

FRANZ LIEBL

## Wie verkauft man mit „Gemeinwohl“?

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, namentlich Shareholder-Value- und Stakeholder-Ansätze, feststellen. Im ersten Teil dieses Beitrags sollen die Oszillationsbewegungen nachgezeichnet und die hinter diesen Konjunkturzyklen stehenden Treiber identifiziert werden. Der zweite Teil des Beitrags befaßt sich mit neuen Perspektiven der Gemeinwohlorientierung in einem veränderten Umfeld- und Managementkontext und fokussiert insbesondere auf das Gemeinwohlmotiv als Element von Marketingstrategien und Geschäftsmodellen.

### 1. Auf und Ab des Gemeinwohlmotivs: Stakeholder vs. Shareholder

#### 1.1 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.<sup>1</sup> 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 – Betriebswirt-

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Sandig 1966.

schaftslehre nimmt als Wissenschaft existierende Zielsysteme zum Ausgangspunkt, erforscht die Zusammenhänge zwischen Entscheidungsalternativen und Zielerreichung und gibt Entscheidungsträgern Gestaltungshinweise, wie eine möglichst optimale Zielerreichung gewährleistet werden kann. Eine nach dieser Logik operierende Betriebswirtschaftslehre nennt sich nach Keinhorst „praktisch-normative Betriebswirtschaftslehre“ und hat nicht zuletzt eine umfangreiche empirische Zielforschung angestoßen.<sup>2</sup>

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 Koalition 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.

## 1.2 Aufstieg des Stakeholder-Management

Stakeholder-Management wurde in der Folge durch Managementforscher wie Ackoff<sup>3</sup>, Mitroff<sup>4</sup> und Freeman<sup>5</sup> 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 nach Ansicht Mitroffs die mit den verschiedenen Akteuren – Gruppen oder

<sup>2</sup> So z. B. Heinen 1976a, 1976b.

<sup>3</sup> Ackoff 1974; 1981.

<sup>4</sup> Mitroff 1983.

<sup>5</sup> Freeman 1984; Freeman/Reed 1983.

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.

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 normativ begründeter „Scheuklappen“ gleichermaßen fatal. Die neuesten Ansätze zur Typologisierung von Stakeholder-Gruppen verwenden daher eine Kombination mehrerer Kriterien (Abb. 1).

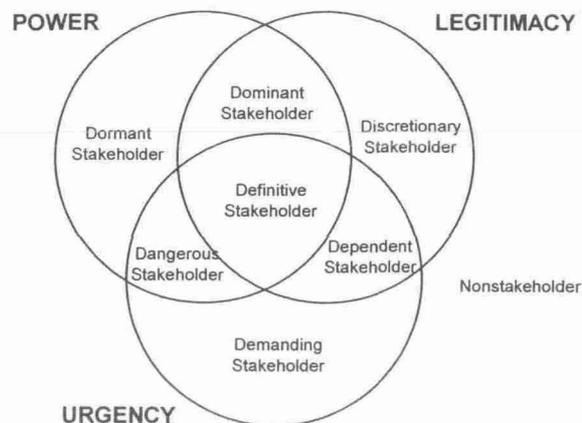


Abb. 1: Stakeholder Typologie auf Basis von drei Kriterien.<sup>6</sup>

Die strategische Sichtweise des Stakeholder-Managements kommt deutlich in den Arbeiten von Porter<sup>7</sup> und Freeman<sup>8</sup> zum Ausdruck. Während Porter den sozio-politischen Kontext zum impliziten Bestandteil seines strategischen Analyserahmens machte, ergänzte Freeman den Porterschen Ansatz um eine explizite Stakeholder-Komponente.

<sup>6</sup> Vgl. Mitchell/Agle/Wood 1997.

<sup>7</sup> Porter 1980.

<sup>8</sup> Freeman 1984.

Auf diese Weise war das Stakeholder-Management erfolgreich als Baustein des Strategischen Managements etabliert.

### 1.3 Der Fall des Stakeholder-Management

Anfang der 70er Jahre prägte Milton Friedman<sup>9</sup> 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<sup>10</sup> deutlich machten. In der Forschung zur Corporate Social Responsibility wurden letztlich die gleichen Probleme der Operationalisierung und der Mehrdimensionalität von Kriterien offenbar, die Anfang der 80er Jahre die Forschungstradition der Organizational Effectiveness<sup>11</sup> hatten scheitern lassen; damals war bereits versucht worden, die Performance von Unternehmen als eine mehrdimensionale Größe zu konzeptualisieren, in der sich nicht nur finanzielle Profitabilität ausdrücken, sondern auch andere Interessen und Wohlfahrtsaspekte zum Tragen kommen sollten. Und in jüngster Zeit wurden erneut die vielfältigen Gefahren der Mißspezifizierung bei der Formulierung solcher Zusammenhänge und die daraus folgende Unzulässigkeit gewisser Schlüsse hervorgehoben.<sup>12</sup> 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, ließ sich feststellen, daß eine ganze Reihe von Forschern aus dem Bereich Stakeholder-Management sich dem neu aufkommenden Feld der „Business Ethics“ zuwandten.<sup>13</sup> 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

<sup>9</sup> Friedman 1970.

<sup>10</sup> Vgl. Wood 1991a; 1991b.

<sup>11</sup> Vgl. Pennings/Goodman 1981; Mendelow 1983; Grabatin 1981; Cameron/Whetten 1983; Brewer 1983.

<sup>12</sup> Vgl. McWilliams/Siegel 2000.

<sup>13</sup> So z. B. Carroll 1989 oder Freeman/Gilbert 1988.

dabei im Zentrum der Betrachtung – freilich ohne jemals diese Punkte 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.<sup>14</sup> Und häufig werden vermeintliche Patentrezepte aus den U.S.A., so z. B. „Ethik-Büros“ o. ä., übernommen und propagiert.<sup>15</sup>

#### 1.4 Intermezzo: Aufstieg und Fall des Shareholder-Value

Während dem Stakeholder-Management immer weniger Relevanz zugemessen wurde, stieg der Erfolg von Rappaports<sup>16</sup> Shareholder-Value-Konzept in beträchtlichem Ausmaß. Bosshart<sup>17</sup> sprach sogar davon, daß wir uns auf dem Weg befänden 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 – wie in Luhmanns Theorie sozialer Systeme – als ethische Übercodierung eines funktionalen Teilsystems angesehen, sondern schlichtweg ignoriert. Die Erfolgsgründe dieses Konzepts der Unternehmenssteuerung liegen auf der Hand:

*Erstens* konnten im Unterschied zur vormals vorherrschenden Portfolio-Analyse plötzlich strategische Erfolgspotentiale mit einer einzigen skalaren Meßgröße erfaßt werden, was eine Qualifizierung in „besser“ oder „schlechter“ möglich machte und damit den Wunsch nach *Eindeutigkeit* bediente.

*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 Unternehmens- oder Geschäftsfeld-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 kommt, wird vermieden zugunsten einer langfristigen *Zukunftsorientierung*.

Konzeptionelle Probleme und Probleme der praktischen Anwendung entstanden jedoch, als im Eindruck des unerwartet großen Erfolgs dieses Konzept 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 gar in ihr Gegenteil verkehrten. Zum Bei-

<sup>14</sup> Vgl. Kuss 2000.

<sup>15</sup> Vgl. Schulz 2000.

<sup>16</sup> Vgl. Rappaport 1986.

<sup>17</sup> Vgl. Bosshart 1996.

spiel wurde von verschiedenen Seiten der sogenannte CFROI (Cash-Flow Return on Investment)<sup>18</sup> als ein ex-post-Maß für die Nachkalkulation einer bereits getätigten Investition diskutiert. D. h. für die Entscheidung, ob man ein Investitionsobjekt beibehalten soll, werden die bereits erwirtschafteten Cash-Flows betrachtet statt – wie in einer methodisch einwandfreien Investitionsrechnung erforderlich – 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 Bewertungsinstrumentarium war normativ umgedeutet worden. Besonders sinnfällig 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, ging auch seine strategische Dimension verloren. Darauf werden wir später noch einmal zurückkommen.

### 1.5 Corporate Citizenship: Anatomie eines 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 Globalisierung aus. Im Laufe der 90er Jahre standen multinationale Unternehmen zunehmend im Kreuzfeuer der Kritik, nicht zuletzt wegen ihres Verhaltens 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“.<sup>19</sup>

Moral-Konsum steht in einer langen Tradition von Konsumkriterien, die jenseits der konkreten Funktionalität der Produkte oder Dienstleistungen angesiedelt sind. In den 60er Jahren, so Frank<sup>20</sup>, 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 Differenzie-

<sup>18</sup> Vgl. dazu Lewis 1994.

<sup>19</sup> Vgl. die Arbeiten von Priddat 1996, 2000 und Becchimanzi/Rohde 1997.

<sup>20</sup> Vgl. Frank 1997.

rungsmerkmale, 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 ununterscheidbar 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, „fair gehandelter Kaffee“) oder durch das Meiden von Firmen, die Kinderarbeit sowie Geschlechter- und Rassendiskriminierung dulden oder Umweltschäden hervorrufen; Warentest und Unternehmenstest gehen ineinander auf.<sup>21</sup> Nutzen kann letztlich, so die Pointe, auch durch Nichtkonsum entstehen; denn die Konsumenten, und das ist ein vielfach unterschätztes Phänomen, definieren sich ebensosehr darüber, was sie nicht verwenden, wie über das, was schließlich konsumiert wird.<sup>22</sup>

Es ist das Konzept der „Corporate Citizenship“<sup>23</sup>, 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, d. h. eine Art öffentliche Sozialbilanzierung („social auditing“) durchführen, natürlich ergänzt durch die gängigen Verhaltensparameter aus den Bereichen 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 daher als unfreiwillige 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 sich 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 nur den Zertifizierungsberatern Vorteile verschaffte statt den zertifizierten Unternehmen. Es wäre naiv anzunehmen, daß eine Zertifizierung eine nachhalti-

<sup>21</sup> Vgl. Kollmann 2000.

<sup>22</sup> Vgl. Liebl 2000a.

<sup>23</sup> McIntosh/Leipziger/Jones/Coleman 1998.

ge 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 schmerzliche Erfahrung aus der Nutzung von ISO 9000, verliert dagegen sehr schnell ihr Differenzierungspotential im Wettbewerb, da sie sehr einfach imitierbar ist.

Und schließlich 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, die Gewaltenteilung und Besetzungsverfahren von Vorstand und Aufsichtsrat bzw. „Management Board“ und „Board of Directors“ ab. Die Tatsache, daß Alkhafaji die in Abb. 2 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 für Unternehmen wenig differenzierungsträchtige Beratungsleistung der Zertifizierung.<sup>24</sup>

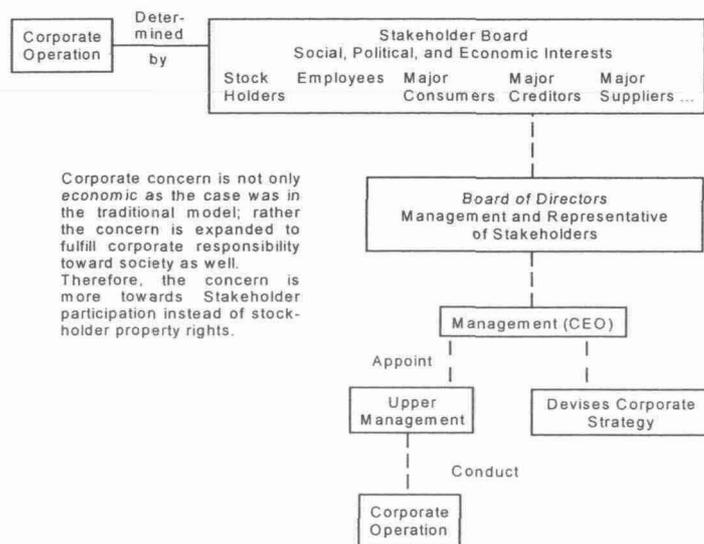


Abb. 2: Das Stakeholder-Modell der Corporate Governance.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Vgl. Liebl 2000b.

<sup>25</sup> Vgl. Alkhafaji 1989.

## 2. Neue Perspektiven einer 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 grundsätzlich allen Management-Moden feststellen kann.<sup>26</sup> Insofern überrascht in diesem Fall nicht so sehr das Auftreten dieses Entwicklungsmusters, als vielmehr seine notorische Wiederholung. Gibt es Anzeichen dafür, daß dieser Schweinezyklus durchbrochen werden könnte? 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 ebjenese Oszillationsmechanismen obsolet machen.

### 2.1 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<sup>27</sup> stellt er fest, daß Shareholder-Value zu Unrecht 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 vor allem 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 und Meznar/Chrisman/Carroll<sup>28</sup> 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<sup>29</sup> – 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

<sup>26</sup> Vgl. Liebl 1999a.

<sup>27</sup> Rappaport 1999.

<sup>28</sup> Vgl. Hatten/Hatten 1988 und Meznar/Chrisman/Carroll 1990.

<sup>29</sup> Siehe z. B. Pfeffer/Salancik 1978 und Stevens/Wartick/Bagby 1986.

werden können, sind die Kosten bei deren Verletzung weitgehend unkalkulierbar.<sup>30</sup> Diese Auffassung soll als These der „schwachen Konvergenz“ bezeichnet werden.

Trotzdem sie intuitiv schlagend erscheint und an Verbreitung zunimmt, reflektiert die These nur unvollständig 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. In dem Maß, in dem ein immer größerer Teil der Gesellschaft Aktien hält – in anderen Worten: in dem Maße, in dem wir auf eine „Shareholder Society“<sup>31</sup> zusteuern – schmilzt die Shareholder-Stakeholder-Dichotomie. Dies ist gleichbedeutend mit einem Prozeß der „starken Konvergenz“, der beträchtliche Implikationen aufweist.<sup>32</sup> 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 und sich in situativer, oftmals kurzfristiger Issue-Orientierung niederschlagen.<sup>33</sup> So kann im Extremfall ein Arbeitnehmer durchaus ein Interesse an seiner eigenen Freisetzung haben, sofern die erwartete Wertsteigerung seines Aktienpakets infolge dieser Restrukturierungs-Maßnahmen hinreichend groß ausfällt. Ein radikalisiertes Szenario muß also von einem je individuellen Kalkül bezüglich „Exit, Voice, and Loyalty“<sup>34</sup> ausgehen. Fühlbar für das Management werden diese Entscheidungen dann vor allem am Börsenkurs sowie im Rahmen der Hauptversammlung.<sup>35</sup>

Gleichzeitig macht in einer „Shareholder Society“ die Möglichkeit von Kursveränderungen die Anleger zunehmend sensibel und wachsam für Issues jeglicher Art und Herkunft:

„Alles ist mit einem Mal zumindest potentiell von Belang. [...] Der neue Börsenmensch betrachtet diese Vorgänge nicht mehr mit der halbwichigen Aufmerksamkeit eines Fernsehschauers, 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 sozialistischen Aufruf zu internationaler Solidarität nur gezwungenermaßen, scheint dem rapid beschleunigten Kreislauf des Geldes aus dem Stand zu glücken: eine tatsächliche Globalisierung der Aufmerksamkeit.“<sup>36</sup>

<sup>30</sup> Schwartz/Gibb 1999.

<sup>31</sup> So Siemons 2000.

<sup>32</sup> Diesen Hinweis verdanke ich Karsten Fischer.

<sup>33</sup> Schulze 1992.

<sup>34</sup> Hirschman 1970.

<sup>35</sup> Siehe dazu Liebl 2000b.

<sup>36</sup> Siemons 2000.

Hinzu kommt, daß bei den Kalkülen über Einstieg, Ausstieg oder Halten von Firmenanteilen mitzubedenkenden 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 gegen 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, damals als erfolgreich geltende 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, von der dort dargebotenen, bizarr-subversiven Netzkunst 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.<sup>37</sup> Hinter den Protesten steckten 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“<sup>38</sup> im „Age of Access“<sup>39</sup> besitzt.

Wir haben es überdies mit einer neuen Generation von Aktivismus und einer neuen Form der Verhandlung von öffentlichen Issues zu tun. Denn der Fall geht über das hinaus, was bisher an Praktiken „kritischer Aktionäre“ oder an Selektionsentscheidungen „grüner“ oder „ethischer“ Investmentfonds<sup>40</sup> gängig war. Und die issue-bezogene Funktionalisierung von Pensionsfonds, die in Deutschland noch weitgehend *terra incognita* darstellt, könnte nochmals eine weitere Dimension eröffnen. Die resultierenden Konsequenzen sind in jedem Fall beträchtlich. Denn das heißt, das Stakeholder-Management herkömmlichen Zuschnitts, das die Interessen und Reaktionen einzelner Gruppen 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.

<sup>37</sup> Vgl. Hauer/Pascual 2000; Berry 2000; Schneider 2000.

<sup>38</sup> Bolt/Crawford 1997.

<sup>39</sup> Rifkin 2000.

<sup>40</sup> Vgl. z. B. Filippis/Losson 2000a; Wickel 1999; o. V. 2000.

## 2.2 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. Mit anderen Worten, 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. Für eine erfolgreiche Umsetzung muß diese „attitude“ jedoch ein Mindestmaß an wahrnehmbarer Authentizität aufweisen. Diese fordert zwei wesentliche Voraussetzungen:

- Erstens, die *interne* Konsistenz zum bisherigen Verhalten des Unternehmens, um Glaubwürdigkeit zu sichern.
- Zweitens, die *externe* Konsistenz zu den Vorstellungswelten der Konsumenten sowie zu 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. 3). Diese Konfiguration läßt sich letzten Endes als eine Wiedereinbettung von „Corporate Citizenship“ in einen strategischen Kontext verstehen – und erfüllt damit just die Intention und Zielrichtung, mit der McIntosh et al. einst angetreten waren.

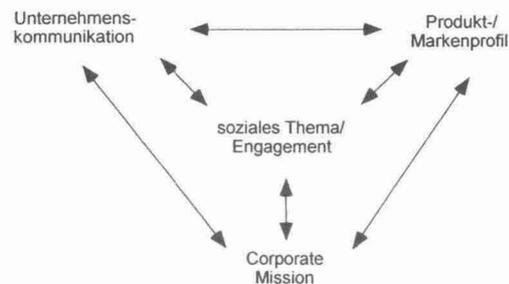


Abb. 3: „Corporate Citizenship“ als kohärente Marketingstrategie

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.<sup>41</sup> Andernfalls bleibt unklar, wie und wie weit man eine externe Konsistenz erzielen kann und welche Anschlußfähigkeit die aufgefundenen

<sup>41</sup> Vgl. Jensen 1999.

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.<sup>42</sup> In dieser Kampagne zeigte der Bekleidungshersteller Kandidaten aus amerikanischen Todeszellen und lieferte damit ein klares Statement gegen Todesstrafe ab. Wie schon in den vorherigen Kampagnen blieb es jedoch 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 auch vorher 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.<sup>43</sup>

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? Gibt es andererseits Produkte, bei denen man dies tunlichst unterlassen sollte? Um diese Fragen zu beantworten, muß man verstehen, wie Produkteigenschaften und ihre Ausprägungen beim Konsumenten wirken. Rekurrierend auf Herzberg geht die neuere Marketing-Theorie<sup>44</sup> 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 Herz-

<sup>42</sup> Vgl. Chenecey 2000.

<sup>43</sup> Siehe dazu Liebl 1999b, 2000c, 2001a.

<sup>44</sup> Vgl. z. B. Rughase 1999 und Sulzmaier 2001.

berg die sogenannten Motivatoren. Sie haben nicht zuletzt etwas mit (positiver) Überraschung zu tun, denn es sind vor allem die unerwartet guten Leistungen, die Begeisterung hervorrufen.

Es liegt daher nahe, daß z. B. bei ökologisch korrekten Produkten die ethische Korrektheit tendenziell eher als Hygienefaktor wirkt und bei Verstößen vermutlich massive Sanktionen von Seiten der Konsumenten die Folge sein würden. Darüber hinaus kann man davon ausgehen, daß in diesem Beispielfall die Meßlatte von ökologisch kundigen 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.<sup>45</sup> Vor allem gilt es zu berücksichtigen, welche Tabuzonen im Gemeinwohlbereich immer noch existieren, so daß Marketinganstrengungen zu Gratwanderungen zwischen ethisch und unethisch werden können, die nur mittels einer komplexen Vermarktungslogik zu vollführen sind.<sup>46</sup> Darüber hinaus muß eine positive Überraschung nicht unbedingt um so 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 soll im folgenden die Bandbreite der Thematisierungsmöglichkeiten gezeigt werden.

### 2.3 Beispiel 1: Sozial-Sponsoring

In einer Markenanalyse für die Zigarettenmarke WEST hat Herrmann<sup>47</sup> untersucht, welche Assoziationen Nutzer und Nichtnutzer der Marke beimessen und wie das von allen untersuchten Marken genutzte Trendfeld „Formel 1“ in den Assoziationswelten vorkommt.

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. WEST gilt im Selbstverständnis der Raucher vielmehr als die „Zigarette für Otto Normalverbraucher“ und wird, überspitzt gesagt, eher trotz als wegen der Werbekampagnen konsumiert. Herrmanns Analysen exemplarischer Sponsoringfelder haben schließlich – durchaus folgerichtig – vor allem das Sozialmarketing als anschlussfähig, wünschenswert und attraktiv aus Sicht der Konsumenten identifiziert.

<sup>45</sup> Vgl. hierzu Liebl 1999b, 2000c.

<sup>46</sup> Vgl. Liebl 2001b.

<sup>47</sup> Vgl. Herrmann 1999.

## 2.4 Beispiel 2: Internet-Auktionshaus

Während die Identifikation von Sponsoring-Feldern noch zum konventionellen Below-the-Line-Bereich gerechnet werden muß<sup>48</sup>, 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 gewissen vorgegebenen Rahmen – die Zuweisung seines Obolus 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 E(thik)-Commerce-Community anzubieten.

## 2.5 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.<sup>49</sup> 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.<sup>50</sup>

Außerdem tendiert „Corporate Citizenship“ dazu, unberechenbare Commitments<sup>51</sup> 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

<sup>48</sup> Vgl. Auer/Diederichs 1993.

<sup>49</sup> Vgl. Ross 1997.

<sup>50</sup> Vgl. Reicherzer 2000.

<sup>51</sup> So Fischer 1999.

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 *Gewöhnungs-Problem*, das aus einem begeisternden Attribut im Laufe der Zeit einen Minimalstandard werden läßt.<sup>52</sup> 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 verknüpften Parteien strahlt u. U. erheblich negativ auf den Zwischenvermittler ab.<sup>53</sup> Was sich bei anderen Strategien „nur“ als Vertrauensschaden äußert, kann hier den kompletten Wegfall der Geschäftsgrundlage bedeuten.

### 3. Schlußfolgerungen zur Umdeutung „vermarkteter Ethik“

Neuere Entwicklungen im sozio-kulturellen sowie im ökonomischen Bereich führen zu einer Situation, die Filippis und Losson<sup>54</sup> 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<sup>55</sup> hatte bereits vor Jahren die Auflösung der Grenzen zwischen Moral und Marketing scharfsichtig diagnostiziert. Neu ist jedoch dessen weitgehende Akzeptanz. Eine Position, die Anfang der 90er Jahre noch als „vermarktete Ethik“ heftig kritisiert wurde<sup>56</sup>, ist heute dabei, zum organischen Bestandteil von Geschäftsmodellen zu werden. Es geht nicht mehr um Gemeinwohl als Zielvorstellung, sondern um die Thematisierung des Gemeinwohlmotivs als Baustein 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 bzw. gemeinwohlrelevanten Entscheidungen und Aktionen explizit thematisiert werden.<sup>57</sup> Das Manage-

<sup>52</sup> Vgl. Liebl 2000a.

<sup>53</sup> Vgl. Wesener 2001.

<sup>54</sup> Filippis/Losson 2000b.

<sup>55</sup> Vgl. Siemons 1993.

<sup>56</sup> So z. B. Jacob 1993.

<sup>57</sup> Vgl. Koch 1999: „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 Schrempf vertretene Industrie, die eine veraltende Konsumwelt vertritt, kann sich dagegen kaum helfen.“

ment wird Rechenschaft darüber ablegen müssen, warum es das Thema „Gemeinwohl“ nicht zum Bestand der Marketingstrategie oder des Geschäftsmodells macht, wenn es dem Börsenwert förderlich ist.

#### Literaturverzeichnis:

- O. V. (2000), Die Portfolio-Manager von ethischen Fonds werden pragmatischer: Neue Fonds verfolgen eine veränderte Anlagephilosophie/Branchenbeste gegen alte Orthodoxie, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 29. Januar 2000, S. 25.
- Ackoff, R. L. (1974), *Redesigning the Future – A Systems Approach to Societal Problems*, New York.
- Ackoff, R. L. (1981), *Creating the Corporate Future – Plan or Be Planned for*, New York.
- Alkhafaji, A. F. (1989), *A Stakeholder Approach to Corporate Governance – Managing in a Dynamic Environment*, New York.
- Auer, M./Diederichs, F. A. (1993), *Werbung – below the line: Product Placement, TV-Sponsoring, Licensing ...*, Landsberg/L.
- Becchimanzi, M./Rohde, C. C. (1997), Moral Plus: Kommunikationsstrategien für soziale Verantwortung, in: *gdi impuls*, Vol. 15, No. 1, S. 32-40.
- Berry, J. (2000), Do As They Do, Not As They Do, in: *Mute*, No. 16, S. 22-23.
- Bolt, D./Crawford, R. (1997), *Digital Divide*, New York.
- Bosshart, D. (1996), Shareholder Capitalism und Stakeholder Capitalism – Oder warum wir auf eine neue Form des Kapitalismus zugehen, in: *gdi impuls*, Vol. 14, No. 2, S. 26-38.
- Brewer, G. D. (1983), Assessing Outcomes and Effects, in: *Organizational Effectiveness – A Comparison of Multiple Models*, hg. v. K. S. Cameron/D. A. Whetten, New York, S. 205-223.
- Cameron, K. S./Whetten, D. A. (1983), Some Conclusions about Organizational Effectiveness, in: *Organizational Effectiveness – A Comparison of Multiple Models*, hg. v. K. S. Cameron/D. A. Whetten, New York, S. 261-277.
- Carroll, A. B. (1989), *Business & Society – Ethics & Stakeholder Management*, Cincinnati, OH.
- Chenecey, S. P. de (2000), Flogging a Dead Corpse, in: *The Face*, Vol. 3, No. 39, S. 191-192.
- Cyert, R. M./March, J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ.
- Filippis, V. de/Losson, C. (2000a), L'entreprise responsable: esbroufe ou réalité? (1): Déontologues et compagnies, in: *Libération*, 14. April 2000, S. 26.
- Filippis, V. de/Losson, C. (2000b), L'entreprise responsable: esbroufe ou réalité? (2): La vertu, nouvelle valeur ajoutée, in: *Libération*, 15.-16. April 2000, S. 18.
- Fischer, K. (1999), Das Gemeinwohlideal im professionellen Handeln. Zur Inszenierung und Funktionalität normativer Orientierung, <http://www.hitzler-soziologie.de/fischer.pdf>.
- Frank, T. (1997), *The Conquest of Cool: Business Culture, Counterculture, and the Rise of Hip Consumerism*, Chicago, IL.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management – A Stakeholder Approach*, Boston, MA.
- Freeman, R. E./Gilbert, D. R. (1988), *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Englewood Cliffs, NJ.
- Freeman, E./Reed, D. (1983), Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, in: *California Management Review*, Vol. 25, No. 3, S. 88-106.
- Friedman, M. (1987<sup>3</sup>), The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, in: *Ethical Theory and Business*, hg. v. T. Beauchamp/N. Bowie, Englewood Cliffs, NJ, S. 87-91 (Orig. in: *New York Times Magazine*, September 13, 1970).
- Grabatin, G. (1981), *Effizienz von Organisationen*, Berlin.

- Hatten, K. J./Hatten, M. L. (1988), *Effective Strategic Management – Analysis and Action*, Englewood Cliffs, NJ.
- Hauer, M./Pascual, A. (2000), Server No. 09, in: *de:Bug*, No. 31, S. 42.
- Heinen, E. (1976<sup>3a</sup>), *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen – Das Zielsystem der Unternehmung*, Wiesbaden.
- Heinen, E. (1976<sup>3b</sup>), *Grundfragen der entscheidungsorientierten BWL*, München.
- Herrmann, C. (1999), *Die Zukunft der Marke: Mit effizienten Führungsentscheidungen zum Markterfolg*, Frankfurt/M.
- Hirschman, A. O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty – Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, MA.
- Jacob, A.-F. (Hg., 1993), *Vermarktete Ethik*, Stuttgart.
- Jensen, R. (1999), *The Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business*, New York.
- Koch, C. (1999), *Luxus-Emanzipation*, in: *Süddeutsche Zeitung*, 24./25./26. Dezember 1999, S. 18.
- Kollmann, K. (2000), *Vom Warentest zum Unternehmenstest: Bewertung von Unternehmensqualität als zusätzliches Kriterium der Kaufentscheidung*, in: *telepolis*, 14. Januar 2000, <http://www.heise.de/tp/deutsch/inhalt/co/5689/1.html>.
- Kuss, S. (2000), *Ich bin überhaupt für alles, was gewünscht wird – Wundersame Wandlung: Ein Streifzug durch die Wirtschaftsethik*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 30. August 2000, S. 58.
- Lewis, T. (1994), *Steigerung des Unternehmenswertes: Total Value Management*, Landsberg/L.
- Liebl, F. (1999a), *Schwächen schwächen*, in: *Economy*, Vol. 2, No. 1, S. 76 f.
- Liebl, F. (1999b), *Themenmanagement: Die Steuerung der Markenaktualität*, in: *Absatzwirtschaft*, Vol. 42, No. 3, S. 32-38.
- Liebl, F. (2000a), *Moral als Markt*, in: *brand eins*, Vol. 2, No. 05, S. 110 f.
- Liebl, F. (2000b), *Value Change: On The Lifecycles Of Shareholder And Stakeholder Concepts*, in: *Proceedings of the International Symposium on Corporate Governance at the ASAC-IFSAM 2000 Conference*, hg. v. T. Postma/H. van Ees, Montreal, S. 2-1–2-11.
- Liebl, F. (2000c), *Der Schock des Neuen: Entstehung und Management von Issues und Trends*, München.
- Liebl, F. (2001a), *Wie man Interface-Value erzeugt: Geschäftsmodelle auf Basis von Kunst, Kommerz und Subkultur*, in: *e-economy 2.0*, hg. v. M. Hutter, Marburg, S. 49-68.
- Liebl, F. (2001b), *Wie vermarktet man Depression?*, in: *Kapitalismus und Depression III*, hg. v. C. Hegemann, Berlin, S. 113-141.
- March, J. G./Simon, H. A. (1958), *Organizations*, New York.
- McIntosh, M./Leipziger, D./Jones, K./Coleman, G. (1998), *Corporate Citizenship: Successful Strategies for Responsible Companies*, London.
- McWilliams, A./Siegel, D. (2000), *Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 5, S. 603-609.
- Mendelow, A. L. (1983), *Setting Corporate Goals and Measuring Organizational Effectiveness – A Practical Approach*, in: *Long Range Planning*, Vol. 16, No. 1, S. 70-76.
- Meznar, M./Chrisman, J. J./Carroll, A. B. (1990), *Social Responsibility and Strategic Management: Toward an Enterprise Strategy Classification*, in: *Academy of Management Best Papers Proceedings 1990 – 50th Annual Meeting of the Academy of Management*, San Francisco, August 12-15, 1990, hg. v. L. R. Jauch/J. L. Wall, San Francisco, S. 332-336.
- Mitchell, R. K./Agle, B. R./Wood, D. J. (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, S. 853-886.
- Mitroff, I. I. (1983), *Stakeholders of the Organizational Mind*, San Francisco.

- Pennings, J. M./Goodman, P. S. (1981), Toward a Workable Framework, in: *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, hg. v. P. S. Goodman/J. M. Pennings, San Francisco, S. 146-184.
- Pfeffer, J./Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations – A Resource Dependence Perspective*, New York.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York.
- Priddat, B. P. (1996), Moralischer Konsum, in: *Universitas*, Vol. 51, No. 605, S. 1071-1077.
- Priddat, B. P. (2000), moral hybrids – Skizze zu einer Theorie moralischen Konsums, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Vol. 1, No. 2, S. 128-151.
- Rappaport, A. (1986), *Creating Shareholder Value – The New Standard for Business Performance*, New York.
- Rappaport, A. (1999), *Shareholder Value: Ein Handbuch für Manager und Investoren*, Stuttgart.
- Reicherzer, J. (2000), 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*, 10. April 2000, S. 31.
- Rifkin, J. (2000), *The Age of Access: The New Culture of Hypercapitalism Where All of Life Is a Paid-for Experience*, New York.
- Ross, A. (Hg., 1997), *No Sweat: Fashion, Free Trade, and the Rights of Garment Workers*, London.
- Rughase, O. (1999), *Jenseits der Balanced Scorecard: Strategische Wettbewerbsvorteile messen*, Berlin.
- Sandig, C. (1966<sup>2</sup>), *Betriebswirtschaftspolitik*, Stuttgart.
- Schneider, F. (2000), Digitale Militanz?!, in: *Spex*, No. 4, April, S. 32 f.
- Schulz, K. R. (2000), Führen durch Vorbild und Werte: Die Unternehmensethik – ein Erfolgsrezept, vorgelebt in den Vereinigten Staaten, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 17. April 2000, S. 31.
- Schulze, G. (1992), *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*, Frankfurt/M./New York.
- Schwartz, P./Gibb, B. (1999), *When Good Companies Do Bad Things: Responsibility and Risk in an Age of Globalization*, New York.
- Siemons, M. (1993), *Schöne neue Gegenwelt – Über Kultur, Moral und andere Marketingstrategien*, Frankfurt/M.
- Siemons, M. (2000), Im Labyrinth der Erwartungen: Wie die neue Börse die Wahrnehmung verändert – Eine Spekulation, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 5. August 2000, S. I f.
- Stevens, J. M./Wartick, S. L./Bagby, J. W. (1986), Business-Government Relations: An Empirical Perspective on Resource Dependence and Strategic Issues, in: *Academy of Management Best Papers Proceedings*, Vol. 46, S. 326-330.
- Sulzmaier, S. (2001), *Consumer-Oriented Business Design: The Case of Airport Management*, Heidelberg.
- Wesener, T. (2001), Analyse potentieller Vertrauensschäden für eine Marke im E-Commerce, in: *e-conomy 2.0*, hg. v. M. Hutter, Marburg, S. 167-185.
- Wickel, H.-P. (1999), Peanuts aus alternativem Anbau: Öko-Banken treiben ähnliche Geschäfte wie andere Geldinstitute – aber politisch korrekt müssen sie sein, in: *Süddeutsche Zeitung*, 4./5. Dezember 1999, S. V1/1.
- Wood, D. J. (1991a), Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance, in: *Journal of Management*, Vol. 17, No. 2, S. 383-406.
- Wood, D. J. (1991b), Corporate Social Performance Revisited, in: *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4, S. 691-718.