

# Creating Shared Value – die Rettung des Kapitalismus?

ANDREAS SUCHANEK\*

*Korreferat zu den CSV-Beiträgen*

## 1. Einleitung

Creating Shared Value (CSV) ist im Kontext der Diskussion um die Rolle und Verantwortung von Unternehmen ein relativ neuer Ansatz, dessen Meriten unterschiedlich beurteilt werden, wie die anderen Beiträge in diesem Heft zeigen. In diesem Kommentar wird als Maßstab der Anspruch zu Grunde gelegt, den Porter und Kramer selbst formulieren: einen Beitrag zur Re-Legitimierung des Kapitalismus bzw. der Marktwirtschaft zu leisten. Die These dieses Kommentars wird lauten: Diesem selbst formulierten Maßstab werden Porter und Kramer nicht gerecht, da sie für das Schlüsselproblem der Legitimationsfrage keine systematische Antwort bieten: *die Vermeidung der Verletzung legitimer Ansprüche bzw. Vertrauenserwartungen.*

Die Argumentation gliedert sich wie folgt: Im nächsten Abschnitt erfolgt eine Bestandsaufnahme des Ansatzes, Abschnitt 3 skizziert knapp die Diskussion. Daran anschließend wird in Abschnitt 4 das Schlüsselproblem dargelegt, aus dem sich der Maßstab der Beurteilung herleitet. Diese Beurteilung erfolgt im fünften Abschnitt.

## 2. Der Ansatz

Porter und Kramer haben ihren Ansatz im Ausgang von einem bestimmten Verständnis von Corporate Social Responsibility (CSR) entwickelt, wonach diese Verantwortlichkeit im Wesentlichen in freiwilligen „guten Taten“ von Unternehmen für gesellschaftliche Anliegen über das Kerngeschäft hinaus besteht, mit dem Ziel, gesellschaftliche Legitimität zu generieren (vgl. Porter/Kramer 2011).

Diese Idee haben sie systematisiert, indem sie die „guten Taten“ – im Sinne des Beitrags von Unternehmen zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen – zur grundlegenden strategischen Ausrichtung erklärt haben, unter Verweis darauf, dass es hier zahlreiche Win-win-Situationen gäbe, sei es bei der Generierung neuer Produkte und Dienstleistungen, bei der Optimierung der Wertschöpfungskette oder dem Clustermanagement. Auf diese Weise sollen soziale und ökologische Anliegen nicht nur zum genuinen Geschäftsinteresse der Unternehmen werden; zugleich werde damit, so Porter und Kramer, die gefährdete Legitimation des Kapitalismus als Wirtschaftsform, in der sich Unternehmen auf Kosten anderer bzw. der Gesellschaft bereichern, wiedergewonnen, indem gezeigt und umgesetzt werde, welchen Beitrag die Unternehmen für die Gesellschaft leisteten.

---

\* Prof. Dr. Andreas Suchanek, HHL – Leipzig Graduate School of Management, Jahnallee 59, D-04109 Leipzig, Tel.: +49-(0)341-9851871, Fax: +49-(0)341-9851874, E-Mail: andreas.suchanek@hhl.de, Forschungsschwerpunkte: Wirtschafts- und Unternehmensethik.

### 3. Die Diskussion

Dieser Ansatz ist, wie schon verschiedentlich hervorgehoben wurde, in der Praxis sehr gut rezipiert worden. Auch aus theoretischer Sicht gibt es Zustimmung (vgl. z.B. Lütge und Liel in diesem Band), doch es überwiegen die Kritiken. Moniert wird insbesondere, dass der Ansatz einem ökonomischen Denkgebäude verhaftet bleibe und notwendige grundsätzliche Weichenstellungen, die sich aus ethischer Reflexion ergäben, nicht getätigt würden (vgl. Beschorner und Hajduk sowie Hübscher in diesem Band). Dies sei nicht zuletzt deshalb problematisch, weil sich Porter und Kramer auf die Win-win-Konstellationen konzentrierten, aber die Konstellationen, in denen die ökonomischen Interessen der Unternehmen mit den gesellschaftlichen Anliegen konfligierten – die „B-Cases“ (vgl. Scholz und de los Reyes in diesem Band) –, weitgehend ausblendeten bzw. diese Konflikte trivialisierten, indem sie das Recht dafür zuständig erklärten.

Im Folgenden soll diese Kritik weiter untermauert werden, da sie ein Problem betrifft, dessen Bewältigung für die Legitimation des Kapitalismus fundamental ist. Es gilt dieses Problem zu adressieren, wenn man verlorengegangene Legitimation zurückgewinnen will; und die Frage ist, ob der CSV-Ansatz dies tut. Die Antwort ist negativ.

### 4. Das Schlüsselproblem

Als *die* grundlegende Aufgabe von Unternehmen, von deren Erfüllung ihre gesellschaftliche Legitimität abhängt, wird hier Wertschöpfung, d.h. die Produktion von gesellschaftlich erwünschten Gütern und Dienstleistungen, angesetzt. Zwei Qualifikationen sind anzubringen: Der Prozess der Wertschöpfung muss

1. in „anreizkompatibler“ Weise möglich sein; man wird nicht erwarten können, dass Unternehmen bzw. die sie repräsentierenden Akteure dauerhaft gegen ihre eigenen Interessen handeln werden – mehr noch: Unternehmen haben ein *legitimes* Interesse daran, im Wettbewerb zu überleben und erfolgreich zu sein.<sup>1</sup> Und er muss
2. in einer Weise erfolgen, die die *legitimen Interessen bzw. Vertrauenserwartungen Dritter nicht beeinträchtigt*.<sup>2</sup> Ethisch formuliert basiert diese Bedingung auf dem Kriterium der Verallgemeinerbarkeit bzw. Zustimmungsfähigkeit, wobei zu beachten ist, dass es um die *legitimen* Interessen (Erwartungen, Ansprüche) geht, also jene, die ihrerseits verallgemeinerbar sind. Nicht jeder Anspruch ist berechtigt, nicht jede Beeinträchtigung durch unternehmerisches Handeln unzumutbar.

Für die Legitimierung des Kapitalismus ist vor allem die letztgenannte Bedingung von grundlegender Bedeutung, denn mit ihr wird die dauerhafte Stabilität und Verlässlich-

---

<sup>1</sup> Insofern ist der „business case“ wichtig, doch ist er aus gesellschaftlicher bzw. ethischer Sicht kein Ziel, sondern eine Restriktion. Aus Sicht des (auch korporativen) Akteurs kann es sich um ein Ziel handeln, doch ist dann die nachfolgend genannte Bedingung als bindende Restriktion zu betrachten.

<sup>2</sup> Als darin enthalten ist die weitere Bedingung zu denken, dass der Prozess der Wertschöpfung in nachhaltiger Weise erfolgt, d.h. in einer Weise, die *künftige* Wertschöpfung nicht unterminiert.

keit des Wirtschaftssystems angesprochen: Gesellschaftliche Kooperation beruht auf dem wechselseitigen *Vertrauen* der Nicht-Schädigung und je geringer dieses Vertrauen ist, desto geringer die gesellschaftliche Wertschöpfung (vgl. Suchanek 2015).<sup>3</sup> Handlungen, die diese Stabilität gefährden, können deshalb nicht einfach durch „gute Taten“ kompensiert werden; ein Bankraub wird nicht deshalb moralisch akzeptabel, weil die Bankräuber die Bankangestellten respektvoll behandelten oder einen Teil der Beute philanthropisch verwendeten.

Systematisch gesehen ist dieses Kriterium der Beachtung legitimer Interessen Dritter konkreten unternehmerischen Aktivitäten vorgeordnet, denn es stellt die *Voraussetzung* für nachhaltig erfolgreiche Wertschöpfung, insbesondere hinreichendes wechselseitiges Vertrauen, bereit. Eben deshalb kommt der Respektierung legitimer Ansprüche bzw. Vertrauenserwartungen ein so zentraler Stellenwert zu; schon ein einzelner Verstoß kann weitreichende Folgen haben. Aus diesem Grund ist dieses Kriterium entscheidend für die Legitimationsfrage des Kapitalismus: Die Menschen erwarten, dass sie nicht geschädigt werden durch unternehmerisches Handeln; und sie erleben es immer wieder, dass Gewinne erzielt werden können durch die Verletzung legitimer Interessen Dritter.

## 5. Zur Beurteilung des CSV-Ansatzes

Legt man als Maßstab für die Beurteilung des CSV-Ansatzes zugrunde, wie gut er das im vorigen Abschnitt genannte Schlüsselproblem zu lösen imstande ist, lässt sich eine klare Antwort geben.

So stellen Porter und Kramer systematisch auf gesellschaftliche Wertschöpfung als Grundaufgabe von Unternehmen ab. Und sie tun dies in einer Weise, die die „Anreizkompatibilität“ immer im Blick hat: Auch das Unternehmen muss aus dieser gesellschaftlichen Wertschöpfung Vorteile ziehen. Es geht um Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil – und eben nicht nur zum einseitigen Vorteil der Unternehmen, wie es des Öfteren wahrgenommen wird –, aber auch nicht um „uneigennütziges“ Engagement, das unter Marktbedingungen nicht dauerhaft möglich wäre.

Doch den dritten genannte Aspekt, die aus ethischer Sicht grundlegende Bedingung der Nicht-Schädigung legitimer Interessen Dritter, nehmen sie gerade nicht in den Blick, obwohl es genau solche Phänomene: Menschenrechtsverletzungen, (schlimmere Formen der) Kinderarbeit, Korruption, Bilanzverschleierung, Kostenexternalisierungen etc. sind, die die Legitimation des Kapitalismus unterminieren, wenn Unternehmen mithilfe solcher Praktiken ihre Kosten senken bzw. Gewinne steigern. Sie trivialisieren – ähnlich übrigens wie M. Friedman<sup>4</sup> – dieses Problem durch eine geeignete Annahme: „Creating shared value presumes compliance with the law and ethical

---

<sup>3</sup> Dieses Vertrauen ist zu einem großen Teil Systemvertrauen, d.h. Vertrauen in bestehende Institutionen, woraus sich als ethischer Imperativ die Pflicht zur Respektierung der entsprechenden Regeln ergibt.

<sup>4</sup> Vgl. den Schlusssatz seines berühmten Aufsatzes: „[T]here is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud“ (Friedman 1970: 126).

standards, as well as mitigating any harm caused by the business (...)” (Porter/Kramer 2011: 75). Doch genau hier ist Theorie gefordert. Denn es geht um die Bestimmung bzw. Abwägung unterschiedlicher legitimer Interessen (Erwartungen, Ansprüche) gegenüber solchen, die nicht verallgemeinerbar sind; und das gilt, wie angedeutet, sowohl für die Interessen des Unternehmens selbst wie für die der verschiedenen Stakeholder. Diese Abwägung ist deshalb so anspruchsvoll – und bedarf deshalb theoretischer Anleitung, weil sie in der Praxis offensichtlich nicht nur aufgrund philosophischer Erwägungen erfolgen kann, sondern empirische Fragen des „Könnens“ eine zentrale Rolle spielen (vgl. Homann 2014). Unternehmen können nicht die Korruption in der Welt beseitigen, doch sie haben die Möglichkeit zu einer glaubwürdigen Antikorruptionspolitik; und solche Strategien lassen sich durchaus als Investitionen in die (Bedingungen der gesellschaftlichen) Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil interpretieren (vgl. Suchanek 2015).

Insofern spielen auch und gerade die Kompetenzen, die Porter und Kramer einbringen können, eine wesentliche Rolle. Doch gilt es, wie etwa Beschorner und Hajduk betonen, sie zu integrieren mit einem hinreichenden Verständnis der Grundlagen der Legitimation des Kapitalismus, wenn man letztere wieder stärken will.

## Literaturverzeichnis

- Friedman, M.* (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: New York Times Magazine, Sept. 13, 32–33, 122–126.
- Homann, K.* (2014): Sollen und Können. Grenzen und Bedingungen der Individualmoral, Wien: Ibero.
- 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.
- Suchanek, A.* (2015): Unternehmensethik. In Vertrauen investieren, Tübingen: Mohr Siebeck.