

Neuerfindung des Kapitalismus?

Anmerkungen zum Shared Value-Konzept von Michael E. Porter und Mark R. Krämer

(Porter, Michael E./Krämer, Mark R.: Die Neuerfindung des Kapitalismus, in: Harvard Business Manager, Februar 2011, S. 58-75, Originalausgabe „Rethinking Capitalism“, Harvard Business Review, Januar 2011)

Publiziert in: Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft: INSM Blog Ökonomie verstehen, Berlin 05.04.2012, URL: <http://blog.insm.de/2193-shared-value-die-neuerfindung-des-kapitalismus/>

© Prof. Dr. Ulrike Reisach, März 2012, www.ulrike-reisach.de, E-Mail: ulrike-reisach@hs-neu-ulm.de

Sinkendes Ansehen von Unternehmen

Nach dem Schock der andauernden Wirtschafts- und Finanzmarktkrise ist weltweit das Vertrauen in die Selbstheilungskräfte der Marktwirtschaft gesunken. Umfragen des Allensbach-Instituts zeigen, dass nur 31% der Befragten das freie Unternehmertum als ein für die Allgemeinheit nützliches Tun und als Triebfeder der Wirtschaft¹ erkennen. Die Reputation von Investmentbanken, Großunternehmen und deren Repräsentanten ist in den reichen Industriestaaten auf einem Tiefpunkt angelangt.² Der Protest gegen die mangelnde Verantwortung spekulativer Fonds und kurzfristig orientierter Investmentbanker trifft immer mehr die gesamte Wirtschaft. Damit geraten auch Unternehmen in Rechtfertigungszwang, deren Geschäftstätigkeit in hohem Maße verantwortlich ist – für Kunden, Mitarbeiter und Region. In einer Zeit wachsender Verunsicherung und Zweifel an der Lauterkeit der Motive und Entscheidungen der handelnden Akteure ist es erforderlich, dass Unternehmen ihren gesellschaftlichen Mehrwert deutlich machen. Dies dachten sich wohl auch Michael E. Porter und Mark R. Krämer, als sie ihr Konzept des „Shared Value“³ vorstellten.

Shared Value als „höhere Form des Kapitalismus“ oder als Abkehr von der Chremastik?

Die Zeitschrift Harvard Business Manager titulierte den Artikel Porters und Krämers mit den viel versprechenden Worten „Die Neuerfindung des Kapitalismus“. Shared Value, erfahren wir dort, ist „nicht Social Responsibility, Philanthropie oder gar Nachhaltigkeit, sondern eine neue Methode, wirtschaftlichen Erfolg anzustreben“.⁴ Spannend, so denkt sich der Leser, denn welches Unternehmen wollte nicht wissen, wie es auf innovative Art und Weise wirtschaftlich erfolgreich(er) sein könnte? So lernen wir, dass Gewinne, die auch einem gesellschaftlichen Zweck dienen, für eine „höhere Form des Kapitalismus“⁵ stehen. Doch diese höhere Form des Kapitalismus erfanden keineswegs Porter

¹ Vgl. Institut Allensbach, zitiert nach Lin-Hi, Nick: Corporate Social Responsibility. Eine Investition in den langfristigen Unternehmenserfolg? In: Roman Herzog Institut, Diskussionen, Nr. 18, München 2011, S. 7

² Vgl. Z.B. Reputation Institute, 2011 sowie Edelman Trust Barometer 2011, URL: <http://www.edelman.com/trust/2011/uploads/Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Deck.pdf> (Zugriff vom 12.11.2011)

³ Vgl. Porter, Michael E./Krämer, Mark R.: Die Neuerfindung des Kapitalismus, in: Harvard Business Manager, Februar 2011, S. 58-75; auch zitiert von Alexey, Norbert/Wittmann, Robert G.: Das Gemeinsame der drei weltweiten Krisen der letzten zehn Jahre, in: Managerismus – Einsichten Nr. 7, München 2011, S. 8

⁴ Vgl. ebd., S. 60

⁵ Vgl. hierzu uns zum Folgenden ebd., S. 61, S. 63 und S. 65

und Krämer, sondern der griechische Philosoph Aristoteles. Er bezeichnete eine wirtschaftliche Tätigkeit, in der es nicht mehr um das Produkt und dessen Nutzen (für den Kunden) sondern ausschließlich ums Geldverdienen geht, als Chremastik⁶. Ihr stellte er das häusliche, vor- und versorgende Wirtschaften, die Oikonomia, gegenüber. Rund 2.350 Jahre später wird dieses Konzept also durch Beispiele von wirtschaftlicher und zugleich gesellschaftlicher Wertschaffung wiederbelebt und „Neuerfindung des Kapitalismus“ genannt. Wahrscheinlich ist es für die Zielgruppe Manager in den USA und weltweit taktisch besser, dieses eine Innovation zu nennen, als sich auf die Antike zu berufen.

Wertschaffung durch besonnene Internationalisierung

In ihren Ausführungen greifen Porter und Krämer auch Fehlentwicklungen der Globalisierung auf. Im Zuge der Globalisierung seien Standorte und Lieferketten nicht mehr nur durch die Kostenbrille zu betrachten. Vielmehr müssten Unternehmen ein Produkte und Märkte neu verstehen und Produktivität in der Wertschöpfungskette durch die Förderung lokaler Cluster neu definieren. Dies ist jedoch ebenfalls kein neuer Ansatz. So analysierten z.B. Steffen Kinkel und Christoph Zanker vom Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) bereits seit 2001 die entsprechenden Entwicklungen und Determinanten am Beispiel der Automobil- und Automobilzulieferindustrie.

Sie nennen folgende Determinanten für Misserfolg von Verlagerungen⁷:

- Zu einseitige Fokussierung auf offensichtliche Kostenvorteile, speziell Personalkosten,
- Zu wenig Managementressourcen und -erfahrung für den Aufbau ausländischer Produktionsstandorte und Unterschätzung des Aufwandes, im Ausland einen Produktionsstandort aufzubauen und zu betreiben.

Gleichzeitig seien oft die positiven Faktoren des Heimatstandorts unterschätzt worden:

- Know-how, z.B. durch Innovationscluster, also qualitative Standortvorteile wie Netzwerke mit Kunden und Zulieferern,
- Hoher Automatisierungsgrad, der die Bedeutung der Lohnkostenniveau relativiert,
- Sehr gute Infrastruktur und Rechtssicherheit.

Wer sich Kinkel und Zanker oder entsprechende ähnliche Analysen des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft (RKW) vor Augen hält, wundert sich, wie die Erkenntnisse von Porter und Krämer als neu bezeichnet werden können. Sie decken sich exakt mit den damaligen Erkenntnissen der deutschen Industrie, die daher bereits vergleichsweise früh begonnen hat, Auslandsverlagerungen kritisch zu sehen.

CSR in der Wertschöpfung statt bloßer Marketing-Kampagnen

Das Prinzip des „Shared Value“ sei für Unternehmen, so argumentieren Porter und Krämer, „die beste Chance, in den Augen der Öffentlichkeit wieder Existenzberechtigung zu erlangen“.⁸ So hätten Corporate Social Responsibility (CSR) Programme, die oft auf äußeren Druck hin entstünden, nur begrenzt Berührungspunkte mit dem eigentlichen Geschäft des Unternehmens, so dass sie auf Dauer

⁶ Vgl. Aristoteles: Politik, hrsg. Von Tsouyopoulos, N./Grassi, E., München 1965, 125a 20ff

⁷ Vgl. dazu das Buch von Kinkel, Steffen/Zanker, Christoph: Globale Produktionsstrategien in der Automobilzulieferindustrie. Erfolgsmuster und zukunftsorientierte Methoden zur Standortbewertung, Berlin 2008.

⁸ Vgl. Porter, Michael E./Krämer, Mark R.: Die Neuerfindung des Kapitalismus, in: Harvard Business Manager, Februar 2011, S. 61

schwierig zu rechtfertigen und zu finanzieren seien. Damit sprechen Porter und Krämer den CSR-Begriff des angelsächsischen Sprach- und Wirtschaftsraums an, in dem CSR oft als Marketing-Instrument genutzt wird.

Der große Gegensatz zwischen „Wirtschaft“ und „Gesellschaft“, die einseitige Gewinnmaximierung und Vernachlässigung gesellschaftlicher Belange, stießen bei Verfechtern der sozialen Marktwirtschaft schon immer auf Skepsis⁹. Denn viele deutsche Unternehmen sehen ihr unternehmerisches und damit zugleich auch gesellschaftliches Engagement anders: Es geht nicht darum, zuerst ohne Rücksicht auf Mitarbeiter, Umwelt und Region Gewinne zu maximieren und dies nachträglich sozialverträglich aufzuwerten. Es geht vielmehr um verantwortliches unternehmerisches Handeln in der gesamten Wertschöpfungskette, also inmitten der eigentlichen Geschäftstätigkeit: Man fertigt hochwertige Produkte, die Mehrwert für die Kunden schaffen, auf umweltverträgliche Weise und sichert damit Arbeitsplätze und Lebensqualität in der Region. Die Qualität und das Ansehen der Produkte wie auch die Effizienz des Fertigungsprozesses sind so hoch, dass ein auskömmlicher Gewinn und internationale Markterfolge erzielt werden. Der amerikanische Politologe Francis Fukuyama, der 1989 mit seinem Buch „Das Ende der Geschichte“ den demokratischen Kapitalismus als Endpunkt der gesellschaftlichen Entwicklung bezeichnete, lobt das deutsche Modell: „Deutschlands Wirtschaftsmodell könnte für die USA durchaus ein Vorbild sein. Deutschland hat es geschafft, weiterhin im eigenen Land Produkte herzustellen, die der Rest der Welt kaufen will. Dadurch haben Sie Ihre Mittelschicht viel besser geschützt als wir.“¹⁰

Nachhaltigkeit, gesellschaftlicher Nutzen und staatliche Gesetzgebung

Es entspricht dem Verständnis von Nachhaltigkeit, wenn alle drei Säulen der Verantwortung, die finanzielle, soziale und umweltbezogene¹¹, gleichermaßen zu ihrem Recht kommen. „Die besten Unternehmen haben einst eine ganze Reihe von Rollen übernommen und dabei die Bedürfnisse von Arbeitern, Gemeinschaften und Unternehmen in ihrem Umfeld gleichermaßen beachtet.“¹² In Deutschland ist vielfach noch lebendig, was Porter und Krämer hier als Rückblick beschreiben. Auch wenn sie konstatieren, dass Märkte nicht nur von wirtschaftlichen, sondern auch von gesellschaftlichen Bedürfnissen geprägt sind, so ist dies keine neue Erkenntnis. Die Identifikation gesellschaftlicher Bedürfnisse, Vorteile und Probleme, die in Zusammenhang mit den Produkten stehen¹³, ist ein Gebot kaufmännischer Klugheit, ebenso die Sicherung der Überlebensfähigkeit von Zulieferbetrieben und Investitionen in die Gesundheit und Arbeitssicherheit der Belegschaften¹⁴. Sie sind Ausfluss des Wirtschaftlichkeitsprinzips, so wie es der sparsame Umgang und die effiziente Nutzung der Ressourcen Energie, Wasser und Luft sind.

⁹ Vgl. Noll, Bernd: Grundriss der Wirtschaftsethik. Von der Stammesmoral zur Ethik der Globalisierung. Kohlhammer/Stuttgart 2010, Sonderausgabe der Landeszentrale für politische Bildungsarbeit, S. 221 ff

¹⁰ Vgl. Fukuyama, Francis im Spiegel-Gespräch, Der Spiegel 5/2012, Hamburg, S. 86-88

¹¹ So auch dargestellt in John Elkingtons „Triple Bottom Line“, siehe John Elkington im Interview mit INSEAD Knowledge: Putting social innovation and entrepreneurship on the business agenda, in: INSEAD Knowledge, Fontainebleau, February 21, 2011, URL: <http://knowledge.insead.edu/the-big-interview-john-elkington-110221.cfm>

¹² Porter, Michael E./Krämer, Mark R.: Die Neuerfindung des Kapitalismus, in: Harvard Business Manager, Februar 2011, S. 65

¹³ Vgl. ebd., S 66

¹⁴ Vgl. hierzu und zur Ressourcennutzung ebd., S. 67f

Neu für die USA, nicht aber für eine soziale Marktwirtschaft wie Deutschland, ist die Passage „Was gute Regulierung bewirken kann“.¹⁵ Dabei stellen sie bekannte ordnungspolitische Grundsätze vor wie z.B. den, dass Ziele und Standards vorgegeben werden, ohne die Art und Weise der Umsetzung detailliert zu reglementieren, um für markt- und branchenspezifische Lösungen offen zu bleiben. Eine auf das gesellschaftliche Wohl ausgerichtete staatliche Ordnungspolitik mag in den USA, in der das freie Wirken der Marktkräfte hoch gehalten und jede Form staatlicher Intervention mit Skepsis betrachtet wird, politisch umstritten sein – in Deutschland besteht darüber zumindest in den Grundlinien weitgehender Konsens. In Europa (mit Ausnahme des vereinigten Königreichs) besteht auch Einigkeit darüber, dass strengere Regeln zur Eindämmung spekulativer Geschäfte von Investmentbanken und Fonds wünschenswert sind. Die Verabschiedung solcher Regeln, deren Einführung seit dem G8-Gipfel in Heiligendamm 2008 regelmäßig von Deutschland und Frankreich auf die Agenda gesetzt wird, scheiterte jedoch stets am Widerstand Großbritanniens und der USA. Porter und Krämer wagen es nicht, in diesem entscheidenden Punkt staatlicher Regelsetzung Stellung zu beziehen.

Fazit: Rückbesinnung statt Neuerfindung

Zusammenfassend handelt es sich bei der „Neuerfindung des Kapitalismus“, man muss es leider so sagen, um „alten Wein in neuen Schläuchen“. Denn in Deutschland ist die Überzeugung, dass unternehmerische Tätigkeit noch einen Zweck jenseits des Gewinns haben sollte, in Form der Sozialen Marktwirtschaft fest verankert. Wir müssen also nicht unbedingt in die USA blicken, um zu lernen, was nachhaltige Wertschaffung und gesellschaftlich wertvolles Unternehmertum bedeuten. Allerdings wirkte die Einstellung, mit unternehmerischem Handeln zugleich auch etwas Positives für die Gesellschaft zu tun, im Zuge der Nachahmung amerikanischer Modelle Ende der 90er und Anfang der 2000er fast schon antiquiert¹⁶ – keine hinlängliche Berücksichtigung des Shareholder Value, so hätten die Kapitalmärkte damals geurteilt. Daher haben es manche Unternehmen versäumt, ihre gesellschaftliche Daseinsberechtigung hinlänglich klar zu machen. Manchen kommt es fast wie eine Selbstverständlichkeit vor, zu sagen, dass sie dazu da sind, gute Maschinen, Autos oder Medikamente auf verantwortliche Weise herzustellen.

Doch Schweigen und mit CSR-Maßnahmen „kompensieren“ ist gefährlich: Wenn die Menschen glauben, nur CSR-Maßnahmen könnten den vermeintlich negativen Einfluss der Unternehmen abmildern, so herrscht eine Fehlwahrnehmung vor. Sie schafft auch die Erwartungshaltung, Unternehmen müssten das tun, was Staat und Politik kaum gelingt, nämlich alle Probleme, von Armut über Verteilungsgerechtigkeit bis hin zu Umweltschäden, am besten weltweit, lösen. Hier sind die Ansprüche der Menschen in vielen aufstrebenden Volkswirtschaften, z.B. China, Brasilien, Russland, bescheidener – selbst dann, wenn die Bedingungen in Sachen Arbeitnehmer- und Umweltschutz dort noch zu wünschen übrig lassen. In diesen Ländern steigen, trotz ursprünglich sozialistischer Grundwerte, mit dem Wirtschaftswachstum die Zustimmungswerte zur Marktwirtschaft sowie das Ansehen der Unternehmen¹⁷.

¹⁵ Vgl. ebd., S.75

¹⁶ Vgl. Reisach, Ulrike: Die Amerikanisierungsfalle. Kulturkampf in deutschen Unternehmen. Berlin März 2007

¹⁷ Vgl. dazu die Erhebungen im Edelman Trust Barometer 2011, URL:

<http://www.edelman.com/trust/2011/uploads/Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Deck.pdf>, (Zugriff vom 02.12.2011)

Daher ist es begrüßenswert, dass eine US-Management-Ikone wie Michael E. Porter sich des Themas „Shared Value“ annimmt und ein breites Publikum zum Nachdenken anregt. Auch der Hinweis von Porter und Krämer, dass die Lehrpläne der Business Schools entsprechend anzupassen sein, ist korrekt. Wie so oft bedarf es vielleicht auch beim gesellschaftlichen Mehrwert von Unternehmen des Anstoßes einer renommierten US-Publikation, bis das Thema auch hierzulande Eingang in die akademische Diskussion und Lehre findet¹⁸. Bei dieser Gelegenheit sollte allerdings auf die Wurzeln des Vorschlags von Porter und Krämer hingewiesen werden. Sonst bewundern jüngere Studierende am Ende die Fortschrittlichkeit der amerikanischen Wirtschaftsdenker, ohne die viel älteren und hier oft viel passenderen europäischen Ursprünge zu kennen.

©Prof. Dr. Ulrike Reisach, März 2012 www.ulrike-reisach.de, Kontakt: ulrike-reisach@hs-neu-ulm.de

¹⁸ Vgl. Hoefle, Manfred: Zeit für eine Neuausrichtung der BWL/Managementlehre, In: Managerismus, Denkschrift Nr. 6, München März 2012, S. 16 ff