

Susanne Veldung, M.Sc.

## **Conscious Capitalism**

Eine Analyse der Initiative und der  
Grundkonzeption dargelegt am Beispiel von  
Whole Foods Market

Research Papers on Marketing Strategy  
No. 11 / 2017

Herausgegeben von:

Prof. Dr. Margit Meyer  
Lehrstuhl für BWL und Marketing

Susanne Veldung, M.Sc.

## **Conscious Capitalism**

Eine Analyse der Initiative und der Grundkonzeption  
dargelegt am Beispiel von Whole Foods Market

Research Papers on Marketing Strategy

No. 11 / 2017

**Prof. Dr. Margit Meyer**

E-Mail: [margit.meyer@uni-wuerzburg.de](mailto:margit.meyer@uni-wuerzburg.de)

**Susanne Veldung, M.Sc.**

E-Mail: [susanne.veldung@uni-wuerzburg.de](mailto:susanne.veldung@uni-wuerzburg.de)

**Lehrstuhl für BWL und Marketing,**

Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Josef-Stangl-Platz 2, 97070 Würzburg

**ISBN 978-3-00-056343-0**

## Abstract

Vor dem Hintergrund tiefgreifender gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungsprozesse ergeben sich zunehmend Herausforderungen für die Unternehmens- und Markenführung. Dabei bestimmen zwei grundlegende Werte die Diskussion und eröffnen ein Spannungsfeld: Individualisierung – ausgedrückt durch eine Fokussierung des Eigennutzes – und Konnektivität – geäußert in der Sorge um das Gemeinwohl. Daraus formuliert sich die Aufgabe der Unternehmensführung nicht nur ökonomischen Gewinn zu generieren, sondern auch einen sozialen sowie ökologischen Mehrwert zu erzielen. Daher gewinnen Führungs- und Managementansätze an Bedeutung, die simultan beide Aspekte berücksichtigen und Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten. Dazu zählt u. a. die *Conscious Capitalism*-Philosophie, welche auf den vier Säulen *Higher Purpose*, *Stakeholder Orientation*, *Conscious Leadership* und *Conscious Culture* aufbaut. Bei der Implementierung dieses Ansatzes agieren die Unternehmen im Sinne eines höheren Zwecks, den sie sowohl in den Stakeholder-Beziehungen zum Ausdruck bringen als auch als Instrument für die Wertgenerierung für alle Stakeholder-Gruppen verwenden. Um diese Aspekte umzusetzen, bedarf es vielfältig qualifizierter Führungskräfte und einer wertorientierten Unternehmenskultur. Im Ergebnis gewinnen zum einen die Wirtschaft und zum anderen die Gesellschaft, wenn Unternehmen im Sinne eines *Conscious Business* geführt werden. Auf diese Weise kann eine Inklusion von Wirtschaft und Gesellschaft erreicht werden, die äußerst kraftvoll ist, weil die Anreizstrukturen des Marktes und Wettbewerbs genutzt werden sowie das kreative, schöpferische unternehmerische Element sich frei entfalten kann.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Die Krise des Kapitalismus zu Beginn des 21. Jahrhunderts.....	2
1.2 Problemstellung und Zielsetzung.....	5
1.3 Doing Well by Doing Good-Ansätze.....	7
<b>2 Analyse der Grundbausteine des Conscious Capitalism</b> .....	<b>11</b>
2.1 Entstehung der Conscious Capitalism-Initiative.....	11
2.2 Integration von Profit und Purpose – ein Paradigmenwechsel .....	13
2.2.1 Inklusion von Wirtschaft und Gesellschaft im Zuge der Kapitalismus-Debatte .....	14
2.2.2 Conscious Capitalism als neuartiges Kapitalismusverständnis auf Basis der Multifaceted Value Creation.....	16
2.2.2.1 Theorie- und Begriffssystem des Conscious Capitalism .....	18
2.2.2.2 Implementierung und Ausbreitung des Conscious Capitalism .....	20
2.2.3 Wettbewerbsstrategische Überlegenheit von Conscious Businesses.....	21
2.2.3.1 Gesteigerte Leistungsfähigkeit der Conscious Businesses .....	22
2.2.3.2 Gründe für gesteigerte Leistungsfähigkeit bei Conscious Businesses .....	23
<b>3 Analyse der vier tragenden Säulen des Conscious Capitalism</b> .....	<b>26</b>
3.1 Erste Säule: Higher Purpose .....	27
3.1.1 Entwicklung und Formulierung des Higher Purpose .....	28
3.1.2 Bedeutung und Auswirkungen des Higher Purpose .....	29
3.1.3 Brand Purpose – Implementierung und Kommunikation des Higher Purpose .....	30

---

3.2	Zweite Säule: Stakeholder Orientation .....	33
3.2.1	Entwicklung des Stakeholder-Ökosystems .....	33
3.2.2	Stakeholder-Ökosystem – Kooperationssystem zur Value Creation .....	35
3.3	Dritte Säule: Conscious Leadership.....	36
3.3.1	Aufgaben eines Conscious Leader .....	37
3.3.2	Fähigkeiten eines Conscious Leader.....	37
3.4	Vierte Säule: Conscious Culture.....	39
3.4.1	Komponenten einer Conscious Culture .....	40
3.4.2	Komponenten eines Conscious Management .....	41
3.5	Interaktion der vier tragenden Säulen in einem Conscious Business .....	42
<b>4</b>	<b>Whole Foods Market als Paradebeispiel für die Umsetzung des Conscious Capitalism.....</b>	<b>44</b>
4.1	Gründung und Entwicklung von Whole Foods Market.....	44
4.2	Ausgestaltung der vier Säulen bei Whole Foods Market .....	47
4.2.1	Erste Säule: Higher Purpose .....	47
4.2.2	Zweite Säule: Stakeholder Orientation .....	49
4.2.2.1	Kunden.....	51
4.2.2.2	Mitarbeiter .....	54
4.2.2.3	Lieferanten .....	57
4.2.2.4	Investoren.....	59
4.2.2.5	Gesellschaft.....	59
4.2.2.6	Umwelt.....	60
4.2.3	Dritte Säule: Conscious Leadership.....	61
4.2.4	Vierte Säule: Conscious Culture.....	63
4.2.5	Interaktion der vier tragenden Säulen des Conscious Capitalism am Beispiel von Whole Foods Market.....	66
<b>5</b>	<b>Forschungsinteresse Conscious Capitalism .....</b>	<b>67</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>70</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
BMW	Bayrische Motoren Werke
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CB	Conscious Business
CC	Conscious Capitalism
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CNBC	Consumer News and Business Channel
COO	Chief Operating Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
d. h.	das heißt
DNA	desoxyribonucleic acid
DWDG	Doing Well by Doing Good
et al.	und andere
f.	folgende [Seite]
ff.	fortfolgende [Seiten]
FoE	Firms of Endearment
GMO	genetically modified organism
Hrsg.	Herausgeber
IPO	Initial Public Offering
Mrd.	Milliarde
NASDAQ	National Association of Securities Dealers Automated Quotations
NGO	non-governmental organization
QAI	Quality Assurance International
RQ	Research Question
S.	Seite

---

sog.	sogenannt
S&P	Standard & Poor's
SPICE	Society, Partners, Investors, Customers, Employees
TACTILE	Trust, Authenticity, Caring, Transparency, Integrity, Learning/Loyalty, Empowerment
u. a.	unter anderem
UK	United Kingdom
USA	United States of America
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z. B.	zum Beispiel

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1:</b> Kategorisierung der Charakteristika von Conscious Businesses .....	25
<b>Abbildung 2:</b> Vier Prinzipien des Conscious Capitalism .....	27
<b>Abbildung 3:</b> Zusammenfassende Darstellung der vier Säulen des Conscious Capitalism.....	43
<b>Abbildung 4:</b> Wertschöpfungskreislauf im Stakeholder-Ökosystem von Whole Foods Market.....	50

## **Tabellenverzeichnis**

<b>Tabelle 1:</b>	Übersicht Stichwörter zu dem Begriff „Doing Well by Doing Good“ .....	10
-------------------	---	----

# 1 Einleitung

*„Business is not inherently flawed and sinful or in need of redemption. Business is fundamentally about people working together cooperatively to create value for other people. It is the greatest creator of value in the world. That is what makes business ethical. (...) It becomes even better when it is more fully conscious of its inherent higher purposes and extraordinary potential for value creation.“<sup>1</sup>*

Dieses Zitat von JOHN P. MACKEY und RAJENDRA S. SISODIA in dem Werk *„Conscious Capitalism – Liberating the Heroic Spirit of Business“* aus dem Jahr 2013 legt den Grundstein für das vorliegende Forschungsprojekt. Sowohl der Wirtschaftssektor als auch die Unternehmen werden aus einer neuartigen Perspektive – und zwar aus der Stakeholder-Perspektive – beleuchtet. Die Aufgabe des Wirtschaftssektors liegt somit darin, gemeinsam Mehrwert zu schaffen und zu teilen. Im Vordergrund stehen dabei die von allen beteiligten Stakeholder-Gruppen getragenen Wertvorstellungen, welche die Basis für die Wertgenerierung darstellen. In Anlehnung an diesen Paradigmenwechsel verändern sich die Aufgaben der Unternehmens- und Markenführung, da die Prinzipien Nachhaltigkeit und Verantwortung an Bedeutung gewinnen.<sup>2</sup> Um diese Grundgedanken – getragen von den vier Säulen Higher Purpose, Stakeholder Orientation, Conscious Leadership und Conscious Culture – in Zukunft besser in den Unternehmen etablieren zu können, haben MACKEY/SISODIA die Conscious Capitalism (CC)-Initiative gegründet. Diese vier Säulen bilden zudem den Kern dieses Projekts, das folgende Zielsetzung verfolgt:

*„One day, virtually every business will operate with a sense of higher purpose, integrate the interest of all stakeholders, develop and elevate conscious leaders, and build a culture on trust, accountability, and caring.“<sup>3</sup>*

Aufbauend auf diesen grundlegenden Ansichten soll zunächst die Motivation für die Auseinandersetzung mit der Thematik nachhaltiger und verantwortungsvoller Unternehmensführung dargelegt werden. Im nächsten Schritt werden die zentralen Problemstellungen dieses Forschungsprojekts inklusive der entsprechenden Forschungsfragen aufgezeigt und mögliche Lösungswege kurz skizziert.

---

<sup>1</sup> Mackey/Sisodia (2013a), S. 263.

<sup>2</sup> Vgl. Hambrecht (2010), S. IX ff. Vgl. hierzu auch O'Toole/Vogel (2011), S. 68.

<sup>3</sup> Mackey/Sisodia (2013a), S. 266.

## 1.1 Die Krise des Kapitalismus zu Beginn des 21. Jahrhunderts

Der Wirtschaftssektor erfährt auf diversen Ebenen einen Vertrauensverlust seitens der involvierten Stakeholder-Gruppen,<sup>4</sup> wovon sich sowohl Unternehmen<sup>5</sup> als auch Marken betroffen zeigen.<sup>6</sup> Diese zunehmende Skepsis gegenüber dem Wirtschaftssektor gründet sich bspw. in den weitreichenden Krisen des Kapitalismus.<sup>7</sup> Diese Haltung hat sich besonders seit der durch die Lehman Brothers-Pleite im Jahr 2008 ausgelöste Banken- und Finanzkrise und der aktuell auftretenden Gefahr durch weitere Spekulationsblasen verfestigt.<sup>8</sup> Darüber hinaus sorgen die zahlreichen Unternehmensskandale für einen weiteren Glaubwürdigkeitsverlust innerhalb der Gesellschaft.<sup>9</sup> Die Summe der negativen Erfahrungen manifestiert sich in einem tiefen Misstrauen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft. Die Gesellschaftsmitglieder sind der Meinung, dass die Unternehmen und Marken ihre umfangreich geäußerten Versprechungen in der Realität nicht einhalten<sup>10</sup> und oft an den tatsächlichen Bedürfnissen vorbeigehen.

Diesem Vertrauensverlust gegenüber der Wirtschaft steht auf der anderen Seite ein tiefgreifender gesellschaftlicher Wert- und Bewusstseinswandel gegenüber, der auf kraftvolle Weise von den *Millennials* – auch Generation Y genannt – getragen wird, wie aktuelle empirische Studien belegen.

Diese aufgezeigte Skepsis drückt sich darin aus, dass nach einer Studie von CNBC und BURSON-MARSTELLER 48 % der Bevölkerung der entwickelten Länder Unternehmen als Quelle negativer Auswirkungen sehen.<sup>11</sup> Jedoch erweist sich gerade Vertrauen insbesondere für die Gruppe der Millennials als wichtiger Wert,<sup>12</sup> weshalb es für Unternehmen eine besondere Herausforderung darstellt, dass 40 % der amerikanischen Generation Y Unternehmen aus einer negativen Perspektive betrachten.<sup>13</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung (2016), S. 20. Vgl. hierzu auch Mackey (2010b).

<sup>5</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 16 f. und S. 220 ff.; Frankfurter Allgemeine Zeitung (2016), S. 20; Sauer (2016).

<sup>6</sup> Vgl. Absatzwirtschaft (2016); Brandoffice (2016).

<sup>7</sup> Vgl. Heffes (2013), S. 40; Mackey/Sisodia (2013a), S. 99 ff.; CNBC/Burson-Marsteller (2014b).

<sup>8</sup> Vgl. Schnabl (2017), S. 18.

<sup>9</sup> Vgl. Carson (2003), S. 389 ff.; Heffes (2013), S. 40; Weiss (2014), S. 232 f.; Frankfurter Allgemeine Zeitung (2016), S. 20.

<sup>10</sup> Vgl. Edelman (2016); Tödtmann (2016), S. 52.

<sup>11</sup> Vgl. CNBC/Burson-Marsteller (2014b).

<sup>12</sup> Vgl. Sauer (2016).

<sup>13</sup> Vgl. CNBC/Burson-Marsteller (2014c).

Zudem vertreten 55 % der Bevölkerung und 52 % der Führungskräfte in entwickelten Ländern die Ansicht, dass Unternehmen trotz der ökonomischen Krisen keinen Nachteil erfahren haben und somit auch nicht verantwortungsvoller handeln. Im Gegensatz dazu gehen 1/3 der befragten Führungskräfte sogar davon aus, dass Unternehmen in geringerem Maße sozial verantwortungsvoll agieren werden. In Deutschland teilen überdies 52 % der Führungskräfte diese Auffassung.<sup>14</sup>

Neben diesem zum Teil generell vorhandenen Misstrauen<sup>15</sup> besteht in der Bevölkerung Zweifel an den Beweggründen der Unternehmen sich gesellschaftlich zu engagieren sowie Unsicherheit über die Tragweite dieser Aktivitäten.<sup>16</sup> Dabei unterstellen 49 % der US-amerikanischen Millennials den Unternehmen, lediglich aufgrund von steuerlichen Vorteilen philanthropische Bemühungen durchzuführen, obwohl 40 % ein solches Engagement bei ihrer Kaufentscheidung berücksichtigen. Ferner führen 37 % die Mitwirkung auf das Ziel der Reputationsverbesserung zurück und lediglich 15 % der Millennials und 10 % der Bevölkerung ab 35 sind der Ansicht, dass sich Unternehmen aus Überzeugung für eine Angelegenheit verpflichten.<sup>17</sup>

Dennoch gewinnt soziale Verantwortung im Wirtschaftssektor an Bedeutung, da 44 % der Bevölkerung und 62 % der Führungskräfte in entwickelten Ländern den Unternehmen bescheinigen, dass sie sich verstärkt sozial involvieren. Außerdem zeigt sich ein Großteil der Bevölkerung an Informationen und Nachrichten von Unternehmen über deren soziale Verantwortung interessiert. Im Hinblick auf ökologisch verträgliches Verhalten fallen die Werte mit 60 % und 68 % sogar besser aus. Damit lässt sich zwar eine positive Entwicklung hinsichtlich der Reputation des Wirtschaftssektors und im Speziellen der Unternehmen nach der Wirtschaftskrise festhalten, jedoch bestehen weiterhin Handlungsfelder. Um jedoch eine nachhaltige Verbesserung des Rufs eines Unternehmens zu erzielen, spielen die beschäftigten Führungspersönlichkeiten eine essentielle Rolle, da sie über einen weitreichenden Einfluss in der Gesellschaft verfügen. Dafür erweist es sich unabdingbar, dass Führungskräfte sich nicht nur durch die eigene Vergütung und die Shareholder-

---

<sup>14</sup> Vgl. CNBC/Burson-Marsteller (2014a).

<sup>15</sup> Vgl. Adams/Highhouse/Zickar (2010), S. 38 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Brainerd/Campbell/Davis (2013), S. 100.

<sup>17</sup> Vgl. CNBC/Burson-Marsteller (2014a).

Interessen motiviert zeigen, sondern auch Kunden- und Mitarbeiter-Belange sowie die Bedürfnisse der Gesellschaft im Allgemeinen ernst nehmen.<sup>18</sup>

Dabei üben die Millennials einen enormen Einfluss auf das Wirtschafts- und Arbeitsleben aus, weil sie in verstärktem Maße auf Konsum- und Arbeitsmärkten agieren und die älteren Generationen zurückdrängen.<sup>19</sup> Indes zeigt die Generation Y auf diesen Märkten aufgrund der fortwährend wachsenden Anzahl an Alternativen generell eine abnehmende Loyalität.<sup>20</sup> Weshalb diese Generation als nicht markenloyal bezeichnet wird.<sup>21</sup> Somit nähern sich die Konsum- und Arbeitsmärkte im Hinblick auf ihre Merkmale zunehmend an, da sich in beiden Märkten die Machtbalance zugunsten der Verbraucher bzw. Arbeitnehmer verschoben hat.<sup>22</sup> Daraus entwickelt sich für die Unternehmen und ihre Führungskräfte die Notwendigkeit, auf die individuellen Bedürfnisse und Werte der Individuen einzugehen und mit denen der Unternehmung abzustimmen. Darüber hinaus sollen die Führungskräfte die Sinnstiftung bei den mit der Unternehmung verbundenen Personengruppen fördern.<sup>23</sup>

Diese Entwicklungen sind nicht nur auf globaler Ebene zu betrachten, sondern spiegeln sich auch in Deutschland wider, was sich anhand des *Edelman Trust Barometers 2016* belegen lässt. Wie die Studie verdeutlicht, vertritt die deutsche Bevölkerung die Ansicht, dass eine Steigerung der ökonomischen Gewinne Hand in Hand mit einer Verbesserung der ökologischen und sozialen Bedingungen gehen sollte. Bei der Umsetzung dieser Prämisse spielen die Unternehmensführer eine entscheidende Rolle, weil von ihnen Integrität und ein angemessenes Verhalten gegenüber Mitarbeitern und Kunden verlangt wird. Gleichzeitig kann dieser über sein Auftreten maßgeblich zur Entstehung von Vertrauen sowohl gegenüber ihm als auch gegenüber der Unternehmung beitragen.<sup>24</sup>

Somit wird es zum Ziel der Unternehmen, Vertrauen und Loyalität bei ihren Stakeholder-Gruppen – insbesondere bei Kunden und Mitarbeitern – aufzubauen, wofür sich der CC-Ansatz als nützliches Instrument erweist.<sup>25</sup> Dadurch soll überdies insge-

---

<sup>18</sup> Vgl. CNBC/Burson-Marsteller (2014a).

<sup>19</sup> Vgl. Parment (2013), S. 3 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Parment (2013), S. 31 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Wesley (2015).

<sup>22</sup> Vgl. Parment (2013), S. 58 ff.

<sup>23</sup> Vgl. Parment (2013), S. 78 ff. Vgl. hierzu auch Meynhardt/Gomez/Schweizer (2016).

<sup>24</sup> Vgl. Edelman (2016).

<sup>25</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 220 ff.

samt die Beziehung zwischen Wirtschaft und Gesellschaft verbessert werden, indem die Reputation des kapitalistischen Systems durch folgende Essenz gestärkt wird:<sup>26</sup>  
„*The purpose of business is to improve our lives and to create value for stakeholders.*“<sup>27</sup>

## 1.2 Problemstellung und Zielsetzung

Aufgrund des durch Misstrauen beeinträchtigten Verhältnisses zwischen Wirtschaft und Gesellschaft zeichnet sich Handlungsbedarf sowohl für Unternehmen als auch für Führungskräfte ab. Zudem ergeben sich durch Veränderungen in den persönlichen und gesellschaftlichen Lebens- und Wertewelten – bspw. die Nutzung der sozialen Medien und die Verpflichtung zur sozialen und ökologischen Verantwortung – neuartige Herausforderungen für die Marken- und Unternehmensführung. Diese werden durch das erhöhte Engagement der Generation Y im Gesellschafts- und Wirtschaftssektor verstärkt.

Angestoßen dadurch sollen die aktuellen Entwicklungen auf Unternehmensebene aufgezeigt werden, die ergriffen werden, um dem Vertrauensverlust entgegenzuwirken und gleichzeitig die gesellschaftlichen Veränderungen aufzugreifen. Daraus ergibt sich für die Unternehmen die Prämisse neben dem ökonomischen Mehrwert auch gesellschaftlichen – d. h. sozialen und ökologischen – Nutzen zu generieren. Darüber soll schließlich die Spaltung von Wirtschaft und Gesellschaft aufgehoben werden.

Somit rücken Theorien und Konzepte zur Vereinigung von ökonomischem und gesellschaftlichem Mehrwert wie der holistische Ansatz des Conscious Capitalism von JOHN P. MACKEY und RAJENDRA S. SISODIA – als Grundlage für eine moderne Unternehmensführung – in den Mittelpunkt. Insbesondere auf die CC-Philosophie soll im Detail eingegangen und Besonderheiten herausgestellt werden, da keine derart umfassende Analyse des CC-Konzepts in der Literatur vorliegt.

Die aufgezeigten Krisen und Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft spiegeln sich ebenso auf einer wissenschaftlichen Ebene wider. Insbesondere die aus der Unternehmenspraxis heraus entwickelte Conscious Capitalism-Philosophie stellt erheb-

---

<sup>26</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 20.

<sup>27</sup> Mackey/Sisodia (2013a), S. 20.

liche Herausforderungen an die grundlegenden ökonomischen Theorien und deren Weiterentwicklung. Es besteht eine Theorie-Lücke dahingehend, dass keine Theorie vorhanden ist, um die CC-Philosophie ganzheitlich und umfassend zu fundieren. Diese Lücke gilt es ebenfalls zu schließen.

Aus der Problemstellung und Zielsetzung ergeben sich daher die Forschungsfragen, die auf den praxisnah entwickelten Theoriekonzepten zur Vereinigung von ökonomischem und gesellschaftlichem Erfolg beruhen. Ein besonderer Fokus soll auf den CC-Ansatz gelegt werden, weil der Anspruch der CC-Initiative umfassend formuliert ist. Da vor allem Beschreibungen des Konzepts sowie die Analyse unternehmensspezifischer Faktoren Eingang in die bisherigen Veröffentlichungen finden, sollen im Zuge des vorliegenden Forschungsprojekts die vielfältigen Aspekte komprimiert beschrieben werden. Dies geschieht auch vor dem Hintergrund, Klarheit in das komplexe Theorie-System des CC zu bringen.

Aufgrund der unterschiedlichen Ansätze zur Kombination von ökonomischem und gesellschaftlichem Erfolg ist eine Übersicht und Klassifizierung vonnöten, woraus sich Research Question 1 ergibt:

**RQ 1:** *Welche theoretischen Ansätze zur Verknüpfung von ökonomischem und gesellschaftlichem Erfolg liegen bereits vor und wie kann eine Systematisierung der relevanten Konzepte vorgenommen werden?*

Da im Nachfolgenden der in der Praxis entwickelte CC-Ansatz in den Mittelpunkt dieser Analysen gestellt werden soll, ist es notwendig, diesen sowohl praktisch wie theoretisch zu erfassen. Daraus leitet sich Forschungsfrage 2 und 3 ab:

**RQ 2:** *Wie kann das Conscious Capitalism-Konzept umfassend und strukturiert dargestellt und auf den konkreten Unternehmenskontext übertragen werden?*

**RQ 3:** *Durch welche ökonomischen Theorien und managementorientierten Ansätze kann das Conscious Capitalism-Konzept ganzheitlich fundiert werden?*

Die erste und zweite Forschungsfrage sollen mit dem vorliegenden Forschungsprojekt beantwortet werden, um daran anknüpfend Ansätze für die Beantwortung von Forschungsfrage drei zu extrahieren und weiteren Forschungsbedarf abzuleiten.

Für die Beantwortung von **RQ 1** und **RQ 2** erscheint es sinnvoll, einen systematischen Literaturüberblick zu erstellen, der differenziert die relevanten Ansätze analy-

siert, um im Anschluss Gemeinsamkeiten und Unterschiede sichtbar zu machen. Da die Basis dieser Strömung in den USA zu verorten ist, werden zunächst vornehmlich Datenbanken mit einem hohen Anteil an englischsprachigen Beiträgen, d. h. Journal- und Zeitschriftenartikel, durchsucht. Hierfür eignet sich in besonderem Maße die Datenbank Business Source Premier. Zudem werden zunehmend Monografien zur Thematik veröffentlicht, welche einen bedeutenden Stellenwert einnehmen und daher in die Auflistung integriert werden. Damit ist die Grundlage für eine übergreifende Beschreibung der Thematik sowie eine exakte Darstellung der CC-Philosophie gelegt.

### 1.3 Doing Well by Doing Good-Ansätze

Vor dem Hintergrund der aufgeführten Veränderungen wird über verschiedene unternehmerische Konzepte eine Integration von Wirtschaft und Gesellschaft angestrebt. Dabei geht es darum, das Streben nach Eigeninteresse mit dem Streben nach Gemeinwohl auf eine unternehmerische Weise miteinander zu verbinden.<sup>28</sup> Diese Diskussion findet sich bereits bei ADAM SMITH und seinen beiden gemeinsam zu betrachtenden Werken „*The Theory of Moral Sentiments*“ und „*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*“ wieder. Seither führt dies zu kontroversen Diskussionen über Sinn und Zweck des Kapitalismus.<sup>29</sup>

Ziel dieser Konzepte ist deshalb die Integration eines höheren Zwecks in die Unternehmensführung,<sup>30</sup> wodurch simultan ökonomischer und gesellschaftlicher Mehrwert erzielt werden sollen. Die Integration des Higher Purpose verlangt, dass die Unternehmung gesellschaftlich relevante Probleme, Wünsche und Bedürfnisse auf eine unternehmerische Weise erfüllt. Jedoch lässt sich keine einheitliche Beschreibung für diese Ansätze – außer dem Ausdruck „*Doing Well by Doing Good*“ (DWDG) – finden.<sup>31</sup>

Der Ausdruck „*Doing Well by Doing Good*“ wird somit als übergeordneter Begriff für die Erzielung eines ökonomischen Vorteils durch die Berücksichtigung sozialer

---

<sup>28</sup> Vgl. Ellsworth (2002), S. 20 f.

<sup>29</sup> Vgl. Mackey (2006); Mackey (2010a), S. 107 ff.; Mackey/Sisodia (2013a), S. 16 f. Vgl. hierzu auch Evensky (2005); Friedman/Mackey/Rodgers (2005); Woehrling (2007), S. 416; Bragues (2009), S. 447 f.; Eckstein (2010), S. XLII.; Harvard Business Review (2013); Mackey/Sisodia (2013a), S. 16 f.; Szmigin/Rutherford (2013), S. 173; Sisodia/Sheth/Wolfe (2014), S. 42; Kotler (2015), S. 138; Handy (o. J.).

<sup>30</sup> Vgl. Hamel (2009), S. 92.

<sup>31</sup> Vgl. Karnani (2011), S. 69.

und/oder ökologischer Problemfelder in der Unternehmenstätigkeit verwendet.<sup>32</sup> „*Doing Well*“ bezieht sich somit vornehmlich auf die Fähigkeit, Gewinne zu erzielen und sich als finanziell erfolgreich zu positionieren. Dementgegen existiert für den Begriff „*Doing Good*“ keine exakte Definition, wobei auf die bestehenden Ansätze zur Erklärung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zurückgegriffen wird. Dabei wird häufig auf den Corporate Social Responsibility-Ansatz (CSR) verwiesen, um diese gesellschaftlichen Bestrebungen zu beschreiben. Bei Verbindung der beiden Komponenten „*Doing Well*“ und „*Doing Good*“ wird impliziert, dass eine Win-Win-Situation geschaffen werden kann und soll.<sup>33</sup> Die Beziehung zwischen den beiden Aspekten wird in der Mehrzahl der durchgeführten Studien als positiv beschrieben. Jedoch ist nicht eindeutig feststellbar, ob eine direkte oder indirekte Verknüpfung zwischen CSR („*Doing Good*“) und der Profitabilität bzw. dem Unternehmenswert („*Doing Well*“) vorliegt.<sup>34</sup> In jedem Fall muss eine starke Verankerung der sozialen und ökologischen Aktivitäten stattfinden, damit eine positive Verbindung entstehen kann.<sup>35</sup> Jedoch gibt es auch Kritiker, die das gesamte Konzept „*Doing Well by Doing Good*“ in Frage stellen, wobei der Artikel „*Doing Well by Doing Good: The Grand Illusion*“ von ANEEL KARNANI als Beispiel angeführt werden kann.<sup>36</sup>

Die angestrebten positiven Effekte („*Doing Well*“) durch die Realisierung gesellschaftlichen Engagements („*Doing Good*“) können für die Unternehmung von vielfältiger Natur sein. Nach KEY/POPKIN sind das bspw. erhöhte Reputation, verstärkte Markenloyalität, gesunkene Preissensibilität, steigende Umsätze bei motivierten Kunden oder gesteigerte positive Kommunikation über das sozial verantwortungsvolle Unternehmen seitens der Kunden. Dadurch steigen auf Seiten der Konsumenten das soziale Wohlwollen und die positive Einstellung gegenüber der Unternehmung.<sup>37</sup> Neben diesen weichen Auswirkungen wird ein besonderer Fokus auf die greifbaren finanzwirtschaftlichen Ergebnisse gelegt, um die Verbesserung der finanziellen Leistungsfähigkeit durch die Integration ethischer Aspekte zu untersuchen.<sup>38</sup> Insgesamt eröffnet sich somit eine Vielzahl von Vorteilen für die Unternehmung, wenn es ge-

---

<sup>32</sup> Vgl. Key/Popkin (1998), S. 331.

<sup>33</sup> Vgl. Meyer (2015), S. 176.

<sup>34</sup> Vgl. Servaes/Tamayo (2014), S. 1045.

<sup>35</sup> Vgl. Key/Popkin (1998), S. 331; Servaes/Tamayo (2014), S. 1058 f.

<sup>36</sup> Vgl. Karnani (2011).

<sup>37</sup> Vgl. Chernev/Blair (2015), S. 1413.

<sup>38</sup> Vgl. Key/Popkin (1998), S. 331; Chernev/Blair (2015), S. 1413.

lingt, die entsprechende Beziehung zwischen „*Doing Good*“ und „*Doing Well*“ umzusetzen.

Für die Realisierung dieser Verbindung sind die Unternehmen bemüht, unter Zuhilfenahme von spezifischen Initiativen eine Modifikation des Kapitalismus-Verständnisses zu erzielen, indem die Lösung sozialer Probleme als Kernbestandteil der Unternehmensstrategie verstanden und darüber schließlich Gewinn erzielt wird.<sup>39</sup> Zu diesen Initiativen zählt ALAN MURRAY bei der Vorstellung der „*Fortune's Change the World list: Companies that are doing well by doing good*“ u. a. den Creating Shared Value-Ansatz von MICHAEL E. PORTER und MARK R. KRAMER sowie die Conscious Capitalism-Philosophie nach JOHN P. MACKAY und RAJENDRA S. SISODIA.<sup>40</sup>

Tabelle 1 zeigt eine Übersicht der Konzepte und Ansätze, die mit dem Begriff „*Doing Well by Doing Good*“ – welcher zur Beantwortung von Forschungsfrage 1 beiträgt – in Verbindung gebracht werden. Hierfür wurde die Meta-Datenbank EBSCO verwendet, um eine Trefferliste zu den einzelnen Bezeichnungen anzeigen zu lassen. Daraus wird ersichtlich, dass es v. a. in Bezug auf das Thema Conscious Capitalism einer intensiven journal- und artikelbasierten Auseinandersetzung mangelt. Jedoch ist anzumerken, dass die Grundlagenwerke hierzu in Form von Monografien verfasst sind. Dennoch sollen auf Basis dieser Auswertung im Folgenden zunächst eine umfassende Darstellung der Conscious Capitalism-Philosophie präsentiert werden.

---

<sup>39</sup> Vgl. Murray (2015).

<sup>40</sup> Vgl. Murray (2015).

Stichwort	Trefferanzahl EBSCO
"Doing well by doing good"	218
"Corporate Social Responsibility"	25.015
"Corporate Responsibility"	2.704
"Shared Value"	292
"Creating Shared Value"	77
"Shared Value Creation"	25
"Conscious Capitalism"	113
"Conscious Business"	84
"Firms of Endearment"	5
	Stand: 21.11.2016

**Tabelle 1: Übersicht Stichwörter zu dem Begriff „Doing Well by Doing Good“ (eigene Darstellung)**

## 2 Analyse der Grundbausteine des Conscious Capitalism

Im Rahmen dieses Kapitels soll nun intensiv auf die Conscious Capitalism-Initiative eingegangen werden, wofür zunächst die Hintergründe und die Evolution der CC-Unternehmensphilosophie dargelegt werden. Aus diesen Charakteristika für die Realisierung eines Conscious Business leiten MACKEY/SISODIA die vier tragenden Säulen der Initiative ab. Diese sollen wiederum in Kapitel 4 am Beispiel des Bio-Lebensmittelhändlers Whole Foods Market beleuchtet werden, um die unternehmenspraktische Umsetzung des Konzepts zu analysieren.

### 2.1 Entstehung der Conscious Capitalism-Initiative

Unter den aufgezeigten Ansätzen zur Vereinigung von ökonomischem und gesellschaftlichem Mehrwert hat sich eine Initiative namens Conscious Capitalism (CC) etabliert, welche von dem Whole Foods Market-Gründer JOHN P. MACKEY und dem Professor RAJENDRA S. SISODIA im Jahr 2006 gestartet wurde. Zudem wurde in diesem Zusammenhang zur Verbreitung der Philosophie die Conscious Capitalism Inc. – eine Non-Profit-Organisation – im Jahr 2010 gegründet.<sup>41</sup>

Den Ausgangspunkt der Initiative stellt ein Diskussionsbeitrag im *Reason Magazine* aus dem Jahr 2005 zwischen MILTON FRIEDMAN, JOHN P. MACKEY und THURMAN J. RODGERS – Gründer des Halbleiterherstellers *Cypress Semiconductor Corporation* – mit dem Titel „*Rethinking the Social Responsibility of Business*“ dar. Der Beitrag knüpft inhaltlich an MILTON FRIEDMANS The New York Times Magazine-Artikel „*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*“ aus dem Jahr 1970 an und hat zum Ziel die Verantwortung von Unternehmen neu zu definieren. In diesem Rahmen legt MACKEY seine Ansichten – unter Zuhilfenahme von Whole Foods Market als Beispiel – dar. Er betont, dass der Zweck der Unternehmung nicht in der Maximierung der Gewinne im Sinne der Shareholder liege, sondern in der Wertschaffung für alle beteiligten Stakeholder-Gruppen, wodurch im Umkehrschluss Profite entstünden.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Vgl. Conscious Capitalism (2017b). Vgl. hierzu auch Hanlon (2012).

<sup>42</sup> Vgl. Friedman/Mackey/Rodgers (2005); Mackey (2005a); Mackey (2005b).

Bereits im Jahr 1995 wurde erstmals der Terminus „*socially conscious capitalist enterprise*“ von Nobelpreisträger MUHAMMAD YUNUS<sup>43</sup> im Rahmen eines Artikels im *Atlantic Monthly* eingeführt,<sup>44</sup> der durch die Gründung der *Grameen Bank* eine Verbesserung der sozialen Verhältnisse in Bangladesch anstrebt.<sup>45</sup> Unter Verwendung dieses Begriffs formuliert MACKEY im Jahr 2006 sein Paradigma für den Wirtschaftssektor „*Conscious Capitalism: Creating a New Paradigm for Business*“, das die grundlegenden Gedanken für die Initiative beinhaltet. Daher fließt dieser Artikel von MACKEY in die Beschreibung des Conscious Capitalism-Konzepts ein.<sup>46</sup>

Dennoch hat auch der zweite Gründer SISODIA einen wesentlichen Beitrag für die Definition des Konzepts geleistet. In Zusammenarbeit mit DAVID B. WOLFE und JAGDISH N. SHETH veröffentlichte er im Jahr 2007 das Werk „*Firms of Endearment – How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*“, in dem die Autoren die überlegene finanzielle Leistungsfähigkeit von Unternehmen, die Wert für eine Vielzahl von Gruppen schaffen, herausstellen. Hierfür wurde eine Auswahl von Unternehmen – sog. *Firms of Endearment* (FoE) – anhand spezifischer Kriterien empirisch untersucht.<sup>47</sup>

Indes ist eine Abgrenzung zwischen Conscious Business (CB) – einem Unternehmen, das im Sinne des Conscious Capitalism agiert – und Firms of Endearment (FoE) notwendig, da die Begriffe nicht synonym verwendet werden können, was in der unterschiedlichen Schwerpunktsetzung gründet.<sup>48</sup> SISODIA und WOLFE haben jedoch nach Veröffentlichung des Werks gemeinsam die CC-Initiative unterstützt bzw. SISODIA prägt bis heute entscheidend deren Entwicklungen.<sup>49</sup> Aufgrund der Tatsache, dass SHETH darüber hinaus als SISODIAS Mentor fungierte, leistete er ebenfalls einen entscheidenden Beitrag bei der Entstehung der CC-Initiative.<sup>50</sup> Zusätzlich zu dieser Veröffentlichung legt SISODIA seine Ansichten in einem im Jahr 2009 er-

---

<sup>43</sup> Vgl. Yunus (2010).

<sup>44</sup> Vgl. Bornstein (1995); Conscious Capitalism (2017b). Vgl. hierzu auch Hanlon (2012); Kowitz (2015), S. 79 f.

<sup>45</sup> Vgl. Mackey (2006).

<sup>46</sup> Vgl. Mackey (2006). Eine gedruckte Version findet sich in Mackey (2010a), S. 73 ff.

<sup>47</sup> Vgl. Sisodia/Sheth/Wolfe (2007).

<sup>48</sup> Vgl. Sisodia (2013), S. 93.

<sup>49</sup> Vgl. Sisodia/Sheth/Wolfe (2014), S. 33.

<sup>50</sup> Vgl. Mackey (2014), S. xv.

schienenen Journal-Artikel mit dem Titel „*Doing business in the age of conscious capitalism*“ dar.<sup>51</sup>

Gemeinsam haben die beiden Gründer im Jahr 2013 das Werk „*Conscious Capitalism – Liberating the Heroic Spirit of Business*“ verfasst und ihre Gedanken zusammengeführt.<sup>52</sup> Als Ausgangspunkt für die Kollaboration gilt der Umstand, dass MACKKEY auf „*Firms of Endearment – How World-Class Companies Profit from Purpose and Passion*“ aufmerksam geworden ist, starke inhaltliche Parallelen zu seinem Conscious Capitalism-Konzept feststellen konnte und einen Gedankenaustausch mit SISODIA angestrebt hat.<sup>53</sup> Zudem haben die beiden Verfasser Verknüpfungen zu verschiedenen Autoren hergestellt bzw. deren Einflüsse verarbeitet, welche sie wiederum zur Fundierung ihres Konzepts nutzen. Jedoch sei hier bereits auf den immensen Einfluss R. EDWARD FREEMANS hingewiesen<sup>54</sup> sowie auf die enge Verbundenheit zu FRED KOFMANS Gedanken, welche er im Jahr 2006 in seinem Werk „*Conscious Business – How to Build Value Through Values*“ formuliert.<sup>55</sup> Somit entwickelt sich der Ansatz auf Basis zeitlich vorangegangener und aktueller Ansätze.<sup>56</sup>

## 2.2 Integration von Profit und Purpose – ein Paradigmenwechsel

Nachdem die historische Evolution der CC-Initiative aufgezeigt wurde, folgt nun eine eingehende Betrachtung des CC-Konzeptes, das seinen Ursprung in gesellschaftlichen Veränderungen findet. Diese wirken sich jedoch ebenso auf den Wirtschaftssektor aus, wodurch die Notwendigkeit entsteht, eine Vereinigung und Wirtschaft und Gesellschaft anzustreben.

Sowohl die persönlichen als auch die gesellschaftlichen Lebens- und Wertewelten sind von tiefgreifenden Veränderungen – z. B. durch Informationstechnologien und Verbindungsmöglichkeiten – gezeichnet.<sup>57</sup> Dadurch entsteht eine zunehmende Transparenz, welche es ermöglicht, ethische Richtlinien durchzusetzen und eine Verschleierung durch Unternehmen bei Verletzungen dieser nicht länger zuzulassen. Bei der Erhöhung der Transparenz spielen insbesondere die sozialen Medien eine fun-

---

<sup>51</sup> Vgl. Sisodia (2009).

<sup>52</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a).

<sup>53</sup> Vgl. Flock (2010); Mackey (2014), S. xv; Kowitt (2015), S. 79 f.

<sup>54</sup> Vgl. Conscious Capitalism (2016b); Freeman (2016). Vgl. hierzu auch Sisodia/Sheth/Wolfe (2014), S. 1.

<sup>55</sup> Vgl. Kofman (2006); Schmidkonz (2015).

<sup>56</sup> Vgl. Hanson (2011), S. 77 ff.; Mackey/Sisodia (2013a), S. 291 ff.

<sup>57</sup> Vgl. Mackey (2006); Sisodia (2009), S. 188 f.; Mackey/Sisodia (2013a), S. 26 ff.

damentale Rolle, da hierüber die Authentizität der Unternehmen und ihrer Leistungen direkt überprüfbar werden.<sup>58</sup> Neben diesen Megatrends steigt – bedingt durch die Alterung der Gesellschaft – das nach innen und nach außen gerichtete Bewusstsein bei den Gesellschaftsmitgliedern.<sup>59</sup> Dies drückt sich zum Beispiel durch die Betonung von Werten wie Fürsorge und Mitgefühl, die Sehnsucht nach Sinnhaftigkeit und die Sorge um die Gemeinschaft aus. Dabei haben die Individuen wesentlich stärker und aufmerksamer die kurz- und langfristigen Konsequenzen ihres Handelns im Fokus, woraus sich eine überarbeitete holistische Denkweise entwickelt, die die Interdependenzen berücksichtigt. Dabei zeichnen sich die Millennials als besonders sozial und ökologisch bewusste Generation aus. Jedoch beschränkt sich der Einfluss der genannten Faktoren nicht nur auf die gesellschaftliche Ebene, sondern auch der Wirtschaftssektor wird dadurch transformiert.<sup>60</sup> Daher ist es für Unternehmen essentiell, neben der zunehmenden Individualisierung auch Megatrends wie Konnektivität und Nachhaltigkeit in ihrer Geschäftstätigkeit zu berücksichtigen und sich daran auszurichten.<sup>61</sup>

### **2.2.1 Inklusion von Wirtschaft und Gesellschaft im Zuge der Kapitalismus-Debatte**

Vor dem Hintergrund bzw. unter Berücksichtigung dieser gesellschaftlichen Entwicklungen hat sich die CC-Initiative gegründet, welche diese Tendenzen für den wirtschaftlichen Bereich adaptiert. Die Grundlage der CC-Bewegung bildet die Anerkennung der Leistungen durch den Wirtschaftssektor<sup>62</sup> sowie dessen Auswirkungen sowohl auf den gesellschaftlichen als auch auf den persönlichen Bereich.<sup>63</sup> „*Business is good because it creates value, it is ethical because it is based on voluntary exchange, it is noble because it can elevate our existence, and it is heroic because it lifts people out of poverty and creates prosperity.*“<sup>64</sup> Aufgrund dieser Leistungen hat sich der Kapitalismus zur dominanten Form der sozialen und wirtschaftlichen Organisation entwickelt.<sup>65</sup> Über diese Aussage heben MACKEY/SISODIA ebenso die Be-

---

<sup>58</sup> Vgl. Heffes (2013), S. 41.

<sup>59</sup> Vgl. Sisodia (2009), S. 188 f.; Bentley University (2016).

<sup>60</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 26 ff.

<sup>61</sup> Vgl. Brandt et al. (2015).

<sup>62</sup> Vgl. Forbes (2013); George (2013), S. ix; Mackey (2013), S. 34; Mackey/Sisodia (2013b); Weiss (2014), S. 230 f.; Harvey (2017), S. 8 f.

<sup>63</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 263.

<sup>64</sup> Mackey/Sisodia (2013a), S. 21.

<sup>65</sup> Vgl. Strong (2010a), S. 33.

deutung des marktwirtschaftlichen Kapitalismus als Wirtschaftsform hervor, denn hierdurch würden Innovation, soziale Kooperation sowie darüber der menschliche Fortschritt und Wohlstand gefördert. Dies gelinge durch die Grundhaltung „*creating value for each other*“,<sup>66</sup> wobei der geschaffene Wert über den freiwilligen Austausch zu beiderseitigem Nutzen zwischen den Parteien – z. B. Unternehmen und Gesellschaft – verteilt würde.<sup>67</sup> Hierdurch wird die enge Verbundenheit zwischen den Aktivitäten der Unternehmen und den Interessen der Gesellschaft deutlich.<sup>68</sup> Diese Vereinigung ergibt sich aus der Tatsache, dass jedes Unternehmen in ein breiteres System mit vielfältigen Interpendenzen eingebettet ist.<sup>69</sup> Anhand dessen wird deutlich, dass Unternehmen einen enormen Beitrag bei der Lösung von sozialen und ökologischen Problemen leisten können.<sup>70</sup>

Jedoch bestünde die Problematik im derzeitigen Kapitalismusverständnis in der Fokussierung auf rein monetäre Werte in Form von Profitmaximierung, woraus sich unethische und skandalöse Geschäftspraktiken ergeben würden, die nicht in Einklang mit den gesellschaftlichen Werten stünden und lediglich auf kurzfristige Erfolge ausgerichtet seien.<sup>71</sup> Diese Verhaltensmuster der Unternehmensführer können zu Ungleichgewichten bis hin zu weitreichenden Krisen führen. Dadurch sehen sich sowohl Unternehmen als auch das kapitalistische System – trotz der beschriebenen Leistungen – mit Skepsis und Misstrauen seitens der Öffentlichkeit konfrontiert.<sup>72</sup> Diese Thematik bzw. Kritik wird von einer Vielzahl an bedeutenden Autoren geteilt, aufgegriffen und detailliert beschrieben.<sup>73</sup>

Dennoch erkennen MACKEY/SISODIA die essentielle Bedeutung von Gewinnen für die langfristige Überlebensfähigkeit von Organisationen an, da sie als Grundlage für Wachstumsoptionen fungieren. Bei einer zu engen Auslegung dieser Sichtweise würde jedoch die Profitgenerierung als ultimativer Unternehmenszweck erachtet werden, was nicht dem ursprünglichen Existenzgrund eines Unternehmens entspricht. Dieser liege darin, Bedürfnisse zu erkennen und zu befriedigen, um somit

---

<sup>66</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 11 ff.

<sup>67</sup> Vgl. Mackey (2011), S. 84 ff.

<sup>68</sup> Vgl. George (2013), S. xi ff.

<sup>69</sup> Vgl. Mackey (2013), S. 34.

<sup>70</sup> Vgl. Ellsworth (2002), S. 25 ff.; Mackey (2006); Strong/Mackey (2010); Strong (2011), S. 110 ff.; Forbes (2013); Harvard Business Review (2013).

<sup>71</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 15 ff.

<sup>72</sup> Vgl. Mackey (2006); Sisodia (2009), S. 188.

<sup>73</sup> Vgl. Freeman/Harrison/Wicks (2007), S. 100; Freeman et al. (2010), S. 3 ff.; Waldman (2011), S. 75; Weiss (2014), S. 232; Kotler (2015), S. 10 ff.; Laloux (2015), S. 29.

Wert für die beteiligten Gruppen zu generieren. Dadurch stelle sich dann eine Verbesserung der Lebensumstände für diese Gruppen ein.<sup>74</sup> Aus der Erfüllung der Bedürfnisse ergeben sich im Umkehrschluss Gewinne für die Unternehmung, d. h. am ehesten wird eine Optimierung der langfristigen Gewinne erzielt, indem Wert für das gesamte interdependente Unternehmen-Stakeholder-System erzielt wird.<sup>75</sup> Darauf basierend drückt SISODIA die Zusammenhänge wie folgt aus: „*Profit is seen as the natural outcome of doing the right things.*“<sup>76</sup> Trotz der bekannten Zusammenhänge, aber aufgrund der schlechten Reputation und der aufgezeigten Problemfelder fordern MACKEY/SISODIA – zusammen mit anderen Autoren<sup>77</sup> – die Formulierung eines neuartigen Kapitalismusverständnisses, das auf einem ethischen Fundament gründet.<sup>78</sup>

Auf Basis dieser korrigierten Sichtweise sind MACKEY/SISODIA bestrebt, mit Hilfe einer entsprechend holistisch und integrativ angelegten Unternehmensphilosophie ein breitflächiges und neuartiges Paradigma für den Wirtschaftssektor zu entwickeln. Zudem wollen sie ihren Ansatz von einem reinen Geschäftsmodell oder einer bloßen Geschäftsstrategie differenzieren, da hier kurzfristige und tiefgreifende Veränderungen vorgenommen werden können. Dementgegen zeichnet sich eine Philosophie, welche die Initiatoren anstreben, durch Langfristigkeit und Beständigkeit aus.<sup>79</sup>

### **2.2.2 Conscious Capitalism als neuartiges Kapitalismusverständnis auf Basis der Multifaceted Value Creation**

Als Lösungsansatz für die beschriebenen Herausforderungen und zur Erfüllung der Anforderungen präsentieren MACKEY/SISODIA zusammen mit weiteren Unternehmensvertretern und Wissenschaftlern die Conscious Capitalism-Philosophie. Diese verkörpert ein ethisches Fundament für den Wirtschaftssektor, über das die gesellschaftlichen Veränderungen aufgegriffen und die damit verbundenen Interessen der Gesellschaft berücksichtigt werden sollen.<sup>80</sup> Damit kann es der Unternehmung gelin-

---

<sup>74</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 15 ff. Vgl. hierzu auch Havey (2017), S. 8.

<sup>75</sup> Vgl. Mackey (2006); Mackey/Sisodia (2013a), S. 52 f. Dieser Zusammenhang wird von MACKEY auch als „*The Paradox of Profits*“ bezeichnet. Vgl. hierzu auch Mackey (2006); Mackey/Sisodia (2012), S. 9; Aburdene (2013), S. 4; Mackey/Sisodia (2013a), S. 52.

<sup>76</sup> Sisodia (2009), S. 180.

<sup>77</sup> Vgl. Aburdene (2005), S. 161 ff.; Freeman/Harrison/Wicks (2007), S. viii; Freeman/Martin/Parmar (2007), S. 303 ff.; Yunus (2010), S. 10; Porter/Kramer (2011), S. 4 ff.; Kotler (2015), S. 1 ff.

<sup>78</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 23 ff.

<sup>79</sup> Vgl. Sisodia (2011), S. 100. Vgl. hierzu auch Schawbel (2013); Simpson/Fischer/Rohde (2013), S. 20; Cheretis/Mujtaba (2014), S. 7.

<sup>80</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 35.

gen, sowohl zum eigenen Nutzen zu handeln als auch gleichzeitig einen altruistischen Beitrag zu leisten.<sup>81</sup> Dieses Verständnis trägt den Grundgedanken in sich, alle mit der Unternehmung involvierten Personengruppen zu integrieren, um das langfristige Ziel einer nachhaltigen Organisation zu erreichen. Dieses besteht darin durch die Befriedigung der gesellschaftlichen Bedürfnisse simultan auch die eigenen Interessen wahrzunehmen. Mit Hilfe dieses Ansatzes sollen sich Unternehmen verstärkt auf ihren eigentlichen Unternehmenszweck konzentrieren, ihre Auswirkungen auf die Umwelt berücksichtigen und die Beziehung zu mit der Unternehmung verbundenen Personengruppen pflegen.<sup>82</sup> Aufgrund der Wertgenerierung für Stakeholder und Gemeinschaften werden Conscious Businesses somit grundsätzlich als sozial verantwortungsvoll in ihrem ökonomischen Handeln beschrieben.<sup>83</sup> Integrieren Unternehmen diese verantwortungsvolle Sichtweise in ihr Geschäftsmodell und praktizieren dies erfolgreich, können sie dazu beitragen, einen Veränderungsprozess in der Branche sowie darüber hinaus voranzutreiben.<sup>84</sup>

Ausgangspunkt der CC-Philosophie ist somit die Annahme, dass das Wirtschaftssystem einen positiven Einfluss ausübt, indem der freie Marktkapitalismus die soziale Kooperation und den menschlichen Fortschritt vorantreibt. Diese Auswirkungen entfalten sich zum einen in der Erreichung persönlicher Ziele und zum anderen in der Erfüllung der Geschäftstätigkeit.<sup>85</sup> Hieraus erwächst die primäre Mission der Unternehmen „*make the world a better place*“<sup>86</sup>, welche durch die Schaffung einer Win<sup>6</sup>-Situation für alle wichtigen Stakeholder und die Unternehmung selbst realisiert werden soll.<sup>87</sup> Dabei kann der geschaffene Wert zwischen den Stakeholder-Gruppen der Unternehmung divergieren, aufgrund dessen die Autoren eine Vielzahl an Ausgestaltungen nennen: „*Multiple kinds of value and well-being for all stakeholders: financial, intellectual, physical, ecological, social, cultural, emotional, ethical, and even spiritual*“<sup>88</sup>, was der Schaffung eines mehrdimensionalen Wertes gleichkommt<sup>89</sup>

---

<sup>81</sup> Vgl. Sacks (2009); Kowitz (2015), S. 90. Vgl. hierzu auch Schwartz (2013).

<sup>82</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 32 f.

<sup>83</sup> Vgl. Budman (2013), S. 17.

<sup>84</sup> Vgl. Conscious Company Magazine (2015), S. 98; Hakimi (2015); Baird (2016), S. 18 f.

<sup>85</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013b).

<sup>86</sup> Sacks (2009); Strong (2010a), S. 21; Sisodia/Sheth/Wolfe (2014), S. xxiii. Siehe hierzu auch Freeman (2009).

<sup>87</sup> Vgl. Denning (2013); Mackey/Sisodia (2013a), S. 34; Conscious Company Magazine (2015), S. 98 f.

<sup>88</sup> Mackey/Sisodia (2013a), S. 32.

<sup>89</sup> Vgl. Rauch (2011), S. 92.

und die Unternehmung zu einem „*virtuous cycle of multifaceted value creation*“<sup>90</sup> werden lässt. Jedoch erzeugen die Unternehmen nicht nur durch die Wertgenerierung für die Stakeholder-Gruppen einen positiven Einfluss, sondern auch durch die mit der Philosophie in Einklang stehenden Produkte und Dienstleistungen.<sup>91</sup> Somit liegt dem Konzept die Vereinigung von ökonomischem und gesellschaftlichem Mehrwert zugrunde,<sup>92</sup> was z. T. auch unter dem Begriff „*shared value*“ zusammengefasst wird.<sup>93</sup> Auf Grundlage dessen soll der CC-Ansatz mit dem Higher Purpose im Zentrum zu einem nachhaltigen und profitablen Geschäftsmodell führen.<sup>94</sup>

Hierüber kann auch die von den Autoren geforderte neuartige Beschreibung des Kapitalismusbegriffs realisiert werden,<sup>95</sup> da die „*social transformation of capitalism*“<sup>96</sup> bzw. die „*self-actualization of capitalism*“<sup>97</sup> initiiert wird. Dadurch soll sich im Allgemeinen die Reputation des Kapitalismus-Konzepts aus Sichtweise der Gesellschaft und der sonstigen Stakeholder verbessern.<sup>98</sup> Die Notwendigkeit für diese Verbesserung verstärkt sich zudem, da die Gesellschaft durch das aktive Voranschreiten verantwortungsvoller Unternehmen zusätzlich sensibilisiert wird. MARIE LEGAULT spricht hier von der Entwicklung einer *Conscious Society*,<sup>99</sup> wodurch erneut die engen Verbindungen zwischen dem Wirtschafts- und Gesellschaftssektor und die darin ablaufenden Veränderungen sichtbar werden.

### 2.2.2.1 Theorie- und Begriffssystem des Conscious Capitalism

Zum besseren Verständnis des CC-Konzepts erklären MACKEY/SISODIA die beiden Komponenten – einerseits „*Conscious*“ und andererseits „*Capitalism*“ – aus ihrer Perspektive. „*Conscious*“ verbinden sie dabei mit den Attributen achtsam und wachsam, dem Begreifen der Realität, dem Wahrnehmen der Konsequenzen der eigenen Handlungen sowie Verantwortung für dieselben, der Sensibilisierung für die Differenzierung zwischen positiven und negativen Aspekten und dem Ablehnen von Gewalt. Mit Hilfe dieser Eigenschaften sollen Probleme gelöst und in Einklang mit der

---

<sup>90</sup> Mackey/Sisodia (2013a), S. 32.

<sup>91</sup> Vgl. Cramm (2014).

<sup>92</sup> Vgl. Schwartz (2013).

<sup>93</sup> Vgl. Rauch (2011), S. 94; Overstreet (2012); Weiss (2014), S. 2239.

<sup>94</sup> Vgl. Overstreet (2012); Randall (2015).

<sup>95</sup> Vgl. Conscious Capitalism (2016a).

<sup>96</sup> Sisodia/Sheth/Wolfe (2014), S. xxii.

<sup>97</sup> Sisodia/Sheth/Wolfe (2014), S. 29.

<sup>98</sup> Vgl. Mackey (2011), S. 90.

<sup>99</sup> Vgl. Legault (2012).

Umwelt agiert werden. Dementgegen fußen sie ihr Verständnis für den Begriff „*Capitalism*“ auf dem Vorhandensein von freien Märkten und Individuen bzw. ökonomischer und politischer Freiheit.<sup>100</sup> Zusammenfassend beschreibt MACKEY das Konzept des CC daher wie folgt:

*„Conscious Capitalism is fundamentally a philosophy, a way of thinking about business that is more complex and comprehensive than it has traditionally been thought about. It is also a philosophy about how to lead and manage a business in the 21<sup>st</sup> century that we believe leads to more value creation for all of the major stakeholders—customers, employees, suppliers, investors, and society/environment. We believe that CC will eventually become the dominant business paradigm for one simple reason—it works better and over the longterm will out compete other business philosophies.“*<sup>101</sup>

Weiterführend geben die Initiatoren eine Begriffsbestimmung für den Term „*Business*“, bei dem es sich um eine Form der sozialen Organisation handelt, in der Personen zweckgerichtet in Interaktion treten, um gemeinsam Wert für sich und andere Personen zu schaffen. Im Ergebnis entstehen durch Unternehmen – als Instrument zur Wertschaffung – Produkte und Dienstleistungen. Damit werden Unternehmen zu einem Ökosystem aus vernetzten Elementen<sup>102</sup> bzw. zu einer *Mini-Society*.<sup>103</sup>

Zur feineren Differenzierung unterscheiden die Initiatoren zudem zwischen einem *Conscious Business* und dem *Conscious Capitalism*, wobei die Definition als dynamisch anzusehen ist und sich im Laufe der Zeit durch Erkenntniszugewinne entwickeln wird.<sup>104</sup> Dabei ist ein *Conscious Business* ein Unternehmen, das die vier Säulen des *Conscious Capitalism* implementiert. Dementgegen wird unter dem Begriff *Conscious Capitalism* das die *Conscious Businesses* umgebende Ökosystem verstanden.<sup>105</sup> Für die Verfolgung der Prinzipien und deren Ausdehnung trägt das *Conscious Capitalism Movement* die Verantwortung.<sup>106</sup> Daraus resultiert folgende generelle Zielsetzung der CC-Bewegung: „*One day, virtually every business will operate with*

---

<sup>100</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013b). Vgl. hierzu auch Kofman (2006), S. 3; Fox (2011), S. 120; Klein (2012), S. 14 ff.; Hardy (2013); Schwartz (2013); Kotler (2015), S. 7 ff.

<sup>101</sup> Mackey (2011), S. 85.

<sup>102</sup> Vgl. Klein (2012), S. 20 ff.

<sup>103</sup> Vgl. Cheretis/Mujtaba (2014), S. 6.

<sup>104</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 266.

<sup>105</sup> Vgl. Mackey (2010a), S. 110.

<sup>106</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 266.

*a sense of higher purpose, integrate the interest of all stakeholders, develop and elevate conscious leaders, and build a culture on trust, accountability, and caring.*<sup>107</sup>

#### 2.2.2.2 Implementierung und Ausbreitung des Conscious Capitalism

Mit dieser Ansicht geht einher, dass das CC-Konzept als universal betrachtet werden kann – d. h. es findet keine Beschränkung auf eine Branche statt. Somit besteht die Möglichkeit, eine Umsetzung sowohl in Märkten mit einem Preispremium als auch in höchst kompetitiven Märkten durchzuführen.<sup>108</sup> Zudem postulieren MACKEY/SISODIA, dass die CC-Säulen auf jede Unternehmensform angewendet werden können.<sup>109</sup> Also können nicht nur neu gegründete Unternehmen die Ideen direkt in ihre DNA einbetten, sondern auch bereits bestehende Unternehmen können ihr Geschäftsmodell im Sinne des CC transformieren.<sup>110</sup> Diese Universalität wird durch folgende Aussage deutlich: *„The conscious capitalist philosophy can be applied to all businesses, regardless of their size, focus or industry.“*<sup>111</sup> Daraus ergeben sich zahlreiche Ausgestaltungsmöglichkeiten für die Umsetzung<sup>112</sup> sowie unterschiedliche Integrationsgrade der CC-Philosophie. Das bedeutet CBs existieren in einem Kontinuum, in dem einige Unternehmen ausschließlich die Pflichtdimensionen erfüllen, wohingegen andere die Prinzipien eindrucksvoll veranschaulichen und aktiv mitgestalten.<sup>113</sup>

Dabei beschränkt sich das Konzept nicht nur auf Unternehmen und Branchen, sondern die Initiatoren erhoffen sich, mit ihrer neuen, komplexeren und reichhaltigeren Superstruktur für den Wirtschaftssektor einen evolutionären Entwicklungsprozess in Gang zu setzen. Dafür sollen die Gedanken des CC zu einem verankerten, inklusiven und holistischen Ansatz zusammengefasst werden, welcher von einer umfassenden Systemperspektive geprägt ist.<sup>114</sup> Damit geht einher, dass – bedingt durch die vorgestellten Veränderungsprozesse – eine generelle Tendenz zu verantwortlichem Handeln und Wirtschaften zu erkennen ist, was den Zulauf für die CC-Initiative er-

---

<sup>107</sup> Mackey/Sisodia (2013a), S. 266.

<sup>108</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 301 f. Vgl. hierzu auch Harvard Business Review (2013).

<sup>109</sup> Vgl. Mackey (2006).

<sup>110</sup> Vgl. Rauch (2011), S. 92 ff.; Mackey/Sisodia (2013a), S. 251 ff.

<sup>111</sup> Freeman Blog (2010).

<sup>112</sup> Vgl. Thigpen (2011), S. 118 ff.

<sup>113</sup> Vgl. Sisodia (2013), S. 90.

<sup>114</sup> Vgl. Sisodia (2011), S. 98 ff.

höht.<sup>115</sup> Sodass bei dem CC nicht nur von einer wirtschaftlichen, sondern auch von einer sozialen und kulturellen Entwicklung gesprochen werden kann, da sich hierüber Wirtschaft und Gesellschaft verzahnen.<sup>116</sup> Dennoch sind sich MACKEY/SISODIA bewusst, dass Widerstände gegen die Ansichten aufkeimen, obwohl die Funktionsweise des bisherigen Verständnisses angezweifelt werden darf. Daher würden das alte und neue Kapitalismus-Paradigma zunächst nebeneinander existieren, bevor der CC sich als das vorherrschende Wirtschaftssystem etablieren könne.<sup>117</sup>

### 2.2.3 Wettbewerbsstrategische Überlegenheit von Conscious Businesses

Die Entwickler des Konzepts sehen im CC also das dominierende Geschäftsmodell des 21. Jahrhunderts,<sup>118</sup> da die involvierten Unternehmen bedeutenden Erfolg mit der verfolgten Geschäftspraktik erzielen<sup>119</sup> und rein profitorientierten Unternehmen langfristig überlegen sein würden.<sup>120</sup> Dies gelingt den Unternehmen durch die Realisierung einer „*effective efficiency*“, die sich in einem erhöhten Maß an Innovation, Kollaboration und Kooperation äußert.<sup>121</sup> D. h. es stellt sich ein erhöhter Umsatzzuwachs und eine verbesserte Effizienz ein, indem sowohl sinnvolle Investitionen gefördert als auch Kosteneinsparungen realisiert werden, was sich wiederum in einer verbesserten finanziellen Leistungsfähigkeit widerspiegelt. Auf Basis dessen zeichnen sich CBs durch eine gesteigerte Wachstumsgeschwindigkeit aus – und zwar aufgrund einer verbesserten Marktexpansion, der Gewinnung von Marktanteilen und der Erschließung von neuen Märkten.<sup>122</sup> Dadurch reduzieren sich generell die Unternehmensrisiken.<sup>123</sup>

Nichtsdestotrotz macht CHRISTIAN SCHMIDKONZ ausdrücklich darauf aufmerksam, dass in dieser Betrachtungsweise lediglich die finanziellen Vorzüge für Investoren berücksichtigt werden, wobei sich darüber die auftretenden gesamtwirtschaftlichen Renditen nicht beziffern ließen.<sup>124</sup> Jedoch wird anhand der vorherigen Ausführungen

---

<sup>115</sup> Vgl. Aburdene (2005), S. 22 ff.; Strong (2010a), S. 13; Fisher Thornton (2012); Weiss (2014), S. 230; Harvey (2017), S. 8 f.

<sup>116</sup> Vgl. Klein (2012), S. 3 ff.

<sup>117</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 264 ff.

<sup>118</sup> Vgl. Budman (2013), S. 19; Connor (2013), Denning (2013); Harvard Business Review (2013); Bentley University (2016); Center for Integral Wisdom (2016).

<sup>119</sup> Vgl. Mackey (2006).

<sup>120</sup> Vgl. Cramm (2014).

<sup>121</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 289.

<sup>122</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 275 ff.

<sup>123</sup> Vgl. Nortz (2014); Weiss (2014), S. 241; Baird (2016), S. 20.

<sup>124</sup> Vgl. Schmidkonz (2015).

ersichtlich, dass ebenso Mehrwert und damit Anreize für die weiteren Stakeholder-Gruppen geschaffen wird. Dennoch sollen im Folgenden diese leistungsbezogenen Formen des Mehrwerts skizziert werden.

### 2.2.3.1 Gesteigerte Leistungsfähigkeit der Conscious Businesses

Um die wettbewerbsstrategische Überlegenheit von wertorientierten Unternehmen zu belegen, untersuchen SISODIA/SHETH/WOLFE für einen Zeitraum von 15 Jahren (1996-2011) börsennotierte Firms of Endearment anhand ihrer finanziellen Performance am Aktienmarkt. Als Vergleichspunkt wählen die Autoren eine Kontrollgruppe, die sich aus S&P 500-Unternehmen zusammensetzt. Das Ergebnis zeigt, dass die FoE- die S&P 500-Gruppe bei der Investment-Performance bzw. dem Anlageergebnis um den Faktor 10,5 übertrifft. Ausgangspunkt für die Studie im Jahr 2014 stellt die im Jahr 2007 veröffentlichte Untersuchung im Rahmen der ersten Auflage zu „*Firms of Endearment – How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*“ dar. Trotz der bereits erwähnten Divergenz zwischen FoE und CB argumentieren die Autoren auf Grundlage der Erkenntnisse des Werkes und der darin vorgestellten FoE die finanzielle Überlegenheit von CBs.<sup>125</sup> Dies liegt nach SIMPSON/FISCHER/RHODE darin begründet, dass die FoE fast den Status eines CB erreicht hätten.<sup>126</sup> Diesen Punkt unterstützend führt JOSEPH W. WEISS an, dass sich das CC-Movement auf Basis der FoE entwickelt hat.<sup>127</sup> Zudem rückt SISODIA in das Blickfeld, dass sich die getroffenen Aussagen lediglich auf Unternehmen mit dem Merkmal „*highly conscious*“ beziehen,<sup>128</sup> was einem CB sehr nahe kommt.

Neben dem direkten Nachweis führen MACKEY/SISODIA indirekte Belege für eine außergewöhnliche finanzielle Leistungsfähigkeit an, auf die hier kurz eingegangen werden soll. Im Rahmen des **ersten** von vier indirekten Belegen wird auf die Zugehörigkeit einiger CBs zu verschiedenen Rankings über die Arbeitsplatzzufriedenheit verwiesen – darunter *The Great Place to Work Institute* und *Forbes* mit der jährlichen Liste „*100 Best Companies to Work For*“ sowie *Glassdoor* und *Gallup*. Tenor

---

<sup>125</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 275 ff. Vgl. hierzu auch Mackey (2006); Sisodia/Sheth/Wolfe (2007); Sisodia (2011), S. 99; Aburdene (2013); Denning (2013); Schwartz (2013); Simpson/Fischer/Rohde (2013), S. 23 ff.; Sisodia (2013), S. 92 ff.; Cramm (2014); Sisodia/Sheth/Wolfe (2014), S. 12 ff.; Weiss (2014), S. 232; Anderson (2015); Schmidkonz (2015); Young-Ferris (2015); Harvey (2017), S. 8 f.

<sup>126</sup> Vgl. Simpson/Fischer/Rohde (2013), S. 23.

<sup>127</sup> Vgl. Weiss (2014), S. 237.

<sup>128</sup> Vgl. Sisodia (2013), S. 90.

der Studien ist, dass Unternehmen mit einer herausragenden Arbeitsumgebung auch verbesserte Leistungsfähigkeit am Aktienmarkt zeigen. Im **zweiten** Schritt verdeutlichen die Autoren, dass besonders ethisch agierende Unternehmen ebenso eine verbesserte Performance zeigen, z. B. im Hinblick auf überlegene Markenreputation, höhere Kundenloyalität und geringere Arbeitnehmerfluktuation. Der **dritte** Aspekt befasst sich mit soliden und zeitgleich flexiblen Unternehmenskulturen, die alle Stakeholder adressieren und die Befähigung der Führungspersönlichkeiten auf allen Ebenen fördern. Unternehmen, die sich durch diese Merkmale auszeichnen, würden ebenfalls andersgeartete Unternehmen übertreffen. Als **letzten** Punkt wird auf die konkrete Ausgestaltung der Führungsverantwortung eingegangen. Hierfür werden autokratische und finanzorientierte Führungspersönlichkeiten mit visionären Managern – d. h. mit einem Fokus auf Zweck und Werten – verglichen. Letztere Gruppe zeichnet sich durch ein erhöhtes Engagement aus, das positiv mit der Unternehmensleistung verbunden ist.<sup>129</sup>

#### 2.2.3.2 Gründe für gesteigerte Leistungsfähigkeit bei Conscious Businesses

Damit sich die potentiellen Vorteile und Chancen – im konkreten Fall die überlegene finanzielle Leistungsfähigkeit – bei der Implementierung der CC-Säulen erklären lassen, fassen MACKEY/SISODIA in ihrem Werk von 2013 eine Übersicht der bedeutendsten Charakteristika von CBs zusammen.<sup>130</sup> Hierbei handelt es sich um Aspekte der Wertschöpfung, in denen CBs höhere Umsätze oder niedrigere Kosten realisieren, wodurch sie effektiver und effizienter agieren. Somit können diese Aspekte als Gründe für die gesteigerten Gewinne erachtet werden.

**Zunächst** führen die Autoren die hohen Umsätze von CBs an (ausgedrückt durch Umsatz pro Quadratfuß und Umsatz pro Mitarbeiter), die sich bedingt durch eine hohe kundenseitige Akzeptanz ergeben. Auf Grundlage der erhöhten Umsätze können CBs höhere Löhne an die Teammitglieder zahlen, die wiederum verbesserte Leistungen im Kundenumgang zeigen. Dies führt zu größeren Economies of Scale und das Wertversprechen gegenüber dem Kunden kann permanent geschärft werden.

---

<sup>129</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 279 ff.

<sup>130</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 283 f. Vgl. hierzu auch Mackey/Sisodia (2012); Sisodia (2013).

Zudem erhöht sich die Produktivität der CBs durch das Engagement der Mitarbeiter.<sup>131</sup>

Als **zweiten Punkt** führen die Autoren die Betrachtung der Margen an, welche unmittelbar mit den Kosten für Zulieferer zusammenhängen. CBs versuchen durch eine gezielte Auswahl von innovativen und qualitätsorientierten Lieferanten, die ähnliche Prinzipien vertreten, ihren Deckungsbeitrag zu erhöhen. Jedoch fällt der Deckungsbeitrag bei CBs zumeist geringer aus, da einerseits die Zulieferer und andererseits die Arbeitnehmer eine höhere Bezahlung erfahren.<sup>132</sup>

Für den **letzten** Argumentationspfad beziehen sich MACKEY/SISODIA auf die Vertriebs- und Verwaltungskosten und fokussieren dabei die Marketingausgaben, die Mitarbeiterfluktuation und die administrativen Kosten. Die Marketing- und Werbeausgaben sind bei CBs mit 10 % bis 25 % des Branchendurchschnitts deutlich geringer, was sich aus den freiwilligen Empfehlungen der mit der Unternehmung verbundenen Gruppen und dem aktiven Engagement in den sozialen Medien ergibt. Zudem verringert sich die Notwendigkeit, Rabattaktionen durchzuführen, um Kunden zu gewinnen. Im Hinblick auf den zweiten Punkt investieren die CBs viel Mühe in die Personalauswahl, indem die persönlichen Werte mit dem klar kommunizierten Unternehmenszweck abgeglichen werden. Damit werden die Mitarbeiterfluktuation sowie bedingt dadurch Einstellungs- und Trainingskosten für neue Beschäftigte reduziert. Abschließend zeichnen sich die CBs durch niedrigere administrative Kosten aus, da sie bemüht sind, nicht-wertschöpfende Ausgaben zu eliminieren, Ausgaben für Therapien zu reduzieren, den bürokratischen Aufwand zu minimieren und Personalkosten für Führungskräfte zu kontrollieren. Zudem gestalten sich die Prozess- und Rückrufkosten geringer.<sup>133</sup>

SISODIA gibt in seinem Journal-Artikel aus dem Jahr 2013 eine detaillierte Auflistung von Charakteristika bzw. Hypothesen aus, die mit Hilfe einer empirischen Untersuchung einer Auswahl von CBs validiert werden sollten.<sup>134</sup> Diese lassen sich in vier übergeordnete Kategorien einteilen, um das Ausmaß der Aspekte auf Unternehmensebene zu verdeutlichen: Ertragsorientiert, organisational, personell und kundenorientiert (siehe Abbildung 1).

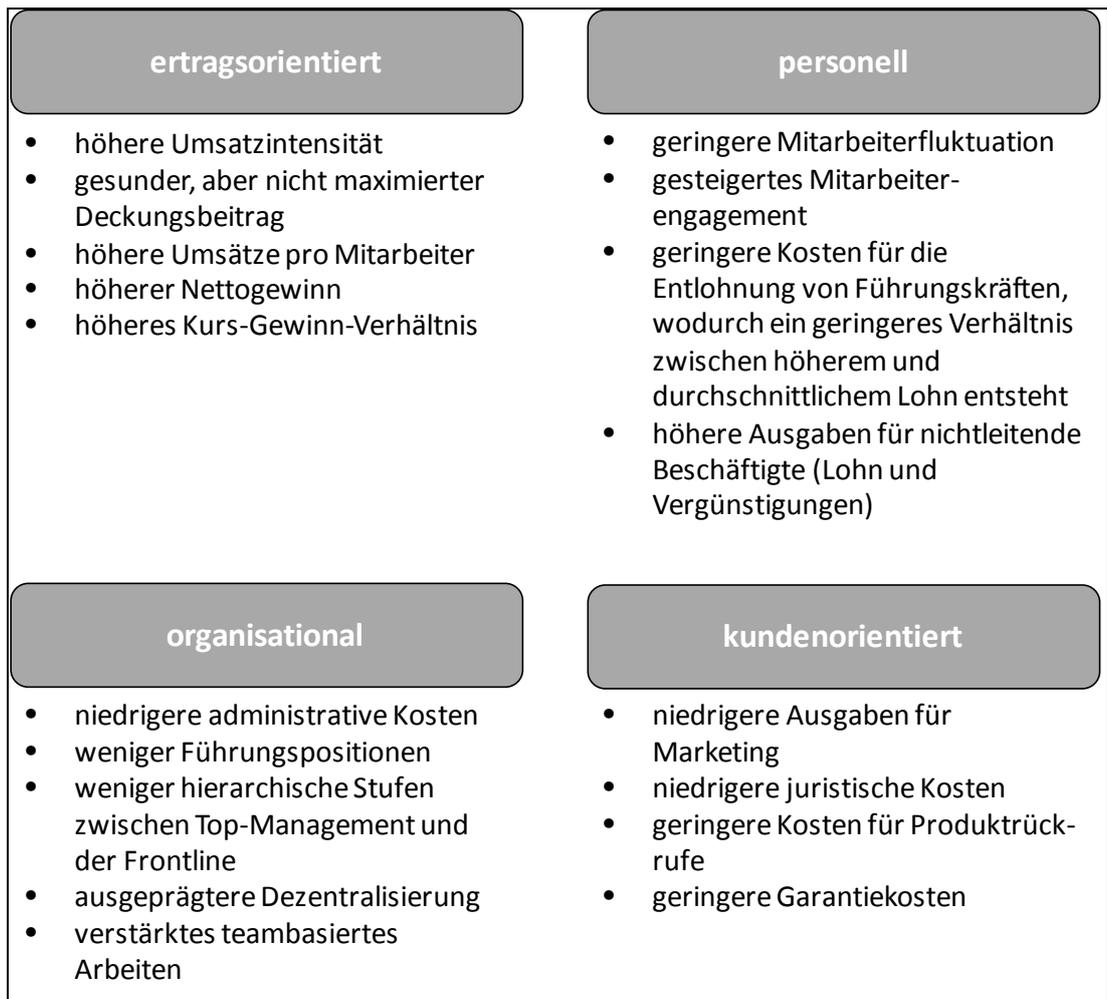
---

<sup>131</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 284 f.

<sup>132</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 285 f.

<sup>133</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 286 ff.

<sup>134</sup> Vgl. Sisodia (2013), S. 94 f.



**Abbildung 1: Kategorisierung der Charakteristika von Conscious Businesses (eigene Darstellung, in Anlehnung an Sisodia (2013), S. 94 f.**

### 3 Analyse der vier tragenden Säulen des Conscious Capitalism

In den grundlegenden Ausführungen der CC-Philosophie sind bereits vier Aspekte hervorgetreten bzw. können daraus extrahiert werden, wodurch die enge Verbindung von Theorie- und Begriffssystem deutlich wird. Für die erfolgreiche Umsetzung des CC-Konzepts und Realisierung der entsprechenden Vorteile auf Unternehmensebene müssen die miteinander verbundenen Aspekte *Purpose*, *Stakeholder*, *Leadership* und *Culture* – welche die Grundpfeiler des Konzeptes repräsentieren – in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt werden (siehe Abbildung 2).<sup>135</sup> Dafür müssen die vier Säulen der integrativen Unternehmensphilosophie gesamtheitlich verstanden werden, um effektiv manifestiert zu werden.<sup>136</sup> Daher wird das Zusammenspiel der vier Säulen auch als „*interconnected and interdependent*“<sup>137</sup> beschrieben, was bedeutet, dass die Elemente harmonisch ineinandergreifen und sich gegenseitig stützen.<sup>138</sup> Eine exakte Vorstellung der vier sich gegenseitig verstärkenden Säulen sowie die konkreten Ausgestaltungsmöglichkeiten innerhalb der Bereiche sollen in den nächsten Abschnitten erfolgen. Darüber hinaus sei darauf hingewiesen, dass die Initiatoren des CC darauf bedacht sind, ihre Ideenwelt theoretisch und konzeptionell zu verankern sowie ebenso Ideengeber für die einzelnen Elemente herauszustellen. SISODIA führt daher Autoren an, die entscheidend die Formulierung der vier Säulen beeinflusst haben.

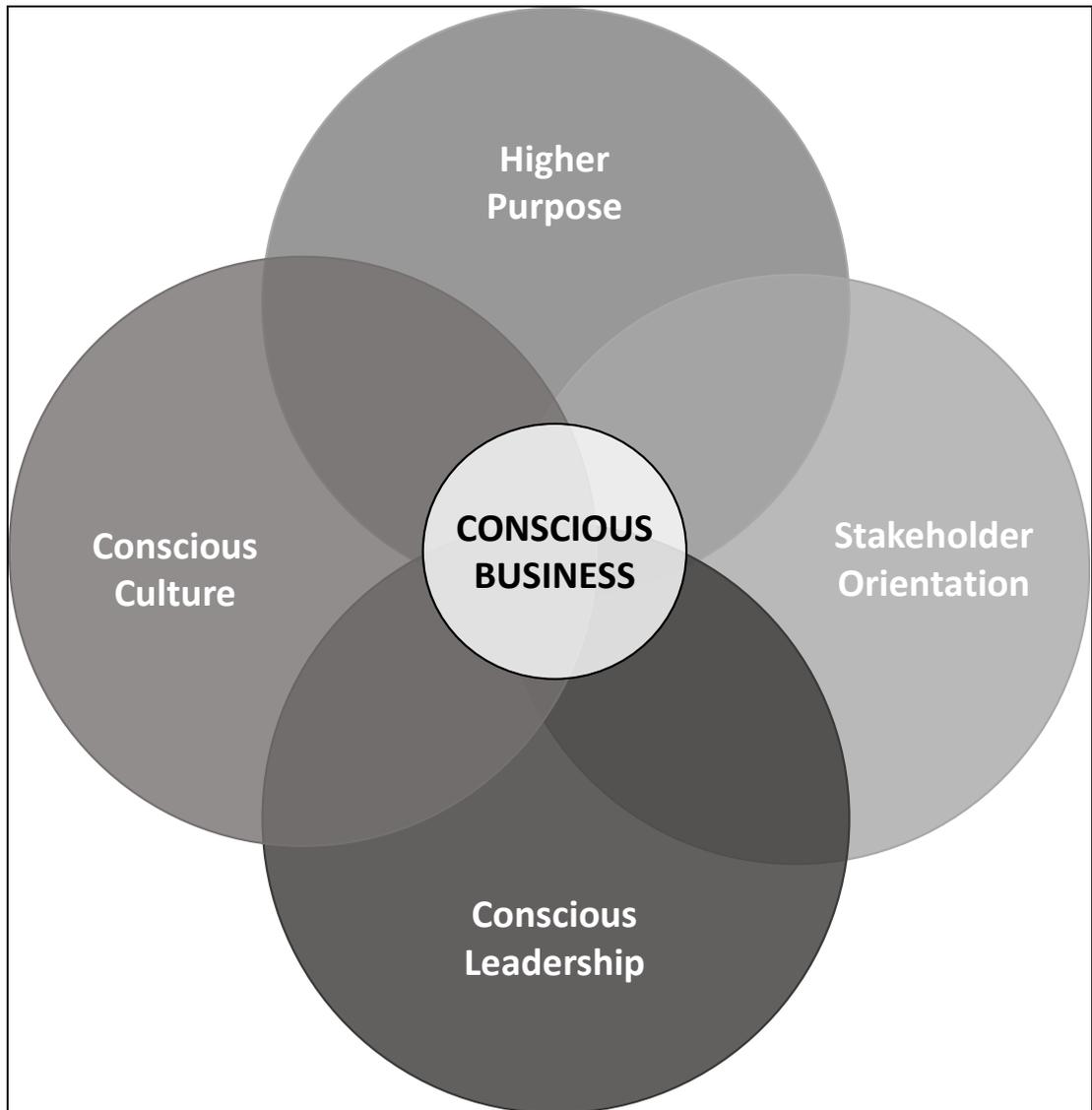
---

<sup>135</sup> Vgl. Anderson (2015); Conscious Capitalism (2016a).

<sup>136</sup> Vgl. Schawbel (2013).

<sup>137</sup> Mackey/Sisodia (2013a), S. 235.

<sup>138</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 235.



**Abbildung 2: Vier Prinzipien des Conscious Capitalism (in Anlehnung an Conscious Capitalism (2016a).)**

### 3.1 Erste Säule: Higher Purpose

Um die erste Säule des CC in Form des Higher Purpose theoretisch zu fundieren, bezieht sich SISODIA insbesondere auf BARTLETT/GHOSHAL, RICHARD R. ELLSWORTH, NIKOS MOURKOIANNIS, ROY SPENCE und RICHARD LEIDER.<sup>139</sup> Innerhalb des CC-Konzepts kommt dem Higher Purpose eine elementare Rolle zu, weil sich die drei weiteren Säulen auf die darin formulierten fundamentalen Ideen beziehen.<sup>140</sup> An dieser Stelle wird deutlich, dass der Purpose axiomatisch für die Entwicklung der CC-Philosophie und damit für die Entstehung eines CB ist.

<sup>139</sup> Vgl. Sisodia (2011), S. 98. Siehe hierzu auch Bartlett/Ghoshal (1994); Ellsworth (2002); Mourkogiannis (2006); Spence Jr./Rushing (2009); Leider (2010). RICHARD R. ELLSWORTH verweist wiederum auf Autoren wie CHESTER I. BARNARD und PETER F. DRUCKER.

<sup>140</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 32 ff.; Schawbel (2013).

### 3.1.1 Entwicklung und Formulierung des Higher Purpose

Den Ansatzpunkt und das Fundament für die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens stellt nach MACKEY somit ein elementarer und besonderer Zweck dar.<sup>141</sup> Darunter wird eine maßgebliche Erklärung verstanden, die sich mit den fundamentalen Fragen bezüglich der Unternehmung – z. B. mit dem Existenzgrund<sup>142</sup> – befasst.<sup>143</sup> Über die Formulierung des Purpose sollen zudem Facetten der Unternehmung ausgedrückt werden, die unter dem Begriff „*company's soul*“ zusammengefasst werden.<sup>144</sup> Für ein verbessertes Verständnis grenzen die Autoren die Bezeichnung Purpose zu den Begriffen Vision und Mission ab:

*„Purpose refers to the difference you're trying to make in the world, mission is the core strategy that must be undertaken to fulfill the purpose, and vision is a vivid, imaginative conception or view of how the world will look once your purpose has been largely realized.“<sup>145</sup>*

Inhaltlich sollte in der Formulierung des Purpose deutlich werden, welche positive gesellschaftliche Veränderung die Unternehmung herbeiführen möchte. Dabei verkörpert ein solcher Zweck eine herausragende moralische Qualität sowie die höchsten menschlichen Ideale und Motive. Dieser sollte insbesondere bei CBs betont werden, da die Unternehmen hierüber sich ihrer selbst bewusst werden, erkennen, was sie einzigartig werden lässt, und entdecken, wie die Unternehmung am besten dienen kann.<sup>146</sup> Dabei trägt der Unternehmensgründer das Recht und daher auch die Verantwortung den Unternehmenszweck zu definieren und somit nicht die aktuellen Shareholder der Unternehmung, wodurch eine reine Profitorientierung vermieden werden soll.<sup>147</sup> Dafür wählen die Begründer die Formulierung „*higher purpose beyond making profit*“<sup>148</sup>, wohingegen JOSEPH W. WEISS diese Entwicklung unter

<sup>141</sup> Vgl. Mackey (2011), S. 83 f.; Hanlon (2012); Hardy (2013).

<sup>142</sup> Vgl. Mackey (2010b); Rauch (2011), S. 92; Nortz (2014).

<sup>143</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 46 f.

<sup>144</sup> Vgl. Randall (2015).

<sup>145</sup> Mackey/Sisodia (2013a), S. 47. MACKEY beschreibt den Zusammenhang wie folgt: „*When businesses have a purpose beyond maximizing profits, that purpose is often expressed in the business mission. Core values constitute the guiding principles the business uses to realize its purpose.*“ Mackey (2006).

<sup>146</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 41 ff.

<sup>147</sup> Vgl. Mackey (2005b).

<sup>148</sup> Vgl. Budman (2013), S. 19. Vgl. hierzu auch Havey (2017), S. 9.

folgender Bezeichnung zusammenfasst: „*Shift from profit maximization to purpose maximization*“. <sup>149</sup>

Insgesamt unterscheiden die Initiatoren zwischen vier Kategorien von erstrebenswerten Unternehmenszwecken: „*The Good*“, „*The True*“, „*The Beautiful*“ und „*The Heroic*“. „*The Good*“ ist geprägt durch einen authentischen Service basierend auf einem empathischen Sinn für die Bedürfnisse und Wünsche von Personen. Daher findet sich diese Form häufig in Service- und Handelsunternehmen. Die zweite Variante wird als „*The True*“ bezeichnet. Dahinter stehen die Suche nach Wahrhaftigkeit und das Streben nach Wissen mit dem Ziel, die Qualität des Lebens durch das kollektive Wissen zu verbessern. Diese Form findet sich in sehr kreativen und dynamischen Unternehmen. Als drittes wird die Kategorie „*The Beautiful*“ mit dem Fokus auf Schönheit, Exzellenz und Perfektion betont, die sich in einzigartigen und inspirierenden Formen äußern, wodurch das Dasein angenehm gestaltet werden soll. Dieser Typ wird durch kreativ und künstlerisch veranlagte Unternehmen vertreten. Die letzte und höchste Kategorie trägt die Bezeichnung „*The Heroic*“ und den Kerngedanken, die Welt transformativ in einem positiven Sinn zu verändern und tiefgreifende Probleme zu lösen. Für diesen speziellen Fall wird Whole Foods Market als Beispiel genannt. Bei der Umsetzung kann die Unternehmung sich entweder auf eine der vier Kategorien fokussieren oder die Varianten miteinander kombinieren. <sup>150</sup>

### 3.1.2 Bedeutung und Auswirkungen des Higher Purpose

Das Prinzip des CC fordert daher zusätzlich zur Definition eines Higher Purpose die Integration höherer Werte bzw. gemeinsamer Grundwerte, um damit eine reine Fokussierung auf Gewinnmaximierung und Eigennutz zu umgehen. <sup>151</sup> Diese Kernwerte dienen – zusammen mit dem übergeordneten Zweck – als unternehmerisches Leitbild, mit dem sich die verbundenen Stakeholder-Gruppen identifizieren. Das Leitbild liefert die gemeinsame Orientierung für alle beteiligten Personengruppen. Zudem gelingt es der Unternehmung auf diese Weise, die Organisation zusammenzuhalten. Der Higher Purpose wirkt dabei wie ein Magnet, da er über die Personen bestimmt, die sich angezogen fühlen und sich mit der Unternehmung verbinden wollen. Diese Verbindung ergibt sich durch die Übereinstimmung der Werte der Unternehmung

---

<sup>149</sup> Vgl. Weiss (2014), S. 238.

<sup>150</sup> Vgl. Mackey (2006); Mackey (2010b); Mackey (2011), S. 84; Mackey/Sisodia (2013a), S. 59 ff.

<sup>151</sup> Vgl. Sisodia (2011), S. 98 f.

mit den Werten der Personen. Darüber stiftet die Organisation den erstrebten Sinn und Zweck für die beteiligten Personen.<sup>152</sup>

Durch diese Verankerung des höheren Zwecks in die Geschäftsorganisation wird der Fortbestand der CC-Prinzipien auch bei wirtschaftlich schwierigen Zeiten gewährleistet. Insbesondere bei wichtigen Entscheidungen bietet der Higher Purpose somit Orientierung.<sup>153</sup> Auf dieselbe Weise wirken die festgeschriebenen Kernwerte, um die sich die Organisationsmitglieder formieren, wodurch die zugrundeliegende Kultur gestärkt wird.<sup>154</sup> Dadurch gelingt es den Unternehmen, das Engagement der Stakeholder zu erhöhen und innerhalb der Organisation Energien freizusetzen,<sup>155</sup> da Motivation, Kreativität, Leistungsbereitschaft und Innovation katalysiert werden.<sup>156</sup> Dabei ist anzumerken, dass es sich bei einer durch Absicht getriebenen Motivation um eine intrinsische Motivation handelt, wodurch diese an Wirksamkeit und Kraft gewinnt. Außerdem erzeugt die Unternehmung durch den Higher Purpose auch nach außen gerichtete Energien und schafft Relevanz.<sup>157</sup> Über die Implementierung eines höheren Zwecks, gemeinsamer Kernwerte und einer ethischen Verpflichtung wird schließlich bei allen mit der Unternehmung verbundenen Stakeholder-Gruppen Vertrauen erzeugt.<sup>158</sup>

### **3.1.3 Brand Purpose – Implementierung und Kommunikation des Higher Purpose**

Damit der Zweck letztlich wirksam werden kann, muss dieser in den Kern des Geschäftsmodells implementiert werden, da hierüber die Stakeholder anhaltendes Vertrauen entwickeln.<sup>159</sup> Um die gewünschten Resultate zu erzielen, erachtet KEVIN RANDALL eine authentische, operative und verständliche Umsetzung des Purpose-Gedankens als unabdingbar, d. h. dieser muss definiert, kommuniziert, operationalisiert und gemessen werden.<sup>160</sup> Bei der Entstehung und Implementierung sowie auch bei einer Wiederentdeckung spielt – wie bereits angedeutet – die Führungsperson-

---

<sup>152</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 41 ff. Im Hinblick auf den Begriff „Magnet“ vgl. auch Nortz (2014).

<sup>153</sup> Vgl. Rauch (2011), S. 95.

<sup>154</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 300 f.

<sup>155</sup> Vgl. Sisodia (2011), S. 98 f.

<sup>156</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 33 f.

<sup>157</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 48 ff.

<sup>158</sup> Vgl. Mackey (2010b).

<sup>159</sup> Vgl. Mackey (2011), S. 84.

<sup>160</sup> Vgl. Randall (2015).

lichkeit eine entscheidende Rolle, da sie dafür Sorge trägt, dass die gesamten Ebenen der Unternehmung von dem Zweck durchzogen sind und Konsistenz erzeugt wird. Hierbei ist es fundamental, dass der Unternehmensführer eine Vorbildfunktion einnimmt und sich der Purpose in dessen Entscheidungen widerspiegelt, wodurch dieser innerhalb der Organisation gelebt wird und Fortbestand hat sowie insgesamt eine verbesserte Leistungsfähigkeit erzielt werden kann.<sup>161</sup> Dennoch sollte der Purpose auch bei einem Führungswechsel oder dem Ausscheiden des Gründers weiterhin Bestand haben und sich in Abstimmung mit den Stakeholdern dynamisch weiterentwickeln,<sup>162</sup> was MACKEY jedoch durch folgenden Ausdruck gewährleistet sieht: „*The purpose of business itself evolves over time through the co-creation of the interdependent stakeholders.*“<sup>163</sup> Hierfür trägt unter anderem die Unternehmenskultur Sorge, da sie bei einem Führungswechsel Stabilität liefert und unterstützend wirkt, um den Unternehmenszweck und die Kernwerte zu bewahren.<sup>164</sup>

ROY SPENCE, Verfasser des Werks „*It’s Not What You Sell, It’s What You Stand For – Why Every Extraordinary Business is Driven by Purpose*“ und Impulsgeber für diese Säule,<sup>165</sup> bricht daher den übergeordneten Zweck bis auf Markenebene herunter. Diese Maßnahme gründe darin, dass sich der Geschäftszweck ebenfalls in den Produkten und Dienstleistungen sowie der dazugehörigen Markenführung niederschlägt.<sup>166</sup> Dabei belegt er diese Beziehung mit einem Zitat von JIM STENGEL, dem ehemaligen Global Marketing Officer von Procter & Gamble: „*The power of purpose is not a marketing idea or a sales idea. It’s a company idea. Purpose drives an entire organization and it answers why the brand exists.*“<sup>167</sup> Damit wird ebenso deutlich, dass der Zweck eines Unternehmens die Basis für die weitere Ausgestaltung der Organisation darstellt und entsprechend kommuniziert werden muss, damit dessen Erfüllung angestrebt wird.<sup>168</sup> Darauf aufbauend definiert SPENCE wie folgt: „*Purpose is a definitive statement about the difference you are trying to make in the world.*“<sup>169</sup>

---

<sup>161</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 48 ff.

<sup>162</sup> Vgl. Mackey (2006).

<sup>163</sup> Mackey (2006).

<sup>164</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 35.

<sup>165</sup> Vgl. Spence Jr./Rushing (2009).

<sup>166</sup> Vgl. Spence Jr./Rushing (2009), S. 23.

<sup>167</sup> Spence Jr./Rushing (2009), S. 11.

<sup>168</sup> Vgl. Spence Jr./Rushing (2009), S. 9 ff.

<sup>169</sup> Spence Jr./Rushing (2009), S. 10.

Über SPENCES Plattform *The Purpose Institute* sollen daher Marken und Unternehmen beraten werden, damit diese ihren tieferen Zweck entdecken, artikulieren und erfahrbar werden lassen. Gleichzeitig ist er Gründer und Vorstandsvorsitzender von GSD&M, einer führenden Marketingkommunikations- und Werbeorganisation.<sup>170</sup> Zudem verweist SPENCE auf die engen Beziehungen zur CC-Initiative und deren Ideen zum Unternehmenszweck.<sup>171</sup> U. a. stimmen die Ideen dahingehend über ein, dass ein Unternehmenszweck als Differenzierungsmerkmal im Markt wirkt und positiv die Beziehung zu Mitarbeitern, Kunden und Investoren beeinflusst.<sup>172</sup> Auf der Internetseite des The Purpose Institutes formuliert SPENCE prägnant, die Vorteile, die mit der Verfolgung eines klaren Unternehmenszwecks einhergehen: Vereinfachte Entscheidungsfindung, organisationale Ausrichtung, intensiveres Engagement, Innovationstreiber, bedeutungsvolle Markenführung, Erfüllung und Zufriedenheit, Magnet für Millennials und eine gefühlvolle Unternehmenskultur. Aus dieser Auszählung sollen drei wichtige Aspekte akzentuiert werden.<sup>173</sup>

Unter dem Punkt „*Meaningful Branding*“ verstehen die Vertreter, dass die Unternehmen ihre kreative Durchsetzungskraft dafür einsetzen, die Historie und die Kernwerte der Organisation zu kommunizieren. Hierdurch sollen jegliche Missverständnisse zwischen dem, was die Unternehmung vermarktet und dem, was der Konsument wahrnimmt, eliminiert werden. „*Millennials Magnet*“ beschreibt die Fähigkeit der Organisation, im Wettbewerb um potentielle Mitarbeiter die Generation der Millennials zu akquirieren, weil bei dieser Generation die Sinnhaftigkeit einer Unternehmung im Vordergrund steht. Jedoch legen die Mitglieder dieser Generation neben der Möglichkeit, durch ihr Talent einen positiven Beitrag zu leisten, darauf Wert, eine entsprechende Entlohnung zu erfahren. Der letzte Aspekt „*Love Cultures*“ basiert auf der Annahme, dass absichtsvolle Unternehmen eine wertebasierte Unternehmenskultur besitzen, die durch Liebe und Engagement für den gemeinsamen Zweck geprägt ist, was dieses Unternehmen zu einem erstrebenswerten Arbeitgeber macht.<sup>174</sup>

---

<sup>170</sup> Vgl. The Purpose Institute (2016a).

<sup>171</sup> Vgl. The Purpose Institute (2016b). Vgl. hierzu auch Spence Jr./Rushing (2009), S. 29 f. und S. 117 f.

<sup>172</sup> Vgl. Spence Jr./Rushing (2009), S. 12 f.

<sup>173</sup> Vgl. The Purpose Institute (2016a). Vgl. hierzu auch Spence Jr./Rushing (2009), S. 12 ff.

<sup>174</sup> Vgl. The Purpose Institute (2016a).

Anhand der Ausführungen wird deutlich, dass Conscious Businesses nicht nur über Produkte und Leistungen einen materiellen eher physischen Wert, sondern über die Marke auch einen immateriellen Wert liefern. Der höhere Zweck sollte sich in jedem Fall in beiden Nutzenarten niederschlagen: Zum einen über den Corporate und zum anderen über den Brand Purpose.

## 3.2 Zweite Säule: Stakeholder Orientation

Für die theoretische Fundierung der zweiten Säule – der Stakeholder Orientation – beziehen sich die Initiatoren explizit auf die Ideen von R. EDWARD FREEMAN und dessen Stakeholder-Ansatz.<sup>175</sup> Jedoch auch für die gesamte CC-Initiative gilt er als wichtiger Impulsgeber.<sup>176</sup> Daraus ergibt sich zunächst die Definition von Stakeholdern im Sinne des CC: „*All the entities that impact or are impacted by a business.*“<sup>177</sup> Daraus entwickelt sich das Verständnis, dass es sich bei den interdependenten und zusammenhängenden Gruppen um ein Ökosystem handelt,<sup>178</sup> in dem sich das Unternehmen befindet. Dabei muss das System in seiner Gesamtheit betrachtet und nicht einzelne Bestandteile fokussiert werden, damit sich die Unternehmen nachhaltig und resilient gestalten.<sup>179</sup> Im Rahmen dieses Aspekts wird daher eine Harmonisierung der Bedürfnisse und eine simultane Nutzengenerierung für alle bedeutenden Stakeholder (SPICE: Society, Partners, Investors, Customers, Employees) angestrebt.<sup>180</sup> In weiteren Werken der Autoren wird zudem die Umwelt als weiterer wichtiger Stakeholder hinzugefügt.<sup>181</sup>

### 3.2.1 Entwicklung des Stakeholder-Ökosystems

Dennoch werden von den Autoren zwei elementar wichtige Personengruppen ausgewiesen: Zum einen die Kunden und zum anderen die Mitarbeiter, weil zwischen diesen entscheidende Wechselwirkungen ablaufen.<sup>182</sup> Neben diesen beiden Stakeholder-Gruppen heben die Autoren zwei weitere wichtige Gruppen hervor: Einerseits die

---

<sup>175</sup> Vgl. Sisodia (2011), S. 98. Siehe hierzu auch Freeman (2010).

<sup>176</sup> Vgl. Conscious Capitalism (2016b); Freeman (2016). Vgl. hierzu auch Sisodia/Sheth/Wolfe (2014), S. 1.

<sup>177</sup> Mackey/Sisodia (2013a), S. 34.

<sup>178</sup> Vgl. Maldonado (2015), S. 5 f.

<sup>179</sup> Vgl. Hanlon (2012).

<sup>180</sup> Vgl. Sisodia (2011), S. 98 f. Vgl. hierzu auch Havey (2017), S. 9.

<sup>181</sup> Vgl. Sisodia (2009), S. 188 ff.; Mackey (2011), S. 84; Mackey/Sisodia (2013a), S. 139 ff. Vgl. hierzu auch Nortz (2014).

<sup>182</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 84.

Gesellschaft und andererseits die Umwelt – also die sozialen und ökologischen Komponenten. Da diese als organisches Element der Unternehmenstätigkeit verstanden werden,<sup>183</sup> resultiert daraus sowohl eine soziale als auch eine ökologische Verantwortung. Dabei hebt SISODIA die Gesellschaft als den ultimativen, wichtigen und sogar primären Stakeholder hervor.<sup>184</sup>

Dieser ersten Verpflichtung kann ein Unternehmen durch das Agieren als *Responsible Citizen* gerecht werden, indem im Sinne des Allgemeinwohls gehandelt wird. Ganz konkret liefern Unternehmen über die Zahlung von Steuern und Spenden – in Form von Zeit, Geld und Fähigkeiten – zusätzlich einen enormen Beitrag. Hierdurch werden die Stakeholder-Gruppen gefördert, was sich im Umkehrschluss auch positiv auf die langfristigen Ergebnisse des Unternehmens und seiner Kapitalgeber auswirkt. Hierbei ist jedoch darauf zu achten, dass die *Corporate Philanthropy* sinnvoll, begrenzt und strategisch eingesetzt wird, damit die Investoren einer derartigen Verteilung von Unternehmensressourcen zustimmen.<sup>185</sup>

Der zweiten Verantwortung kann ein Unternehmen nachkommen, indem ökologische Herausforderungen innovativ adressiert und die durch die Unternehmenstätigkeit entstehenden Auswirkungen reduziert werden. Hierfür verwenden MACKEY/SISODIA die Bezeichnung *Environmental Stewardship*. Beispiele für eine Umsetzung sind die Erhöhung der Energieeffizienz und die Abfallreduzierung, wodurch die Unternehmen in zu bezifferndem Maße Kosteneinsparungen erfahren.<sup>186</sup>

Abschließend lässt sich somit festhalten, dass durch die Befriedigung der Bedürfnisse aller Stakeholder auch eine bestmögliche Versorgung der Shareholder gewährleistet wird,<sup>187</sup> wodurch der ökonomische sowie gesellschaftliche Mehrwert im Sinne einer „*harmony of interests*“<sup>188</sup> geschaffen wird. Diese umfassende soziale Verantwortung für alle Stakeholder-Gruppen sollte jedoch den Unternehmensführern bewusst sein und in den Unternehmenskern integriert werden, damit sie wirksam erfüllt werden kann.<sup>189</sup> Hierfür ist notwendig, sowohl den inneren als auch den äußeren Kreis von Stakeholder-Gruppen zu berücksichtigen. Die bis hierher aufgeführten

---

<sup>183</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 37 ff.

<sup>184</sup> Vgl. Sisodia (2009), S. 188 ff.

<sup>185</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 123 ff.

<sup>186</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 139 ff.

<sup>187</sup> Vgl. Perez (2015); Center for Integral Wisdom (2016).

<sup>188</sup> Mackey (2011), S. 84.

<sup>189</sup> Vgl. Budman (2013), S. 17; Mackey/Sisodia (2013a), S. 37.

Gruppen zählen für MACKEY/SISODIA zum inneren Kreis, da sie unmittelbar mit der Unternehmung in Austauschprozessen stehen. Wohingegen Wettbewerber, Aktivisten, Kritiker, Gewerkschaften, Medien und Regierungen dem äußeren Kreis zugeordnet werden. Diese Gruppen ebenfalls als Stakeholder zu bezeichnen, resultiert aus der Erkenntnis, dass sie die Organisation zum einen direkt und zum anderen indirekt über die inneren Stakeholder beeinflussen.<sup>190</sup>

### 3.2.2 Stakeholder-Ökosystem – Kooperationssystem zur Value Creation

Das Ziel der umfänglichen Wertgenerierung formuliert sich aus der Erkenntnis, dass die Interessen der Stakeholder-Gruppen miteinander verbunden sind.<sup>191</sup> Damit diese Zielsetzung umgesetzt werden kann, ist es notwendig, sich auf die Synergien und Gemeinsamkeiten zwischen den Stakeholder-Gruppen zu fokussieren anstatt Trade-offs zu betonen. Dies impliziert, sich von der Vorstellung des Nullsummenspiels zu lösen, in dem sich die Gewinne und Verluste ausbalancieren. In diesem Fall könnte eine Gruppe nur gewinnen, wenn eine andere verliert. Dementgegen soll nach Auffassung der CC-Bewegung Wirtschaft als Positivsummenspiel verstanden werden, bei dem alle beteiligten Gruppen einen Wertzuwachs erfahren.<sup>192</sup> D. h. im Konkreten, dass statt einer *either/or-* bzw. *if/then-*Perspektive eine *and/both-*Denkweise installiert wird,<sup>193</sup> die zum Ziel hat, den zu verteilenden Wert zu vergrößern („*expanding pie*“).<sup>194</sup> Diese Ausweitung gelingt, da die Organisation mit ihren Stakeholdern mehr als die Summe der Einzelteile darstellt und in Kooperation kann mehr erreicht werden als jeder einzeln leisten könnte. Jedoch wird es zur Aufgabe der Führungskraft diese Vereinigung der Elemente voranzutreiben.<sup>195</sup>

Somit kann die bereits angesprochene Win<sup>6</sup>-Situation geschaffen werden,<sup>196</sup> mit deren Hilfe die potentiellen Konflikte zwischen Stakeholder abgebaut werden sollen.<sup>197</sup> Dafür sollten Chancen und Möglichkeiten fokussiert werden, bei denen möglichst alle Beteiligten profitieren.<sup>198</sup> Der Anspruch der Stakeholder bei der Verteilung des gemeinsam geschaffenen Wertes berücksichtigt zu werden, ergibt sich aus ihrem

---

<sup>190</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 153 ff.

<sup>191</sup> Vgl. Heffes (2013), S. 41.

<sup>192</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 69 ff.

<sup>193</sup> Vgl. Legault (2012); Simpson/Fischer/Rohde (2013), S. 21; Weiss (2014), S. 239.

<sup>194</sup> Vgl. Fox (2011), S. 120; Kowitt (2015), S. 79.

<sup>195</sup> Vgl. Denning (2013); Mackey/Sisodia (2013a), S. 91; Hakimi (2015).

<sup>196</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 34.

<sup>197</sup> Vgl. Mackey (2011), S. 84.

<sup>198</sup> Vgl. Seibel (2015).

zuvor geleisteten Beitrag bei der Wertgenerierung. Hierfür ist jedoch Voraussetzung, dass sich die miteinander verbundenen und interdependenten Stakeholder-Gruppen mit dem Unternehmenszweck und -werten identifizieren, damit sie darüber in eine gemeinsame Richtung gelenkt werden können.<sup>199</sup> Um dieses gemeinsame Wirken umzusetzen, ist die Führung der Unternehmung dazu angehalten, folgende Rahmenbedingung zu schaffen: „*Create a system in which all major stakeholders are aligned with the purpose of the organization and with each other*“<sup>200</sup>. Damit soll gewährleistet werden, dass die Gruppen als „*organs of a single body*“ funktionieren, wofür die Gruppen in die Abläufe der Unternehmung integriert und wertgeschätzt werden müssen. Dann würden die Kreativität und das Engagement bei den beteiligten Gruppen steigen.<sup>201</sup>

### 3.3 Dritte Säule: Conscious Leadership

Im Zuge der Fundierung der dritten Säule Conscious Leadership greifen die Begründer auf die Erkenntnisse DEBASHIS CHATTERJEE mit „*Leading Consciously – A Pilgrimage Toward Self-Mastery*“ und ROBERT GREENLEAF mit „*Servant Leadership – A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*“ zurück.<sup>202</sup> Anhand der Bezüge in den Beschreibungen der beiden vorangegangenen Komponenten des CC-Konzeptes wird deutlich, dass die Führungspersönlichkeit und deren Stil immensen Einfluss auf die Umsetzung haben und Führung somit zu einem der wichtigsten Elemente wird.<sup>203</sup> MARIE LEGAULT unterstützt diese Perspektive mit der Aussage, dass der CC ausschließlich dann realisiert werden kann, wenn Conscious Leader CBs gründen. Damit gewinnt der Führungsaspekt für die Umsetzung und Ausweitung des Conscious Capitalism wesentlich an Bedeutung.<sup>204</sup> Vor allem die letzte Säule der Conscious Culture kann bei Vorhandensein einer adäquaten Führung leichter erreicht bzw. umgesetzt werden.<sup>205</sup>

---

<sup>199</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 34.

<sup>200</sup> Mackey/Sisodia (2013a), S. 70.

<sup>201</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 70 f.

<sup>202</sup> Vgl. Sisodia (2011), S. 98. Siehe hierzu auch Chatterjee (1998); Greenleaf (2002).

<sup>203</sup> Vgl. Brown (2014), S. 1.

<sup>204</sup> Vgl. Legault (2012).

<sup>205</sup> Vgl. Weiss (2014), S. 236.

### 3.3.1 Aufgaben eines Conscious Leader

Für ein besseres Verständnis differenzieren MACKEY/SISODIA zunächst zwischen den Begriffen Leadership und Management, die häufig synonym verwendet werden. Leadership verbinden sie jedoch mit Veränderung und Transformation sowie dem Ausdruck „*high-level architects, builders, and remodelers*“<sup>206</sup>, wohingegen Management eher mit Effizienz und Implementierung in Verbindung gebracht wird.<sup>207</sup> Aufbauend darauf definiert MACKEY die Aufgabe des Managements wie folgt: „*Optimize the health and value of the entire complex, evolving, and self-adaptive system.*“<sup>208</sup> Dennoch müssen für die Funktionsfähigkeit der Unternehmung beide Ansätze im Einklang stehen und sich ergänzen.<sup>209</sup>

Zunächst sollte die Motivation der Führungskräfte darauf zurückgehen, dem Unternehmenszweck zu dienen und diesen zu realisieren sowie für die Stakeholder Wert zu schaffen. Auf Basis dieser Grundhaltung entwickeln Conscious Leader den Wunsch, aktiv die Zukunft mitzugestalten, die Leidenschaft zu teilen und andere Individuen für ihre Vision zu begeistern.<sup>210</sup> Daran anknüpfend wurde bereits im Rahmen der zweiten Säule angedeutet, dass die Führungskraft dafür Sorge trägt, die Bedürfnisse der Stakeholder-Gruppen zu berücksichtigen. Daher schafft die Führungskraft individuelle, kraftvolle Anreize, um die Beiträge der Gruppen für die Leistungserstellung und den Unternehmenserfolg zu sichern. Daraus formt sich ein komplexes dynamisches Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht, um sowohl den Zweck der Unternehmung als auch die Bedürfnisse der Stakeholder-Gruppen zu erfüllen. Für welches die Führungskraft die Verantwortung übernimmt.<sup>211</sup>

### 3.3.2 Fähigkeiten eines Conscious Leader

Um diese Aufgaben zu erfüllen, muss die Führungskraft in außerordentlichem Maße über analytische, emotionale, spirituelle und systematische Intelligenz verfügen. Die drei letzteren sollen kurz erklärt werden, wohingegen erstere häufig über den Intelligenzquotienten (IQ) abgebildet wird. Emotionale Intelligenz (EQ) kombiniert intra- und interpersonale Fähigkeiten, d. h. sich selbst und andere verstehen. Hieraus erge-

---

<sup>206</sup> Mackey/Sisodia (2013a), S. 181.

<sup>207</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 177 ff.

<sup>208</sup> Mackey (2006).

<sup>209</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 177 ff.

<sup>210</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 178 ff.

<sup>211</sup> Vgl. Mackey (2011), S. 84; Mackey/Sisodia (2013a), S. 72.

ben sich die beiden Fundamente der emotionalen Intelligenz – Selbsterkenntnis und Empathie –, wodurch diese Form im aktuellen Umfeld an Bedeutung gewinnt. Spirituelle Intelligenz (SQ) kann auch als moralische Intelligenz bezeichnet werden, welche die Führungskraft dabei unterstützt, die eigenen Werte, Absichten und Motivationen zu erkennen. Bei der Systemintelligenz (SYQ) gelingt es der Führungskraft, eine übergeordnete Perspektive einzunehmen und Verknüpfungen im System zu erkennen.<sup>212</sup>

Die Realisierung dieser geforderten Fähigkeiten kann – im Sinne der Initiatoren – unter dem Begriff *Servant Leadership* zusammengefasst werden. Dieses Verständnis fußt auf der Tugend der Großzügigkeit, welche transpersonale Werte umfasst und auf den Dienst an anderen Individuen ausgerichtet ist. Als wichtigsten Wert titulieren die Autoren dabei die Integrität, die mit dem Prinzip der Ganzheit assoziiert wird und der Werte wie Authentizität, Fairness, Vertrauenswürdigkeit und moralische Courage zugrunde liegen. Insgesamt lässt sich festhalten, dass Conscious Leader ihren Führungsstil auf Zweck, Liebe, Fürsorge und Mitgefühl aufbauen sollten. Gerade weibliche Führungskräfte zeichnen sich durch die genannten Eigenschaften aus, wodurch die Integration von weiblichen Werten in die Führungskultur voranschreitet. Jedoch sollten sich männliche und weibliche Werte stets ausbalancieren, um beide Perspektiven einnehmen zu können.<sup>213</sup>

Der Führungsstil soll zudem ausdrücklich durch den kommunizierten Zweck der Unternehmung geprägt werden, wodurch die Mitarbeiter Mentoring, Motivation, Entwicklung und Inspiration erfahren sollen. Das heißt für die Führungskraft rückt zusätzlich der Dienst an anderen Individuen in den Mittelpunkt, wodurch der reine Eigennutz an Bedeutung verliert.<sup>214</sup> Dafür ist es notwendig, dass die Qualität und das Engagement der Führungskräfte auf allen Ebenen der Organisation erfahrbar werden, d. h. die Führungskraft eine Vorbildfunktion erfüllt sowie den Worten Taten folgen lässt.<sup>215</sup>

Aus diesen Rahmenbedingungen wird ersichtlich, dass Führungskräfte nicht nur horizontale, sondern auch vertikale Beziehungen aufbauen sollten, um eine effektive

---

<sup>212</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 178 ff. Vgl. hierzu auch Havey (2017), S. 9.

<sup>213</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 179 ff. Vgl. hierzu auch Sisodia (2009), S. 189 ff.; Fox (2011), S. 120; Sisodia/Sheth/Wolfe (2014), S. 174 ff.

<sup>214</sup> Vgl. Sisodia (2011), S. 98 f.

<sup>215</sup> Vgl. Mackey (2011), S. 85.

und effiziente Führung zu gewährleisten. Dabei zeichnen sich die vertikalen Verflechtungen durch die Suche nach einem gemeinsamen Sinn bzw. Zweck aus. Dementgegen umfassen die horizontal definierten Abläufe Methoden, wie Qualitätszirkeln und Team-Building-Maßnahmen. Die Basis für diese wertvollen Beziehungen ist die Kommunikation im Sinne von Aktion seitens der Führungspersönlichkeit, aber auch im Sinne von Aufnahme der Reaktion des Interaktionspartners.<sup>216</sup>

Somit kann durch die Qualität und den Einsatz der Führungsebene in allen Organisationsbereichen Vertrauen geschaffen werden.<sup>217</sup> Daher stellt die Entwicklung von Conscious Leaders mit der Fähigkeit zur Wahrnehmung von inneren und äußeren Gegebenheiten eine essentielle Voraussetzung für die Entstehung von Conscious Businesses dar.<sup>218</sup>

### 3.4 Vierte Säule: Conscious Culture

Der letzten Säule Conscious Culture legen die Initiatoren die organisationalen und managementorientierten Ansätze von EDGAR H. SCHEIN zugrunde, in denen eine intensive Auseinandersetzung mit dem Begriff der Unternehmenskultur stattfindet.<sup>219</sup> Hierbei merken MACKEY/SISODIA an, dass sich diese Komponente des Konzepts aus den drei vorherigen Säulen entwickelt.<sup>220</sup>

Innerhalb dieses Elements unterscheiden die Autoren zwischen der Kultur und dem Managementansatz eines Conscious Business, die jedoch – aufgrund ihrer engen Verbindung<sup>221</sup> – in Einklang miteinander stehen müssen. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass die Spezifität der Unternehmenskultur durch ein entsprechendes Managementinstrumentarium zur Entfaltung gebracht werden kann. Daneben muss der Managementansatz aufgrund der Interdependenz zwischen den Elementen zusätzlich mit den zwei weiteren Säulen – Higher Purpose und Stakeholder Orientation – korrespondieren.<sup>222</sup> Aufgrund der expliziten Erwähnung des Managementaspekts zeigt sich zudem eine unverkennbare Verbindung zur dritten Säule Conscious Leadership, in deren Rahmen bereits auf die Harmonisierung von Leadership und Ma-

---

<sup>216</sup> Vgl. Chatterjee (1998), S. 83 ff. Vgl. hierzu auch Legault (2012); Brown (2014).

<sup>217</sup> Vgl. Mackey (2010b).

<sup>218</sup> Vgl. Kofman (2006), S. 1 ff.; Legault (2012).

<sup>219</sup> Vgl. Sisodia (2011), S. 98. Siehe hierzu auch Schein (2010).

<sup>220</sup> Vgl. Mackey (2011), S. 85; Mackey/Sisodia (2013a), S. 35.

<sup>221</sup> Vgl. Weiss (2014), S. 237.

<sup>222</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 235 ff.

nagement eingegangen wurde. Hier soll nun nach der Vorstellung der Kulturkomponente auf die konkrete Ausgestaltung des Managementstils eingegangen werden. Die Entstehung und das Management einer Unternehmenskultur – wodurch zum einen die dynamische und zum anderen die stabilisierende Komponente deutlich werden – stehen jedoch nach SCHEIN besonders eng mit dem Aspekt Leadership in Verbindung, da zwischen diesen eine ausgeprägte Wechselwirkung besteht.<sup>223</sup> Jedoch trägt nicht nur die Führungskraft die Verantwortung für die Unternehmenskultur, sondern auch die Mitarbeiter, welche MACKEY/SISODIA als „*stewards of the culture*“<sup>224</sup> – also als Verwalter bzw. Bewahrer der Unternehmenskultur – bezeichnen.

### 3.4.1 Komponenten einer Conscious Culture

Generell handelt es sich bei der Unternehmenskultur um eine kraftvolle, aber z. T. schwer greifbare Macht, mit der trotzdem sehr bewusst umgegangen werden sollte.<sup>225</sup> Dabei zeichnen sich CB durch eine besonders erfahrbare Unternehmenskultur aus,<sup>226</sup> die zur Aufgabe hat, die Verfolgung des übergeordneten Zwecks zu unterstützen, die Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen sicherzustellen<sup>227</sup> sowie die Umsetzung einer verantwortungsvollen Führung voranzutreiben.<sup>228</sup> Dennoch liegen auch hier – ähnlich wie beim Leadership-Aspekt – spezielle Werte zugrunde, die unter dem Akronym TACTILE (Trust, Authenticity/Accountability, Caring, Transparency, Integrity, Learning/Loyalty, Empowerment/Egalitarianism) zusammengefasst werden.<sup>229</sup> Vor allem zwei Aspekte werden durch MACKEY/SISODIA aufgrund ihrer elementaren Bedeutung für ein erfolgreiches CB betont: Vertrauen (Trust) sowie Liebe und Fürsorge (Caring). Vertrauen beschreiben sie dabei als essentielles menschliches Attribut, auf dessen Grundlage Maßnahmen für ein vertrauensvolles CB – zum Beispiel die Erhöhung von Transparenz – abgeleitet werden können.<sup>230</sup> Indes stellt insbesondere Empowerment – also die Befähigung selbstständig zur Um-

---

<sup>223</sup> Vgl. Schein (2004), S. 1 ff.

<sup>224</sup> Mackey/Sisodia (2012), S. 9.

<sup>225</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 215 ff. Vgl. hierzu auch Sisodia/Sheth/Wolfe (2014), S. 163 ff.; Dykstra (2015).

<sup>226</sup> Vgl. Mackey (2011), S. 85.

<sup>227</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 215 f.

<sup>228</sup> Vgl. Fox (2011), S. 120.

<sup>229</sup> Vgl. Sisodia (2011), S. 99; Mackey/Sisodia (2013a), S. 218 ff. MACKEY/SISODIA ersetzen in ihren Ausführungen aus dem Jahr 2013 die Komponente *Authenticity* durch *Accountability*, *Learning* durch *Loyalty* und *Empowerment* durch *Egalitarianism*. Um die Vollständigkeit zu bewahren, werden beide Aspekte aufgeführt. Die einzelnen Facetten werden anhand des Unternehmensbeispiels Whole Foods Market in Kapitel 4 verdeutlicht.

<sup>230</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 235 ff.

setzung des Unternehmenszweck und der Unternehmenswerte beizutragen – das Kernelement einer Organisation dar, um Vertrauen bei ihren Mitgliedern zu schaffen, was u. a. durch eine erhöhte Transparenz und authentische Kommunikation gefördert werden kann.<sup>231</sup> Einen weiteren wichtigen Wesenszug – und somit die Basis für ein CB – stellen die Aspekte Liebe, Fürsorge und Mitgefühl dar, die besonders stark bei weiblichen Organisationsmitgliedern ausgeprägt sind und nachhaltig die Unternehmenskultur beeinflussen.<sup>232</sup> Damit unterstützt die Unternehmenskultur sowohl die persönliche als auch die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter, indem diese Erfüllung und Freude in der Organisation erfahren.<sup>233</sup> Diese Gestaltungsform für die Unternehmenskultur hat zudem positive Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und somit auf die Entstehung eines langfristigen Wettbewerbsvorteils.<sup>234</sup>

### 3.4.2 Komponenten eines Conscious Management

Daraus ergibt sich ein Management-Ansatz, der mit der beschriebenen Kultur vereinbar ist und auf den Prinzipien Dezentralisierung, Befähigung, Innovation und Kollaboration fußt.<sup>235</sup> Jedoch spielt bei der Umsetzung der Leitgedanken die entsprechende Kommunikation eine entscheidende Rolle.<sup>236</sup> Im Punkt Dezentralisierung soll eine Balance zur Zentralisierung geschaffen werden und das dezentral gelagerte Wissen verfügbar zu machen. Der Begriff Befähigung umfasst die Autorität der Organisationsmitglieder, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für diese zu übernehmen. Über den Aspekt der Innovation soll ein langfristiger und beständiger Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen generiert werden. Schließlich werden in der letzten Facette die drei vorgegangenen Managementinstrumente zusammengeführt, da Dezentralisierung und Befähigung in größere Innovationsfähigkeit und Kreativität münden, wobei die daraus entstehenden Ideen dann über die Kollaboration zugänglich gemacht und in der Organisation verbreitet werden. Daraus entwickelt sich eine Kultur mit kontinuierlichem Lernprozess und Verbesserung.<sup>237</sup> Im ganz konkreten

---

<sup>231</sup> Vgl. Mackey (2010b).

<sup>232</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 218 ff.

<sup>233</sup> Vgl. Havey (2017), S. 9.

<sup>234</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 235 ff.

<sup>235</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 35.

<sup>236</sup> Vgl. Fyke (2011).

<sup>237</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 235 ff.

Fall entsteht dann ein Arbeitsumfeld, das eine Gemeinschaft von Individuen umfasst, die aufblühen und sich selbstverwirklichen.<sup>238</sup>

Ein wichtiger organisationaler Punkt in Conscious Businesses drückt sich daher durch die Tendenz zum Selbstmanagement aus, da die Führungskraft dazu angehalten ist, die Rahmenbedingungen – z. B. in Hinblick auf Unternehmenskultur und -management – in diesem Sinne zu gestalten. Hierdurch verliert der Kontrollaspekt durch die Führungskraft wesentlich an Bedeutung.<sup>239</sup> Im Ergebnis gehen aus den aufgeführten Aspekten Conscious Businesses mit folgenden Merkmalen hervor: „*self-organizing, self-motivating, self-managing, and self-evolving.*“<sup>240</sup> Dies geht mit der grundlegenden Aufgabe der Conscious Culture einher – sowohl die persönliche wie berufliche Evolution des Individuums als auch die des Unternehmens zu fördern.<sup>241</sup>

### 3.5 Interaktion der vier tragenden Säulen in einem Conscious Business

Abbildung 3 zeigt eine zusammenfassende Darstellung der im vorangegangenen Abschnitt vorgestellten vier Säulen des Conscious Capitalism. Dabei sind die vier Formen eines Higher Purpose – „The Good“, „The True“, „The Beautiful“ und „The Heroic“ – im Zentrum des Modells anzusiedeln, da dieser die Entwicklung der drei weiteren Säulen prägt. Davon ausgehend wird eine Interaktion mit den sechs zentralen Stakeholder-Gruppen (**Society, Partners, Investors, Customers, Employees** und **Environment**) über die zweite Säule Stakeholder Integration angestrebt. Für den Aufbau und den Erhalt dieser Beziehungen über den höheren Zweck erweist sich die Führungskraft verantwortlich, wofür die vier Intelligenzarten – Analytical, Emotional, Spiritual und System Intelligence – als Hilfsmittel dienen (Conscious Leadership). Eingefasst werden die drei Säulen durch den Aspekt Conscious Culture und Management, der sich aus den drei vorangegangenen Fundamenten entwickelt und sich durch **Trust, Authenticity/Accountability, Caring, Transparency, Integrity, Learning/Loyalty** und **Empowerment/Egalitarianism** auszeichnet. Über diese vier

---

<sup>238</sup> Vgl. Mackey (2011), S. 85.

<sup>239</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 249.

<sup>240</sup> Mackey/Sisodia (2013a), S. 264.

<sup>241</sup> Vgl. Ellsworth (2002), S. 51; Mackey/Sisodia (2013a), S. 218; Mackey/Sisodia (2013b). Vgl. hierzu auch Schwartz (2013).

Elemente soll Vertrauen und schließlich Loyalität innerhalb und außerhalb der Organisation geschaffen werden.

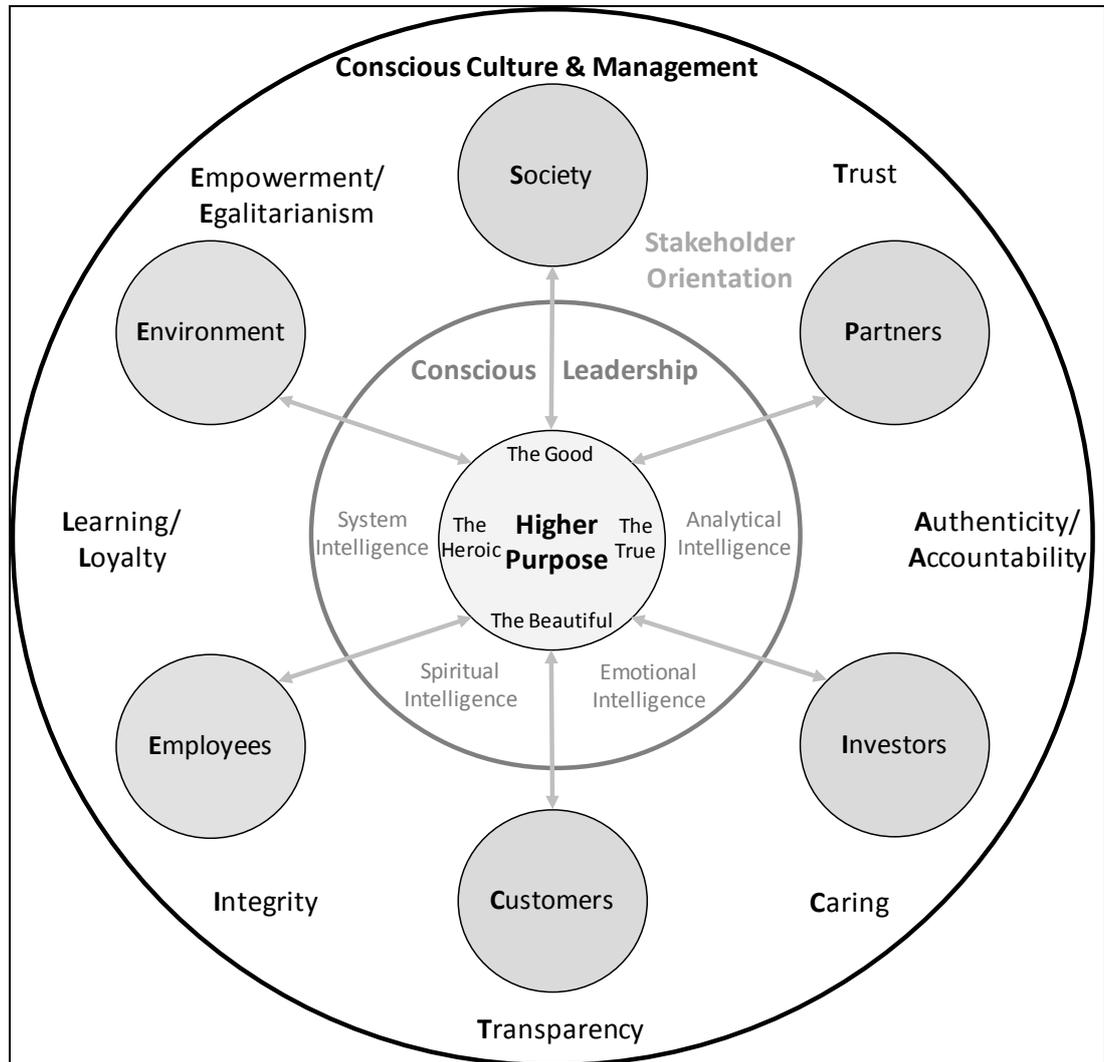


Abbildung 3: Zusammenfassende Darstellung der vier Säulen des Conscious Capitalism (eigene Darstellung, in Anlehnung an Mackey/Sisodia (2013a).)

## 4 Whole Foods Market als Paradebeispiel für die Umsetzung des Conscious Capitalism

Nachdem nun ausführlich das Theorie- und Begriffssystem des Conscious Capitalism erläutert wurde, soll nun eine praktische Anwendung desselben stattfinden. Das Unternehmen Whole Foods Market (WFM) nimmt dabei eine besondere Stellung ein, da es als Paradebeispiel für die Umsetzung der Conscious Capitalism-Prinzipien gilt. Dies ist der Doppelfunktion von JOHN P. MACKEY geschuldet, der sowohl als CEO der Biolebensmittelkette agiert als auch als Initiator der CC-Philosophie gilt – wie bereits dargestellt.<sup>242</sup> Daher soll in diesem Abschnitt zunächst das Unternehmen Whole Foods Market kurz vorgestellt werden, bevor Beispiele angeführt werden, wie die CC-Säulen dort auf Unternehmensebene umgesetzt werden.

### 4.1 Gründung und Entwicklung von Whole Foods Market

Hinter dem Unternehmensnamen Whole Foods Market verbirgt sich eine amerikanische Biosupermarktkette, welche sich in ihrem Angebot auf natürliche und organische Lebensmittel fokussiert.<sup>243</sup> Das aktuelle Sortiment setzt sich nicht nur aus verderblichen Waren – wie Obst, Gemüse, Fleisch, Fisch und Backwaren –, sondern auch aus abgepackten Produkten zusammen – darunter Getränke, Milchprodukte und Nahrungsergänzungsmittel. Darüber hinaus offeriert WFM Körperpflegeprodukte, Haushaltswaren und Tierfutter.<sup>244</sup> Bei der Gründung im Jahr 1980 handelte es sich um einen der ersten Supermärkte für natürliche Lebensmittel in den USA.<sup>245</sup> Mittlerweile kann WFM in dem Biolebensmittel-Segment als das führende Unternehmen in den USA<sup>246</sup> bzw. als weltweit größter Einzelhändler für natürliche und organische Lebensmittel angesehen werden.<sup>247</sup> Wobei sich WFM auch in der gesamten Einzelhandelsbranche als erfolgreiches Unternehmen präsentiert.<sup>248</sup> Innerhalb des Bio-Segments siedelt sich WFM im Premiumpreisbereich an.<sup>249</sup> Mit dieser Marktposition

---

<sup>242</sup> Vgl. Conscious Capitalism (2017a). Vgl. hierzu auch Mackey (2006); Heffes (2013), S. 41; Mackey/Sisodia (2013a), S. 32.

<sup>243</sup> Vgl. Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Whole Foods Market (2017d).

<sup>244</sup> Vgl. Whole Foods Market (2015), S. 3.

<sup>245</sup> Vgl. Fox (2011), S. 122.

<sup>246</sup> Vgl. MarketWatch: Food (2004), S. 18; Mackey (2006); Sacks (2009); Klein (2012), S. 48; Colvin (2013), S. 128 ff.; Cheretis/Mujtaba (2014), S. 4; Hullinger (2015), S. 44; Patton/Giammona (2015), S. 21; Whole Foods Market (2015), S. 1; Link Humans (2017).

<sup>247</sup> Vgl. Whole Foods Market (2003); Mackey (2006); Colvin (2013), S. 128 ff.

<sup>248</sup> Vgl. Kowitz (2014), S. 72; Whole Foods Market (2015), S. 1.

<sup>249</sup> Vgl. Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Flock (2010); Fox (2011), S. 121; Cheretis/Mujtaba (2014), S. 4 ff.; Kowitz (2014), S. 72; MacVey (2014); Stone (2015), S. 46 f.; Link Humans (2017).

geht von WFM und seinem CEO JOHN P. MACKEY enormer Einfluss bei der positiven Entwicklung des Segments für natürliche und organische Lebensmittel aus.<sup>250</sup> Jedoch sieht sich das Unternehmen mit zunehmender Konkurrenz konfrontiert, weil es sich zum einen generell um eine große und wettbewerbsintensive Branche handelt.<sup>251</sup> Zum anderen bedienen sowohl regionale und nationale Lebensmittelhändler (*Sprouts Farmers Market*, *Fresh Thyme Farmers Market* und *Trader's Joe*) als auch einflussreiche traditionelle Supermarktketten (*Kroger*, *Safeway* und *Wal-Mart*) ebenfalls das Segment für natürliche Lebensmittel.<sup>252</sup> Dies liegt darin begründet, dass es sich um ein wachsendes Geschäftsfeld (9 % Wachstum von 2014 auf 2015) mit Umsätzen in Höhe von 98,6 Mrd. Dollar handelt.<sup>253</sup>

Dieser Zuwachs für die Branche liegt in verschiedenen Entwicklungen begründet. Zum einen sind in den USA gehäuft Lebensmittelskandale aufgetreten,<sup>254</sup> zum anderen hat sich u. a. aufgrund dessen ein Trend in Richtung Nachhaltigkeit und Gesundheit entwickelt.<sup>255</sup> Vor diesem Hintergrund formiert sich die Zielgruppe des Unternehmens. Dem Unternehmen gelingt es, sowohl junge Kunden – wie die Millennials<sup>256</sup> – als auch Konsumenten im mittleren Alter anzusprechen,<sup>257</sup> worunter sich ein beträchtlicher Anteil Frauen befindet.<sup>258</sup> Dabei führt die Kundengruppe einen gesundheitsbewussten Lebensstil<sup>259</sup> und schließt Nachhaltigkeitsaspekte und ökologische Auswirkungen in ihre Konsumententscheidungen mit ein. Daher erwartet das Kundensegment gesunde und nährstoffreiche Lebensmittel.<sup>260</sup> In jedem Fall verfügt diese Kundenstruktur durch eine entsprechende Bildung<sup>261</sup> und dem damit verbundenen

---

<sup>250</sup> Vgl. Fox (2011), S. 122; Denning (2012), Colvin (2013), S. 128 ff.; Aaker (2014b); Cheretis/Mujtaba (2014), S. 4; Kowitt (2014), 72 f.; Mohammed (2015); Patton/Giammona (2015), S. 21; Whole Foods Market (2015), S. 1; MacGrath (2016b).

<sup>251</sup> Vgl. Whole Foods Market (2015), S. 2 ff.

<sup>252</sup> Vgl. Stone (2015), S. 46. Vgl. hierzu auch Cheretis/Mujtaba (2014), S. 4 ff.; Kowitt (2014), S. 70 ff.; MacVey (2014); Mohammed (2015); Patton/Giammona (2015), S. 21 f.; Gensler (2016); McGrath (2016b); McGrath (2016a); Stein (2016), S. 64 f.

<sup>253</sup> Vgl. Whole Foods Market (2015), S. 2.

<sup>254</sup> Vgl. MarketWatch: Food (2004), S. 58; Holt (2016), S. 55.

<sup>255</sup> Vgl. MarketWatch: Food (2004), S. 58; Aburdene (2005), S. 102 ff.; Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Mackey/Sisodia (2013a), S. 73 und S. 173; Cheretis/Mujtaba (2014), S. 9 ff.; Dupre (2014); Mohammed (2015); Whole Foods Market (2015), S. 2; Holt (2016), S. 55; McGrath (2016b).

<sup>256</sup> Vgl. Colvin (2013), S. 128 ff.; Patton/Giammona (2015), S. 21.

<sup>257</sup> Vgl. Cheretis/Mujtaba (2014), S. 4; Link Humans (2017).

<sup>258</sup> Vgl. Link Humans (2017).

<sup>259</sup> Vgl. Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Cheretis/Mujtaba (2014), S. 4; Link Humans (2017).

<sup>260</sup> Vgl. Link Humans (2017).

<sup>261</sup> Vgl. Cheretis/Mujtaba (2014), S. 4.

höheren Einkommen über die Möglichkeit, ein Preispremium für solche Produkte zu zahlen.<sup>262</sup>

Aufgrund der konsequenten Orientierung an natürlichen und organischen Lebensmitteln erhielt das Unternehmen im Jahr 2003 als erster US-amerikanischer Einzelhändler das Label „*Certified Organic*“ durch Quality Assurance International (QAI).<sup>263</sup> Des Weiteren wurde das Unternehmen im Jahr 2008 bei einer Expertenbefragung des Health Magazine als „*America’s Healthiest Grocery Store*“ ausgezeichnet,<sup>264</sup> womit das Unternehmen aktiv wirbt.<sup>265</sup>

Die Ursprünge des Unternehmens reichen bis in das Jahr 1978 zurück. In diesem Jahr gründet der 24-jährige JOHN P. MACKEY zusammen mit seiner damaligen Freundin Renee Lawson Hardy einen Bioladen namens *Safer Way* in Austin, Texas.<sup>266</sup> Das Startkapital der beiden Gründer lag bei 45.000 Dollar.<sup>267</sup> Zwei Jahre später fusionierten die beiden mit Craig Weller und Mark Skiles, Inhaber von Clarksville Natural Grocery, um Whole Foods Market zu gründen.<sup>268</sup> Während das Unternehmen bei seiner Eröffnung 19 Angestellten Beschäftigung bot,<sup>269</sup> kann WFM im Jahr 2016 ca. 87.000 Mitarbeiter vorweisen.<sup>270</sup> Bis heute hat das Unternehmen seinen Hauptsitz in Austin,<sup>271</sup> jedoch umfasst Whole Foods Market mittlerweile 467 Filialen – davon 446 in den USA, zwölf in Kanada und neun in UK – und ist damit in zwölf Regionen vertreten.<sup>272</sup> Im Durchschnitt liegt die Größe der Läden bei 39.000 Quadratfuß, welche eine Palette zwischen 34.000 und 52.000 Produkten umfassen.<sup>273</sup>

---

<sup>262</sup> Vgl. Link Humans (2017).

<sup>263</sup> Vgl. Whole Foods Market (2003); Whole Foods Market (2015), S. 1 ff. Vgl. hierzu auch Flock (2010); Cheretis/Mujtaba (2014), S. 10; Brannon (2015), S. 84.

<sup>264</sup> Vgl. Brady (2008); Whole Foods Market (2015), S. 1; Health Media Ventures (2017).

<sup>265</sup> Vgl. Whole Foods Market (2017d).

<sup>266</sup> Vgl. Klein (2012), S. 48; Harvard Business Review (2013); Mackey/Sisodia (2013a), S. 2; Whole Foods Market (2017o). Vgl. hierzu auch Sacks (2009); Fox (2011), S. 122; Kowitt (2015), S. 82; Patton/Giammona (2015), S. 21 f.; Stone (2015), S. 46 f.

<sup>267</sup> Vgl. Mackey (2006); Flock (2010); Harvard Business Review (2013); Whole Foods Market (2017o).

<sup>268</sup> Vgl. Flock (2010); Klein (2012), S. 48.; Whole Foods Market (2017o). Vgl. hierzu auch Stone (2015), S. 46 f.

<sup>269</sup> Vgl. Whole Foods Market (2017o).

<sup>270</sup> Vgl. Whole Foods Market (2017l).

<sup>271</sup> Vgl. Fox (2011), S. 122; Stone (2015), S. 46 f.; Whole Foods Market (2015), S. 1.

<sup>272</sup> Vgl. Whole Foods Market (2017l). Vgl. hierzu auch Patton/Giammona (2015), S. 21 f.

<sup>273</sup> Vgl. Whole Foods Market (2015), S. 1 f.

Darunter finden sich 25.000 organische Artikel,<sup>274</sup> um die enorme Varietät zu komplementieren.<sup>275</sup>

Um diese Anzahl zu erreichen, verfolgten die Unternehmer eine duale Expansionsstrategie. Zum einen zeichnete sich diese insbesondere in den Anfängen durch die Akquise von regionalen Lebensmittelketten mit demselben Fokus aus. Zum anderen zeigen sich die Eigentümer bis zum heutigen Zeitpunkt bestrebt eigene Geschäfte aufzubauen.<sup>276</sup> Seit dem Börsengang im Jahr 1992 mit 10 Läden<sup>277</sup> werden die Aktien des Unternehmens an der amerikanischen Börse NASDAQ gehandelt.<sup>278</sup> Dabei lag der Aktienkurs am Tag des IPOs bei 2,17 Dollar, konnte in seinen Höchstzeiten im Jahr 2013 auf 95 Dollar steigen<sup>279</sup> und liegt Anfang 2017 bei ca. 30 Dollar.<sup>280</sup> Im Geschäftsjahr 2015 (29. September 2014 bis 18. Januar 2015) konnte das Unternehmen insgesamt Umsätze in Höhe von 15,389 Mrd. Dollar realisieren, wobei sich der Umsatz pro Quadratfuß auf 970 Dollar beläuft.<sup>281</sup>

## 4.2 Ausgestaltung der vier Säulen bei Whole Foods Market

Nach Vorstellung der wichtigsten Unternehmenscharakteristika und -kennzahlen soll im nächsten Schritt überprüft werden, wie das Unternehmen die Prinzipien des CC-Ansatzes konkret umsetzt. Daher orientiert sich die Analyse an den vier Säulen des CC-Konzepts und belegt deren Realisierung anhand von Beispielen aus der Unternehmenspraxis.

### 4.2.1 Erste Säule: Higher Purpose

Die Grundlage der Unternehmenstätigkeit von WFM bildet der tiefere Sinn: „*Bringing whole foods and greater health to the world*“.<sup>282</sup> Hierbei handelt es sich um einen Higher Purpose, da nicht nur ökonomischer Wert für die Unternehmung, sondern auch gesellschaftlicher Mehrwert für die verbundenen Stakeholder-Gruppen

---

<sup>274</sup> Vgl. Kowitt (2015), S. 78; Whole Foods Market (2015), S. 3.

<sup>275</sup> Vgl. Kowitt (2014), S. 72.

<sup>276</sup> Vgl. Whole Foods Market (2015), S. 5; Whole Foods Market (2017o). Vgl. hierzu auch Sacks (2009); Fox (2011), S. 122; Kowitt (2014), S. 72 f.

<sup>277</sup> Vgl. Kowitt (2014), S. 72. Vgl. hierzu auch Mackey (2006); Flock (2010); Mackey/Sisodia (2013a), S. 103; Whole Foods Market (2015), S. 1.

<sup>278</sup> Vgl. Whole Foods Market (2015), S. 1; NASDAQ (2017); Whole Foods Market (2017i).

<sup>279</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 103.

<sup>280</sup> Vgl. NASDAQ (2017).

<sup>281</sup> Vgl. Whole Foods Market (2015), S. 18 f.

<sup>282</sup> Mackey/Sisodia (2013a), S. 43. Vgl. hierzu auch Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Budman (2013), S. 18.

geschaffen werden soll. Dieser entwickelt sich im Zeitablauf sowie gewinnt an Komplexität und Bedeutung.<sup>283</sup> Auf Basis dieser Grundhaltung hat das Führungsteam des Unternehmens im Jahr 2011 weitere Zwecke artikuliert: Die effiziente und nachhaltige Entwicklung des weltweiten Agrarsystems, die Förderung des kollektiven Bewusstseins für gesunde Ernährung, die Bekämpfung von Armut und die Verbreitung des Conscious Capitalism-Ansatzes. Somit verfolgt das Unternehmen multiple Zwecke, was in der Bedienung aller vier Arten von Unternehmenszwecken – „*The Good*“, „*The True*“, „*The Beautiful*“ und „*The Heroic*“ – zum Ausdruck kommt. Nichtsdestoweniger lässt sich bei WFM eine Tendenz in Richtung der letzten Kategorie („*The Heroic*“) erkennen,<sup>284</sup> wobei zu Beginn der Unternehmenstätigkeit der primäre Unternehmenszweck als „*Service to others*“ („*The Good*“) beschrieben werden kann.<sup>285</sup>

Ausgedrückt wird dieser Sinn und Zweck über die acht definierten Kernwerte:<sup>286</sup>

- *„We sell the highest quality natural and organic product available.*
- *We satisfy, delight and nourish our customers.*
- *We support team member happiness and excellence.*
- *We create wealth through profits and growth.*
- *We serve and support our local and global communities.*
- *We practice and advance environmental stewardship.*
- *We create ongoing win-win partnerships with our suppliers.*
- *We promote the health of our stakeholders through healthy education.*“<sup>287</sup>

Prägnant zusammengefasst werden die aufgeführten Elemente durch das Motto „*Whole Foods, Whole People, Whole Planet*“,<sup>288</sup> woran sich die proaktive Verpflichtung zu verantwortlichem Handeln ablesen lässt.<sup>289</sup>

<sup>283</sup> Vgl. Mackey (2006); Mackey/Sisodia (2013a), S. 43.

<sup>284</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 63 f. Vgl. hierzu auch Fox (2011), S. 120; Harvard Business Review (2013); Conscious Company Magazine (2015), S. 95 ff.

<sup>285</sup> Vgl. Mackey (2006). Vgl. hierzu auch Sacks (2009).

<sup>286</sup> Vgl. Mackey (2006).

<sup>287</sup> Whole Foods Market (2015), S. 2; Whole Foods Market (2017e). Vgl. hierzu auch Cheretis/Mujtaba (2014), S. 7.

<sup>288</sup> Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Klein (2012), S. 48; Cheretis/Mujtaba (2014), S. 4; Whole Foods Market (2015), S. 1.

<sup>289</sup> Vgl. Cheretis/Mujtaba (2014), S. 9.

#### 4.2.2 Zweite Säule: Stakeholder Orientation

Die zuvor geschriebenen Aspekte des höheren Zwecks und der Kernwerte finden sich im Zentrum der zweiten Säule – der Stakeholder Orientation – wieder, die sich im konkreten Fall im „*Whole Foods Market Stakeholder Interdependence Model*“ abzeichnet. Darin werden die elementaren Beziehungen zwischen den wichtigsten Stakeholder-Gruppen sowie deren Verflechtungen mit der Organisation beschrieben. Als die sechs bedeutendsten Stakeholder-Gruppen identifiziert WFM: Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Investoren, die Gesellschaft und die Umwelt. Diese finden sich ebenfalls in den beschriebenen Kernwerten und werden innerhalb dieser durch die beiden Komponenten des höheren Zwecks eingefasst: Angebot von qualitativ hochwertigen Produkten und Bildung von Gesundheitsbewusstsein durch gesunde Ernährung.<sup>290</sup>

Trotz der wechselseitigen Interdependenzen der Stakeholder-Gruppen zeichnen MACKAY/SISODIA einen sequentiellen Zusammenhang, der bei WFM anhand der Abbildung 4 erläutern werden kann. Zunächst ist die Führungsebene dazu angehalten, dafür Sorge zu tragen, geeignetes Personal einzustellen, es aus- und weiterzubilden sowie seine Zufriedenheit sicherzustellen. Daraus resultiert dann Motivation bei den Mitarbeitern, die sich in einer erhöhten Innovationsfähigkeit und einem ausgezeichneten Kundenservice niederschlägt. Um den Kunden zu befriedigen, sind hochwertige Produkte vonnöten, welche über die engen Partnerschaften mit Lieferanten zur Verfügung gestellt werden. In Kombination mit dem entsprechenden Service durch die Mitarbeiter erhält der Konsument durch die Angebote des Unternehmens einen herausragenden Mehrwert. Durch die sich einstellende Zufriedenheit erhöht der Kunde sein Kaufvolumen bzw. seine Wiederkaufsrate. Für das Unternehmen stellen sich so erhöhte Umsätze sowie im Idealfall gesteigerte Gewinne ein. Davon profitieren letztendlich insbesondere die Investoren, wodurch der Anreiz zur Reinvestition gegeben ist. Jedoch kann das Unternehmen über Gewinne nicht nur die Investoren zufriedenstellen, sondern auch einen Teil davon über den Aspekt des Corporate Citizenship bspw. in Form von Spenden an gesellschaftliche und ökologische Initiativen weitergeben. Dadurch gewinnt das Unternehmen an Reputation und sichert sich seine Betriebslizenz innerhalb der Gesellschaft. Auf Grundlage dieser Auswirkungen füh-

---

<sup>290</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 71. Vgl. hierzu auch Waldman/Galvin (2008), S. 330; Cheretis/Mujtaba (2014), S. 7. Nach FREEMAN/HARRISON/WICKS verfolgt WFM somit einen Multi-Stakeholder-Ansatz. Vgl. Freeman/Harrison/Wicks (2007), S. 95.

len sich wiederum engagierte potentielle Mitarbeiter angezogen. Somit kristallisiert sich bei der Betrachtung der Zusammenhänge ein facettenreicher Wertschöpfungskreislauf für die beteiligten Parteien heraus.<sup>291</sup>

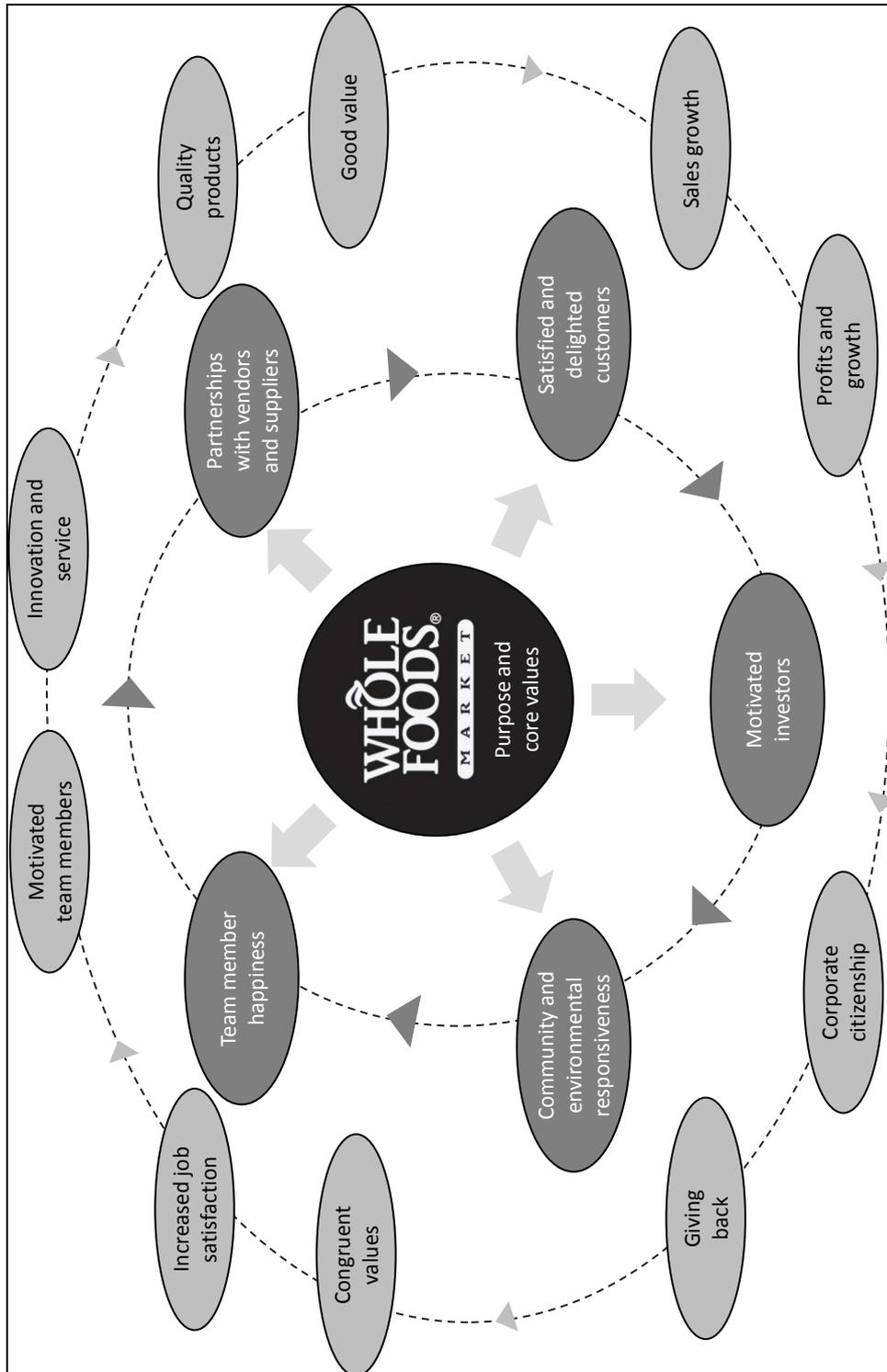


Abbildung 4: Wertschöpfungskreislauf im Stakeholder-Ökosystem von Whole Foods Market (in Anlehnung an Mackey/Sisodia (2013a), S. 73.)

<sup>291</sup> Vgl. Mackey (2006); Mackey/Sisodia (2013a), S. 71 ff.

Um eine Vernachlässigung bzw. Übervorteilung einzelner Gruppen zu verhindern, hat WFM im Jahr 1985 eine „*Declaration of Interdependence*“ aufgesetzt. Hierbei handelt es sich um ein Manifest, das die Werte des Unternehmens erfasst und zur Ausrichtung der Aktivitäten dient.<sup>292</sup> Innerhalb dieses Zusammenschlusses der Stakeholder-Gruppen nimmt für WFM der Konsument die wichtigste Rolle ein,<sup>293</sup> da sich auf seiner Zufriedenheit die Geschäftigkeit des Unternehmens gründet.<sup>294</sup> An zweiter Position stehen aus Sicht des Unternehmens die Mitarbeiter,<sup>295</sup> was aus der engen Verbindung dieser beiden Gruppen über den Service herrührt.<sup>296</sup> Dafür prägt das Führungsteam den Ausdruck „*happy team members result in happy customers*“.<sup>297</sup> Aufgrund dieser hervorgehobenen Stellung wird im ersten Schritt die Wertschaffung für die Kunden und im zweiten Schritt für die Mitarbeiter erläutert, bevor auf die weiteren Stakeholder-Gruppen eingegangen wird.

#### 4.2.2.1 Kunden

Aufgrund der hervorgehobenen Stellung soll zunächst verdeutlicht werden, wie WFM dem Konsumenten Mehrwert liefert. Dieser Wert bzw. Nutzen für den Kunden lässt sich in vier Kategorien einteilen: Funktional, sozial, emotional und selbst-expressiv.<sup>298</sup> Daher soll diese Einteilung ebenfalls verfolgt und darunter die Unternehmensbeispiele angeordnet werden. In jedem Fall stellt die Perspektive, den Kunden mit neuartigen Möglichkeiten zufriedenzustellen, den Ausgangspunkt des Geschäftsmodells von WFM dar.<sup>299</sup>

WFM verfolgt auf **funktionaler** Ebene das Ziel, den Kunden mit gesunden<sup>300</sup> und natürlichen bzw. organischen Lebensmitteln zu versorgen,<sup>301</sup> wofür das Unternehmen von unabhängigen Institutionen zertifiziert wurde.<sup>302</sup> Zudem achtet das Unter-

---

<sup>292</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 171 ff. Vgl. hierzu auch Freeman/Harrison/Wicks (2007), S. 95; Whole Foods Market (2017f).

<sup>293</sup> Vgl. Denning (2012); Harvard Business Review (2013); Mackey/Sisodia (2013a), S. 75.

<sup>294</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 75.

<sup>295</sup> Vgl. Klein (2012), S. 48; Mackey/Sisodia (2013a), S. 84.

<sup>296</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 84. Vgl. hierzu auch Mackey (2006); Fox (2011), S. 120; Harvard Business Review (2013); Cheretis/Mujtaba (2014), S. 10.

<sup>297</sup> Fox (2011), S. 121; Mackey/Sisodia (2013a), S. 84.

<sup>298</sup> Vgl. Aaker (2014a), S. 57 ff.

<sup>299</sup> Vgl. Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.

<sup>300</sup> Vgl. MarketWatch: Food (2004), S. 58; Denning (2012); Cheretis/Mujtaba (2014), S. 8; Stone (2015), S. 47.

<sup>301</sup> Vgl. Fox (2011), S. 122; Denning (2012); Cheretis/Mujtaba (2014), S. 8; Kowitt (2014), S. 73; Stone (2015), S. 47; Stein (2016), S. 64.

<sup>302</sup> Vgl. Whole Foods Market (2003); Whole Foods Market (2015), S. 1 ff. Vgl. hierzu auch Flock (2010); Cheretis/Mujtaba (2014), S. 10; Brannon (2015), S. 84.

nehmen darauf, nachhaltige<sup>303</sup> und verstärkt lokale Produkte im Verkauf zur Verfügung zu stellen.<sup>304</sup> Daraus leiten sich hohe Qualitätsstandards ab,<sup>305</sup> die eine Vielzahl von Inhaltsstoffen verbieten.<sup>306</sup> Zum Beispiel:

- *“No artificial flavors, colors, sweeteners or preservatives*
- *No hydrogenated fats*
- *No meat from animals raised with antibiotics, ever*
- *No synthetic nitrates added to cured meat*
- *Eggs from cage-free hens*
- *Fifty banned body care ingredients*
- *Wild-caught seafood rated for sustainability*
- *Responsibly farmed seafood*
- *Cleaning products with full disclosure of ingredients, rated for safety and environmental impact”*<sup>307</sup>

Um u. a. für die Umsetzung der Standards Sorge zu tragen, hat WFM zum Beispiel zwei Eigenmarken zum einen mit dem Label „365 Everyday Value“<sup>308</sup> und zum anderen unter dem Namen „Whole Foods Market“ auf den Markt gebracht.<sup>309</sup> Die Transparenz über Zutaten und Inhaltsstoffe setzt sich in der Auszeichnung von Produkten fort, z. B. hat das Unternehmen im Jahr 2013 zugesagt, bis 2018 alle Produkte mit GMO („genetically modified organism“, zu Deutsch: genetisch veränderter Organismus) zu kennzeichnen.<sup>310</sup> Des Weiteren hat WFM sog. „Take Action Center“ in den Geschäften implementiert, an denen sich die Kunden über weitere lokale, regionale, nationale und internationale Problemfelder sowie entsprechende Lösungsansätze

---

<sup>303</sup> Vgl. Mackey (2006); Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Fox (2011), S. 121; Budman (2013), S. 18; Conscious Company Magazine (2015), S. 101; Hullinger (2015), S. 44; Kowitt (2015), S. 84; Goodman (2016), S. 63.

<sup>304</sup> Vgl. Aburdene (2005), S. 106; Mackey (2006); Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Flock (2010); Fox (2011), S. 122; Denning (2012); Mackey/Sisodia (2013a), S. 143; Cheretis/Mujtaba (2014), S. 10; Hullinger (2015), S. 44; Stein (2016), S. 64.

<sup>305</sup> Vgl. Mackey (2006); Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Fox (2011), S. 121; Dupre (2014); MacVey (2014); Conscious Company Magazine (2015), S. 98; Stone (2015), S. 48; Whole Foods Market (2015), S. 2; Gensler (2016).

<sup>306</sup> Vgl. MarketWatch: Food (2004), S. 58; Mackey/Sisodia (2013a), S. 84; Aaker (2014b); Kowitt (2014), S. 73; Goodman (2016), S. 63.

<sup>307</sup> Whole Foods Market (2015), S. 2.

<sup>308</sup> Vgl. Flock (2010); Aaker (2014b); Kowitt (2014), S. 77; Hullinger (2015), S. 44; Whole Foods Market (2015), S. 8; Whole Foods Market (2017a).

<sup>309</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 239; Whole Foods Market (2017n).

<sup>310</sup> Vgl. Rohman (2013), S. 3; Kowitt (2014), S. 77; MacVey (2014); Hullinger (2015), S. 44; Whole Foods Market (2015), S. 4.

ze informieren können.<sup>311</sup> Diese Maßnahmen gehen mit einer fortlaufenden Bildung des Konsumenten einher.<sup>312</sup> Im Zuge dessen hat WFM die Initiative „*Health Starts Here*“ ins Leben gerufen, wobei es sich um einen Ansatz zur gesunden Ernährung anhand von vier grundlegenden Prinzipien handelt. Mit diesem Label werden in den Filialen alle Produkte etikettiert, die dem Ansatz förderlich sind.<sup>313</sup> Jedoch reichen die Bestrebungen im Hinblick auf die Bildung des Konsumenten weiter, da das Unternehmen z. B. einen „*Wellness Club*“ mit Informationsveranstaltungen in Oakland eröffnet hat.<sup>314</sup>

Mit Hilfe solcher Initiativen zu gesundem Essen versucht WFM, sich in ständigem Dialog mit den Konsumenten zu befinden<sup>315</sup> und seine Wünsche und Bedürfnisse zu erfassen.<sup>316</sup> Damit das Unternehmen auch über digitale Kanäle Einsichten über seine Kunden erhalten kann, greift WFM auf verschiedene Optionen zurück. Zum Beispiel bietet es eine Online-Bestellfunktion sowie die Auslieferung der Produkte über den Partner *Instacart* an.<sup>317</sup> Gleichzeitig ermöglicht es die Bezahlung mit dem Service *ApplePay*.<sup>318</sup> Indes besitzt das Unternehmen eine eigene App mit Rezepten, Informationen über Geschäfte und Events<sup>319</sup> sowie ein Treueprogramm mit Gutscheinen und Rabatten,<sup>320</sup> was das klassische analoge Gutscheinheft *The Whole Deal* ergänzen soll.<sup>321</sup>

Auf **sozialer** Ebene findet der Austausch vor allem zwischen dem Kunden und dem Mitarbeiter statt.<sup>322</sup> Darüber hinaus bietet das Unternehmen bspw. mit Wein- und Bierbars die Möglichkeit, mit anderen Personen oder Freunden in Kontakt zu treten.<sup>323</sup> Diese Optionen fügen sich sowohl in das Ladenkonzept als auch in das **emo-**

---

<sup>311</sup> Vgl. Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Whole Foods Market (2017m).

<sup>312</sup> Vgl. Mackey (2010c); Mackey/Sisodia (2013a), S. 77; Aaker (2014b); Cheretis/Mujtaba (2014), S. 8 ff.; Conscious Company Magazine (2015), S. 101.

<sup>313</sup> Vgl. Whole Foods Market (2015), S. 3.

<sup>314</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 78. Vgl. hierzu auch Flock (2010); Stone (2015), S. 49.

<sup>315</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 79 und S. 114; Cheretis/Mujtaba (2014), S. 7; Dupre (2014).

<sup>316</sup> Vgl. Flock (2010); Denning (2012); Kusek (2015).

<sup>317</sup> Vgl. Kusek (2015); Stone (2015), S. 48; Whole Foods Market (2015), S. 8. Vgl. hierzu auch Aaker (2014b).

<sup>318</sup> Vgl. Kusek (2015); Whole Foods Market (2015), S. 8.

<sup>319</sup> Vgl. Stone (2015), S. 48; Whole Foods Market (2015), S. 8.

<sup>320</sup> Vgl. Colvin (2013), S. 128 ff.; Dupre (2014); MacVey (2014); Kusek (2015); Stone (2015), S. 48; Gensler (2016).

<sup>321</sup> Vgl. Whole Foods Market (2015), S. 8.

<sup>322</sup> Vgl. Harvard Business Review (2013); Mackey/Sisodia (2013a), S. 84 und S. 185; Aaker (2014b).

<sup>323</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 247; Aaker (2014b); Cheretis/Mujtaba (2014), S. 10; Whole Foods Market (2015), S. 5 f.

**tionale** Einkaufserlebnis ein.<sup>324</sup> Darauf legt das Unternehmen einen besonderen Fokus, weil es sich hierüber Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber Wettbewerbern verspricht. Schließlich ergibt sich für den Konsumenten durch den Einkauf bei WFM ein **selbst-expressiver** Nutzen, da er darüber eine Aussage zu seiner Persönlichkeit treffen und sich definieren kann.<sup>325</sup>

#### 4.2.2.2 Mitarbeiter

Neben den Kunden kommt den Mitarbeitern über ihre entscheidende Funktion innerhalb des Services eine Schlüsselposition zu, weil ihnen die Verantwortung obliegt, den Kunden zufriedenzustellen und zu begeistern.<sup>326</sup> Dabei verfügt WFM über eine gute Reputation für seine außergewöhnliche Behandlung der Mitarbeiter.<sup>327</sup> Damit WFM das Engagement und die Motivation bei seinen Teammitgliedern – eine Begrifflichkeit, die das Unternehmen anstelle von Mitarbeitern verwendet – gewährleisten kann, setzt das Führungsteam auf eine Kombination von extrinsischen/materiellen und intrinsischen/immateriellen Anreizmethoden.<sup>328</sup> Diese sollen im Folgenden detailliert vorgestellt werden.

Bei den **extrinsischen/materiellen Anreizen** soll zunächst das Kompensationssystem untersucht werden, da WFM dafür bekannt ist, ein faires und effektives Entlohnungsprogramm installiert zu haben,<sup>329</sup> wozu sowohl explizite als auch implizite monetäre Anreize zählen. Daraus resultiert, dass die gezahlten Gehälter der Mitarbeiter oberhalb des Branchendurchschnittes liegen.<sup>330</sup> Indes beschränkt sich die letztendliche Kompensation nicht nur auf das Grundgehalt, sondern es werden Bonuszahlungen aufgeschlagen. Diese ergeben sich bspw. anhand des teambasierten sog. *Gainsharing*-Programms, welches die Produktivität im Sinne von Budgetunterschreitungen durch Kosteneinsparungen oder Umsatzerhöhungen bestimmt.<sup>331</sup> Die Summe

---

<sup>324</sup> Vgl. Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Fox (2011), S. 121; Colvin (2013), S. 128 ff.; Harvard Business Review (2013); Mackey/Sisodia (2013a), S. 84 und S. 162; Aaker (2014b); Cheretis/Mujtaba (2014), S. 10; Dupre (2014); Kowitt (2014), S. 77; Brannon (2015); Kusek (2015); Stone (2015), S. 48; Whole Foods Market (2015), S. 5. ff.

<sup>325</sup> Vgl. Aaker (2014b).

<sup>326</sup> Vgl. Mackey (2006).

<sup>327</sup> Vgl. Rohman (2013), S. 2.

<sup>328</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 92 ff.; Cheretis/Mujtaba (2014), S. 13.

<sup>329</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 92 ff.

<sup>330</sup> Vgl. Cheretis/Mujtaba (2014), S. 8 ff.

<sup>331</sup> Vgl. Colvin (2013), S. 128 ff.; Mackey/Sisodia (2013a), S. 91 ff.; Weiss (2014), S. 236; Whole Foods Market (2015), S. 6 f.; Whole Foods Market (2017b).

wird dann innerhalb des Teams anhand der Arbeitsstunden verteilt,<sup>332</sup> was ca. 1 Dollar pro Stunde ausmacht.<sup>333</sup> Hinzu kommt ein Aktienbezugsrecht für jeden Mitarbeiter – sowohl Vollzeit als auch Teilzeit – nach einer Absolvierung von 6.000 Arbeitsstunden (ca. drei Jahre Beschäftigung).<sup>334</sup> Über 90 % der Aktienprämien werden so an Angestellte in nicht-leitenden Funktionen ausgeschüttet.<sup>335</sup>

Ein weiteres wichtiges Element in der Kompensationspolitik von WFM bezieht sich auf die Gesundheitsvorsorge, weil es sich um ein eigenversichertes Unternehmen handelt.<sup>336</sup> In Abhängigkeit von den geleisteten Arbeitsstunden übernimmt das Unternehmen die Krankenversicherung,<sup>337</sup> z. B. zahlen Mitarbeiter mit zehn Jahren Betriebszugehörigkeit keinen Beitrag.<sup>338</sup> Davon sind Teilzeitarbeitskräfte nicht ausgeschlossen.<sup>339</sup> Trotzdem reichen die Anstrengungen des Unternehmens weiter, da es einen umfangreichen Gesundheitsplan für seine Mitarbeiter aufgestellt hat,<sup>340</sup> welcher sich aus zwei Teilprogrammen zusammensetzt. Zum einen „*The Total Health Immersion Program*“, über das den Mitarbeitern Gesundheitsinformationen und -programme zugänglich gemacht werden.<sup>341</sup> Zum anderen „*The Healthy Discount Incentive Program*“, bei dem Mitarbeiter neben den regulären 20 % bis zu 35 % Rabatt in den Geschäften der Biosupermarktkette erhalten, wenn sie bestimmte biometrische Kriterien, z. B. im Hinblick auf Cholesterin, Body Mass Index, Blutdruck und Rauchfreiheit, erfüllen.<sup>342</sup>

Jedoch trägt das Unternehmen nicht nur zur gesundheitlichen Förderung der Mitarbeiter bei, sondern zeigt sich bestrebt, die fachlichen und sozialen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Dafür erhalten die Teammitglieder zum Beispiel Schulungen und Training sowie Aussicht auf Beförderungen.<sup>343</sup> Des Weiteren steht es den Teammitgliedern frei, sich in einem gewissen Umfang der Arbeitszeit in einem Ehrenamt für

---

<sup>332</sup> Vgl. Mackey/Sisodia S. 91 ff.

<sup>333</sup> Vgl. Colvin (2013), S. 128 ff.

<sup>334</sup> Vgl. Tkaczyk (2011), S. 30; Whole Foods Market (2015), S. 7; Whole Foods Market (2017b).

<sup>335</sup> Vgl. Aburdene (2005), S. 105 ff.; Mackey (2006); Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Flock (2010); Tkaczyk (2011), S. 30; Weiss (2014), S. 236 f.; Whole Foods Market (2015), S. 7.

<sup>336</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 96. Vgl. hierzu auch Mackey (2009).

<sup>337</sup> Vgl. Whole Foods Market (2015), S. 7; Whole Foods Market (2017b). Vgl. hierzu auch Aburdene (2005), S. 105 ff.; Mackey (2006); Mackey/Sisodia (2013a), S. 96.

<sup>338</sup> Vgl. Whole Foods Market (2015), S. 7.

<sup>339</sup> Vgl. Mackey (2006); Flock (2010); Tkaczyk (2011), S. 30; Whole Foods Market (2017c).

<sup>340</sup> Vgl. Budman (2013), S. 21; Cheretis/Mujtaba (2014), S. 21; Stone (2015), S. 49.

<sup>341</sup> Vgl. Whole Foods Market (2015), S. 7. Vgl. hierzu auch Mackey/Sisodia (2013a), S. 96 f.; Stone (2015), S. 49.

<sup>342</sup> Vgl. Whole Foods Market (2015), S. 7. Vgl. hierzu auch Mackey/Sisodia (2013a), S. 96 f.

<sup>343</sup> Vgl. Rohman (2013), S. 2 ff.; Cheretis/Mujtaba (2014), S. 13 ff.; Whole Foods Market (2017p).

soziale und ökologische Projekte zu engagieren,<sup>344</sup> um soziale Fähigkeiten zu fördern. In manchen Märkten ist es zudem möglich, ein unbezahltes sechswöchiges Sabbatical pro 6.000 geleistete Arbeitsstunden zu nehmen.<sup>345</sup> Diese beiden letzten Methoden der Anreizsetzung leiten zu den intrinsischen Aspekten über.

Den größten **intrinsischen/immateriellen Anreiz** repräsentiert der höhere Zweck des Unternehmens, weil sich die Angestellten hierüber mit WFM verbinden und ihre eigenen Vorstellungen realisiert sehen.<sup>346</sup> Für „passionierte Feinschmecker“ offeriert WFM somit den optimalen Arbeitsplatz.<sup>347</sup> Aber auch hier setzt sich das Thema Fairness und Transparenz im Entlohnungsprozess fort, denn jedem Mitarbeiter sind einerseits die Gehaltsdaten und andererseits weitere finanzielle Kennzahlen des Unternehmens zugänglich.<sup>348</sup> Diese umfangreiche Auskunft bietet den Teammitgliedern die informative Grundlage, um alle drei Jahre über ihre Zusatzleistungen abzustimmen.<sup>349</sup> Zudem umschließen diese Prinzipien auch die Entlohnung des Führungsteams: Das gesamte Führungsteam erhält dasselbe Gehalt, denselben Bonus und dieselben Aktienoptionen.<sup>350</sup> Außer JOHN P. MACKEY, da dieser lediglich einen symbolischen Dollar in Anspruch nimmt und den Rest seiner Bezüge spendet.<sup>351</sup> Nicht nur innerhalb des *E-Teams* – wie es bei WFM heißt – wird auf Gerechtigkeit geachtet, auch das Verhältnis zu den Mitarbeitern wird berücksichtigt. Daher hat das Unternehmen eine Gehaltsobergrenze eingeführt, die das 19-fache eines durchschnittlichen Lohnes umfasst.<sup>352</sup>

Als weiteren Anreizfaktor kann die teambasierte Unternehmenskultur gesehen werden. Mitarbeiter haben zum Beispiel Einfluss auf Einstellungsentscheidungen, da hierfür eine  $\frac{2}{3}$ -Mehrheit im Team benötigt wird.<sup>353</sup> Darüber hinaus können sie in den Teams über die Produktauswahl oder die Vermarktung entscheiden, gleichzeitig tra-

<sup>344</sup> Vgl. Aburdene (2005), S. 105 ff.; Fox (2011), S. 123; Whole Foods Market (2015), S. 6.

<sup>345</sup> Vgl. Tkaczyk (2011), S. 30.

<sup>346</sup> Vgl. Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Budman (2013), S. 21; Mackey/Sisodia (2013a), S. 88 und S. 238.

<sup>347</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 55.

<sup>348</sup> Vgl. Mackey (2006); Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Tkaczyk (2011), S. 30; Weiss (2014), S. 236 f.; Whole Foods Market (2015), S. 7.

<sup>349</sup> Vgl. Aburdene (2005), S. 105 ff.; Flock (2010); Tkaczyk (2011), S. 30; Mackey/Sisodia (2013a), S. 93; Whole Foods Market (2015), S. 7.

<sup>350</sup> Vgl. Sacks (2009); Fox (2011), S. 119; Mackey/Sisodia (2013a), S. 93; Kowitt (2015), S. 82.

<sup>351</sup> Vgl. Flock (2010); Fox (2011), S. 119.

<sup>352</sup> Vgl. Aburdene (2005), S. 105 ff.; Mackey (2006); Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Sacks (2009); Colvin (2013), S. 128 ff.; Mackey/Sisodia (2013a), S. 93; Kowitt (2015), S. 82.

<sup>353</sup> Vgl. Aburdene (2005), S. 105 ff.; Mackey/Sisodia (2013a), S. 89. Vgl. hierzu auch Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Tkaczyk (2011), S. 30; Rohman (2013), S. 3.

gen sie im Umkehrschluss die Verantwortung für die Gewinnentwicklung. Daraus resultieren eigenverantwortlich geführte Teams,<sup>354</sup> die bspw. über Teamnamen einen starken Zusammenhalt signalisieren,<sup>355</sup> jedoch auch in gesunder interner Konkurrenz zu anderen Teams im Hinblick auf die Erreichung von Kennzahlen stehen.<sup>356</sup>

Die ausgewählten Anreize erweisen sich dabei als erfolgsträchtig, da WFM die freiwillige Fluktuationsrate konstant zwischen 10 % und 15 % halten kann und somit von einer hohen Mitarbeiterloyalität profitiert.<sup>357</sup> Grundlage hierfür stellt insbesondere das über die Anreize geschaffene Gemeinschaftsgefühl dar,<sup>358</sup> wodurch die Befähigung der Mitarbeiter gefördert wird, was der Unternehmung einen Vorteil verschafft.<sup>359</sup> Dieser Vorteil schlägt sich zum Beispiel in der Tatsache nieder, dass WFM seit 19 Jahren in der Fortune-Liste „*100 Best Companies to Work for*“ vertreten ist.<sup>360</sup> Damit ist das Unternehmen eines von zwölf, die seit der Einführung der Liste fortlaufend aufgeführt werden.<sup>361</sup>

Nachdem die beiden wichtigsten Stakeholder-Gruppen beschrieben wurden, soll nun auf zwei weitere eng mit der Unternehmung verbundene Gruppen eingegangen werden: Lieferanten und Investoren.

#### 4.2.2.3 Lieferanten

WFM zeigt sich bestrebt, die Partnerschaften mit seinen Lieferanten zu intensivieren und zur Unterstützung dieser beizutragen. Dafür steht die Supermarktkette in engem Austausch mit seinen Partnern und gibt die Rückmeldungen des Konsumenten an diese weiter, um eine Verbesserung der Produkte herbeizuführen.<sup>362</sup> Als Exempel kann hier die Partnerschaft mit *United Natural Foods* angeführt werden, über die WFM ca. 30 % seiner Produkte bezieht. Darum ist WFM bemüht, eine vertrauensvolle und kollaborative, aber auch eine langfristige Beziehung aufrechtzuerhalten.

<sup>354</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 91; Weiss (2014), S. 236 f. Vgl. hierzu auch Whole Foods Market (2015), S. 6 f.

<sup>355</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 91.

<sup>356</sup> Vgl. Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Mackey/Sisodia (2013a), S. 92.

<sup>357</sup> Vgl. Colvin (2013), S. 128 ff.; Harvard Business Review (2013); Whole Foods Market (2015), S. 7. Vgl. hierzu auch Cheretis/Mujtaba (2014), S. 13.

<sup>358</sup> Vgl. Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.

<sup>359</sup> Vgl. Colvin (2013), S. 128 ff.

<sup>360</sup> Vgl. Fortune (2017). Vgl. hierzu auch Mackey (2006); Flock (2010); Mackey (2010c); Tkaczyk (2011), S. 30; Rohman (2013), S. 2 ff.; Cheretis/Mujtaba (2014), S. 13; Whole Foods Market (2015), S. 7.

<sup>361</sup> Vgl. Whole Foods Market (2015), S. 7.

<sup>362</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 111. Vgl. hierzu auch Mackey (2006); Mackey (2010b); Cheretis/Mujtaba (2014), S. 10 f.

Daher hat das Führungsteam einen Vertrag für zehn Jahre ausgehandelt, jedoch mit der Option alle fünf Jahre nachzuverhandeln, um den Lieferanten nicht zu benachteiligen.<sup>363</sup>

Zudem legt das Unternehmen innerhalb der Vielzahl von Zulieferern auf zwei Gruppen einen besonderen Fokus: Lokale Hersteller und Lieferanten aus Entwicklungsländern. Erstere Kategorie stärkt WFM<sup>364</sup> zum einen durch die Abnahme großer Mengen<sup>365</sup> und zum anderen vergibt das Unternehmen Kredite an Kleinbetriebe.<sup>366</sup> Zusätzlich erfahren diese Start-ups mediale Aufmerksamkeit, durch die es ihnen möglich wird, ihre Geschäftstätigkeit auszudehnen. Ein Musterfall hierfür repräsentiert das Unternehmen *Honest Tea*, welches durch abgefüllten veganen Tee Bekanntheit erlangte und mittlerweile durch *The Coca-Cola Company* aufgekauft wurde.<sup>367</sup> Die zweite Gruppe unterstützt WFM vornehmlich über die im Jahr 2005 gegründete *Whole Planet Foundation*, über die das Unternehmen Mikrokredite an Zulieferer aus Entwicklungsländern zuteilt.<sup>368</sup> Innerhalb der Stiftung soll die *Whole Trade*-Initiative insgesamt höhere Geldsummen zur Verfügung stellen, die Arbeitsbedingungen verbessern und für gerechte Entlohnung sorgen. Die über diese Partnerschaften bezogenen Produkte werden dann mit einem speziellen Label ausgezeichnet und 1 % der Einnahmen an die *Whole Planet Foundation* gespendet.<sup>369</sup> Zusätzlich zu der finanziellen Förderung erhalten die Teilnehmer der Mikrokredit-Vergabe prominente Werbe- und Anzeigeflächen in den WFM-Märkten.<sup>370</sup>

Trotz der Unterstützung kommuniziert das Unternehmen ebenso seine strikten Anforderungen bezüglich Inhaltsstoffe, Verpackung und Nachhaltigkeit an die Lieferanten und überprüft diese mittels Audits.<sup>371</sup> Um einen umfassenden Überblick über die Praktiken der Partner zu erhalten, implementierte WFM im Jahr 2014 die „*Respon-*

---

<sup>363</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 116 f.

<sup>364</sup> Vgl. Flock (2010); Denning (2012); Harvard Business Review (2013); Mackey/Sisodia (2013a), S. 111 und S. 239; Aaker (2014b); Cheretis/Mujtaba (2014), S. 10 f.; Hullinger (2015), S. 44.

<sup>365</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 111 und S. 239.

<sup>366</sup> Vgl. Flock (2010); Hullinger (2015), S. 44; Goodman (2016), S. 63; Whole Foods Market (2017k).

<sup>367</sup> Vgl. *Honest Tea* (2017). Vgl. hierzu auch Mackey/Sisodia (2013a), S. 119 f.

<sup>368</sup> Vgl. Whole Foods Market (2015), S. 3 ff. Vgl. hierzu auch Mackey (2006); Flock (2010); Fox (2011), S. 123.

<sup>369</sup> Vgl. Whole Foods Market (2015), S. 3 ff. Vgl. hierzu auch Flock (2010).

<sup>370</sup> Vgl. Fox (2011), S. 123.

<sup>371</sup> Vgl. Cheretis/Mujtaba (2014), S. 10; Kowitt (2014), S. 70 ff.; Hullinger (2015), S. 44.

sibly Grown“-Kampagne.<sup>372</sup> Diese fokussiert die Nachhaltigkeit der Aktivitäten im Hinblick auf ökologische Aspekte und das Wohlergehen der Farmarbeiter. Anhand dieser Indikatoren findet eine Einstufung der Produkte in das dreistufige Rating-System „gut, besser und am besten“ statt.<sup>373</sup>

#### 4.2.2.4 Investoren

Bei den Investoren achtet WFM darauf, dass diese den Unternehmenszweck begreifen und mit diesem einverstanden sind.<sup>374</sup> Darüber steht das Führungsteam in permanentem Austausch mit den Investoren.<sup>375</sup> Mittlerweile haben sich zudem Investmentfirmen etabliert, die von Grund auf mit denselben Prinzipien agieren und daher verstärkt in Conscious Businesses investieren.<sup>376</sup> Gemäß des CC-Ansatzes erhalten die Investoren jedoch erst am Ende des Verteilungsprozesses ihre Ausschüttungen, da vorher Mitarbeiter und Lieferanten bezahlt werden.<sup>377</sup>

Abschließend soll nun auf die beiden schwer zu definierenden und zu greifenden Stakeholder-Gruppen – Gesellschaft und Umwelt – ein Fokus gelegt werden, um alle sechs Gruppen betrachtet zu haben.

#### 4.2.2.5 Gesellschaft

Mit diesem Stakeholder agiert WFM vornehmlich über seine drei Stiftungen, die das Unternehmen finanziert: „*Whole Planet Foundation*“, „*Whole Kids Foundation*“ und „*Whole Cities Foundation*“. Erstere wurde bereits unter dem Punkt „Lieferanten“ beschrieben, indes wird diese hier angeführt, da die Mikrokredite nicht nur die ökonomischen Bedingungen der Partner verbessern, sondern auch weitreichende positive Auswirkungen für die Gemeinschaften in den Entwicklungsländern mit sich bringen.<sup>378</sup> Die zweite Initiative soll seit 2011 zu einer verbesserten Ernährung von Kindern und der Bildung der Eltern führen. Dies gelingt über die Ausbildung der

---

<sup>372</sup> Vgl. Whole Foods Market (2015), S. 3. Vgl. hierzu auch Hullinger (2015), S. 44; Kowitz (2015), S. 78; Stone (2015), S. 46; Link Humans (2017).

<sup>373</sup> Vgl. Whole Foods Market (2015), S. 3.

<sup>374</sup> Vgl. Mackey (2006).

<sup>375</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 103 ff.

<sup>376</sup> Vgl. Budman (2013), S. 19.

<sup>377</sup> Vgl. Mackey (2006).

<sup>378</sup> Vgl. Mackey (2006); Flock (2010); Fox (2011), S. 123; Klein (2012), S. 49; Mackey/Sisodia (2013a), S. 130; Kowitz (2015), S. 82; Whole Foods Market (2015), S. 8 f.; Whole Planet Foundation (2017).

Lehrer und Investitionen in gesundes Schulessen.<sup>379</sup> Über das letzte Programm verfolgt WFM das Ziel, benachteiligten Gemeinden den Zugang zu nährstoffreichem Essen zu ermöglichen und damit die Gesundheit zu fördern.<sup>380</sup> Darin anknüpfend bringt sich das Unternehmen auf verschiedene Wege philanthropisch in das gesellschaftliche Zusammenleben ein.<sup>381</sup> Zum Beispiel spendet WFM zusätzlich 5 % seiner Gewinne nach Steuern an Non-Profit-Organisationen<sup>382</sup> und hat sog. „*Community Giving Days*“ eingeführt, an denen das entsprechende Geschäft 5 % seines Nettoumsatzes als Spende an lokale Einrichtungen weitergibt.<sup>383</sup>

#### 4.2.2.6 Umwelt

Schlussendlich wird in diesem Abschnitt der letzte bedeutsame Stakeholder vorgestellt. Für die Umwelt engagiert sich WFM vielfältig, dennoch lassen sich die Aktivitäten auf drei Kernbereiche herunterbrechen: Nachhaltige Viehzüchtung, Tierschutz und nachhaltige Fischzucht. Im ersten Kernbereich trägt WFM proaktiv dazu bei, die gesundheitlichen und ökologischen Folgen von starkem Fleischverzehr zu bekämpfen. Darunter fallen die Bildung von Kunden und Mitarbeitern sowie umweltfreundliche Aufzuchtmethoden.<sup>384</sup> Dieser Aspekt leitet zum zweiten essentiellen Engagement über, das sich auf die Ablehnung von industrieller Viehzucht bezieht. Im Gegensatz dazu entwickelte WFM ein mehrstufiges Bewertungssystem, welches von *Global Animal Partnership* überwacht wird.<sup>385</sup> Für den dritten Bereich kooperiert WFM mit einflussreichen Initiativen: Zum einen mit dem *Marine Stewardship Council* sowie zum anderen mit dem *Monterey Bay Aquarium* und dem *Blue Ocean Institute*. Somit können die Produkte mit den entsprechenden Auszeichnungen der Organisationen und einem Farbschema, das über den Grad der Nachhaltigkeit Aufschluss gibt, versehen werden.<sup>386</sup>

---

<sup>379</sup> Vgl. Klein (2012), S. 49; Mackey/Sisodia (2013a), S. 130; Kowitt (2015), S. 82; Whole Foods Market (2015), S. 8 f.; Whole Kids Foundation (2017).

<sup>380</sup> Vgl. Kowitt (2015), S. 82; Whole Foods Market (2015), S. 8 f.; Whole Cities Foundation (2017).

<sup>381</sup> Vgl. Mackey (2006); Harvard Business Review (2013); Mackey/Sisodia (2013a), S. 125 ff.; Rohman (2013), S. 2.

<sup>382</sup> Vgl. Sacks (2009); Mackey/Sisodia (2013a), S. 125; Whole Foods Market (2015), S. 8.

<sup>383</sup> Vgl. Flock (2010); Kowitt (2015), S. 80; Whole Foods Market (2017c).

<sup>384</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 143 ff.

<sup>385</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 143 ff. Vgl. hierzu auch Aburdene (2005), S. 105 ff.; Mackey (2006); Cheretis/Mujtaba (2014), S. 10; Conscious Company Magazine (2015), S. 95 ff.; Kowitt (2015), S. 84.

<sup>386</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 143 ff. Vgl. hierzu auch Fox (2011), S. 121; Hullinger (2015), S. 44; Kowitt (2015), S. 84.

Neben dieser Mitwirkung zeigt sich das Unternehmen bestrebt, auch intern einen Beitrag zu leisten. Daher bringt sich WFM aktiv bei der *Better Building Challenge* des US-amerikanischen Energieministeriums ein, um die Läden energieeffizienter zu gestalten oder lässt sich von einer Vielzahl von Instituten zertifizieren, darunter zum Beispiel das *U.S. Green Building Council* oder die *Green Building Initiative*.<sup>387</sup> Nichtsdestotrotz beweist WFM seinen Tätigkeitsdrang, indem es ein eigenes ökologisches Beurteilungssystem für Reinigungsprodukte entwickelt hat, um den Konsumenten über die ökologischen Auswirkungen aufzuklären.<sup>388</sup>

In diesem Abschnitt wurde nun nachgewiesen, dass WFM im Sinne des CC-Ansatzes sich bemüht zeigt, alle relevanten Stakeholder-Gruppen zu berücksichtigen bzw. mit gezielten Initiativen zu unterstützen. Für die Umsetzung dieser Bestrebungen nimmt das Führungsteam mit seinen Fähig- und Fertigkeiten eine Schlüsselrolle ein, weshalb im nächsten Schritt auf diesen Aspekt eingegangen werden soll.

### 4.2.3 Dritte Säule: Conscious Leadership

In dieser Sektion sollen zwei miteinander verknüpfte Aspekte beschrieben werden: Zum einen das Führungsverhalten, welches sich in persönlichen Charakterzügen und Werten gründet, und zum anderen die Führungsmethoden, mit Hilfe derer das Führungsverhalten unterstrichen wird. Die konkrete Führungsleistung MACKEYS bei WFM wird durch relevante Institutionen anerkannt. So nimmt er einen Platz in dem Ranking „*Die 100 besten CEOs der Welt*“ des Harvard Business Review ein.<sup>389</sup> Dabei liegt die Führungsverantwortung nicht alleine bei MACKEY, obwohl WFM Ende 2016 eine Umstrukturierung des Führungszirkels vorgenommen und ihn zum alleinigen CEO ernannt hat.<sup>390</sup> Das fünfköpfige sog. E-Team rund um MACKEY und dem ehemaligen Co-CEO und Aufsichtsratsmitglied Walter Robb umfasst des Weiteren Glenda Flanagan (CFO und Executive Vice President), A. C. Gallo (COO und President) und Jim Sud (Executive Vice President und Growth and Business Development). In dieser Konstellation erzielt das Team über Jahre hinweg Erfolge,<sup>391</sup> was den Vertrauensaufbau fördert. Dennoch sind die Mitglieder ambitioniert auch außer-

<sup>387</sup> Vgl. Whole Foods Market (2015), S. 9. Vgl. hierzu auch Mackey (2006); *Business and the Environment* (2010); Carr (2015); *Buildings* (2016); *Chain Store Age* (2016); Morton (2016); *Whole Foods Market* (2017g).

<sup>388</sup> Vgl. Whole Foods Market (2015), S. 5. Vgl. hierzu auch Whole Foods Market (2017h).

<sup>389</sup> Vgl. McGinn (2016), S. 50.

<sup>390</sup> Vgl. Whole Foods Market (2016).

<sup>391</sup> Vgl. Mackey (2010c); Fox (2011), S. 119 f.; Whole Foods Market (2017j).

halb des Arbeitsumfeldes in Austausch zu treten, um so durch erhöhtes Vertrauen die Kommunikations- und Konfliktlösungsfähigkeiten weiterzuentwickeln.<sup>392</sup> Darüber besteht die Möglichkeit, Entscheidungen innerhalb des Teams durch Konsensfindung herbeizuführen anstatt über Abstimmungen zu agieren.<sup>393</sup> Im Prozess der Entscheidungsfindung erzeugt das Team darüber Konsistenz und Verlässlichkeit.<sup>394</sup> Letztendlich zeigt sich anhand dieser Führungsstruktur und dieser Prinzipien, dass bei WFM die persönliche und die berufliche Entwicklung als Führungskraft stark zusammenhängen.<sup>395</sup>

Als Führungspersönlichkeit bei WFM sind einige Eigenschaften unabdingbar. Grundvoraussetzung stellt zunächst eine hohe emotionale Intelligenz dar, da der Kundenservice oberste Priorität besitzt und die Mitarbeiter dazu motiviert werden sollten.<sup>396</sup> Darüber gewinnt der Umgang mit den Teammitgliedern an Relevanz, weshalb ein partizipatorischer und befähigender<sup>397</sup> sowie demokratischer Führungsstil gewählt wird. Darüber hinaus erweist es sich als elementar, dass die Führungskraft gleichzeitig unterstützend und wertschätzend agiert.<sup>398</sup> Diese Charakteristika spiegeln sich zudem in dem praktizierten Ansatz des Servant Leadership wider, welcher eine bedeutende Rolle in der CC-Philosophie einnimmt.<sup>399</sup>

Um den persönlichen Führungsstil glaubhaft und authentisch zu vertreten, sind – neben den bereits genannten Aspekten der Konsensfindung und der Konsistenz – weitere Führungsinstrumente unabdingbar. In engem Zusammenhang damit steht in jedem Fall die Notwendigkeit, verschiedene Interessen und Kernwerte, die sich konträr zueinander verhalten könnten, auszubalancieren und eine zufriedenstellende Lösung für alle Beteiligten zu ermitteln. Ein konkretes Beispiel tritt bei WFM in den Vordergrund: Einerseits der Wunsch des Konsumenten nach tierischen Produkten wie Fleisch und andererseits die Verpflichtung zu gesunder Ernährung und Tierschutz.<sup>400</sup>

---

<sup>392</sup> Vgl. Taylor et al. (2014), S. 80.

<sup>393</sup> Vgl. Mackey (2010c); Fox (2011), S. 119 f.

<sup>394</sup> Vgl. Rohman (2013), S. 3.

<sup>395</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 185.

<sup>396</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 195.

<sup>397</sup> Vgl. Mackey (2010c).

<sup>398</sup> Vgl. Rohman (2013), S. 3.

<sup>399</sup> Vgl. Kowitt (2015), S. 84.

<sup>400</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 191. Vgl. hierzu auch Freeman/Harrison/Wicks (2007), S. 95; Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Waldman/Galvin (2008), S. 330.

Trotz der Orientierung an den zentralen Kernwerten und Prinzipien setzt WFM wie beschrieben auf einen teambasierten Führungsansatz mit dezentralen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten.<sup>401</sup> Gleichzeitig sollte das Führungsteam eine Vorbildfunktion einnehmen und die kommunizierten Werte praktizieren.<sup>402</sup> Um in dieser Struktur Erfolge zu realisieren und unterstützend einzuwirken, erweist sich der Einsatz von Mentoring und Coaching als Eckpfeiler.<sup>403</sup> Dafür unterstützt das Unternehmen eine *Academy for Conscious Leadership* und setzt damit auf die fortlaufende Förderung des Personals.<sup>404</sup>

Mit Hilfe dieses Führungsstils und der beschriebenen Führungsmethoden soll eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die u. a. die Entwicklung von eigenverantwortlichen Führungspersönlichkeiten fördert.<sup>405</sup> Damit kristallisiert sich bereits ein wichtiger Faktor für die letzte Säule der Conscious Culture heraus.

#### 4.2.4 Vierte Säule: Conscious Culture

Schlussendlich wird die Unternehmenskultur bei WFM skizziert, um die Vorstellung auf Unternehmensebene zu komplementieren. Die Unternehmenskultur wird dabei im Sinne des CC-Konzepts anhand des Akronyms TACTILE sowie der dahinterstehenden Charakteristika untersucht.

##### **Trust**

WFM zeichnet sich durch ein hohes Maß an internem und externem Vertrauen aus. Bei den Kunden kann das Unternehmen über die Angabe von Inhaltsstoffe, informative Siegel, die gesellschaftlichen Initiativen sowie die authentische und glaubwürdige Kommunikation über diese Themen Vertrauen generieren. Dementgegen erfahren die Mitarbeiter insbesondere über den offenen Zugang zu Entlohnungs- und Finanzdaten sowie die erfahrbare Autonomie durch die dezentrale Teamstruktur Vertrauen seitens WFM. WFM vertraut somit darauf, dass jeder Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens handelt.<sup>406</sup>

---

<sup>401</sup> Vgl. Klein (2012), S. 48 f.

<sup>402</sup> Vgl. Mackey (2010b); Rohman (2013), S. 3.

<sup>403</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 198.

<sup>404</sup> Vgl. Rohman (2013), S. 4. Vgl. hierzu auch Cheretis/Mujtaba (2014), S. 13 ff.

<sup>405</sup> Vgl. Rohman (2013), S. 3.

<sup>406</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 218 ff. Vgl. hierzu auch Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Mackey (2010b); Weiss (2014), S. 236 f.

### **Authenticity/Accountability**

Diese hohe Dezentralisation bezweckt den Übergang von Verantwortlichkeiten an die entsprechenden Teams. Hierbei spiegelt sich die Verantwortung in der Entscheidungsfreiheit über die grundlegenden Arbeitsabläufe wie Einstellungen in Kombination mit Entlohnungsbestandteilen wider. Parallel dazu besteht Autonomie bei Entscheidungen über das Produktsortiment sowie dessen Preissetzung und Vermarktung. Gleichzeitig besteht eine Verantwortlichkeit der Lieferanten zum Beispiel über Inhaltsstoffe und Herstellungsmethoden verlässlich Aufschluss zu geben. Aber auch gegenüber den Kunden wahrt WFM eine glaubwürdige und authentische Kommunikation, um das angestrebte Vertrauen zu erzielen.<sup>407</sup>

### **Caring**

Seine Sorge um die internen und externen Stakeholder-Gruppen drückt WFM auf vielfältige Weise aus. Bspw. hat das Unternehmen aus Sorge um Mensch und Umwelt zahlreiche Initiativen gegründet. Eine weitere wichtige Gruppe stellen jedoch die Mitarbeiter dar, weil das Unternehmen eine Kultur von Liebe und Fürsorge pflegt. Darunter fallen z. B. die Gesundheitsvorsorge, Positionswechsel bei Unzufriedenheit, sozialverträgliche Entlassungen oder aber der Ausspruch von Wertschätzungen nach Meetings.<sup>408</sup>

### **Transparency**

Bei diesem Charakteristikum können die transparenten Maßnahmen genannt werden, die bereits unter dem Punkt Vertrauen angeführt wurden, da erhöhte Transparenz zu einer Steigerung des Vertrauens beiträgt. Zudem kann hier die eindeutige Kommunikation über die Unternehmensziele und -entwicklung angeführt werden.<sup>409</sup>

### **Integrity**

WFM zeigt sich bemüht, bei allen Stakeholder-Gruppen seine Rechtschaffenheit unter Beweis zu stellen. Bspw. durch die Bewahrung der Kernwerte, faire Partner-

---

<sup>407</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 218 ff. Vgl. hierzu auch Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Mackey (2010b); Klein (2012), S. 48 f.; Stone (2015), S. 48.

<sup>408</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 84 und S. 218 ff. Vgl. hierzu auch Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Mackey (2010b); Klein (2012), S. 48 f.; Weiss (2014), S. 236 f.

<sup>409</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 218 ff. Vgl. hierzu auch Mackey (2006); Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Mackey (2010b); Aaker (2014b); Cheretis/Mujtaba (2014), S. 14; Weiss (2014), S. 236 f.; Kusek (2015); Patton/Giammona (2015), S. 22; Stone (2015), S. 48.

schaften mit Lieferanten, das Setzen von Standards oder die umfangreiche Verpflichtung. Dadurch verspricht sich das Unternehmen intensivere und aufrichtiger Beziehungen, welche das Unternehmen nachhaltig wettbewerbsfähig machen.<sup>410</sup>

### **Learning/Loyalty**

Durch die vorgegangenen Komponenten erfährt die Biosupermarktkette besonders hohe Loyalität, vor allem durch die Kunden und Mitarbeiter. Dies schlägt sich zum Beispiel in einer niedrigen Fluktuationsrate und dem Wunsch, sich an das Unternehmen zu binden, nieder. Daran gekoppelt sind u. a. auch die Fort- und Weiterbildungsprogramme, welche zu einem permanenten Lern- und Bildungsprozess des Mitarbeiters beitragen sollen. Kunden hingegen suchen die Geschäfte regelmäßig auf und haben damit eine konstante Wiederkaufsrate. Dabei kann die angestrebte Loyalität vor allem über Vertrauen erreicht werden und stellt somit die Intention der Unternehmensbemühungen dar.<sup>411</sup>

### **Empowerment/Egalitarianism**

Die zuvor beschriebene Verantwortungsübernahme setzt die Befähigung der Beschäftigten voraus, weshalb das Unternehmen die Fähigkeiten und Kreativität weiterentwickeln möchte. Damit wird die Grundlage geschaffen, um die notwendigen autonomen und eigenständigen Entscheidungen innerhalb der dezentralisierten Unternehmensstruktur zu treffen. Zur Erfüllung dieses Ziels trägt gleichermaßen der Gleichbehandlungsgrundsatz bei WFM bei, welcher zwischen den Mitarbeitern und der Führungsabteilung über die Gehaltsobergrenze praktiziert wird. Zudem wird darauf geachtet, dass die Mitarbeiter bspw. hinsichtlich Gehalt und Zusatzleistungen gleich behandelt werden, wobei gleiches für das Führungsteam gilt.<sup>412</sup>

---

<sup>410</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 218 ff. Vgl. hierzu auch Freeman/Harrison/Wicks (2007), S. 95; Mackey (2010b); Rohman (2013), S. 5.

<sup>411</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 218 ff. Vgl. hierzu auch Klein (2012), S. 48 f.; Cheretis/Mujtaba (2014), S. 13 ff.; Weiss (2014), S. 236 f.; Stone (2015), S. 49.

<sup>412</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 93 und S. 218 ff. Vgl. hierzu auch Aburdene (2005), S. 105 ff.; Mackey (2006); Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.; Sacks (2009); Mackey (2010c); Klein (2012), S. 48 f.; Colvin (2013), S. 128 ff.; Rohman (2013), S. 2 ff.; Kowitt (2015), S. 82.

#### **4.2.5 Interaktion der vier tragenden Säulen des Conscious Capitalism am Beispiel von Whole Foods Market**

Im Ergebnis erzielt das Unternehmen dadurch die angestrebte „*effective efficiency*“, da es sowohl den Geschäftszweck als auch die Interessen der Stakeholder erfüllt. Dies gelingt vor allem über den facettenreichen Wertschöpfungskreislauf, in dem die beteiligten Stakeholder-Gruppen – im Sinne des höheren Zwecks – schöpferisch und unternehmerisch kreativ werden. Damit die Gruppen sich in diesen Kreislauf einbringen, sind zum einen die ausgereiften und anpassungsfähigen Anreizsysteme und zum anderen eine diese Strukturen tragende Unternehmenskultur vonnöten. Für die Entwicklung und Förderung übernimmt die Führungskraft die Verantwortung und schafft somit ein komplexes dynamisches Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht, welches die Funktionsfähigkeit von WFM sichert.

In der Schlussbetrachtung lässt sich festhalten, dass WFM die vier Säulen des CC konsequent und umfangreich auf Unternehmensebene umsetzt. Diese umfassende Realisierung rührt daher, dass die Unternehmenspraktiken von WFM entscheidend zur Formulierung der vier Säulen des CC-Konzepts beigetragen haben. Daraus resultiert der hervorgehobene Status der Unternehmung bei der Repräsentation der Initiative. Nichtsdestotrotz unterstreicht MACKAY, dass das Unternehmen im Hinblick auf alle vier Säulen Verbesserungspotential aufweist.<sup>413</sup>

---

<sup>413</sup> Vgl. Ashoka (2013).

## 5 Forschungsinteresse Conscious Capitalism

Nachdem ausführlich die Grundgedanken und Bestandteile des CC-Konzepts beschrieben wurden und somit Forschungsfrage 2 beantwortet werden konnte, sollen die Gründe für die Fokussierung auf den CC erörtert werden. Als Ausgangspunkt für das Interesse kann die Erwähnung der CC-Initiative in PATRICIA ABURDENES Werk „*Megatrends 2010 – The Rise of Conscious Capitalism*“, in dem ein Anwachsen dieser Organisationsform prognostiziert wird, erwähnt werden.<sup>414</sup> Zudem wird das Konzept – in Verbindung mit dem Paradebeispiel Whole Foods Market<sup>415</sup> – in verschiedenen Monografien, Lehrbüchern und Artikeln als positives Beispiel für die Verbindung von ökonomischem und sozialem Mehrwert angegeben.<sup>416</sup>

Wie bereits in Kapitel 1.3 anhand von Tabelle 1 gezeigt wurde, fällt der Umfang der Auseinandersetzung mit dem CC-Konzept im Vergleich zu ähnlich gearteten Ansätzen zurück. Zwar existieren Grundlagenwerke und kurze Artikel in Zeitschriften und auf Internetplattformen, jedoch mangelt es einer journalbasierten Analyse. Lediglich das *California Management Review* widmet dem Thema Conscious Capitalism zwei Artikel-Serien, die jedoch vornehmlich von normativen Beschreibungen der Unternehmensphilosophie geprägt sind.<sup>417</sup> Auch im Hinblick auf die Behandlung in Dissertationen ist anzumerken, dass ausschließlich eine geringe Anzahl bisher veröffentlicht wurde, wobei die Arbeit „*Capitalism in a Conscious World – Exploring Consumer Awareness of Conscious Business Practices*“ von GLEN PASTORES als einzige ähnliche Aspekte wie die vorliegende Analyse fokussiert.<sup>418</sup> Anhand der Betrachtung der geografischen Regionen wird deutlich, dass sich die Veröffentlichung von Literatur hauptsächlich auf den nordamerikanischen Raum beschränkt. Daher sind die gewählten Unternehmensbeispiele auch vornehmlich aus diesem geografischen Raum, wobei die Klassifizierung von BMW als Conscious Business als einziges deutsches Unternehmen hervorzuheben ist und einen Ankerpunkt darstellen kann.<sup>419</sup>

Damit geht einher, dass keine ausreichende empirische Untersuchung der aufgestellten Hypothesen vorgenommen wird. Hier ist seitens der CC-Vertreter ausschließlich

---

<sup>414</sup> Vgl. Aburdene (2005).

<sup>415</sup> Vgl. Aburdene (2005), S. 102 ff.; Mackey (2006); Hamel/Breen (2007), S. 69 ff.

<sup>416</sup> Vgl. Mackey (2010a), S. 73 ff.; Barrett (2013), S. 26 ff.; Chandler/Werther (2014), S. 214 ff.; Weiss (2014), S. 230 ff.

<sup>417</sup> Vgl. hierzu *California Management Review* Vol. 53 und Vol. 55.

<sup>418</sup> Vgl. Pastores (2013).

<sup>419</sup> Vgl. Sisodia/Sheth/Wolfe (2014), S. 247.

das Werk „*Firms of Endearment – How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*“ von SISODIA/SHETH/WOLFE anzuführen.<sup>420</sup> Weiterhin stützt lediglich der Journalartikel von SIMPSON/FISCHER/ROHDE aus externer Perspektive die beschriebenen Zusammenhänge.<sup>421</sup> Dementgegen zweifelt CHONG WANG mit seinen beiden Untersuchungen die Aussagekraft der empirischen Untersuchungen an.<sup>422</sup> Somit bietet sich im Rahmen weiterführender Forschungsbestrebungen die Möglichkeit, empirische Untersuchungen mit einem hohen Neuigkeitsgrad durchzuführen, um die Wirkungszusammenhänge zu überprüfen.

Bei der Begutachtung des Inhalts der Untersuchungen kann zudem festgehalten werden, dass vor allem die ökonomischen, unternehmensseitigen Ergebnisse analysiert werden, nachdem eine Implementierung der CC-Philosophie durchgeführt wurde. Lediglich die Dissertation von PASTORES greift die nachfragerseitigen Erkenntnisse auf,<sup>423</sup> wohingegen die Mitarbeiterperspektive – als zweite wesentliche Stakeholder-Gruppe im CC-Konzept – bei empirischen Untersuchungen vernachlässigt wird. Des Weiteren wird kein Fokus auf die Analyse der Markenführung – zum Beispiel im Hinblick auf die sozialen Medien – von CBs gelegt bzw. keine Vergleiche zwischen Unternehmen angeführt. Zu diesem Themenblock findet sich ausschließlich eine kurze Einführung in „*Conscious Capitalism – Liberating the Heroic Spirit of Business*“.<sup>424</sup>

Somit fehlt eine umfassende europäische bzw. deutsche Auseinandersetzung mit der Thematik, die in deutscher Sprache verfasst ist, im Hinblick auf den Umfang den Stellenwert einer Dissertation einnimmt und entsprechende geografische Unternehmensbeispiele verwendet. Zudem mangelt es an empirischen Untersuchungen, die die Gruppen Konsument und Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt. Des Weiteren existieren keine Veröffentlichungen, die einen besonderen Fokus auf die Markenführung legen.

Darüber hinaus erwähnen die Initiatoren zwar einige Autoren, zu denen sie im Hinblick auf bestimmte Konzeptbausteine Bezug nehmen, jedoch liegt keine ausführliche und umfassende theoretische Fundierung des CC-Ansatzes vor. Für die knappen

---

<sup>420</sup> Vgl. Sisodia/Sheth/Wolfe (2014).

<sup>421</sup> Vgl. Simpson/Fischer/Rohde (2013).

<sup>422</sup> Vgl. Wang (2013a); Wang (2013b).

<sup>423</sup> Vgl. Pastores (2013).

<sup>424</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a).

Bezüge ziehen die Autoren zum einen ökonomische Theorien sowie zum anderen Management- und Führungstheorien heran. Bei der ersten Gruppe finden bspw. ADAM SMITH, LUDWIG VON MISES und FRIEDRICH AUGUST VON HAYEK Anwendung, da über deren Ansätze die Fundamente des Conscious Capitalism – d. h. das kapitalistische System – erklärt werden.<sup>425</sup> Dementgegen gehören zu der zweiten Gruppen Ansätze von z. B. PETER F. DRUCKER<sup>426</sup> und R. EDWARD FREEMAN,<sup>427</sup> welche in das Theorie- und Begriffssystem anhand der vier Säulen Eingang finden. Daraus ergibt sich eine Forschungs- und Theorielücke, die es systematisch zu schließen gilt, indem die genutzten Referenzen als Ausgangspunkt verwendet werden können.

Basierend auf diesen Erkenntnissen könnten weiterführende Untersuchungen sich diesen Themenaspekten annehmen, wobei für die Beantwortung von Forschungsfrage 3 insbesondere die theoretische Diskussion von Bedeutung ist.

---

<sup>425</sup> Vgl. Allen (2010), S. 42; Mackey (2010a), S. 103 f.; Strong (2010b), S. 56; Connor (2013); Harvard Business Review (2013); Mackey/Sisodia (2013a), S. 4 und S. 16 f.

<sup>426</sup> Vgl. Mackey/Sisodia (2013a), S. 217.

<sup>427</sup> Vgl. Conscious Capitalism (2016b); Freeman (2016). Vgl. hierzu auch Sisodia/Sheth/Wolfe (2014), S. 1.

## Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (2014a):** Aaker on Branding – 20 Principles That Drive Success, Morgan James, New York.
- Aaker, D. A. (2014b):** Whole Foods Market Created the Ultimate Subcategory, <https://www.prophet.com/thinking/2014/05/how-whole-foods-market-created-the-ultimate-successful-subcategory/>, Abruf: 04.01.2017.
- Absatzwirtschaft (2016):** Vertrauen in Marken sinkt: Sie halten nicht, was sie versprechen, <http://www.absatzwirtschaft.de/vertrauen-in-marken-sinkt-sie-halten-nicht-mehr-das-was-sie-versprechen-78133/>, Abruf: 30.10.2016.
- Aburdene, P. (2005):** Megatrends 2010 – The Rise of Conscious Capitalism, Hampton Roads, Newburyport.
- Aburdene, P. (2013):** The Competitive Advantage of Conscious Capitalism, MWorld, 12. Jg. (2), S. 3-4.
- Adams, J. E.; Highhouse, S.; Zickar, M. J. (2010):** Understanding General Distrust of Corporations, Corporate Reputation Review, 13. Jg. (1), S. 38-51.
- Allen, C. (2010):** The Entrepreneur as Hero, in: Strong, M.; Mackey, J. (Hrsg.): Be the Solution – How Entrepreneurs and Conscious Capitalists Can Solve All the World's Problems, Wiley, New Jersey, S. 37-50.
- Anderson, R. M. (2015):** The 4 Principles of 'Conscious Capitalism', <http://www.entrepreneur.com/article/246478>, Abruf: 08.01.2016.
- Ashoka (2013):** 'Conscious Capitalism': Q&A with Whole Foods CEO John Mackey, <http://www.forbes.com/sites/ashoka/2013/03/01/qa-with-whole-foods-ceo-john-mackey-about-conscious-capitalism/#11e872f71dfa>, Abruf: 12.01.2017.
- Baird, T. (2016):** The Next Generation Of Business: How Shifting Trends Are Transforming Business As We Know It, Conscious Company Magazine, ohneJg. (7), S. 16-20.
- Barrett, R. (2013):** Values-Driven Organization – Unleashing Human Potential for Performance and Profit, Taylor and Francis, Florence.
- Bartlett, C. A.; Ghoshal, S. (1994):** Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose, Harvard Business Review, 72. Jg. (6), S. 79-88.
- Bentley University (2016):** Conscious Capitalism, <http://www.bentley.edu/newsroom/conscious-capitalism-article>, Abruf: 15.07.2016.
- Bornstein, D. (1995):** The Barefoot Bank With Cheek, The Atlantic Monthly, 203. Jg. (12), S. 40-47.
- Brady, P. (2008):** America's Healthiest Grocery Store, <http://www.wholefoodsmarket.com/blog/whole-story/americas-healthiest-grocery-store>, Abruf: 03.01.2017.

- Bragues, G. (2009):** Adam Smith's Vision of the Ethical Manager, *Journal of Business Ethics*, 90. Jg. (4), S. 447-460.
- Brainerd, M.; Campbell, J.; Davis, R. (2013):** Doing well by doing good: A leader's guide, *McKinsey Quarterly*, 49. Jg. (4), S. 100-111.
- Brandoffice (2016):** Deutscher Markenreport Spezial 2016: Ethik und Marke, Brandoffice, o. O.
- Brandt, N.; Gatterer, H.; Horx, M.; Kelber, C.; Kirig, A.; Kondert, F.; Madel, E.; Mock, D.; Muntschick, V.; Seitz, J.; Sutterlüty, S. (2015):** Megatrend Dokumentation 2015, Zukunftsinstitut, Frankfurt am Main.
- Brannon, R. (2015):** Retail Superlatives, *Design: Retail*, 27. Jg. (8), S. 82-94.
- Brown, B. C. (2014):** The Future of Leadership for Conscious Capitalism, MetaIntegral Associates, o. O.
- Budman, M. (2013):** A Higher Consciousness, *The Conference Board Review*, 50. Jg. (1), S. 14-22.
- Buildings (2016):** Whole Foods Could Benefit From Better HVAC Controls, *Buildings*, 110. Jg. (8), S. 19-20.
- Business and the Environment (2010):** Whole Foods Market Serves Up EPA's Green Chill, *Business & the Environment*, 21. Jg. (5), S. 1-4.
- Carr, H. (2015):** A Custom Approach for Improved Utility Incentives, *Electric Perspectives*, 40. Jg. (4), S. 42-45.
- Carson, T. L. (2003):** Self-Interest and Business Ethics: Some Lessons of the Recent Corporate Scandals, *Journal of Business Ethics*, 43. Jg. (4), S. 389-394.
- Center for Integral Wisdom (2016):** Conscious Capitalism, <http://www.ievolve.org/center-for-integral-wisdom-portals/conscious-capitalism-entrepreneurship/conscious-capitalism/>, Abruf: 08.01.2016.
- Chain Store Age (2016):** Whole Foods' Rapid Solar Rollout, *Chain Store Age*, 92. Jg. (6), S. 28.
- Chandler, D.; Werther, W. B. (2014):** Strategic Corporate Social Responsibility – Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation, 3. Aufl., SAGE, Thousand Oaks [u.a.].
- Chatterjee, D. (1998):** Leading Consciously – A Pilgrimage Toward Self-Mastery, Butterworth-Heinemann, Boston.
- Cheretis, D.; Mujtaba, B. G. (2014):** Maximizing Long-Term Value and Conscious Capitalism at Whole Foods, *SAM Advanced Management Journal*, 79. Jg. (3), S. 4-16.
- Chernev, A.; Blair, S. (2015):** Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Corporate Social Responsibility, *Journal of Consumer Research*, 41. Jg. (6), S. 1412-1425.

- CNBC; Burson-Marsteller (2014a):** The Burson-Marsteller/CNBC Corporate Perception Indicator: Survey Findings, <http://www.burson-marsteller.com/bm-cnbc/>, Abruf: 31.10.2016.
- CNBC; Burson-Marsteller (2014b):** CNBC/Burson-Marsteller Corporate Perception Indicator: A Global Survey from Main Street to the Executive Suite, <http://www.burson-marsteller.com/press-release/cnbc-and-burson-marsteller-reveal-results-of-first-ever-cnbcburson-marsteller-corporate-perception-indicator/>, Abruf: 30.10.2016.
- CNBC; Burson-Marsteller (2014c):** Infographic, [http://burson-marsteller.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2015/10/15110416/BM\\_CNBC-Compass-Infographic.pdf](http://burson-marsteller.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2015/10/15110416/BM_CNBC-Compass-Infographic.pdf), Abruf: 30.10.2016.
- Colvin, G. (2013):** Whole Foods' Other CEO on Organic Growth, *Fortune*, 167. Jg. (7), S. 128-130.
- Connor, M. (2013):** John Mackey's 'Conscious Capitalism': 'Simply a Better Way to Do Business', <http://business-ethics.com/2013/01/27/1154-john-mackeys-conscious-capitalism-simply-a-better-way-to-do-business/>, Abruf: 05.01.2016.
- Conscious Capitalism (2016a):** About us, <http://www.consciouscapitalism.org/aboutus>, Abruf: 08.01.2016.
- Conscious Capitalism (2016b):** Stakeholder Orientation, <http://www.consciouscapitalism.org/stakeholder>, Abruf: 19.07.2016.
- Conscious Capitalism (2017a):** Directors – John Mackey, <http://www.consciouscapitalism.org/aboutus/directors>, Abruf: 03.01.2017.
- Conscious Capitalism (2017b):** History, <https://www.consciouscapitalism.org/about/history>, Abruf: 14.02.2017.
- Conscious Company Magazine (2015):** John Mackey: The CEO of Whole Foods Market, *Conscious Company Magazine*, ohne Jg. (1), S. 95-101.
- Cramm, S. (2014):** Are You a Conscious Capitalist?, <http://www.strategy-business.com/blog/Are-You-a-Conscious-Capitalist?gko=8d256>, Abruf: 08.01.2016.
- Denning, S. (2012):** Whole Foods And The Triumph Of Customer Capitalism, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/09/03/whole-foods-and-the-triumph-of-customer-capitalism/#4684240a27ec>, Abruf: 05.01.2017.
- Denning, S. (2013):** The New Management Paradigm & John Mackey's Whole Foods, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/01/05/the-new-management-paradigm-john-mackeys-whole-foods/>, Abruf: 08.01.2016.
- Dupre, E. (2014):** Whole Foods Market Relies on Storytelling to Feed Its Customers' Trust, <http://www.dmnews.com/multichannel-marketing/whole-foods-market-relies-on-storytelling-to-feed-its-customers-trust/article/382686/>, Abruf: 05.01.2017.

- Dykstra, J. A. (2015):** The Way You Think About Business Needs A Revolution, <http://www.brandquarterly.com/the-way-you-think-about-business-needs-a-revolution>, Abruf: 29.07.2016.
- Eckstein, W. (2010):** Einleitung, in: Smith, A.; Eckstein, W.; Brandt, H. D. (Hrsg.): Theorie der ethischen Gefühle, 2. Aufl., Felix Meiner Verlag, Hamburg, S. XV-LXIV.
- Edelman (2016):** Edelman Trust Barometer 2016 – Ergebnisse Deutschland, <https://www.edelmanergo.com/newsroom/studien-insights/trust-2016-regierung-merkel-erleidet-vertrauensverlust/>, Abruf: 26.12.2016.
- Ellsworth, R. R. (2002):** Leading with Purpose – The New Corporate Realities, Stanford Business Books, Stanford.
- Evensky, J. (2005):** Adam Smith's "Theory of Moral Sentiments": On Morals and Why They Matter to a Liberal Society of Free People and Free Markets, The Journal of Economic Perspectives, 19. Jg. (3), S. 109-130.
- Fisher Thornton, L. (2012):** What is Conscious Capitalism?, <https://leadingincontext.com/2012/11/14/what-is-conscious-capitalism/>, Abruf: 29.07.2016.
- Flock, E. (2010):** Whole Foods' Organic Capitalism, <http://www.forbes.com/2010/10/20/forbes-india-john-mackey-whole-foods-organic-capitalism.html>, Abruf: 03.01.2017.
- Forbes, S. (2013):** A Wholesome Approach To Capitalism From Whole Foods Co-Founder, <http://www.forbes.com/sites/steveforbes/2013/02/06/a-wholesome-approach-to-capitalism-from-whole-foods-co-founder/#7ecfb6a41f11>, Abruf: 07.09.2016.
- Fortune (2017):** 100 Best Companies to Work for 2016 – Whole Foods Market, <http://fortune.com/best-companies/whole-foods-market-75/>, Abruf: 07.01.2017.
- Fox, J. (2011):** The HBR Interview: “What Is It That Only I Can Do?”, Harvard Business Review, 89. Jg. (1/2), S. 118-123.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (2016):** "Vertrauen gewinnt man nur über Fairness", Frankfurter Allgemeine Zeitung (26.09.2016), S. 20.
- Freeman Blog (2010):** The Rise of the Conscious Capitalism, <http://freemanblog.freeman.tulane.edu/freemanmag/2010/04/10/the-rise-of-conscious-capitalism/>, Abruf: 22.07.2016.
- Freeman, R. E. (2009):** Stakeholder Theory, <http://redwardfreeman.com/video-1/>, Abruf: 25.01.2016.
- Freeman, R. E. (2010):** Strategic Management – A Stakeholder Approach, Cambridge University Press, Cambridge [u.a.].
- Freeman, R. E. (2016):** Leadership, <http://redwardfreeman.com/leadership/>, Abruf: 19.07.2016.

- Freeman, R. E.; Harrison, J. S.; Wicks, A. C. (2007):** Managing for Stakeholders – Survival, Reputation, and Success, Yale University Press, New Haven/London.
- Freeman, R. E.; Harrison, J. S.; Wicks, A. C.; Parmar, B. L.; de Colle, S. (2010):** Stakeholder Theory – The State of the Art, Cambridge University Press, Cambridge [u.a.].
- Freeman, R. E.; Martin, K.; Parmar, B. (2007):** Stakeholder Capitalism, Journal of Business Ethics, 74. Jg. (4), S. 303-314.
- Friedman, M.; Mackey, J. P.; Rodgers, T. J. (2005):** Rethinking the Social Responsibility of Business, Reason Magazine, 38. Jg. (9), S. 79-87.
- Fyke, J. P. (2011):** Doing "The Work" of Conscious Capitalism – Leading Change and Changing Leaders, ProQuest, Ann Arbor.
- Gensler, L. (2016):** Whole Foods Revenue Rises As It Woos Cost-Conscious Shoppers, <https://www.forbes.com/sites/laurengensler/2016/02/10/whole-foods-first-quarter-earnings/#bc16305f2b4d>, Abruf: 02.03.2017.
- George, B. (2013):** Getting Capitalism Back on Track, in: Mackey, J.; Sisodia, R. S. (Hrsg.): Conscious Capitalism – Liberating the Heroic Spirit of Business, Harvard Business Review Press, Boston, S. ix-xiv.
- Goodman, M. (2016):** Big Funds From Big Brands, Entrepreneur, 44. Jg. (1), S. 63.
- Greenleaf, R. (2002):** Servant Leadership – A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, Paulist Press, New Jersey.
- Hakimi, S. (2015):** Why Purpose-Driven Companies Are Often More Successful, <http://www.fastcompany.com/3048197/hit-the-ground-running/why-purpose-driven-companies-are-often-more-successful>, Abruf: 29.07.2016.
- Hambrecht, J. (2010):** Vorwort von Dr. Jürgen Hambrecht, in: Yunus, M. (Hrsg.): Social Business – Von der Vision zur Tat, Carl Hanser Verlag, München, S. IX-XI.
- Hamel, G. (2009):** Moon Shots for Management, Harvard Business Review, 87. Jg. (2), S. 91-98.
- Hamel, G.; Breen, B. (2007):** The Future of Management, Harvard Business School Press, Boston.
- Handy, C. (o. J.):** The Unintended Consequences of a Good Idea, <http://druckersociety.at/index.php/peterdruckerhome/commentaries/charles-handy?start=2>, Abruf: 26.12.2016.
- Hanlon, P. (2012):** Conscious Capitalism: Can Empathy Change The World, <http://www.forbes.com/sites/patrickhanlon/2012/09/23/conscious-capitalism-can-empathy-change-the-world/>, Abruf: 08.01.2016.
- Hanson, K. O. (2011):** The Long History of Conscious Capitalism, California Management Review, 53. Jg. (3), S. 77-82.

- Hardy, D. (2013):** Becoming a Conscious Capitalist, <http://entrepreneurshipofallkinds.org/becoming-a-conscious-capitalist/>, Abruf: 08.01.2016.
- Harvard Business Review (2013):** Whole Food's John Mackey on Capitalism's Moral Code, <https://hbr.org/ideacast/2013/01/whole-foods-john-mackey-on-cap.html>, Abruf: 07.03.2016.
- Havey, N. (2017):** What is Conscious Business?, Conscious Company Magazine, ohneJg. (11), S. 8-9.
- Health Media Ventures (2017):** America's Healthiest Grocery Stores – Whole Foods <http://www.health.com/health/gallery/0,,20307195,00.html#whole-foods-0>, Abruf: 03.01.2017.
- Heffes, E. M. (2013):** Defending Capitalism, Financial Executive, 29. Jg., S. 40-41.
- Holt, D. (2016):** Marketing im Zeitalter von Social Media, Harvard Business Manager, 38. Jg. (7), S. 48-59.
- Honest Tea (2017):** Our Story, <https://www.honesttea.com/about-us/our-story/>, Abruf: 07.01.2017.
- Hullinger, J. (2015):** Organic goes mainstream, Fast Company, ohneJg. (201), S. 44.
- Karnani, A. (2011):** "Doing Well by Doing Good": The Grand Illusion, California Management Review, 53. Jg. (2), S. 69-86.
- Key, S.; Popkin, S. J. (1998):** Integrating ethics into the strategic management process: doing well by doing good, Management Decision, 36. Jg. (5), S. 331-338.
- Klein, J. (2012):** It's Just Good Business – The Emergence Of Conscious Capitalism & The Practice Of Working For Good, Working for Good Publications, San Rafael.
- Kofman, F. (2006):** Conscious Business – How to Build Value Through Values, Sounds True, Boulder.
- Kotler, P. (2015):** Confronting Capitalism – Real Solutions For A Troubled Economic System, AMACOM, New York.
- Kowitt, B. (2014):** Whole Foods Market Takes Over America, Fortune, 169. Jg. (6), S. 70-77.
- Kowitt, B. (2015):** The Conscious Capitalist, Fortune, 172. Jg. (3), S. 76-84.
- Kusek, K. (2015):** Five Lessons Retailers Can Learn From Whole Foods Market's Q1 Performance, <http://www.forbes.com/sites/kathleenkusek/2015/02/17/five-lessons-retailers-can-learn-from-whole-foods-markets-q1-performance/#5cce37164612>, Abruf: 05.01.2017.
- Laloux, F. (2015):** Reinventing Organizations – Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Vahlen, München.
- Legault, M. (2012):** Conscious Capitalism: Leaders and Organizations with a World View, Integral Leadership Review, 12. Jg. (2), S. 1-9.

- Leider, R. J. (2010):** The Power of Purpose – Find Meaning, Live Longer, Better, 2. Aufl., Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Link Humans (2017):** How Whole Foods Uses Social Media (Case Study), <http://linkhumans.com/case-study/whole-foods>, Abruf: 03.01.2017.
- Mackey, J. P. (2005a):** Profit Is the Means, Not End, <https://reason.com/archives/2005/10/01/rethinking-the-social-responsibility>, Abruf: 02.03.2017.
- Mackey, J. P. (2005b):** Putting Customers Ahead of Investors, <https://reason.com/archives/2005/10/01/rethinking-the-social-responsibility>, Abruf: 02.03.2017.
- Mackey, J. P. (2006):** Conscious Capitalism: Creating a New Paradigm for Business, <http://www.wholefoodsmarket.com/blog/john-mackeys-blog/conscious-capitalism-creating-new-paradigm-for-business>, Abruf: 07.01.2016.
- Mackey, J. P. (2009):** The Whole Foods Alternative to ObamaCare, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052970204251404574342170072865070>, Abruf: 08.01.2017.
- Mackey, J. P. (2010a):** Creating a New Paradigm for Business, in: Strong, M.; Mackey, J. (Hrsg.): Be the Solution – How Entrepreneurs and Conscious Capitalists Can Solve All the World's Problems, Wiley, New Jersey, S. 73-113.
- Mackey, J. P. (2010b):** Creating the High Trust Organization, <http://www.wholefoodsmarket.com/blog/john-mackeys-blog/creating-high-trust-organization>, Abruf: 31.12.2016.
- Mackey, J. P. (2010c):** Keeping Our Executive Team Together For 10 More Years, <http://www.wholefoodsmarket.com/blog/john-mackeys-blog/keeping-our-executive-team-together-10-more-years>, Abruf: 05.01.2017.
- Mackey, J. P. (2011):** What Conscious Capitalism Really Is, California Management Review, 53. Jg. (3), S. 83-90.
- Mackey, J. P. (2013):** The Kind of Capitalist You Want to Be, Harvard Business Review, 91. Jg. (1/2), S. 34.
- Mackey, J. P. (2014):** First Foreword to the Second Edition, in: Sisodia, R. S.; Sheth, J. N.; Wolfe, D. (Hrsg.): Firms of Endearment – How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose, Pearson Education, New Jersey, S. xiv-xvi.
- Mackey, J. P.; Sisodia, R. S. (2012):** Conscious Capitalism: Unleashing human energy and creativity for the greater good, GDR Creative Intelligence, ohneJg. (43), S. 6-11.
- Mackey, J. P.; Sisodia, R. S. (2013a):** Conscious Capitalism – Liberating the Heroic Spirit of Business, Harvard Business Review Press, Boston.
- Mackey, J. P.; Sisodia, R. S. (2013b):** “Conscious Capitalism” Is Not an Oxymoron, <https://hbr.org/2013/01/cultivating-a-higher-conscious>, Abruf: 08.01.2016.

- MacVey, M. (2014):** Whole Foods Rolls Out First National Advertising Campaign, <http://adage.com/article/cmo-strategy/foods-rolls-national-advertising-campaign/295901/>, Abruf: 03.01.2017.
- Maldonado, M. (2015):** Conscious Capitalism, Leadership Excellence Essentials, 32. Jg., S. 5-6.
- MarketWatch: Food (2004):** Company Spotlight: Whole Foods Market, Inc, MarketWatch: Food, 3. Jg. (3), S. 18-22.
- McGinn, D. (2016):** The Best-Performing CEOs in the World, Harvard Business Review, 94. Jg. (11), S. 41-57.
- McGrath, M. (2016a):** Despite Lagging Sales, Whole Foods Posts Better Than Expected Second Quarter Profit, <https://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2016/05/04/despite-lagging-sales-whole-foods-posts-better-than-expected-second-quarter-profit/#7cdf65da17cd>, Abruf: 02.03.2017.
- McGrath, M. (2016b):** Why Wellness Going Mainstream Is Bad News For Whole Foods, <https://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2016/07/27/why-wellness-going-mainstream-is-bad-news-for-whole-foods/#39c715bf6fdb>, Abruf: 02.03.2017.
- Meyer, M. (2015):** Positive business: doing good and doing well, Business Ethics: A European Review, 24. Jg., S. 175-197.
- Meynhardt, T.; Gomez, P.; Schweizer, M. (2016):** Leistung fordern – Sinn bieten, Frankfurter Allgemeine Zeitung (19.12.2016), S. 20.
- Mohammed, R. (2015):** Whole Foods Needs a More Consistent Pricing Message, <https://hbr.org/2015/08/whole-foods-needs-a-more-consistent-pricing-message>, Abruf: 02.03.2017.
- Morton, J. (2016):** Get Swapped for Better Buildings Challenge, Buildings, 110. Jg. (8), S. 18-22.
- Mourkogiannis, N. (2006):** Purpose – The Starting Point of Great Companies, Palgrave Macmillan, New York.
- Murray, A. (2015):** Introducing Fortune's Change the World list: Companies that are doing well by doing good, <http://fortune.com/2015/08/20/introducing-change-the-world-list/>, Abruf: 04.02.2016.
- NASDAQ (2017):** Whole Foods Market, Inc. Aktienchart, <http://www.nasdaq.com/de/symbol/wfm/stock-chart>, Abruf: 04.01.2017.
- Nortz, J. (2014):** Optimize business performance by becoming a 'conscious capitalist', <http://www.rbj.net/article.asp?aid=209934>, Abruf: 20.07.2016.
- O'Toole, J.; Vogel, D. (2011):** Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism, California Management Review, 53. Jg. (3), S. 60-76.
- Overstreet, J. (2012):** Caring for employees, customers and suppliers: The Container Store CEO talks Conscious Capitalism, <https://nrf.com/news/caring-employees-customers-and-suppliers-the-container-store-ceo-talks-conscious-capitalism>, Abruf: 03.08.2016.

- Parment, A. (2013):** Die Generation Y, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Pastores, G. F. (2013):** Capitalism in a Conscious World – Exploring Consumer Awareness of Conscious Business Practices, ProQuest, Ann Arbor.
- Patton, L.; Giammona, C. (2015):** Whole Foods or Walmart?, Bloomberg Businessweek, ohneJg. (4427), S. 21-22.
- Perez, T. (2015):** This Is How You Build a Conscious Capitalism Movement, <http://time.com/3949889/building-conscious-capitalism-movement/>, Abruf: 08.01.2016.
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2011):** Creating Shared Value, Harvard Business Review, 89. Jg. (1/2), S. 62-77.
- Randall, K. (2015):** A Higher Purpose Means Higher Profits, <http://blog.ama.org/a-higher-purpose-means-higher-profits/>, Abruf: 08.01.2016.
- Rauch, D. (2011):** Conscious Capitalism: A Better Road Map, California Management Review, 53. Jg. (3), S. 91-97.
- Rohman, J. (2013):** Leading Culture During Rapid Growth: A Conversation with Whole Foods Market Co-CEO Walter Robb, Great Place to Work, o. O.
- Sacks, D. (2009):** John Mackey's Whole Foods Vision to Reshape Capitalism, <http://www.fastcompany.com/1460600/john-mackeys-whole-foods-vision-reshape-capitalism>, Abruf: 22.07.2016.
- Sauer, A. (2016):** Do Millennials Really Reject Capitalism?, <http://brandchannel.com/2016/04/29/millennials-capitalism-042916/>, Abruf: 30.07.2016.
- Schawbel, D. (2013):** John Mackey: Why Companies Should Embrace Conscious Capitalism, <http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/01/15/john-mackey-why-companies-should-embrace-conscious-capitalism/#c63d5666a3f4>, Abruf: 22.07.2016.
- Schein, E. H. (2004):** Organizational Culture and Leadership, 3. Aufl., Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein, E. H. (2010):** Organizational Culture and Leadership, 4 Aufl., Jossey-Bass, San Francisco.
- Schmidkonz, C. (2015):** Warum "Conscious Business" die Zukunft gehören muss, <http://www.munich-business-school.de/insights/2015/11/conscious-business/>, Abruf: 22.07.2016.
- Schnabl, G. (2017):** Gefährliche Blasen, Frankfurter Allgemeine Zeitung (27.01.2017), S. 18.
- Schwartz, T. (2013):** Companies that Practice “Conscious Capitalism“ Perform 10x Better, <https://hbr.org/2013/04/companies-that-practice-conscious-capitalism-perform>, Abruf: 08.01.2016.
- Seibel, S. (2015):** 3 Ways to Become a More Conscious Entrepreneur, [http://www.huffingtonpost.com/stephanie-seibel/3-ways-to-become-a-more-c\\_b\\_7908692.html](http://www.huffingtonpost.com/stephanie-seibel/3-ways-to-become-a-more-c_b_7908692.html), Abruf: 22.07.2016.

- Servaes, H.; Tamayo, A. (2014):** Doing Well by Doing Good?, *Business Strategy Review*, 25. Jg. (1), S. 6.
- Simpson, S.; Fischer, B. D.; Rohde, M. (2013):** The Conscious Capitalism Philosophy Pay Off: A Qualitative and Financial Analysis of Conscious Capitalism Corporations, *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 10. Jg. (4), S. 19-29.
- Sisodia, R. S. (2009):** Doing business in the age of conscious capitalism, *Journal of Indian Business Research*, 1. Jg. (2/3), S. 188-192.
- Sisodia, R. S. (2011):** Conscious Capitalism: A Better Way To Win, *California Management Review*, 53. Jg. (3), S. 98-109.
- Sisodia, R. S. (2013):** Understanding the Performance Drivers of Conscious Firms, *California Management Review*, 55. Jg. (3), S. 87-96.
- Sisodia, R. S.; Sheth, J. N.; Wolfe, D. (2007):** *Firms of Endearment – How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*, Financial Times Press, Upper Saddle River.
- Sisodia, R. S.; Sheth, J. N.; Wolfe, D. (2014):** *Firms of Endearment – How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*, 2. Aufl., Pearson Education, Upper Saddle River.
- Spence Jr., R. M.; Rushing, H. (2009):** *It's Not What You Sell, It's What You Stand For – Why Every Extraordinary Business Is Driven by Purpose*, Portfolio, New York.
- Stein, J. (2016):** Come For The Cage-Free Eggs, Stay For The Teabot, *Bloomberg Businessweek*, ohneJg. (4480), S. 63-65.
- Stone, B. (2015):** Whole Foods Half Off, *Bloomberg Businessweek*, ohneJg. (4413), S. 44-49.
- Strong, M. (2010a):** Context, in: Strong, M.; Mackey, J. (Hrsg.): *Be the Solution – How Entrepreneurs and Conscious Capitalists Can Solve All the World's Problems*, Wiley, New Jersey, S. 3-35.
- Strong, M. (2010b):** The Opportunity – The Creative Powers of a Free Civilization, in: Strong, M.; Mackey, J. (Hrsg.): *Be the Solution – How Entrepreneurs and Conscious Capitalists Can Solve All the World's Problems*, Wiley, New Jersey, S. 51-70.
- Strong, M. (2011):** What Are the Limits to Conscious Capitalism?, *California Management Review*, 53. Jg. (3), S. 109-117.
- Strong, M.; Mackey, J. P. (2010):** *Be the Solution – How Entrepreneurs and Conscious Capitalists Can Solve All the World's Problems*, Wiley, New Jersey.
- Szmigin, I.; Rutherford, R. (2013):** Shared Value and the Impartial Spectator Test, *Journal of Business Ethics*, 114. Jg. (1), S. 171-182.
- Taylor, A.; Alsever, J.; Hempel, J.; Roberts, D. (2014):** The New Teamwork, *Fortune*, 169. Jg. (6), S. 78-82.

- The Purpose Institute (2016a):** Home, <http://thepurposeinstitute.com/>, Abruf: 17.07.2016.
- The Purpose Institute (2016b):** Inspiration, <http://thepurposeinstitute.com/index.php/inspiration/>, Abruf: 07.09.2016.
- Thigpen, P. (2011):** Can We Find Another Half a Cheer?, *California Management Review*, 53. Jg. (3), S. 118-123.
- Tkaczyk, C. (2011):** Whole Foods Market, *Fortune*, 163. Jg. (7), S. 30.
- Tödtmann, C. (2016):** Bitte recht einfach, *Wirtschaftswoche* (18.11.2016), S. 52.
- Waldman, D. A. (2011):** Moving Forward with the Concept of Responsible Leadership: Three Caveats to Guide Theory and Research, *Journal of Business Ethics*, 98. Jg., S. 75-83.
- Waldman, D. A.; Galvin, B. M. (2008):** Alternative Perspectives of Responsible Leadership, *Organizational Dynamics*, 37. Jg. (4), S. 327-341.
- Wang, C. (2013a):** Conscious Capitalism Firms: Do They Behave As Their Proponents Say?, *California Management Review*, 55. Jg. (3), S. 60-86.
- Wang, C. (2013b):** On the Scientific Status of the Conscious Capitalism Theory, *California Management Review*, 55. Jg. (3), S. 97-106.
- Weiss, J. W. (2014):** *Business Ethics – A Stakeholder and Issues Management Approach*, 6. Aufl., Berrett-Koehler Publishers, Oakland.
- Wessley, T. (2015):** Why Millennials' Socially Conscious Mindset Is Crucial to Your Innovation Strategy, <http://blog.spencerhall.com/blog/bid/404033/Why-Millennials-Socially-Conscious-Mindset-Is-Crucial-to-Your-Innovation-Strategy>, Abruf: 26.12.2016.
- Whole Cities Foundation (2017):** <https://www.wholecitiesfoundation.org/>, Abruf: 07.01.2017.
- Whole Foods Market (2003):** Whole Foods Market is America's first national Certified Organic grocer, <http://media.wholefoodsmarket.com/news/whole-foods-market-is-americas-first-national-certified-organic-grocer>, Abruf: 03.01.2017.
- Whole Foods Market (2015):** 2015 Annual Report, Whole Foods Market, Austin.
- Whole Foods Market (2016):** Whole Foods Market Announces Changes to Leadership; Eliminates Co-CEO Structure; Appoints John Mackey CEO, <http://media.wholefoodsmarket.com/news/whole-foods-market-announces-changes-to-leadership-eliminates-co-ceo-struct>, Abruf: 08.01.2017.
- Whole Foods Market (2017a):** 365 Everyday Value, <http://www.wholefoodsmarket.com/about-our-products/product-lines/365-everyday-value>, Abruf: 05.01.2017.
- Whole Foods Market (2017b):** About Our Benefits, <http://www.wholefoodsmarket.com/careers/about-our-benefits>, Abruf: 07.01.2017.

- Whole Foods Market (2017c):** Community Giving, <http://www.wholefoodsmarket.com/mission-values/caring-communities/community-giving>, Abruf: 07.01.2017.
- Whole Foods Market (2017d):** Company Info, <http://www.wholefoodsmarket.com/company-info>, Abruf: 03.01.2017.
- Whole Foods Market (2017e):** Core Values, <http://www.wholefoodsmarket.com/mission-values/core-values>, Abruf: 05.01.2017.
- Whole Foods Market (2017f):** Declaration of Interdependence, <http://www.wholefoodsmarket.com/mission-values/core-values/declaration-interdependence>, Abruf: 05.01.2017.
- Whole Foods Market (2017g):** Eco-Scale: Giving New Meaning to Cleaning, <http://www.wholefoodsmarket.com/eco-scale-our-commitment>, Abruf: 07.01.2017.
- Whole Foods Market (2017h):** Environmental Stewardship: Our Green Mission, <http://www.wholefoodsmarket.com/mission-values/environmental-stewardship/green-mission>, Abruf: 07.01.2017.
- Whole Foods Market (2017i):** Investor Relations, <http://investor.wholefoodsmarket.com/investors/default.aspx>, Abruf: 03.01.2017.
- Whole Foods Market (2017j):** Leadership Team, <http://www.wholefoodsmarket.com/company-info/leadership-team>, Abruf: 08.01.2017.
- Whole Foods Market (2017k):** Local Producer Loan Program, <http://www.wholefoodsmarket.com/mission-values/caring-communities/local-producer-loan-program>, Abruf: 08.01.2017.
- Whole Foods Market (2017l):** Newsroom, <http://media.wholefoodsmarket.com/>, Abruf: 03.01.2017.
- Whole Foods Market (2017m):** Sustainability And Our Future, <http://www.wholefoodsmarket.com/mission-values/core-values/sustainability-and-our-future>, Abruf: 06.01.2017.
- Whole Foods Market (2017n):** Whole Foods Market, <http://www.wholefoodsmarket.com/about-our-products/product-lines/whole-foods-market-brand>, Abruf: 05.01.2017.
- Whole Foods Market (2017o):** Whole Foods Market History, <http://www.wholefoodsmarket.com/company-info/whole-foods-market-history>, Abruf: 03.01.2017.
- Whole Foods Market (2017p):** Why We're A Great Place to Work, <http://www.wholefoodsmarket.com/careers/why-were-great-place-work>, Abruf: 08.01.2017.
- Whole Kids Foundation (2017):** <https://www.wholekidsfoundation.org/>, Abruf: 07.01.2017.
- Whole Planet Foundation (2017):** <https://www.wholeplanetfoundation.org/>, Abruf: 07.01.2017.

- 
- Woehrling, F. (2007):** Review of "Adam Smith's Moral Philosophy" by Jerry Evensky, *Journal of Markets & Morality*, 10. Jg. (2), S. 4.
- Young-Ferris, A. (2015):** Conscious Capitalism: A Higher Purpose For Business?, [http://sydney.edu.au/business/news\\_and\\_events/opinion/2015/conscious\\_capitalism](http://sydney.edu.au/business/news_and_events/opinion/2015/conscious_capitalism), Abruf: 29.07.2016.
- Yunus, M. (2010):** Social Business – Von der Vision zur Tat, Carl Hanser Verlag, München.

**ISBN 978-3-00-056343-0**