

Gewinn durch Verantwortung

Hans-Erich Müller

Einleitung

Business Schools haben nicht erst auf die jüngste, gravierende Finanz- und Wirtschaftskrise reagiert. Bereits vor dem Hintergrund der Skandale um Enron, Tyco und andere amerikanische Unternehmen wurden Curricula ergänzt, Kurse für Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility aufgebaut. Aber reicht dies aus? Nach Sumantra Goshal, dem international renommierten Managementforscher und -lehrer, besteht der Kern des Problems nicht darin, dass sich die Managementlehre zu wenig für eine gute Praxis eingesetzt hat. Vielmehr sind die Business Schools selbst dafür verantwortlich, dass sie mit einer schlechten Managementtheorie eine gute Managementpraxis ruiniert haben:

„Unsere Theorien und Ideen haben erheblich dazu beigetragen, eine Managementpraxis zu fördern, die wir heute alle so lautstark verurteilen. (...) Indem sie ideologisch inspirierte amoralische Theorien verbreiteten, haben die Business Schools aktiv ihre Studenten von jedem Sinn für moralische Verantwortung befreit.“ (Goshal 2005, S. 75f.)

Gemeint ist die dominierende Ideologie des radikalen Individualismus, wie sie etwa von Milton Friedman vertreten wird, nach der ethische Fragen als Privatsache aus den Wirtschaftswissenschaften auszuschließen sind. Mehr Interdisziplinarität durch die Anreicherung der Curricula löst das Problem im Grunde nicht, weil verwandte Disziplinen wie Volkswirtschaft, Recht, Soziologie usw. selbst schon von der Ideologie des radikalen Individualismus „unterwandert“ sind. Intellektueller Pluralismus ist daher nach Goshal die einzige Alternative zu jeder Form des ideologischen Absolutismus. Aber diesen „Taste for Pluralism“ haben die Gesellschaftswissenschaften im Allgemeinen und die Business Schools im Besonderen verloren (vgl. ebd., S. 88).

Dagegen lässt sich einwenden, dass auch Kontinentaleuropa von spektakulären Unternehmensskandalen nicht verschont blieb, obwohl die Ideologie des radikalen Individualismus und die damit verwandte Shareholder-Value-Perspektive nicht in dem Maße dominieren, wie vielleicht in den USA und Großbritannien. Eher überlebte hier wohl die Stakeholder-Value-Perspektive, wonach die relevanten Interessen aller Anspruchsgruppen des Unternehmens zu berücksichtigen sind. Aber es bleibt unklar, ob und inwieweit dadurch die Leistungsfähigkeit von Organisationen gesteigert wird. Auch gelten gemeinwirtschaftliche und

öffentliche Wirtschaftsprinzipien nicht mehr als attraktive Alternative zu radikal-individualistischen Prinzipien in der Privatwirtschaft: Nicht zuletzt die Affäre um die gewerkschaftseigene Wohnungsbaugesellschaft Neue Heimat in den 1980er Jahren, die Privatisierung öffentlicher Unternehmen in den 1990er Jahren, der Berliner Bankenskandal zur Jahrhundertwende aber auch das Managementversagen bei Landesbanken in der jüngsten Krise haben dazu beigetragen. Offenbar sind bei beiden Perspektiven kritische Überlegungen angebracht.

Ein Ausweg aus diesem Dilemma liegt darin, beide Perspektiven, Stakeholder- und Shareholder Value, Gewinn und Verantwortung, in ihrem Spannungsverhältnis zu analysieren. Die These ist, dass die Berücksichtigung der Werte der relevanten Anspruchsgruppen zur langfristigen Wertsteigerung beitragen kann. Dazu betrachten wir zunächst jede Perspektive für sich und dann ihren Zusammenhang. Danach vertiefen wir dies am Beispiel der aktuellen Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility). Wir folgen dabei einem neueren Ansatz, der u.a. als integrierte Unternehmensführung bezeichnet wird (vgl. Bleicher 1992; De Wit/Meyer 2008; Müller 2010). Gegensätzliche Perspektiven sind hierbei kein Mangel, sondern eine Methode um Lösungen für komplexe Probleme in einem dynamischen Umfeld zu entwickeln. Mit anderen Worten: Pluralismus ist Methode im Konzept der integrierten Unternehmensführung.

1. Wertsteigerung und Werte

Unternehmen werden als Institutionen gesehen, die Wertsteigerung (Gewinn) für ihre Eigentümer (Shareholder) erzielen. Sie sollen sich zugleich aber auch, wegen ihrer Bedeutung für die Gesellschaft, als verantwortlich gegenüber den Werten der Anspruchsgruppen, den Stakeholdern, zeigen. In den USA der 1950er und 1960er Jahren war der Stakeholder-Ansatz populär, später dann setzte sich der Shareholder-Value-Ansatz durch, mit erheblichem Einfluss auch in Europa. Die Rede vom „Ende der Deutschland AG“ meint die Verdrängung der Stakeholder-Perspektive durch eine zunehmende Kapitalmarktorientierung, erst durch die Krise werden die Karten neu gemischt. Nach der jüngsten Wirtschaftskrise gibt es auch in den USA Stimmen für eine erneute Kehrtwende (vgl. Pfeffer 2009). Offenbar bleibt das Thema weiterhin kontrovers.

1.1 Shareholder-Value-Perspektive

Aus wirtschaftsliberaler Perspektive dient die Verfolgung des Eigennutzes zugleich der gesellschaftlichen Wohlfahrt. Dazu passt die provokante These von Milton Friedman: „The social responsibility of business is to increase its prof-

its.“ (Friedman 1970) Ähnlich argumentieren auch Anhänger der Shareholder-Value-Perspektive (vgl. Abb. 1). Die Beeinflussung des Kräftefeldes der Anspruchsgruppen – der Lieferanten, Gewerkschaften, der Umweltaktivisten, Lokalregierungen und anderer Gruppen der Gesellschaft – ist aus dieser Sicht nützlich; es ist ein Mittel zum Zweck. Organisationen werden als Instrumente betrachtet, um den Organisationszweck für die Eigentümer umzusetzen. Zentraler Erfolgsmaßstab ist der langfristige Gesamtertrag für die Aktionäre, der Total Shareholder Return aus Aktienkurssteigerung, Dividende und Bezugsrechten (vgl. Knight 1998; Rappaport 1999). Das Hauptproblem besteht darin, die Manager, die als Agenten des Eigentümers (des Prinzipals) eingesetzt werden, auf dessen Interessen zu verpflichten. Als Lösung wird die aktienbasierte leistungsorientierte Managervergütung angesehen. Zur Verbesserung der Überwachung im Verwaltungsrat (Board of Directors) werden unabhängige Mitglieder (Outside Directors) bestellt. Die Interessen relevanter Anspruchsgruppen (Stakeholder) werden berücksichtigt, solange dies dem Organisationszweck der Eigentümer dient. Gesellschaftliche Verantwortung übernimmt jeder für sich selbst, ist also keine Organisationsaufgabe. Der Gesellschaft wird am besten durch die Verfolgung der Eigeninteressen gedient. Die Rolle des Staates beschränkt sich darauf, durch Gebote und Verbote, durch Anreize und Sanktionen die externen Effekte privatwirtschaftlichen Handels in Grenzen zu halten.

Abb. 1 Shareholder Value versus Stakeholder Value Perspektive

	Shareholder Value Perspektive	Stakeholder Value Perspektive
Betonung auf...	Gewinn vor Verantwortung	Verantwortung vor Gewinn
Organisationen werden betrachtet als...	Instrument	Koalition von Anspruchsgruppen
Organisationszweck	Für den Eigentümer	Für alle relevanten Interessen
Erfolgsmaßstab	Aktienkurs und Dividende	Befriedigung der Anspruchsgruppen
Hauptproblem	Den Agenten auf die Interessen des Prinzipals verpflichten	Unterschiedliche Interessen der Anspruchsgruppen ausbalancieren
Corporate Governance durch...	Unabhängige Outside Directors	Vertretung der Stakeholder
Stakeholder Management	Mittel	Ziel und Mittel
Soziale Verantwortung	Jeder für sich selbst; keine Organisationsaufgabe	Individuum und Organisation
Der Gesellschaft wird am besten gedient durch ...	Verfolgen der Eigeninteressen (Wirtschaftliche Effizienz)	Gemeinsame Interessen verfolgen (Wirtschaftliche Symbiose)

(nach De Wit/Meier 2008, S. 607)

Eine aufgeklärte Variante des Shareholder-Value-Ansatzes ist das Konzept der wertorientierten Unternehmensführung (Value Based Management). Dabei geht man davon aus, dass das primäre Ziel des Unternehmens und das gemeinsame Interesse der Stakeholder die nachhaltige Wertsteigerung ist:

„Nachhaltigkeit der Wertsteigerung setzt eine Ausbalancierung der Spannungsverhältnisse zwischen den Interessengruppen eines Unternehmens voraus. Bei einer ausschließlichen Orientierung an den Zielen der Shareholder handelt es sich um ein falsches Verständnis von wertorientierter Unternehmensführung. Nicht Konflikt, sondern Konsens ist gefragt. Ziel muss es sein, für alle Interessengruppen Wert zu schaffen: Für die Shareholder und zugleich auch für die Kunden, die Arbeitnehmer und die übrigen Gesellschaftsgruppen. Nur wenn es gelingt, einen solchen ‚Vierklang‘ zu formen, kann die Gleichung aufgehen.“ (Macharzina/Neubürger 2002, S. 73)

Ein hoher Gewinn ist nicht nur das Ergebnis, sondern auch eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen. Die Annahme ist, dass der Börsenwert unter den Bedingungen zunehmend effizienter Kapitalmärkte zumindest langfristig ein transparentes Bild der Geschäftsentwicklung des Unternehmens vermittelt und positive Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung hat. Aufgabe der Unternehmensführung ist es daher, einen Wertsteigerungskreislauf in Gang zu setzen, der mehr Investitionskapital zur Verfügung stellt, dadurch mehr Spielräume für internes Wachstum eröffnet, die wiederum zu Umsatzsteigerungen, erhöhten Markterwartungen und weiteren Steigerungen des Börsenwerts führen (Rappaport/Mauboussin 2001; Coenenberg/Salfeld 2003). Damit hat der Börsenkurs auch Einfluss auf die Unternehmensleistung, weil die Kosten einer Kapitalerhöhung zur Außenfinanzierung oder die Möglichkeiten einer Übernahmefinanzierung davon abhängen. Die Finanzkommunikation (Investor Relations), der Teil der Unternehmenskommunikation (Corporate Communication), der bei einer Aktiengesellschaft die Beziehungen zu Aktionären, bzw. Investoren, Analysten und Finanzmedien pflegt, hat daher die Aufgabe Informationsunterschiede zwischen der Unternehmensleitung und Kapitalgebern zu verringern (vgl. Piwinger/Zerfuß 2007).

Zwar sprechen für diesen Ansatz die Tatsachen, dass in den letzten zehn Jahren die Finanzmärkte weiter vorgedrungen sind, dass es zu einer Konsolidierung der Finanzintermediäre und der Internationalisierung von Bankgeschäften und Märkten gekommen ist. Allerdings wird die Bedeutung der wertorientierten Berichterstattung überschätzt. Privatanleger orientieren sich an der Medienberichterstattung und wenn es hoch kommt noch am Jahresabschluss im Geschäftsbericht. Institutionelle Investoren interessieren sich neben der Ertragslage vor allem für die Managementqualität und die allgemeine strategische Ausrichtung des Unternehmens (vgl. Ernst et al. 2009). Außerdem kann bezweifelt werden,

dass die Börsen die ihnen zugewiesene Kontrollfunktion überhaupt einnehmen können. Börsenwerte sind nicht nur auf Grund von Marktirrationalismen kurzfristig verzerrt. Der Zusammenhang zwischen Börsenwert und Unternehmensentwicklung ist nicht nur als Wertsteigerungskreislauf anzusehen (so bereits Keynes 1936, S. 134), wie gerade die jüngste Wirtschaftskrise zeigt.

1.2 Stakeholder Value Perspektive

Aus der Stakeholder-Perspektive sind die Interessen der Shareholder mit anderen Anspruchsgruppen abzuwägen, die Interesse und Einfluss haben. Unternehmen stehen nicht nur in der rechtlichen Verantwortung, wenn sie Verträge mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Regierungsstellen schließen. Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen ergibt sich auch daraus, dass sie als Organisationen in der Gesellschaft auf das Vertrauen der Akteure angewiesen sind. Die Betonung liegt hier auf Verantwortung vor Gewinn. Neben den internen Anspruchsgruppen (Anteilseigner, Manager, Mitarbeiter) sind die Werte weiterer Anspruchsgruppen in diesem politischen Modell zu berücksichtigen. Organisationen werden als Koalitionen von Anspruchsgruppen betrachtet. Der Organisationszweck dient allen relevanten Anspruchsgruppen und der Befriedigung ihrer Bedürfnisse. Das Hauptproblem besteht darin, die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen auszubalancieren. Deshalb sollten zumindest die internen Stakeholder an der Willensbildung mitwirken können. Individuen wie Organisationen sind sozial verantwortlich. Der Gesellschaft wird am besten gedient, wenn gemeinsame Interessen gesucht und verfolgt werden. Stakeholder Management ist also nicht nur ein Instrument, das eingesetzt wird um Wertsteigerung zu erzielen, sondern gehört zum Organisationszweck selbst. Corporate Social Responsibility (CSR) ist mehr als eine lästige Pflicht zur Öffentlichkeitsarbeit.

Zur Analyse kann das Stakeholder-Raster von Freeman dienen, der nach der formellen Macht unterscheidet, wie sie in der Unternehmensverfassung geregelt ist und der wirtschaftlichen und politischen Macht, die Kunden, Wettbewerbern, Lieferanten, Gewerkschaften bzw. Verbrauchergruppen, Regierungen und Handelsvereinigungen erlaubt, ihre Ansprüche durchzusetzen (Freeman/Reed 1982; Freeman 1984). Die Klassifizierung nach Bedrohungs- und Kooperationspotenzial erlaubt es der Unternehmensführung nach Savage et al. (1991), differenzierte Strategien zu entwickeln (vgl. Abb. 2). Der Typ des unterstützenden Stakeholders fördert die Ziele und Handlungen der Organisation. In einer gut geführten Organisation gehören dazu das Management einschließlich des Aufsichtsrates, die Mitarbeiter und Lieferanten. Durch die Einbeziehung der unterstützenden Stakeholder bei relevanten Themen kann kooperatives Potenzial genutzt werden. Marginale Stakeholder sind weder bedrohlich noch sonderlich kooperativ und sollten

nur im Einzelfall berücksichtigt werden. Nicht-unterstützende Stakeholder mit hohem Bedrohungspotential und wenig Kooperationsbereitschaft sind für eine Organisation und ihr Management besonders besorgniserregend. Zu den typischen nicht-unterstützenden Stakeholdern gehören hiernach Wettbewerber, Gewerkschaften, die Bundesregierung und manchmal die Medien. Die Autoren empfehlen hier eine defensive Strategie, die daran ansetzt, die Abhängigkeit zu reduzieren. Einem Streik der Fluglotsen etwa könne man durch eine abgestimmte Aktion zur Umlenkung der Flüge begegnen. Bei zweiseitigen Stakeholdern schließlich, bei denen die Bedrohungs- und Kooperations-Chancen gleichermaßen hoch sind, wird Zusammenarbeit empfohlen, um die Risiken zu verringern, dass diese in die Kategorie der nicht-unterstützenden Stakeholder abwandern. Hierzu werden schwer ersetzbare Mitarbeiter, Kunden und Kooperationspartner gerechnet. Deshalb hatte General Motors Ende der 1980er Jahren wieder die Zusammenarbeit mit der Automobilgewerkschaft UAW gesucht. Auch die Kooperation von General Motors mit dem Konkurrenten Toyota hatte dieses Ziel (ebd. S. 67).

Als Zwischenresümee lässt sich festhalten: Mit der Verbreitung des Shareholder-Value-Konzeptes und der wertorientierten Unternehmensführung (Value Based Management) als dessen aufgeklärte Variante, nimmt der Gewinn wieder einen prominenten Platz als „Oberziel“ ein. Allerdings ging man bereits in den 1950er Jahren überwiegend davon aus, dass Unternehmen dem Ziel der Gewinnmaximierung folgen. Das betriebswirtschaftliche Problem sah man in der

Abb.2: Stakeholder Mapping

		Bedrohungspotenzial	
		hoch	niedrig
Kooperationspotenzial	hoch	Zweiseitige Stakeholder: <i>Zusammenarbeiten</i>	Unterstützende Stakeholder: <i>Einbeziehen</i>
	niedrig	Nicht-unterstützende Stakeholder: <i>Verteidigen</i>	Marginale Stakeholder: <i>Beobachten</i>

Diagramm zur Stakeholder Mapping (nach Savage 1991, S. 65). Das Diagramm zeigt eine 2x2-Matrix mit 'Bedrohungspotenzial' (hoch/niedrig) auf der horizontalen Achse und 'Kooperationspotenzial' (hoch/niedrig) auf der vertikalen Achse. Die Quadranten sind: 1. Hoch Bedrohung/Hoch Kooperations: Zweiseitige Stakeholder, Zusammenarbeiten. 2. Hoch Bedrohung/Niedrig Kooperations: Nicht-unterstützende Stakeholder, Verteidigen. 3. Niedrig Bedrohung/Hoch Kooperations: Unterstützende Stakeholder, Einbeziehen. 4. Niedrig Bedrohung/Niedrig Kooperations: Marginale Stakeholder, Beobachten. Ein Pfeil führt von 'Zusammenarbeiten' zu 'Einbeziehen', und ein Pfeil führt von 'Verteidigen' zu 'Beobachten'.

(nach Savage 1991, S. 65)

optimalen Kombination der eingesetzten Produktionsfaktoren. Diese soll nach Maßgabe rationaler Entscheidungskriterien erfolgen. Je effektiver und effizienter dies erfolgt, desto größer wird der unternehmerische Gewinn. Die Vorstellung, dass Unternehmen ausschließlich das Ziel der Gewinnmaximierung verfolgen, ist jedoch bald kritisiert und als nicht realitätsnah bewertet worden. Die empirische Zielforschung von Heinen, Kirsch und anderen seit den 1960er Jahren ergibt, dass die Ziele oft weder vollständig, noch eindeutig, noch miteinander konsistent sind und sich sogar widersprechen. Diese Unbestimmtheit sei sogar häufig beabsichtigt, um überhaupt konsensfähige Ziele aushandeln zu können. Cyert/March sowie Simon prägen durch ihre Untersuchungen zum Entscheidungsverhalten den Begriff der begrenzten Rationalität (Bounded Rationality). Dabei gehen sie davon aus, dass Entscheider keine vollständigen Informationen besitzen, niemals alle Alternativen und deren Konsequenzen kennen und dass sich daher auch keine optimale Lösung, sondern lediglich ein zufriedenstellendes Ergebnis bestimmen lässt. Bereits Anfang der 1980er Jahre kann die Debatte in zwei Lager geteilt werden: eine monistische Zielrichtung, wonach ökonomische Ziele und die Interessen der Aktionäre in den Mittelpunkt zu rücken sind (Shareholder Value) und eine pluralistische, gesellschaftsorientierte Zielausrichtung, sowohl für die an den wirtschaftlichen Leistungen des Unternehmens beteiligten Anspruchsgruppen, als auch für andere gesellschaftliche Bezugsgruppen (Stakeholder Value).

„Beide Ansätze verbindet die Einsicht, dass der Zweck von Unternehmen in der Schaffung von Wert zu sehen sei, jedoch gehen ihre Ansichten hinsichtlich der Frage, was denn unter Wert genau zu verstehen sei sowie an wen wieviel von dem geschaffenen Wert verteilt werden soll (...) weit auseinander.“ (Müller-Stewens/Lechner 2005, S. 244; vgl. auch Staehle et al. 1999; Mintzberg et al. 2003; Macharzina/Wolf 2008)

1.3 Shareholder Value durch Stakeholder Value?

Die Achillesferse beider Ansätze liegt in ihrer Einseitigkeit. Der Shareholder-Ansatz berücksichtigt nicht das Problem begrenzter Rationalität bei der Strategieentwicklung. Das gilt auch für seine erweiterte Balanced Scorecard-Variante, in der nicht-finanzielle Ziele lediglich als Werttreiber verstanden werden (vgl. Kaplan/Norton 2008). Andere Wertkriterien werden nicht berücksichtigt und

„Ansprüche anderer Interessengruppen nur dann erfasst, wenn sie in der Lage sind, den Unternehmenswert zu beeinflussen (wie z.B. wenn staatliche Stellen Steuern einfordern, Mitarbeiter ihren Lohn oder Lieferanten die Zahlung ihrer Dienste).“ (Müller-Stewens/Lechner 2005, S. 245)

Ansprüche anderer Interessengruppen können beim Stakeholder-Ansatz berücksichtigt werden. Aber: auf welcher Basis soll sich beim Stakeholder Modell der

Ausgleich der Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen vollziehen? Die Schwäche des Stakeholder-Ansatzes ist, dass klare Erfolgskriterien fehlen. Die so der Politik ausgelieferten Führungskräfte an der Unternehmensspitze könnten einem Problem erliegen, das Hans Magnus Enzensberger als das Gulliver-Problem bezeichnet hat:

„Ein Politiker, der als wichtig gilt, liegt ja da wie Gulliver, mit tausend Fäden angebunden, Lobbys, Druck von allen Seiten, Wahlkämpfe. Politiker sind bedauerenswerte Erscheinungen. Es ist komfortabel, dass wir diese Aufgaben in einer Demokratie delegieren können. Wenn es schief geht – was häufig der Fall ist – dann waren es die.“ (Tagesspiegel vom 08.08.2005; Interviewer Peer Teuwsen)

Besteht die Lösung für das strategische Paradox des Unternehmenszwecks „Gewinnorientierung versus Verantwortung“ nun darin, dass beide Perspektiven abgewogen werden oder gibt es weitergehende Überlegungen? Fragen der Unternehmensethik und der sozialen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) können nicht nur Nebenbedingungen des Gewinnziels, sondern selbst ein Wettbewerbsvorteil sein:

„CSR kann sehr viel mehr sein als nur Kosten, Beschränkung oder eine mildtätige Handlung – CSR kann eine Chance, eine Innovation und ein Wettbewerbsvorteil sein.“ (Porter/Kramer 2006, S. 80; ebenso bereits Jones 1995)

Gewinn und Verantwortung, Wertsteigerung und Werte, sind gleichermaßen notwendig, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Wertsteigerung (Shareholder Value) wird erst durch Stakeholder Value erreicht und die Ansprüche der Mitwirkenden sollten nicht erst bei der Verteilung berücksichtigt werden. Der renommierte Marketingautor Philip Kotler hat dazu ausgeführt:

„Als erster Haltepunkt auf dem Weg zu höherer Leistung muss bei der geschäftlichen Betätigung definiert werden, wer dabei mitwirkt und wer davon betroffen ist. Diese Mitwirkenden und Betroffenen bilden zusammen die Gruppe der Stakeholder. Ihre Bedürfnisse und Wünsche müssen erkannt werden. Herkömmlich legten die Unternehmen den größten Wert auf das Wohl und den Willen der Eigentümer. Heute erkennen die Unternehmen zunehmend, dass sie hinreichende Gewinne für die Eigentümer nur dann erwirtschaften können, wenn auch andere Stakeholder, Kunden, Beschäftigte, Zulieferer, Absatzpartner zufriedengestellt werden.“ (Kotler 1997, S. 65)

Demnach wird es etwa für General Motors oder Volkswagen schwer, Gewinne zu erzielen, wenn sich die Beschäftigten, die Kunden, die Händler oder die Zulieferer schlecht behandelt fühlen. Als Beispiel kann auch der Ölkonzern Shell herhalten, der im Fall der „Brent-Spar“-Entscheidung, seiner Absicht eine Ölplattform in der Nordsee zu versenken, Lehrgeld zahlen musste.

In der Praxis zählt ein Mix von Erfolgsfaktoren wie eine klare Mission, nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes, Berücksichtigung des Einflusses

ses des Kapitalmarktes auf den Unternehmenswert und umgekehrt, Einbeziehung der Erwartungen (Werte) anderer Anspruchsgruppen, mehr Transparenz zu Wertentwicklung und Risiken. Wertorientierte Unternehmensführung kann auf ethische Werte, auf Mitarbeiter- und Kundenorientierung nicht verzichten. Die angesehensten Unternehmen schaffen Wert, handeln sozial verantwortlich (Corporate Social Responsibility, CSR), nach ethischen Grundsätzen (Corporate Integrity) und verfügen über eine gute Unternehmenssteuerung und -überwachung (Corporate Governance) (vgl. Financial Times vom 20.01.2004; Booz Allen & Hamilton 2003). Dafür dass Werte Wert schaffen, sind zusammenfassend drei Gründe maßgeblich: Leadership, Mission und Verantwortung. Allerdings sehen Manager und Board-Mitglieder zwar die Relevanz nicht-finanzieller Ziele für die Unternehmenssteuerung, tun sich aber in der Praxis schwer dies umzusetzen (vgl. Deloitte 2007).

Für die Verbindung von Wertsteigerung und Werten spricht weiter, dass grundlegende Werte, wie sie in der Mission des Unternehmens zum Ausdruck kommen, den Erfolg des Unternehmens erst ermöglichen:

„Werte können die grundlegende Forderung nach Profitabilität einschränken, erweitern und sogar über diese hinausgehen. Werte, wie beispielsweise die Schaffung von Möglichkeiten zur Weiterbildung und Selbstverwirklichung der Mitarbeiter, das Streben nach einer unübertroffenen Produktqualität, die Schaffung eines sicheren Arbeitsumfelds oder Anstrengungen zur Verbesserung der natürlichen Lebensbedingungen begrenzen vordergründig das Streben nach Profitabilität, spielen aber eine wichtige Rolle beim Aufbau der schon erwähnten strategischen Absicht (Strategic Intent) und bei der Erreichung von Konsens und Engagement innerhalb der Organisation.“ (Grant/Nippa 2006, S. 88)

Diese Auffassung wird unterstützt durch die bekannte Studie „Built to Last“ von Collins und Porras (1994), wonach Unternehmen, die langfristig an ihrer Vision, ihren grundlegenden Werten und Zwecken festhalten, aber ihre Geschäftsstrategien und -praktiken beständig an eine sich verändernde Welt anpassen, besser sind. Sie haben sich seit 1925 zwölfmal besser entwickelt als der allgemeine Börsenwert. Keiner der grundlegenden Zwecke (Core Purposes) fällt in die Kategorie „Maximiere den Reichtum der Aktionäre.“ Die Menschen auf allen Ebenen der Organisation ließen sich damit weder inspirieren noch orientieren. Die Autoren zitieren dazu David Packard, Firmengründer von Hewlett Packard aus den 1960er Jahren:

„Ich möchte darüber reden, warum ein Unternehmen vor allem existiert. Anders gesagt: Warum sind wir hier? Ich meine viele nehmen an, ein Unternehmen ist einfach dazu da, Geld zu verdienen. Zwar ist das ein wichtiges Ergebnis der Existenz eines Unternehmens, aber wir müssen weiter gehen und herausfinden, was die wirklichen Gründe sind. Wenn wir das untersuchen, werden wir unvermeidlich zu der Schlussfolgerung kommen, dass eine Gruppe von Menschen zu-

sammenwirken und als Institution existieren, die wir Unternehmen nennen, sie können etwas gemeinsam leisten wozu sie als Einzelne nicht in der Lage sind – sie leisten einen Beitrag zur Gesellschaft, ein Satz, der banal klingt, aber grundlegend ist. (...) Sie können sich in der Geschäftswelt umschaun und noch Menschen finden, die nur an Geld interessiert sind, aber der unterliegende Antrieb kommt vor allem aus dem Verlangen etwas anderes zu machen – ein Produkt, einen Dienst zu leisten – etwas was Wert hat.“ (Nach Collins/Porras 1996)

Die Zwecke eines Unternehmens sind die langfristigen, tieferliegenden Existenzgründe einer Organisation, jenseits derer, nur Geld zu verdienen. Werte (Core Values) gehen über die finanzielle Einseitigkeit der wertorientierten Unternehmensführung weit hinaus. Visionäre Unternehmen schaffen, das zeigen auch neuere Untersuchungen (Collins/Porras 1996; Collins 2001), mehr Unternehmenswert und Arbeitsplätze als gewöhnliche Unternehmen.

Kritisch dagegen halten die McKinsey Autoren Foster und Kaplan (2001). Auch die bestgeführten Unternehmen hätten es nicht geschafft, über mehr als zehn bis fünfzehn Jahre eine höhere Wertsteigerung als der Markt zu erreichen. Dazu haben sie die Originalliste des Forbes-Magazins von 1917 der Top 100 der US-amerikanischen Unternehmen mit einer Liste desselben Magazins aus dem Jahre 1987 verglichen. Nur 18 Unternehmen, Firmen wie Kodak, DuPont, General Electric, Ford, General Motors und Procter & Gamble, haben überlebt und nur zwei, General Electric und Kodak wuchsen schneller als der zusammengesetzte Börsenwert. „Built to Last“ reiche deshalb nicht, sondern auch Unternehmen, die traditionell an Kontinuität ausgerichtet sind, müssten sich nach Schumpeter den Kräften der „Creative Destruction“, der „schöpferischen Zerstörung“ durch die Marktkräfte, stellen. Unternehmen sollten ihr Portfolio an Beteiligungen wie eine Finanzholding verwalten und auf längerfristige Visionen verzichten.

2. Verantwortung gegenüber der Gesellschaft

Am 30. April 1995 besetzten Greenpeace-Aktivisten den schwimmenden Öltank Brent Spar des niederländisch-britischen Ölkonzerns Shell in der Nordsee, der versenkt werden sollte. Die Folgen der Boykottaufrufe und Medienkampagnen waren, dass der Konzern einlenkte und in Anzeigen bekannte: „Wir werden uns ändern“. Am 9. Juni 2009 meldet die Frankfurter Allgemeine Zeitung, dass Shell einen Vergleich mit den Hinterbliebenen des 1995 hingerichteten nigerianischen Schriftstellers und Bürgerrechtlers Ken-Saro-Wiva geschlossen hat. Der Konzern verpflichtet sich, rund 15,5 Millionen Dollar zu zahlen. Ein Teil des Geldes soll direkt an die Angehörigen und acht weiterer mit ihm gehenkter Bürgerrechtler gehen. Die Angehörigen hatten 1996 Klage in den Vereinigten Staaten gegen Shell eingereicht. Die Anwälte der Opfer hatten dem Ölkonzern vorgeworfen,

mit verantwortlich für die Hinrichtungen und Menschenrechtsverletzungen durch das damalige nigerianische Militärregime sowie für Umweltverschmutzungen zu sein.

Gesellschaftlich verantwortliches Handeln (Corporate Social Responsibility, CSR) eines Unternehmens kann zum einen durch äußere Anreize und Sanktionen sowie durch Recht und Vertrag gefördert werden, zum anderen aber durch freiwillige Selbstverpflichtung. Nur letzteres ist nach einer viel zitierten Definition der EU-Kommission CSR, ein

„Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“ (Europäische Kommission 2001, S. 8)

So hat das europäische Chemieunternehmen Solvay einen Aktionsplan zur nachhaltigen Entwicklung und eine Charta zu gesellschaftlichen Verantwortung entwickelt, unter anderem werden Mitarbeiter dabei unterstützt, sich an örtlichen sozialen Aktionen zu beteiligen. Das britische Pharmaunternehmen GlaxoSmith-Kline gab für sein weltweites soziales Engagement 156 Millionen Euro in 2008 aus. Europas größter Versandhändler Otto will mit Friedensnobelpreisträger Muhammed Yunus in Bangladesch eine Textilfabrik nach sozialen und ökologischen Kriterien bauen. Was bringt Unternehmen dazu, über das erforderliche Maß hinaus gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und wie kann Wertemanagement systematisch entwickelt werden?

2.1 Verantwortung als Wettbewerbsvorteil erkennen

Sind die Aktivitäten der Unternehmen zur gesellschaftlichen Verantwortung (vgl. u.a. Crane et al. 2008; www.bertelsmann-stiftung.de), die nicht erst durch äußeren Druck erzwungen werden, mehr als „Greenwashing“? Verantwortung ist nicht nur etwas, was sich gut gehende Unternehmen leisten können, sondern kann selbst Werttreiber sein. Carroll (1991) hat die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens in Anlehnung an den Gedanken der Bedürfnispyramide von Maslow in einer Pyramide der Unternehmensverantwortung und den Stakeholder-Ansatz systematisiert (vgl. Abb. 3). Danach wird zwischen ökonomischer, gesetzlicher, ethischer und philanthropischer Verantwortlichkeit unterschieden. Ökonomische Verantwortung bedeutet, dass Güter und Dienstleistungen von Unternehmen verkauft werden, die von der Gesellschaft erwünscht sind und zu fairen Preisen angeboten werden. Die langfristige Profitabilität des Unternehmens ist die Voraussetzung seiner Existenz. Die rechtliche Verantwortlichkeit setzt eine Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften voraus. Die dritte Stufe der Pyramide, die ethische Verantwortung, umfasst die gesellschaftliche

Erwartungshaltung gegenüber einem Handeln, das nicht rechtlich verankert ist. Darin spiegeln sich die Erwartungen und Ansprüche der Gesellschaft wider. Die philanthropische und vierte Ebene der Pyramide bezieht sich auf freiwillige Aktivitäten eines Unternehmens, welche die gesellschaftliche Wohlfahrt steigern.

Abb. 3 Pyramide der Unternehmensverantwortung



(nach Carroll 1991, S. 42)

Korruption, Kinderarbeit in der Bekleidungsindustrie, Umweltschäden in der Ölindustrie und anderes mehr: Unternehmen reagieren bisher immer noch häufig erst dann auf die öffentliche Kritik, wenn der Druck der Öffentlichkeit die Reputation und den Markenwert gefährdet (vgl. Gaines-Ross 2008). Besser ist es, die Strategie und die Aktivitäten zur gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens abzustimmen. Je enger das gesellschaftliche Thema mit dem Geschäft des Unternehmens verbunden ist, umso größer ist die Möglichkeit, die Ressourcen des Unternehmens zu erweitern und der Gesellschaft zu dienen (so Porter/Kramer 2006). Beispiele dafür sind die Anpassung der Wertschöpfungsaktivitäten an die gesellschaftlichen Bedürfnisse (Mikrofinanzierung und Corporate Volunteering bei der Deutschen Bank, Nestlés Zusammenarbeit mit kleinen

Milchbauern in Entwicklungsländern, Kauf von Danones Volvic Mineralwasser hilft sauberes Wasser in Äthiopien zu fördern) oder aber entsprechende neue Geschäftsfelder („gute“ Kosmetika bei Body Shop; Öko-Supermärkte). Gleichwohl entstehen CSR-Aktivitäten auch aus unterschiedlichen Interessen, wobei die Initiative vom Management, der Arbeitnehmervertretung oder von Nicht-Regierungsorganisationen ausgeht (vgl. Preuss et al. 2009).

2.2 Wertemanagement entwickeln

Wertemanagement ist ein geeigneter Ansatz um die vielfältigen Anforderungen an gute und verantwortliche Unternehmensführung umzusetzen (vgl. Wieland 2004; Menzies et al. 2008). Dazu gehören neben der Befolgung gesetzlicher (Compliance) und untergesetzlicher Regelungen (Corporate Governance Kodex) auch die freiwillige Erfüllung von Anforderungen, die im Interesse der Stakeholder liegen. Die Instrumente setzen an Managementfunktionen wie Strategie, Organisation etc. an und können nach Standardmaßnahmen und CSR-spezifischen Maßnahmen unterschieden werden (vgl. Abb. 4). Aber selbst ein technisch ausgefuchstes Wertemanagement hat nicht verhindern können, dass es zu Bestechungsskandalen bei namhaften deutschen Unternehmen mit den nachfolgenden Reputationsschäden gekommen ist. Möglicherweise lag es an mangelnder Umsetzung und einer Art Doppelmoral.

Viele Unternehmen orientieren sich bereits an Normen gesellschaftlicher Verantwortung internationaler Institutionen wie der UN Global Compact, der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und den Leitsätzen der OECD:

Der Global Compact der Vereinten Nationen umfasst zehn Prinzipien, die auf der allgemeinen Erklärung der Menschenrechte basieren. Sie beinhalten beispielsweise Arbeitsbeziehungen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung. Der Beitritt der Unternehmen ist für diesen bestehenden Regelungsansatz freiwillig.

Die Instrumente der Internationalen Arbeitsorganisation umfassen Arbeitnehmerrechte in Form von 185 Arbeitsrechtskonventionen. Als Grundprinzipien gelten die Vereinigungsfreiheit, die Abschaffung von Zwangs- und Kinderarbeit und das Verbot von Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf.

Die Leitsätze für multinationale Unternehmen der OECD sind thematisch umfassende Empfehlungen von Regierungen an ihre Unternehmen. Die Empfehlungen für verantwortliches Unternehmerverhalten regeln beispielsweise die Themen Transparenz, Arbeitsbeziehungen, Umwelt, Korruption, Verbraucherschutz und Wettbewerb.

Instrumente zur Umsetzung im Unternehmen können Kodizes sowie Sozial- und Umweltgütesiegel sein. Diese, wie zum Beispiel das Fair-Trade-Gütesiegel,

Abb. 4: Instrumente des Wertemanagements

Prinzipien/ Grundwerte		Leistung Profit, Flexibilität Innovation, Kreativität Qualität Motivation, Kompetenz	Kommunikation Respekt, Offenheit Transparenz Zugehörigkeit Kommunikation Risikobereitschaft	Kooperation Loyalität Offenheit Teamgeist Kommunikation Konfliktfähigkeit	Ethik Fairness Integrität Aufrichtigkeit Gerechtigkeit Soz. Verantwortung	
Management- ebene		Strategie	Organisation	Policies & Procedures	Kommunikation	Steuerung
Instrumente	Standard	Corporate Governance Code Mission-Vision-Values Statement	Compliance Officer Unternehmenskommunikation Projektmanagement	QM-Handbuch Lieferantenentwicklungsprogramm Beschaffungspolitik Kompensationspolitik Bonus-/Anreiz-Politik Zielvereinbarung	Training Internet/Intranet Triple Bottom Line Reporting	Whistle-blowing Interne Revision Internes Audit Dokumentation
	CSR-spezifisch	Code of Ethics	Nachhaltigkeitsrat Ethics Officer Ombudsman Helpline	Code of Conduct Umgang mit Geschenken Sozialstandards Umweltpolitik	Stakeholder-dialog Ethics Quick-Check Nachhaltigkeitsbericht	Ethik-Audit Assurance-programm

(Wieland 2004, S. 27)

signalisieren dem Konsumenten, dass Produkte ohne Ausbeutung oder Missbrauch hergestellt wurden. In einem Verhaltenskodex (Code of Conduct) werden die CSR-Prinzipien gegenüber Kunden und Lieferanten verankert. Siemens beispielsweise hat einen solchen Verhaltenskodex für seine Lieferantenbeziehungen aufgestellt, um Fehlentwicklungen in Zukunft zu vermeiden. Das Unternehmen Apple (2009) berichtet, dass es sich „zu den höchsten Standards gesellschaftlicher Verantwortung in seiner Lieferantenkette“ (Supply Chain) verpflichtet. Apple lässt seine Produkte und Komponenten durch eine Vielzahl von Zulieferern, überwiegend in China fertigen. Dazu gehört ein Programm aus Betriebsüberwachung, Korrekturmaßnahmen und Zertifizierung. Ein solcher Code of Conduct kann Unternehmenswerte, Führungsgrundsätze und ethische und moralische Leitlinien beinhalten. Neben diesen Verhaltenskodizes der Unternehmen gibt es Branchenkodizes wie beispielsweise für die internationale Spielzeugindustrie. Ein Unternehmen kann sich zudem mit der internationalen Norm DIN EN ISO 14001, welche Anforderungen für ein Umweltmanagementsystem festlegt, oder mit der Qualitätsmanagementnorm DIN EN ISO 9001 zertifizieren lassen.

Die Berichterstattung über das verantwortliche Verhalten ist für Unternehmen keine Pflicht. Jedoch veröffentlichen immer mehr Firmen CSR-Berichte. Ein Leitfadens für die Berichterstattung ist die 1997 gegründete Global Reporting

Initiative (GRI). Sie beinhaltet bestimmte Richtlinienvorgaben für Nachhaltigkeitsberichte. Die Berichterstattung kann aber auch als Marketinginstrument im Rahmen der Selbstdarstellung eines Unternehmens gesehen werden. Unternehmen können nach internationalen Indizes hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Verantwortlichkeit und Nachhaltigkeit bewertet werden. Beispiele für diese Indizes sind der Dow Jones Sustainability Index für die Welt oder Europa, der Advanced Sustainable Performance Index APSI sowie der Nachhaltigkeitsindex FTSE4Good der Financial Times Stock Exchange.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen mehr sein kann als eine eher lästige Selbstverpflichtung. Wertorientierung und Verantwortung des Unternehmens müssen nicht notwendig einen Zielkonflikt einschließen, sondern können sich auch als Win-Win-Situation darstellen: „Werte schaffen Wert“ (Booz Allen & Hamilton 2003).

3. Resumee

Vielen gilt heute die Shareholder-Value Bewegung als mitverantwortlich für Korruption, Bilanzmanipulation, unanständig hohe Managervergütung und die Finanzkrise. In einem Beitrag im Harvard Business Review rechtfertigt sich Rappaport (2006), einer der theoretischen Köpfe des Konzeptes, damit, dass nicht die Prinzipien falsch seien, sondern dass es das Management gewesen sei, dass die Prinzipien verraten habe. Die generöse Verteilung von Aktienoptionen hätte langfristig wertsteigerndes Verhalten nicht gefördert, sondern Manager dazu verleitet, durch kurzfristige Gewinne die Aktienkurse hochzutreiben, um Kasse zu machen und zur Fehlsteuerung beigetragen. Kaplan (2008), der mit Norton das Konzept der Balanced Scorecard erfunden hat, verwahrt sich dagegen, die Performance-Messung an den Zielen der Stakeholder zu orientieren. Zuerst komme die Strategie und deren oberster Erfolgsmaßstab bleibe die finanzielle Performance für die Shareholder. Tatsächlich lässt sich dieser zielmonistische Ansatz nicht durchhalten. Die zentrale Schwäche des Shareholder-Value Ansatzes ist, dass er die Unternehmung als komplexes soziales und politisches System nicht erklären kann.

Seit den 1990er Jahren wird auch vermehrt vom externen Rechnungswesen gefordert, die aggregierten Finanzkennzahlen in Bilanz und GuV durch nicht-finanzielle und zukunftsorientierte Berichtselemente zu ergänzen. Die Entscheidungsrelevanz des externen Rechnungswesens beruht somit nicht allein auf der Bereitstellung scheinbar neutraler und objektiver Kennzahlen, sondern auch auf mehr Transparenz zu komplexer Zusammenhänge, Stakeholder-Beziehungen und subjektiven Entscheidungsprozessen (vgl. Chahed 2009). Die Unternehmensleistung wird zunehmend nicht mehr allein am wirtschaftlichen Erfolg gemes-

sen, sondern auch an der Erreichung sozialer und ökologischer Ziele (Triple Bottom Line). Ursachen dafür sind, dass insbesondere große Unternehmen als verantwortlich gegenüber der Gesellschaft angesehen werden, dass ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt und ihr Markenwert davon abhängen. Das Problem aber bleibt die konsistente Messung. Um strategische Zielvorgaben für das Nachhaltigkeitsmanagement mit finanziellen Zielen vergleichbar zu machen, wurde der Sustainable-Value-Ansatz entwickelt. Der BMW Group werden danach im Vergleich zur Autobranche hervorragende Ergebnisse bescheinigt (vgl. Barkemeyer et al. 2009). Allerdings gibt es dabei erhebliche methodische Probleme (bei Konsistenz und Vollständigkeit, sowie der Variablenkontrolle, wie der Wertschöpfungstiefe). Hier zeigt sich wiederum die zentrale Schwäche des Stakeholder-Ansatzes: Klare Erfolgskriterien fehlen. Seine Stärke ist, dass Unternehmen nicht nur als gewinnmaximierende Einheiten angesehen werden, die über Markttransaktionen mit der Umwelt verbunden sind.

Vielleicht ist aber ein grundlegend neuer Managementansatz erforderlich. Für Ghoshal/Bartlett (1997) ist die moderne „Individualized Corporation“ zur wichtigsten Institution der Gesellschaft geworden:

„Als die wichtigsten Quellen der Ressourcen und des Wissens, sind Unternehmen zu den Hauptakteuren des Wandels der Gesellschaft geworden, mit der einzigartigen Verantwortung, durch die beständige Verbesserung ihrer Produktivität und Innovationsfähigkeit, Reichtum zu schaffen und zu verteilen. Ebenso bedeutend ist ihre Rolle als das bedeutendste Forum für soziale Interaktion und persönliche Entfaltung für Viele in der Gesellschaft.“ (Ebd., S. 308)

Ein gewisser „Taste for Pluralism“ ist erforderlich, um dieses Spannungsverhältnis zwischen Erfolg und Verantwortung gegenüber unterschiedlichen Interessen, Ansichten und Lebensstilen zu gestalten. Für die Business Schools bedeutet dies sich zu öffnen: für unterschiedliche Perspektiven, für den lebendigen Dialog zwischen den Disziplinen, für Internationalisierung und Diversität, für die Praxis und neue Medien, ohne dabei den Gedanken der Integration aus dem Auge zu verlieren.

Literatur

- Apple (2009): Supplier Responsibility Progress Report (Internet: <http://www.apple.com/supplierresponsibility>; zuletzt aufgesucht am 15.11.2009)
- Barkemeyer, R./Figge, F./Hahn, T./Liesen, A./Schuler, V./Wald, E. (2009): Zielorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit dem Sustainable-Value-Ansatz am Beispiel der Automobilindustrie und der BMW Group. In: Wall, F./ Schröder, R.W. (Hg.): Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value. München, S. 290–306

- Bleicher, K. (1992): *Das Konzept Integriertes Management*. Frankfurt/M., New York
- Booz Allen & Hamilton (2003): *Werte schaffen Wert* (Internet: <http://www.boozallen.com>; zuletzt aufgesucht am 4.5.2003)
- Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In: *Business Horizons*, Jg. 34, Nr. 4, S. 39–48
- Chahed, Y. (2009): *Mistrust in Numbers: The rise of Non-Financial and Future-Oriented Reporting in UK Accounting Regulation in the 1990s*. Unpublished Ph.D. thesis. London School of Economics and Political Science
- Coenenberg, A.G./Salfeld, R. (2003): *Wertorientierte Unternehmensführung*. Stuttgart
- Collins, J. (2001): *Good to Great*. New York
- Collins, J./Porras, J. I. (1994): *Built to last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York
- Collins, J./Porras, J. I. (1996): Building Your Company's Vision. In: *Harvard Business Review*, Jg. 74, Nr. 5, S. 65–77
- Crane, A./Williams, A./Matten, D./Moon, J./Siegel, D.S. (Hg.) (2008): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York
- Deloitte (2007): *In the dark II: What many boards and executives still don't know about the health of their businesses* (Internet: <http://www.deloitte.com>; zuletzt aufgesucht am 15.5.2009)
- Ernst, E./Gassen, J./Pellens, B. (2009): Verhalten und Präferenzen deutscher Aktionäre. Eine Befragung von privaten und institutionellen Anlegern zum Informationsverhalten, zur Dividendenpräferenz und zur Wahrnehmung von Stimmrechten. *Studien des Deutschen Aktieninstituts*, Nr. 42 (Internet: <http://www.dai.de/>; zuletzt aufgesucht am 20.6.2009)
- Europäische Kommission (2001): *Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. Brüssel
- Foster, R./Kaplan, S. (2001): *Creative Destruction – Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market – and how to Successfully Transform Them*. New York
- Freeman, E./Reed, D. (1982): Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate Governance. In: *California Management Review*, Jg. 3, S. 88–106
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston u.a.O.
- Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. In: *The New York Times Magazine*, 13.9.1970
- Gaines-Ross, L. (2008): *Reputation Management*. New Jersey
- Ghoshal, S./Bartlett, C. A. (1997): *The Individualized Corporation*. New York
- Ghoshal, S. (2005): Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. In: *Academy of Management Learning & Education*, Jg. 4, Nr. 1, S. 75–91
- Grant, R. M./Nippa, M. 2006: *Strategisches Management*. München
- Jones, T. M. (1995): Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. In: *Academy of Management Review*, Jg. 20, Nr. 2, S. 404–437
- Kaplan, R. S. (2008): Strategy or Stakeholders: Which Comes First? Balanced Scorecard Report, März 2008, S. 1–5 (Internet: <http://hbp.harvardbusiness.org/ep/>; zuletzt aufgesucht am 2.3.2009)

- Keynes, J. M. (1936): *Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes*. Berlin
- Knight, J. A. (1998): *Value-Based Management: Developing a Systematic Approach to Creating Shareholder Value*. New York u.a.O.
- Kotler, P./Bliemel, F. (1999): *Marketing-Management* (9. Aufl.). Stuttgart
- Macharzina, K./Neubürger, H. J. (2002): *Wertorientierte Unternehmensführung: Strategien – Strukturen und Controlling*, Kongress-Dokumentation, 55. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 2001. Stuttgart
- Macharzina, K./Wolf, J. (2008): *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen – Konzepte – Methoden – Praxis*. (6. Aufl.). Wiesbaden
- Menzies, C./Tüllner, J./Martin, A. (2008): *Compliance Management. Nachhaltige Umsetzung in der Praxis*. In: *Zeitschrift für Organisation*, Jg. 77, Nr. 3, S. 136–142
- Mintzberg, H./Lampel, J./Quinn, J. P. (2003): *The Strategy Process*. Harlow
- Müller, H.-E. (2010): *Unternehmensführung. Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele*. München
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2005): *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart
- Piwinger, M./Zerfuß, A. (Hg.) (2007): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden
- Pfeffer, J. (2009): *Shareholders First? Not so Fast ...*. In: *Harvard Business Review*, Jg. 87, Nr. 7/8, S. 90–91
- Porter, M. E./Kramer, M. R. (2006): *Strategy/Society*. In: *Harvard Business Review*, Jg. 84, Nr. 12, S. 78–92
- Preuss, L./Haunschild, A./Matten, D. (2009): *The rise of CSR: implications for HRM and employee representation*. In: *The International Journal of Human Resource Management*, Jg. 20, Nr. 4, S. 953–973
- Rappaport, A. (1998): *Creating Shareholder Value: a guide for managers and investors* (2. Aufl.). New York
- Rappaport, A./Mauboussin, M. J. (2001): *Expectations Investing*. Boston
- Rappaport, A. (2006): *10 Ways to Create Shareholder Value*, In: *Harvard Business Review* Nr. 84, S. 66–77
- Savage, G. T./Nix, T. W./Whitehead, C. J./Blair, J. D. (1991): *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*. In: *Academy of Management Executive*, Jg. 5, Nr. 2, S. 61–75
- Staehle, W. H./Conrad, P./Sydow, J. (1999): *Management* (8. Aufl.). München
- Wieland, J. (Hg.) (2004): *Handbuch Wertemanagement*. Hamburg
- De Wit, B./Meyer, R. (2008): *Strategy, Process, Content, Context*. (3. Aufl.). London u.a.O.