

## **Wie verkauft man mit “Gemeinwohl”?**

### **Franz Liebl**

Das Verhältnis zwischen Managementlehre und Gemeinwohl ist seit jeher ein wechselvolles. Betrachtet man die Entwicklung der letzten rund 40 Jahre, läßt sich ein kontinuierliches Auf und Ab in den Karrieren der konkurrierenden Konzepte feststellen. Im ersten Teil dieses Beitrags sollen die Oszillationsbewegungen nachgezeichnet und die dahinterstehenden Treiber identifiziert werden. Der zweite Teil des Beitrags befaßt sich mit neuen Perspektiven der Gemeinwohlorientierung in einem veränderten Umfeld- und Managementkontext, insbesondere mit dem Gemeinwohlmotiv als Element eines Geschäftsmodells.

### **A. Auf und Ab des Gemeinwohlmotivs: Stakeholder vs. Shareholder**

#### **1. Die Anfänge**

Schon frühzeitig, insbesondere kurz nach dem Zweiten Weltkrieg, wurde in Deutschland das Verhältnis von Betriebswirtschaftslehre und Gemeinwohlorientierung von den damals führenden Wissenschaftlern diskutiert, z. B. Schmalenbach, Nicklisch oder Mellerowicz. Im Zuge dessen bildete sich eine umstrittene Position heraus, die sich “normative Betriebswirtschaftslehre” nannte und forderte, daß betriebswirtschaftliche Forschung explizit an Aspekten der Gemeinwohlsteigerung ausgerichtet sein sollte (siehe hierzu Sandig 1966). Es war vor allem Heinen, der einen vorläufigen Schlußpunkt in diesem lang andauernden Diskurs setzte. Seiner Auffassung nach darf die Betriebswirtschaftslehre sich nicht anmaßen, einem Entscheidungsträger sein Zielsystem vorzuschreiben, sondern soll die Forschungsanstrengungen viel eher darauf ausrichten, einen Entscheidungsträger bei seiner Zielerreichung zu unterstützen. Das heißt, die – entscheidungsorientierte – Betriebswirtschaftslehre nimmt als Wissenschaft existierende Zielsysteme zum Ausgangspunkt, erforscht die Zusammenhänge zwischen Entscheidungsalternativen und Zielerreichung und gibt Entscheidungsträgern Gestaltungshinweise, um eine möglichst optimale Zielerreichung zu gewährleisten. Eine nach dieser Logik operierende Betriebswirtschaftslehre nennt sich nach Keinhorst “praktisch-normative Betriebswirtschaftslehre” und hat nicht zuletzt eine umfangreiche empirische Zielforschung angestoßen (z. B. Heinen 1976a, 1976b).

Auch im angelsächsischen Sprachraum wurden solche Fragen diskutiert, wenngleich mit einer etwas anderen Akzentsetzung, die von Anfang an vor allem auf das Verhältnis von

Aktionären und anderen Interessengruppen abhob. Inspiriert durch die Arbeiten von March/Simon (1958) und Cyert/March (1963), welche ein Unternehmen als Koalitionen ganz unterschiedlicher und unterschiedlich motivierter Beteiligter konzeptualisierten, wurde der sogenannte "Stakeholder-Ansatz" geboren. Das Stanford Research Institute und General Electric waren die ersten, die ein solches Konzept in den frühen 60er Jahren umzusetzen versuchten. Der Ansatz verstand sich als eine Neuorientierung, entstanden aus der Kritik an einer allzu starren Fokussierung des Managements auf die Interessen der Eigentümer. So war ehemals vernachlässigt worden, daß andere Gruppen nicht nur ihre Interessen und Ansprüche ("stake") gewahrt sehen wollen, sondern auch über ein beträchtliches Sanktionspotential zu deren Durchsetzung verfügen. Auf den Begriff Stockholder bzw. Shareholder anspielend, wurde fortan jede Gruppe, die für ein Unternehmen von existenzieller Wichtigkeit ist, als Stakeholder bezeichnet; als mehr oder weniger treffende Übersetzungen haben sich im Deutschen die Bezeichnungen "Anspruchsgruppen" und "Interessengruppen" eingebürgert. Die dabei auf dem Spiele stehenden "stakes" sind vielfältiger und oft außerökonomischer Natur und reichen von Finanzmitteln im Falle von Kreditgebern bis hin zum körperlichen Wohlbefinden im Falle von Anrainern. Was heute in den Stichworten "Bhopal", "Nestlé tötet Babies" oder "Brent Spar" lebendig wird, markiert nur die spektakulärsten Fälle eines nicht existenten bzw. fehlgeschlagenen Stakeholder Management.

## **2. Aufstieg des Stakeholder-Management**

Stakeholder Management wurde in der Folge durch Managementforscher wie Ackoff (1974, 1981), Mitroff (1983) und Freeman (1984; Freeman/Reed 1983) weiterentwickelt und insbesondere in seiner analytischen Grundanlage gestärkt. Mitroff geht in seiner Betrachtung gar so weit, zu postulieren, daß sich Organisationen als zweckgerichtete Systeme durch die mit ihren Stakeholdern unterhaltenen Beziehungen *konstituieren*. Anders als viele andere Stakeholder-Theoretiker, die Stakeholder als relevante unternehmensexterne Gruppen sehen, über die ein Unternehmen keine unmittelbare Kontrolle besitzt, unterscheidet er de facto nicht mehr zwischen internen und externen Anspruchs- bzw. Interessengruppen. So können in der Weltsicht Mitroffs die mit den verschiedenen Akteuren – Gruppen oder Individuen – verknüpften Interessen explizit und vollständig ins Spiel gebracht werden. Wir haben es letzten Endes mit einer Verallgemeinerung des ursprünglichen Gedankens zu tun: Die Organisation fungiert nur noch als eine Art Schnittstelle, vermittels derer eine Koordination der Interessen bzw. Ansprüche und Leistungen stattfindet. Arbeitnehmer, Management, Eigen- und Fremdkapitalgeber, Kunden oder staatliche Institutionen sind demzufolge in gleichem Maße als Stakeholder aufzufassen (Abb. 1).

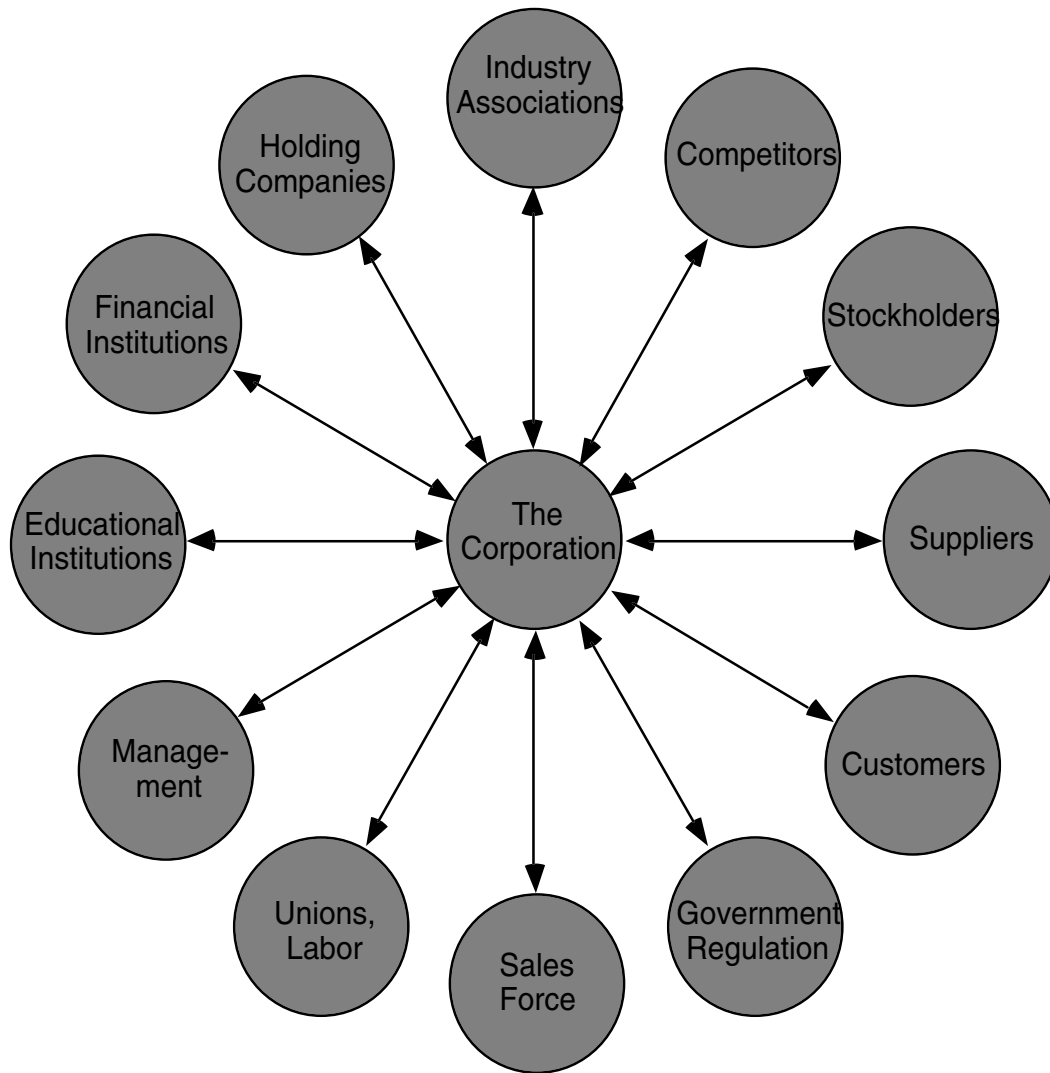


Abb. 1: Das Unternehmen und seine Stakeholder

Die sich hieraus ergebende Frage, wer denn nun eigentlich als Stakeholder gelten kann, wird unterschiedlich beantwortet. Mitroff weist indes ausdrücklich darauf hin, daß die Frage der Legitimität für die Tatsache, ob jemand als Stakeholder anzusehen ist, keine Rolle spielen dürfe. Ansonsten begäbe man sich in die trügerische Vorstellung, daß “nicht sein kann, was nicht sein darf”. Mit anderen Worten, auch exotisch anmutende Stakeholder wie z. B. Erpresser o. ä. müssen für die Frage, wer seine Interessen anmeldet und wer Sanktionspotential besitzt, ins Kalkül gezogen werden. Stakeholder ist demnach immer der, der sich für einen solchen hält. Sowohl aus unternehmensstrategischer als auch aus unternehmenspolitischer Sicht, so die dahinterstehende Überlegung, wäre das bewußte Anlegen solcher analytischer “Scheuklappen” gleichermaßen fatal.

Die strategische Sichtweise des Stakeholder-Managements kommt auch deutlich in den Ansätzen von Porter (1980) und Freeman (1984) zum Ausdruck. Während Porter den sozio-

politischen Kontext zum impliziten Bestandteil seines strategischen Analyserahmens machte (Abb. 2), ergänzte Freeman den Porterschen Ansatz um eine explizite Stakeholder-Komponente. Auf diese Weise war das Stakeholder-Management erfolgreich als Baustein des Strategischen Managements etabliert.

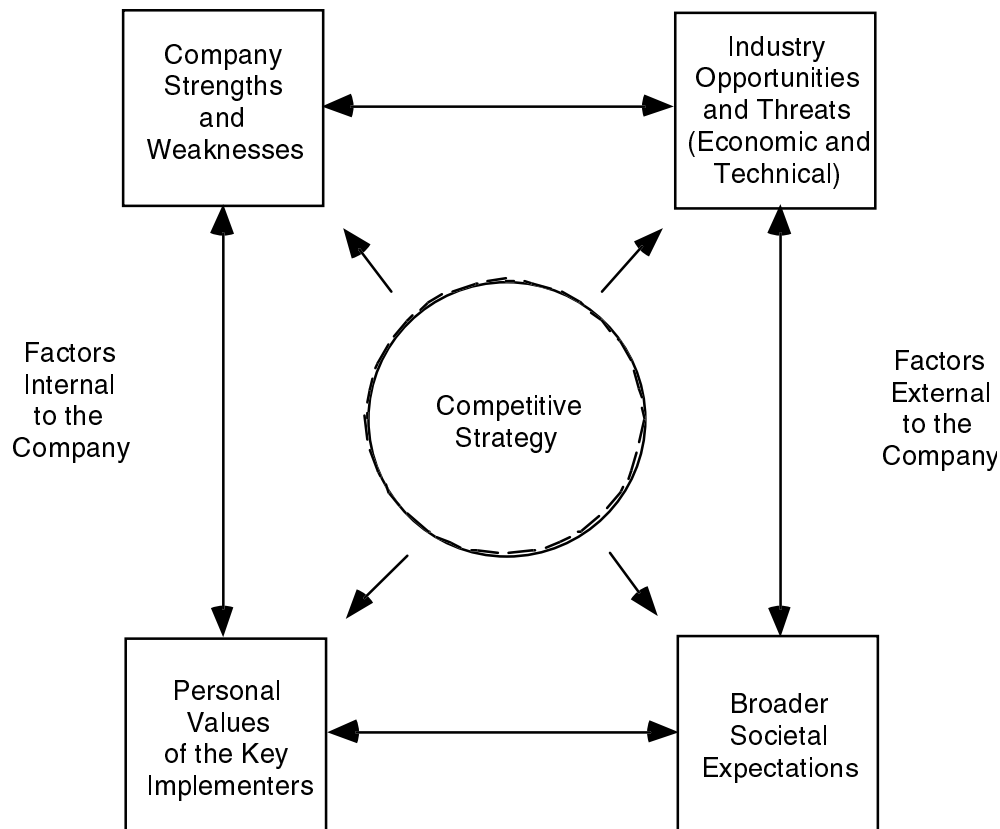


Abb. 2: Der Kontext der Strategie-Formulierung (Porter 1980)

### 3. Der Fall des Stakeholder-Management

Anfang der 70er Jahre prägte Milton Friedman (1970) das Bonmot “The business of business is business”, d. h. seiner Auffassung nach besteht die einzige soziale Verantwortung eines Unternehmens darin, seinen Gewinn zu maximieren und auf diese Weise per optimaler Allokation knapper Ressourcen die allgemeine Wohlfahrt zu maximieren. Diese neoliberale Denkfigur der Gemeinwohlorientierung nahmen vor allem in den 80er Jahren zahlreiche Forscher zum Ausgangspunkt – mit dem Ziel, sie zu subvertieren. Unter dem Vorzeichen der “Corporate Social Performance” wurde fortan der Zusammenhang zwischen der “Corporate Social Responsibility” eines Unternehmens und dem finanzwirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens untersucht. Indes, die Befunde waren widersprüchlich; es konnten in der Vielzahl von durchgeführten empirischen Studien keine konsistenten Zusammenhänge zwischen den beiden Größen ermittelt werden, wie die umfangreichen Übersichtsstudien von

Wood (1991a; 1991b) deutlich machten. In der Forschung zur Corporate Social Responsibility wurden letztlich die gleichen Probleme der Operationalisierung und der Mehrdimensionalität von Kriterien offenbar, die bereits Anfang der 80er Jahre die Forschungstradition der Organizational Effectiveness (Pennings/Goodman 1981; Mendelow 1983; Grabatin 1981; Cameron/Whetten 1983; Brewer 1983) hatten scheitern lassen; damals war bereits versucht worden, die Performance von Unternehmen als eine mehrdimensionale Größe zu konzeptualisieren, die nicht nur finanzielle Profitabilität ausdrücken, sondern auch andere Interessen und Wohlfahrtsaspekte abdecken sollte. Und in jüngster Zeit wurden erneut die vielfältigen Gefahren der Misspezifizierung bei der Formulierung solcher Zusammenhänge und die daraus folgende Unzulässigkeit gewisser Schlüsse hervorgehoben (McWilliams/Siegel 2000). Insgesamt hatten die Ergebnisse von Wood zur Folge, daß fortan die nicht wirtschaftlich substantiierbare Forderung nach "Corporate Social Responsibility" ersetzt wurde durch den schwächeren Imperativ der "Corporate Social Responsiveness", der dafür optiert, Veränderungen des sozio-politischen und sozio-kulturellen Umfelds in unternehmenspolitischen und -strategischen Entscheidungen zu berücksichtigen.

Etwa zu der Zeit, als klar wurde, daß die normativ motivierte Sichtweise nicht empirisch abgesichert werden konnte, läßt sich feststellen, daß eine ganze Reihe von Forschern aus dem Bereich Stakeholder-Management sich dem neu aufkommenden Feld des "Business Ethics" zuwandten, so z. B. Carroll (1989) oder Freeman (Freeman/Gilbert 1988). Fragen wie "Welche Stakeholder-Interessen sind legitime und wie sollen die Erträge eines Unternehmens auf die unterschiedlichen Anspruchsträger verteilt werden?" oder "Auf wieviel Gewinn soll verzichtet werden, um umweltschonend zu produzieren und zu distribuieren?" und schließlich "Ist die generische Strategie der Differenzierung nicht unethisch, da sie auf Konkurrenzvermeidung abstellt?" standen dabei im Zentrum der Betrachtung – freilich ohne jemals diese Fragen klären zu können. Wie man sehen kann, hat jeder Versuch, das Stakeholder-Konzept normativ zu interpretieren, zum Verlust seiner analytischen Schärfe geführt. In dem Maße, wie das Konzept einen normativen Eigenwert erhielt, sanken sein Nutz- und Aufmerksamkeitswert. Übersichten über die Praxis von Unternehmen – d. h. deren Verlautbarungen in "Unternehmensleitbildern", Jahresberichten etc. – zeigen, daß auch weiterhin eine beträchtliche Diffusität vorherrscht (Kuss 2000). Und häufig werden vermeintliche Patentrezepte aus den U.S.A., so z. B. "Ethik-Büros" o. ä., übernommen und propagiert (Schulz 2000).

#### **4. Intermezzo: Aufstieg und Fall des Shareholder-Value**

Während dem Stakeholder Management immer weniger Relevanz zugemessen wurde, stieg der Erfolg von Rappaports (1986) Shareholder-Value-Konzept in beträchtlichem Ausmaß. Bosshart (1996) sprach sogar davon, daß wir uns auf dem Weg befinden von einem Zeitalter des konsensorientierten Stakeholder-Kapitalismus hin zu einem Shareholder-Kapitalismus. Eine Gemeinwohlorientierung wurde von den Apologeten des Konzepts – anders als noch bei Friedman – nicht als implizit erfüllt oder – anders als in der Theorie sozialer Systeme – als ethische Übercodierung eines funktionalen Teilsystems – angesehen, sondern schlichtweg ignoriert.

Die Erfolgsgründe dieses Konzepts der Unternehmenssteuerung liegen auf der Hand:

- Erstens war es im Unterschied zur vormals vorherrschenden Portfolio-Analyse plötzlich möglich, strategische Erfolgspotentiale mit einer einzigen skalaren Meßgröße zu erfassen.
- Zweitens basiert die Erfolgsmessung auf einem finanztheoretisch fundierten Konzept, das alle entscheidungsrelevanten Zahlungsströme zu erfassen sucht. Mit anderen Worten, eine Unternehmensstrategie wurde erstmals wie ein Investitionsobjekt behandelt, für das eine ökonomische Rechtfertigung existieren muß. Von daher bestand Hoffnung auf mehr Rationalität bei der Wahl einer Strategie.
- Drittens basiert der Shareholder-Value auf allen zukünftig erwartbaren Zahlungsströmen. Die kurzfristige und vergangenheitsorientierte Betrachtungsweise, die in Größen wie Return on Investment o. ä. zum Ausdruck kommen, wird vermieden zugunsten einer langfristigen Zukunftsorientierung.

Konzeptionelle Probleme und Probleme der praktischen Anwendung entstanden jedoch, als im Eindruck des großen Erfolgs dieses Konzepts tendenziell auf jedes auftretende Management-Problem angewendet wurde, etwa auf die Entlohnung von Führungskräften. Verschärfend kam hinzu, daß sich im Zuge dieser Ausdifferenzierung eine Reihe von konzeptionellen Abarten herausbildeten, die mit der ursprünglichen Idee nicht mehr viel zu tun hatten bzw. diese in ihr Gegenteil verkehrten. Zum Beispiel wurde von verschiedenen Seiten der sogenannte CFROI (Cash-Flow Return on Investment; Lewis 1994) als ein ex-post-Maß für die Nachkalkulation einer bereits getätigten Investition diskutiert. D. h. für die Entscheidung, ob man ein Investitionsobjekt beibehält, werden die bereits erwirtschafteten Cash-Flows betrachtet statt – wie in einer methodisch einwandfreien Investitionsrechnung – die zukünftig erwartbaren Cash-Flows zugrundegelegt.

Die hier zutage tretende Tendenz ist deutlich: Shareholder-Value wurde im Lauf der Zeit immer mehr als Selbstzweck betrachtet – ein analytisches Bewertungs-Instrumentarium war normativ umgedeutet worden. Besonders deutlich läßt sich das an einer in Deutschland für viele Führungskräfte typischen Aussage ablesen. Befragt nach ihrer Strategie, lautet die Antwort häufig: “Es ist unsere Strategie, den Shareholder-Value zu maximieren.” Ganz offensichtlich sind hier Strategien und Entscheidungskriterien bzw. Ziele und Mittel durcheinandergeraten – was die Aussage zu einer bloßen Tautologie macht. Indem Shareholder-Value zur normativen Kategorie wurde, hat er also seine strategische Dimension verloren. Darauf werden wir später noch einmal zurückkommen.

### **Corporate Citizenship: Anatomie eine Revivals**

Konnten von der zunehmenden Kritik am Shareholder-Value-Konzept gemeinwohlorientierte Ansätze profitieren? Im wesentlichen ja, auch wenn die Etiketten gewechselt haben.

Unterstützend wirkten sich dabei vor allem die Folgen der zunehmenden Globalisierung aus. Im Laufe der 90er Jahre standen multinationale Unternehmen zunehmend im Kreuzfeuer der Kritik, nicht zuletzt wegen ihres Verhalten in den jeweiligen Gastländern. Issues wie Kinderarbeit und Arbeitsbedingungen in Dritte-Welt-Ländern – z. B. die Sweatshops in der Bekleidungsindustrie – oder die Kollaboration mit korrupten Regimen wurden aufs Tapet gebracht; Anklagen insbesondere durch NGOs wegen ethischem, sozialem oder ökologischem Fehlverhalten führten zu Boykotterscheinungen oder anderen Wettbewerbsnachteilen für die involvierten Unternehmen. Das darin zum Ausdruck kommende Konsumverhalten, das in westlichen Gesellschaften nunmehr zur massenhaft auftretenden Erscheinung wird, heißt “moralischer Konsum” bzw. “Moral-Konsum” (Priddat 1996; Becchimanzi/Rohde 1997).

Moral-Konsum steht in einer langen Tradition von Konsummotiven, die jenseits der konkreten Funktionalität der Produkte oder Dienstleistungen angesiedelt sind. In den 60er Jahren, so Frank (1997), gab das Entstehen der Gegenkulturen den Werbern die willkommene Gelegenheit, neue Konsummotive zu forcieren. Sie konnten Abschied nehmen vom Puritanismus oder von sozialen Spielregeln, die das Geschäft nur unnötig hemmten. Hipness wurde zum Kriterium, das seither zur kontinuierlichen Beschleunigung von Lebens- und Konsumwelten geführt hat. Konsumiert werden nicht mehr Produkte, sondern der sogenannte “Zusatznutzen”. Produkte wurden, so Frank, zum Träger von Nonkonformismus, Eskapismus, Widerstand, Differenz oder gar Devianz – alles Differenzierungsmerkmale, die um so wichtiger wurden, je schwerer ein Qualitäts-Unterschied auszumachen war. Es ist daher nur folgerichtig, wenn unter den Bedingungen sich zunehmend angleichender Produktqualitäten und ununterscheidbarer werdender (Un-)Coolness-Grade der Marken auch die Moral zu

einem Differenzierungsfaktor geworden ist. Im Konsum wird damit ein moralischer Zusatznutzen gesucht; es ist die Moral selbst, die konsumiert wird. Zum Beispiel durch den Konsum ökologisch korrekter Produkte (Öko-Haushaltswaren, "fairer Kaffee") oder durch das Meiden von Firmen, die Kinderarbeit sowie Geschlechter- und Rassendiskriminierung dulden oder Umweltschäden hervorrufen; Warentest und Unternehmenstest gehen ineinander auf (Kollmann 2000). Nutzen kann letztlich, so die Pointe, auch durch Nichtkonsum entstehen; denn die Konsumenten, und das ist ein vielfach unterschätztes Phänomen, definieren sich ebenso sehr darüber was sie nicht konsumieren, wie über das, was schließlich konsumiert wird (Liebl 2000a).

Es ist das Konzept der "Corporate Citizenship" (McIntosh/Leipziger/Jones/Coleman 1998), das versucht, diese neuen Verhältnisse aufzugreifen und in ihren strategischen Implikationen für ein Unternehmen zu erfassen. Dahinter steht im wesentlichen die Forderung, daß Unternehmen sich wie gute, verantwortungsvolle Bürger verhalten und, wie ebenjene, Bürgerrechte und -pflichten besitzen (sollten). Und nicht zuletzt sollten sie ihre Handlungen gegenüber den anderen Bürgern mit Regelmäßigkeit rechtfertigen, also eine Art öffentliche Sozialbilanzierung ("social auditing") durchführen, natürlich ergänzt durch die gängigen Verhaltensparameter aus dem Bereich Ökologie und Ethik.

Obwohl man dem Konzept spontan eine gewisse Plausibilität nicht absprechen mag, müssen bei genauerer Untersuchung eine Reihe von massiven Einwänden erhoben werden:

- Erstens bleibt es unklar, wie eine Implementierung im Unternehmen konkret aussehen soll.
- Zweitens ist ebenso ungeklärt, nach welchem Verfahren die Gesellschaft ein Unternehmen beurteilen soll. Darüber hinaus wäre es ein unleistbares Unterfangen, alle Unternehmen durch die Gesellschaft beurteilen zu lassen. Es ist offensichtlich, daß dieses Konzept nur in sehr kleinen Staaten oder auf kommunaler Ebene implementiert werden kann. Es muß als besondere Ironie des Konzepts gelten, daß seine ursprüngliche Motivation aus den Folgen einer globalen Wirtschaft heraus entstanden ist.
- Und drittens ist das hinter "Corporate Citizenship" stehende Konzept politisch unklar. Wie im einzelnen würde eine Demokratie aussehen, in der Firmen Wahlrecht besitzen oder Persönlichkeitsrechte? Diese Frage wird von den Autoren zu keiner Zeit in Erwägung gezogen.

Das Rezept, das die Autoren – durchaus überraschend – vorstellen, ist die Einführung eines Ethik- und Sozialstandards namens "SA8000", gemäß dem Unternehmen in bezug auf ihre



ethischen und sozialen Qualitäten zertifiziert werden sollen. Das eindeutige Vorbild verkörpert hierbei die Qualitätsnorm ISO 9000, die mißt, inwieweit ein Unternehmen selbstgesetzten Regeln und Kontrollprozeduren unterwirft – eine Logik, die in der Folge aufgrund ihrer nachteiligen Nebeneffekte massiv in die Kritik geraten war und letztlich den Zertifizierungsberatern Vorteile verschaffte statt den zertifizierten Unternehmen.

Es wäre naiv anzunehmen, daß eine Zertifizierung eine nachhaltige Verhaltensänderung zur Folge hätte. Eher führt Zertifizierung zu einer tückischen Selbstzufriedenheit, da man sich in der Sicherheit wiegt, jetzt alles richtig zu machen und so in die Gefahr gerät, wichtige Veränderungen im Umfeld nicht zur Kenntnis zu nehmen. Denn anders als bei operativen Abläufen spielen in diesem Kontext Fremdwahrnehmungen und Fremdbewertungen eine zentrale Rolle. Ein Zertifizierung zielt vor allem auf Fehlervermeidung, nicht auf die aktive Erlangung von Vorteilen durch die Stärkung der Unterscheidungskraft im Wettbewerb. Fehlervermeidung, das ist die Erfahrung aus der Nutzung von ISO 9000, verliert dagegen sehr schnell ihr Differenzierungspotential im Wettbewerb, da sie sehr einfach imitierbar ist.

Nicht zuletzt entpuppt sich die Idee der “Corporate Citizenship” als nicht unbedingt neu. In einem anderen Kontext wurde ein ganz ähnliches Konzept bereits lange vorher diskutiert, nämlich unter dem Aspekt der Corporate Governance, d. h. der Führungs- und Beherrschungsstrukturen von Unternehmen. Sie zielen vor allem auf die Funktionen, Gewaltenteilung und Besetzungsverfahren für Vorstand und Aufsichtsrat bzw. “Management Board” und “Board of Directors” ab. Die Tatsache, daß Alkhafaji die in Abb. 3 skizzierte Führungsstruktur “Stakeholder Model of Corporate Governance” nannte, zeigt, daß “Corporate Citizenship” kein zeitgemäßes Neuerfinden des Stakeholder Managements darstellt, sondern seine bloße Replikation, angereichert um die Beratungsleistung der Zertifizierung (Liebl 2000b).

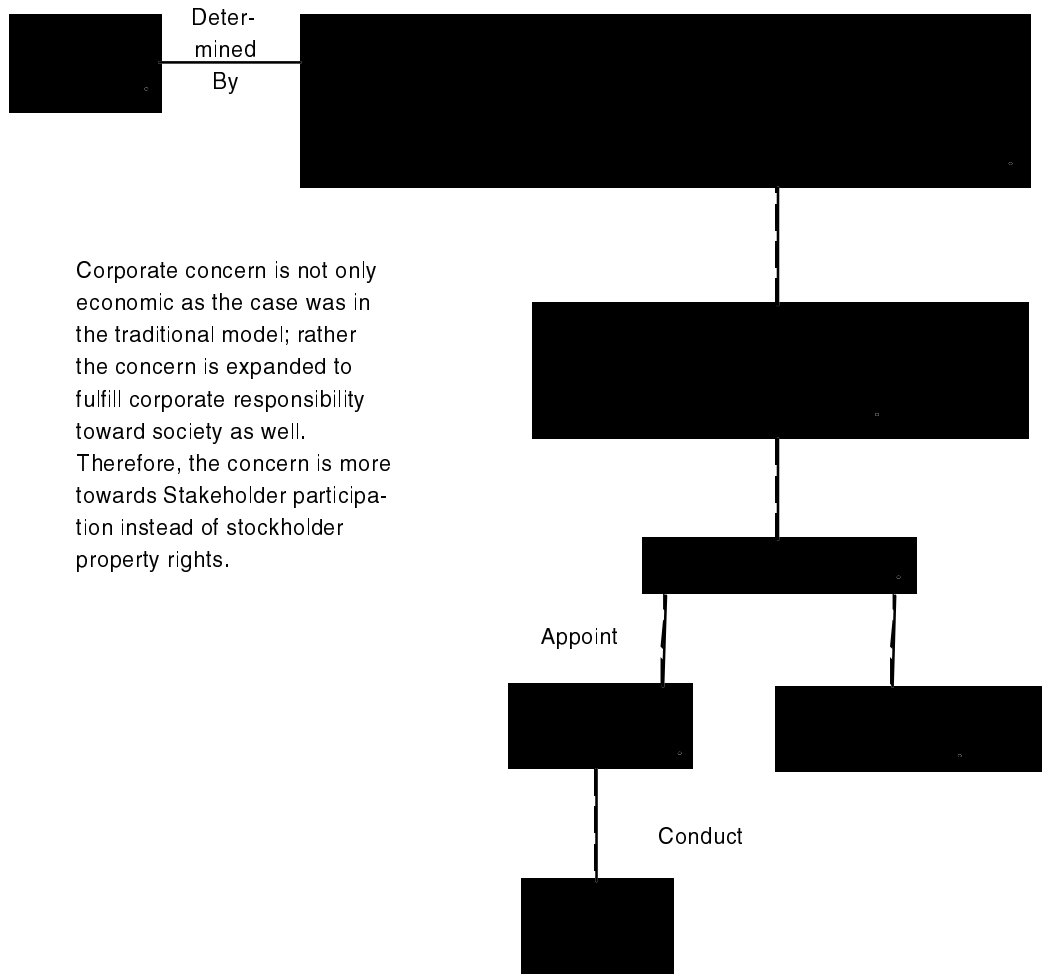


Abb. 3: Das Stakeholder-Modell der Corporate Governance (aus: Alkhafaji 1989)

## B. Neue Perspektiven für Gemeinwohlorientierung

Wie wir im ersten Teil gesehen haben, ist das spiegelbildliche Auf und Ab von Shareholder- und Stakeholder-Perspektiven einer Verselbständigung geschuldet, die man bei allen Management-Moden feststellen kann (Liebl 1999a). Insofern überrascht in diesem Fall nicht das Auftreten dieses Entwicklungsmusters, allenfalls seine notorische Wiederholung. Der zweite Teil dieses Beitrags diskutiert neue Trends, die darauf hindeuten,

- daß Gemeinwohlorientierung in Zukunft stärker funktional zu diskutieren sein wird und
- daß sich aufgrund von ökonomischen und sozio-kulturellen Veränderungen neuartige Konstellationen ergeben, die ebenjene Oszillationsmechanismen obsolet machen.

## 1. Schwache und starke Konvergenzen

Alfred Rappaport erkannte durchaus die Bedrohung für das Shareholder-Value-Konzept, die von Ideen wie “Corporate Citizenship” und neuen Entwicklungen im sozio-politischen und sozio-kulturellen Umfeld ausgeht. In der jüngsten, neubearbeiteten Auflage seines Standardwerks (Rappaport 1999) stellt er fest, daß Shareholder-Value verantwortlich gemacht worden sei für ein Jahrzehnt der Restrukturierungen und Personalfreisetzen. Mit Anspielung auf die Vielzahl dysfunktionaler Shareholder-Value-Konzepte spricht er sich nun dafür aus, das Shareholder-Value-Prinzip neu zu formulieren. Er fordert, die finanziell relevanten Beziehungen zu allen Stakeholdern in Betracht zu ziehen. Insbesondere hebt er hervor, daß es Kunden und Mitarbeiter seien, die als Quellen von Shareholder Value fungieren. Rappaport resümiert, daß die Erzeugung von Shareholder-Value als eine gemeinsame Anstrengung aller Stakeholder gesehen werden muß und daß Eigentümer und Stakeholder voneinander abhängig seien. Dieser Kommentar Rappaports ist nicht das erste Statement, das eine Konvergenz der Shareholder- und Stakeholder-Interessen feststellt, sofern man die Langfrist-Perspektive zugrunde legt. Hatten/Hatten (1988) und Meznar/Chrisman/Carroll (1990) waren unter den ersten, die darauf hingewiesen hatten, daß der Shareholder-Value nur dann maximiert werden kann, wenn die vitalen Interessen der Stakeholder nicht verletzt werden. Wenn nämlich – und das war ja die Resource-Dependence-Idee des Stakeholder Managements – die Stakeholder einem Unternehmen die Unterstützung entziehen oder verweigern, wird es am Ende beträchtliche Wettbewerbsnachteile zu verzeichnen haben. Hinzu kommt der Aspekt der Unsicherheitsvermeidung: während die Kosten der Erfüllung ethischer Standards abgeschätzt werden können, sind die Kosten bei deren Verletzung weitgehend unkalkulierbar (Schwartz/Gibb 1999). Diese Auffassung soll als These von der “schwachen Konvergenz” bezeichnet werden.

Trotzdem sie intuitiv schlagend erscheint und an Verbreitung zunimmt, reflektiert die These nur unzureichend die zentralen sozio-kulturellen und sozio-politischen Entwicklungen der jüngsten Zeit. Diese Entwicklungen greifen besonders im Bereich der New Economy Platz, sind jedoch nicht auf diese beschränkt. Vor dem Hintergrund dieser Umwälzungen mutet die These von der “schwachen Konvergenz” geradezu vormodern an. Denn sie basiert im wesentlichen auf sozialen Konfliktlinien, die im Begriff sind, zu verschwimmen oder gar völlig obsolet zu werden (Fischer 2000). In dem Maße, in dem ein immer größerer Teil der Gesellschaft Aktien hält – in anderen Worten: in dem Maße, in dem wir auf eine “Shareholder Society” zusteuern – schmilzt die Shareholder–Stakeholder-Dichotomie. Dies ist gleichbedeutend mit einem Prozeß der “starken Konvergenz”, der beträchtliche Implikationen aufweist. Wo früher eine Personalunion zwischen verschiedenen Stakeholder-Rollen, dem

sogenannten “stakeholder role-set”, eher die Ausnahme als die Regel war, wird die Interessenlage von Stakeholdern als Gruppe weniger klar identifizierbar. Es kommt zu einer Individualisierung und Pluralisierung der Stakeholder-Rollen-Kombinationen, die individualisierte und damit in ihrer Gesamtheit unvorhersehbare Kalküle zur Folge haben. So kann im Extremfall ein Arbeitnehmer durchaus ein Interesse an seiner eigenen Freisetzung haben, sofern die erwartete Wertsteigerung seines Aktienpaketes infolge dieser Restrukturierungs-Maßnahmen hinreichend groß ausfällt (Fischer 2000). Ein radikalisiertes Szenario muß also von einem je individuellen Kalkül bezüglich “Exit, Voice, and Loyalty” (Hirschman 1970) ausgehen. Fühlbar für das Management werden diese Entscheidungen dann vor allem am Börsenkurs sowie im Rahmen der Hauptversammlung (Liebl 2000b).

Gleichzeitig macht in einer “Shareholder Society”, so Siemons (2000), die Möglichkeit von Kursveränderungen die Anleger zunehmend sensibel und wachsam für Issues jeglicher Art: *“Alles ist mit einem Mal zumindest potentiell von Belang. ... Der neue Börsenmensch betrachtet diese Vorgänge nicht mehr mit der halbawachen Aufmerksamkeit eines Fernsehzuschauers, der die Nachrichten unwillkürlich nach ihrem Unterhaltungswert sortiert, sondern mit dem Interesse des Beteiligten. Was den ethischen Appellen für eine globale Allverantwortlichkeit nie gelungen ist und dem sozialistische Aufruf zu internationaler Solidarität nur gezwungenermaßen, scheint dem rapid beschleunigten Kreislauf des Geldes aus dem Stand zu glücken: eine tatsächliche Globalisierung der Aufmerksamkeit.”* Hinzu kommt, daß bei den Kalkülen über Einsteig, Ausstieg oder Halten mitzubedenken ist, wie sich die übrigen Anleger verhalten werden. So können aus kleinen Veränderungen große Kurssprünge erwachsen.

Besonders plastisch wird die neue Qualität anhand des Falles eToys versus etoy erkennbar, wo im Rahmen der Mobilisierungsaktion “Toywar” Ende 1999 der Aktienkurs von eToys binnen kurzer Zeit um zwei Drittel gedrückt wurde. Seither gilt dieser Fall auch als “Brent Spar des E-Commerce”. Der Sachverhalt stellt sich im einzelnen wie folgt dar: Das junge, erfolgreiche Internet-Business eToys (www.etoys.com) hatte im Vorfeld mit massiven juristischen Mitteln erwirkt, daß das Künstlerkollektiv etoy seine seit Jahren existierende Website nicht mehr unter ihrem angestammten Namen www.etoy.com betreiben darf. Als Grund hatte eToys angegeben, daß Kunden, die durch Fehleingabe der Adresse versehentlich auf die etoy-Website gelangten, nachhaltig irritiert sein könnten. Das Gericht stimmte dieser Auffassung schließlich zu. Daraufhin gab es von seiten der protestierenden Netzgemeinde nicht nur Datenblockaden der eToys-Server, sondern auch Aufrufe an die Aktionäre des börsennotierten Unternehmens. Beides erwies sich als äußerst wirkungsvoll und führte zu einem massiven Einbruch des Aktienkurses, so daß eToys schließlich davon absah, auf seiner

Position zu beharren, und sogar der Gegenpartei die angefallenen Kosten erstattete (Hauer/Pascual 2000; Berry 2000; Schneider 2000). Hinter den Protesten stecken keineswegs nur die partikularen Interessen einer kleinen Künstlergruppe, die sich auf Kosten eines medienwirksamen Unternehmens zu profilieren trachtete. Die Vorzeichen, unter denen der Toywar-Diskurs geführt wurde, weisen auf fundamentale Verwerfungen hin, die massive Gemeinwohlrelevanz aufweisen. Fragen wie “Wem gehört das Internet?” und “Wieviel gelten angestammte Namensrechte, wenn ein finanzstarkes Unternehmen seine Interessen per Anwalt durchsetzt?” sind nur zwei der vielen Ausprägungen, die die aufkommende Konfliktlinie des “Digital Divide” (Bolt/Crawford 1997) im “Age of Access” (Rifkin 2000) besitzt.

Wir haben es überdies mit einer neuen Generation von Aktivismus und einer neuen Form der Verhandlung von öffentlichen Issues zu tun. Der Fall geht weit darüber hinaus, was bisher an Praktiken “kritischer Aktionäre” oder an Selektionsentscheidungen “grüner” oder “ethischer” Investmentfonds (z. B. Filippis/Losson 2000a; Wickel 1999; o. V. 2000) gängig war. Und die issue-bezogene Funktionalisierung von Pensionsfonds ist noch weitgehende terra incognita. Die resultierenden Konsequenzen sind in jedem Fall beträchtlich. Denn das heißt, das Stakeholder-Management herkömmlichen Zuschnitts, das die Interessen und Reaktionen einzelner Gruppen (Abb. 1) ins Kalkül zieht und diskretionär berücksichtigt, wird in zunehmendem Maße unmöglich. Es ergibt sich sogar eine Zangenbewegung durch eine zweite Variante der “starken Konvergenz”, die auf das Phänomen des “Moral-Konsums” rekurriert und im folgenden erläutert werden soll.

## **2. Corporate Citizenship als Marketingstrategie**

Wie wir gesehen haben, kam im Zuge der zunehmenden funktionalen und qualitätsmäßigen Angleichung der Produkte die Möglichkeit bzw. die Notwendigkeit auf, über eine Assoziation mit Gemeinwohl und ethischem Verhalten eine Differenzierung im Wettbewerb herbeizuführen. Das heißt, der Zwang zur nachhaltigen Unterscheidung im Wettbewerb fördert die Thematisierung und Bearbeitung sozialer Issues. Wenn es Firmen gelingt, mit ihren Marken bestimmte Haltungen und Werte zu verkörpern, kann dies ein wichtiger Eckpfeiler der Marketingstrategie werden. Um jedoch dies erfolgreich umzusetzen, muß diese “attitude” ein Mindestmaß an wahrnehmbarer Authentizität aufweisen. Diese beruht auf zwei wesentlichen Aspekten:

- Erstens, die *interne* Konsistenz zum bisherigen Verhalten des Unternehmens, um Glaubwürdigkeit zu sichern.

– Zweitens, die *externe* Konsistenz zu den Vorstellungswelten der Konsumenten sowie ihren Erfahrungen und Bildern im Umgang mit dem Unternehmen und seinen Produkten.

Um eine nachhaltige Differenzierung sicherzustellen, bedarf es demnach einer konsistenten Konfiguration aus Unternehmensleitbild, Unternehmenskommunikation und Markenführung bzw. Produktentwicklung – wobei jeder dieser Bausteine auf das fokale Issue bzw. Sponsoring-Thema referiert (Abb. 4). Diese Konfiguration läßt sich letzten Endes als eine Wiedereinbettung von “Corporate Citizenship” in einen strategischen Kontext verstehen – also genau die Intention und Zielrichtung, mit der McIntosh et al. einst angetreten waren.

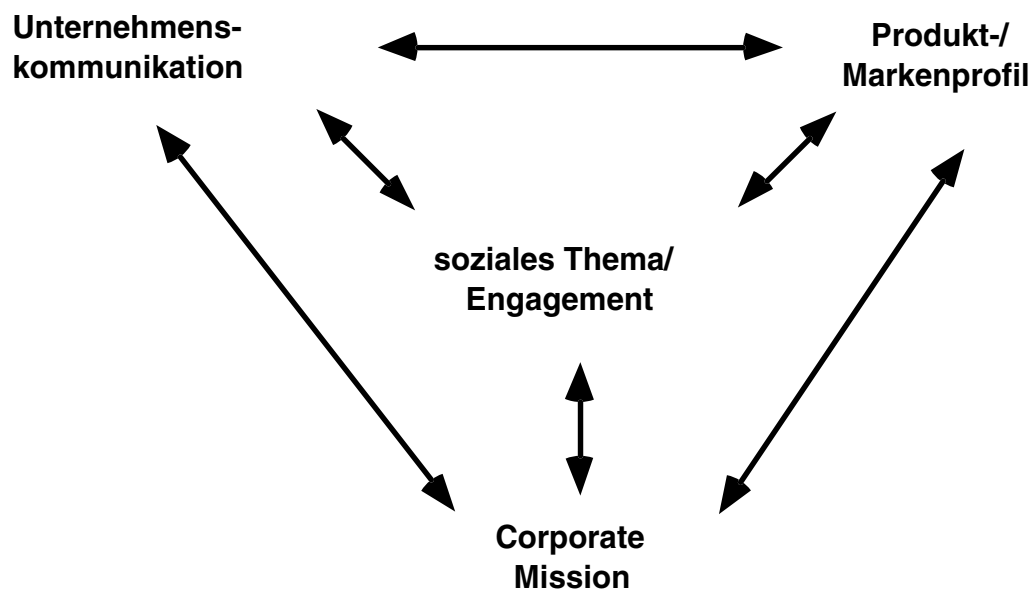


Abb. 4: “Corporate Citizenship” als Marketingstrategie

Für die Strategieformulierung und -implementierung ist es wichtig, ein profundes Wissen von den Vorstellungswelten der Konsumenten zu besitzen, d. h. von ihren Imaginationen, Wünschen und Phantasien (Jensen 1999). Andernfalls bleibt unklar, wie und wie weit man eine externe Konsistenz erzielen kann und welche Anschlußfähigkeit die aufgegriffenen Themen an diese Vorstellungswelten aufweisen. Dies trifft besonders dann zu, wenn die Marketingstrategie de facto dazu führt, daß die Unterscheidung zwischen Unternehmen und NGO undeutlich wird – ein Effekt, der im Falle der letzten Benetton-Werbekampagne zu beobachten war (Chenecey 2000). In dieser Kampagne zeigte der Bekleidungshersteller Kandidaten aus amerikanischen Todeszellen und lieferte damit ein klares Statement gegen Todesstrafe ab. Jedoch wie schon in den vorherigen Kampagnen blieb es sowohl der breiten Bevölkerung als auch großen Teilen der Benetton-Kundschaft unklar, was das Issue mit dem Absatz von Jeans und Pullovern zu tun haben sollte. Dies war nicht zuletzt der Grund,

weswegen die Kampagne nicht nur als Mißbrauch von Einzelschicksalen gebrandmarkt wurde, sondern auch als wenig glaubwürdig in ihrer "attitude" eingestuft wurde.

Was ist nun die neue Qualität von "Corporate Citizenship" als Marketingstrategie? Gab es doch vorher auch vermögende Unternehmensinhaber, die – so wird beispielsweise Bill Gates von vielen Seiten unterstellt – aus reinem Kalkül und nicht zuletzt zur Abfederung immer größerer Anfeindungen beträchtliche Summen für Zwecke des Gemeinwohls verschenken? Der Unterschied liegt darin, daß das soziale Thema, das Issue oder ethisches Handeln nunmehr einen elementaren Bestandteil des Geschäftsmodells darstellen. Gemeinwohl bzw. Gemeinwohlorientierung sind nicht mehr ein – mehr oder weniger freiwillig angestrebtes – Ziel der Geschäftstätigkeit oder ein philanthropischer Akt im Nachgang erfolgreichen Unternehmertums, sondern ein Mittel zur Optimierung des Business-Design. Genau genommen ist es die Thematisierung von Gemeinwohl, die als Element des Business-Design auf Wettbewerbsvorteile abzielt. Hier zeigt sich, daß strategisches Handeln – und insbesondere strategisches Marketing – immer mehr auf dem Weg dazu ist, zum Themenmanagement mit all seinen Facetten und Implikationen zu werden (siehe auch Liebl 1999b, 2000c).

Die Frage stellt sich, welche Art von Angeboten sich besonders gut für eine solche Form der Thematisierung eignet. Sind es vorwiegend Öko-Produkte, bei denen eine ethische Aufladung ohnehin naheliegt? Um die Frage zu beantworten, muß man verstehen, wie Produkteigenschaften und ihre Ausprägungen beim Konsumenten wirken. Rekurrierend auf Herzberg geht die neuere Marketing-Theorie davon aus, daß es zwei Arten von Produkteigenschaften gibt:

- Erstens diejenigen Attribute, mit denen allenfalls Unzufriedenheit erzeugt wird, die sogenannten Hygienefaktoren. Ein gewisser Mindeststandard wird hier erwartet bzw. eingefordert, und sofern dieser Standard nicht gehalten wird, ist der Nutzer mehr oder weniger unzufrieden. Eine Verbesserung kann also günstigstenfalls die erzeugte Unzufriedenheit minimieren, eine positive Differenzierung im Wettbewerb ergibt sich jedoch nicht.
- Zweitens diejenigen Attribute, mit denen Unterscheidungskraft im Wettbewerb erzeugt wird, weil der Kunde von ihren Ausprägungen begeistert ist. Das sind nach Herzberg die sogenannten Motivatoren. Sie haben nicht zuletzt etwas mit Überraschung zu tun, denn es sind vor allem die unerwartet guten Leistungen, die Begeisterung verursachen.

Es liegt daher nahe, daß bei ökologisch korrekten Produkten die ethische Korrektheit tendenziell eher als Hygienefaktor wirkt und bei Verstößen massive Sanktionen von Seiten

der Konsumenten nach sich zieht. Darüber hinaus kann man davon ausgehen, daß in diesem Fall die Meßlatte von Nutzern ohnehin hoch angelegt wird. Auch wenn derartige Tendenzaussagen möglich erscheinen, so muß dennoch für jeden Einzelfall geprüft werden, wie eine Marke bzw. ein Produkt mit einem gemeinwohlbezogenen Thema an die Vorstellungswelten der Konsumenten andocken kann (siehe hierzu Liebl 1999b, 2000c). Vor allem muß eine positive Überraschung nicht unbedingt umso größer sein, je weniger das Produkt nach landläufiger Meinung mit Ethik oder Gemeinwohl zu tun hat. D. h. als ebenso schwierig kann es sich erweisen, wenn die Kundschaft keinerlei Anknüpfungspunkte zu erkennen vermag, weil die Assoziation "zu weit hergeholt" erscheint". Anhand von zwei Beispielen sollen im folgenden Thematisierungsmöglichkeiten gezeigt werden.

### **3. Beispiel 1: Sozial-Sponsoring**

In einer Markenanalyse für die Zigarettenmarke WEST hat Herrmann (1999) untersucht, welche Assoziationen Nutzer und Nichtnutzer der Marke beimessen und wie das von allen untersuchte Marken genutzte Trendfeld "Formel 1" in den Assoziationswelten vorkommt (Abb. 5).



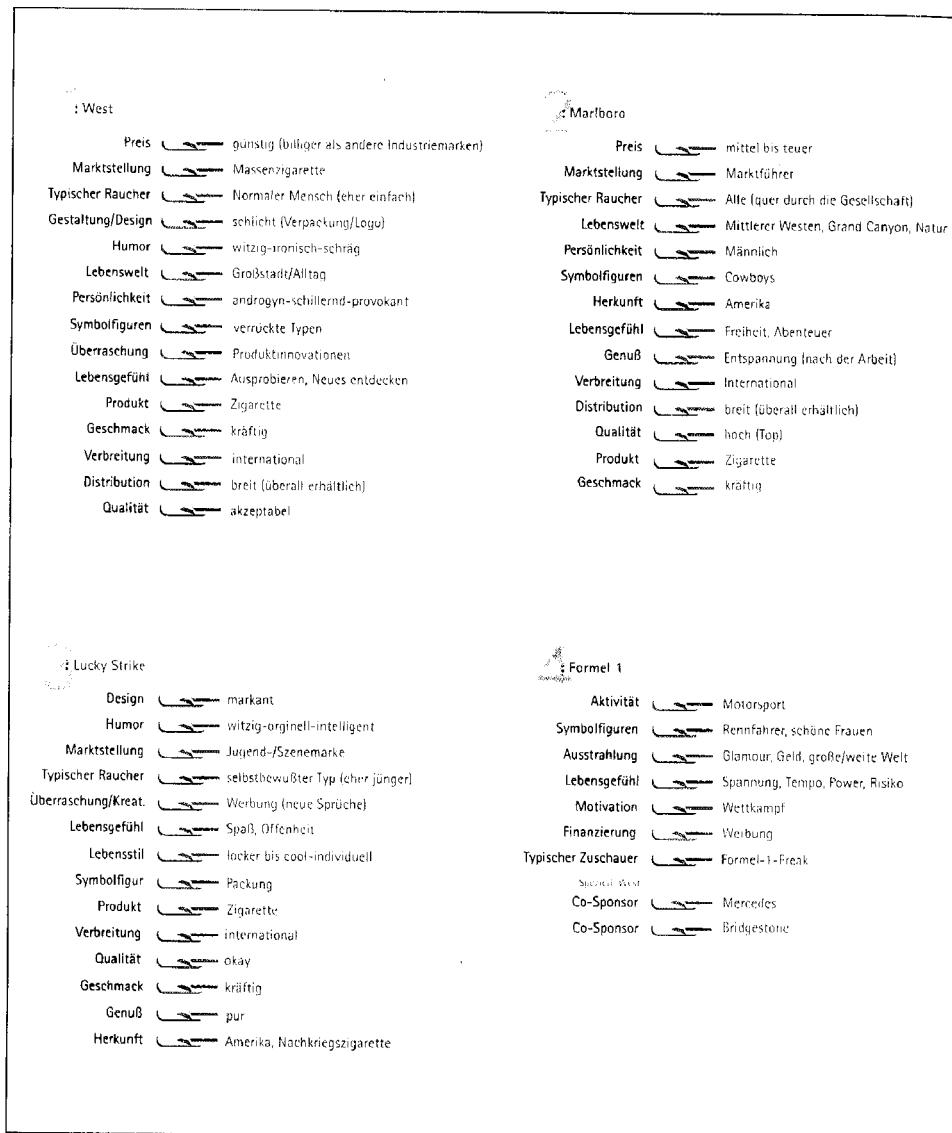


Abb. 5: Auflistung der assoziierten Motive in bezug auf West, Marlboro, Lucky Strike und Formel 1 (aus: Herrmann 1999)

In weitergehenden Analysen wurde festgestellt, daß die Marke WEST von der Mehrzahl ihrer Raucher keineswegs als die so extravagante, ausgeflippte Trendmarke gesehen wird, als die sie sich in der Werbung präsentiert. Mit anderen Worten, die WEST gilt im Selbstverständnis der Raucher als die "Zigarette für Otto Normalverbraucher" (siehe Abb. 5) und wird, überspitzt gesagt, eher trotz als wegen der Werbekampagnen konsumiert. Herrmanns Analysen exemplarischer Sponsoringfelder haben schließlich – durchaus folgerichtig – vor allem das Sozialsponsoring als anschlussfähig, wünschenswert und attraktiv aus Sicht der Konsumenten identifiziert.

#### **4. Beispiel 2: Internet-Auktionshaus**

Während die Identifikation von Sponsoring-Feldern noch zum konventionellen Below-the-Line-Bereich gerechnet werden muß, zeigt das zweite Beispiel, wie man als dot.com-Unternehmen moralischen Konsum zur Grundlage des Geschäftsmodells machen kann. Das Start-up-Unternehmen GlobeLive baut derzeit eine Auktionsplattform auf, bei der ein Teil des Auktionserlöses an gemeinnützige Organisationen bzw. NGOs verteilt wird. Der Nutzer kann dabei – in einem gewissem vorgegebenen Rahmen – die Zuweisung seines Obulus steuern.

Die Initiatoren versprechen dem Kunden also gegenüber den zahlreichen, rein auf Spieltrieb basierenden Auktionsplattformen, einen moralischen Zusatznutzen durch eine Spende in Höhe von wenigen Prozent des Warenwerts. In der zweiten Stufe soll zu einem späteren Zeitpunkt ethisch korrekten Unternehmen die Möglichkeit geboten werden, ihre Waren über ein Shop-System der dann existierenden Commerce-Community anzubieten.

#### **5. Probleme und Fallstricke**

Auch wenn die Beispiele den gegenteiligen Eindruck vermitteln mögen: “Corporate Citizenship” als strategische Stoßrichtung ist weder einfach zu konzipieren noch zu implementieren. Es treten immer wieder Dilemmata auf, und es existieren eine Reihe von Fallstricken.

Als Vorteil von “Corporate Citizenship” wird gemeinhin angeführt, daß im Rahmen der eigenen Globalisierungsanstrengungen die Reibungsverluste im Gastland verringert würden. Doch die Anwendung strategisch eingesetzter Moral macht oftmals nur ein existierendes ethisches Dilemma in aller Schärfe deutlich. Auch wenn beispielsweise die Arbeitsbedingungen der Sweatshops in den Entwicklungsländern nicht aus der Kritik kommen, ist Abhilfe ein schwieriges Unterfangen. Dies hängt nicht zuletzt mit den komplexen, voll-virtualisierten Subcontracting-Beziehungen der Bekleidungs- und Sportartikel-Branche zusammen: die Global Players selbst haben die Produktion weitestgehend ausgelagert und betreiben im wesentlichen nur noch Marketing, Franchising und Lizenzierung. Die Auftragnehmer vor Ort vergeben häufig die Orders an Subcontractors weiter, so daß eine direkte Kontrolle bzw. Einflußnahme auf die Produktionsbedingungen nicht in einfacher Weise möglich ist. Hinzu kommt: dem Dritte-Welt-Zulieferer bei Verstößen gegen den Kinderarbeits-Code kurzerhand den Vertrag zu kündigen, verschärft allenfalls die Probleme der Betroffenen, so die Erfahrung von Entwicklungshelfern (Reicherzer 2000).

Außerdem tendiert “Corporate Citizenship” dazu, unberechenbare Commitments (Fischer 1999) zu erzeugen, die sich nicht in einfacher Weise rückgängig machen lassen und überdies eine verschärfte Beobachtung von außen nach sich ziehen. Wenn die Kundschaft in ihrer Begeisterung Absichtserklärungen ernst nimmt, wird sie auf Einhaltung pochen und “Cheap Talk” massiv sanktionieren – das ist das Erwartungs-Problem. Und selbst wenn eine erfolgreiche Erstimplementierung gelungen ist, kann es sein, daß im Lauf der Zeit die Ansprüche des Publikums wachsen – das ist das Gewöhnungsproblem, das aus einem begeisternden Attribut im Laufe der Zeit einen Minimalstandard werden läßt. Wer diesen dann nicht mehr erfüllen kann, ist plötzlich mit einem Unzufriedenheitsfaktor erster Güte konfrontiert. “Corporate Citizenship” ist also eine strategische Stoßrichtung, bei der es in vieler Hinsicht “kein Zurück” mehr gibt. Dies hängt mit ihrer unmittelbaren Reputationswirksamkeit zusammen. Denn Reputation ist etwas, was nur langsam aufgebaut, aber im Extremfall über Nacht ruiniert werden kann. Speziell für die zunehmende Zahl von Intermediären im Internet ist “Corporate Citizenship” demnach riskant. Denn ein Fehlverhalten der Allianzpartner oder der miteinander verkoppelten Parteien strahlt u. U. erheblich negativ auf den Zwischenvermittler ab. Was sich bei anderen Strategien “nur” als Vertrauensschaden äußert, kann hier den kompletten Wegfall der Geschäftsgrundlage bedeuten.

## **6. Zusammenfassung**

Neuere Entwicklungen im sozio-kulturellen sowie im ökonomischen Bereich führen zu einer Situation, die Filippis/Losson (2000b) wie folgt umschreiben: “L’engagement éthique devient un argument marketing comme un autre”. Der Versuch, aus ethisch/politisch/ökologisch... korrektem Verhalten Vorteile zu ziehen, ist für sich genommen zwar nicht neu; Siemons (1993) hatte bereits vor Jahren die Auflösung der Grenzen zwischen Moral und Marketing richtig diagnostiziert. Neu ist jedoch dessen weitgehende Akzeptanz. Eine Position, die Anfang der 90er Jahre noch als “vermarktete Ethik” massiv kritisiert wurde (z. B. Jacob 1993), ist also heute zum organischen Bestandteil von Geschäftsmodellen geworden. Es geht nicht mehr um Gemeinwohl als Zielvorstellung, sondern um die Thematisierung des Gemeinwohlmotivs als Bestandteil der Geschäftsstrategie. Die einstmalig vorgebrachte Kritik gegen einen solchen Ansatz läuft unter den neuen Bedingungen, die in diesem zweiten Teil vorgestellt wurden, ins Leere; sie setzte nämlich die Möglichkeit eines diskretionären Stakeholder-Managements voraus. In Zukunft, so ist zu vermuten, müssen dagegen sämtliche gemeinwohlorientierten/gemeinwohltrelevanten Entscheidungen und Aktionen explizit thematisiert werden. Und das Management wird Rechenschaft darüber ablegen müssen, warum es diese nicht zum Bestand der Marketingstrategie macht, wenn es dem Börsenwert

förderlich ist: *“Zahlreiche Berichte von der WTO zeigten sich verwundert darüber, in welchem Umfang heute Konsumgüter moralisiert, unter Skrupel von Verbrauchern gesetzt sind, die nicht bloße Konsumenten sein wollen. Kluge Konzernleitungen, zum Beispiel in der Chemie und Pharmazie, begreifen das langsam, ändern gar bestimmte Produktstrategien. Die von Schrempp vertretene Industrie, die eine veraltende Konsumwelt vertritt, kann sich dagegen kaum helfen.”* (Koch 1999)

## Literatur

- o. V. 2000 ¶ o. V.: Die Portfolio-Manager von ethischen Fonds werden pragmatischer: Neue Fonds verfolgen eine veränderte Anlagephilosophie / Branchenbeste gegen alte Orthodoxie; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, #24, 29. Januar, 2000; S. 25
- Ackoff 1974 ¶ Ackoff, R. L.: Redesigning the Future – A Systems Approach to Societal Problems; New York 1974
- Ackoff 1981 ¶ Ackoff, R. L.: Creating the Corporate Future – Plan or Be Planned for; New York 1981
- Alkhafaji 1989 ¶ Alkhafaji, A. F.: A Stakeholder Approach to Corporate Governance – Managing in a Dynamic Environment; New York 1989
- Becchimanzi/Rohde 1997 ¶ Becchimanzi, M.; Rohde, C. C.: Moral Plus: Kommunikationsstrategien für soziale Verantwortung; in: gdi impuls, Vol. 15, #1, 1997; S. 32–40
- Berry 2000 ¶ Berry, J.: Do As They Do, Not As They Do; in: Mute, #16, 2000; S. 22–23
- Bolt/Crawford 1997 ¶ Bolt, D.; Crawford, R.: Digital Divide, New York 1997
- Bosshart 1996 ¶ Bosshart, D.: Shareholder Capitalism und Stakeholder Capitalism – Oder warum wir auf eine neue Form des Kapitalismus zugehen; in: gdi impuls, Vol. 14, #2, 1996; S. 26–38
- Brewer 1983 ¶ Brewer, G. D.: Assessing Outcomes and Effects; in: Cameron, K. S.; Whetten, D. A. (Hg.): Organizational Effectiveness – A Comparison of Multiple Models; New York 1983; S. 205–223
- Cameron/Whetten 1983 ¶ Cameron, K. S.; Whetten, D. A.: Some Conclusions about Organizational Effectiveness; in: Cameron, K. S.; Whetten, D. A. (Hg.): Organizational Effectiveness – A Comparison of Multiple Models; New York 1983; S. 261–277
- Carroll 1989 ¶ Carroll, A. B.: Business & Society – Ethics & Stakeholder Management; Cincinnati, OH 1989
- Chenecey 2000 ¶ Chenecey, S. P. de: Flogging a Dead Corpse; in: The Face, Vol. 3, #39, April, 2000; S. 191–192

- Cyert/March 1963 ¶ Cyert, R. M.; March, J. G.: A Behavioral Theory of the Firm; Englewood Cliffs, NJ 1963
- Filippis/Losson 2000a ¶ Filippis, V. de; Losson, C.: L'entreprise responsable: esbroufe ou réalité? (1): Déontologues et compagnies; in: Libération, #5882, 14. April, 2000; S. 26
- Filippis/Losson 2000b ¶ Filippis, V. de; Losson, C.: L'entreprise responsable: esbroufe ou réalité? (2): La vertu, nouvelle valeur ajoutée; in: Libération, #5883, 15./16. April, 2000; S. 18
- Fischer 1999 ¶ Fischer, K.: Was ist "Gemeinwohl"?; Vortrag auf dem 5. Workshop des Arbeitskreises »Professionelles Handeln«: "Im Dienste der Menschheit? Gemeinwohlorientierung als Maxime professionellen Handelns", Witten, 18. November 1999
- Fischer 2000 ¶ persönliche Kommunikation mit Karsten Fischer, Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften
- Frank 1997 ¶ Frank, T.: The Conquest of Cool: Business Culture, Counterculture, and the Rise of Hip Consumerism; Chicago, IL 1997
- Freeman 1984 ¶ Freeman, R. E.: Strategic Management – A Stakeholder Approach; Boston, MA 1984
- Freeman/Gilbert 1988 ¶ Freeman, R. E.; Gilbert, D. R.: Corporate Strategy and the Search for Ethics; Englewood Cliffs, NJ 1988
- Freemann/Reed 1983 ¶ Freeman, E.; Reed, D.: Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance; California Management Review, Vol. 25, #3, 1983; S. 88–106
- Friedman 1970 ¶ Friedman, M.: The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits; in: Beauchamp, T.; Bowie, N. (Hg.): Ethical Theory and Business (Third Edition); Englewood Cliffs, NJ 1987; S. 87–91 (originally published in: New York Times Magazine, September 13, 1970)
- Grabatin 1981 ¶ Grabatin, G.: Effizienz von Organisationen; Berlin 1981
- Hatten/Hatten 1988 ¶ Hatten, K. J.; Hatten, M. L.: Effective Strategic Management – Analysis and Action; Englewood Cliffs, NJ 1988
- Hauer/Pascual 2000 ¶ Hauer, M.; Pascual, A.: Server #09; in: de:Bug, #31, Januar, 2000; S. 42
- Heinen 1976a ¶ Heinen, E.: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen – Das Zielsystem der Unternehmung (Dritte Auflage); Wiesbaden 1976
- Heinen 1976b ¶ Heinen, E.: Grundfragen der entscheidungsorientierten BWL, München 1976

- Herrmann 1999 ¶ Herrmann, C.: Die Zukunft der Marke: Mit effizienten Führungsentscheidungen zum Markterfolg; Frankfurt/M. 1999
- Hirschman, A. O.: Exit, Voice, and Loyalty – Responses to Decline in Firms, Organizations, and States; Cambridge, MA 1970
- Jacob 1993 ¶ Jacob, A.-F. (Hg.): Vermarktete Ethik; Stuttgart 1993
- Jensen 1999 ¶ Jensen, R.: The Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business; New York 1999
- Koch 1999 ¶ Koch, C.: Luxus-Emanzipation; in: Süddeutsche Zeitung, #298, 24./25./26. Dezember, 1999; S. 18
- Kollmann 2000 ¶ Kollmann, K.: Vom Warentest zum Unternehmenstest: Bewertung von Unternehmensqualität als zusätzliches Kriterium der Kaufentscheidung; in: telepolis, 14. Januar, 2000; URL: <http://www.heise.de/tp/deutsch/inhalt/co/5689/1.html>
- Kuss 2000 ¶ Kuss, S.: Ich bin überhaupt für alles, was gewünscht wird – Wundersame Wandlung: Ein Streifzug durch die Wirtschaftsethik; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, #201, 30. August, 2000; S. 58
- Lewis 1994 ¶ Lewis, T.: Steigerung des Unternehmenswertes: Total Value Management; Landsberg/L. 1994
- Liebl 1999a ¶ Liebl, F.: Schwächen schwächen; in: Econy, Vol. 2, #1 Februar/März, 1999; S. 76–77
- Liebl 1999b ¶ Liebl, F.: Themenmanagement: Die Steuerung der Markenaktualität; in: Absatzwirtschaft, Vol. 42, #3, März, 1999; S. 32–38
- Liebl 2000a ¶ Liebl, F.: Moral als Markt; in: brand eins, Vol. 2, #05, Juni, 2000; S. 110–111
- Liebl 2000b ¶ Liebl, F.: Value Change: On The Lifecycles Of Shareholder And Stakeholder Concepts; in: Postma, T.; van Ees, H. (Hg.): Proceedings of the International Symposium on Corporate Governance at the ASAC-IFSAM 2000 Conference; Montréal 2000; S. 2-1–2-11
- Liebl 2000c ¶ Liebl, F.: Der Schock des Neuen: Entstehung und Management von Issues und Trends; München 2000
- March/Simon 1958 ¶ March, J. G.; Simon, H. A.: Organizations; New York 1958
- McIntosh/Leipziger/Jones/Coleman 1998 ¶ McIntosh, M.; Leipziger, D.; Jones, K.; Coleman, G.: Corporate Citizenship: Successful Strategies for Responsible Companies; London 1998

- McWilliams, A.; Siegel, D.: Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?; in: Strategic Management Journal, Vol. 21, #5, May, 2000; S. 603–609
- Mendelow 1983 ¶ Mendelow, A. L.: Setting Corporate Goals and Measuring Organizational Effectiveness – A Practical Approach; in: Long Range Planning, Vol. 16, #1, 1983; S. 70–76
- Meznar/Chrisman/Carroll 1990 ¶ Meznar, M.; Chrisman, J. J.; Carroll, A. B.: Social Responsibility and Strategic Management: Toward an Enterprise Strategy Classification; in: Jauch, L. R.; Wall, J. L. (Hg.): Academy of Management Best Papers Proceedings 1990 – 50th Annual Meeting of the Academy of Management, San Francisco, CA, August 12–15, 1990; San Francisco, CA 1990; S. 332–336
- Mitroff 1983 ¶ Mitroff, I. I.: Stakeholders of the Organizational Mind; San Francisco, CA 1983
- Pennings/Goodman 1981 ¶ Pennings, J. M.; Goodman, P. S.: Toward a Workable Framework; in: Goodman, P. S.; Pennings, J. M. (Hg.): New Perspectives on Organizational Effectiveness; San Francisco, CA 1981; S. 146–184
- Porter 1980 ¶ Porter, M. E.: Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors; New York 1980
- Priddat 1996 ¶ Priddat, B. P.: Moralischer Konsum; in: Universitas, Vol. 51, #605, 1996; S. 1071–1077
- Rappaport 1986 ¶ Rappaport, A.: Creating Shareholder Value – The New Standard for Business Performance; New York 1986
- Rappaport 1999 ¶ Rappaport, A.: Shareholder Value: Ein Handbuch für Manager und Investoren; Stuttgart 1999
- Reicherzer 2000 ¶ Reicherzer, J.: Deichmann-Schuhe gehen in Indien neue Wege – Das deutsche Unternehmen passt sich in der Dritten Welt mit seinen sozialen Standards dem Trend an; in: Süddeutsche Zeitung, #84, 10. April, 2000; S. 31
- Rifkin 2000 ¶ Rifkin, J.: The Age of Access: The New Culture of Hypercapitalism Where All of Life Is a Paid-for Experience; New York 2000
- Sandig 1966 ¶ Sandig, C.: Betriebswirtschaftspolitik (2. Auflage); Stuttgart 1966
- Schneider 2000 ¶ Schneider, F.: Digitale Militanz?!; in: Spex, #4, April, 2000; S. 32–33
- Schulz 2000 ¶ Schulz, K. R.: Führen durch Vorbild und Werte: Die Unternehmensethik – ein Erfolgsrezept, vorgelebt in den Vereinigten Staaten; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, #91, 17. April, 2000; S. 31

- Schwartz/Gibb 1999 ¶ Schwartz, P.; Gibb, B.: When Good Companies Do Bad Things: Responsibility and Risk in an Age of Globalization; New York 1999
- Siemons 1993 ¶ Siemons, M.: Schöne neue Gegenwelt – Über Kultur, Moral und andere Marketingstrategien; Frankfurt/M. 1993
- Siemons 2000 ¶ Siemons, M.: Im Labyrinth der Erwartungen: Wie die neue Börse die Wahrnehmung verändert – Eine Spekulation; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, #180, 5. August, 2000; S. I–II
- Wickel 1999 ¶ Wickel, H.-P.: Peanuts aus alternativem Anbau: Öko-Banken treiben ähnliche Geschäfte wie andere Geldinstitute – aber politisch korrekt müssen sie sein; in: Süddeutsche Zeitung, #281, 4./5. Dezember, 1999; S. V1/1
- Wood 1991a ¶ Wood, D. J.: Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance; in: Journal of Management, Vol. 17, #2, 1991; S. 383–406
- Wood 1991b ¶ Wood, D. J.: Corporate Social Performance Revisited; in: Academy of Management Review, Vol. 16, #4, 1991; S. 691–718