

Michael E. Porter

Gemeinsame Wertschöpfung als Aufgabe

Der renommierte Harvard-Professor Michael E. Porter präsentierte in der Schweiz sein Konzept für Strategien, mit denen sich Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile sichern können. Gleichzeitig diagnostizierte er wachsende Spannungen zwischen Finanzsektor, Firmen und Gesellschaft. Sein Rezept zur Harmonisierung lautet Shared Value – gemeinsame Wertschöpfung. René Pfister

Michael E. Porter referierte an einer Tagung der International Business School (ZfU) in Regensburg. Der Leiter des Institute for Strategy and Competitiveness in Boston und Verfasser des Strategieklassikers «Competitive Advantage» gilt als führender Managementtheoretiker und ist mit seinen Analysen zur Wertschöpfung und Konkurrenzfähigkeit (5-Kräfte-Modell und Cluster-Bildung) bekannt geworden. Vor rund 250 Teilnehmenden, darunter viele Persönlichkeiten aus Chefetagen, legte er seine verfeinerten Konzepte dar, mit denen sich Unternehmen erfolgreich und nachhaltig Wettbewerbsvorteile verschaffen können.

Einen Schwerpunkt widmete Porter seinem neusten Forschungsthema – dem Konzept des Shared Value. Darunter versteht Porter – allgemein formuliert – eine Unternehmensstrategie, welche die Konkurrenzfähigkeit stärkt und gleichzeitig dafür sorgt, dass sich die sozialen und ökonomischen Rahmenbedingungen im gesellschaftlichen Umfeld verbessern. Shared Value bedeutet auch einen Mehrwert, von dem sowohl die Firmen als auch die Gesellschaft profitieren. Dass sich Firmen oder – in Porters Jargon – «das Business» für Shared Value, also «gemeinsame Wertschöpfung» einsetzen, ist für den Harvard-Ökonomen eine zentrale Aufgabe der Wirtschaft.

Umdenken ist nötig

Ausgangspunkt für diese These ist die aktuelle Situation in Wirtschaft und Gesellschaft. Hier diagnostiziert Porter eine wachsende Kluft zwischen dem Finanzsektor und dem Rest der Wirtschaft. Zwischen den Finanzmärkten und dem industriellen Sektor seien die Spannungen so gross, dass man sie nicht igno-



Propagiert Shared Value: Michael E. Porter (Mitte), hier an einem Nestlé-Forum zum Thema im Mai – mit Nestlé-Präsident Peter Brabeck-Lethmate (links).

rieren könne, betont Porter. Sie seien auch die Folge unterschiedlicher Interessen von Investoren und Aktienmärkten, die primär auf kurzfristige Gewinne aus seien, und langfristig denkenden Unternehmen. Letztere seien nur mit verlässlichen Investoren in der Lage, erfolgreiche Strategien zu entwickeln. «The stock market is not good for companies», sagt Porter dazu provokativ. Viele Investoren auf den Finanzmärkten seien zu weit weg von den realen Cashflows der Firmen. Das sei auch der Grund dafür, dass viele Unternehmen sich von den Börsen abwenden würden – um ihr Glück mit einem Going Private oder der Suche nach verlässlichen Privatinvestoren zu suchen. Unternehmen müssten sich, betont Porter, ihre Kapitalgeber sehr sorgfältig aussuchen, damit sie langfristig operieren könnten.

Ein noch grösseres Problem ist laut Porter der wachsende Graben zwischen dem Business und dem sozialen und gesellschaftlichen Umfeld. Die Aktivitäten und Ziele der Unternehmen wür-

den, so Porter, von wachsenden Teilen der Gesellschaft zunehmend als unvorteilhaft fürs Gemeinwohl wahrgenommen. Das Auseinanderdriften von Businesswelt und den wachsenden sozialen und gesellschaftlichen Herausforderungen ist laut Porter mit einem Vertrauensverlust gegenüber der Ökonomie verbunden. Der Nutzen vieler Firmen und ihrer Produkte sei für viele Menschen nicht mehr ersichtlich, zumal negative Effekte (social trade-offs) unübersehbar seien. Das gelte etwa für die Umwelt, die Gesundheit, die Sicherheit, den Arbeitsmarkt oder das Gemeinwesen. Die Folge dieser Entwicklung sei der Trend zu businessfeindlichen Interventionen und Regulierungsdruck. Das wiederum beeinträchtige das Wachstum und die Innovationsfähigkeit der Wirtschaft und führe zu Entlassungen und Arbeitslosigkeit.

Weil die Sorge über soziale und gesellschaftliche Probleme stark zugenommen hat, sollten die Unternehmen aus Porters Sicht umdenken. Dabei stehen zwei Elemente im Vordergrund. Erstens:

Unternehmen sollten ihr Denken und Handeln vermehrt auf soziale Issues ausrichten. Zweitens: Die Managements sollten diese in ihre Strategien integrieren. Dafür braucht es aber eine Transformation des Denkens in den Führungsetagen. Letztlich gehe es darum, so Porter, gesellschaftliche Bedürfnisse und Wertschöpfung neu aufeinander abzustimmen – und damit das Vertrauen in die Wirtschaft und ihre Akteure wiederherzustellen.

Shared Value bietet Chancen

Hier setzt das Konzept vom Shared Value an. Dieses ist für den Ökonomen nicht dasselbe wie Corporate Social Responsibility (CSR), die mittlerweile von vielen Unternehmen gepflegt wird, um sich gegenüber der Gesellschaft als «good guy» (Porter) zu profilieren. Für Professor Porter reicht CSR nicht aus, um Business und Gesellschaft zu versöhnen. CSR sei auch ein zusätzlicher Kostenfaktor für die Firmen und ein Umverteilungsmechanismus. Sinnvoller ist es gemäss Porter, dass Unternehmen ihre Strategie so mit den gesellschaftlichen Herausforderungen verbinden, dass sie einen Mehrwert erzielen können, der sowohl dem Business wie auch der Gesellschaft nützt.

Potenzielle Geschäftsfelder für die Schaffung von Shared Value gibt es viele – wie etwa die effizientere Nutzung von Ressourcen und Energie, den Gesundheitssektor, aber auch unterversorgte Märkte mit Wachstumspotenzial. Hier seien gesellschaftliche Bedürfnisse vorhanden, die den Unternehmen nicht nur neue Märkte, sondern auch grosse Chancen für Innovationen, Differenzierung und die Optimierung der Wertschöpfungskette eröffnen. Positive Beispiele von Shared Value liefern gemäss Porter zum Beispiel der Markt für Mikrokredite, günstige Produktlinien für Einkommensschwache, umweltfreundliche Logistik- und Beschaffungsprozesse oder gesundheitsfördernde Beschäftigungsmodelle.

Bei der Umsetzung des Shared-Value-Konzepts gilt es laut Porter, vier Bereiche anzugehen:

- Das Erkennen von Märkten und Produkten, die sich aus neuen gesellschaft-

lichen Bedürfnissen ergeben. Trendsetter sind etwa die «Social Entrepreneurs», die soziales Engagement mit profitablen Business-Prinzipien verbinden.

- Die Anpassung der Wertschöpfungskette an neue Bedürfnisse, etwa bei den Ressourcen, der Logistik oder dem Personal.
- Der Aufbau von lokalen Clustern, die den Zusammenhalt zwischen Unternehmen und Gemeinschaften stärken: Ein Beispiel ist das Blumengeschäft, das Regierung, NGO und Handelsverbände in Kenia aufgezogen haben.
- Die Berücksichtigung des gesellschaftlichen Umfelds: Das heisst, das Business sollte vermehrt auf Issues wie Umwelt, Gesundheit oder faire Rahmenbedingungen achten. Beispielhaft dafür ist der Nestlé-Konzern, der seine Strategie in den Bereichen Wasser, Ernährung und Rohstoffe mit einem nachhaltigen Umwelt-, Entwicklungs- und Gesundheitsmanagement kombiniert, um so Shared Value für Gesellschaft und Aktionäre zu schaffen.

Damit Shared-Value-Prinzipien umgesetzt werden können, sollten Unternehmen verstärkt mit den anderen Akteuren der Gesellschaft (Regierungen usw.) zusammenarbeiten. Porter plädiert schliesslich dafür, dass «jede Strategie eine gesellschaftliche Komponente» hat. Dies aber nicht, um philanthropisch oder karitativ aufzutreten, sondern um Mehrwerte zu schaffen, von denen Unternehmen, Aktionäre und Gesellschaft gleichermaßen profitieren.

Neue Aufgabe fürs Business

Shared Value kann, so Porter, nachhaltiger zur Wertschöpfung beitragen als Kriterien wie Kostenvorteile. Letztlich gehe es auch darum, dass die Unternehmen eine neue Aufgabe («purpose») übernehmen und dazu beitragen, die gesellschaftlichen Herausforderungen zu meistern. Shared Value – bilanziert Porter – gebe sowohl den Firmen wie auch dem Kapitalismus einen neuen Zweck. Und damit die Chance, neues Vertrauen zu schaffen und das Business neu zu legitimieren. ■

Bundesrat setzt sich für nachhaltige Wirtschaft ein



Beispiel für umweltschonende Technologie: Cleantech-Sektor Sonnenenergie (hier von Tritec).

Strategien für eine nachhaltigere Wirtschaft, die Elemente der Shared-Value-Idee aufgreifen, beschäftigen auch den Bundesrat. Er will auf dem Weg zu einer «grünen Wirtschaft» ressourcen- und klimaschonende Technologien fördern und hat im Oktober den Masterplan Cleantech lanciert. Sein Ziel: Den Ressourcenverbrauch verringern und den Arbeitsplatz Schweiz stärken. Die Schweiz soll zu einem führenden Cleantech-Standort werden. Economiesuisse hat den Masterplan grundsätzlich begrüsst. Der Dachverband der Wirtschaft hat ebenfalls eine Planungsgruppe lanciert und bietet eine enge Zusammenarbeit an. Cleantech könne nur mit der Wirtschaft – und nicht gegen sie – realisiert werden.