

Creating Shared Value

Herausforderung und Stärken von Corporate Social Integration

corporAID Multilogue mit Marc Pfitzer
9. Mai 2006, Hill International, Schwarzenbergplatz 7, 1010 Wien

Zusammenfassung:

Was ist Shared Value Creation?

Es gibt eine Vielzahl verschiedener Definitionen für Shared Value Creation im Themenfeld von Corporate Social Responsibility (CSR). Um die Bedeutung von Shared Value Creation zu verstehen, muss man zuerst einige Hintergründe genauer beleuchten:

1. Muss man sich der **gegenseitigen Abhängigkeit von Geschäftswelt und Gesellschaft** bewusst werden. Tatsache ist, dass kein Unternehmen in einer scheiternden Gesellschaft überleben kann. Unternehmen sind notwendig, um in einer Gesellschaft Werte zu schaffen. Es geht nicht primär darum zu sagen, Unternehmen wären es der Gesellschaft schuldig, sich bestehender Missstände anzunehmen. Fakt ist, dass schon allein der egoistische Überlebenswille eines Unternehmens dafür spricht, sich seines Umfeldes anzunehmen.
2. Weiter gilt es, die Möglichkeit hervorzuheben, **gleichzeitig ökonomischen und gesellschaftlichen Wert zu schaffen**. Es geht in diesem Zusammenhang nicht um Gewinner und Verlierer. Es liegt weder im ökonomischen noch im gesellschaftlichen Interesse, dass Unternehmen nur deshalb sozial denken, weil sie von ihren Stakeholdern unter Druck gesetzt werden. Die Denkrichtung sollte sich weg vom „machen-müssen“ zum „machen-wollen“ bewegen. Hinaus aus der „defense-Perspektive“ – hinein in die „affirmative-Perspektive“, aus welcher heraus man sich als Unternehmen die Frage stellen kann: Welche ökonomischen Vorteile zieht man selbst aus der Schaffung gesellschaftlichen Wertes?
3. Überdies sollte man eine klare Vorstellung davon besitzen, aus welchen Gründen man in gesellschaftliche Belange investiert. In diesem Zusammenhang stellt sich die **Frage nach der Strategie, welche mit den Investitionen verfolgt wird**; weiters die Frage nach dem Wert dieser Strategie in sowohl ökonomischer als auch gesellschaftlicher Hinsicht.

Die Foundation Strategy Group hat **vier verbreitete Motive für CSR** identifiziert:

Moralische Gründe: Aus moralischen Gründen Gutes für seine Umwelt zu tun erscheint zwar löblich, dieser Zugang ist aber im alltäglichen Geschäftsleben schwierig umzusetzen. Schon die Tatsache, dass der Begriff Moral sehr vielseitig auslegbar ist, erschwert die Bewertung von Entscheidungen.

Nachhaltigkeit: Beispielsweise erscheint es einleuchtend, dass ein Unternehmen seine Energiekosten senken möchte. Nicht nur, um umweltfreundlicher zu produzieren, sondern um ganz

**corporAID multilogue ist das Learning Forum zu
Wirtschaft, Entwicklung und globaler Verantwortung von Unternehmen.**

Creating Shared Value

Herausforderung und Stärken von
Corporate Social Integration

corporAID Multilogue
mit Marc Pfitzer

9. Mai 2006, Hill International,
Schwarzenbergplatz 7, 1010 Wien

allgemein die Kosten so gering wie möglich zu halten. In diesem Zusammenhang spielt das Wort Nachhaltigkeit eine große Bedeutung, denn alle Ressourcen, die heute nicht verbraucht werden, stehen morgen zu Verfügung. Dies ist jedoch fast nur für Unternehmen von Bedeutung, die mit Rohstoffen oder der Umwelt interagieren.

Licence to Operate: Dieser Zugang ist sehr pragmatisch. Man stellt sich als Unternehmen die Frage, welche Kriterien erfüllt werden müssen, um geschäftlich tätig sein zu können, ohne Probleme mit den Stakeholdern zu bekommen. Durch diese Herangehensweise wird jedoch der Fokus vom Inneren des Unternehmens auf das Umfeld des Unternehmens verlagert. Man begibt sich also in die Defensive, indem man immer nur anspricht, was im Moment am wichtigsten oder notwendigsten erscheint. Entscheidungen werden nicht mehr aus logischen Gründen getroffen, sondern ergeben sich aus der Bemühung heraus, den Wünschen seiner Umwelt gerecht zu werden.

Reputation: Diese Herangehensweise weist vergleichsweise ähnliche Probleme auf wie der Licence to Operate Zugang. Engagiert sich ein Unternehmen für gesellschaftliche Belange nur wegen seiner Reputation, kann es leicht passieren, dass der öffentlichen Präsenz und Resonanz Vorrang vor der ökonomischen und sozialen Wirkung von Aktivitäten gegeben wird.

Ich bin der Meinung, dass diese vier Motive eine unzureichende Leitlinie für die Umsetzung von CSR in Unternehmen bieten. Sie basieren auf vagen Bestrebungen, die keine konkreten Richtlinien für unternehmerische Handlungen bereitstellen.

Nachhaltige „Shared Value Creation“

„Corporate Social Investing aims to improve specific social conditions of unique relevance to each business.“

Mit anderen Worten: Ein Unternehmen muss sich einen Teilbereich aus dem sozialen Ganzen herauspicken, welcher mit seinen geschäftlichen Tätigkeiten in Verbindung steht oder auf den es bewusst Einfluss nehmen kann.

Aus der Sicht von Unternehmen teilt die Foundation Strategy Group **soziale Belange in drei Klassen** ein:

- 1. „Generic Social Issues“:** Diese Klasse betrifft soziale Belange, die weder in direkter Verbindung mit den geschäftlichen Tätigkeiten stehen noch die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit beeinflussen. Das ist der Großteil aller sozialen Belange, und man sieht, dass Unternehmen gerade in diesem Bereich am meisten investieren.
- 2. „Value Chain Impacts“:** Hier finden sich alle sozialen Belange, die in direkter Verbindung mit der Wertschöpfungskette des Unternehmens stehen.
- 3. „Issues in a Competitive Context“:** Aktivitäten in diesem Bereich beeinflussen das Potenzial von Wachstum und Produktivität des Unternehmens in der Zukunft.

Der **Competitive Context** (Wettbewerbszusammenhang) umfasst:

- Input-Faktoren (z.B. Mitarbeiter, Kapitalressourcen, Infrastruktur)
- Eigenschaften der Nachfrageseite (z.B. Bedürfnisse und Bildungsstand der Konsumenten)
- verwandte/unterstützende Branchen (z.B. lokale Lieferanten, Vertriebskanäle)
- Unternehmensstrategie (z.B. bestehendes Rechtssystem, Mitbewerber)

Versucht man nun, soziale Belange den drei genannten Klassen zuzuordnen, so stellt sich heraus: Die Zuordnung variiert mit den unterschiedlichen Perspektiven der Unternehmen. So fällt zum Beispiel das Thema Kunst für die meisten Unternehmen in den Bereich „Generic Social Issues“, weil dieses Thema nicht in direktem Zusammenhang mit ihren geschäftlichen Tätigkeiten steht.

**corporAID multilogue ist das Learning Forum zu
Wirtschaft, Entwicklung und globaler Verantwortung von Unternehmen.**

Creating Shared Value

Herausforderung und Stärken von Corporate Social Integration

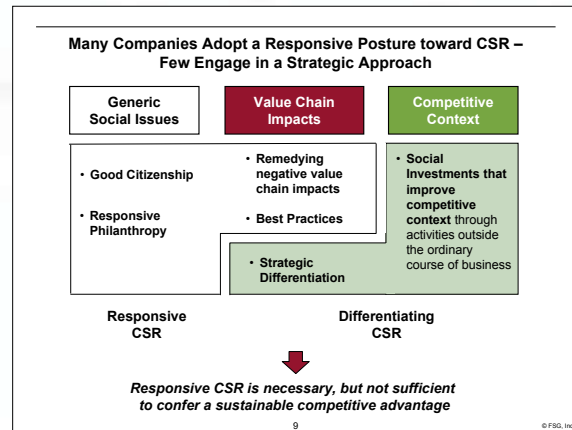
corporAID Multilogue
mit Marc Pfitzer
9. Mai 2006, Hill International,
Schwarzenbergplatz 7, 1010 Wien

Für ein Unternehmen aus der Unterhaltungsbranche fällt es aber in den Bereich „Issues in a Competitive Context“.

Wir sehen: Jedes gesellschaftliche oder soziale Thema steht in unterschiedlicher Verbindung zu einzelnen Unternehmen!

Weiters gilt es zu beachten: Die wesentlichen **Instrumente zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit** des Unternehmens liegen in folgenden Bereichen:

- Investitionen in der Wertschöpfungskette, den Produkten und dem Service (z.B. Was produziere ich, um den Bedürfnissen meiner Kunden gerecht zu werden?)
- Investitionen im „Competitive Context“ (z.B. Kann ich auf die Bedürfnisse meiner Kunden Einfluss nehmen, indem ich soziale Projekte unterstütze und sich in Folge ihre Ansprüche erhöhen?)



„Investments in value chain activities and products & services, on the one hand, and the competitive context on the other hand are the fundamental tools for shared value creation.“

Die Instrumente zur Schaffung von sozialem Mehrwert und zur Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit sind mehr oder weniger ident!

Um nun den Bogen von der Klassifizierung sozialer Belange zu konkreten CSR Aktivitäten zu spannen, teilt die Foundation Strategy Group CSR-Aktivitäten in zwei Kategorien ein:

1. „Responsive CSR“ (reaktive Aktivitäten): In diesen Bereich fallen jene Investitionen, die als Reaktion auf äußeren Druck umgesetzt werden bzw. notwendig für die geschäftlichen Tätigkeiten sind.

2. „Differentiating CSR“ (differenzierende Aktivitäten): In diesen Bereich fallen Investitionen, die das Unternehmen selbst aus logischen Gesichtspunkten geplant hat.

Es gibt immer Manager, die außerhalb dieser Kategorien philanthropisch handeln, die meisten tun dies jedoch aus individuellen Beweggründen, welche die Nachhaltigkeit des Unternehmens nicht beeinflussen oder in Betracht ziehen.

Will man nun die beiden CSR Kategorien den drei Klassen sozialer Belange zuteilen, so fällt auf:

- „Responsive CSR“ umfasst „Generic Social Issues“ und einen Teil von „Value Chain Impacts“.
- „Differentiating CSR“ umfasst „Competitive Context“ und einen Teil von „Value Chain Impacts“.

Die meisten Unternehmen setzen ihre Investitionen im Bereich des „Responsive CSR“ und vergessen auf ihre Einflussmöglichkeiten auf die Bereiche „Value Chain Impacts“ und „Competitive Context“. Doch „Responsive CSR“ reicht nicht aus, um langfristig „Sustainable Shared Value“ zu erzeugen. Erst „Differentiating CSR“ und damit die Einbindung des Unternehmens selbst in den Prozess der Maßnahmenfindung verhilft dem Unternehmen, auch für sich selbst nachhaltig Wert zu schaffen.

**corporAID multilogue ist das Learning Forum zu
Wirtschaft, Entwicklung und globaler Verantwortung von Unternehmen.**

Creating Shared Value

Herausforderung und Stärken von Corporate Social Integration

corporAID Multilogue
mit Marc Pfitzer
9. Mai 2006, Hill International,
Schwarzenbergplatz 7, 1010 Wien

„Investments in value chain activities and products & services, on the one hand, and the competitive context on the other hand are the fundamental tools for shared value creation.“

Optimaler Weise stimmt ein Unternehmen seine Investitionen in den Bereichen „Value Chain Impacts“ und „Competitive Context“ aufeinander ab. Ein gutes Beispiel für so eine strategische Kombination von Investitionen lieferte die Firma VOLVO, die einerseits begann, sehr sichere Autos zu produzieren, und andererseits viel Geld in Sensibilisierungsprojekte investierte, die der breiten Öffentlichkeit das Risiko im Straßenverkehr bewusst machen sollten. Dies garantiert gute Umsätze für VOLVO, deren Autos sicherer sind als die der Mitbewerber, und schafft gleichzeitig in der Gesellschaft ein Bewusstsein für sicheres Verhalten im Straßenverkehr.

In der Praxis stellt sich heraus: je genauer das soziale oder gesellschaftsrelevante Ziel einer Maßnahme definiert wurde, desto besser kann man damit arbeiten.

„Commitments that achieve specific social or environmental goals form the strongest basis for action.“

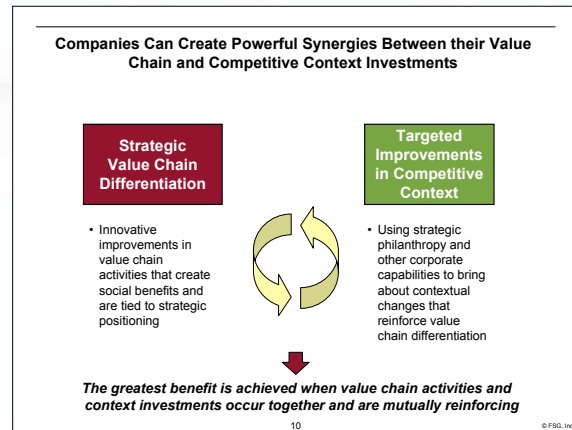
Beispiele aus der Praxis:

Nestlé:

Nestlé ist im Bereich der Nahrungsmittelverarbeitung tätig, die Unternehmensschwerpunkte lauten Ernährung, Gesundheit und Wellness. Nestlé bezieht seine Rohstoffe von Lieferanten und verarbeitet diese zu hochwertigen Produkten. Das multinationale Unternehmen stellte sich die Frage, welche Faktoren in Zukunft wichtig werden könnten. Infolge dessen wurde man sich des Problems des stetig steigenden Nahrungsmittelbedarfs bewußt. Da die Größe der landwirtschaftlich bebaubaren Fläche nicht ausgeweitet werden kann, zog Nestlé den Schluss, dass sich die Qualität der Rohstoffe unter optimalem Einsatz der gegebenen Ressourcen ständig steigern müsse.

Infolge dieser Erkenntnis fokussierte Nestlé sein Augenmerk auf zwei Bereiche:

- Investitionen in der Wertschöpfungskette:
Um sicher zu stellen, dass die Lieferanten ihre Ressourcen optimal nutzen und gleichzeitig den hohen Qualitätsstandards von Nestlé genüge tun, setzte das Unternehmen auf Eigeninitiative. Anstatt seinen Zulieferern Druck zu machen, investierte Nestlé in die Infrastruktur der betreffenden Regionen. So wurden unter anderem Wasserversorgungssysteme errichtet, die die optimale Versorgung der landwirtschaftlichen Flächen unter gleichzeitiger Berücksichtigung eines sparsamen Einsatzes der Ressource Wasser gewährleisten sollten. Qualifizierte Fachkräfte unterstützen die Arbeit der Lieferanten, um so eine optimale Basis für die Verständnis des Problems zu schaffen.
- Investitionen im Competitive Context:
Nestlé war sich dessen bewußt, dass das erworbene Wissen an eine breitere Öffentlichkeit kommuniziert werden musste. So wurde unter anderem in Aufklärungsmaßnahmen investiert, um der Bevölkerung die Wichtigkeit von qualitativ hochwertigen Produkten bewusst zu machen. Überdies ist Nestlé Partnerschaften mit anderen Nahrungsmittelherzeugern eingegangen, um



**corporAID multilogue ist das Learning Forum zu
Wirtschaft, Entwicklung und globaler Verantwortung von Unternehmen.**

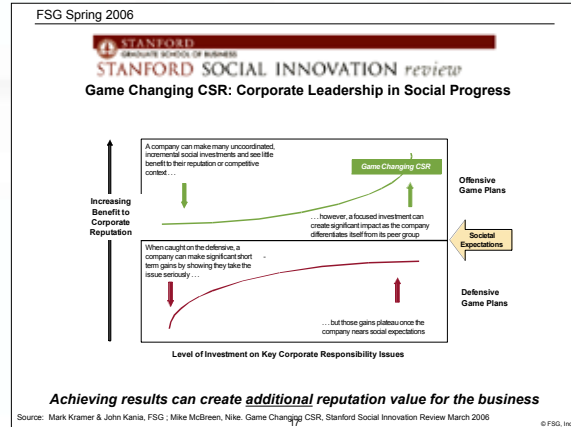
Creating Shared Value

Herausforderung und Stärken von Corporate Social Integration

corporAID Multilogue
mit Marc Pfitzer
9. Mai 2006, Hill International,
Schwarzenbergplatz 7, 1010 Wien

dem erworbenen Wissen eine breiter Wirkung zu vereihen.

Ein weiterer Schritt, den das Unternehmen gesetzt hat, bestand darin in spezielle Regionen zu investieren, um so eine Verbindung zwischen Wertschöpfungskette und Konsumenten zu schaffen. Indem man die Lebensbedingungen in Zulieferländern erhöhte (z.B. Investitionen in das Schulsystem) und somit die Produktionsbedingungen verbesserte, steigerte man auch die Ansprüche und gleichzeitig die Nachfrage potentieller Konsumenten.



Nestlé hat damit sozialen Mehrwert in den Lieferantenländern geschaffen, die Ansprüche seiner Kunden erhöht und damit auch einen Beitrag für sein zukünftiges Wachstum gelegt. Gleichzeitig ist es möglich, diese Gedankengänge öffentlich darzulegen und somit das Interesse sowie das Qualitätsbewusstsein der Kunden anzusprechen.

Anhand dieses Praxisbeispiels wird ersichtlich, dass es wichtig ist, Investitionen im sozialen Bereich sehr fokussiert zu planen. Ansonsten läuft man Gefahr, das Budget für verschiedene Investitionen zu veräußern, die keinen nachhaltigen Effekt auf die Reputation des Unternehmens haben.

Ich unterscheide **vier Prinzipien für effektiv nachhaltige Investitionen**:

1. Das richtige Thema auswählen
2. Konkrete Ziele herausarbeiten und Schritte zu ihrer Erreichung transparent machen
3. Einsatz von Wertschöpfungskapital
4. Partnerschaften zu Nutzen machen (mit anderen in der Branche zusammen arbeiten)

Messen von CSR Auswirkungen:

Ein großes Problem liegt in der Tatsache, dass die Tragweite sozialer Wohltaten schwierig zu messen ist. Man darf dabei nicht Gefahr laufen, CSR-Aktivitäten nur nach finanziellen Kriterien zu messen.

„Capturing corporate social benefit demands the same rigor as measuring financial performance.“

Hilfreiche Anhaltspunkte:

- Konkrete Beschreibung von Sozial- bzw. Umweltbedingungen
- Festhalten von Verbesserungen
- Kosten bzw. in Vergleich zu Einnahmen stellen (z.B. Haben sich die Absatzzahlen verändert?)
- Report on unique shared value creation rather than a myriad of externally derived standards (Vielmehr von einzigartiger Wertentwicklung berichten als von einer Vielzahl extern bestimmter Standards)

**corporAID multilogue ist das Learning Forum zu
Wirtschaft, Entwicklung und globaler Verantwortung von Unternehmen.**