im Jahr 2009 um rund 161 Millionen Kilometer reduziert; trotz mehr gelieferter Produkte sanken die Kosten dadurch um 200 Millionen Dollar. Dank Innovationen bei der Entsorgung von Plastik aus den Filialen konnten weitere Millionen eingespart werden, weil weniger Müll auf Deponien gebracht werden musste.

Die Beispiele belegen, dass die Kongruenz zwischen gesellschaftlichem Fortschritt und Produktivität in der Wertschöpfungskette viel höher ist als bislang angenommen (siehe Kasten rechts). Die Synergie nimmt sogar noch zu, wenn Unternehmen gesellschaftliche Fragen aus einer Shared-Value-Perspektive betrachten und neue Methoden ersinnen, sie anzugehen. Bislang haben



aber nur wenige Unternehmen die möglichen Produktivitätsfortschritte in Bereichen wie Gesundheit, Sicherheit, Umweltschutz sowie Treue und Qualifikation der Beschäftigten realisiert. Aber es gibt klare Anzeichen für Wandel. Bemühungen um geringere Emissionen wurden lange als reiner Kostenfaktor gesehen, erzwungen durch Vorschriften und Steuern. Heute ist man sich zunehmend einig, dass entscheidende Fortschritte im Umweltschutz mit neuer Technologie oft zu geringen Zusatzkosten erreicht werden können. Manchmal können sich sogar Kosteneinsparungen ergeben, weil Ressourcen besser genutzt werden, Prozesse effizienter werden und die Qualität zunimmt.

Bei jedem der im Kasten oben genannten Aspekte schaffen ein tieferes Verständnis von Produktivität und ein wachsendes Bewusstsein für die Probleme kurzfristiger Kostensenkungen neue Ansätze. Durch kurzfristigen Kostenabbau kann sogar häufig die Produktivität oder Nachhaltigkeit Schaden nehmen. Im Folgenden stellen wir die wichtigsten Bereiche vor, in denen Shared Value die Wertschöpfungskette transformiert – oft sind sie nicht isoliert voneinander, sondern verstärken sich gegenseitig. Die Arbeit an diesen und anderen Themen hat gerade erst begonnen – die Auswirkungen werden noch über viele Jahre zu spüren sein.

### **ENERGIE UND LOGISTIK**

Überall in der Wertschöpfungskette wird der Umgang mit Energie kritisch überprüft, ob bei Prozessen, Transport, Gebäuden, Lieferketten, Vertriebskanälen oder bei der Kundenbetreuung. Steigende Energiepreise und zunehmendes Bewusstsein für das Sparpotenzial waren die Treiber dieser Entwicklung, bevor Kohlendioxid-Emissionen in den globalen Fokus rückten. In der Folge verbesserte sich die Energienutzung bemerkenswert, aufgrund besserer Technologien, Wiederverwertung, Kraft-Wärme-Kopplung und vieler anderer Methoden, durch die ausnahmslos Shared Value entsteht.

Langsam spricht sich herum, dass Transporte teuer sind – nicht nur wegen der Energiekosten und Emissionen, sondern auch wegen des zusätzlichen Zeitaufwands, der Komplexität und der Lager- und Managementkosten. Logistiksysteme werden deshalb umgestellt, um die Entfernungen zu reduzieren, die Handhabung zu vereinfachen, die Routenplanung zu verbessern und Ähnliches mehr. All das schafft Shared Value. Marks & Spencer zum Beispiel hat beschlossen, sich nicht mehr von der anderen Erdhalbkugel beliefern zu lassen, und will dadurch bis 2016 bei sinkenden CO<sub>2</sub>-Emissionen pro Jahr umgerechnet 207 Millionen Euro einsparen. Bei der Überarbeitung der Logistik wird zugleich erneut über Outsourcing und Standortfragen nachgedacht.

### **RESSOURCENNUTZUNG**

Erhöhtes Umweltbewusstsein und technische Fortschritte führen zu neuen Ansätzen in Bereichen wie der Nutzung von Wasser, Rohmaterialien und Verpackung und zu mehr Recycling und Wiederverwendung. Gelegentlich gibt es bei allen Ressourcen, nicht nur bei den von Umweltschützern hervorgehobenen. Bessere Ressourcennutzung auf Grundlage besserer Technologie wird alle Teile der Wertschöpfungskette durchdringen und alle Zulieferer und Kanäle erfassen. Deponien werden langsamer wachsen.

Coca-Cola beispielsweise hat seinen weltweiten Wasserverbrauch gegenüber 2004 schon um 9 Prozent reduziert und damit fast die Hälfte seines Ziels für 2012 erreicht. Dow Chemical hat es geschafft, den Verbrauch von Frischwasser in seiner größten Anlage um eine Milliarde Gallonen zu senken; das ist genug, um 40 000 Amerikaner ein Jahr lang zu versorgen, und spart vier Millionen Dollar ein. Und der indische Anbieter Jain Irrigation profitiert von der Nachfrage nach Technologie zum Wassersparen erheblich: Mit seinen Komplettsystemen zur sparsamen Bewässerung hat er in den vergangenen fünf Jahren eine jährliche Wachstumsrate des Umsatzes von 41 Prozent erreicht.

### **BESCHAFFUNG**

Nach den alten Regeln versuchen Unternehmen, ihre Zulieferer austauschbar zu machen und ihre Verhandlungsmacht voll auszunutzen, um die Preise zu senken – selbst wenn sie von kleinen Anbietern oder armen Bauern kaufen. Bis vor Kurzem wurde kräftig an Zulieferer an Niedriglohnstandorten ausgelagert.

Inzwischen haben aber einige Unternehmen begriffen, dass unterdrückte Zulieferer nicht produktiv bleiben und ihre Qualität halten oder gar steigern können. Wenn Firmen sie dagegen beim Zugang zu Produktionsmitteln unterstützen, Technologie anbieten und bei der Finanzierung helfen, können Unternehmen die Produktivität und Qualität ihrer Zulieferer erhöhen und sich zugleich Zugriff auf höhere Mengen sichern. Höhere Produktivität ist oft wichtiger als niedrigere Preise. Und wenn die Zulieferer gestärkt werden, nimmt ihr Umweltverbrauch oft drastisch ab, was die Effizienz weiter erhöht. Es entsteht Shared Value.

Ein gutes Beispiel für derartiges Denken in der Beschaffung ist Nestlé mit seiner seit dem Jahr 2000 um 30 Prozent pro Jahr wachsenden Nespresso-Division. Die Produkte sind hier hochwertige Espressomaschinen mit Einmalkapseln aus Aluminium, die Kaffeesorten aus aller Welt enthalten. Über das Versprechen von Qualität und Bequemlichkeit hat Nespresso den Markt für Premiumkaffee vergrößert.

Allerdings ist es enorm schwierig, eine zuverlässige Belieferung mit spezialisierten Sorten sicherzustellen. Die meisten davon werden von kleinen Bauern in armen Gegenden Afrikas oder Lateinamerikas angebaut. Doch die Landwirte sind in einem Kreislauf von niedriger Produktivität, schlechter Qualität und Umweltbelastungen gefangen, was die Produktionsmengen begrenzt. Um diese Themen anzugehen, hat Nestlé die Beschaffung umgestellt. Das Unternehmen arbeitet intensiv mit den Bauern zusammen. Es bietet ihnen Beratung für den Anbau, garantiert Bankdarlehen und hilft dabei, Pflanzen, Pestizide und Dünger zu beschaffen. Zusätzlich hat Nestlé lokale Anlagen zur Qualitätsmessung direkt vor Ort geschaffen; dadurch kann das Schweizer Unternehmen den Bauern für bessere Bohnen mehr bezahlen und erhöht so deren Anreize. Ein höherer Ertrag und bessere Qualität ließen die Einkommen der Bauern steigen, und die verringerten die Umweltauswirkungen ihrer Arbeit. Zugleich konnte sich Nestlé die Versorgung mit größeren Mengen an gutem Kaffee sichern. Hier ist Shared Value entstanden.

## **VERTRIEB**

Unternehmen beginnen zudem damit, auch Vertriebspraktiken aus einer Shared-Value-Sicht zu untersuchen. Wie iTunes, Kindle und der Lehrbuch-Online-dienst Google Scholar zeigen, können profitable neue Vertriebsmodelle zugleich den Verbrauch von Papier und Plastik drastisch reduzieren. Auf ähnliche Weise hat Mikrofinanz ein kosteneffizientes neues Modell für den Vertrieb von Finanzdienstleistungen an kleine Unternehmen geschaffen.

In neueren Märkten können die Chancen für neuartige Vertriebsmodelle noch größer sein. So entwickelt etwa Hindustan Unilever für indische Dörfer mit weniger als 2000 Einwohnern ein neues Direktvertriebssystem, betrieben von armen Unternehmerinnen aus der Region. Unilever übernimmt die Mikrofinanzierung und die Ausbildung und arbeitet mittlerweile mit 45 000 Unternehmerinnen in etwa 100 000 Dörfern aus 15 indischen Bundesstaaten zusammen. Von diesem Shakti genannten Projekt profitieren die Gemeinschaften doppelt: Es versetzt viele der Frauen in die Lage, ihr Haushaltseinkommen zu verdoppeln; zugleich verringert sich durch den besseren Zugang zu Hygieneprodukten die Ausbreitung übertragbarer Krankheiten. Dies ist ein gutes Beispiel dafür, wie die besondere Fähigkeit von Unternehmen, auch schwer zu erreichende Kunden zu bedienen, der Gesellschaft helfen kann. Durch sie kommen lebenswichtige Produkte in die Hand von Menschen, die sie dringend brauchen. Das Projekt Shakti macht inzwischen 5 Pro-

zent der Einnahmen von Unilever in Indien aus; zugleich hat es die Reichweite des Unternehmens auf ländliche Regionen vergrößert und die Marke auch in für die Öffentlichkeit wenig zugänglichen Gebieten bekannt gemacht. Der wirtschaftliche Wert für das Unternehmen ist also erheblich.

## **MITARBEITERPRODUKTIVITÄT**

Die Konzentration auf niedrige Löhne, geringe Zusatzleistungen und Standortverlagerungen weicht allmählich einem Bewusstsein dafür, welche positiven Wirkungen ein auskömmlicher Lohn, Sicherheit, Wohlbefinden, Weiterbildung und Aufstiegschancen auf die Produktivität von Mitarbeitern haben können. So haben viele Unternehmen bislang versucht, die Kosten für die „teure“ Krankenversicherung ihrer Beschäftigten zu drücken oder sie ganz abzuschaffen. Inzwischen aber haben führende Firmen festgestellt, dass Krankheitstage und geringere Produktivität letztlich teurer sind als eine Versicherung. Johnson & Johnson zum Beispiel unterstützt seine Mitarbeiter dabei, das Rauchen aufzugeben (in den vergangenen Jahren ist der Anteil der Raucher dort um zwei Drittel gesunken),

## **JOHNSON & JOHNSON SPENDIERT WELLNESS FÜR MITARBEITER UND SPART 250 MILLIONEN DOLLAR FÜR MEDIZINISCHE VERSORGUNG.**

und hat viele weitere Wellness-Programme aufgelegt. Dadurch spart das Unternehmen 250 Millionen Dollar an Kosten für die medizinische Versorgung, was einer Rendite von 2,71 Dollar pro investierten Dollar in der Zeit von 2002 bis 2008 entspricht. Außerdem profitiert Johnson & Johnson von geringeren Fehlzeiten und höherer Produktivität. Wenn sich auch Gewerkschaften stärker für Shared Value einsetzen, würden derartige Ansätze sich noch schneller verbreiten.

## **STANDORTE**

In den Unternehmen existiert der Mythos, dass der Standort keine Rolle mehr spielt – schließlich ist Logistik billig, Informationen fließen schnell, und Märkte sind global. Deshalb gilt die einfache Regel: Je billiger ein Standort, desto besser. Das Interesse für die lokalen Gemeinschaften, in denen ein Unternehmen tätig ist, ist verschwunden.

Diese sehr einfache Sichtweise kommt jetzt unter

Druck, teils wegen höherer Kosten für Energie und CO<sub>2</sub>-Emissionen, teils wegen eines besseren Verständnisses für die Produktivitätskosten eines verstreuten Produktionssystems und die versteckten Kosten der Beschaffung über lange Distanzen. Wal-Mart zum Beispiel kauft Lebensmittel jetzt zunehmend von Höfen in der Nähe seiner Märkte. Es zeigte sich, dass die gesparten Transportkosten und die Möglichkeiten, kleinere Mengen zu bestellen, die niedrigeren Preise von industriellen Farmen in größerer Entfernung mehr als aufwiegen. Auch Nestlé baut neue Anlagen näher an seinen Absatzmärkten und kümmert sich verstärkt darum, Materialien möglichst vor Ort einzukaufen.

Auch die Überlegungen zur Ansiedlung von Unternehmensteilen in Entwicklungsländern ändern sich. Der große Cashewnuss-Produzent Olam International ließ seine Nüsse früher von Afrika nach Asien bringen, wo sie in Fabriken von fleißigen Asiaten verarbeitet wurden. Dann aber eröffnete er lokale Fabriken in Tan-

## NESTLÉ STEIGERT SEINE PRODUKTIVITÄT DURCH FINANZIELLE UND TECHNISCHE UNTERSTÜTZUNG LOKALER KAFFEEFARMER.

sanía, Mosambik, Nigeria und der Elfenbeinküste, bildete die nötigen Arbeiter aus und senkte so die Kosten für Verarbeitung und Transport um 25 Prozent – erheblich geringere CO<sub>2</sub>-Emissionen kommen noch hinzu. Nebenbei hat Olam auch besondere Beziehungen zu den Bauern vor Ort aufgebaut. Olams Engagement schuf direkt Arbeitsplätze für 17 000 Menschen, 95 Prozent davon Frauen. Indirekt entstanden noch einmal so viele Jobs, und zwar in ländlichen Gegenden, wo sie ansonsten rar sind.

Diese Trends könnten dazu führen, dass Unternehmen ihre Wertschöpfungsketten überarbeiten, mehr Aktivitäten näher an der Heimat ansiedeln und die Zahl der großen Produktionsstätten reduzieren. Bislang haben viele von ihnen Globalität als Imperativ verstanden, die Produktion an die Standorte mit den niedrigsten Arbeitskosten zu verlagern und Lieferketten so zu gestalten, dass sie möglichst sofort die Kosten senken. In der Realität aber werden die stärksten Akteure auf dem internationalen Markt oft diejenigen sein, die in wichtigen Gemeinschaften am besten verwurzelt sind. Unternehmen, die sich dieses neue Denken über Standorte zu eigen machen, werden Shared Value schaffen.

Wie diese Beispiele zeigen, kann ein Nachdenken über Wertschöpfungsketten aus Shared-Value-Sicht bedeutsame Innovationschancen aufzeigen und neue wirtschaftliche Werte erschließen, die zuvor übersehen wurden.

### AUFBAU LOKALER CLUSTER

Kein Unternehmen steht ganz für sich allein. Der Erfolg jedes Einzelnen hängt auch von anderen Unternehmen und der Infrastruktur in seinem Umfeld ab. Produktivität und Innovation entwickeln sich am besten in Clustern, in denen sich gleiche und ähnliche Unternehmen, Zulieferer, Dienstleister und logistische Infrastruktur geografisch konzentriert haben. Derartige Cluster gibt es für IT im Silicon Valley, für Schnittblumen in Kenia und für das Schleifen von Diamanten im indischen Surat.

Zu Clustern gehören nicht nur Unternehmen, sondern auch Institutionen wie akademische Ausbildungsstätten, Verbände und Normungsorganisationen. Außerdem brauchen und bieten sie öffentliche Güter wie Schulen und Universitäten, Wasserversorgung, Wettbewerbsrecht, Qualitätsstandards und Markttransparenz.

Cluster sind in allen erfolgreichen und wachsenden regionalen Volkswirtschaften zu finden. Sie spielen eine entscheidende Rolle für Fortschritte bei Produktivität, Innovation und Konkurrenzfähigkeit. Leistungsfähige Zulieferer vor Ort ermöglichen, wie bereits erwähnt, effizientere Logistik und reibungslosere Zusammenarbeit. Doch auch eine bessere lokale Ausstattung mit Ausbildungsmöglichkeiten, Transportdiensten und verwandten Branchen erhöht die Produktivität. Ohne ein Cluster als Unterstützung dagegen nimmt sie Schaden.

Schwächen in den Rahmenbedingungen eines Clusters bringen außerdem auch interne Kosten für Unternehmen mit sich. Ein schlechtes öffentliches Bildungssystem sorgt für Kosten in Form von niedrigerer Produktivität und Ausbildung in den Betrieben. Eine schlechte Transportinfrastruktur verteuert die Logistik. Geschlechts- und Rassendiskriminierung verkleinern den Pool von brauchbaren Arbeitskräften. Armut begrenzt die Nachfrage nach Produkten und führt zu Umweltbelastungen, kranken Arbeitern und hohen Sicherheitskosten. Indem sich Unternehmen immer weiter von ihren Gemeinschaften abgesondert haben, haben sie die Möglichkeit der Einflussnahme auf diese Probleme verloren und steigende Kosten tragen müssen.

Stattdessen können sie Shared Value schaffen, indem sie Cluster aufbauen und sich zugleich um Lücken oder Schwächen in den Rahmenbedingungen für diese Cluster kümmern. Bemüht sich ein Unternehmen beispiels-

weise um leistungsfähige Zulieferer, kann dies die oben angesprochenen Vorteile in der Beschaffung bringen. Doch ein solches Denken in Clustern und Standorten kommt in der aktuellen Managementpraxis so gut wie nicht vor, ebenso wie bei vielen Initiativen zur wirtschaftlichen Entwicklung; diese scheitern oft, weil sie nur einzelne Interventionen vorsehen und entscheidende Ergänzungen außer Acht lassen.

Ein wichtiger Teil der Cluster-Bildung in Entwicklungs- wie Industrieländern ist die Schaffung von offenen und transparenten Märkten. Auf ineffizienten oder Monopolmärkten, in denen Arbeiter ausgebeutet und Zulieferer nicht fair bezahlt werden und keine Preistransparenz existiert, leidet die Produktivität. Für faire und offene Märkte zu sorgen, was am besten zusammen mit Partnern gelingt, kann einem Unternehmen dagegen verlässliche Zulieferungen sichern und den Lieferanten bessere Anreize geben, Qualität und Effizienz anzustreben. Zugleich kann dadurch das Einkommen und die Kaufkraft der Bevölkerung vor Ort deutlich zunehmen. So entsteht eine positive Rückkopplung zwischen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung.

Wenn ein Unternehmen an seinen wichtigsten Standorten Cluster aufbaut, sorgt es außerdem für eine noch engere Verbindung zwischen seinem eigenen Erfolg und dem seiner Gemeinschaft. Wachstum hat Multiplikator-Effekte, denn auch in verwandten Branchen entstehen dadurch Jobs, neue Unternehmen werden gegründet, und die Nachfrage nach Dienstleistungen steigt. Die Bemühungen um verbesserte Rahmenbedingungen für den Cluster betreffen auch die anderen Marktteilnehmer und die lokale Wirtschaft. Qualifizierungsinitiativen zum Beispiel erhöhen auch für andere Unternehmen die Chance, gute Mitarbeiter zu finden.

Mit Nespresso hat auch Nestlé an Clustern gearbeitet und so seine Beschaffung viel effektiver gemacht. In jeder ihrer Kaffeeregionen haben die Schweizer neue Unternehmen und Fertigkeiten in Landwirtschaft, Technologie, Finanzen und Logistik gefördert – immer mit dem Ziel von mehr Effizienz und hochwertiger Produktion vor Ort. Unter anderem versucht Nestlé, die lokale Verfügbarkeit von Produktionsmitteln wie Pflanzen, Düngemittel und Bewässerungsanlagen zu erhöhen, hilft regionalen Farmer-Kooperativen bei der Finanzierung von eigenen Mühlen und hat ein Programm gestartet, in dem alle Bauern mehr über die richtigen Anbautechniken lernen können. Zusammen mit der internationalen NGO Rainforest Alliance hat Nestlé die Bauern zudem über nachhaltigere Landwirtschaft informiert, die zugleich eine bessere Vorhersage des Produktionsvolumens erlaubt. Durch all das ist die Produktivität bei Nestlé gestiegen.

Ein gutes Beispiel für die Verbesserung von Rahmenbedingungen in einem Cluster ist auch Yara, der weltweit größte Hersteller von mineralischem Dünger. Yara hatte festgestellt, dass mangels logistischer Infrastruktur Bauern in vielen Teilen Afrikas keinen Zugang zu Dünger und anderen wichtigen Produktionsmitteln haben und ihr Getreide nicht effizient auf Märkte transportieren können. Deshalb investiert das Unternehmen jetzt 60 Millionen Dollar in ein Programm zum Ausbau von Häfen und Straßen, durch das landwirtschaftliche Wachstumskorridore in Mosambik und Tansania entstehen sollen. Die Initiative des norwegischen Konzerns wird von lokalen Regierungen und von Norwegen unterstützt. Allein in Mosambik soll der Korridor mehr als 200 000 Kleinbauern zugute kommen und 350 000 neue Jobs schaffen. Dadurch kann Yara bessere Geschäfte machen, aber zugleich wird der gesamte landwirtschaftliche Cluster gestärkt, was riesige Multiplikator-Effekte schafft.

Die Vorteile der Cluster-Bildung gelten nicht nur für Entwicklungsländer. Das Research Triangle im US-Bundesstaat North Carolina etwa ist ein gutes Beispiel für eine privat-öffentliche Kooperation, durch die über Cluster in Bereichen wie IT und Medizin Shared Value entstanden ist. Die Region profitiert von ständigen Investitionen durch private und staatliche Stellen. Sie erlebt starkes Wachstum bei Beschäftigung, Einkommen und Unternehmensgewinnen und hat sich in der Rezession besser gehalten als die meisten anderen.

Um die Entstehung von Clustern in den Gemeinschaften, in denen sie tätig sind, zu fördern, müssen Unternehmen zunächst Lücken und Schwächen in Bereichen wie Logistik, Zulieferer, Vertriebskanäle, Ausbildung, Marktorganisation und Bildung identifizieren. Im nächsten Schritt geht es darum, sich auf diejenigen Schwächen zu konzentrieren, die Wachstum und Produktivität im Unternehmen am stärksten behindern. Das Unternehmen muss dann weiter unterteilen nach Bereichen, in denen es allein Einfluss nehmen kann, und solchen, in denen eine Zusammenarbeit kosteneffizienter ist. Denn hier ist das Potenzial von Shared Value am größten: Von Eigeninteresse geleitete Initiativen, die Schwächen eines Clusters beheben, sind oft viel wirkungsvoller als CSR-Programme. Diese nehmen sich nämlich häufig vieles auf einmal vor, ohne sich dabei auf die Wertfrage zu konzentrieren.

Allerdings ist für Bemühungen um bessere Infrastruktur und Institutionen in einer Region oft eine Zusammenarbeit nötig, wie die Beispiele Nestlé, Yara und Research Triangle zeigen. Unternehmen sollten versuchen, Partner zu finden, die einen Teil der Kosten tragen, für öffentliche Unterstützung sorgen und die richtigen Fertigkeiten einbringen. Am erfolgversprechendsten

sind Cluster-Entwicklungsprogramme, die Kooperationen sowohl zwischen Unternehmen als auch mit Verbänden, Regierungen und NGOs umfassen.

### SHARED VALUE IN DER PRAXIS

Gewinn ist nicht gleich Gewinn – diese Idee ist durch den engen, kurzfristigen Blick von Finanzmärkten und vielen Managern in Vergessenheit geraten. Gewinne, die auch einem gesellschaftlichen Zweck dienen, stehen für eine höhere Form des Kapitalismus – eine, in der Gesellschaften sich schneller entwickeln und Unternehmen noch stärker wachsen können. Das Ergebnis ist eine positive Rückkopplung zwischen dem Wohlergehen von Unternehmen und dem von Gemeinschaften, die dauerhafte Gewinne ermöglicht.

Voraussetzung für Shared Value ist, dass Gesetze und ethische Standards eingehalten werden und dass Unternehmen bemüht sind, entstehende Belastungen durch ihre Arbeit möglichst gering zu halten. Doch das Konzept geht weit darüber hinaus: Die Chance, gesellschaftlichen Wert zu schaffen und dadurch wirtschaftlichen Wert zu erreichen, wird sich zu einer der wichtigsten Triebkräfte für das Wachstum in der globalen Wirtschaft entwickeln. Das neue Denken steht für ein neues Verständnis von Kunden, Produktivität und externen Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg. Es betont die immensen menschlichen Bedürfnisse, die es noch zu erfüllen gilt, die großen, noch unversorgten Märkte und die internen Kosten von Schwächen in Gesellschaft und Gemeinschaft – und auch die Wettbewerbsvorteile, die man durch eine Beschäftigung damit erzielen kann. Bis vor Kurzem haben Unternehmen ihr Geschäft schlicht nicht so verstanden.

## IN SHARED VALUE LIEGT DER SCHLÜSSEL ZUR NÄCHSTEN WELLE VON INNOVATION UND WACHSTUM.

Das Erzeugen von Shared Value wird deutlich effektiver und nachhaltiger sein als die meisten der heutigen Bemühungen der Wirtschaft auf dem sozialen Sektor. So können Unternehmen echte Fortschritte für die Umwelt erzielen, wenn sie solche Aktivitäten als Produktivitätstreiber verstehen und nicht als von außen auferlegte Notwendigkeit für den guten Ruf. Ein

anderes Beispiel ist der Wohnungsbau: In einem Shared-Value-Ansatz hätten Finanzdienstleister gewissenhaft innovative Produkte entwickelt, um mehr Menschen das Wohnen in den eigenen vier Wänden zu ermöglichen. Erkannt hat das die mexikanische Baufirma Urbi, die ein neues Mietkaufkonzept für Hypothekenkredite eingeführt hat. Große US-Banken dagegen haben Finanzierungsvehikel entwickelt, die sich gesellschaftlich wie wirtschaftlich als Katastrophen erwiesen haben. Trotzdem erklärten sich die Kreditinstitute für gesellschaftlich verantwortungsbewusst, weil es bei ihnen ja Spendenprogramme für wohltätige Zwecke gab.

Es liegt in der Natur der Sache, dass die fruchtbarsten Chancen für Shared Value sich in den Bereichen finden werden, die eng mit dem jeweiligen Geschäft eines Unternehmens zusammenhängen: Hier kann es wirtschaftlich am meisten profitieren und dadurch sein Engagement längere Zeit aufrechterhalten. Und hier verfügt das Unternehmen auch über die meisten Ressourcen, und seine Bedeutung und Marktpräsenz geben ihm die Möglichkeit, tatsächlich bedeutende Fortschritte auszulösen.

Ironischerweise sind die Pioniere des Shared Value bislang bei Organisationen mit eher begrenzten Mitteln zu finden – bei sozialen Entrepreneuren oder Unternehmen in Entwicklungsländern. Der Grund dafür dürfte sein, dass solche Outsider unkonventionelle Chancen besser erkennen. Nebenbei verschwimmt durch diese Entwicklung die Grenze zwischen Gewinnorientierung und Gemeinnützigkeit.

Durch Shared Value entsteht eine gänzlich neue Sammlung von Best Practices, die sich alle Unternehmen zu eigen machen müssen. Es wird zum integralen Bestandteil jeder Strategie werden. Das Wesen von Strategie besteht darin, eine unverwechselbare Positionierung zu bestimmen und dann eine eigene Wertschöpfungskette dafür aufzubauen. Shared Value öffnet den Blick für viele neue Bedürfnisse, neue Produkte, neue Kunden und neue Möglichkeiten für die Wertschöpfungskette. Dabei lassen sich oft viel nachhaltigere Wettbewerbsvorteile erzielen als durch konventionelle Verbesserungen bei Kosten und Qualität. Auf diese Weise kann der Zyklus von Imitation und Nullsummen-Wettbewerb durchbrochen werden.

Gelegenheiten zur Erzeugung von Shared Value gibt es reichlich, und es werden noch mehr. Nicht jedes Unternehmen wird sie in jedem Bereich finden, aber nach unserer Erfahrung entdecken Unternehmen immer mehr davon, wenn ihre einzelnen Einheiten erst einmal begonnen haben, das Konzept zu begreifen. Bei der Ecomagination-Initiative von GE zum Beispiel hat es ein Jahrzehnt gedauert, aber inzwischen liefert sie im ganzen Unternehmen einen Strom von schnell wach-

senden Produkten und Dienstleistungen.

Eine Shared-Value-Brille lässt sich für jede wichtige Entscheidung im Unternehmen nutzen. Könnte die Produktentwicklung mehr gesellschaftlichen Nutzen bringen? Bedienen wir alle Gemeinschaften, die von unseren Produkten profitieren würden? Sind unsere Prozesse und die Logistik so ausgelegt, dass sie möglichst wenig Energie und Wasser verbrauchen? Könnte unsere neue Fabrik so gestaltet werden, dass sie mehr Vorteile für die Gemeinschaft bringt? Welche Lücken in unserem Cluster behindern Effizienz und Innovation? Wie können wir unsere Gemeinschaft zu einem besseren Wirtschaftsstandort machen? Welcher von zwei wirtschaftlich vergleichbaren Standorten würde der Gemeinschaft mehr Vorteile bringen? Wenn ein Unternehmen gesellschaftliche Bedingungen verbessern kann, verbessert sich dadurch oft auch das wirtschaftliche Umfeld – ein positiver Rückkopplungsmechanismus entsteht.

Auch die drei Zugänge zu Shared Value verstärken sich wechselseitig. Eine Erweiterung des Clusters beispielsweise ermöglicht mehr lokale Beschaffung und weniger verstreute Lieferketten. Neue Produkte und Dienstleistungen für gesellschaftliche Bedürfnisse und unterversorgte Märkte ziehen Anpassungen der Wertschöpfungskette in Produktion, Marketing und Vertrieb nach sich. Und eine neu konfigurierte Wertschöpfungskette lässt eine Nachfrage nach Anlagen und Technologien entstehen, die hilft, Energie einzusparen, Ressourcen zu schonen und Beschäftigten die Arbeit zu erleichtern.

In der konkreten Arbeit verlangt das Schaffen von Shared Value danach, für jede Unternehmenseinheit konkrete und passende Kennzahlen für jeden der drei Aspekte zu definieren. Zwar haben manche Unternehmen bereits damit begonnen, ihre Auswirkungen auf unterschiedliche Bereiche der Gesellschaft zu erfassen. Aber kaum eines schafft bereits die Verbindung dieser Erkenntnisse mit seinen wirtschaftlichen Interessen auf geschäftlicher Ebene.

Shared Value erfordert zugleich neue und intensivere Formen der Zusammenarbeit. Manche Gelegenheiten können von Einzelunternehmen ergriffen werden, andere aber brauchen die Kombination von Wissen, Fähigkeiten und Ressourcen über die Grenzen zwischen gewinnorientiert und gemeinnützig sowie privat und öffentlich hinweg. Vor allem bei der Cluster-Entwicklung werden allein agierende Unternehmen weniger Erfolg haben. Selbst direkte Konkurrenten werden deshalb bei nicht wettbewerbskritischen Rahmenbedingungen kooperieren müssen. So etwas hat es bei CSR-Initiativen, die aus Imagegründen betrieben wurden, bislang nicht gegeben. Erfolgreiche Koope-

rationen müssen auf Daten basieren, klar definierte Vorgaben haben, gut in Einklang mit den Zielen aller Beteiligten stehen und mit eindeutigen Kennzahlen überprüft werden.

Regierungen und NGOs können die Entstehung von Shared Value fördern oder sich dagegen stellen (siehe Kasten Seite 74).

## DIE NÄCHSTE STUFE DES KAPITALISMUS

In Shared Value liegt der Schlüssel zur nächsten Welle von Innovation und Wachstum. Zugleich schafft es wieder die Verbindung zwischen wirtschaftlichem und gesellschaftlichem Erfolg, die in Zeiten enger Managementansätze, kurzfristigen Denkens und wachsender Gräben zwischen gesellschaftlichen Institutionen verloren gegangen war.

Durch Shared Value konzentrieren sich Unternehmen auf die richtige Art von Gewinnen – Gewinne, die auch der Gesellschaft Vorteile bringen, anstatt ihr zu schaden. Die Kapitalmärkte werden zweifellos weiter auf kurzfristige Gewinne drängen, und manche Unternehmen werden sich weiterhin auf Kosten der Gesellschaft bereichern. Aber diese Art von Gewinnen wird sich oft als kurzlebig erweisen, und größere Chancen gehen verloren.

Die Zeit ist reif für ein breiteres Verständnis von Wert. Eine Reihe von Faktoren, darunter das zunehmende soziale Bewusstsein von Beschäftigten und Bürgern und immer knapper werdende natürliche Ressourcen, wird beispiellose Gelegenheiten für die Erzeugung von Shared Value bringen.

Wir brauchen eine fortschrittlichere Form des Kapitalismus, eine, die auch einen gesellschaftlichen Sinn enthält. Aber dieser Sinn sollte nicht in Wohltätigkeit begründet sein, sondern in einem tieferen Verständnis von Wettbewerb und der Schaffung von wirtschaftlichem Wert. In dieser nächsten Evolutionsstufe des kapitalistischen Modells werden neue und bessere Methoden für die Entwicklung von Produkten, die Bedienung von Märkten und den Aufbau von produktiven Unternehmen zum Tragen kommen.

Shared Value steht zugleich für einen erweiterten Begriff von Adam Smith' „unsichtbarer Hand“ (diese Metapher des Ökonomen erklärt eigennützige Handlungen von Einzelnen in der Gesamtschau letztlich als gemeinnützig – *Anm. d. Red.*) – die von ihm als Beispiel für Arbeitsteilung angeführte Nagelfabrik öffnet ihre Türen für zusätzliche Einflussfaktoren. Es ist keine Philanthropie, wenn wirtschaftlicher Wert durch gesellschaftlichen Wert geschaffen wird. Es ist in erster Linie Handeln aus Eigeninteresse. Wenn jedes Unternehmen Shared Value mit Blick auf sein eigenes Geschäft schaffen würde, wäre dem Interesse der ge-

## WAS REGULIERUNG BEWIRKEN KANN

Gute Regulierung kann Unternehmen dabei unterstützen, Shared Value zu schaffen. Schlechte Regulierung kann sie daran hindern und verschärft den Konflikt zwischen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zielen. Gut funktionierende Märkte brauchen Regulierung, wie sich spätestens durch die Finanzkrise mehr als deutlich gezeigt hat. Ob Regulierung der Gesellschaft schadet oder nützt, hängt aber entscheidend davon ab, wie sie gestaltet und umgesetzt wird.

### GUTE REGULIERUNG

Vorschriften, die Shared Value dienlich sind, geben Ziele vor und belohnen Innovation. Sie stellen ein gesellschaftliches Ziel heraus und enthalten faire Regeln als Anreiz für Unternehmen, in Shared Value zu investieren, anstatt kurzfristige Gewinne anzustreben. Solche Vorschriften haben eine Reihe von gemeinsamen Merkmalen:

- Erstens definieren sie klare und messbare Ziele hinsichtlich Energieverbrauch, Gesundheit oder Sicherheit. Wo es angemessen ist, legen sie die Preise für Ressourcen wie Wasser so fest, dass diese die echten Kosten widerspiegeln.
- Zweitens geben sie Effizienzstandards vor, ohne aber vorzuschreiben, wie diese zu erreichen sind.
- Drittens schaffen sie Übergangsperioden für das Erreichen der Standards und berücksichtigen dabei den Investitions- und Produktzyklus in der jeweiligen Branche. Solche Übergangsregelungen geben den Unternehmen Zeit, neue Prozesse und Produkte zu entwickeln und einzuführen, die den wirtschaftlichen Gegebenheiten ihres Geschäfts entsprechen.
- Viertens etablieren sie universelle Systeme, um Fortschritte zu melden und zu erfassen. Die Regierung sollte dabei eine Infrastruktur schaffen, über die zuverlässige

Vergleichsdaten (wie etwa Ernährungsmängel in den einzelnen Gemeinschaften) eingeholt werden können. Dadurch entsteht ein Anreiz zu ständigen Verbesserungen über die definierten Ziele hinaus.

- Fünftens sieht hilfreiche Regulierung vor, dass Resultate effizient und schnell gemeldet werden und bei Bedarf von den Behörden überprüft werden können. Sie verzichtet aber darauf, detaillierte und aufwendige Compliance-Prozesse vorzuschreiben.

### SCHLECHTE REGULIERUNG

Vorschriften, die Shared Value behindern, sehen deutlich anders aus. Eine solche Regulierung erzwingt das Befolgen bestimmter Praktiken, statt sich auf messbare gesellschaftliche Fortschritte zu fokussieren. Sie schreibt bestimmte Methoden zum Erreichen von Standards vor – so werden Innovationen behindert und fast immer Kosten für die Unternehmen verursacht.

Wenn Regierungen in diese Falle geraten, behindern sie damit genau die Fortschritte, die sie eigentlich erreichen wollen. Zugleich sorgen sie so für energischen Widerstand bei den Unternehmen, was den Fortschritt weiter bremst und die Entstehung von Shared Value verhindern kann.

Natürlich werden Firmen, die dem alten Denken verhaftet sind, sich auch gegen die beste Regulierung wehren. Jedoch werden die Differenzen zwischen Wirtschaft und Regierungen umso geringer werden, je weiter sich Shared-Value-Prinzipien verbreiten. Unternehmen werden bald verstehen, dass die richtige Regulierung das Entstehen von wirtschaftlichen Werten sogar unterstützen kann. Nicht zuletzt wird Regulierung gebraucht, um ausbeuterischen, unfairen oder betrügerischen Praktiken Einhalt zu gebieten, mit denen Unternehmen auf Kosten der Gesellschaft Profit machen. Zum Beispiel ist dringend eine strenge Anti-Kartell-Politik nötig, um sicherzustellen, dass von Erfolgen der Firmen auch Kunden, Zulieferer und Beschäftigte profitieren.

samen Gesellschaft gedient. Zugleich würden Unternehmen in den Augen ihrer Gemeinschaft wieder Legitimität gewinnen. Für die Politik eröffnet das die Möglichkeit, durch ihre Vorgaben die Wirtschaft zu stützen und zu fördern. Das Prinzip „Survival of the Fittest“ würde weiterhin gelten, aber dieser Überlebenskampf würde der Gesellschaft auf längst vergessene

Weise wieder nützen.

Shared Value erfordert vom Management auch eine neue fachübergreifende Herangehensweise. Aufgrund der traditionellen Trennung zwischen Wirtschaft und Gesellschaft haben Beschäftigte des privaten und des öffentlichen Sektors sehr unterschiedliche Ausbildungs- und Karrierewege verfolgt. Daher gibt es nur

wenige Manager, die gesellschaftliche und Umweltfragen gut genug verstehen, um nicht nur die heutigen CSR-Ansätze weiterführen zu können. Andersherum fehlt es Führungskräften im öffentlichen Sektor oft an der Managementausbildung und dem Unternehmergeist, den es für die Entwicklung und Umsetzung von Shared-Value-Modellen braucht. An den meisten Business Schools wird weiter das enge Kapitalismuskonzept gelehrt, auch wenn immer mehr Absolventen nach mehr Sinn suchen und sich vom sozialen Unternehmertum angezogen fühlen. Das Ergebnis all dessen sind verpasste Gelegenheiten und öffentlicher Zynismus.

Die Lehrpläne der Business Schools werden in mehreren Bereichen erweitert werden müssen. So wird beispielsweise effizienter und verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen aller Art das Denken der nächsten Generation über Wertschöpfungsketten prägen. Seminare über Kundenverhalten und Marketing werden künftig über die Themen Beeinflussung und Nachfrageschaffung hinausgehen müssen, hin zu einer Beschäftigung mit tieferen menschlichen Bedürfnissen und der Frage, wie man nicht traditionelle Kundenkreise bedient.

Die Cluster-Thematik – und der weitreichende Einfluss von Standortfragen auf Produktivität und Innovation – wird zu einer neuen Kerndisziplin an den Business Schools. Wirtschaftliche Entwicklung wird nicht mehr den Abteilungen für Politik und Volkswirtschaft überlassen. Management- wie Politikurse werden die wirtschaftlichen Auswirkungen gesellschaftlicher Faktoren auf Unternehmen analysieren und sich nicht mehr nur mit den Folgen von Regulierung und Makroökonomie befassen. Und im Finanzsektor wird man darüber nachdenken müssen, wie man Unternehmen fördert, die entsprechend ihrem eigentlichen Zweck echten Wert schaffen, anstatt nur den Kapitalmärkten zu dienen.

Es gibt nichts Weiches an diesem Konzept des Shared Value. Die vorgeschlagenen Änderungen an den Lehrplänen sind keine qualitative Abkehr vom Ziel der Schaffung wirtschaftlichen Wertes. Sie stehen vielmehr für das nächste Stadium in unserem Verständnis von Märkten, Wettbewerb und Management.

Nicht alle gesellschaftlichen Probleme lassen sich durch Shared Value lösen. Aber das Konzept gibt Unternehmen die Chance, sich mit ihren Fähigkeiten, Ressourcen und Managementkapazitäten für gesellschaftliche Fortschritte einzusetzen – und zwar wirksamer als die wohlmeinendsten Akteure aus Regierungen oder sozialen Organisationen. Und fast nebenbei kann sich die Wirtschaft damit den Respekt der Öffentlichkeit zurückverdienen. ♡

---

## SERVICE

---

### LITERATUR

MICHAEL E. PORTER: On Competition, Updated and Expanded Edition, Harvard Business Review Press 2008.

---

### HBM ONLINE

MICHAEL E. PORTER, MARK R. KRAMER: Wohltaten mit System, in: Harvard Business Manager, Januar 2007, Seite 16, Nachdrucknummer 200701016.

MICHAEL E. PORTER, MARK R. KRAMER: Wohltätigkeit als Wettbewerbsfaktor, in: Harvard Business Manager, März 2003, Seite 40, Nachdrucknummer 200303040.

---

### INTERNET

Eine Übersicht der Library of Economics and Liberty über Milton Friedmans Werk und Wirken gibt es unter <http://bit.ly/OUWuS>

Auf der Website der „Initiative for a Competitive Inner City“ sind die Publikationen über die Kaufkraft ärmerer Städte in der USA im PDF-Format abrufbar:  
[www.icic.org](http://www.icic.org)

---

### NACHDRUCK

Nummer 201102058, siehe Seite 112 oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2011 Harvard Business Publishing

---

### MICHAEL E. PORTER

*ist Bishop-William-Lawrence-University-Professor an der Harvard University. Er schreibt regelmäßig Beiträge für die „Harvard Business Review“ und hat sechsmal den McKinsey-Award gewonnen.*

### MARK R. KRAMER

*ist zusammen mit Porter Gründer von FSG, einem Beratungsunternehmen für globale gesellschaftliche Fragen, und fungiert als sein Geschäftsführer. Außerdem ist er Senior Fellow der CSR-Initiative an der Kennedy School of Government in Harvard.*