

CREATING SHARED VALUE

# Hoher Nutzen

VON JEREMIAS AMSTUTZ  
UND PETER ZÄNGL



Jeremias Amstutz, M. A., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement an der Hochschule für Soziale Arbeit innerhalb der Fachhochschule Nordwestschweiz. Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind Sozialmanagement, Social-Impact-Modell, Case Management, branchen- und sektorenübergreifende Kooperationen und Creating Shared Value in Non-Profit-Organisationen.  
[www.fhnw.ch](http://www.fhnw.ch)



Prof. Dr. rer. soc Peter Zängl, Dipl. Verw. Wirt, Dipl. Soz. Wiss., hat eine Professur mit dem Schwerpunkt Organisationssoziologie an der Hochschule für Soziale Arbeit innerhalb der Fachhochschule Nordwestschweiz. Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind Organisationssoziologie, Sozialmanagement, Social-Impact-Modell, Entscheidungen in Organisationen und Creating Shared Value in Non-Profit-Organisationen.  
[www.fhnw.ch](http://www.fhnw.ch)

## Viele Wirtschaftsunternehmen wollen – oder müssen – ihre sozialen Verpflichtungen stärken und kommunizieren. Sozialwirtschaftliche Organisationen können dabei als Partner aktiv werden.

Vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen gewinnen Ansätze wie Creating Shared Value (CSV) an Bedeutung. Dieses Konzept hat viele Unternehmen im Profit-Bereich veranlasst, ihre Rolle in der Gesellschaft zu überdenken und mehr gesellschaftliche Verantwortung im Unternehmenskontext zu übernehmen.

Bei Creating Shared Value soll zusammen mit anderen Unternehmen in vor- und nachgelagerten Geschäftsfeldern nach gemeinsamen Zielen und Werten für Wirtschaft und Gesellschaft gesucht werden. Im Zentrum von Creating Shared Value steht der Aufbau neuer, organisations- und branchenübergreifender Cluster, in denen neue Produkte und Dienstleistungen sowie neue Produktions- und Wertschöpfungsketten entwickelt werden, die soziale Problem lösen sollen.

Die Ausrichtung von Creating Shared Value und der damit verbundene Appell an die Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, ist auf den ersten Blick überzeugend. Allerdings haften ihm einige Schwachstellen an. So finden sich zum Beispiel keine Hinweise für den Umgang mit Interessenskonflikten zwischen unternehmerischen und sozialen Zielen. Karnani (2010) stellt hierzu fest, dass sich profitables Wirtschaften kaum mit sozialem Handeln vereinbaren lässt. Porter und Kramer dagegen gehen bei Creating Shared Value grundsätzlich von sogenannten A-Cases aus, wonach wirtschaftliche und soziale Interessen übereinstimmen und kaum Interessenskonflikte bestehen. Unternehmensexistischen Grundsätze wären jedoch erforderlich, wenn es

darum geht, gemeinsame Werte zu definieren; insbesondere dann, wenn gesellschaftliche und unternehmerische Ziele eben nicht übereinstimmen. Zudem ist Porters und Kramers Verständnis von Profit sehr eng und hauptsächlich monetär gefasst.

Es mag irritierend sein, dass Wirtschaftsunternehmen für sich in Anspruch nehmen, soziale Probleme zu lösen und gleichzeitig damit Profit zu machen. Die Sozialwirtschaft oder die Betroffenen werden dabei kaum einbezogen. An diesem Punkt setzt unser Ansatz »Creating Shared Value aus der Perspektive von sozialwirtschaftlichen Organisationen« (Amstutz/Minning/Zängl, im Druck) an. Er unterscheidet sich insbesondere in dreierlei Hinsicht vom ursprünglichen Creating-Shared-Value-Ansatz wie ihn Porter und Kramer beschrieben haben:

- Sozialwirtschaftliche Organisationen werden bei Projekten zur Lösung sozialer Probleme einbezogen oder ergreifen selber Initiative. Sie haben aufgrund ihres Engagements im Sozialbereich vertiefte Kenntnisse über soziale Problemlagen. Sie gehen die Probleme nicht im Alleingang an, sondern beziehen die betroffenen Menschen sowie lokal tätige Akteure mit ein. Dabei ist zu beachten, dass alle vier gesellschaftlichen Subsysteme – Wirtschaft, Soziales, Politik, Legitimation – vertreten sind. Der Prozess richtet sich nach den im Social-Impact-Modell (Uebelhart/Zängl 2013) beschriebenen vier Phasen: Problemkonstruktion, Lösungskonstruktion, Umsetzung und Wirkungsevaluation.

- Das Verständnis des Begriffs »Profit« wird erweitert. So fassen wir im Gegensatz zu Porter und Kramer unter Profit soziale und wirtschaftliche Wertschöpfung. Betroffene sozialer Problemen sollen also durch geeignete Hilfe- und Unterstützungsleistungen profitieren, ebenso wie die involvierten For- und Non-Profit-Organisationen im lokalen Cluster (vgl. nachfolgendes Beispiel).
- Ein »Ethik-Kodex« (Scholz/de los Reyes 2015) wird hinzugefügt. Um die unterschiedlichen Erwartungen vereinbaren zu können, braucht es einen ethisch-moralischen Orientierungsrahmen. Ein solcher Rahmen kann beispielsweise die »Integrative Social Contracts Theory« von Donaldson und Dunfee (1995) bieten.

In der Umsetzung des erweiterten Ansatzes von Creating Shared Value können zudem noch weitere Vorstellungen beigezogen werden; beispielsweise der »Nonprofit and Business Collaboration«-Ansatz (Al-Tabbaa/Leach/March 2014; Austin 2000; Berger/Cunningham/Drumwright 2004),

delsunternehmen in der Schweiz) entwickelt. Für dessen Entwicklung wurde eigens ein betriebsübergreifendes Team mit Vertretern aller Hierarchiestufen eingesetzt.

Der »Bachfisch« wird im Töpferhaus von Menschen mit Leistungsbeeinträchtigungen hergestellt und in den Geschäften von Coop verkauft. Durch dieses Engagement wird Coop seinem Grundsatz als gesellschaftlich verantwortungsvolles Unternehmen gerecht und hat gleichzeitig einen Erlös aus dem Verkauf der Töpferhaus-Produkte – wenn auch mit einer geringeren Marge als bei herkömmlichen Produkten. Auf Seiten des Töpferhauses ist dadurch die sinnvolle und produktive Beschäftigung von Menschen mit einer psychischen Beeinträchtigung sichergestellt und durch den Verkauf der Produkte eine neue Einnahmequelle gefunden.

Erste Erfahrungen aus dieser Kooperation sind durchweg positiv. So wird beispielsweise von Seiten des Coop das hohe Qualitätsbewusstsein des Töpferhauses hervorgehoben. Die Produktverantwortlichen haben verstanden, dass es den Konsumentinnen und Konsumenten

Infolge der guten Erfahrungen hat das Töpferhaus-Management entschieden, eine erweiterte Creating-Shared-Value-Strategie zu implementieren und diese in ihren Geschäftsprozessen einzuführen. Insgesamt zeigt sich in diesem Fallbeispiel deutlich, dass eine sektorenübergreifende Kooperation auf der Basis gemeinsamer Werte für alle beteiligten Partner sowohl soziale wie auch wirtschaftliche Wertschöpfung ermöglicht.

Auch wenn die Erfahrungen mit der Anwendung von Creating Shared Value in sozialwirtschaftlichen Organisationen noch gering sind, so zeigt sich in dem Fallbeispiel doch anschaulich, welches Potenzial in einem Ansatz für soziale Non-Profit-Organisationen steckt. ■

## Literatur



**Al-Tabbaa, Omar/Leach, Desmond/March, John (2014).** Collaboration Between Nonprofit and Business Sectors: A Framework to Guide Strategy Development for Nonprofit Organizations. In: *Voluntas*. (25). S. 657–678.

**Amstutz, Jeremias/Minning, Christoph/Zängl, Peter (im Druck).** Creating Shared Value in Nonprofit-Organisationen. In: Theuvsen, Ludwig/Greiling, Dorothea/Andessner, René/Gmür, Markus (Hg.). *Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit*. Wiesbaden: Springer-Gabler.

**Austin, James E. (2000).** Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 29. Jg. (1). S. 69–97.

**Backhaus-Maul, Holger/Biedermann, Christiane/Nährlich, Stefan/Polterauer, Judith (2010) (Hg.).** *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Berger, Ida E./Cunningham, Peggy H./Drumwright, Minette E. (2004).** Social Alliances: COMPANY/NONPROFIT COLLABORATION. In: *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*. 47. Jg. (1). S. 58–90.

## »Soziale Organisationen kennen die Alltagssorgen von Menschen«

»Cross-Sector-Partnerships« (Beruchashvili 2014; Selsky/Parker 2005; Shier/Handy 2016) und »Corporate Citizenship« (Backhaus-Maul et al. 2010). Sie sind der Idee von Creating Shared Value für sozialwirtschaftliche Organisationen sehr nahe, fokussieren allerdings Non-Profit-Organisationen im Allgemeinen und nicht solche spezifisch im Sozialwesen.

### Fallbeispiel: »Der Bachfisch«

In einer Einrichtung für Menschen mit einer psychischen Beeinträchtigung im Schweizer Mittelland – dem Töpferhaus Aarau – wird ein Kaffeegebäck mit dem Namen »Bachfisch« hergestellt.

Das Bachfisch-Projekt wurde auf Initiative des Töpferhauses in Zusammenarbeit mit der Coop Genossenschaft (größtes Einzelhandels- und Großhan-

heute nicht mehr ausreicht, ein unter »sozialen Bedingungen hergestelltes Produkt« zu erwerben, wie es bis vor einigen Jahren der Fall war. Stattdessen wird großer Wert auf Qualität sowie Verpackung und Design gelegt. Dieses Bewusstsein sei bei weitem nicht bei allen sozialen Organisationen vorhanden. Außerdem wird die transparente und direkte Kommunikation des Töpferhauses betont. Vor allem bei Produktionsengpässen gehe das Töpferhaus jeweils sehr professionell vor.

Von den Töpferhaus-Verantwortlichen wird die große Flexibilität von Coop herausgestrichen. Außerdem wird es sehr geschätzt, dass Coop nicht nur die Produkte vom Töpferhaus vertreibt, sondern gleichzeitig dafür sorgt, dass die Töpferhaus-Produkte in den Läden besonders gut und sichtbar platziert sind und damit wertvolles Marketing für das Töpferhaus betreibt.

**Beruchashvili, Tamar (2014).** Partnerschaften zwischen Non-Profit Organisationen und Unternehmen. Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen als Innovationsquelle. Hochschule München. München.

**Donaldson, Thomas/Dunfee, Thomas W. (1995).** Integrative Social Contracts Theory. In: Economics and Philosophy. 11. Jg. (1). S. 85-112.

**Karnani, Aneel G. (2010).** Doing Well by Doing Good: The Grand Illusion. In: CALIFORNIA MA-

NAGEMENT REVIEW. 53. Jg. (2). S. 69-86.

**Porter, Michael E./Kramer, Mark R (2011).** Creating Shared Value. In: Harvard Business Review. 89. Jg. (1-2). S. 62-77.

**Scholz, Markus/de los Reyes, Gaston (2015).** Creating Shared Value – Grenzen und Vorschläge für eine Weiterentwicklung. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik. 16. Jg. (2). S. 192-202.

**Selsky, John W./Parker, Barbara (2005).** Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues:

Challenges to Theory and Practice. In: Journal of Management. 31. Jg. (6). S. 849-873.

**Shier, Micheal L./Handy, Femida (2016).** Cross-Sector Partnerships: Factors Supporting Social Innovation by Nonprofits. In: Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance. 40. Jg. (3). S. 253-266.

**Uebelhart, Beat/Zängl, Peter (2013) (Hg.).** Praxisbuch zum Social-Impact-Modell. Baden-Baden: Nomos.

## Fundiertes Fachwissen für Soziale Arbeit & Sozialwirtschaft



Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V.

### Fachlexikon der Sozialen Arbeit

8., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage 2017, 1.073 S., brosch., 49,- € ISBN 978-3-8487-2374-4 nomos-shop.de/25008

### Neuausgabe 2017

### Gesetze für die Soziale Arbeit

Textsammlung  
7. Auflage 2017, 2.701 S., brosch., 22,- €  
ISBN 978-3-8487-4230-1  
nomos-shop.de/30037  
Erscheint am 28.09.2017

Grunwald | Langer  
**Sozialwirtschaft**

Handbuch für Wissenschaft und Praxis  
2017, ca. 750 S., brosch., ca. 58,- €  
ISBN 978-3-8487-3599-0  
eISBN 978-3-8452-7906-0  
Erscheint ca. November 2017  
nomos-shop.de/28482

»Standardwerk für die Soziale Arbeit.«  
Bernd-Günter Schwabe, ZfF 2017, 52

»ohne Konkurrenz«  
Sozial Info 4/14, zur Vorausgabe

Nomos eLibrary Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter: [www.nomos-elibrary.de](http://www.nomos-elibrary.de)

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter (+49)7221/2104-37.

Portofreie Buch-Bestellungen unter [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



**Nomos**