

Creating Shared Value und seine Erfolgsfaktoren – ein Vergleich mit CSR

Was macht Creating Shared Value aus und wie kann man es am besten fördern?

BENEDIKT VON LIEL UND CHRISTOPH LÜTGE*

Das Konzept des Creating Shared Value hat große Aufmerksamkeit sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion der Wirtschaftsethik als auch in der Praxis erregt. Während das Konzept in weiten Bereichen mit existierenden Theorien übereinstimmt, trägt es doch wesentlich zu einem neuen Verständnis des sozialen Unternehmensengagements bei. Der Erfolg in der Umsetzung hängt von einer Reihe externer und interner Faktoren ab, deren empirische Untersuchung hier präsentiert wird.

Schlagwörter: Creating Shared Value, Corporate Social Responsibility, CSV-Debatte, Erfolgsfaktoren

Creating Shared Value and its Success Factors – a Comparison with CSR

The concept of Creating Shared Value has gained significant attention in the business world and in the academic field of business ethics. While the concept itself resembles existing theories in many aspects, it still contributes to a new understanding of corporate social engagement. The success of its implementation hinges on a set of internal and external factors. The following essay provides an empirical analysis of this.

Keywords: Creating Shared Value, Corporate Social Responsibility, CSV Debate, Success Factors

1. Einführung

Das Konzept des Creating Shared Value geht zurück auf den 2011 erschienenen Harvard Business Review-Artikel von Michael Porter und Mark Kramer „Creating Shared Value – How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth“ (Porter/Kramer 2011). Der Artikel knüpft an Forschungsarbeiten Michael Porters auf dem Feld der strategischen Corporate Social Responsibility an und hat weltweit große Beachtung erfahren. Im Folgenden werden das Konzept sowie Reaktionen aus Wissenschaft und Wirtschaft vorgestellt.

* Benedikt von Liel, Peter Löscher-Stiftungslehrstuhl für Wirtschaftsethik/TU München, Arcisstraße 21, D-80333 München, Tel.: +49-(0)89-88568921, E-Mail: benedikt.liel@tum.de, Forschungsschwerpunkte: Creating Shared Value, Corporate Social Responsibility, Wirtschaftsethik.

Prof. Dr. Christoph Lütge, Peter Löscher-Stiftungslehrstuhl für Wirtschaftsethik/TU München, Arcisstraße 21, D-80333 München, Tel.: +49-(0)89-28925130, E-Mail: luetge@tum.de, Forschungsschwerpunkte: Wirtschaftsethik, Unternehmensethik, Experimentelle Ethik, Grundlagen der Ethik, Kontraktualistische Ethik.

1.1 Das Konzept des Creating Shared Value

Die Grundannahme des Konzepts Creating Shared Value (CSV) liegt darin, dass der Erfolg eines Unternehmens mit dem Wohlstand der Gesellschaft, in der sich das Unternehmen befindet, in Wechselwirkung steht (vgl. Porter/Kramer 2012). Porter und Kramer (2011) argumentieren, dass sich soziales Engagement von Unternehmen positiv auf dessen Wettbewerbsfähigkeit auswirkt, wenn es richtig im Unternehmen verankert ist und auf Wirtschaftlichkeit ausgelegt ist.

CSV lässt sich in drei Dimensionen gliedern, durch die Shared Value geschaffen werden kann (vgl. Porter/Kramer 2011).

- Mit *neuen Produkten* und *Märkten* steigern Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit, wenn sie innovative Lösungen für soziale Probleme finden. Zum einen kann die Entwicklung neuer Produkte in zahlreichen Industriefeldern soziale Probleme lösen. Zum anderen enthalten nicht-traditionelle Märkte gerade der weniger Gutgestellten neue Geschäftsmöglichkeiten für Unternehmen.
- Die Produktivität der *Wertschöpfungskette* neu zu definieren offenbart zahlreiche Möglichkeiten für Shared Value. Die Möglichkeiten reichen von optimiertem Energieverbrauch, verbesserter Logistik und geringerem Ressourcenverbrauch bis hin zu koordinierter Beschaffung, verbesserter Distribution, gesteigerter Mitarbeiterproduktivität sowie der richtigen Wahl des Produktionsstandorts.
- Die Entwicklung lokaler Cluster beschreibt das Bestreben von Unternehmen, ihre Wettbewerbsposition zu sichern, indem sie eine ökonomisch stabile regionale Gemeinschaft schaffen. Elemente der *Cluster-Entwicklung* beinhalten die Unterstützung von lokalen Lieferanten ebenso wie Gesellschaftsprojekte in Bildung und Infrastruktur.

Creating Shared Value argumentiert, dass es für Unternehmen immer Möglichkeiten gibt, sozio-ökonomische Win-win-Situationen zu schaffen. Von verbesserter Infrastruktur, von der Stärkung regionaler Gemeinschaften und auch von innovativen Lösungen für soziale Probleme profitieren nicht nur Unternehmen, sondern auch Kunden, Arbeitnehmer, Zulieferer, Zivilgesellschaft u.a. Porter und Kramer schreiben CSV sogar die Fähigkeit zu, den Kapitalismus neu zu erschaffen und eine neue Welle von Innovation und Wachstum zu erzeugen (vgl. ebd.).

1.2 Reaktionen und Meinungen zu Creating Shared Value

Die Popularität Michael Porters verhalf dem CSV zu weltweiter Beachtung in Wirtschaftskreisen und unter Wissenschaftlern. Der ursprüngliche Harvard Business Review-Artikel von 2011 ist der am meisten zitierte Artikel aus der Zeitschrift zwischen den Jahren 2010 und 2014.

Zahlreiche multinationale Unternehmen folgen – öffentlich sichtbar – dem CSV-Ansatz: General Electric, Nestlé, Verizon, Cisco, Intel und Petrobras zählen zu den Unternehmen aus verschiedenen Industriezweigen, die eine CSV-Strategie entwickelt haben. Weiter organisiert die von Michael Porter initiierte gemeinnützige Organisation

Foundation Strategy Group jährliche CSV Leadership Summits mit wachsender Nachfrage und Teilnehmerzahlen von Unternehmensvertretern.

Gegenüber der weitgehend positiven Resonanz der Wirtschaft betrachten Teile der Wissenschaft den Ansatz mit Skepsis. Neben positiven Reaktionen (vgl. Luetge/Liel 2014) basieren die Zweifel auf zwei Argumenten aus unterschiedlichen Lagern: Einige Forscher fechten einzelne Elemente von CSV an, während andere die Originalität von Porters und Kramers Ansatz grundsätzlich bezweifeln.

Positiv wird in Petitionen aus der Wissenschaft zu Creating Shared Value hervorgehoben die Anhebung der sozialen Ziele auf die Ebene der Unternehmensstrategie, die Aufforderung an Regierungen, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen (vgl. Crane et al. 2014), die Rückbesinnung des Kapitalismus auf menschliche Bedürfnisse, sowie die Ausrichtung des CSV-Ansatzes als offensive Strategie, um soziale Ziele zu erreichen (vgl. Beschorner 2013). Ein besonders herauszuhebender Aspekt des CSV Konzeptes ist seine Ganzheitlichkeit. Der Vergleich mit anderen verwandten Konzepten wie Corporate Social Responsibility (CSR) zeigt, dass CSV die meisten, wenn nicht alle, Inhalte der existierenden Ansätze umfasst. Exemplarisch werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu CSR im folgenden Abschnitt 2 aufgezeigt.

Grundsätzliche Argumente gegen CSV aus dem wissenschaftlichen Lager teilen sich in prinzipielle Ablehnung und Ablehnung einzelner Elemente. Prinzipielle Ablehnung basiert auf der Grundannahme, dass profitables Wirtschaften nicht mit sozialem Handeln vereinbar sei. Ein Repräsentant dieser Position ist Aneel Karnani (vgl. Karnani 2010).

Für die meisten Autoren ist allerdings der Hauptgrund für die Ablehnung von CSV der Umgang mit Interessenskonflikten zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen. Kritiker wie etwa Crane et al. (2014), Aakhus und Bzdak (2012), Faber-Wiener (2011), und Weinberger (2011) behaupten, dass CSV nur die Win-win-Fälle hervorhebe, jegliche Konflikte zwischen wirtschaftlichen und sozialen Interessen jedoch unbeachtet lasse.

Crane et al. (2014) argumentieren, dass CSV keine Basis für eine verantwortungsvolle, unternehmensweite Strategie liefere. Etliche Fälle unterstützen diese These (zum Beispiel das Unternehmen General Electric, das das umweltbewusste Ecomagination-Programm ausführt und gleichzeitig eine aggressive Steuervermeidungsstrategie verfolgt) (vgl. Sadowski 2011). Ähnlich betont Walmart seine Innovationen in der Müllreduktion, während Vorwürfe wegen unwürdiger Arbeitsbedingungen vorliegen (vgl. Denning 2011). Zahlreiche weitere Beispiele belegen, dass sich Unternehmen oft nur eng begrenzt ‚sozial‘ verhalten.

Schließlich sprechen einige Forscher Creating Shared Value die versprochene Neu-Erschaffung des Kapitalismus ab, weil die Grundidee des CSV unverändert Gewinnmaximierung impliziere. Beschorner (2013), Faber-Wiener (2011) und Weinberger (2011) argumentieren, dass CSV ethisches Verhalten von Wirtschaftsunternehmen nicht fördere. Aaker (2011) wiederum behauptet, dass die beschriebenen Initiativen auch ohne CSV ausgeführt worden wären, wenn sie sich als profitabel erwiesen hätten. Viele Forscher fordern daher eine zusätzliche Dimension des moralischen Verhaltens innerhalb des CSV-Konzeptes.

2. CSV und CSR im Vergleich

Im Folgenden werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede der theoretischen Konzepte des Creating Shared Value und des Corporate Social Responsibility herausgearbeitet als Beispiel für einen Vergleich von CSV mit verwandten Konzepten der sozialen Verantwortung von Unternehmen.

Während Creating Shared Value von Porter und Kramer in hinreichend präziser Weise definiert wird, lässt sich für den Begriff Corporate Social Responsibility keine allgemein anerkannte Definition formulieren. Viele Autoren unterscheiden zwischen klassischer CSR und strategischer CSR. Klassische CSR beschreibt ein Zurückgeben in die Gesellschaft im Sinne der Philanthropie sowie einen ethischen und verantwortungsvollen Umgang mit Stakeholdern (vgl. Hopkins 2003). Strategisches CSR zielt darauf ab, CSR-Aktivitäten in die Strategie des Unternehmens einzubeziehen, und basiert auf den drei Säulen der Nachhaltigkeit: Umwelt, Wirtschaft und Soziales (vgl. Schneider 2012).

2.1 Gemeinsamkeiten von CSV und CSR

Im weiteren Verlauf werden wir uns auf strategische CSR beziehen, da klassische CSR kaum Gemeinsamkeiten mit CSV aufweist. Der Vergleich der beiden theoretischen Konzepte Creating Shared Value und (strategische) Corporate Social Responsibility offenbart jedoch zahlreiche Gemeinsamkeiten.

Beide Konzepte sehen ihre Verankerung in der Unternehmensstrategie. Strategische CSR muss zwingend darauf ausgelegt sein, in die Strategie des Unternehmens zu passen und einen Beitrag zu seiner langfristigen Wettbewerbsfähigkeit zu leisten. Daraus entsteht die zweite Gemeinsamkeit. Sowohl strategische CSR als auch CSV verfolgen parallel soziale und ökonomische Ziele. Beide Konzepte werden damit begründet, dass Verbesserungen für die Gesellschaft entstehen. Gleichzeitig zielen beide Konzepte darauf ab, einen Beitrag zur Wirtschaftlichkeit von Unternehmen zu leisten, wenngleich in unterschiedlicher Form, wie im nachstehenden Abschnitt erläutert wird. Überdies überschneiden sich beide Konzepte in der Art des Mitteleinsatzes: Beide betonen, dass vorhandene Fähigkeiten, Wissen und Güter zum Erfüllen sozialer Ziele eingesetzt werden sollen.

2.2 Unterschiede von CSV und CSR

Neben den Gemeinsamkeiten sind jedoch ebenso Unterschiede zu erkennen: Porter und Kramer selbst liefern eine Reihe von Merkmalen, mit denen sie CSV von traditioneller CSR abheben möchten. Sie erklären, dass CSR zumeist der Reputation der Unternehmen dient und vom Kerngeschäft abgekoppelt ausgeführt wird (vgl. Porter/Kramer 2011). Mit dieser Sichtweise reduzieren sie allerdings Corporate Social Responsibility auf klassische CSR.

Der Hauptunterschied von CSV zur strategischen CSR liegt im strikten Überprüfen und Messen der erreichten Ziele. Creating Shared Value sieht das ständige Überprüfen von Ergebnissen als elementaren Teil des Konzeptes vor. Nur so können in dem Konzept Verbesserungen und damit wirtschaftliche und soziale Erfolge erzielt werden. Unter Befürwortern der strategischen CSR ist eine ähnliche Betonung der Evalu-

ation nicht auszumachen. Eng verbunden mit dem akribischen Messen der Ergebnisse ist die Aussage des CSV-Konzepts, wonach eine direkte Verknüpfung zwischen sozialen und wirtschaftlichen Ergebnissen bestehen muss. Strategische CSR betrachtet wirtschaftlichen Erfolg als langfristiges Ziel der sozialen Aktivitäten, sieht jedoch nicht den zusätzlichen Schritt der direkten Verbindung von sozialem und ökonomischem Ergebnis vor. Es muss allerdings erwähnt werden, dass diese Unterschiede vor allem theoretischer Natur sind. Die Implementierung von Creating Shared Value zeigt an zahlreichen Beispielen die Schwierigkeiten, die mit der Messung bzw. der Verknüpfung von quantitativ messbaren sozialen und wirtschaftlichen Ergebnissen verbunden sind.

Im Unterschied zu CSR sieht sich Creating Shared Value nicht als ein zusätzliches funktionales Element in der Organisation von Unternehmen. Vielmehr ist CSV Bestandteil des Kerngeschäftes und hat zum Ziel, dieses – mit wirtschaftlichen Argumenten – zu sozialen Aktivitäten zu motivieren. Während Vertreter der strategischen CSR eine defensive Position hinsichtlich des Kapitalismus einnehmen, betrachten diejenigen der CSV diese als sozialen Bestandteil des Kapitalismus.

3. Erfolgsfaktoren von Creating Shared Value

Creating Shared Value wird als Wirtschaftskonzept beschrieben, das soziale und ökonomische Ziele vereint. Im Folgenden wird aufgezeigt, welche Faktoren den Erfolg von CSV beeinflussen, und wir entwickeln Handlungsempfehlungen zu seiner erfolgreichen Umsetzung. Da das Konzept des CSV weit gespannt ist, beschränkt sich die Analyse der Erfolgsfaktoren auf CSV-Möglichkeiten im sozialen Bereich: Creating Shared Value wird hier als Bündelung von Initiativen verstanden, durch die sich die Lebensbedingungen der ärmsten Teile der Bevölkerung verbessern.

Die Analyse ist zweigeteilt in externe und interne Einflussfaktoren für den Erfolg von CSV. Zu den externen Faktoren zählen die durch Politik geprägten sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen, die Geografie sowie der Industriesektor des Unternehmens. Unternehmensinterne Faktoren, die den Erfolg von CSV beeinflussen, sind definiert als die Größe des Betriebes, die Eigentümerstruktur, der Grad der Integration von Creating Shared Value in die unternehmensweite Strategie sowie die eingesetzten Mechanismen, den Erfolg von CSV-Initiativen zu messen und zu überprüfen.

3.1 Externe Einflussfaktoren für den Erfolg von CSV

Die sozioökonomischen Rahmenbedingungen mit ihren sozialen und wirtschaftlichen Dimensionen beeinflussen die CSV-Aktivität von Unternehmen. Soziale Faktoren schließen die lokalen Kulturgewohnheiten und ethischen Normen der Gesellschaft mit ein. Relevante wirtschaftliche Faktoren für die CSV-Umsetzung sind das wirtschaftliche und politische System, lokale Gesetze und andere ökonomische Einflussfaktoren wie Infrastruktur, Löhne, Bildung und Arbeitslosigkeit.

Porter und Kramer treten an, um mit dem Konzept des Creating Shared Value das wirtschaftliche System Kapitalismus neu zu erfinden. Unterschiede in der Implementierung dieses Systems basieren vor allem auf den unterschiedlichen Arten von Staaten, wirtschaftliche Handlungen zu steuern. Während in einer zumindest in Teilen

weniger regulierten Marktwirtschaft, etwa in der US-amerikanischen Ausprägung, der Staat eine geringere Überwachungs- oder Steuerungsfunktion einnimmt, ist das deutsche System der sozialen Marktwirtschaft durch stärkere Eingriffe des Staates charakterisiert.

Wir haben den Einfluss von ökonomischen Systemen auf den Erfolg von Creating Shared Value anhand der Beispiele USA und Deutschland untersucht.¹ Die Ergebnisse basieren auf einer empirischen Untersuchung von Anwendungen des CSV-Konzeptes, die die Lebensbedingungen der ärmsten Bevölkerungsschicht verbessern sollen. Es zeigt sich, dass optimale Voraussetzungen für die Umsetzung von CSV in einer Marktwirtschaft erzielt werden, wenn der Staat seine Aufgabe erfüllt und Anreize für soziales Verhalten von Unternehmen schafft. Am nächsten kommt diesem Ideal das deutsche System der sozialen Marktwirtschaft. Andere Marktwirtschaften bieten oft nicht den erforderlichen Ordnungsrahmen, um ethisches Unternehmensverhalten zu fördern. Es sind gegenwärtig Tendenzen zu erkennen, dass die Marktwirtschaft der USA sich der sozialen Marktwirtschaft annähert. Als Beispiel sei das aktuelle Regierungsprogramm „Patient Protection and Affordable Care Act“ genannt, das eine Mindestversorgung im Gesundheitsbereich schafft. Der empirische Vergleich von Fällen des Creating Shared Value zeigt, dass die Einmischung des deutschen Staates in manchen Bereichen CSV behindert, da die Privatwirtschaft keine Möglichkeiten sieht, in diesen Bereichen gegenüber staatlichen Maßnahmen wettbewerbsfähig zu sein. Im Gesundheits- sowie im Bildungsbereich sind daher mehr Beispielfälle von CSV in den USA zu beobachten.

Die geografische Lage der Aktivitäten spielt eine zusätzliche Rolle für die Umsetzbarkeit von Creating Shared Value. Während CSV prinzipiell in allen Regionen verwirklicht werden kann, haben Initiativen in Gebieten mit hohem Entwicklungsbedarf die größte Auswirkung und Chancen auf Erfolg. Die räumliche Nähe zu Menschen in Armut öffnet Möglichkeiten, diese Menschen als Kunden, Arbeiter, Lieferanten oder wirtschaftliche Partner zu gewinnen. Die Mehrzahl der empirischen Beispiele des Creating Shared Value bezieht sich auf Marktmöglichkeiten am Fuße der Wohlstandspyramide in Entwicklungsländern. Derartige Marktmöglichkeiten erstrecken sich über zahlreiche Industrien wie Finanzdienstleistungen, Konsumgüter, Nahrungsmittel und Landwirtschaft.

Einen weiteren externen Faktor stellt die Industrie dar, in der das Unternehmen tätig ist. Ein empirischer Vergleich von Marktmöglichkeiten in den zehn Industriesektoren des Global Industry Classification Standard offenbart deutliche Unterschiede in der Anwendbarkeit von CSV. Betrachtet werden Möglichkeiten entlang der drei Dimensionen des Konzeptes Creating Shared Value: neue Produkte und Märkte, Wertschöpfungskettenoptimierung und Cluster-Entwicklung.

1. Die Entwicklung neuer Produkte und neuer, nicht bedienter Märkte bietet beste Möglichkeiten in Produktkategorien, die die dringendsten Bedürfnisse

¹ Die Untersuchung basiert auf über 60 Fallstudien von praktischen Anwendungen des CSV-Konzeptes bei Unternehmen im Rahmen der im Dezember 2014 abgeschlossenen Dissertation „Creating Shared Value as future factor of competition – analysis and empirical evidence“ von Benedikt von Liel.

der Ärmsten adressieren. Sektoren, die solche Produkte für Endverbraucher entwickeln, und technologieintensive Sektoren zeigen größte Potenziale in diesem Feld zur Umsetzung des CSV-Konzeptes. Zu den Industriesektoren mit den größten Möglichkeiten im Bereich Produktentwicklung und Markterschließung zählen Basiskonsumgüter, das Gesundheitswesen, der Finanzsektor, IT und Telekommunikation.

2. CSV entlang der Wertschöpfungskette wird durch sozialen Einkauf, verbesserte Distribution und gesteigerte Mitarbeiterproduktivität realisiert. Die größten Möglichkeiten entstehen hier in Industriesektoren, die in Regionen mit geringem Bildungsstatus der lokalen Bevölkerung und lokaler Lieferanten aktiv sind. Ein zusätzlicher Faktor, der die Umsetzung von CSV entlang der Wertschöpfungskette ermöglicht, ist die einfache Distributionsmöglichkeit der Produkte. Die Sektoren mit dem größten Potenzial für Creating Shared Value durch Optimierung der Wertschöpfungskette sind Konsumgüter, Industrie, Gesundheitswesen sowie der Finanzsektor.
3. Die Entwicklung von lokalen Clustern stellt Möglichkeiten für zahlreiche Industriesektoren dar. Als Treiber für besonders gute Chancen, geteilten Wert im Rahmen des CSV-Konzeptes zu erschaffen, lassen sich die Immobilität der Anlagewerte sowie ein hoher Anteil von Geschäftsaktivitäten in entlegenen, unterentwickelten Regionen identifizieren. Beispielhaft seien die Sektoren des Bergbaus sowie der Erdöl- und Erdgasförderung zu nennen. Ein weiterer unterstützender Faktor ist die Zusammenarbeit mit lokalen und niedrig qualifizierten Lieferanten. Die Industriesektoren mit herausragenden Möglichkeiten zur Implementierung von Creating Shared Value sind Energie, Roh-, Hilfs-, und Betriebsstoffe sowie Konsumgüter.

3.2 Interne Einflussfaktoren für den Erfolg von CSV

Die untersuchten internen Einflussfaktoren umfassen die Größe des Betriebes, die Eigentümerstruktur, den Grad der Integration von Creating Shared Value in die unternehmensweite Strategie sowie die eingesetzten Mechanismen, den Erfolg von Initiativen der CSV-Umsetzung zu messen und zu überprüfen.

Es existieren keine absoluten Beschränkungen zur Realisierung von CSV durch die Größe eines Unternehmens gemessen an Umsatz oder Mitarbeitern. Die Mehrzahl der berichteten Beispiele bezieht sich auf große, multinationale Unternehmen. Dies liegt meist an den gegenüber kleinen Betrieben überlegenen Berichtsfähigkeiten und -kapazitäten großer Unternehmen. Große Unternehmen besitzen weiter durch ihre globale Reichweite sowie ihre Fähigkeiten in Produktinnovation und strategischer Planung optimale Voraussetzungen, um soziale, globale Problemstellungen zu lösen. Kleinere Betriebe hingegen sind im Vorteil bezüglich des Verständnisses von Bedürfnissen der lokalen Bevölkerung und verfügen oft über eine starke Bindung an die lokale Gemeinschaft, wodurch auch Initiativen zur Realisierung von CSV entstehen können.

Die Eigentümerstruktur hat nur mittelbaren Einfluss auf die Möglichkeiten von Unternehmen Shared Value zu schaffen. Vor allem die Rechenschaftspflichten von öf-

fentlich gelisteten Unternehmen können die teilweise auf langfristige Erfolge ausgelegten Initiativen des Konzeptes CSV erschweren. Betriebe in Familienbesitz sind von derartigen Pflichten meist befreit. Der oftmals starke lokale Bezug und das Verantwortungsbewusstsein für die lokale Gemeinschaft unterstützen weiter die Schaffung von Shared Value durch Familienunternehmen. Genossenschaften, die im Besitz der eigenen Belegschaft oder der Kunden sind, erfüllen ebenso die optimalen Voraussetzungen für Creating Shared Value. Das Interesse für positiven sozialen Einfluss ist durch die Eigentümerstruktur direkt gegeben.

Weiterhin ist es von großer Wichtigkeit, dass Initiativen zur Realisierung von CSV in der unternehmensweiten Strategie verankert sind. Die von uns analysierten Beispiele zeigen durchweg eine solche Verankerung in der Unternehmensstrategie. Als Zeichen für diese Vereinigung von CSV und Strategie ist unter den Unternehmen mit starkem Bezug zum CSV-Konzept ein Trend hin zum integrierten Reporting zu beobachten. Die quantitative Messung von Creating Shared Value wird von Porters und Kramers Foundation Strategy Group als überaus wichtig eingestuft (vgl. Porter et al. 2012). Empirisch sind jedoch praktische Hindernisse der Messbarkeit von Creating Shared Value zu beobachten. Der unterschiedliche zeitliche Horizont von sozialen und wirtschaftlichen Projekten sowie die mit vielen Problemen verbundene Umwandlung sozialer Ergebnisse in quantitative Kennzahlen erschweren die Messung solcher Initiativen. Hier wird deutlich, dass sich Creating Shared Value in einer frühen Phase seiner Entwicklung befindet. Einige Unternehmen wie das britische Einzelhandelsunternehmen Marks & Spencer und das dänische Pharmazieunternehmen Novo Nordisk erzielen allerdings gute Erfolge und dienen weiteren Unternehmen als Beispiel bei der Messung von Creating Shared Value.

4. Schlussbetrachtung

Das Konzept des *Creating Shared Value* bietet Unternehmen einen Ansatz für sozial verantwortliches Verhalten unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten. Porter und Kramer sehen den entscheidenden Vorteil ihres Konzeptes in der Nähe zum Kapitalismus. Nur durch wettbewerbsfähige Lösungen können globale Probleme der Gesellschaft und Umwelt mit Aussicht auf Erfolg angegangen werden (vgl. Porter 2013).

Das Konzept Creating Shared Value deckt sich überwiegend mit ähnlichen Ansätzen aus dem Bereich soziale Unternehmensverantwortung. Strategische Corporate Social Responsibility und andere neuere Theorien wie Emersons Blended Value (vgl. Emerson 2003) oder Harts Mutual Value (vgl. Hart 2010) beinhalten selbst einen Großteil der Elemente und des Gedankengutes von Creating Shared Value.

Die abstrakte Gestaltung der Definition von CSV lässt Raum für Interpretationen. Eine sinnvolle Konkretisierung für die soziale Dimension scheint die Fokussierung auf die Verbesserung der Lebensbedingungen der ärmsten Bevölkerungsschicht einer Gesellschaft zu sein. Unternehmen missbrauchen jedoch teilweise die Terminologie des CSV für öffentlichkeitswirksames Greenwashing. Hier kann die weite Fassung von CSV nachteilig sein, wenn Unternehmen ihre Produkte als Shared Value erzeugend vermarkten, nur weil sie energieeffizienter als die Vorgängermodelle oder Konkurrenten sind.

Die große Zahl an Kritikern aus dem akademischen Bereich zeugt von dem großen Interesse für die Thematik und nicht zuletzt von dem polarisierenden Autor Michael Porter. Wenngleich inhaltliche Kritik in vielen Punkten berechtigt ist, so sollte nach unserer Auffassung CSV dennoch nicht als überflüssig abgetan werden. Vielmehr bietet der Ansatz eine neue, offensive Perspektive auf soziales Verhalten von Unternehmen. Creating Shared Value fordert Unternehmen auf, nach Win-win-Lösungen für soziale Probleme zu suchen. Diese Suchstrategie zu definieren und so sorgfältig wie möglich auszuführen ist Aufgabe der Unternehmen. Es ist zweifellos anzuerkennen, dass nicht alle sozialen Probleme auf diese Weise gelöst werden können. Ein vollständiger Ersatz etwa für Philanthropie und für soziale Rahmengesetzgebung des Staates kann Creating Shared Value daher nicht sein. Es ist aber unserer Ansicht nach zumindest der klassischen CSR vorzuziehen.

Literaturverzeichnis

- Aaker, D.* (2011): Creating Shared Value vs. Leveraged Social Programs, in: Harvard Business Review Blog Network. Link: <http://blogs.hbr.org/2011/06/creating-shared-value-vs-lever/> (zuletzt abgerufen am 28.01.2014).
- Aakhus, M./Bzdak, M.* (2012): Revisiting the Role of “Shared Value” in the Business-Society Relationship, in: Business and Professional Ethics Journal, Vol. 31/No. 2, 231–246.
- Beschormer, T.* (2013): Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach, in: Business Ethics Journal Review, Vol. 1/No. 17, 106–112.
- Crane, A./Palazzo, G./Spence, L. J./Matten, D.* (2014): Contesting the Value of the Shared Value Concept, in: California Management Review, Vol. 56/No. 2, SEITENZALEN.
- Denning, S.* (2011): Why ‘Shared Value’ Can’t Fix Capitalism, in: Forbes Blog. Link: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/12/20/why-shared-value-cant-fix-capitalism/> (zuletzt abgerufen am 20.01.2014).
- Emerson, J.* (2003): The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns, in: California Management Review, Vol. 45/No. 4, 35–51.
- Faber-Wiener, G.* (2011): Creating Shared Value – Critical Remarks from a European Perspective. Center for Responsible Management. Link: <http://responsible-management.at/wp-content/uploads/Faber-Wiener-on-Shared-Value-new.pdf> (zuletzt abgerufen am 28.01.2014).
- Hart, S. L.* (2010): Capitalism at the Crossroads: Next Generation Business Strategies for a Post-Crisis World, 3 ed., Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Hopkins, M.* (2003): The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Matters, London: Earthscan Publications.
- Karnani, A.* (2010): Doing Well by Doing Good: The Grand Illusion, in: California Management Review, Vol. 53/No. 2, 69–86.
- Lütge, C./Liel, B. v.* (2014): Why CSV Makes Sense for Business Schools, in: Financial Times, 10. Juni 2014.
- Porter, M. E.* (2013): Video: Michael E. Porter on the State of the Shared Value Field (Global Shared Value Leadership Summit 2013). Link: <http://sharedvalue.org/resources/video-michael-e-porter-state-shared-value-field> (zuletzt abgerufen am 07.04.2014).

- Porter, M. E./Hills, G./Pfitzer, M./Patschke, S./Hawkins, E. (2012):* Measuring Shared Value - How to Unlock Value by Linking Social and Business Results. Foundation Strategy Group. Link: http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Measuring_Shared_Value.pdf (zuletzt abgerufen am 08.08.2014).
- Porter, M. E./Kramer, M. R. (2011):* Creating Shared Value - How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth, in: *Harvard Business Review*, Vol. 89/No. 1/2, 62–77.
- Porter, M. E./Kramer, M. R. (2012):* Shared Value: Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy, in: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*, Berlin: Springer Gabler, 137–153.
- Sadowski, M. (2011):* What’s “New” About Creating Shared Value?, in: *SustainAbility Blog*. Link: http://www.sustainability.com/blog/what-s-new-about-creating-shared-value#.UzBiM_15MrV (zuletzt abgerufen am 12.01.2014).
- Schneider, A. (2012):* Reifegradmodell CSR – eine Begriffserklärung und -abgrenzung, in: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*, Berlin: Springer Gabler, 17–38.
- Weinberger, D. (2011):* Shared Value vs. Don’t Be Evil, in: *Harvard Business Review Blog Network*. Link: <http://blogs.hbr.org/2011/04/shared-value-vs-dont-be-evil/> (zuletzt abgerufen am 03.12.2012).