

# VOM SHAREHOLDER VALUE ZUM SHARED VALUE

## Gedanken über die Neuorganisation unserer Wirtschaft

### 1. Das Trenn-System ökonomischer und sozialer Wertschöpfung

Der betriebswirtschaftlich geschulte Manager weiß, was gut für sein Unternehmen ist: die Maximierung der Gewinne bzw. des Shareholder Values. Darunter versteht man den Marktwert des Eigenkapitals oder technischer: die Summe der diskontierten freien Cash-Flows abzüglich des Marktwertes des Fremdkapitals. Die unternehmerische Botschaft ist klar definiert. Unter Einsatz knapper Ressourcen sind die weltweit führenden Unternehmen dazu angehalten, diese dominierende Unternehmensstrategie auf den globalen Märkten umzusetzen. So lernt und lehrt man es an vielen Universitäten.

Der Webfehler in einem solchen Modell liegt nicht nur in der Idealisierung der Annahme einer vollständigen Konkurrenz. Wir alle wissen, dass es in der Welt keine vollständige Information gibt, keine unendliche Reaktionsgeschwindigkeit, keine vollständige Rationalität und auch unsere Präferenzen sind in der Regel nicht gegeben und nicht stabil. Das Problem liegt eher darin, dass mögliche ökologische oder soziale „Externalitäten“ entweder unbeachtet bleiben oder stillschweigend toleriert werden. Will man eine zunehmende CO<sub>2</sub>- oder Lärmbelastung der Umwelt, die Verletzung von Menschenrechten oder Korruption wirkungsvoll verhindern, so erfolgt dies innerhalb der ökonomischen Sachlogik. Grundsätzlich bieten sich zwei Möglichkeiten an: durch rechtlich justiziable Normen (der verpflichtende Einbau von Entschwefelungsanlagen als Umweltschutzmaßnahme wäre zu nennen) oder durch die Einhaltung von Sozialstandards (z.B. der Sozialstandard SA 8000). Gute Beispiele gibt es in der Textil-, der Spielzeug- oder der Steinindustrie. Alles in allem spiegelt dies allerdings ein eher fremdbestimmtes Bild einer Weltwirtschaft wider, in der Akteure lediglich auf externe Anreize reagieren. Die internationale CSR-Norm ISO 26.000 und der internationale Berichtsstandard der Global Reporting Initiative (GRI) sind jüngste Belege für diese Entwicklung. Negative externe Effekte müssen im Ordnungsrahmen berücksichtigt werden, damit man sie unterlässt. Positive externe Effekte müssen ebenso ökonomisch mo-

tiviert sein. Immer das höchste Ziel vor Augen: die Maximierung der Gewinne und des Shareholder Values.

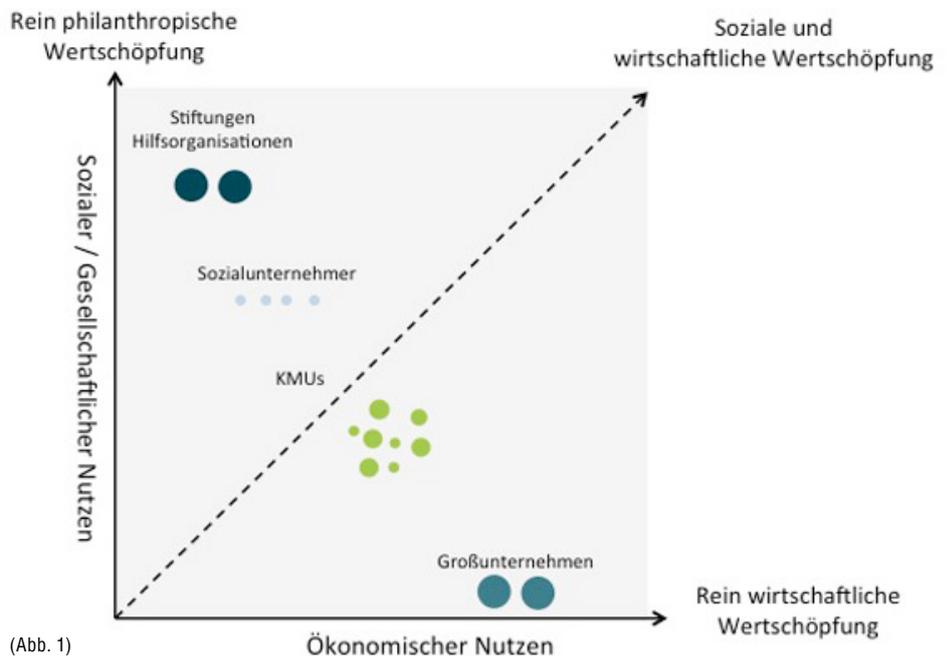
Auf der Ebene der Gesellschaft sind die Aufgaben somit klar verteilt: Großunternehmen streben als rationale Prototypen nach rein wirtschaftlicher Wertschöpfung. Diese mündet dann aggregiert in die Wertschöpfung eines gesamten Landes. Große Hilfsorganisationen, Stiftungen und die zahllosen kleineren Vereine verfolgen – sozusagen als Gegenpol – rein soziale Wertschöpfung (vgl. Abbildung 1). Ökonomische und soziale Wertschöpfung folgen unterschiedlichen Logiken. Beide Prototypen haben nichts miteinander zu tun – eine Kooperation findet in einer arbeitsteiligen Wettbewerbswirtschaft idealerweise nicht statt. Die Externalität des einen ist das Kerngeschäft des anderen. Hybride Organisationsformen wie Sozialunternehmen, bei denen die soziale Wirkung unternehmerisch, aber ohne Gewinnabsicht verfolgt wird, oder die in Deutschland rückgratbildenden kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), oftmals langfristig orientierte Familienunternehmen, werden kaum beachtet. Erstaunlich, da sie 99,7% aller Unternehmen ausmachen und zwei Drittel aller

sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland dort arbeiten.

### 2. Vom Shareholder Value zum Shared Value

Doch unsere Welt ist vernetzter, schneller, transparenter, kritischer denn je: sie ist intelligenter geworden. Die Idee: zum Wettbewerb gesellt sich ein neuer Koordinationsmechanismus, die Kooperation. In einer Kooperationsökonomik (cooperation = Verbindung von cooperation und competition) sind Organisationen – egal welcher Couleur – nur dann erfolgreich, wenn sie im Wettbewerb stabile und vertrauensvolle Kooperationsbeziehungen eingehen. Um zu verhindern, dass kritische Stakeholdergruppen – nehmen wir beispielsweise eine Umweltschutz- oder Menschenrechtsorganisation – ein Unternehmen in seiner Existenz bedrohen oder auch nur dessen Reputation beschädigen, wurden in den vergangenen Jahren zunehmend Kooperationen zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen eingegangen. So kooperiert etwa ein Automobilkonzern mit Institutionen, die sich für Verkehrssicherheit einsetzen. Ölkonzerne entwickeln zusammen mit Umweltorganisationen gemeinsame Projekte. Aus dieser anfangs als Verlustver-

### Das Trenn-System ökonomischer und sozialer Wertschöpfung



(Abb. 1)

meidungsstrategie motivierten Aktivität ist inzwischen eine Wertschöpfungsstrategie geworden. Man erkennt, dass die Übernahme von sozialer Verantwortung in den Bereichen Markt, Umwelt, Arbeit und Gesellschaft durch gemeinsame Sozial- und Freiwilligenprojekte sowie durch korporatives bürgerschaftliches Engagement betriebswirtschaftliche Vorteile hat. Neue Kunden werden gewonnen, alte bleiben, innovative Produkte entstehen und das Unternehmen wird schließlich attraktiver für MitarbeiterInnen. Damit kommt es zu Sozialisierungstendenzen der Ökonomie. Zugleich beobachtet man umgekehrt Ökonomisierungstendenzen des Sozialen: Die Einführung von DRGs (Diagnosis Related Groups | Diagnosebezogene Fallgruppen) etwa hat die Führung und Steuerung von Krankenhäusern verändert. Wirkungsmessungen, welche die sozialen Effekte des Engagements zu quantifizieren versuchen (z.B. SROI | Social Return on Investment), sind heute beispielsweise in Alteneinrichtungen oder Stiftungen keine Seltenheit mehr. Der Prototyp Großunternehmen bewegt sich also in der Abbildung 1 gen Norden, der Prototyp Hilfsorganisation gen Osten. Sozialunternehmer und KMU, um bei den beiden Beispielen zu bleiben, orientieren sich – und zwar mit deutlich höherer Geschwindigkeit – entlang der Diagonale – gen Nordosten. Allerdings nur, wenn sie ihren Nutzen in der Kooperationsökonomie erkennen und strategisch umsetzen. Sie sind deshalb beweglicher, weil sie in ihrer DNA beide Systemlogiken – die des Ökonomischen und die des Sozialen – bereits verinnerlicht haben (vgl. Abbildung 2). Die ökonomische und soziale Wertschöp-

fung gelingt, wenn Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit beider Kooperationspartner hoch sind. Dann wird die Kooperationsrente maximiert. Darunter versteht man den Mehrwert der koordinierten Zusammenarbeit. NGOs, wie das SOS Kinderdorf oder der WWF, haben von einer Kooperation mit einem Profit-Unternehmen einen Mehrwert, wenn sie ihre Ziele dadurch besser umsetzen können. So kann ein Automobilkonzern oder eine Fluggesellschaft einer Hilfsorganisation durch Bereitstellung von Transportmitteln zu einer effizienteren und effektiveren Logistik verhelfen, eine Bank kann durch günstige Kredite die schnellere Realisierung benötigter Großinvestitionen bewirken.

Das Proprium ändert sich; es geht nicht mehr um den maximalen Return des einzelnen Unternehmens (Maximierung des Shareholder Value), sondern um die Maximierung einer Kooperationsrente, die beiden Seiten Nutzen stiftet (Maximierung des Shared Values). In der Wissenschaft wurden diese Ideen zunächst von Michael E. Porter und Mark R. Kramer unter dem Begriff Creating Shared Value (CSV) im Harvard Business Manager mit dem einschlägigen Titel Strategy & Society: *The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* verfasst. Ebenfalls aufgegriffen wurde der Gedanke des Blended Value Approach von dem Forscher Jed Emerson. In Deutschland gab es Überlegungen zur Kooperationsökonomie im governanceethischen Ansatz von Josef Wieland bereits im Jahre 1999. Die jüngste CSR-Definition der EU 2011 orientiert sich im Übrigen an einem ähnlichen Gedanken. Ihrem Ver-

ständnis folgend wird CSR aufgefasst als „Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ (EU Strategie 2011). Die Welt ist in Bewegung.

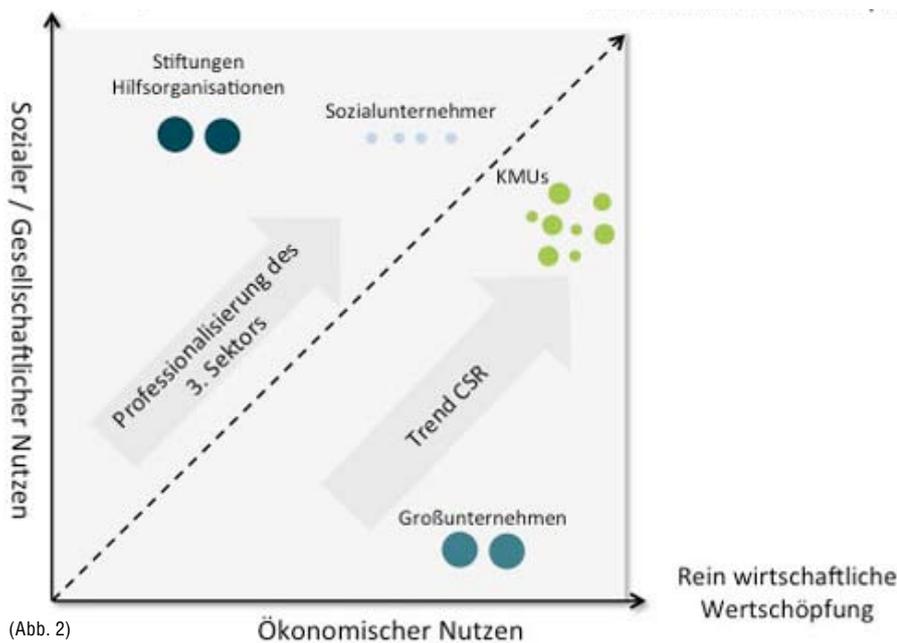
Eine ökonomische Transaktion kann auch aus mehreren Akteuren und im quasi-vertraglichen Verbund (z.B. als nexus of implicit contracts) bestehen. Die Kooperationsrente wird dann entsprechend komplexer und mit Begriffen belegbar wie Stakeholder Value (Stefan Schaltegger) oder Public Value (Marc H. Moore). Das gesellschaftliche Potential der kollektiven Intelligenz wird damit voll ausgeschöpft: crowd economy effects shared value. Geschäftsmodelle können auch von der Lösung sozialer Probleme ausgehend konzipiert werden. Dieses scheint in postwachstumsorientierten Wissensgesellschaften eine weise Handlungsmaxime.

**3. Das Shared Value Konzept CSRegio: Unternehmerische Verantwortung im fränkischen Mittelstand**

Konkret in die Praxis umgesetzt werden Kooperationsnetzwerke über sogenannte CSR-Cluster. Das Projekt CSRegio ([www.csregio.de](http://www.csregio.de)) der Universität Bayreuth baut ein solches CSR-Cluster auf. Es fördert und vernetzt fränkische Unternehmer, Politiker und Akteure der Zivilgesellschaft mit Sinn für Verantwortung und Nachhaltigkeit. Dabei ist CSRegio Teil des Förderprogramms „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales sowie des Europäischen Sozialfonds. Das Anliegen von CSRegio ist es, das Thema CSR erfolgreich und praxistauglich in den Mittelstand zu übersetzen. Dabei soll der Wissensaufbau und -transfer zwischen den Teilnehmern anhand von erfolgreichen Beispielen aus der Praxis sowie die Unterstützung bei professionellem CSR-Management in ihrem Unternehmen im Vordergrund stehen.

Kleine und mittelständische Unternehmen in Franken sehen sich als Teil der sozialen Gemeinschaft und übernehmen aus Tradition Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern sowie gegenüber ihrer Umwelt und der restlichen Gesellschaft. Als Rückgrat der Wirtschaft leisten sie einen wichtigen Beitrag zum regionalen Wohlstand. Diese unternehmerische und gesellschaftliche Verantwortung umschreibt der Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR). Auch wenn CSR in der unternehmerischen Praxis bereits von vielen KMU implizit betrieben und v.a. gelebt wird, werden sowohl betriebswirtschaftliche Potenziale für die KMU als auch soziale Wertschöpfungspotenziale

**Das Trenn-System ökonomischer und sozialer Wertschöpfung**



(Abb. 2)

für die Gesellschaft dabei nicht vollends ausgeschöpft.

KMU orientieren sich am Shared-Value-Modell gemeinsamer bzw. geteilter Wertschöpfung. Die Herausforderung besteht darin, betriebswirtschaftliche und soziale Wertschöpfung in Einklang zu bringen. Dabei gilt: das eine geht nicht ohne das andere. Durch die Harmonisierung dieser beiden Zielsetzungen erhöht sich das Potenzialniveau auf beiden Seiten. Betriebswirtschaftliche Wertschöpfung ohne soziale Wertschöpfung ist limitiert und wird umgangssprachlich auch Greenwashing genannt. Die rein soziale Wertschöpfung ohne betriebswirtschaftliche Rendite fällt in den Bereich der Philanthropie. Eine zusätzliche Komponente stellen daher die individuellen Kernkompetenzen der KMU und die Nähe der CSR-Aktivitäten zum Kerngeschäft dar. KMU können dem Shared-Value-Modell mit deutlich höherer Geschwindigkeit und effektiver in der Zielsetzung folgen als Großunternehmen sozialer oder große Stiftungen ökonomischer werden können.

In der praktischen Umsetzung bedeutet dies für Geschäftsführer der KMU, dass eine neue Disziplin in die Unternehmen einzieht, die im Kompetenzprofil der Mitarbeiter für gewöhnlich nicht ausreichend vorhanden ist. Um in Themenfeldern wie Markt, Umwelt, Arbeit und Gesellschaft tatsächliche Wirkung zu erzielen, bedarf es in der Regel eines tiefgehenden Expertenwissens. Genau an diesem Punkt setzt CSRegio an. In zweitägigen Workshops treffen Vertreter aus KMU und dem Dritten Sektor zusammen, um gemeinsame Projektideen zu entwickeln, unternehmerische Ziele zu erreichen und gleichzeitig einen größtmöglichen gesellschaftlichen Mehrwert zu generieren. Es geht in den Seminaren nicht darum, wie Gewinne in soziale Projekte investiert werden, sondern die Idee ist, durch das Lösen sozialer Probleme Gewinne zu erwirtschaften. Durch diesen Ansatz erhöht sich beides, die betriebswirtschaftliche und die soziale Effektivität.

Die Integration von Menschen mit Behinderungen in den Berufsalltag ist ein konkretes Beispiel aus der CSRegio-Praxis: Auf der einen Seite stehen KMU aufgrund des demographischen Wandels vor der Problematik des immer stärker werdenden Fachkräftemangels. Auf der anderen Seite verfolgen soziale Akteure das Ziel, Menschen mit Behinderung in die Berufswelt zu integrieren. Die ideale Basis für eine Win-Win Situation. Menschen mit Behinderungen haben oft einseitig stark ausgeprägte Fähigkeiten und sind für bestimmte Anforderungsprofile besonders geeignet. So verfügen beispielsweise hörgeschädigte Menschen häufig über eine große Konzentrations-

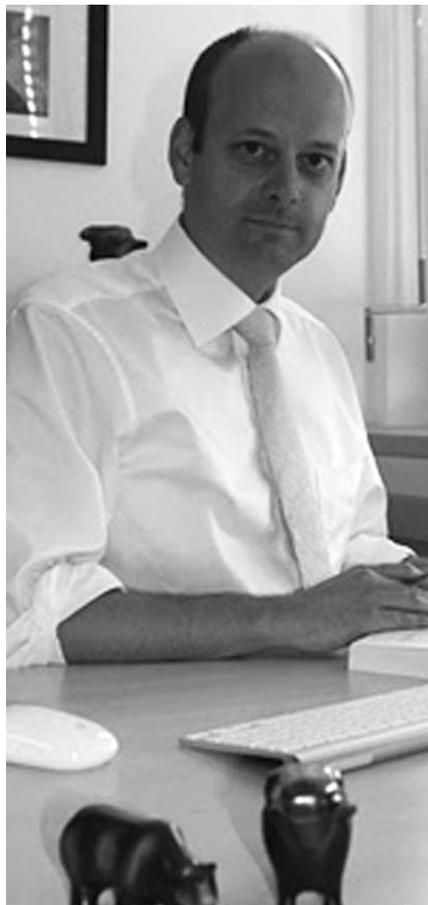
fähigkeit, blinde Menschen zeigen Stärken in Berufen, bei denen Tastsinn und Fingerfertigkeiten benötigt werden, oder Menschen mit Autismus außerordentliche Potenziale im Bereich der Informatik und IT. In der offenen Diskussion zu diesem Thema herrscht unter den CSRegio-Teilnehmern schnell Einigkeit, dass solche Projekte aus Unternehmenssicht ein ausgewogenes Verhältnis von Kosten und Nutzen darstellen. Das gleiche gilt nach Einschätzung der Experten aus dem Dritten Sektor selbstverständlich auch für die Menschen mit Behinderung, für die dadurch enorme Entwicklungspotenziale entstehen, die beispielsweise in „abgeschotteten“ Behindertenwerkstätten auf diese Weise nicht existieren. In den CSRegio-Seminaren werden zahlreiche weitere Projektideen für die Bereiche Mitarbeiter, Umwelt, Gesellschaft und Markt entwickelt. CSRegio ist ein Beispiel ge-

lebter Shared-Value-Modelle.

Eine Gesellschaft, die von der Vielfalt ökonomischer und sozialer Entwicklungspotentiale lebt, sollte daher dem Thema CSR in KMU eine höhere Bedeutung schenken als dies bislang geschieht. Intelligente Lösungen entwickeln sich dezentral und regional, dort wo die ökonomischen und sozialen Herausforderungen liegen. Das Shared-Value-Konzept liefert eine gute Voraussetzung, diesen Problemen zu begegnen.

## AUTOREN

**Prof. Dr. Dr. Alexander Brink** ist Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth und ständiger Gastprofessor für Corporate Governance & Philosophy am Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung und Corporate Governance der Universität Witten/Herdecke. Er ist Partner der von ihm mitbegründeten concern GmbH, einer CSR Beratungs- und Beteiligungsgesellschaft mit Sitz in Köln.



**Patrick Bungard** ist Unternehmensberater spezialisiert auf das Thema Corporate Responsibility (CR). Seit März 2012 ist er Projektleiter von CSRegio (CSR im Mittelstand) an der Universität Bayreuth.

Herr Bungard ist Experte für die Entwicklung und Implementierung von CR Strategien im Mittelstand. Seine inhaltlichen Schwerpunkte liegen in den Bereichen der sozialen Innovation und Wirkungsmessung, des Shared Values und in der Begleitung von sektorübergreifenden Kooperationen.

