

Corporate Social Entrepreneurship

Eine umfassende Transformation des Unternehmens

Corporate Social Entrepreneurship befähigt Unternehmen, wirksamere Formen von Corporate Social Responsibility zu entwickeln. Das nützt sowohl der Gesellschaft als auch dem Unternehmen.

Von James Austin und Ezequiel Reficco

Drei bekannte Ansätze bilden die konzeptionellen Wurzeln von Corporate Social Entrepreneurship, kurz CSE. Diese Ansätze sind Entrepreneurship, Corporate Entrepreneurship und Social Entrepreneurship.

Damit verweist CSE auf Schumpeters Vorstellung, dass die Fähigkeit einer Volkswirtschaft zu Innovation und technologischem Wandel dem „Unternehmergeist“ individueller Entrepreneurs entspringt, der durch die Entwicklung von Neuem die „kreative Zerstörung“ des Bestehenden betreibt. Wie von Schumpeter vorausgesagt, verschob sich dieser Innovationsantrieb von der Ebene der Individuen auf die der Unternehmen mit ihren größeren Ressourcen für Forschung und Entwicklung. Jedoch stellte sich die Bürokratie in den Unternehmen als zunehmend innovationshemmend heraus.

Die Erzeugung von ökonomischem und sozialem Mehrwert

Aus diesem Grund richtete sich der Fokus in den Unternehmen verstärkt auf Corporate Entrepreneurship. Covin und Miles definieren dies als “the presence of innovation with the objective of rejuvenating or redefining organizations, markets, or industries in order to create or sustain competitive superiority” (Covin/Miles 1999). Parallel hierzu entstand mit Social Entrepreneurship ein Konzept, dessen Kern Dees als “innovative activity with a social purpose in either the private or nonprofit sector, or across both” fasste (Dees 1998).

CSE bezieht sich auf diese vorgenannten Konzepte und integriert sie. Austin, Leonard, Reficco und Wei-Skillern definieren CSE als: “the process of extending the firm's domain of competence and corresponding opportunity set through innovative leveraging of resources, both within and outside its direct control, aimed at the simultaneous creation of economic and social value” (Wei-Skillern et al. 2006). CSE zielt damit auf der or-

ganisationalen Ebene auf eine beschleunigte Transformation von Unternehmen hin zu stärkeren Treibern gesamtgesellschaftlicher Wohlfahrt.

Das zentrale und von immer mehr Unternehmen angewandte Konzept zur freiwilligen Integration sozialer Aspekte in die Geschäftstätigkeit ist Corporate Social Responsibility (CSR). Allerdings blieb eine tatsächliche Integration von CSR in den meisten Organisationen aus. CSE ist nun keine andere Art von CSR, zielt aber auf der Prozessebene darauf ab, die Entwicklung von CSR voranzutreiben.

Die folgende Analyse basiert auf zwei qualitativen Fallstudien zu Unternehmen, die als CSE-Pioniere angesehen werden. Zum einen Timberland, Hersteller von Outdoor-Bekleidung und -Zubehör (Austin et al. 2006); zum anderen Starbucks, ein Anbieter, Röster und Vermarkter von Spezialitätenkaffee (Austin et al. 2004). Diese Studien wurden unterfüttert mit Analysen weiterer Unternehmensansätze.

Wesentliche Bestandteile von Corporate Social Entrepreneurship

Vor dem Hintergrund der Fallstudien wurde deutlich, dass CSE auf eine umfassende Transformation des Unternehmenshandelns zielt. Folgende Elemente sind in diesem Prozess von zentraler Bedeutung:

Befähigung des Umfelds. Auf dem Weg vom alten CSR- zum neuen CSE-Ansatz müssen die Unternehmen ein „entrepreneurial mindset“ übernehmen und ein Umfeld schaffen, das die organisationale Transformation ermöglicht. Dies erfordert, dass sich das Top-Management für die Veränderung einsetzt und eine Vision davon entwickelt wird, wohin die CSR-Revolution das Unternehmen bringen soll und warum. Unternehmensstrukturen und -prozesse müssen verändert, Indikatoren zur Messung der sozialen Wertschöpfung entwickelt und das Anreiz- und Belohnungssystem daran angepasst werden. Durch diese Leitsysteme verdeutlicht die Unternehmensleitung, dass die Leistung dezidiert auf eine soziale Wertschöpfung ausgerichtet ist. Statt auf funktionale Abgrenzung setzen Unternehmen mit einer „entrepreneurial culture“ auf Synergien durch bereichsübergreifende Teams im Entscheidungsprozess. Einzelne Mitglieder der Leitungsgremien sind explizit für die Schaffung des sozialen Mehrwerts verantwortlich.

Corporate Social Intrapreneurs. Der CSE-Prozess wird angetrieben durch „multiple change agents“ oder Intrapreneurs. Üblicherweise unterscheidet man den Entrepreneur von der Managerin. Während Ersterer als Katalysator neue Projekte →

„Es wird immer deutlicher, dass eine wertebasierte Unternehmensführung ein zentraler Schlüssel ist, um ein Unternehmen langfristig erfolgreich zu machen.“

initiiert, ist Letztere für deren Prüfung und Implementierung verantwortlich. In CSE koexistieren beide Funktionen dauerhaft. Um innovativ zu sein, müssen Unternehmen die herkömmlichen Managementansätze zugunsten eines gesamthaften „entrepreneurial approach“ überwinden. Treiber des Prozesses sind diejenigen Akteure, deren Fokus auf interner organisationaler Transformation und Innovation liegt.

Corporate Social Intrapreneurs

Corporate Social Intrapreneurs lassen sich wie folgt charakterisieren: Als interne Vorreiter leisten sie beständige Fürsprache, um die integrierte Wertschöpfung als Unternehmensgrundsatz zu verankern. Als gute Kommunikatoren sind sie sowohl aufmerksame Zuhörer als auch klare Vermittler der Logik und Notwendigkeit der Transformation. Sie kreieren innovative Lösungen mit Blick auf Ressourcenausstattung, Maßnahmen und Partnerschaften und erzeugen Synergien der Arbeiten anderer. Als Koordinatoren überschreiten sie interne und externe Grenzen, mobilisieren und verknüpfen sie Interessen und Anreize. Sie leisten wertvolle Beiträge, die den Erfolg anderer unterstützen. Und schließlich agieren sie im Bewusstsein der Unternehmensrealität kostenbewusst, gewinn- und anreizorientiert.

Werte. Um CSR voranzubringen, müssen die Werte stimmen. Die Corporate Social Intrapreneurs stellen sicher, dass die Schaffung sozialer Werte, das heißt die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, als grundlegender Bestandteil der Unternehmensvision und -leitlinien verstanden wird. Der CSE-Prozess zielt dann darauf, den Worten Taten folgen zu lassen. Wertebasierte Organisationen sehen sich selbst als moralisch Handelnde, die Vertrauen durch ethisch einwandfreies Verhalten und innovative Lösungen sozialer Probleme generieren. Ihr Ziel ist nicht nur, gesetzestreu zu handeln oder auf Stakeholder zu reagieren. Sie wollen Beispiel geben, Erwartungen übertreffen und neue Standards setzen. In diesen Organisationen werden soziale Werte nicht als glänzende Patina gesehen, die das „wirkliche“ Unternehmen überzieht, sondern als struktureller Bestandteil, als Grundstein ihrer Identitäten. Nicht die Werte

werden an eine bestehende Strategie angeglichen, sondern umgekehrt. Dies bestärkt Individuen und setzt ihre kreativen Energien frei. Der dezidierte Bezug auf gemeinsame Werte senkt die internen Koordinationskosten und erleichtert die Arbeit über Abteilungsgrenzen hinweg. Auch bei Timberland bestand ein wesentlicher Schritt darin, einen Wertekanonon, beispielsweise Menschlichkeit, Bescheidenheit, Anstand und Spitzenleistung, zu formulieren. Ein Personal-Manager bemerkte dazu: „The awareness of values is what we are trying to raise with folks. It's no longer going to be acceptable just to get the business result“. Dieses Bewusstsein im Unternehmen zu schaffen, gelang Timberland durch ein beispielgebendes Corporate Volunteering Programm.

Wertschöpfung und doppelte Rendite. CSE zielt darauf ab, den Unternehmenszweck von der Ertragsmaximierung für Investoren in Richtung Ertragsoptimierung für alle Stakeholder zu verschieben. Stakeholder sind alle Akteursgruppen, die wesentlich vom Unternehmenshandeln betroffen sind und ihrerseits Einfluss auf das Unternehmen ausüben können. Die grundlegende Prämissen hierbei ist, dass die Auseinandersetzung mit diesem erweiterten Akteurskreis das Unternehmen langfristig besserstellt. Die erweiterte Zwecksetzung zielt darauf, synergieorientiert sowohl einzelwirtschaftlichen als auch gesellschaftlichen Nutzen zu stiften. Damit wird die Schaffung sozialer Werte nicht als ein randständiges Extra behandelt, sondern eingebettet in ein breiteres und transparentes System interner und externer Rechenschaftslegung. Hierfür entsteht derzeit eine Vielzahl von Indikatoren, Standards und Normen. Der CSE-Ansatz zielt darauf sicherzustellen, dass diese Leistungsmaßstäbe gleichwertig neben den traditionellen stehen und Teil der DNS des Unternehmens werden.

Gemeinschaftliche Wertschöpfung. Ein wesentlicher Baustein ist die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft oder Politik. Diese Allianzen sollen erreichen, was die CSE-Definition als „extending the firm's domain of competence and corresponding opportunity set through innovative leveraging of resources outside its direct control“ benannte. Strategische Allianzen, die komplementäre Kernkompetenzen verknüpfen, können neue Ressourcenkombinationen hervorbringen, die zu innovativen Problemlösungen befähigen. Corporate Social Intrapreneurs versuchen beständig, Mittel, die außerhalb ihres direkten Zugriffs liegen, wirksam einzusetzen, indem sie intern und extern Brücken bauen. Durch CSE wird es für die Unternehmen zur Routine, die eigene Agenda mit denen der externen Akteure abzugleichen, um gesellschaftlichen Wert zu schaffen. Nach Sue Mecklenburg, Vize-Präsidentin von Starbucks Business Practices, ermöglichen Partnerschaften dem Unternehmen, „to extend our reach to areas where we have interests, but perhaps not influence or expertise. It's a real extension of what we can do, and often what we would like to do, or what our customers expect us to do“. Starbucks entwickelte in Partnerschaft mit Umweltschutzorganisationen innovative Produktionstechniken und überarbeitete die Einkaufskriterien und -richtlinien.

Herausforderungen und Chancen

Das Eindringen „des Gesellschaftlichen“ in die Unternehmensstrategie hat in den letzten Jahren an Dynamik gewonnen. In der Regel wenden die gut geführten Unternehmen die jeweils branchenrelevanten Standards und Zertifizierungen bereits an. Den sozialen und ökologischen Fußabdruck der Geschäftstätigkeit zu begrenzen, ist weitgehend als Standardanforderung an Unternehmenshandeln akzeptiert. Dennoch bleibt Vieles zu tun. Unternehmen, die beabsichtigen, ihre CSR-Aktivitäten über die schlichte Einhaltung rechtlicher Vorgaben und das Befrieden von Stakeholdererwartungen hinaus auszuweiten und so ihre Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung auf ein höheres Niveau zu heben, werden ihren bisherigen CSR-Zugang überdenken müssen. Wie alle Entrepreneurship-Ansätze bleibt auch CSE nicht beim Management bestehender Prozesse und Programme stehen, sondern zielt angesichts neuer Möglichkeiten auf revolutionären Wandel. Es verknüpft die Bereitschaft und das Verlangen, gleichzeitig ökonomischen und sozialen Wert zu generieren, mit einem „entrepreneurial redesign“, der Weiterentwicklung von Systemen und den erforderlichen Maßnahmen.

Die Hindernisse, die dem beschleunigten organisationalen Wandel entgegenstehen, sind in der Literatur zu Change Management ausführlich beschrieben. CSE erweitert die Kernzielsetzung von Unternehmen und ihre organisationalen Werte. Der resultierende fundamentale Wandel kann außerordentlich bedrohlich wirken und Widerstand erzeugen. Zudem wird das Unternehmenshandeln weiter und tiefer in einen Bereich verlagert, wo unternehmerische Kompetenzen weniger entwickelt sind. Nach einem Kreativ-Zerstörenden zu suchen, erhöht das Unbehagen noch. Die Herausforderungen können allerdings bewältigt werden, wie Erfahrungen in innovativen Unternehmen zeigen. Es wird immer deutlicher, dass wertebasierte

Unternehmensführung, eine integrierte Wertschöpfung und Sektor übergreifende strategische Allianzen der Schlüssel sind, um ein Unternehmen langfristig erfolgreich zu machen. CSE-Prozesse werden unser kollektives Streben nach herausragender unternehmerischer Leistung und gesellschaftlicher Wohlfahrt unterstützen. Dies ist großartige Möglichkeit und Handlungsmaxime zugleich.

Literatur

- Austin, J. E. / Leonard, H. B. / Quinn, J.: Timberland: Commerce and Justice. Teaching Note 306-089, Harvard Business School. Boston 2006.
 Austin, J. E. / Wei-Skillern, J. / Gendron, A.: Starbucks and Conservation International. Teaching Note 304-100, Harvard Business School. Boston 2004.
 Covin, J. G. / Miles, M. P.: Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. In: Entrepreneurship Theory and Practice 3/1999, S. 47-63.
 Dees, J. G.: The Meaning of Social Entrepreneurship. Boston 1998.
 Wei-Skillern, J./Austin, J. E. / Leonard, H. / Reficco, E.: Corporate Social Entrepreneurship: The New Frontier. In: Epstein, M. / Hanson, K. (Hrsg.): The Accountable Corporation. Volume 3. Westport 2006.

■ AUTOREN + KONTAKT

Ezequiel Reficco ist Professor an der School of Management der Universidad de Los Andes in Kolumbien. Von 2002 bis 2004 war er Post-Doc-Fellow an der Harvard Business School.



Ezequiel Reficco, Calle 21 No 1 – 20, Edificio Julio Mario Santodomingo, Universidad de los Andes, Kolumbien. Tel.: +57 339-4949, Fax: +57 332-4551, E-Mail: ear@adm.uniandes.edu.co

James E. Austin ist emeritierter Professor für Betriebswirtschaftslehre der Harvard University und war Mitbegründer und Vize-Präsident der Social Enterprise Initiative der Harvard Business School.



Harvard Business School, Soldiers Field Road, Boston, MA 02163. Tel.: +1 617 495-6497, Fax: +1 617 495-8736, E-Mail: jaustin@hbs.edu

politische ökologie

Die Zeitschrift für Querdenker und Vordenkerinnen

Megacitys – Risikolebensräume mit Zukunft

Das unkontrollierte (Bevölkerungs-)Wachstum stellt die Megastädte und die gesamte Menschheit vor gewaltige ökologische sowie soziale Herausforderungen.

Die Autor(inn)en der *politische ökologie*¹¹⁴ analysieren die vielschichtigen Probleme wie Armut oder Versorgungssengpässe und zeigen Strategien, mit denen Megastädte die Lebensbedingungen ihrer Bewohner(innen) verbessern können.

- Wie lässt sich das Chaos regieren?
- Was bedeutet die Megaurbanisierung für die Welt?
- Worin können Megacitys Vorbild sein?



Mit Beiträgen von G. Mertins, G. Meinert, O. Schöller-Schwedes, A. Schuber, B. Petersen, F. Kraas u.v.m.

„Stellen Sie Ihre Neugier! Fordern Sie Heft 114 an, 14,90 EUR (inkl. Versand)/23,80 CHF!
 ISBN 978-3-86581-130-1 oekom verlag Fax 089/54 41 84-49 neugier@oekom.de www.oekom.de“



(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.