

Corporate Social Impact Innovation: Erfolgreiche Verbindung von Innovation und gesellschaftlicher Verantwortung

Prof. Dr. Hartmut Kopf, Dr. Stefan Pastuszka, KAIROS Partners GmbH

Neue Möglichkeiten zu identifizieren, um profitable Geschäfte zu machen, gehört zu den wichtigsten Aufgaben eines jeden Unternehmens. Hier setzen auch die klassischen Innovationsprozesse an, mit denen Unternehmen versuchen, dieses Vorhaben zu systematisieren.

Im Zentrum unternehmerischer Entwicklungsabteilungen stehen bislang eher technologische Neuerungen und Prozessoptimierungen, während gesellschaftliche (soziale) Innovationen erst seit ein paar Jahren ins Blickfeld von Unternehmen rücken: „Unternehmen sind mit globalen Herausforderungen und technologischem Wettbewerb konfrontiert. Sich neu entwickelnde Märkte verlangen nach neuen Lösungen. Hier sind soziale Innovationen ein neuer, erfolgversprechender Weg.“¹ „Social Innovation may be one of the greatest untapped business opportunities and the way to reconcile responsibility and profits.“²

Zusätzlich verschiebt sich der bisherige unternehmerische Fokus in Sachen Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung von Corporate Social Responsibility (CSR) nachweisbar auf die Relevanz für das Kerngeschäft und die Strategie von Unternehmen: CSR ist zwar bereits vielfach zentraler Baustein in der Unternehmenspolitik, der das verantwortliche Verhalten der Unternehmung als Ganzes beschreibt – gegenüber Gesellschaft, für Mitarbeiter und Umwelt, für Sozialstandards und Werte, für Engagement in der Community usw. Die Verantwortungsübernahme bleibt jedoch meist reaktiv, da es vornehmlich um Risikominimierung für das Kerngeschäft geht.

Social Innovation hingegen greift die wahrgenommene Verantwortung auf und bereichert das Unternehmen um eine aktive Handlungskomponente. Durch die Integration in betriebswirtschaftliche Innovationsprozesse wird die Kernkompetenz der Firma genutzt, um in Kooperation mit wichtigen Interessengruppen Lösungen für wichtige gesellschaftliche Herausforderungen zu finden, und dabei gleichzeitig auch unternehmerische Wertschöpfung zu generieren.³

Für diese Verbindung von Innovation und gesellschaftlicher Verantwortung hat sich zwar der Begriff „Soziale/Social Innovation“ international eingebürgert, im Kern geht es jedoch eher um gesellschaftliche Innovationen: „Unter diesem Begriff versteht man unternehmerische Innovationen, die mit wichtigen Stakeholdern gemeinsam erschaffen werden, um gesellschaftliche Probleme zu lösen. Explizit eingeschlossen ist dabei die Möglichkeit für das Unternehmen, Geld zu verdienen.“⁴

Tabelle 1 Die zehn größten gesellschaftlichen Herausforderungen⁵

Arbeit & Beschäftigung	Umwelt
Veränderung der Arbeitswelt durch Digitalisierung	Wirtschaftswachstum angesichts endlicher Ressourcen
Fachkräftemangel	
Demografischer Wandel	Zugang zu & schonender Verbrauch von Ressourcen (Energie, Wasser, ...)
Schere Arm/Reich	
Bildung	Gesundheit & Alter
Bildungsgerechtigkeit	Zivilisationskrankheiten
Notwendigkeit lebenslangen Lernens	Sicherung der Gesundheitsversorgung

¹ Prof. Dr. Andreas Barner, CEO Boehringer Ingelheim auf dem Forschungsgipfel 2015 in Berlin

² William M. Daley, Head of Corporate Social Responsibility JP Morgan Chase 2011 über das Buch von Jason Saul: *Social Innovation, Inc.: 5 strategies for driving business growth through social chance*

³ *Das wirtschaftliche Potential Sozialer Innovationen* in: *Whitepaper Warum ein Deutsches Transferzentrum für Soziale Innovationen?* 2016, <http://soziale-innovationen.com/ziele/>

⁴ Osburg, Thomas, *Corporate Social Innovation und Unternehmensstrategie*, in: Wunder, Thomas (Hrsg.): *CSR und Strategisches Management*, Heidelberg 2016

⁵ Kopf, Hartmut et al, *Deutschland 2030: Herausforderungen als Chancen für Soziale Innovationen*, EBS Universität für Wirtschaft und Recht 2013, <https://www.h-brs.de/de/isi/bmbf-forschungsprojekt-soziale-innovationen-deutschland>

Neue Möglichkeiten der Wertschöpfung

Gesellschaftliche Innovationen werden damit sowohl zu einer Chance der Differenzierung von Unternehmen im Wettbewerbsumfeld, als auch zum Ursprung neuer Märkte. Diese entstehen daraus, gesellschaftliche Herausforderungen wie Veränderung der Arbeitswelt durch Digitalisierung, Klimawandel, demografischer Wandel, Fachkräftemangel oder Zivilisationskrankheiten anzugehen (s. auch Tabelle 1).

Zwei Beispiele aus verschiedenen Branchen: Die britische Lebensmittelkette Tesco schaffte den Einstieg in den amerikanischen Markt, indem sie sogenannte „Food Deserts“ in amerikanischen Städten mit kleinen Lebensmittelläden bedient. Im „Fast Food Land Nummer 1“ werden dort gesunde Nahrungsmittel zu bezahlbaren Preisen für jedermann erreichbar angeboten („Fresh & Easy Neighborhood Markets“). Auf diese Weise konnte die örtliche Konkurrenz am Stadtrand (Walmart) umgangen werden und zusätzlich wurde ein gesellschaftlicher Nutzen über gesunde Ernährung erzielt: „Food Deserts“ sind ein großes Gesundheitsproblem in den USA. Über 23 Millionen geringverdienende Amerikaner, darunter fast sieben Millionen Kinder, leben in städtischen oder ländlichen Regionen, die mehr als eine Meile vom nächsten Supermarkt entfernt sind – stattdessen in Reichweite unzähliger Junk Food-Anbieter.⁶

Das andere Beispiel ist „ganz nah am Herzen“ der deutschen Wirtschaft im „Autoland Deutschland“: Die gegenwärtige Diskussion um die Zukunft der Mobilität zeigt, dass es dabei nicht nur um die Zukunft der Automobilindustrie als Schlüsselbranche geht. Sie zeigt auch die Perspektiven, mit denen bereits existierende gesellschaftliche Innovationen wie z.B. „car2go“ dazu beitragen, sich in der „Cloud“ intermodaler Mobilitätsdienstleistungen zu positionieren. Car2go ist flexibles Carsharing ohne feste Mietstationen – im Geschäftsgebiet von weltweit aktuell 28 Metropolen kann das Auto überall und zu jeder Zeit via App angemietet und wieder abgestellt werden.⁷ Vielleicht löst die digital vermittelte Nutzung zukünftig selbstfahrender Fahrzeuge den Besitz von PKWs sogar bald flächendeckend ab. Die Zukunft der deutschen Automobilindustrie hängt also von ihrer Fähigkeit ab, sich in digital gesteuerten,

intermodal angelegter und durch soziale Innovation geprägter Weise radikal neu auszurichten. Das erklärt, warum Unternehmen wie Daimler in sozial innovative, gleichwohl das eigene Geschäft potenziell kannibalisierende Modelle wie car2go investieren.

Solche Lösungen überschreiten traditionelle Sektorgrenzen und Marktsegmente, sie verlangen nach einem systemischen Blick aus der Perspektive der Gesellschaft insgesamt.

Neuartige und sektorübergreifende Lösungen und Geschäftsmodelle, die gleichzeitig ökonomischen und gesellschaftlichen Mehrwert (Impact) generieren, bezeichnen wir als „Corporate Social Impact Innovation“, kurz CSI².⁸

Gesellschaftliche Innovation durch Nutzung von Kernkompetenzen

Bei CSI² geht es folglich im Unterschied zu den aktuell vielfach beschriebenen Social Startups oder Social Entrepreneuren darum, dass etablierte „ganz normale“ Unternehmen ihre vorhandenen Kernkompetenzen einsetzen, um aktiv einen gesellschaftlichen Mehrwert zu generieren (siehe Abb. 1).

CSI² ist kein altruistisches Konzept, sondern es gilt den gesellschaftlichen Mehrwert mit einem profitablen Geschäftsmodell zu verknüpfen. Zusätzlich schafft CSI² weiteren Nutzen für das

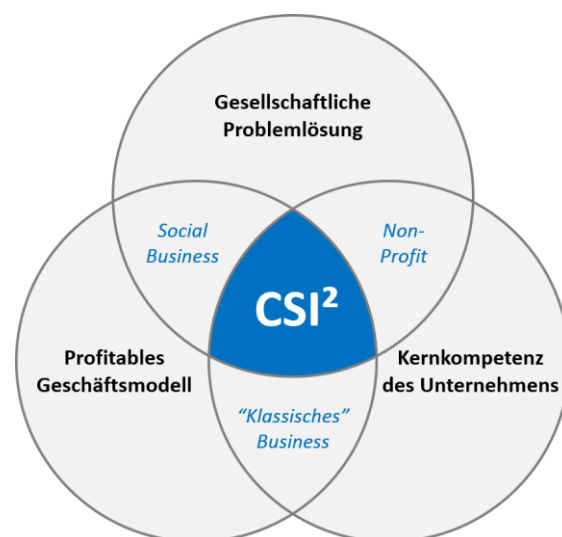


Abb. 1 Corporate Social Impact Innovation bedeutet die Nutzung der Kernkompetenzen des Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderung im Rahmen eines profitablen Geschäftsmodells.

⁶ Beispiel und Zahlen aus Jason Saul: *Social Innovation, Inc.: 5 strategies for driving business growth through social change* 2011, S. 73-75

⁷ www.car2go.com

⁸ <http://kairospartners.de/wp-content/uploads/2016/05/Flyer-Innovation.pdf>

Unternehmen, der über monetäre Aspekte hinausgeht, z.B. positiv aufgeladene Marke, verbesserte Innovationskultur sowie höhere Attraktivität für bestehende und zukünftige Mitarbeiter.

Unternehmen sollen dazu allerdings keine Aktivitäten aufnehmen, die völlig außerhalb ihres Kompetenzprofils liegen. Das bedeutet, sorgfältig nach möglichen Lösungen zu suchen, die zum Unternehmen passen und bei denen das Unternehmen einen echten Mehrwert generieren kann, ohne sich völlig neu erfinden zu müssen.

Es ist festzustellen, dass nicht jedes Unternehmen geeignete Voraussetzungen bietet, sich dem Thema auf produktive und erfolgversprechende Art und Weise anzunehmen. Beispielsweise zeigt die Erfahrung, dass Unternehmen, die sich akut in einer Krisensituation befinden (z.B. Restrukturierung, operative Herausforderungen, usw.) häufig keine ausreichende Offenheit für die Thematik bieten und der Fokus nachvollziehbarerweise woanders liegt.

Unsere angewandte Forschung an Hochschulen und im gemeinsam mit namhaften Universitäten gegründeten Deutschen Transferzentrum für Soziale Innovationen⁹ zeigt, dass eine gewisse günstige Disposition in den drei Themenfeldern Innovation, Werte und Leadership für einen erfolgreichen Ansatz erforderlich ist, s. Abb. 2.

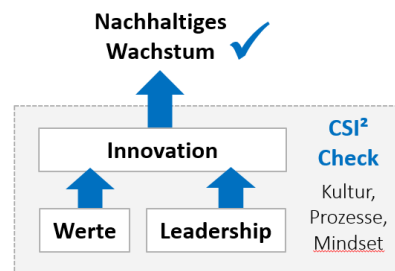


Abb. 2 Der CSI² Check deckt drei Themenfelder ab, die ausschlaggebend für die Sicherung nachhaltigen Wachstums sind.

Bereitschaft für Corporate Social Impact Innovation messen

Um zu überprüfen, ob diese positive Disposition bei Unternehmen gegeben ist, haben wir den CSI²-Check entwickelt. Dieser bewertet anhand von zehn Erfolgsfaktoren, inwieweit eine Organisation bereit für Geschäftsmodelle mit gesellschaftlichem Nutzen ist. Die Erfolgsfaktoren sind in Tabelle 2 aufgeführt und werden im Check anhand von 37 Indikatoren bestimmt. Die Indikatoren werden entweder im persönlichen Interview im Rahmen einer aktivierenden Befragung quantifiziert oder mittels eines Online-Fragebogens über die Antworten auf 96 individuelle Fragen ermittelt, siehe auch Abb. 4.

Da manche kulturellen Faktoren stark vom individuellen Führungsstil von Vorgesetzten abhängen und die Beantwortungen durch das persönliche Erleben des Befragten geprägt sind,

Tabelle 2 Die zehn Erfolgsfaktoren für CSI²

Agile Innovationskultur	Das Unternehmen verfügt über eine agile Innovationskultur, d.h. eine schnelle, lebhaft, flexible und offene Vorgehens- und Denkweise.
Nutzerorientierung	Das Unternehmen denkt mehr vom Nutzer her als vom Produkt bzw. der Technologie.
Offenheit für radikal Neues	Das Unternehmen ist offen für Geschäftsmodelle, Entwicklungen usw., die über den bekannten Horizont des Kerngeschäfts hinausgehen und ist bereit, diese anzugehen.
Geschützte Räume für Innovation (Freiräume)	Das Unternehmen bietet geschützte Räume für Neues, z.B. in Form unabhängiger organisatorischer Aufstellung (Projekthäuser, Spin-off, Think Tank, etc.) u. Freiräume für Mitarbeiter.
Überzeugung vom 3P-Modell (Dreiklang)	Die Unternehmensführung ist von der Richtigkeit des 3P-Modells nachhaltiger Geschäftstätigkeit überzeugt und handelt entsprechend (Value ³ for Business, People and Planet).
Aktive gesellschaftliche Problemlösung (Gesellschaft)	Das Unternehmen (bzw. die Unternehmensführung) möchte aktiv dazu beitragen, gesellschaftliche Probleme zu lösen.
Social Innovation Champion	Eine oder mehrere Personen im Unternehmen treiben die das Thema Social Innovation.
Wertschätzung der Mitarbeiter	Das Unternehmen zeigt überdurchschnittliche Wertschätzung für seine Mitarbeiter und die Mitarbeiter untereinander gehen wertschätzend miteinander um.
Fehlerkultur	Fehler und Scheitern werden als Lerngelegenheit begriffen und sind keine Stolpersteine für die Karriere. Scheitern heute ist Erfolg in der Zukunft.
Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Partnern (Vertrauen)	Das Unternehmen arbeitet vertrauensvoll mit seinen Partnern zusammen, d.h. es findet ein offener Austausch auf Augenhöhe über definierte fachliche Themen statt, von dem alle Parteien gleichermaßen profitieren (Shared Value).

⁹ www.soziale-innovationen.com

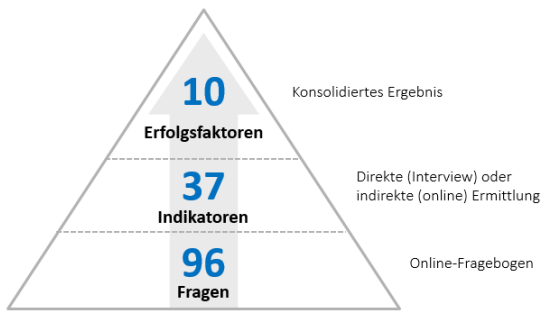


Abb. 4 Struktur des CSI² Checks

ist es wichtig, unterschiedliche Teile der Organisation zu untersuchen (Funktionen, Hierarchieebenen). Die Online-Variante des Checks bietet sich dafür an, da auf effiziente Weise ein aussagekräftiges Bild über die gesamte Organisation hinweg generiert wird und bestimmte Bias-Quellen (z.B. Management-Sicht, Abteilungsspezifika) korrigiert werden. Da der direkte Zusammenhang mit den Erfolgsfaktoren und Indikatoren in den 96 Fragen des Online-Fragebogens nicht mehr ersichtlich ist, erlaubt dieser es, die 37 Indikatoren möglichst objektiv und vergleichbar zu messen, wobei auch spezifische Beispiele und Kommentare erfragt werden.

Es hat sich in unserer Praxis als zielführend erwiesen, den Check zunächst in Form von etwa drei bis fünf persönlichen Interviews durchzuführen und ihn bei Bedarf als Online-Version auf eine größere Anzahl von Mitarbeitern ausdehnen, um das gewonnene Bild zu überprüfen und ggf. Diskrepanzen zu identifizieren (Management-Sicht vs. Organisations-Sicht).

Die konsolidierten Ergebnisse auf der Ebene der zehn Erfolgsfaktoren zeichnen ein High-Level Bild der Situation im Unternehmen, siehe Beispiel in Abb. 3. Die Skala gibt eine Tendenz bezüglich der Ausprägung der Erfolgsfaktoren an (0=ungünstig, 3=hervorragend), die jedoch nicht als absolut zu betrachten ist. Zur Identifikation von Handlungsfeldern ist daher der Vergleich mit anderen Unternehmen erkenntnisleitend.

Auffällig sind in der Darstellung die geringen Werte beim Parameter „Social Innovation Champion“ – dies ist der Tatsache geschuldet, dass die wenigsten Unternehmen bereits über einen im Unternehmen für Social Innovation explizit Verantwortlichen verfügen. Allerdings sind die Werte dann nicht automatisch gleich Null, da auch vorhandene, vorbereitende Strukturen in die Wertung mit einbezogen werden.

Beobachtungen

Die Erfolgsfaktoren stehen durch komplexe Wechselwirkungen miteinander in Beziehung, dennoch lassen sich bereits auf der High-Level-Ebene erste Erkenntnisse ableiten.

Häufig gehen eher durchschnittliche Ausprägungen im Sektor Innovation mit ebensolchen Ausprägungen bei Vertrauen und Wertschätzung einher, was insbesondere bei klassischen Industrieunternehmen zu beobachten ist. Gute Ergebnisse bei Vertrauen und Wertschätzung hingegen sind noch keine Garantien für hohe Innovationsfähigkeit. So zeigt sich beispielsweise, dass Unternehmen mit ausgezeichneten Ausprägungen in den Bereichen Werte und Leadership in Sachen Innovation durchaus noch vor Herausforderungen stehen. Insbesondere scheint der Aspekt „Offenheit für Neues“ außerhalb des Organisationsfokus ein limitierender Faktor auf der Kultur- und Prozessebene zu sein, was auch signifikante Schritte in Richtung CSI² erschwert. Selbst Unternehmen und Organisationen mit gesellschaftlich relevanten Aktivitäten als Kerngeschäft haben aufgrund solcher Hemmnisse Schwierigkeiten, sich weiterzuentwickeln.

Weisen Unternehmen hohe Ausprägungen in den Bereichen Werte und Innovation auf, ist es eine Frage des Mindsets und des gesellschaftlichen Handlungswillens, ob soziale Innovationen erfolgreich auf den Weg gebracht werden können. Beide Faktoren machen einen signifikanten Anteil im Sektor Leadership aus.

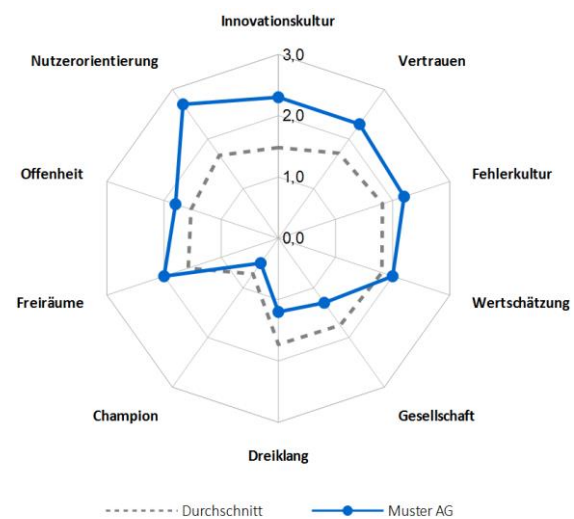


Abb. 3 Die zehn Erfolgsfaktoren für den Fall eines Beispielunternehmens (blau) und als Durchschnitt aller befragten Unternehmen

Unsere Untersuchungen zeigen allerdings auch, dass es Unternehmen gibt, die überdurchschnittliche Ausprägungen in allen drei Kategorien Innovation, Werte und Leadership erzielen und somit prädestiniert sind, das Thema „Innovation mit gesellschaftlichem Mehrwert“ unmittelbar und produktiv anzugehen.

Ansatzpunkte identifizieren

Anhand der High-Level-Darstellung lassen sich mögliche Handlungsfelder oder Themenschwerpunkte für eine tiefere Analyse grob identifizieren. Für eine detaillierte Auswertung und konkrete, belastbare Vorschläge ist die Analyse der individuellen Beantwortungen der 37 Indikatoren über eine Gesamtheit von mehreren Teilnehmern erforderlich. Dabei zeigen sich vielfach Möglichkeiten, wie das Feld für CSI² durch gezielte Maßnahmen vorbereitet werden kann. In anderen Fällen, wenn die Voraussetzungen bereits gut oder sehr gut sind, können Schritte initiiert werden, um konkrete Ansatzpunkte für CSI²-Geschäftsmodelle zu identifizieren und voranzutreiben. Auch wenn das Ergebnis des Checks nicht die unmittelbare Einführung von CSI²-Geschäftsmodellen nahelegt, liefert er dennoch wertvolle Hinweise im

Hinblick auf die zukünftige Entwicklung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Tabelle 3 Woran Sie erkennen, dass CSI² für Ihr Unternehmen interessant sein könnte

- Die Geschäftsleitung hat Interesse daran, an der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen mitzuwirken
- Nachhaltiges Wirtschaften genießt in Ihrem Unternehmen einen hohen Stellenwert
- Sie suchen nach neuen Treibern für nachhaltiges Wachstum
- Ihr Unternehmen ist offen für Neues und verlässt auch manchmal die ausgetretenen Pfade
- Sie haben bereits CSR-Aktivitäten, aber Sie möchten diese auf die nächste Ebene bringen
- Sie suchen nach Wegen, die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens zu sichern

Tabelle 3 führt Anzeichen auf, an denen erkennbar ist, ob ein Unternehmen bereit für CSI² ist. Wenn mindestens drei dieser Aussagen zutreffen, lohnt es sich, das Thema CSI² als nachweisbar erfolgreiche Verbindung von Innovation und gesellschaftlicher Verantwortung gemeinsam mit uns näher anzuschauen.

KAIROS Partners GmbH
Sophienstraße 15
68165 Mannheim

Tel: +49 (621) 736 19170
www.kairospartners.de

Oktober 2016

Über KAIROS Partners

Langfristiges Bestehen und profitables Wachsen von Unternehmen sind in Zukunft nur zu realisieren, wenn die Geschäftsstrategie gleichermaßen auf den drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft aufbaut. Das zeigen die Ergebnisse unserer anwendungsorientierten Forschung an Hochschulen.

Auf dieser Basis unterstützt KAIROS Partners Unternehmen, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln und einzuführen, die gesellschaftlichen Mehrwert generieren und gleichzeitig messbar wertschaffend für das Unternehmen sind. Wir bezeichnen dies als Corporate Social Impact Innovation, kurz CSI².

Dazu verbinden wir unternehmerische Erfahrung mit wissenschaftlicher Kompetenz und einem starken Netzwerk von Stakeholdern aus Wirtschaft und Gesellschaft. Unsere Kunden profitieren von Best Practice-Beispielen und dem direkten Austausch mit dem von uns initiierten Deutschen Transferzentrum für Soziale Innovationen sowie führenden Hochschulen.

Über die Autoren



Hartmut Kopf verbindet Business Innovation-Expertise mit Social Innovation-Leidenschaft. Der promovierte Theologe & Betriebswirt war 30 Jahre in verschiedenen Management-Positionen in der Sozialwirtschaft engagiert. Bei World Vision, dem weltweit größten privaten Kinderhilfswerk (50.000 Mitarbeiter in 100 Ländern) verantwortete er als Head of Research & Innovation die Strategieentwicklung und das Innovationsmanagement. Zusätzlich gründete er das Center for Social Innovation an der EBS Business School. Er ist Honorarprofessor am Institut für Soziale Innovationen der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.



Stefan Pastuszka ist Experte für Strategieentwicklung und Innovation. Der promovierte Physiker war in unterschiedlichen Funktionen für den Telekommunikations-Netzausrüster Alcatel-Lucent und den Technologiekonzern Heraeus aktiv, u.a. als Head of Corporate Development. Er unterstützt Unternehmen dabei, sich optimal im Markt zu positionieren und die richtigen Schritte für die Zukunft zu entwickeln. Um unseren Kunden neue Wege für nachhaltiges Wachstum zu erschließen, bildet das Thema Corporate Social Impact Innovation einen besonderen Schwerpunkt seiner Arbeit im KAIROS Partners Verbund.