

# Creating Shared Reasons: Von CSV zu CSR<sup>+</sup>

MATTHIAS KETTNER\*

*Korreferat zu den CSV-Beiträgen*

Auf der Grundlage der vier Beiträge in der vorliegenden Ausgabe der **zfwu**, die Michael Porters und Marc Kramers Ideen kritisch diskutieren, möchte ich ein Resümee ziehen, das so zwar in keinem der Beiträge ausgesprochen, aber doch in ihrer Gesamttendenz angelegt scheint.

Wenn wir betrachten, was sich seit der Publikation des CSV-Urtexts (vgl. Porter/Kramer 2011, mit Verweis auf ebd. 2006) getan hat, so erscheint die Wirkungsgeschichte des CSV-Konzepts eigentümlich paradox. Einerseits sehen wir das beeindruckende Schauspiel einer CSV-Bewegung von internationalem Ausmaß, vergleichsweise euphorische Resonanz in Kreisen des Managements vieler bedeutender Wirtschaftsunternehmen sowie wohlwollendes Interesse seitens vieler Business Schools, die mit CSV ihre Curricula zu erfrischen hoffen. Andererseits hat der wirtschaftswissenschaftliche, -philosophische und -ethische Diskurs die theoretische Dürftigkeit des CSV-Konzepts, wie Porter und Kramer dieses bis heute ausgearbeitet haben, ans Licht gebracht. Etwas überspitzt ergibt dies die folgende Paradoxie: Als ein *wissenschaftlicher Diskurs* ist CSV (von 2011 bis 2015) eine begriffliche Bettelsuppe geblieben, als *praktisch-manageriale Bewegung* aber populär und nachgefragt wie einst im Wilden Westen das Schlangengöl der Wunderheiler.

Das Störende, Zwiespältige an diesem Befund sollten wir ernstnehmen, denn es verweist uns auf *Enttäuschungen*. Gestehen wir uns diese ein, können wir sie, wenn der Schmerz nachlässt, vielleicht produktiv wenden.

Als Theoretiker möchte man polemisch oder zynisch werden, wenn man sieht und versteht, wie simplistische Konzepte (wie CSV) komplex ausdifferenzierte Konzepte (wie CSR) so ähnlich verdrängen wie schlechtes Geld gutes. Aber umgekehrt müssen wir, die Theoretiker, auch die Enttäuschungen derjenigen begreifen, die wir uns als die Adressaten und Zielgruppen unserer wirtschaftsphilosophischen Begriffsbestimmungen wünschen, aber (sehr?) oft nicht wirklich erreichen. Der große Praxiserfolg von CSV könnte für uns eine produktive Lektion in Bescheidenheit angesichts der realen kommunikativen Verbreitungs- und Erfolgsbedingungen von Management-Begriffsrahmen enthalten. (Zu Management-Frameworks im Unterschied zu bloßen Modellen vgl. bes. Abschnitt 2 im Beitrag von Scholz und de los Reyes.) Zu diesen Verbreitungs- und Erfolgsbedingungen gehört das Star-System (Porter als Guru von Harvard), die Reduktion von Komplexität durch Aufmerksamkeitsentzug für Vorläufer

---

\* Prof. Dr. Matthias Kettner, Universität Witten/Herdecke, Alfred-Herrhausen-Straße 50, D-58448 Witten, Tel.: +49-(0)2302-926811, Fax: +49-(0)2302-926813, E-Mail: Matthias.Kettner@uni-wh.de, Forschungsschwerpunkte: Diskursethik und angewandte Ethik, Rationalitätstheorie, Kulturtheorie, Wissenschaftstheorie der Psychoanalyse.

(vgl. bes. die „Schlussbetrachtung“ im Beitrag von Liel und Lütge), Self-Promotion (Porters eigenes Beratungsunternehmen), Club-Bildung (Porters *Shared Value Initiative*, die sich selbst distinguert als „a global community of leaders who find business opportunities in societal challenges“<sup>1</sup>), die Vergrößerung und Abwertung von Alternativen (vgl. bes. die Abschnitte 3 und 5 in Beschorners und Hajduks Grundsatzkritik an Porter, die dies belegen), und die Eingängigkeit und der Wiedererkennungswert in der eigenen Peer Group (CSV als „Buzzword“). Des Weiteren, und in seiner Bedeutsamkeit wohl gar nicht hoch genug anzusetzen, ist die Attraktivität von angesagter, modischer Neuheit relevant (vgl. Abschnitt 2 im Beitrag von Hübscher). Tatsächlich deutet derzeit einiges darauf hin, dass das CSR-Denken als altmodisch oder als überbekannt wahrgenommen zu werden beginnt. Gewiss, das CSR-Denken hat im Laufe der Zeit beachtliche Verzweigungen und Differenzierungen gewonnen. Bedauerlich ist, dass diese zwar unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten noch erfreuen, unter modischen indessen ermüden. Weil das so ist, konnten Porter und Anhänger ihr CSV-Konzept als *dernier cri* auftischen und – fälschlich, aber falsch – sogar als Alternative (!) zu CSR und überhaupt zu der – angeblich ausgereizten – Verantwortungssemantik von CSR behaupten.

Wirtschaftsethiker mit Langzeitgedächtnis werden hier eine interessante Abfolge von Abschwächungen in den jeweils tonangebenden Begriffen des wirtschaftsethischen Diskurses bemerken: Die zunächst moralnahen Leitbegriffe von Rechten und Pflichten, moralischen Idealen und moralischen Regeln wurden durch eine Welle von Verantwortungsbegriffen mit schon diffuseren normativen Implikationen abgelöst, und die dritte Welle bringt nun die normativ noch weniger bestimmte Semantik von „Werten“. Wo Porterianer von „shared values“ reden und so den Eindruck erwecken, CSV öffne Türen in der harten Schale von Wirtschaftsunternehmen, durch die der bunte Reichtum lebensweltlicher Wertorientierungen in die strategische Unternehmenslogik einströmen kann, findet durch CSV tatsächlich bloß eine Reduktion auf die bekannte monotone Logik des Nutzenkalküls statt: Porter und Kramer (2011: 6) beschränken ihren Wertbegriff definitorisch auf „benefits relative to costs“.

Ich meine, wir müssen die oben angedeuteten Erklärungsansätze für den fraglosen Erfolg eines theoretisch fragwürdigen Konzepts noch um einen kulturellen Faktor erweitern, der geeignet ist, die wahrgenommene Stärke von Porters Ansatz sichtbar zu machen. Die spezifische Stärke des „gemeinsame Werte Schaffens“ (CSV) liegt m.E. in der Erfindung einer Rhetorik, die es uns erlaubt (wenn wir ihr folgen), uns als Mitwirkende an nichts weniger als der Neuerfindung des Kapitalismus zu sehen, die aber bequemerweise im Wesentlichen alles beim Alten lässt. (Marc Hübscher spricht in seinem Beitrag von einer „scheinbaren Emanzipation vom neoliberalen Paradigma“.) Porter und Kramer versprechen schon mit dem ersten Satz nichts Geringeres als den Ausweg aus der eingetretenen Legitimationskrise der kapitalistischen Marktwirtschaft. Den Ausweg weise CSV kraft der strategischen Ausrichtung der unternehmerischen Erfindungskraft darauf, gezielt solche „gesellschaftlichen Bedürfnisse“ zu erkennen, für deren Abdeckung noch keine Geschäftsmodelle existieren, und die schon bestehenden unternehmerischen Wertschöpfungsketten so weit wie möglich zu konsolidieren (vgl.

---

<sup>1</sup> Link: [www.sharedvalue.org](http://www.sharedvalue.org) (zuletzt abgerufen am 01.06.2015).

Porter/Kramer 2011: 7). Wo dies gelingt – ein Vorzeigebispiel für innovatives CSV ist die Erfindung des Geschäftsmodells der Vergabe von Mikrokrediten in ökonomisch unterentwickelten Ländern – entstehe zum einen *Profit*, also ökonomische Wertschöpfung im engen, auf Gewinnerzielung gemünzten Sinne für die beteiligten, unter den allgemeinen Zwängen des marktlichen Wettbewerbs agierenden Unternehmen. Zugleich entstehe aber auch *ein anderer Mehrwert*, etwas „für die Gesellschaft“ Wertvolles („satisfaction of societal needs“). Und drittens entstehe ein Systemwert, *Grundvertrauen* in die kapitalistische Marktwirtschaft: „learning how to create shared value is our best chance to legitimize business again“ (ebd. 2011: 4).

Scholz und de los Reyes formulieren im Abschnitt 3 ihrer Kritik an Porter sehr treffend, die große Attraktivität des CSV-Frameworks liege u.a. im „Mantra der grundsätzlichen Vereinbarkeit von gesellschaftlichen und unternehmerischen Interessen“. In vielen Fällen gelingt dies auch, und im Sinne eines Mantras sind solche „A-Cases“ auch hinreichende Quellen von neuen, öffentlich teilbaren guten Gründen, um (wieder) Systemvertrauen zu fassen; Gründe, um die Marktwirtschaft, die solches leistet, vielleicht sogar wieder so positiv zu bewerten, wie dies ihre vertrauensvollsten Anhänger (z.B. Porter) tun, für die ohnehin nicht daran zu rütteln ist, dass „capitalism is an unparalleled vehicle for meeting human needs, improving efficiency, creating jobs, and building wealth“ (Porter/Kramer 2011: 4).

CSV „is about expanding the total pool of economic and social value“ (ebd.: 5). Das klingt verheißungsvoll, so, als unterstütze CSV, dass Unternehmen sich damit auseinandersetzen, was die Aktivitäten, mit denen sie ihre Unternehmensziele strategisch verfolgen, mehr oder weniger wertvoll macht, nach Maßgabe der *vielfältigen* hierdurch berührten substanziellen Interessen in den *vielfältigen* gesellschaftlichen Kontexten, in denen die Unternehmen ihre eigenen Interessen verfolgen. Aber: In Wahrheit rechnet CSV doch nur mit dem üblichen engen Werteraum, der auf monetär bezifferbaren Unternehmenserfolg und messbare Unternehmensproduktivität eingeschränkt ist. „Social value“ – allgemein wichtig genommene („social“) Werte („value“) – ist im Rahmen von CSV nur der Sammelbegriff für die Werte, die nicht unmittelbar als Profitwert existieren, aber heuristisch auf die Möglichkeit untersucht werden sollen, sie durch geeignete Unternehmenstätigkeit in Profitwert zu überführen. Unternehmerisch relevant werden gesellschaftliche Werte im Rahmen von CSV allein nach Maßgabe dieser Möglichkeit: CSV „is integral to profit maximization“ (ebd.: 16). Nichts zeigt deutlicher die axiologische Armut des CSV-Konzepts. Im Vergleich hierzu ist der heutige CSR-Diskurs axiologisch weit offener. Wie Abschnitt 4 im Beitrag von Beschorner und Hajduk unterstreicht, käme alles darauf an, die Fixierung auf das, was Unternehmen *rein als ökonomische* Akteure (sozusagen *homines oeconomici*) sind, aufzubrechen und wirtschaftsphilosophisch *auch alle darüber hinausgehenden*, anders als bloß ökonomisch bestimmten Akteursverhältnisse, die den Unternehmen durch ihre konstitutive Einbettung in alle möglichen gesellschaftlichen Beziehungen zuwachsen, zu thematisieren. Denn wenn wir uns gründlich über die „Wertschöpfung“ von Unternehmen verständigen wollen (wie wir es angesichts von Legitimationsproblemen wohl müssen), dann reicht das Esperanto der Profitmaximierung hierzu nicht aus. Wir brauchen viel reichere Ausdrucksmöglichkeiten, um die Vielfältigkeit und Verschiedenartigkeit sozialer Werte zur Sprache zu bringen (vgl. Anderson 1993). Erst dann können wir klären,

welche normativen Anforderungen *wer* mit *welchen* sozialen Werten verknüpfen muss oder verknüpfen kann (z.B. in Form von CSR). Und nur so gelangen wir zu einem tieferen Verständnis der Gesellschaftlichkeit in der Form des Unternehmens. Das ausdrucksstärkste Kommunikationsmedium, über das wir verfügen, um Verhältnisse von Tatsachen, Werten und Normen zu artikulieren, ist das Einfordern, Angeben, Annehmen oder Ablehnen von Gründen. Alles, was wir in Begriffen von Werten und Zielen sagen können, können wir auch in Begriffen von guten Gründen sagen, aber nicht umgekehrt (vgl. Kettner 2012). Ein vorbehaltlos sich auf Begründungsfragen einlassender CSR-Diskurs – nennen wir ihn CSR+ – wäre m.E. viel besser in der Lage, Legitimationsprobleme in der kapitalistischen Marktwirtschaft zu lösen. Mit dieser letzten These gehe ich allerdings über den expliziten gemeinsamen Nenner der vier vorliegenden Kommentare hinaus.

## Literaturverzeichnis

- Anderson, E.* (1993): *Value in Ethics and Economics*, Cambridge: Harvard University Press.
- Kettner, M.* (2012): Gute Gründe für und in Konzeptionen ökonomischer Rationalität, in: Nida-Rümelin, J./Özmen, E. (Hrsg.): *Welt der Gründe*. Deutsches Jahrbuch Philosophie, Hamburg: Felix Meiner, 231–245.
- Porter, M./Kramer, M. R.* (2006): *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, in: *Harvard Business Review*, 84/12, 78–92.
- 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, 62–77.