

Josef Wieland
Maud Schmiedeknecht

Corporate Social Responsibility (CSR), Stakeholder Management und Netzwerkgovernance

KleM | Konstanz Institut für
Werte Management

Besuchsanschrift:
Villa Rheinburg
Reichenaustrasse 1
D-78467 Konstanz

Postanschrift:
Konstanz Institut für
WerteManagement
Postfach 100 543
D-78405 Konstanz

Wieland, J./Schmiedeknecht, M. (2010): *Corporate Social Responsibility (CSR), Stakeholder Management und Netzwerkgovernance*. KleM Working Paper No. 31/2010.

Working Paper No. 31/2010

Corporate Social Responsibility (CSR), Stakeholder Management und NetzwerkGovernance

Josef Wieland
Maud Schmiedeknecht

Schlussbericht zum BMBF-Forschungsprojekt

Förderhinweis

Diese Studie wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Kennzeichen 17 20X 07 gefördert.

GEFÖRDERT VOM



**Bundesministerium
für Bildung
und Forschung**

WERTVOLLE ZUKUNFT
Stiftung für ethisches Handeln

Danksagungen

Dieser Bericht basiert auf dem Forschungsprojekt „Corporate Social Responsibility (CSR), Stakeholder Management und NetzwerkGovernance“, das durch die finanziellen Förderungsmittel BMBF ermöglicht wurde. Hierfür und für die weitere finanzielle Unterstützung durch die Stiftung Wertevolle Zukunft sei an dieser Stelle herzlich gedankt.

Weitere Publikationen

Die Ergebnisse des Forschungsprojekts wurden in den Büchern „Die Stakeholder-Gesellschaft und ihre Governance“ (Hrsg. Wieland), Metropolis 2008, „CSR als NetzwerkGovernance – Theoretische Herausforderungen und praktische Antworten“ (Hrsg. Wieland), Metropolis 2009 sowie „Die Praxis gesellschaftlicher Verantwortung im Mittelstand. Regionale CSR-Strategien und Praxis der Vernetzung in KMU“ (Hrsg. Wieland), Metropolis 2010 veröffentlicht.

Inhalt

I ABSTRACT	3
II DIE THEORIE DER STAKEHOLDER-GOVERNANCE.....	5
II.1 DIE FIRMA ALS NEXUS VON STAKEHOLDERN	5
1. Governanceformen und Stakeholdermanagement	5
2. Stakeholdermanagement als Theorie der Wertschöpfung.....	9
3. Governanceökonomik und Stakeholdermanagement	12
4. Stakeholdergovernance durch Identifizierung	16
5. Stakeholdergovernance durch Priorisierung.....	21
II.2 DIE FIRMA ALS KOOPERATIONSPROJEKT DER GESELLSCHAFT	23
1. Governanceökonomik: Problemstellung und theoretischer Bezugsrahmen	23
2. Ökonomische Stakeholder-Theorien	25
3. Management-Theorien des Stakeholders	30
4. Stakeholder Management aus der Perspektive der Vertragstheorie.....	34
5. Stakeholder Governance und Management	37
6. Die Governance der Kooperationsrente	40
7. Corporate Governance und Netzwerk governance	43
III CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) ALS NETZWERKGVERNANCE	47
III.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) – EINE KOMPARATIVE ANALYSE	47
1. Untersuchungsmethode	49
2. Vorgehensweise.....	52
3. Analyse der CSR-Studien	53
4. Übersicht der Analyse-Ergebnisse.....	62
5. Interpretation der Ergebnisse	67
III.2 DIE GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG IM MITTELSTAND – DIE REGIONALE VERNETZUNG VON CSR-AKTIVITÄTEN.....	70
1. CSR in KMU – Differenzüberwindung oder gesellschaftliche Integration?.....	70
2. Spezifische Charakteristika von CSR in KMU.....	73
3. Spezifische Erfolgsfaktoren von CSR in KMU.....	78
IV FAZIT.....	83
V LITERATUR.....	85

I Abstract

Stakeholder-Dialoge, Multistakeholder-Foren, deliberative Diskurse, Stakeholder-Netzwerke – um nur einige Varianten der etablierten Begrifflichkeiten des politischen Diskurses anzuführen – sind Steuerungsmedien moderner Gesellschaften. Mit ihnen verbindet sich der Versuch, auf die wachsende Komplexität und Unsicherheit einer globalisierten Welt durch eine Steigerung der Adaptivität ihrer Governancestrukturen zu reagieren. Diese Komplexität und Unsicherheit der Entscheidungen speist sich im Wesentlichen aus der nicht abbreißenden Zunahme neuartiger Fragestellungen und Herausforderungen für alle Subsysteme der Gesellschaften. Dialoge und Diskurse sind in dieser Situation Medien dezentraler Steuerung, mit denen versucht wird, mehr Alternativen und damit auch Wettbewerb in der institutionellen und organisatorischen Struktur einer Gesellschaft zu schaffen. Die dadurch entstehende institutionelle Diversifität vergrößert die adaptive Effizienz einer Gesellschaft, mit ihren Herausforderungen erfolgreich umzugehen. Stakeholder-Netzwerke erlauben die Integration und Organisation verstreuten Wissens, neuer Ideen, und eine ihrer Erfolgsbedingungen ist es, dass sie dies zu niedrigen Transaktionskosten tun. Hier liegt die Triebkraft für die allgemein anerkannte Tatsache, dass Unternehmen in den gesellschaftlichen Diskursen der letzten Jahre eine prominente Rolle gespielt haben und wohl auch noch künftig spielen werden. Unternehmen sind wissensbasierte Organisationen, die über ein vielfältiges Wissen (aus Management, Kultur, Ökonomik, Politik etc.) verfügen und Ressourcen zur Realisierung sich daraus ergebender Handlungsoptionen mobilisieren können. Damit sind sie Ressourcenbündel, die auch für die Entscheidung politischer oder gesellschaftlicher Fragen mit Nutzen zugänglich gemacht werden können. Ökonomisch gesehen stellt sich hier zunächst die Frage nach den Transaktionskosten und der Verteilung der Erträge aus diesen materiellen und immateriellen Ressourcen. Damit zusammenhängend stellt sich die Frage nach der angemessenen Governancestruktur zur Mobilisierung und Einspeisung dieser Ressourcen in die Gesellschaft und umgekehrt, sowohl aus Sicht der Unternehmen als auch aus Sicht der Gesellschaft. In diesem Bericht wird aufgezeigt, welche Konsequenzen sich aus der Diskussion über CSR und Netzwerke für die Betrachtung des Wesens der Firma ergeben. Dazu wird zuerst die neu entwickelte Stakeholder-Governance-Theorie vorgestellt, in der die Firma als eine gesellschaftliche

Governanceform für bilaterale und multilaterale, vertraglich organisierte Stakeholder-Beziehungen verstanden wird (vgl. Kapitel II). Anschließend werden die empirischen Ergebnisse der komparativen Analyse erörtert, in der untersucht wurde, ob und inwieweit bestimmte Governanceformen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Vergleich zu Großunternehmen signifikante Unterschiede hinsichtlich Effektivität, Effizienz und Legitimität von CSR aufweisen (vgl. Kapitel III).

II Die Theorie der Stakeholder-Governance

II.1 Die Firma als Nexus von Stakeholdern¹

1. Governanceformen und Stakeholdermanagement

Ein erster Blick auf die wirtschaftsethische Diskussion zum Stakeholdermanagement könnte leicht den Eindruck eines politischen Diskurses erwecken. Unternehmen kommen darin fast ausschließlich hinsichtlich ihrer Funktion als Organisationen der Gesellschaft, oder gar noch restriktiver, hinsichtlich ihrer Stellung und Beziehung zur Zivilgesellschaft vor. Dies sind sicherlich zentrale Problemstellungen des zeitgenössischen Managements, vor allem wenn es um das Verständnis von Stakeholderdialogen oder Multistakeholdernetzwerken geht², aber das ist nicht der Kern der Stakeholdertheorie. Der Begriff und das durch diesen zum Ausdruck gebrachte Problem sind ökonomischer Natur und ein Produkt der Managementforschung.³

Es ist bemerkenswert, dass sich ein Begriff der Management-Theorie zu einem tragenden Begriff der Demokratietheorie moderner Gesellschaften, vor allem im Hinblick auf die Partizipation zivilgesellschaftlicher Akteure, entwickelt hat. Dies allerdings umso mehr, weil der Fokus der Stakeholdertheorie keineswegs auf der Demokratie und Partizipation, sondern der Kooperation und Wertschöpfung liegt. Stakeholdertheorien implizieren ein spezifisches ökonomisches Konzept über das Wesen, die Funktion und das Ziel der Unternehmung. Nur vor dieser Folie erschließt sich erst deren mögliche politische oder moralische Rolle, sei es nun die als Akteur oder als Adressat gesellschaftlicher Bewegungen. So hat sich Freeman nicht ganz ohne Berechtigung⁴ gegen den Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) mit dem Argument gewandt, aus der Sicht des Stakeholdermanagements handle es sich dabei um Company Stakeholder Responsibility (von ihm pikanterweise ebenfalls mit CSR

¹ Vgl. hierzu auch Wieland 2008.

² Vgl. Wieland 2007.

³ Vgl. Freeman 1984.

⁴ Vgl. Freeman/Velamuri 2005.

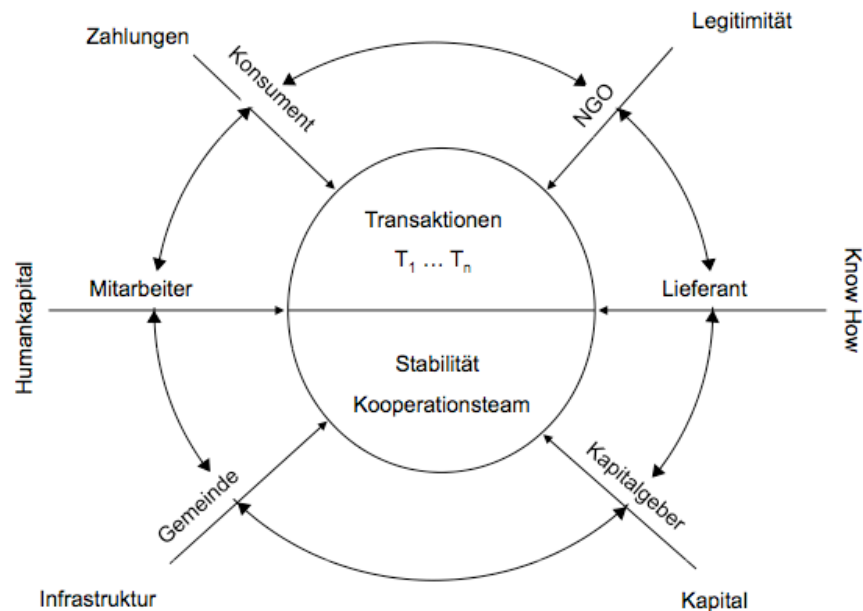
abgekürzt). Der Ausgangspunkt der Stakeholdertheorie ist eben nicht die Gesellschaft, sondern die Firma.

Im Folgenden wird das ökonomische Konzept des Stakeholdermanagements analysiert.⁵ Dabei erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem Unternehmen als einer Form der Governance von Stakeholderbeziehungen. Die Governance von Stakeholderbeziehungen wird dabei als einen zweistufigen Prozess definiert; zunächst die *Identifizierung* und dann die *Priorisierung* der relevanten Stakeholder eines Teams, sowohl hinsichtlich dessen Konstituierung als auch zur Durchführung seiner spezifischen Transaktionen. Das *Wesen* des Unternehmens ist dann bestimmbar als ein vertraglicher Nexus von Stakeholder-Ressourcen und Stakeholder-Interessen, dessen *Funktion* in der Governance, also der Führung, Organisation und Kontrolle der Ressourcenbesitzer mit dem *Ziel* der wirtschaftlichen Wertschöpfung und der Ausschüttung einer Kooperationsrente liegt. Es ist der Fokus auf dem Kooperationsproblem und der Kooperationsweise, der mit der Formulierung „Firma als Nexus von Stakeholdern“ bezeichnet werden soll. Das folgende Schaubild (Abb.1) veranschaulicht diese definitorischen Festlegungen, in dem es drei zu unterscheidende Sachverhalte deutlich werden lässt:

1. Jeder Stakeholder investiert seine spezifischen Ressourcen zum einen in ein auf infinite Stabilität angelegtes Kooperations-team (zentrierte Pfeile)
2. Jeder Stakeholder kooperiert darüber hinaus nicht nur mit dem Team, sondern potenziell auch mit allen anderen Stakeholdern des Teams (Netzlinien), sei es in bilateralen oder multilateralen Beziehungen.
3. Der Wert der Stakeholder-Ressourcen ist daher definiert sowohl durch seine Stellung im Team als auch durch seine Vernetzung.

⁵ Für das moralökonomische Konzept vgl. Wieland 2007. Für interessante ökonomische Ansätze, auf denen diese Untersuchung aufbaut, vgl. Blair 1998, Boatright 2002, Hill 1992, Quinn 1995, Osterloh/Frey 2005.

Abb. 1: Firma als Nexus von Stakeholdern



Vor dem Hintergrund dieser Definitionen lassen sich dann auch Vorschläge zur Behandlung der zentralen, aber bis heute nicht zufriedenstellend geklärten Problematik der Identifizierung und Priorisierung von Stakeholdern entwickeln. Dabei geht es nicht um einen normativen Zugriff auf diese Problemstellung, der sowohl ausgehend von der Rawlschen Fairness-Theorie⁶ als auch einer Ethik des Vertrags⁷ konsistent möglich ist, sondern es geht allein, wie bereits erwähnt, um die Rekonstruktion des Stakeholdermanagements im Rahmen einer governanceökonomischen Theorie der Firma. Governanceökonomik ist die Lehre von der Führung, dem Management und der Kontrolle von Kooperationsbeziehungen und adaptiv effizienter Governancestrukturen.

Darin liegt ein radikaler Perspektivenwechsel gegenüber der relativ weit verbreiteten Auffassung, dass die Identifizierung und Priorisierung von Stakeholder-Interessen im Wesentlichen deshalb nötig sei, weil die Entscheidungen von Unternehmen Auswirkungen auf „Anspruchsgruppen“⁸ hätten. In der Version des

⁶ Vgl. hierzu Phillips 2003, Kapitel 3, Rawls 2006.

⁷ Vgl. hierzu van Oosterhout et al. 2006, 532 ff.

⁸ Vgl. exemplarisch Roloff 2002.

Anspruchsgruppenkonzepts geht es darum, dass Stakeholder ihre Interessen gegenüber den Unternehmen proaktiv zur Geltung bringen können müssen, also ohne einen vorherigen Eingriff in ihre Interessen oder Rechte hingenommen zu haben. Reflektiert man das Problem der Identifizierung und Priorisierung von Stakeholder-Beziehungen in diesem Licht, dann stellt sich natürlich zunächst einmal das Problem, alle potenziell „Betroffenen“ zu ermitteln. Dies scheitert allerdings systematisch an der unvollständigen Information sowohl über die potenziellen Kandidaten als auch über die Zukunftswirkungen von Handlungen. Überhaupt noch nicht angesprochen ist damit allerdings das Problem der Priorisierung der Anspruchsgruppen, die sich ja nicht aus der schieren Existenz eines Anspruchs herleiten kann, sondern eines eigenen Entscheidungsalgorithmus bedarf. Konfrontiert mit diesen Schwierigkeiten, kann man dann auf Unternehmensmonologe umstellen, also auf von Fairness geprägte Selbsterforschung und Selbstbefragung, oder auch auf Praktikabilitätsgesichtspunkte, womit man allerdings das theoretische Problem nur in die nächste Runde verschiebt. Auch wenn man Stakeholdern neben dem passiven „Anspruch“ die aktive Fähigkeit zubilligt, Unternehmen entweder zu schaden oder gar zu nutzen, wird das Theorie- und Operationalisierungsdefizit nicht beseitigt; vielmehr endet man bei zwar machtstrategischen, aber völlig konsequenzlosen Überlegungen über das Kooperations- und Drohpotential von Stakeholdern.⁹ Jones, Felps und Bigley¹⁰ weisen zudem zu recht darauf hin, dass die Variationsbreite von Stakeholderkulturen im Management von Unternehmen differenzierter ist, als die polare Gegenüberstellung von Bedrohung und Nutzen vermuten lässt. Aber diese soeben erwähnten Gesichtspunkte sollen mit der hier vorgetragenen Analyse nicht vertieft werden. Der Haupteinwand gegen die soeben knapp skizzierte Konzeption von Anspruchs- oder Machtgruppen geht nämlich in die Richtung, dass beiden Varianten, bei aller Gegensätzlichkeit, die Vorstellung gemeinsam ist, dass Stakeholder als dem Unternehmen fremde, nicht konstitutive Entitäten verstanden werden müssen, gegenüber denen dann das Unternehmen eine moralische Verantwortung oder ein ökonomisches oder machtstrategisches Nutzenkalkül hat oder eben auch nicht.

Was passiert, wenn man diese Vorstellung positiver oder negativer Externalitäten fallen lässt und Stakeholder als Ressourcenbesitzer versteht, die gemeinsam überhaupt erst ein Unternehmen konstituieren und operativ reproduzieren? Dann ist die effiziente und effektive Identifizierung, Priorisierung und Governance dieser Ressourcen und Kompetenzen eine wesentliche Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit und Wert-

⁹ So exemplarisch Carroll 2008, 21 f., 54 ff., Mitchell et al. 2004, 853-886.

¹⁰ Bigley et al. 2007, 137-155.

schöpfungsqualität eines Unternehmens, als Nexus von Stakeholderressourcen.¹¹ Es hängt dann aber von den Eigenschaften der Governanceform dieses Nexus ab, ob und inwieweit die Kooperation und die Erzielung einer Kooperationsrente gelingt, also von der konkreten Beschaffenheit der Governancestruktur zur Auswahl, Hierarchisierung und Integration von Stakeholdern. Für diese Überlegung werden in den folgenden Kapiteln einige Argumente vortragen, mit denen sich die Hoffnung verbindet, dass sie einen Beitrag zu einer governanceökonomischen Betrachtung der Firma leisten. Obgleich im Folgenden nur kursorisch und am Rande auf einige ethische und moralische Aspekte dieses Problems eingegangen werden kann, ist damit dennoch der ökonomische Zusammenhang aufgespannt, in dem diese überhaupt erst wirksam werden können. Governanceethik und Governanceökonomik sind einander komplementäre Forschungsstrategien, die erst in ihrer Gesamtheit Phänomene der Governance moderner Gesellschaften zu analysieren und zu gestalten helfen.

2. Stakeholdermanagement als Theorie der Wertschöpfung

Stakeholdermanagement ist aus ökonomischer Sicht strategisches Management, das auf der Kernidee basiert, dass über den wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens diejenigen Akteure entscheiden, die ein Interesse am Erfolg eines Unternehmens haben, weil damit zugleich ihre eigenen Interessen realisiert werden. Ihrem Wesen nach sind Managementtheorien, die sich mit der Funktion von Stakeholdern beschäftigen, spezifische Wertschöpfungstheorien; deren Primat besteht in der Annahme, dass die Berücksichtigung und Integration der Interessen von Akteuren, die in Unternehmensentscheidungen und in Unternehmenstransaktionen involviert sind, ökonomischen Wert und neue Andockpunkte für ökonomische Transaktionen schaffen, und zwar sowohl beim Unternehmen als auch bei den jeweils involvierten Akteuren. Es geht dieser Stakeholdertheorie demnach nicht um Wirtschaftsdemokratie, Mitbestimmung, gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen usw.¹², sondern um die Gestaltung der Bedingungen des wirtschaftlichen Erfolges eines Netzwerkes ökonomischer Akteure.¹³ Diese Bedingungen sind nach Freeman im Wesentlichen mit

¹¹ Insofern stützt sich diese Interpretation auf die resource based view of the firm, vgl. hierzu Barney 1991 und Teece/Pisano 1997.

¹² Vgl. hierzu Freeman 2004.

¹³ Vgl. hierzu Freeman et al. 2006.

drei Prinzipien beschrieben, dem „Prinzip der Stakeholderkooperation“, dem „Prinzip der Stakeholderverantwortlichkeit“ und dem „Prinzip der Komplexität“.¹⁴

- Das „Kooperationsprinzip“ besagt: „Value can be created, traded, and sustained because stakeholders can jointly satisfy their needs and desires by making voluntary agreements with each other, that for the most part are kept.“¹⁵ Dies ist die vertragstheoretische Komponente der Stakeholdertheorie, wobei es unerheblich ist, ob die wechselseitigen Vereinbarungen und Versprechen auf formalen oder informalen Verträgen basieren.
- Das „Verantwortlichkeitsprinzip“ besagt: „Value can be created, traded, and sustained because parties to an agreement are willing to accept responsibility for the consequences of their actions.“¹⁶ Dies ist die konsequenzialistische Komponente der Stakeholdertheorie, die bedeutsam ist für die Beantwortung der Frage, wer von den vielen potenziellen zu einem aktuellen Stakeholder einer Organisation wird, nämlich derjenige, der auch bereit ist, Verantwortung für die Resultate der Stakeholderkooperation zu übernehmen.
- Das „Komplexitätsprinzip“ besagt: „Value can be created, traded, and sustained because human beings are complex psychological creatures, they are able of acting of many different values and points of view.“¹⁷ Dies ist die verhaltenstheoretische Komponente der Stakeholdertheorie; sie stellt im Wesentlichen heraus, dass einseitige Konzepte wie das der Nutzenmaximierung eine Verengung des Verständnisses der Verhaltensdimensionen von wirtschaftlichen Akteuren nach sich ziehen; dabei kann dieses verengte Verständnis einen negativen Einfluss auf die Wertschöpfungsfähigkeit einer Organisation haben, weil dadurch zu viele Handlungsoptionen ausgeschlossen werden und der Erwartungsraum von Vorteilen zu beschränkt definiert wird.

Es ist nicht schwer festzustellen, dass alle drei Prinzipien auf einer Integration von ökonomischer und ethischer Entscheidungslogik, von wirtschaftlichen und moralischen Werten als Voraussetzung von Wertschöpfung und Tausch in modernen Ökonomien beruhen. Während das „Komplexitätsprinzip“ darauf abstellt, dass Akteure über moralische Präferenzen verfügen, die sie auch bedienen wollen, umfasst das „Verantwortlichkeitsprinzip“ die Seite der moralischen Verantwortung der Akteure für ihr Handeln. Der theoretische Kern der Integration von ökonomischem Kalkül und

¹⁴ Ebenda, 26 ff.

¹⁵ Ebenda, 26.

¹⁶ Ebenda, 26.

¹⁷ Ebenda, 26.

ethischem Anspruch, und damit auch von Governanceökonomik und Governanceethik, ist das vertragstheoretisch gestützte „Kooperationsprinzip“, weil jede Form des Vertrags ja immer schon moralische Vorstellungen und Verpflichtungen einschließt: „It should be clear from the start that the notion of contracting is not a morally neutral idea, since it already assumes a certain adherence to certain values, rights, and background institution without which no normatively appealing understanding of contractual commitment could exist.“¹⁸

Die ökonomische und ethische Governancetheorie teilt diese Sicht der Dinge und betont, dass Kooperation eine nicht hintergehbare und nicht weiter reduzierbare Qualität sozialen Lebens ist.¹⁹ Sie bestimmt auch das Wesen des Stakeholdermanagements. Das Management von Stakeholderbeziehungen, das den drei genannten Prinzipien genügt, bezieht sich auf drei zu unterscheidende Gegenstandsbereiche, nämlich auf a) das Unternehmen als Organisation, b) seine Prozesse und Verfahren und c) auf dessen spezifische Transaktionen.²⁰ Die Bezugseinheit der Analyse sind dabei die für diesen Gegenstandsbereich relevanten Interessen und Ressourcen als Komponenten des sich dort vollziehenden Wertschöpfungsprozesses. Dabei muss das Management in Betracht ziehen, dass nicht alle Stakeholder einen positiven Beitrag zu dem Kooperationsprojekt leisten wollen oder können. Freeman, Wicks, Parmar und Mc Vea²¹ tragen dieser Tatsache mit der Unterscheidung von „definitional“ and „instrumental stakeholders“ Rechnung. Während die erste Gruppe Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Kreditgeber und Kommunen umfasst, die entscheidend für das Wachstum und das Überleben des Unternehmens sind, gehören zur zweiten Gruppe Wettbewerber, Medien, Regierungs- und Verwaltungsorgane sowie Nichtregierungsorganisationen (NGOs), welche die Beziehung des Unternehmens zu ihren primären Stakeholdern („definitional stakeholders“) positiv oder negativ beeinflussen können und damit deren Bereitschaft, ihre Interessen und Ressourcen einzubringen. Aus dieser Perspektive können Regierungen und Verwaltungsorgane des Staates, wenn sie als Rechtsetzungs- und Rechterzwingungsinstitutionen auftreten, nicht Stakeholder eines Unternehmens sein, weil sie in dieser Funktion nicht freiwilliger Vertragspartner sind.²²

Die Stakeholdertheorie als Theorie der Wertschöpfung und des Tauschs basiert, um die Diskussion nun zusammenzufassen, auf drei grundlegenden Annahmen, die das Wesen der Unternehmung und des Managements dieser Unternehmung betreffen:

¹⁸ Van Oosterhout et al. 2006, 525.

¹⁹ Vgl. Wieland 1999 und 2005.

²⁰ Vgl. Freeman 2004, 231.

²¹ Freeman et al. 2004, 15 ff.

²² Vgl. hierzu van Oosterhout et al. 2006, 532.

1. Das Wesen der Unternehmung ist bestimmt als ein *Kooperationsprozess zwischen Stakeholdern* (primär Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Kreditoren, Kommunen), der auf Erfolg und Wachstum für alle involvierten Stakeholder abzielt, auf Wertschöpfung durch die Zufriedenheit der Stakeholder.
2. Das Wesen des Managements kann konsequenterweise dann nur noch als *strategisches Gestalten von sozialen Beziehungen* verstanden werden, deren Ziel folgendes ist:
3. „Creating values for stakeholders“²³, also eine Kooperationsrente. Diesen beiden Annahmen über das Wesen der Unternehmung und seines Managements korrespondiert eine integrative Methodologie, die sich in der *Verhältnisbestimmung von unternehmerischen und gesellschaftlichen Interessen, von Wirtschaft und Moral* oder von strategischem Management und Organisationsethik²⁴ zum Ausdruck bringt.

3. Governanceökonomik und Stakeholdermanagement

Die Governanceökonomik teilt die Annahmen der Stakeholdertheorie über die Natur der Unternehmung und des Managements, formuliert sie allerdings im Rahmen der Begrifflichkeit der Neuen Organisationsökonomik.²⁵ In dieser Perspektive sind Unternehmen ein Nexus von formellen und informellen Verträgen, mit denen sich Ressourcen- oder Kompetenzbesitzer zu einem Team konstituieren. Teams sind definiert als *Governanceform spezialisierter Ressourcenbesitzer*, die ihre jeweiligen Produktivitätsvorteile kombinieren und dadurch, verglichen mit der Einzelverwertung ihrer Ressourcen am Markt, ein höheres Niveau der Faktorentlohnung erreichen. Unternehmen als Teams oder Teamproduktion zu verstehen bedeutet, sie als Kooperationsprojekt zu interpretieren, das durch eine spezifische Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen einen Wettbewerbsvorteil erreicht, der zu einer Kooperationsrente führt, die dann im Team entlang der Ressourcenbeiträge verteilt werden kann und muss. Integriert in diese vertragstheoretische ist eine organisations-theoretische Deutung der Firma als Team. Im Wesentlichen besagt die Kooperation spezialisierter Ressourcen- und Kompetenzbesitzer, dass sie einhergeht mit der Abhängigkeit und den daraus folgenden Konflikten zwischen diesen Akteuren. Die

²³ Freeman et al. 2006, 16.

²⁴ Zu diesem letzten Punkt vgl. Philipps 2003.

²⁵ Vgl. hierfür Wieland 1996 und 1997.

nachhaltige Stabilisierung der Kooperation der individuellen Ressourcenbesitzer erfordert dafür geeignete Organisationsformen und -prozesse. Ordnung durch legale, ökonomische und moralische Verantwortlichkeit aller involvierten Akteure ist daher nicht nur Existenzbedingung jeder Organisation, sondern auch der dieser voraus liegenden Vertragskonstellation. Es sind Formen und Prozesse der Ordnung, welche das Team als vertraglich konstituierten, distinkten kollektiven Akteur gegenüber seinen Stakeholdern symbolisieren und stabilisieren. Teammitglied – oder Stakeholder, um es gleich vorwegzunehmen – wird in der ökonomischen Vorteilslogik nur derjenige werden, der *organisationsspezifische* und *transaktionsbezogene Assets* einzubringen hat. Dies gilt sowohl aus der Sicht des schon existierenden Teams als auch des potenziell neu aufzunehmenden Mitglieds.

Dabei sind *organisationsspezifische Assets* eines Teammitglieds solche, die einen Beitrag zur Dauerhaftigkeit der Organisationsform und ihrer -prozesse leisten, zur Identifikation mit dem und zum Engagement für das Team, zur Befolgung der legalen und moralischen, internen und externen Spielregeln des Teams, kurzum, seine Bereitschaft und Fähigkeit zu einem „organizational citizenship behaviour“.²⁶ Das ultimative Ziel des Unternehmens als einer „entity in its own“ ist die Sicherung seiner eigenen, prinzipiell infiniten Dauerhaftigkeit, also seiner Existenz.

Transaktionsbezogene Assets hingegen sind solche, mit denen die Identifizierung und erfolgreiche Bearbeitung distinkter ökonomischer Tauschvorgänge unter Wettbewerbsbedingungen gelingen, also etwa technische oder funktionale Kompetenzen des Teammitglieds. Diese können sowohl genereller als auch spezifischer Natur sein, solange sie nur transaktionsbezogen sind.

Bezugseinheit der Governanceökonomik ist wie bekannt eine spezifische Transaktion, während Organisationsform und Organisationsprozess Elemente der Governanceform (OKK) für diese spezifische Transaktion bilden.²⁷ Diese theoretische Grundkonzeption kann im Hinblick auf das Management von Stakeholderinteressen durchgehalten werden und spiegelt sich in der nun folgenden Definition für den Begriff des „Stakeholders“:

Ein Stakeholder ist ein Ressourcenbesitzer in einem durch explizite und implizite Verträge konstituierten, kooperativen Team, dessen Zweck die Erwirtschaftung einer Kooperationsrente durch die Realisierung einer distinkten Transaktion mittels einer angemessenen und dauerhaften Governanceform ist.

²⁶ Vgl. zur Übersicht Podserloft et al. 2000.

²⁷ Vgl. hierzu Wieland 2005, Kap. 2.

Diese Definition hat wesentliche Konsequenzen für den Prozess der Identifizierung und Priorisierung als Form der Governance von Stakeholdern. Stakeholder sind potenzielle Stakeholder, wenn sie über organisations- oder transaktionsspezifische Ressourcen verfügen, aber nicht Teammitglied sind. Durch den Prozess ihrer Identifizierung und Priorisierung werden sie zu aktuellen Stakeholdern, also Teammitgliedern. Identifizierung bedeutet, eine Frage auf die Antwort zu geben, wer Stakeholder ist und aus welchem Grund. Bei der Priorisierung wird danach gefragt, welche Stakeholder aus der Sicht der Teams und dessen Mitglieder vorzugswürdige Anliegen repräsentieren. In der von Freeman entwickelten Konzeption werden die beiden Fragen über die bereits eingeführten Unterscheidungen zwischen definitional/instrumental und primary/secondary beantwortet. „Definitional stakeholder“ sind verantwortliche Vertragspartner im Sinne des Wertschöpfungsprozesses, während die „instrumental stakeholder“ keine Vertragspartner sind, sondern diese positiv oder negativ beeinflussen können. Über die Vorzugswürdigkeit der Interessen entscheidet in dieser Konzeption das normative Prinzip der „Stakeholderfairness“.²⁸ Gerade weil Unternehmen Ergebnis und Mittel menschlicher Kooperationen sind, müssen die Erträge der Kooperation, so der Gang der Argumentation von Phillips, primär fair an die „definitional stakeholder“ verteilt werden. „Secondary stakeholder“ haben nur eine aus den Interessen der „primary stakeholder“ abgeleitete (derivative) Legitimität. Das heißt, deren Interessen werden nur insoweit berücksichtigt, als sie den Interessen der „primary stakeholder“ nutzen und nicht schaden.

Die Governanceökonomik stimmt diesen Überlegungen mit der Unterscheidung von potenziellen und aktuellen Stakeholdern zu, erlaubt aber zugleich einige im Folgenden aufgeführte Spezifikationen:

1. Stakeholder kann nur sein, wer über Ressourcen verfügt, die relevant sind, entweder für die Dauerhaftigkeit des Teams oder dessen distinkten Transaktionen.²⁹ Ressourcen können dabei sehr unterschiedlicher Natur sein, nämlich materieller (z.B. Kapital, Zahlungen) oder immaterieller (z.B. Wissen, soziale Kompetenz), wirtschaftlicher (z.B. Finanzkapital, Rohstoffe) oder moralischer (z.B. Charakter, Tugend) Natur.
2. Stakeholder, die diese Ressourcen in das Team einbringen, stimmen damit einem informellen oder formellen Vertrag zu, der sie zum Teammitglied macht. Die Differenzierung zwischen formellen und informellen Verträgen erlaubt es, dass Teammitglieder sowohl Management und Mitarbeiter (Formeller Vertrag) als auch z.B. NGOs, Gemeinden (informeller Vertrag) Stakeholder sein können. Dies hat

²⁸ Vgl. hierzu instruktiv Phillips 2003, Kap. 5 und 6.

²⁹ In diesem Sinne argumentieren van Osterhout et al. 2006, 532.

selbstverständlich Bedeutung für die Grenzen der Firma, die wir hier aber nicht diskutieren wollen.

3. Stakeholder müssen mit ihren Ressourcen und ihrem Vertragsbeitritt einen Beitrag zur nachhaltigen Erwirtschaftung einer Kooperationsrente leisten. Dieser Beitrag kann pekuniärer (z.B. Kostenreduktion, Nachfrage) oder non-pekuniärer (z.B. Reputation, Risikowahrnehmung), funktionaler (z.B. spezifische Informationen, know-how) oder struktureller (z.B. Beitrag zur Organisationskultur, Geschäftsethik) Art sein.

Damit sind die grundlegenden theoretischen Voraussetzungen zur Identifizierung und Priorisierung von Stakeholdern durch ein Team benannt. Es soll hinzugefügt werden, dass die in diesem Beitrag vorgetragene Stakeholderdefinition und die Kriterien zur Identifizierung und Priorisierung von Stakeholdern alle nur denkbaren öffentlichen Interessen, die sich aus der Existenz und den Transaktionen eines Teams ergeben können (z.B. Interesse an Umwelt- und Sozialstandards), als der Möglichkeit nach berechtigt einschließen. Aber daraus folgt nicht, dass Akteure, die diese Interessen formulieren und kommunizieren, automatisch Stakeholder und damit Teammitglieder werden. Stakeholder, die für berechtigte gesellschaftliche Interessen stehen, aber über keine Ressourcen zu deren Realisierung verfügen, oder vorhandene Ressourcen nicht in ein Team einbringen wollen oder können, um damit einen Beitrag zu dessen Kooperationsrente zu leisten, können nicht Teammitglieder werden. Solche Stakeholder, so der Vorschlag, werden als „gesellschaftliche Stakeholder“ bezeichnet, während Teammitglieder „organisationale Stakeholder“ sind. Ein Beispiel zur Demonstration dieses Gedankens: NGOs etwa formulieren ein legitimes Interesse an der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen. Sie kommunizieren dies öffentlich und leisten damit einen Beitrag zur Wahrnehmung und Identifizierung sozialer Risiken der Globalisierung. Dieser Beitrag kann sowohl für die Gesellschaft als auch für deren Unternehmen einen Wert haben, der einen Einfluss auf die aktuelle oder zukünftige Kooperationsrente hat. Aber das macht sie noch nicht zum Stakeholder eines Teams. „Organisationale Stakeholder“ können NGOs nur sein, wenn sie fähig und bereit sind, Ressourcen (man achte auf die weite Definition) für die Lösung der von ihnen angezeigten Probleme einzubringen und Verantwortlichkeit für die Konsequenzen dieser Lösungen zu tragen. Gerade diese Bereitschaft zum „shared dilemma“ macht NGOs nach der hier vorgetragenen Definition zum potenziellen Teammitglied.

Während die soeben erörterten Indikatoren der Teammitgliedschaft, nämlich die Verfügbarkeit von organisationsspezifischen und transaktionsbezogenen Assets, Auswahlkriterien sowohl für das bestehende Team als auch für die potenziellen Stakeholder sind, wird mit der Frage der Identifizierung und Priorisierung von

Stakeholdern ein Perspektivenwechsel hin zu dem schon bestehenden Team vollzogen. Denn ein Auswahl- und Hierarchisierungsproblem von Stakeholdern kann sich sinnvoll nur aus der Perspektive eines schon bestehenden Teams, also im Rahmen einer Managementtheorie, stellen. Es ist klar, dass dies sich aus der Perspektive einer politischen Stakeholdertheorie genau umgekehrt darstellt.³⁰ Hier sind es die normativen Kriterien demokratischer Verfahren, die aus der Sicht der Gesellschaft darüber entscheiden, wer in einem gegebenen Problemaufriss als legitimierter Stakeholder zu betrachten ist oder nicht. Unternehmen werden in diesem Problemaufriss richtigerweise zu Stakeholdern der Gesellschaft und haben sich deren Kriterien zur Identifizierung und Priorisierung zu unterwerfen. Aus der Perspektive des Stakeholdermanagements im Rahmen einer Governaneökonomik jedoch sind gesellschaftliche Gruppen potenziell als Stakeholder eines Produktionsteams zu betrachten. Jedenfalls werden sich Teams sowohl in der aktiven als auch in der passiven Variante solange an das hier vorgeschlagene zweistufige Verfahren zur Stakeholdergovernance – Stufe 1: Identifizierung; Stufe 2: Priorisierung – halten, wie damit ein Beitrag zu dessen Kooperationsrente vorhanden ist. Jenseits dieses Kriteriums beginnt das Reich öffentlicher, genauer: staatlicher, Regulierung, die aber, wie bereits erwähnt, aus theorieimmanenten Gründen nicht in den Rahmen einer Stakeholdertheorie situiert werden kann.

4. Stakeholdergovernance durch Identifizierung

In diesem Abschnitt werden die soeben entwickelten Definitionen unter den Gesichtspunkten der Identifizierung und Priorisierung von Stakeholdern in ihrer Wirkung überprüfen. Die Konzeption des Stakeholders als eines Eigentümers oder Besitzers von Ressourcen oder Kompetenzen, die er mittels eines informalen und formalen Vertrags in ein Team einbringt, hat eine Reihe von Konsequenzen für das Management dieses Organisationstyps.

1. Die gelegentlich anzutreffende deutsche Übersetzung des Begriffs Stakeholder mit „Anspruchsgruppe“ ist im governanceökonomischen Kontext irreführend. Ausgeblendet bleibt damit völlig, dass „Ansprüche“ nur derjenige hat, der zuvor Ressourcen in die Bildung und/oder den Erfolg eines Teams investiert. Damit ist er aber immer schon Mitglied dieses Teams und nicht ein dem Team gegenüber externer „Anspruchsteller“. Jeder Stakeholder, und dies gilt ausdrücklich auch für NGOs, ist ein Akteur, der ein Geschäftsinteresse hat; er ist ein *Interessenvertreter*, was den Sachverhalt besser trifft als der Begriff der „Anspruchsgruppe“. Vermutlich

³⁰ Vgl. Palazzo 2008.

leitet sich die Vorstellung einer Anspruchsgruppe aus der allseits bekannten Definition von Freeman her, ein Stakeholder sei jemand, „who can affect or is affected by the achievement of an organization's objectives“³¹, wobei die „Anspruchsgruppe“ nur noch die passive Beeinträchtigung („affected by“) von Interessen reflektiert, nicht aber das aktive Einbringen von Ressourcen („can effect“). Im ersten Fall leitet sich der Status der Anspruchsgruppen aus einem negativen externen Effekt von Organisationshandeln ab. Nur die Internalisierung dieses negativen Effekts in das Teamgeschehen kann aber aus einer derart bestimmten „Anspruchsgruppe“ einen Stakeholder machen, der Interessen und Ressourcen in ein Team investiert. Im zweiten Fall hingegen ist es ein von vorneherein positiver interner Organisationseffekt, der den Status als Stakeholder konstituiert und nicht mehr identisch mit einem bloßen Anspruch ist. Als Konsequenz aus dieser Überlegung folgt, dass die Identifizierung und Priorisierung von Stakeholdern nicht aus deren „Ansprüchen“ gegenüber einem Unternehmen, sondern aus der Art und dem Umfang der Investition von Ressourcen des Stakeholders in ein Team folgt.

2. Die Ressourceninvestition konstituiert den Stakeholder, aber es ist darüber hinaus die Form der vertraglichen Bindung an das Team, welches seinen Status weiter qualifiziert. Vertragstheoretisch basiert jede Form von ökonomischer Organisation, sei es nun ein Unternehmen oder ein von diesem Unternehmen eingeleiteter oder mitgetragener Stakeholder-Dialog, auf einem expliziten und/oder impliziten Vertrag.³² Explizite oder auch formale Verträge sind charakterisiert durch eine kodifizierte Spezifikation von Leistungen und deren Erzwingbarkeit durch dritte Parteien, also etwa durch das Rechtssystem. Arbeitsverträge, Lieferantenvereinbarungen, Kaufverträge und so weiter gehören in diese Kategorie. In jeder formalen vertraglichen Beziehung eines Teams läuft aber immer ein impliziter oder psychologischer Vertrag mit³³, der aus wechselseitigen Versprechungen und Erwartungen besteht, die in einem bestimmten Umfang verbindlich sind, obwohl sie nicht expliziter Bestandteil des formalen Vertrags und damit nicht oder nur schwer rechtlich erzwingbar sind. Arbeitsverträge sind von Karriereversprechen, Lieferantenvereinbarungen von Integritätsvereinbarungen, Kaufverträge von Qualitätsgarantien begleitet, um nur einige Beispiele zu nennen. NGOs hingegen, um das bereits angeführte Beispiel fortzuführen, die Mitglieder eines Teams oder dessen Stakeholder sind, sind dies auf der Basis eines impliziten

³¹ Freeman 1984, 46.

³² Vgl. Williamson 1985, 20 ff.

³³ Vgl. Schein 1965.

gesellschaftlichen Vertrags. Der Unterscheidung von expliziten und impliziten Verträgen korrespondieren in der Transaktionskostentheorie drei Vertragsarten, die alle als Grundlage für die Konstituierung und die Transaktionen eines Teams in Frage kommen. Dies sind *klassische*, *neoklassische* und *relationale Verträge*³⁴, die sich hinsichtlich der Art und dem Umfang der Unvollständigkeit und damit der rechtlichen Erzwingung expliziter und impliziter Verträge unterscheiden. In klassischen Verträgen sind rechtliche Ansprüche genau fixiert und vollständig durchsetzbar. Die Identität der Partner zählt nicht. Neoklassische Verträge sind durch langfristige Vertragsbeziehungen und damit durch Abhängigkeiten zwischen den Partnern charakterisiert. Diese bilaterale Abhängigkeit schränkt die effiziente rechtliche Durchsetzbarkeit der Vertragsbeziehung ein, und daher zählt die Identität der Vertragspartner, wenn Probleme der Vertragserfüllung auftauchen. Relationale Verträge sind ebenfalls durch wechselseitige Abhängigkeit und prohibitive Durchsetzungskosten charakterisiert; hier müssen Vertragsdifferenzen intern gelöst werden, da sie gegenüber dritten Parteien kaum dokumentiert und geklärt werden können. Wenn der klassische Vertrag ein rein expliziter Vertrag ist, so gewinnt in den beiden anderen Formen der implizite Vertrag zunehmend an Bedeutung.

Wenn wir die hier entwickelte vertragstheoretische Differenzierung für die Identifikation von Stakeholdern nutzen, dann zeigt sich, dass Eigentümer, langfristige Investoren, Management und Mitarbeiter mittels eines relationalen Vertrages zu Stakeholdern werden, während kurzfristige Investoren, Kunden, Lieferanten und Kreditgeber entweder über einen klassischen oder über einen neoklassischen Vertrag an das Team gebunden sind. Aus dem Primat der prinzipiell infiniten Dauerhaftigkeit des kollektiven Akteurs als eine „Entity on its own“ ergibt sich mit den relationalen, neoklassischen und klassischen Vertragstypen *ein* Aspekt der Priorisierung von Interessen, und zwar genau in dieser Reihenfolge.

3. Kommunen, Regierungen und NGOs haben weder eine klassische, neoklassische oder relationale Vertragsbeziehung zu einem Team, aber dennoch können sie abhängig von einer spezifischen Transaktion Stakeholder eines Teams sein, weil und insofern sie ihre Ressourcen und Kompetenzen in dieses einbringen. Dieser Status basiert auf einem Gesellschaftsvertrag. Dafür spricht die Grundannahme der Stakeholdertheorie, dass Unternehmen und Teams als distinkte kollektive Akteure Mitglied einer gegebenen Gesellschaft sind. Dies drückt sich nicht zuletzt und in erster Linie auch darin aus, dass Gemeinden und Kommunen, also das unmittelbare gesellschaftliche Umfeld des Unternehmens in der Terminologie Freemans „primary

³⁴ Vgl. Williamson 1985, 69 ff.

stakeholder“ oder „definitional stakeholder“ sind, „(...) they are vital to the continued growth and survival of any business.“³⁵

4. Wenn wir die hier vorgetragene Argumentation in einer Matrix unter dem strategischen Primat der „Entity in its own“, also dem Gesichtspunkt der Dauerhaftigkeit der Vertragsbeziehungen abbilden, dann zeigt sich folgendes Ergebnis:

Abb. 2: „Stakeholder Identifikation I“

Governance der Kooperation	Stakeholder	Vertragsdauer	Ressourcen
Relationaler Vertrag	▪ Privateigentümer ▪ Langfristiger Investor ▪ Mitarbeiter ▪ Management ▪ ...	▪ Langfristig ▪ Langfristig ▪ Langfristig ▪ Langfristig ▪ ...	▪ Kapital ▪ Engagement ▪ Skills, Charakter ▪ Loyalität ▪ Koordination ▪ ...
Neoklassischer Vertrag	▪ Lieferanten ▪ Kunden ▪ Kreditoren ▪ ...	▪ Langfristig ▪ Langfristig ▪ Langfristig ▪ ...	▪ Wissen ▪ Zahlungen ▪ Risikokapital ▪ ...
Klassischer Vertrag	▪ Kurzfristige Investoren ▪ Einmalkäufer ▪ ...	▪ Kurzfristig ▪ Kurzfristig ▪ ...	▪ Finanzierung ▪ Effizienz ▪ Zahlung ▪ ...
Gesellschafts-vertrag	▪ Gemeinden ▪ NGOs ▪ ...	▪ Langfristig ▪ Kurzfristig ▪ ...	▪ Wissen ▪ Legitimität ▪ Infrastruktur ▪ ...

Selbstverständlich können individuelle Käufer, Lieferanten und so weiter als kurzfristige, transaktionsspezifische Stakeholder eines Teams betrachtet werden, aber als konstitutioneller, organisationsspezifischer Stakeholdertypus sind sie es eben nicht. Kurzfristig orientierten Investoren und manchen NGOs ist die geringe Dauerhaftigkeit ihres Engagements in einem Team gemeinsam. Sie unterscheiden

³⁵ Freeman et al. 2004, 15.

sich aber hinsichtlich der vertraglichen Grundlage ihres Engagements. Kurzfristige Investoren setzen auf explizite, rechtlich erzwingbare Verträge, während NGOs sich auf implizite, politisch und moralisch erzwingbare gesellschaftliche Verträge stützen. Daraus folgt, dass wir bei kurzfristig orientierten Investoren von organisationalen Stakeholdern sprechen können, während wir die kurzfristig orientierten NGOs als „gesellschaftliche Stakeholder“ bezeichnen. Daraus folgt weiterhin, dass die Governance von Stakeholderbeziehungen auf unterschiedliche Mechanismen der Erzwingung angewiesen ist, die im nächsten Schaubild beispielhaft zugeordnet sind.

Abb. 3: „Stakeholder Identifikation 2“

Governance der Vertragsform	Stakeholder	Spezifische Governanceformen
Relationaler Vertrag	▪ Privateigentümer ▪ Langfristige Investoren ▪ Mitarbeiter ▪ Management ▪ ...	▪ Teamkultur ▪ Mitbestimmung ▪ ...
Neoklassischer Vertrag	▪ Lieferanten ▪ Kunden ▪ Kreditoren ▪ ...	▪ Schlichtungsverfahren ▪ Garantien ▪ ...
Klassischer Vertrag	▪ Kurzfristige Investoren ▪ Einmalkäufer ▪ ...	▪ Markt ▪ Gerichtsentscheid ▪ ...
Gesellschafts-vertrag	▪ NGOs ▪ Gemeinden ▪ ...	▪ Deliberative Verfahren ▪ Lobbying ▪ ...

In den Mechanismen der Erzwingung von Teamverträgen finden sich die definierenden Merkmale expliziter oder impliziter Verträge, sei es nun als reine oder als gemischte Form.

5. Stakeholdergovernance durch Priorisierung

Im Hinblick auf die Priorisierung von Stakeholderinteressen muss zunächst unterschieden werden, ob diese sich auf die dauerhafte Konstituierung des Teams als kollektiver Akteur oder auf dessen distinkte Transaktionen beziehen. Für den konstitutiven Aspekt scheinen die Vertragsformen und die angestrebte Vertragsdauer, sowie sie in Abb. 1 abgetragen sind, ein geeignetes Kriterium zur Priorisierung zu sein. Im Folgenden wird das erste Kriterium als „*Vertragsrelevanz*“ bezeichnen.

1. „Vertragsrelevanz“

Demnach wären bezüglich der „*Vertragsrelevanz*“ die Interessen von langfristigen Investoren und Mitarbeitern denen von kurzfristigen Investoren und NGOs vorzuziehen. Allerdings muss diese konstitutionelle Perspektive um die Anforderungen spezifischer Transaktion ergänzt werden, zu deren Realisierung die Ressourcen von Stakeholdern benötigt werden. Dabei dürften die folgenden weiteren Kriterien von Interesse sein:

2. „Ressourcenrelevanz“

Stakeholder sind Besitzer von Ressourcen, deren Spezifität von unterschiedlicher Wichtigkeit und Bedeutung für die Realisierung einer bestimmten Transaktion sein kann. Technisches Wissen kann Lieferanten oder Mitarbeiter als Stakeholder im Hinblick auf die Produktion von Gütern oder Dienstleistungen auszeichnen, gesellschaftliches Wissen und moralische Legitimität wiederum eine NGO im Hinblick auf die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch ein Unternehmen.

3. „Kooperationsrelevanz“

Teams sind Kooperationsprojekte von Stakeholdern, und daraus folgt, dass der Grad an Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit für die Erwirtschaftung einer Kooperationsrente und wechselseitiger Vorteile von zentraler Bedeutung ist. Berechenbarkeit, Zuverlässigkeit, Konfliktfähigkeit und die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, sind Indikatoren, mit denen sich die kooperative Qualität eines Stakeholders definieren lässt. Potenzielle Stakeholder, die über diese Qualitäten nicht oder nur mangelhaft verfügen, können keine aktuellen Stakeholder werden. Dies gilt in gleicher Weise sowohl für Mitarbeiter, Lieferanten und NGOs, anders hingegen für die Akteure mit klassischen Verträgen, da diese über den Markt gesteuert werden.

4. „Investitionsrelevanz“

Die Bereitschaft, teamspezifische und transaktionsbezogene Ressourcen zu bilden und diese in das Team zu investieren, ist ein Indikator für die Qualität und Dauerhaftigkeit einer Stakeholderbeziehung und für die Bereitschaft, Verantwortung für das Team und die Konsequenzen, die möglicherweise aus seinen Transaktionen erwachsen, zu übernehmen.

Stakeholder mit teamunspezifischen Ressourcen können mittels ihrer transaktionsbezogenen Ressourcen zwar zum Erfolg eines Teams beitragen, aber sie haben geringe Wechselkosten in ein anderes Team. Das muss sie nicht für eine bestimmte Transaktion disqualifizieren, wohl aber wird es ihre Loyalität zum Team einschränken. Stakeholdermanagement hat in dieser Situation die Aufgabe, Anreize zu team- und transaktionsspezifischen Investitionen (also nicht nur transaktionsbezogenen Investitionen) zu schaffen. Deren Relevanz kann entweder hoch, mittel oder niedrig ausgeprägt sein, womit auch deren Eingangspriorisierung gegeben ist. Stakeholder, die in allen vier Relevanzbereichen „hoch“ eingestuft werden, sind gegenüber Stakeholdern, die für alle Relevanzkriterien „niedrig“ eingestuft werden, zu priorisieren. Dieser Entscheidungsalgorithmus gilt für alle zur Konstitution einer Stakeholder-Priorisierungsmatrix, die im Folgenden abgebildet wird.

Abb. 4: Stakeholder Priorisierungs-Matrix

Relevanz	Hoch	Mittel	Niedrig
Vertrag	Mitarbeiter		NGO
Ressourcen	NGO	Mitarbeiter	
Kooperation		Mitarbeiter NGO	
Investition			Mitarbeiter NGO

NGOs können durch eine hohe Ressourcenrelevanz, mittlere Kooperationsrelevanz und eine niedrige Investitions- und Vertragsrelevanz charakterisiert sein; und dies bedeutet, dass ein Team diesem Stakeholder Anreize bieten sollte, in team- oder transaktionsspezifische Ressourcen zu investieren, damit es von einem potenziellen zu

einem aktuellen Teammitglied werden kann. Ein Wertemanagementsystem³⁶ kann einen solchen Anreiz bilden, der NGOs über einen impliziten Vertrag an ein Unternehmen bindet oder die Expertisenträger dieser NGOs anreizt, von einem impliziten in einen expliziten und formalen Vertragszustand zu wechseln. Gleiches gilt für Mitarbeiter, die über eine hohe Vertragsrelevanz, eine mittlere Ressourcen- und Kooperationsrelevanz und eine niedrige Investitionsrelevanz verfügen. Hier kann die Lösung in einer Erhöhung der Investitionsspezifität der eingebrachten Ressource gesucht werden. Allgemein gilt, dass der Prozess der Priorisierung von Stakeholderbeziehungen in erster Linie nicht auf die Akzeptanz, Ablehnung oder Reihung von Stakeholdern abstellen sollte, sondern immer auch und in erster Linie auf deren Qualifizierung für eine dauerhafte Teammitgliedschaft. Stakeholder, deren Relevanz durch Vertrag, Ressourcen, Kooperation und Investitionsspezifität niedrig ist, werden aus dem Team ausscheiden oder in dieses nicht aufgenommen werden. In diesem Sinne ist die Identifikation und Priorisierung von Stakeholdern ein zweistufiges Verfahren der Governance von Stakeholderbeziehungen, also der Schaffung derjenigen formalen und informellen Regeln, über die ein Team zur Sicherung seiner Kontinuität in der Realisierung von Transaktionen und der Erwirtschaftung einer Kooperationsrente verfügen sollte.

II.2 Die Firma als Kooperationsprojekt der Gesellschaft³⁷

1. Governanceökonomik: Problemstellung und theoretischer Bezugsrahmen

Diese skizzierte theoretische Grundstruktur einer allgemeinen Theorie des Stakeholder Managements wirft eine ganze Reihe von Anschlussfragen auf, von denen viele letztlich alle darauf hinauslaufen, über die Grenze der Organisationsform „Unternehmung“ und das Wesen ihrer Beziehung zur Gesellschaft, also über „the nature of the firm“³⁸ neu nachzudenken.

Die folgenden Überlegungen sind ein Beitrag zu dieser Diskussion, dessen theoretische Perspektive „The Economics of Governance“³⁹ ist. Eine ökonomische Theorie der Governance fokussiert den Prozess der Führung, des Managements und der

³⁶ Vgl. Wieland 2004.

³⁷ Vgl. hierzu Wieland 2009.

³⁸ So Coases berühmter Aufsatz aus dem Jahre 1937.

³⁹ Williamson 2005.

Kontrolle von Kooperationsbeziehungen durch adaptive, effiziente Governancestrukturen. Polar reine Formen der Governance sind dabei *spontane* (Markt) und *intentionale* (Organisationen) Ordnungen, die allerdings durch ein Kontinuum hybrider Formen miteinander verbunden sind. Netzwerke, seien es nun die zwischen Unternehmen⁴⁰ oder zwischen Unternehmen und politischen Organisationen⁴¹, wie es etwa NGOs oder politische Verwaltungen sind, sind solche hybriden Formen der Governance, die sich wie die intentionalen Ordnungen auf vertragliche und organisationale Beziehungen stützen. Öffentliche Governanceformen, also im Wesentlichen die staatliche Verwaltung, die zentral und mittels Recht, Verordnung und Erzwingungsbürokratie steuert, stehen nicht im Fokus der Governanceökonomik⁴², sondern alle Formen bi- und multilateraler privater (intentionaler) Ordnungen. Anders als Märkte, die vollständig durch die Fragmentierung und Temporalisierung ihrer Operationen bestimmt sind, ist die Governance intentionaler Ordnungen auf Integration und Dauerhaftigkeit von Teambeziehungen hin angelegt, die sich jedoch ebenfalls nur in der fragmentierten und temporalisierten Form einzelner Transaktionen realisieren kann. Die Erscheinungsform der Organisationen ist daher „fluxful“,⁴³ so ein Begriff Steve Letza's, deren Steuerung nur in einem „process of collibration“⁴⁴ gelingen kann. Die Firma als Nexus von Stakeholder-Beziehungen reflektiert diesen grundlegenden Zusammenhang, wie sie auch die „key features of governance (differential incentive intensity, administrative control and contract law regime)“⁴⁵ als governanceökonomischen (nicht technischen, nicht ökonomischen), analytischen Rahmen nutzt. Es ist gerade die Temporalisierung der Transaktionen einer Organisation, die den Grad der Adaptivität ihrer Governancestrukturen und die Art der „safeguards“, die sie den Stakeholdern zum Schutz der von ihnen eingebrachten Ressourcen anbieten muss, bestimmt.

Gerade bei Transaktionen, bei denen staatliche Governancestrukturen zu teuer, langsam oder vollständig abwesend sind, sind private Ordnungen zumindest potenziell funktionale Äquivalente, über deren Effizienz und Effektivität damit aber noch nichts gesagt ist. In dieser Defizienz staatlicher Governance liegt letzten Endes die Begründung, Netzwerk- und Stakeholderforen als rationale Steuerungsalternativen moderner Gesellschaften in Erwägung zu ziehen. Es ist präzise dieser Zusammenhang,

⁴⁰ Vgl. hierzu Ménard 2005.

⁴¹ Vgl. hierzu Brugmann/Prahalad 2007, 88 ff.

⁴² Vgl. hierzu Dixit 1996.

⁴³ Letza 2007, 24.

⁴⁴ Kirkbride/Letza 2004, 1.

⁴⁵ Williamson 2005, 7. Vgl. hierzu schon Williamson 1999.

der direkt zu der eingangs gestellten konzeptionellen Frage sowohl nach dem ökonomischen als auch gesellschaftlichen Wesen des Unternehmens führt, ohne deren Beantwortung nicht nur keine widerspruchsfreie Stakeholder-Theorie der Firma möglich sein wird, sondern auch kein angemessenes Verständnis der Komplexität der Rolle von Unternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft des 21. Jahrhunderts und die daraus folgenden Herausforderungen für das Management dieser Organisationen.

2. *Ökonomische Stakeholder-Theorien*

Eine governanceökonomische Analyse der Firma als Nexus von Stakeholdern hat es mit einer Reihe von Schwierigkeiten zu tun, die eng mit den Konstituierungsbedingungen der neuzeitlichen und modernen Ökonomik zusammenhängen. Der fundamentalste von ihnen ist die Tatsache, dass die Firma, das Unternehmen, Geschöpfe der Politik und des gesellschaftlichen Diskurses der entstehenden Nationalstaaten der Neuzeit und nicht des Marktes sind.⁴⁶ Ob „corporate bodies“, „corporate persons“, „regulated companies“, „chartered companies“, „joint stock-companies“ oder „limited liabilities“, sie alle hatten so unterschiedliche Stakeholder wie Städte, Universitäten, Religionsgemeinschaften, Händler und Staaten. Sie wurden zu dem ausschließlichen Zweck gegründet, den Wohlstand ihrer Stakeholder zu mehren, in der Regel durch die Gewährung von Privilegien und Monopolen, sei es durch eine feudale Verwaltung oder durch Parlamente. Thomas Hobbes' Bezeichnung dieser Organisationen als „Corporation, or Body Politique“⁴⁷ bringt die Verhältnisse im alten Europa und der frühen Neuzeit auf den Punkt. Die moderne Nationalökonomie, beginnend mit Adam Smith, deren Referenzpunkt nicht mehr der Staat, sondern der Markt als ein gesellschaftliches Verhältnis ist, hat daher von allem Anfang an Schwierigkeiten damit, diese zentrale ökonomische Form in ihr Theoriegebäude zu integrieren. Smith's Analyse der sich entwickelnden Marktwirtschaft figuriert Unternehmen in der Regel als gegen Markt und Gesellschaft gerichtete Formen der Konspiration individueller Kapitaleigentümer und Händler.⁴⁸ Gleiches gilt für die gerade aufkommenden Kapitalgesellschaften. Die Direktoren von joint-stock-companies „being the managers rather of other people's money than of their own“ neigen systematisch zum Opportunismus. „Negligence and profusion, therefore, must always prevail, more or less, in the management of the affairs

⁴⁶ Vgl. hierzu Micklethwait/Wooldridge 2005.

⁴⁷ Hobbes 1914, 122.

⁴⁸ Vgl. Smith 1981, Band 1, 135-159.

of such a company.”⁴⁹ Smiths Schlussfolgerung, dass managementgeführte Kapitalgesellschaften daher eigentümergeführten Unternehmen im Wettbewerb grundsätzlich unterlegen wären, wenn der Staat ihnen kein Monopol oder eben „limited liability“ gewährt, hat sich als falsch erwiesen, nicht aber seine Charakterisierung der in Unternehmen herrschenden Principal-Agency-Beziehungen. Der Perspektivenwechsel der ökonomischen Klassik vom Staat auf den Markt hat allerdings für diese nicht den Ausschluss der Gesellschaft aus der Ökonomie zur Folge. Im Gegenteil, Smith versteht den Markt als ein gesellschaftliches Verhältnis, das er in dem Begriff der „Economic Society“ zum Ausdruck bringt. Sein Hauptwerk trägt den Titel „The Wealth of Nations“ und nicht „The Wealth of Shareholders“ und versteht sich als ein Beitrag zur „Political Economy“ und nicht als Economics.

Während für die Klassiker der Ökonomie daher die Organisation „Unternehmen“ noch der (affirmativ oder kritisch zu sehende) gesellschaftliche Ort arbeitsteiliger, kooperativer Wertschöpfung und daraus entspringender Verteilungskonflikte von zentralem theoretischen Interesse war, ist diese Organisationsform für den neoklassischen Marginalismus ohne jegliches Interesse.⁵⁰ In der Welt mathematischer Marktgleichgewichte und perfekten Wettbewerbs hat die Realform Firma nur noch eine Funktion als Markierung abweichenden Verhaltens, nämlich als Oligopol und Monopol. Der Anspruch der sich parallel entwickelnden Managementwissenschaften, dass ökonomische Theorie das Verhalten realer Firmen zu erklären habe, wird als „fallacy of misplaced concreteness“⁵¹ abgetan, weil unter den gegebenen Annahmen des neoklassischen Modells nur eine einzige Verhaltens- und Entscheidungsregel genügt, um alle anderen, deren Existenz selbstverständlich nicht bestritten wird, letztendlich in sich aufzunehmen: Gewinnmaximierung! Damit wird ausdrücklich nicht ausgeschlossen, dass sich die Firma auch als ein System differenter Stakeholder-Interessen und Entscheidungslogiken theoretisch rekonstruieren ließe, allerdings müssten definitiv die „acceptable trade-off ratios between all the factors“⁵² abgebildet werden können. Dies aber, so schon früh Machlup, ist nicht möglich und würde dazu führen, dass die Theorie an ihrer eigenen Komplexität scheitern müsste. Gewinnmaximierung als Ziel wirtschaftlichen Handelns ist daher in der ökonomischen

⁴⁹ Smith 1981, Band 2, 741.

⁵⁰ Machlup fasst den Entwicklungsgang der neoklassischen Theorie völlig zutreffend zusammen, wenn er betont, dass der Begriff „Firma“ nur eine heuristische Fiktion bezeichnet, „a theoretical link, a mental construct helping to explain how one gets from the cause to the effect.“ (Machlup 1967, 9)

⁵¹ Ebenda, 9.

⁵² Ebenda, 21.

Theorie nie mit der Behauptung einher gegangen, damit eine vollständige Beschreibung oder gar Empfehlung für wirkliche Entscheidungssituationen zu liefern, sie ist vielmehr der Komplexitätsreduktion, die für jede Theorie der Firma unausweichlich ist, geschuldet. Wir werden später sehen, dass die managementgetriebenen oder philosophischen Theorien des Stakeholder Managements sich bis heute an dieser Anforderung erfolglos abarbeiten. Dies gilt allerdings auch für die Weiterentwicklung der ökonomischen Theorie zu einer Principal-Agency-Theorie, die zunächst knapp referiert werden soll.

Die Principal-Agency-Theorie führt die Firma nicht mehr als eine bloße Heuristik oder eine theoretisch notwendige Blackbox, sondern als einen Nexus expliziter und impliziter Vertragsbeziehungen zwischen Akteuren mit konfligierenden Interessen. Die Firma ist daher zwar aus dieser vertragstheoretischen Sicht eine „legal fiction“, in der sie aber eine eigenständige Form erhält und die sie von den sie nutzenden Akteuren unterscheidet.⁵³ Deren Inhalt ist die Identität und der Konflikt zwischen Eigentums- und Nutzungsrechten. „The private corporation or firm is simply one form of legal fiction which serves as a nexus for contracting relationships and which is also characterized by the existence of divisible residual claims on the assets and cash flows of the organization which can generally be sold without permission of the other contracting individuals.“⁵⁴ Die Agenturtheorie verallgemeinert damit die vertragstheoretische Perspektive auf die Firma, indem sie darunter nicht wie noch Alchian/Demsetz⁵⁵ nur eine intrafirm-Beziehung subsumiert, sondern auch die Vertragsbeziehungen zu Kunden, Lieferanten, Kreditgebern und anderen ökonomischen Akteuren. Nichtökonomische, gesellschaftliche Akteure, in denen die gesellschaftliche Dimension der Firma aufscheinen würde, werden in der frühen Fassung der Agenturtheorie als Stakeholder explizit ausgeschlossen. Jensen/Meckling halten es für „seriously misleading“, von einer „social responsibility“⁵⁶ der Firma zu sprechen, weil „the ‘behaviour’ of the firm is like the behaviour of a market.“⁵⁷

⁵³ Die Rechtswissenschaften und die Politik haben dieses Faktum wesentlich früher erkannt. Spätestens mit dem „Limited Liability Act“ des englischen Parlaments im Jahre 1855 tritt die Firma als eigenständige Form ihren Share- und Stakeholdern gegenüber.

⁵⁴ Jensen/Meckling 1976, 311.

⁵⁵ Vgl. Alchian/Demsetz 1972.

⁵⁶ Jensen/Meckling 1976, 311.

⁵⁷ Ebenda.

„The firm is not an individual“, sondern ein organisierter Prozess, dessen Ziel es ist, divergierende Interessen in ein Marktgleichgewicht zu bringen.⁵⁸ Unabhängig davon, ob man diesen theoretischen Konstruktionen folgen will, gewinnt das Verständnis der Firma damit, gemessen an der neoklassischen Ausgangssituation, deutlich an Inhalt. Die Firma ist eine virtuelle funktionale, eigenständige Entität, aber keine „entity in its own“ mit eigenen Ansprüchen und Interessen. Sie ist vielmehr ein Mittel zu etwas, kein Ziel an sich selbst. Sie ist eher ein Instrument, ein organisierter Prozess, dessen sich private Akteure zur Maximierung ihrer Interessen bedienen. Genauer: Agenten sind damit beauftragt, die Interessen der Prinzipale und damit ihre eigenen zu maximieren. Die dabei entstehen Interessenskonflikte sollen uns hier nicht interessieren, sondern vielmehr der Umstand, dass mit der Maximierungsannahme zugunsten der Prinzipale angenommen wird, dass damit auch der Firmenwert maximiert wird, abzüglich der Agenturkosten. Die Agenturtheorie folgt dem methodologischen Individualismus und muss daher die Firma als eigenständige legale Form konstituieren und es zugleich ablehnen, diese als von den Interessen der mit ihr agierenden Stakeholder zu unterscheidende ökonomische Entität zu verstehen. Daher auch deren Schwanken in der Beschreibung der Firma als „legal fiction“, als „behaviour of a market“, „is not an individual“ und „treated as individual“.

Dies ist auch der Grund, warum die Agenturtheorie letztlich nicht zu einer Stakeholder-Theorie weiterentwickelt werden kann, weil die Form der Organisation und deren Transaktionen, in denen die Stakeholder eigeninteressiert involviert sind, theorieimmanent nicht abbildbar sind. Die Firma wird ihrer gesellschaftlichen Form als Kooperationsprojekt von Ressourceneigentümern entkleidet. Sie ist nurmehr noch eine Adresse in einem objektivierbaren Funktionsmechanismus, der Preise und Mengen relationiert und nur eine Zielfunktion kennt, nämlich die der Wertmaximierung, durch den „residual claimant“. Dass damit auch der Gesamtwert der Firma, die möglichen Erträge der Agenten und letztlich der gesamten Gesellschaft maximiert werden, ist dann nur noch eine deduktive Nebenbedingung.⁵⁹

⁵⁸ Zu welcher Unsicherheit dies im Hinblick auf die Bestimmung des Wesens der Firma führt, erkennt man vielleicht daran, dass Jensen/Mecklin nur eine Seite vorher formulieren: „By legal fiction we mean the artificial construct under the law which allows certain organizations to be treated as individuals.“ Ebenda, 310, Fußnote 12. Die Entparadoxierung verläuft über die Differenz Markt/Recht: Zwar sei die Firma kein Individuum, sondern ein dem Gleichgewicht zustrebender Marktprozess, der aber aus juristischer Sicht so behandelt werden könne, als ob es sich um ein Individuum handle.

⁵⁹ Jensen entwickelt seine Auffassung zu diesem Thema allerdings weiter: „Stockholder value maximization has been wrong from the social viewpoint from the start. There is nothing special about stockholders in the firm. I’ve said this many times before this, and it is time we take it as given

Es ist Williamson, der in seinem Artikel „Corporate Governance“⁶⁰ eine transaktionsökonomische Analyse des Stakeholder Managements vorlegt. Aus der Sicht dieser Theorie kann nicht bestritten werden, dass ein Unternehmen verschiedene Stakeholder hat, sondern es geht ausschließlich um die Frage, wie deren Interaktion angemessen durch eine adaptive Governancestruktur gesteuert werden kann und in welchem Umfang die involvierten Parteien bereit sind, transaktionsspezifisch in ein Unternehmen oder in dessen Transaktionen zu investieren. Damit sie dies tun, müssen allen Stakeholdern Sicherheiten für ihre Investitionen angeboten werden, die Williamson wie folgt beschreibt: „The first is the realignment of incentives, commonly through some type of penalty for premature termination. The second is the creation of a specialized governance structure to resolve disputes. “Private ordering,” rather than litigation in the courts, is thus characteristic of node C governance. The third is the introduction of trading regularities that support and signal intentions of continuity.”⁶¹ Gerade weil Stakeholder einer Organisation nur diejenigen Parteien sein können, die spezifisch in dieser Organisation und ihre Transaktionen investieren, ist eben auch das Thema der Sicherheiten für diese Investitionen von zentraler Bedeutung für das Stakeholder Management. Williamson diskutiert dann die Sicherungsinteressen der verschiedenen Stakeholder, unter die er „labor, owners, suppliers, customers, the community, and management“⁶² fasst, unter dem Gesichtspunkt der Notwendigkeit ihrer Repräsentation in den Aufsichtsgremien der Firma. Seine Argumentation führt zu dem Ergebnis, dass nur die Kapitaleigentümer darüber bestimmen sollten, wer in den Aufsichts- und Führungsgremien eines Unternehmens sitzt.⁶³ Diese Diskussion soll hier nicht geführt werden, obwohl die Frage, in welcher Weise Stakeholder-Interessen in den Führungs- und Aufsichtsgremien eines Unternehmens repräsentiert sein sollten, für die Stakeholder Management-Diskussion von großem Interesse ist. Allerdings nicht unter dem Gesichtspunkt von Wirtschaftsdemokratie, sondern unter dem Gesichtspunkt von Sicherheiten für spezifische Investitionen.

Für die hier zu führende Diskussion ist entscheidend, dass mit der Corporate Governance Diskussion der Transaktionskostentheorie die Firma als eine eigenständige

that maximizing the value of a firm's equity will not produce maximum value of the firm as a whole. And it will certainly not produce maximum value for society. [...] My answer is that we want our corporations to behave so as to maximize the total long run value of the firm.” (Jensen 2008, 167), wobei offen bleibt, wie lang “the long run” ist.

⁶⁰ Williamson 1984.

⁶¹ Ebenda, 1204.

⁶² Ebenda, 1207.

⁶³ Vgl. ebenda 1210.

Form der Governance von Kooperationsbeziehungen, also als „entity in its own“, in die ökonomische Betrachtung möglich geworden ist. Ebenso entscheidend ist, dass Stakeholder, und ausdrücklich auch politische Stakeholder, als Interessensgruppen gesehen werden, die einen Beitrag zur Firma leisten können, indem sie spezifisch investieren. Dass sie dafür im Gegenzug Sicherheiten erhalten müssen, ist evident aus der Sicht dieser Theorie, strittig ist allerdings, ob diese Sicherheit eine Repräsentation auf Organisationsebene beinhalten muss.

Die hier referierten drei theoretischen Strömungen der modernen Ökonomik, nämlich die *Neoklassische Standardtheorie*, die *Principal-Agency-Theorie* und die *Transaktionskostenökonomik*, können nicht nur als ein Prozess des Verlusts und der Wiedergewinnung der Realform Unternehmung für die ökonomische Theorie verstanden werden, sondern ihre wesentlichen Aussagen bilden zugleich auch die Folie, vor der die theoretischen Bemühungen der management- oder philosophiegetriebenen Stakeholder-Theorien gesehen werden müssen.

3. Management-Theorien des Stakeholders

Stakeholder-Theorien aus den Bereichen *Management Studies* oder *Organizational Studies* waren von allem Anfang an dem Versuch verpflichtet, die in der neoklassischen Mainstream-Theorie ausgelöschte gesellschaftliche Dimension wirtschaftlicher Wertschöpfung für das Management von Unternehmen zurück zu gewinnen.⁶⁴ Denn für alle drei der hier referierten ökonomischen Theorien gilt bei allen Unterschieden, dass sie die Firma als ein Resultat des Marktes, und sei es auch des Marktversagens, sehen. Unternehmen sind funktional differenzierte ökonomische Organisationen und keine Organisationen der Gesellschaft. Wie bereits bemerkt, gibt es dafür den guten methodologischen Grund, der für jede Theorie unausweichlichen Komplexitätsreduktion, die die Theoriefähigkeit eines Gegenstandes überhaupt erst ermöglicht.

Die Wiedereinführung der Gesellschaft als ein genuiner Akteur in die Operationen des Unternehmens läuft daher exakt auf eine solche Steigerung der Komplexität hinaus – mit den entsprechenden Anschlussproblemen. Die theoretischen und praktischen Schwierigkeiten, die dabei entstehen, lassen sich an den allgemein anerkannten Forschungsdesideraten der Stakeholder-Theorie ablesen, nämlich der Identifizierung und Priorisierung von Stakeholdern. Die Identifizierung fragt danach, wer aus welchem Grund als Stakeholder vom Management eines Unternehmens anerkannt werden sollte.

⁶⁴ Vgl. hierzu Freeman mit seiner Separation Thesis, Freeman 2000.

Die Priorisierung fragt nach den Gründen für deren Vorzugswürdigkeit und zwar sowohl aus der Perspektive des Managements als auch die der verschiedenen Stakeholder-Gruppen untereinander. Die Antwort der Agenturtheorie auf *beide* Fragen lautet: „Briefly put, value maximization states that managers should make all decisions so as to increase the total long-run market value of the firm.“⁶⁵ Dabei gilt, wie bereits angedeutet, dass mit dem “total value” nicht nur der Wert des “equity” der Eigentümer gesteigert wird, sondern damit zugleich auch ein Maximum gesellschaftlicher Wohlfahrt generiert ist: „that 200 year’s worth of work in economics and finance indicate that social welfare is maximized when all firms in an economy maximize total firm value. [...] Maximizing the total market value of the firm [...] is one objective function that will resolve the tradeoff problem among multiple constituencies.“⁶⁶ Das Problem aus dieser theoretischen Perspektive ist also nicht die Frage, ob ökonomische Stakeholder (Jensen erwähnt Mitarbeiter, Kunden, Kreditoren, Konsumenten) existieren und ob ein Unternehmen sich mit deren Anliegen (Jensen erwähnt höhere Löhne, soziale Sicherheit, niedrige Preise, hohe Qualität, Rendite, geringes Risiko) beschäftigen sollte. Das alles ist unstrittig: „But, there is more to the stakeholder story than this. Any theory of action must tell the actors, in this case managers and boards of directors, how to choose among multiple competing and inconsistent constituents interests.“⁶⁷ Wie erwähnt, gilt die Annahme, dass die Maximierung des Unternehmenswertes dieses Trade-off-Problem dahingehend löst, dass jede Investition in ökonomische Stakeholder so lange erfolgen sollte, wie diese einen positiven Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes leisten.

Dieser scheinbar klaren Antwort haben die eingangs erwähnten, managementgetriebenen Stakeholder-Theorien wenig Gleichwertiges entgegenzusetzen. Daher auch Jensens Kritik an ihnen, dass sie „contains no conceptual specification of how to make the tradeoffs among stakeholders that must be made. This makes the theory damaging to firms and to social welfare, and it also reveals a reason for its popularity.“⁶⁸ Dies aber, so der ökonomische Gedanke weiter, öffnet Tür und Tor für Selbstbedienungsmentalität, Verantwortungslosigkeit und Opportunismus der Manager. Sie, so die Schlussfolgerung Jensens, sind es, die unter der Flagge des Stakeholder Managements ihre eigenen Interessen gegen die Kapitaleigentümer zur Geltung bringen werden. Mit dem Mechanismus der Identifizierung und Priorisierung von Stakeholdern verbindet sich aus ökonomischer Perspektive daher seit jeher unauflöslich die Frage

⁶⁵ Jensen 2002, 236.

⁶⁶ Ebenda, 239.

⁶⁷ Ebenda, 241.

⁶⁸ Ebenda, 242.

nach deren objektiven und zugleich quantifizierbaren Kriterien der Berücksichtigung von Interessen und zwar im Rahmen der ökonomischen Wertschöpfung.

Managementgetriebene Stakeholder-Theorien haben diese Frage bisher auf unterschiedlichem Niveau beantworten können. Gelegentlich erreichen sie nicht einmal das Problembewusstsein der ökonomischen Theorie im Hinblick auf diese Gesichtspunkte.⁶⁹ Aber es existieren auch verschiedene Versuche, die angesprochene Problematik im Rahmen einer normativen philosophischen Diskussion einer Lösung näher zu bringen.

Das Statement von Donaldson und Preston, „of course, the two normative propositions stated at the beginning of this article – that stakeholders are identified by their interest in the affairs of the corporation and that the interests of all stakeholders have intrinsic value – can be viewed as axiomatic principles that require no further justification“⁷⁰ zeigt die Berechtigung der Bedenken, die von der ökonomischen Theorie vorgetragen wurden, nur zu deutlich. Wenn nämlich die Interessen aller Stakeholder einen intrinsischen Wert haben sollen, dann bedeutet jede Methode der Identifizierung und Priorisierung immer auch eine Beschränkung der Realisierung dieses Werts an sich. Damit aber treiben sich die so konstruierten Probleme des Stakeholder Managements selbst in unauflösbare Paradoxien, so dass es kein Zufall ist, wenn sich im Ergebnis von einer fast 30-seitigen Analyse nur die Aussage findet: „the ultimate managerial implication of the stakeholder theory is that managers should acknowledge the validity of diverse stakeholder interests and should attempt to respond to them within a mutually supportive framework [...]“⁷¹

Goodpaster⁷² hat schon früh die Undurchführbarkeit der theorie- oder normengesteuerten „Balancierung“ multipler Stakeholder-Interessen durch das Management gesehen und dies als „Stakeholder-Paradox“ bezeichnet, weil hier eine ethische Entscheidungsmaxime nicht nur in ihren Prämissen nicht realisiert werden kann, sondern in der Konsequenz zur eigenen Pervertierung führt, weil sie in strategische Entscheidungskalküle eingebaut werden muss. „It seems essential, yet in some ways illegitimate, to orient corporate decisions by ethical values that go beyond strategic stakeholder considerations to multi-fiduciary ones.“⁷³

⁶⁹ Vgl. dafür etwa exemplarisch Agle et al. 2004 und Buchholz/Carroll 2008.

⁷⁰ Donaldson/Preston 1995, 81.

⁷¹ Ebenda, 87.

⁷² Vgl. Goodpaster 1991.

⁷³ Goodpaster 1991, 63.

Als ein Versuch, dieses Paradox zu lösen, kann die Arbeit von Philipps⁷⁴ gesehen werden, der vorgeschlagen hat, die diskutierte Problematik im Rahmen einer Organisationsethik durch das Prinzip der Stakeholder-Fairness zu entscheiden. Der Kernpunkt seiner Überlegungen besteht darin, Organisationen als Mittel und Ergebnis menschlicher Kooperation zu verstehen, deren Benefit von der Organisation angeeignet wird. Daraus entsteht im Gegenzug die Verpflichtung für die Organisation, diesen Benefit an die kooperierenden Stakeholder zu verteilen und zwar entlang der Differenz normativer (Kapital, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Kommunen) und derivativer (Wettbewerber, NGOs, Medien) Stakeholder. Normative Stakeholder sind direkte Kooperationspartner der Organisation, derivative Stakeholder leiten ihren Status ab aus den Interessen der normativen Stakeholder. Alle anderen potenziellen gesellschaftlichen Akteure werden von Philipps als Gruppe der „Non-Stakeholder“ verstanden. Auch ihnen gegenüber kann die Organisation Verpflichtungen haben, aber nur solche, die alle Menschen gegenüber allen Menschen haben, also etwa diese nicht zu schädigen.⁷⁵ Die Differenz normativ - derivativ liefert sowohl ein nichtökonomisches Kriterium der Selektion als auch der Priorisierung von Stakeholdern. Normative Stakeholder haben Vorrang vor derivativen, beide gemeinsam werden gegenüber Non-Stakeholdern vorgezogen. Als weiteren Priorisierungsindikator innerhalb der beiden ersten Gruppen schlägt Philipps „voice“ und „share“ vor: „Voice and share – and therefore a sort of priority – should be based on contribution to the organization. The more a stakeholder group contributes to the organization, the greater their voice and share of value created should be.”⁷⁶ Philipps sieht genau die Schwierigkeiten, die sich aus einer solcher Art angeleiteten Quantifizierung inkommensurabler Stakeholder-Beiträge ergeben, glaubt aber, dass Jensens Kriterium der „equity“ ebenfalls keinen präziseren Entscheidungsalgorithmus bietet.

Mit den von Philipps vorgeschlagenen Differenzierungen gelingt es auf einer normativen und bis zu einem gewissen Umfang auch operativen Ebene, die Identifizierung und Priorisierung der Stakeholder zu realisieren. Jede weitere, darüber hinausgehende ex ante Operationalisierung hält er für keine Art von Theorie erreichbar. „Ex ante rules for deriving a hierarchy of stakeholders – in the abstract – is as misguided in stakeholder theory as is the presumption of the dominion of shareholders. [...] Management is more art than science. As much as we may believe that we want a definite heuristic for management, one is neither available nor likely even desirable.”⁷⁷

⁷⁴ Philipps 2003.

⁷⁵ Vgl. Philipps 2003, 130.

⁷⁶ Ebenda, 162.

⁷⁷ Ebenda, 166.

Dieses finale Statement hat einen gewissen Realismus, bleibt aber aus theoretischer Sicht genauso unbefriedigend wie das neoklassische Selektionskriterium der Wertmaximierung.

4. Stakeholder Management aus der Perspektive der Vertragstheorie

Als eine mögliche Reaktion auf die soeben skizzierte theoretische Lage kann der Versuch gesehen werden, Vertrags- und Stakeholder-Theorien zu integrieren. Hill/Jones (1992) konzipieren die Firma in Anlehnung an die Agenturtheorie als ein vertragliches Netzwerk von Stakeholdern, die zugleich Ressourcenbesitzer sind.⁷⁸ Anders als diese jedoch betonen sie die impliziten und expliziten vertraglichen Bindungen aller Stakeholder mit der Firma. Manager sind für Hill/Jones die Agenturen für alle Stakeholder,⁷⁹ die untereinander und mittels der Organisation Tauschbeziehungen zum wechselseitigen Vorteil eingehen. Das Kapital der Shareholder erwartet einen maximalen Return on Investment, die beigesteuerten Finanzierungen der Kreditoren erfordern deren Zurückzahlung und Verzinsung. Manager und Mitarbeiter stecken Fähigkeiten und Engagement in das Kooperationsprojekt und erwarten entsprechende Einkommen und adäquate Arbeitsbedingungen. Kunden wiederum investieren Zahlungen in das Unternehmen und erwarten ein positives Preis-Leistungs-Verhältnis, während Lieferanten für ihren Input faire Preise und dauerhafte Lieferbeziehungen erwarten. Die lokale und nationale Öffentlichkeit liefert Infrastrukturen und möglicherweise auch Privilegien und erwartet im Gegenzug gesellschaftlich verantwortliches Verhalten des Unternehmens.

Methodisch sind in diesen Überlegungen also nicht nur die Prinzipale mit den Agenten in einem permanenten Konflikt um die Verteilung des geschaffenen Unternehmenswertes, sondern in gewisser Weise alle Stakeholder. Jeder von ihnen muss die Verteilung der Firmenressourcen auf Wachstumsinvestitionen und zugleich die eigenen Nutzenmaximierungsmöglichkeiten im Auge behalten.⁸⁰ Unter diesen Bedingungen ist das kollektive Handeln des Teams nur durch spezifische Investitionen, mit denen sich alle Stakeholder selbst dauerhaft an das Team binden, und durch Monitoring möglich. „This is serious given that actors who make specific asset

⁷⁸ Vgl. Hill/Jones 1992, 132.

⁷⁹ Vgl. ebenda, 134.

⁸⁰ Vgl. ebenda, 138.

investments in the firm are by definition among the most important of its stakeholders (their future is most closely aligned to that of the firm).“⁸¹

Woodright (2002) argumentiert in eine entsprechende Richtung. Für ihn sind Stakeholder Vertragspartner des Unternehmens, die über bestimmte grundlegende Rechte zum Schutz ihrer Interessen verfügen müssen. Während die Eigentümer des Unternehmens zum Schutz ihrer Interessen auf Verträge und Marktmechanismen setzen, präferieren die anderen Stakeholder eher Vertrauen in und Einfluss auf die Entscheidungsfindung im Unternehmen. Beide Optionen sind durch eine normative Vertragstheorie, so Woodright, als genuine Konstituierungsbedingung der Firma interpretierbar, womit er Vertrags- und Stakeholder-Theorie versöhnt wähnt. Er zieht die Konsequenzen nicht explizit, aber aus seinen Überlegungen folgt die Bedeutung der firmenspezifischen Investitionen als Medium der Stakeholder-Differenzierung, die wir schon bei Hill/Jones gefunden haben. Es sind nämlich diese potenziell von allen Stakeholder-Gruppen zu tätigen firmenspezifischen Investitionen, die einerseits die Wettbewerbsfähigkeit eines unternehmerischen Teams bestimmen, die aber zugleich zur Konsequenz haben, dass nicht nur der Shareholder, sondern potenziell jeder Stakeholder in der Position des „residual claimants“ ist, aber zumindest potenziell sein könnte, der das ökonomische Risiko trägt und dessen Rendite daher die zu maximierende Zielfunktion des Unternehmens sein sollte, begleitet von den entsprechenden Kontrollrechten.

Blair (1998) hat daraus zwei wesentliche Konsequenzen gezogen. Sie lauten: Wenn potenziell alle Stakeholder spezifisch investieren und dies aus Gründen der Wertmaximierung des Unternehmens auch tun sollten, dann sollte auch das Stammkapital, und nicht singuläre Stakeholder-Interessen, maximiert werden. „We should maximize the value of common stock because common stock is the claim on the economic residual created by the corporation. Maximizing its value, it is therefore argued, is equivalent to maximizing the total wealth generated by the activities undertaken by corporations.“⁸² In denjenigen Fällen, in denen der Shareholder das residuale Risiko trägt, so Blair weiter, kann es daher bei dem Kerngedanken der Agenturtheorie bleiben, nämlich, dass die Maximierung des Gewinns der Shareholder zugleich die Maximierung des Unternehmenswertes bedeutet. Aber dies ist empirisch nur ein Grenzfall: „most modern corporations do not fit the model underlying this analysis, and in practise, shareholders are rarely the only residual claimants.“⁸³

⁸¹ Ebenda, 142.

⁸² Blair 1998, 196.

⁸³ Ebenda, 196.

Wenn demnach der Wert eines Unternehmens abhängt von den spezifischen Investitionen diverser oder aller Stakeholder, dann ist es auch für alle Stakeholder von Vorteil, in langfristige Kooperationsbeziehungen zu investieren, weil nur so der potenzielle Ertrag jedes einzelnen spezifischen Investments voll ausgeschöpft werden kann. Diese durch *Vernetzung der Ressourcen* generierte Kooperationsrente ist der Differenzbetrag zwischen den Ressourcenerträgen bei individueller und bei kollektiver Verwertung. Die Kooperationsrente, die aus wechselseitiger Abhängigkeit der Ressourceneigentümer und nicht aus einer zusätzlich von ihnen zu erbringenden Leistung entsteht, kann daher auch nicht entlang des individuellen Ressourceneinsatzes verteilt werden, sondern die Verteilung hängt ab von legitimen Sicherheitsansprüchen, von Verhandlungen und der jeweiligen Stärke der Verhandlungspositionen der Stakeholder. Dies, so Blair, hat Konsequenzen für die Corporate Governance eines Unternehmens. „First, management and boards of directors should understand their jobs to be maximizing the total wealth-creating potential of the enterprises they direct. Second, depending on the issue and the enterprise at hand, some stakeholders will matter more than others in some decisions. Third, where [...] stakeholders have significant specialized investments at risk, their rights and obligations as owners should perhaps be formalized through compensation schemes, organizational forms [...]. If stakeholders are defined to mean all those participants who have substantial firm specific investments at risk, then the idea that firms should be run in the interest of all stakeholders, far from being at odds with sound economic reasoning, is actually a reasonable and appropriate basis for thinking about corporate governance reforms.“⁸⁴ Der Kerngedanke dieser Reform kann nur lauten “to assign control rights, rewards, and responsibilities to the appropriate stakeholders – the parties that contribute specialized inputs.“⁸⁵

Die Unternehmensleitung und das Management sind daher nicht als Agenten der Eigentümerprinzipale zu verstehen, sondern als Mediatoren aller Stakeholder mit Residualansprüchen.⁸⁶

⁸⁴ Ebenda, 200.

⁸⁵ Ebenda, 200.

⁸⁶ Vgl. hierzu Blair/Stout 2006, 737ff. Kaufmann/Englander 2005 nennen dies die neue Funktionsperspektive (Funktion von Wert) auf das Wesen der Firma und sehen darin vor allem ein Argument für die Zusammensetzung und die Unabhängigkeit der Aufsichtsgremien eines Unternehmens und dessen Leistung. Ebenfalls bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist, dass damit Unternehmen nicht mehr preis-, sondern werttheoretisch gedeutet werden.

5. *Stakeholder Governance und Management*

Dass multiple Stakeholder die Position des „residual claimants“ im Sinne Blairs einnehmen sollten, wird von Williamson (1984) schon früh und grundsätzlich bestritten. Bereits eingangs dieser Untersuchung wurde darauf verwiesen. „Application of this logic suggests that other constituencies with a long-term stake in the enterprise also deserve representation on the board of directors.“⁸⁷ Darin, so Williamson, mögen sich ein „spirit of generosity“ oder „democratic purposes“⁸⁸ äußern, die, so Williamson, auf einem falschen Verständnis der vertraglichen Grundlagen der Corporate Governance eines Unternehmens beruhen. Individuelle Tugenden und gesellschaftliche Dimensionen, so die Übersetzung von Williamsons Bedenken, führen für ihn unausweichlich zu dem schon bekannten Anreiz für Manager, die ihnen obliegenden Führungs- und Aufsichtspflichten im eigenen Interesse und gegen die der „residual claimants“ zu führen. Dabei bestreitet Williamson keineswegs grundsätzlich, dass bestimmte Fraktionen innerhalb von Stakeholder-Gruppen spezifisch in die Firma investieren und damit in seinem Theoriedesign am Knoten „C“ angesiedelt sind, also an jener Stelle des Unternehmens, an der spezifisch investiert wird und woraus ein Anspruch auf „safeguards“ entsteht. Er weist allerdings darauf hin, dass es nur bestimmte Teile dieser Stakeholder-Gruppen sind, deren Ressourcen spezifisch auf die Transaktionen der Firma ausgerichtet sind, während andere Teile eher Ressourcen einbringen, die auch in anderen Teams fraktionslos Verwendung finden können, weil sie genereller Natur sind. Es gibt, so der richtige Gedanke, Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden, die spezifisch in Unternehmen investieren, aber keineswegs gilt dies für die jeweils gesamte Gruppe. Dies aber, so Williamson, sei der Unterschied zu den Shareholdern, die als Gruppe, nicht individuell, genau dieses individuelle Wahlrecht für oder gegen spezifische Investitionen nicht haben. „Stockholders as a group bear a unique relation to the firm. They are the only voluntary constituency whose relation with the corporation does not come up for periodic renewal.“⁸⁹ Natürlich, so Williamson, können einzelne Aktionäre ihre Anteile auf dem Markt verkaufen, aber dies könne nicht als Charakteristikum für die gesamte Stakeholder-Kategorie gelten. Diese kann sich als Gesamte nicht aus dem Unternehmen zurückziehen, ohne ihre Ressource massiv im Wert zu mindern oder gar zu zerstören.

Daraus folgt konsequenterweise, dass „the board of directors should be seen as a governance instrument of the stockholders. Whether other constituencies also qualify

⁸⁷ Williamson 1984, 1200.

⁸⁸ Ebenda, 1206.

⁸⁹ Ebenda, 1210.

depends upon their contracting relation with the firm.”⁹⁰ Diese Position Williamsons ist aus verschiedenen Blickwinkeln und mit guten Gründen kritisiert worden,⁹¹ aber darüber sollte nicht übersehen werden, dass die Transaktionskostentheorie weitere Indikatoren zur Identifizierung und Priorisierung von Stakeholdern liefert. Vertragsform, Firmenspezifität der Ressource und Sicherheiten sind, so halten wir fest, wesentliche Kriterien in dieser Hinsicht. Gerade für die Rolle des Stakeholder Managements als genuinem Bestandteil der Corporate Governance lassen sich daraus interessante und relevante Schlussfolgerungen ziehen. Sicherheiten für spezifische Investitionen, so das Argument, können nicht allein etwa in Mitbestimmungsrechten für Stakeholder gesehen werden. Mitbestimmungsrechte sind nicht ausgeschlossen, aber Löhne, Risikoprämien und verlässliche Karriereplanungen kommen aus dieser Perspektive als funktionale Äquivalente ebenfalls in Betracht. Offenbar spielt dabei die *Binnendifferenzierung* der Stakeholder-Gruppen eine entscheidende Rolle, die von der zeitgenössischen Stakeholder Management-Diskussion nicht an zentraler Stelle thematisiert wird. Stakeholder-Kategorien werden hier in der Regel im Sinne kollektiver Entitäten und Identitäten ausgelegt, ein Umstand, der gerade im Hinblick der hier behandelten Fragen zu einer theoretischen Blockade geführt hat. Deswegen geht es daher aus Sicht der Transaktionskostentheorie im Hinblick auf spezifische Segmente einer Stakeholder-Kategorie um den richtigen Mix von Anreizen, Kontrollmechanismen und Vertragsformen in einer Governancestruktur für Stakeholder Management, die es dann auch erlaubt, politische Akteure als Stakeholder der Firma zu sehen. Allerdings nur, wenn die ökonomische Leitcodierung dieser Organisation durchgehalten wird. Kommunen und Staatsorgane investieren ohne jeden Zweifel gelegentlich hochspezifisch in Unternehmen, zum Beispiel durch Infrastrukturmaßnahmen, aber dafür sollten sie Sicherheiten, so Williamson, keine Repräsentation im Unternehmen verlangen. Auch dafür gibt es den schon bekannten ökonomischen Grund: „The remedy would come at a high cost if the corporation were thereby politicized or deflected from its chief purpose of serving as an economizing instrument. Penalties against misinformation coupled with moral suasion may be more effective.”⁹²

Governanceökonomisches Stakeholder Management und die Firma als Nexus von Stakeholder-Ressourcen setzen demgegenüber auf differenzierende Sicherheiten für spezifische Stakeholder-Investitionen, nämlich auf die Zuordnung von Anreizen, auf die

⁹⁰ Ebenda, 1210.

⁹¹ Vgl. Freeman/Evan 1990; Osterloh/Frey 2005.

⁹² Williamson 1984, 1215. Die Politisierung des Unternehmens scheint allerdings gerade ein Anliegen der Diskursethiker zu sein, vgl. Palazzo/Scherer 2008.

Schaffung spezifischer Governancestrukturen zur Lösung von Meinungsverschiedenheiten und auf Langfristigkeit hin angelegte Organisationsverfahren.⁹³

Aus der Sicht einer ökonomischen Theorie der Firma als Nexus von Stakeholder-Beziehungen muss die Struktur der Corporate Governance so ausgelegt sein, dass sie dem Prozess der Auswahl und Priorisierung von Stakeholdern einen zentralen Platz einräumt.⁹⁴ Als Maxime gilt, dass Governancestrukturen zur Identifizierung und Priorisierung von Stakeholdern eine hohe Adaptivität entweder für die durchzuführende Transaktion oder für die Realisierung eines anderen Organisationsinteresses aufweisen sollten. Es sind die folgenden Determinanten, mit denen die Art und der Grad der Adaptivität der Governancestrukturen für Stakeholder Management gestaltet werden können:

1. Differenzierte und spezifisch wirksame Anreizsysteme.
2. Effektive und effiziente Kontrolle des Managements als Mediator von Stakeholder-Beziehungen.
3. Effiziente und effektive Kontrolle der Stakeholder hinsichtlich ihrer Kooperationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft so wie sie sich in ihrem Investitionsverhalten ausdrücken.
4. Angemessene Mechanismen der Konfliktlösung unter den Stakeholdern und zwischen diesen und dem Management.
5. Angemessene Mechanismen der Integration und Präsentation der Interessen aller involvierten Stakeholder, die intendierte Langfristigkeit der Kooperation zum Ausdruck bringen und fördern muss.

Darin drückt sich die Grundidee einer governanceökonomischen Perspektive auf das Problem der Corporate Governance aus, nämlich die Komplexität von Stakeholder-Beziehungen nicht, wie etwa die Principal-Agency-Theorie, durch Wertmaximierung für Shareholder, sondern durch die Adaptivität der Governanceformen zu reduzieren: „[...] governance is viewed as the means by which to infuse *order*, thereby to mitigate *conflict* and realize *mutual gains*.“⁹⁵

⁹³ Vgl. Williamson 1984, 1204.

⁹⁴ Vgl. für einen Vorschlag zur Sache Wieland 2008.

⁹⁵ Williamson 2011, Abschnitt 2.1.

6. Die Governance der Kooperationsrente

Es ist nun an der Zeit, sich mit dem Einwand auseinander zu setzen, dass Stakeholder Management-Ansätze letztlich an ihrer Unfähigkeit scheitern müssen, die Trade-offs zwischen den verschiedenen Stakeholder-Interessen zu definieren. Die Umstellung von Shareholder Value auf Stakeholder Value, so das Argument, müsse an dem von ihr selbst erzeugten Komplexitätszuwachs scheitern. Und in der Tat hat die bisherige Diskussion verschiedener theoretischer Beiträge zum Stakeholder Management gezeigt, dass hier ein Forschungsdesiderat liegt. Dies gilt aber nicht für eine governanceökonomische Deutung der Kooperationsrente, die ja nicht dem Maximierungs-, sondern dem Ökonomisierungsparadigma zuzurechnen ist. Williamsons Hinweis, dass die Governance eines Unternehmens weniger auf die Maximierung von Wert, als vielmehr auf die Herstellung von Ordnung, Konfliktlösungsmechanismen und der Realisierung wechselseitiger Vorteile abzielt, ist von Bedeutung in diesem Zusammenhang. Im Folgenden wird diese Argumentation mit dem Versuch einer Differenzierung der Kooperationsrente und der Faktorerträge aus Kooperation weitergeführt.

In der neoklassischen Sprache ist eine ökonomische Rente entweder die Differenz zwischen dem aktuell erzielten Einkommen eines Produktionsfaktors in Relation zu den tatsächlichen Kosten seiner ökonomischen Nutzung oder das in einem Markt erzielte Einkommen im Verhältnis zu der nächstschlechteren Nutzung. Eine Rente ist daher kein Profit, der bekanntlich das Residualeinkommen aus der Differenz Umsatz/Kosten ist, sondern der Ertrag einer ökonomischen Ressource, der auf keine zusätzliche, mit Kosten verbundene Leistung zurückgeführt werden kann. Damit ist die Rente eine Verletzung der Gleichgewichtsidee der neoklassischen Theorie. In unserem Zusammenhang jedoch ist wichtiger, dass die Kooperationsrente in genau diesem Sinne zunächst ein leistungsloses Einkommen ist, also ein Ertrag, der sich aus der kooperativen Nutzung einer Ressource verglichen mit ihrer Einzelnutzung ergibt. Allerdings gibt es einige bedeutende Unterschiede zwischen der klassischen und neoklassischen ökonomischen Rente und der hier zu explizierenden Kooperationsrente.

Erstens: Die klassische und neoklassische ökonomische Rente ist das Ergebnis des Marktmechanismus und fällt direkt beim Individuum an. Die Kooperationsrente ist das Ergebnis eines durch Organisation möglich gemachten Kooperationszusammenhangs und fällt daher bei dieser Organisation an. Über deren Umverteilung auf die einzelnen Stakeholder oder Teammitglieder muss dann in einem zweiten Schritt entschieden werden. Dies ist eine Konsequenz aus der von Alchian/Demsetz konstatierten

Nichtseparierbarkeit der Produktionsfunktionen bei Teamproduktion.⁹⁶ Über die Verteilung der Erträge aus Teamproduktion entscheidet in diesem Theorieaufriss der schon mehrfach erwähnte „residual claimant“, im Konflikt mit „Shirkern“ in seinem Team, indem er versucht, das aus der Nichtseparierbarkeit entstehende Messproblem durch Monitoring der Teammitglieder zu lösen. Die Kooperationsrente wird also verteilt a) „auf das Einkommen des oder der residual claimants“, b) die Faktoreinkommen der Teammitglieder und c) die Kosten zur Kontrolle von opportunistischem Verhalten.

Zweitens: Kooperative Produktion, die auf teamspezifischem Stakeholder Investment beruht und die danach streben muss, dass möglichst alle Teammitglieder spezifisch investieren, weil so die Kooperationsrente und damit auch der Teamwert maximiert wird, ist durch potenziell multiple „residual claimants“ charakterisiert. Die Kooperationsrente fällt beim Kooperationsprojekt an und kann und muss dann auf die eingebrachten Ressourcen als Faktoreinkommen aufgeteilt werden. Es gilt also zu unterscheiden zwischen der Rente und den möglichen Faktorerträgen aus Kooperation.

Drittens: Markttransaktionen sind monolingual in der Preissprache codiert, Organisationstransaktionen sind polylingual, also ökonomisch, rechtlich, technisch, ästhetisch, moralisch, politisch usw. codierbar. Polylingualität ist daher sowohl die Grundlage für die Nichtseparierbarkeit und auch für die materielle Heterogenität der Kooperationsrente.⁹⁷ Für die Spezifikation des Begriffs der Kooperationsrente bedeutet das, dass sie als Faktorertrag sowohl in materieller (pekuniärer) Form als auch in immaterieller (non-pekuniärer) Form anfallen kann.⁹⁸

Viertens: Die Verteilung der Faktorerträge aus Kooperation läuft nicht über den Markt, sondern über die Governanceform der Organisation. Die Mechanismen der Verteilung können Verträge, Verhandlung, Zuweisung, Good Will usw. sein und sie müssen die Eigenschaften der Anreizsensibilität, der Transparenz und Kontrolle und der Signalisierung von langfristiger Kooperation erfüllen. Der Prozess der Verteilung wird über die Aufsichts- und Leitungsfunktionen eines Unternehmens gesteuert. Dies können geschäftsführende Eigentümer, Aufsichtsräte, Geschäftsleitung, Betriebsräte, spezielle Managementfunktionen und andere institutionelle Einheiten sein. Im Fall, dass es nur einen „residual claimant“ gibt, also etwa der Fall des geschäftsführenden Eigentümers, bestimmt dieser die Mechanismen und den Prozess zur Verteilung der Kooperationsrente auf alle Stakeholder. Im Falle multipler „residual claimants“ kommt die Aufgabe treuhänderisch für alle Stakeholder dem Aufsichtsrat und dem Management zu.

⁹⁶ Vgl. Alchian/Demsetz 1972.

⁹⁷ Vgl. hierzu Wieland 2005, 57 ff.

⁹⁸ Vgl. hierzu Schmiedeknecht 2009, Kap. II.4.

Fünftens: Die Höhe der Kooperationsrente ist Ausdruck der Wettbewerbsfähigkeit eines Teams im Markt. Sie bestimmt den Gesamtwert eines Unternehmens und damit auch die Art und den Umfang der erreichbaren pekuniären und non-pekuniären Faktorerträge aus der Kooperationsrente. Diesen letzten Gesichtspunkt illustriert die folgende Abbildung möglicher Faktorerträge von Stakeholder- Ressourcen,⁹⁹ wobei die Aufzählung nicht mit einem Vollständigkeitsanspruch verbunden ist.

Abb. 5: Faktorerträge aus Stakeholder-Ressourcen

<i>Stakeholder</i>	<i>Ressourcen</i>	<i>Faktorertrag</i>
Privateigentümer	Kapital	Gewinn, Einkommen
Langfristiger Investor	Engagement	Rendite, Akzeptanz
Mitarbeiter	Skills, Charakter, Loyalität	Einkommen, Arbeitsbedingungen, Sicherheit, Aufstiegschancen
Management	Koordination	Boni, Erfolgsbeteiligung, Macht, Status
Lieferanten	Wissen	Zahlungen, Expertise-Zuwachs
Kunden	Zahlungen	Preis-Leistung, Status
Kreditoren	Risikokapital	Zins, Verlässlichkeit der Rückzahlungen
Kurzfristige Investoren	Finanzierung, Effizienz	Rendite
Einmalkäufer	Zahlung	Preis-Leistung
Gemeinden	Infrastruktur	Steuern, Prosperität
NGOs	Wissen, Legitimität	Sponsoring, Macht
...	...	...

Die Kooperationsrente wird generiert und in ihrer Höhe bestimmt durch die in einem Team beschäftigten materiellen und immateriellen Ressourcen *und* die Fähigkeiten der Organisation, vor allem ihres Managements, diese als „strategic assets“ zu kombinieren.¹⁰⁰ Die Herstellung der Komplementarität und der möglichst friktionslosen Kooperation der Ressourcen ist der Grund, warum die Kooperationsrente bei der Firma anfällt und nicht bei den individuellen Ressourcenbesitzern, denn es gilt: „the combined value of the firm’s Resources & Capabilities may be higher than the cost of developing

⁹⁹ Vgl. hierzu auch den bereits erwähnten Vorschlag von Hill/Jones, 131.

¹⁰⁰ Vgl. hierzu Amit/Schoemaker 1993, in die gleiche Richtung argumentieren Teece et al. 1997.

or deploying each asset individually.“¹⁰¹ Neben der Firmenspezifität der eingebrachten Ressource ist es also der Grad der Nichtimitierbarkeit der Fähigkeit einer Organisation, komplementäre Ressourcen zu kombinieren, die die erreichbare Kooperationsrente bestimmt. Es sind daher in einem strengen Sinne nicht allein die Ressourcen, die zu einer Kooperationsrente führen, sondern die Adaptivität der gewählten Form ihrer Governance.¹⁰²

7. Corporate Governance und Netzwerkgovernance

Wir haben die hier geführte Diskussion mit der Frage nach dem Wesen der Firma eröffnet und es ist nun an der Zeit zu versuchen, aus den bisher entwickelten Diskussionssträngen hierauf eine Antwort zu versuchen. Es ist zunächst einmal evident, dass die Firma als „theoretical link“ oder „legal fiction“ für die hier diskutierten Zusammenhänge der Netzwerkgovernance als nicht produktiv anzusehen ist. Auch die rein ökonomische Deutung des Unternehmens als Produktionsaggregat oder Mechanismus zur Maximierung von Gewinnen ist defizitär, weil sie auf nur einen Aspekt ökonomischer Organisation abstellen. Diese sind unter den Bedingungen einer globalisierten Welt zwar notwendige, aber nicht ausreichende Charakteristika dessen, was eine Firma ist.

„Indeed, firms can better be represented as a complex combination of legal, economic, and social dimensions. As a legal entity, it operates and is liable as one single agent when it comes to the transfer of rights. As an economic device, it relies on a complex set of contractual arrangements coordinated by a hierarchy. And as a social unit, it defines a space in which motivations go far beyond monetary incentives.“¹⁰³

Hier der Versuch einer alternativen Definition: Die Firma ist ein gesellschaftliches Kooperationsprojekt multipler Stakeholder zur Verwertung ihrer Ressourcen unter der Bedingung von Marktwettbewerb. Sie ist eine vertragliche Ermöglicungsform von organisierter Kooperation.

Im Folgenden wird diese Definition noch etwas erläutert. Zunächst geht sie davon aus, dass ökonomische Kooperation immer auch der Vollzug gesellschaftlicher Kooperation ist, weil nur so die für den Erfolg eines Unternehmens notwendigen

¹⁰¹ Amit/Schoemaker 1993, 39.

¹⁰² Vgl. hierzu auch Makadok 2000 und Lado et al. 1997.

¹⁰³ Ménard 2005, 287. Vgl. hierzu weiter für eine anregende Diskussion Letza et al. 2004 sowie Letza 2007.

Ressourcen mobilisiert und integriert werden können. Diese Auffassung steht konträr zu einem mehr oder weniger expliziten Konsens der ökonomischen Theorie, die soziale Ordnung, in der sich jede Art von Wirtschaften vollzieht, als exogenes Ereignis zur Restriktion ökonomischen Entscheidens und Handelns zu konzipieren. Darin spiegeln sich die funktionale Differenzierung moderner Gesellschaft und ein gelegentlich auch auf Perfektionszustände ausgelegtes mathematisches Theoriedesign dieser wissenschaftlichen Disziplin. Die gesellschaftliche Verantwortung und Rolle von Unternehmen ist in dieser Welt nicht das nichtexistente, wohl aber das ausgeschlossene Ereignis. In der hier vorgeschlagenen theoretischen Deutung wird daher der gesellschaftliche Charakter der Unternehmung endogenisiert und zwar aus ökonomischen Gründen. Davon zu unterscheiden sind Ansätze, die den gesellschaftlichen Charakter von Unternehmen betonen, um dann einen Bedarf an externer gesellschaftlicher Steuerung dieser Unternehmen, sei es nun über den Staat oder gesellschaftliche Diskursmechanismen, einzufordern. Diese Sicht der Dinge ist durch die hier vorgeschlagene Definition zwar nicht ausgeschlossen, aber eher nicht systematisch inkludiert. Gerade weil sich die Diskursethik mit der Standardökonomik einig sieht in der Exogenität der gesellschaftlichen Dimension des Unternehmens, genau deshalb ist für beide deren gesellschaftliches Wesen ein Problem von Fremdsteuerung. Demgegenüber sind aus der hier vorgeschlagenen Sicht Stakeholderdialoge, Multistakeholder-Foren, deliberative Diskurse und so weiter eine Möglichkeit des Ressourcenmanagements eines Teams, deren Notwendigkeit hergeleitet wird aus der Spezifität einer Ressource für die Durchführung einer distinkten Transaktion.

Corporate Governance kann aus dieser Sicht nicht auf eine Überwachungsfunktion eingeschränkt werden. Corporate Governance handelt vielmehr von der Fähigkeit zur Führung, zum Management und zur Kontrolle der Ressourcen eines Kooperationsprojektes, dessen Ziel die Erwirtschaftung von Faktorserträgen und einer Kooperationsrente ist. Mit dieser Definition der Corporate Governance wird festgehalten, dass Stakeholder Management eine grundlegende strategische Aufgabe der Corporate Governance und nicht der Kommunikationsabteilung eines Unternehmens ist. Dazu gehört auch die Beteiligung an Netzwerken von Stakeholdern, deren Aufgabe es ist, die Lösung gesellschaftlicher und damit auch wirtschaftlicher Probleme voranzutreiben.

Die Legitimität, die dem Unternehmen aus der Befähigung zuwachsen kann, sich in solchen Diskursen zu bewähren, mag sich materialisieren in „brand building“ oder einer Reputation für Verlässlichkeit, Qualität und Service oder für Integrität. Nee/Swedberg¹⁰⁴ haben dies als eine „condition of fitness“¹⁰⁵ bezeichnet, die die

¹⁰⁴ Vgl. Nee/Swedberg 2005.

Überlebens- und Entwicklungsmöglichkeiten eines Kooperationsteams erweitern können, weil und insofern es sich im ökonomischen und im politischen Kontext bewährt. Das macht die Firma noch nicht zu einem politischen und auch nicht politisierten Akteur, die dazu einer politischen Leitcodierung in ihren Entscheidungen folgen können müsste, sondern zu einem ökonomischen Akteur in einem politischen Markt. Dass der ökonomische Akteur über die Fähigkeit verfügt, sich in solchen Märkten erfolgreich zu bewegen, hängt mit seiner Natur als gesellschaftliches Kooperationsprojekt zusammen, das in der Lage ist die dafür notwendigen Ressourcen (etwa die Integration von politischen Stakeholderinteressen) und angemessenen Governanceformen (Stakeholderdiskurse) zum wechselseitigen Vorteil zu organisieren. Ein Team von Ressourcenbesitzern bringt daher in politische Diskurse nichts anderes ein, als was es auch in seiner ökonomischen Umwelt einbringt, nämlich seine Ressourcen. Diese zu identifizieren, zu priorisieren und durch eine angemessene Beurteilung der Kooperationsrente zu incentivieren, ist der Kern des Stakeholder Managements, in dem sich auf eine grundlegende Weise der gesellschaftliche Charakter der Firma als Kooperationsprojekt materialisiert. Ob dieses nun einen superioren oder inferioren Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu leisten vermag oder ob dies überhaupt aus prinzipiellen Erwägungen erwünscht oder unerwünscht ist, kann hier dahingestellt bleiben. Allerdings zeigt sich in beiden Varianten das Wesen der Beziehung der Unternehmen zur Gesellschaft. Unternehmen sind Kooperationsprojekte der Gesellschaft, deren Mitglieder ihre Bedürfnisse und Interessen zum wechselseitigen Vorteil mittels dieser Organisation verfolgen.

¹⁰⁵ Ebenda, 802.

III Corporate Social Responsibility (CSR) als NetzwerkGovernance

III.1 Corporate Social Responsibility (CSR) – eine komparative Analyse¹

Die vorliegende komparative Analyse befasst sich mit den systematischen Unterschieden der Governance gesellschaftlicher Verantwortung (CSR) bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Vergleich zu Großunternehmen. Dazu werden bereits durchgeführte und veröffentlichte CSR-Studien aus Deutschland herangezogen und in einer Meta-Studie auf ihre identischen und differenten Merkmale hin analysiert. Es wird sich zeigen, dass KMU Stärken im Bereich der informalen und regionalen Institutionalisierung aufweisen. Schwächen der KMU dagegen liegen im Bereich der Systematisierung und der Kommunikation ihrer CSR-Aktivitäten.

Dazu werden zunächst die CSR-Studien kurz vorgestellt und in einem zweiten Schritt ihre Kernaussagen zu den Besonderheiten der Governance von CSR bei KMU anhand der Kriterien *Strategische Einbindung in die Organisation, Fristigkeit und Finanzierung, Kommunikation, Kooperation und Netzwerke* und *Erfolgskontrolle* untersucht. Abschließend werden die CSR-Governancestrukturen hinsichtlich ihrer Effektivität, Effizienz und Legitimität beurteilt. Das CSR-Management von KMU, so das Ergebnis, ist überwiegend regional und nicht global, überwiegend informal und nicht formal geprägt. Dies ist keine Schwäche und auch kein Nachteil, sondern entspricht den Ressourcen und Kernkompetenzen von KMU, auf die sich CSR-Aktivitäten immer beziehen müssen, wenn sie nachhaltig Erfolg haben wollen. Der Gang der Argumentation wird dann aufzeigen, was aus diesen Befunden für das Management von CSR folgen muss: KMU sollten systematisch eine lokale und regionale Strategie ihrer CSR-Aktivitäten weiter verfolgen, sowohl hinsichtlich der Kommunikation ihrer CSR-Maßnahmen als auch ihrer Anbindung an politische und zivilgesellschaftliche Organisationen in einem Netzwerk auf kommunaler Ebene. Dazu bedarf es neuer Formen des Dialogs und der Kooperation zwischen Unternehmen, Staat und Zivilgesellschaft.

CSR – eine kurze Begriffsbestimmung

Die Europäische Kommission schlägt eine Definition des Begriffes CSR vor, die auf der Freiwilligkeit zusätzlichen Engagements fußt. Danach ist CSR ein Konzept, „das

¹ Vgl. hierzu Wieland et al. (2009).

Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“² Des Weiteren führt die Europäische Kommission aus, dass CSR-Aktivitäten nicht nur als Kostenverursacher, sondern auch als Investment betrachtet werden und diese die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens betreffen sollen.

Dieses Verständnis von CSR der Europäischen Kommission wird in diesem Aufsatz erweitert: In Anlehnung an die Definition von Wieland wird CSR verstanden als ein in einer Unternehmens- und Führungskultur in Leitlinien, Organisationsanweisungen und Verfahren materialisiertes werte- und normengeleitetes Management zur Lösung ökonomischer, sozialer und ökologischer Problemlagen. Die Definition dessen, was eine solche Lage auszeichnet, vollzieht sich über Stakeholder und gesellschaftliche Standards.³

Steuerungsstrukturen und -mechanismen in der Unternehmung zur Führung, zum Management und zur Erfolgskontrolle von CSR-Aktivitäten werden unter dem Begriff *Governance von CSR* zusammengefasst.⁴ Die Governance von CSR beinhaltet Regeln und organisatorische Einrichtungen sowohl informeller als auch formeller Art. Zu den informellen Regelungen gehören beispielsweise Unternehmenswerte und Unternehmenskultur; formelle Regelungen beinhalten gesetzliche Rahmenbedingungen und unternehmens-spezifische Anweisungen, Leitlinien und Verfahren.

Handlungsfelder und Ziele von CSR

CSR-Aktivitäten einer Unternehmung können verschiedene Handlungsfelder mit unterschiedlichen Zielsetzungen betreffen. So werden üblicherweise die folgenden vier Felder aufgezählt⁵:

i) *Arbeitsplatz*: In diesem Feld von CSR-Aktivitäten wird die Beziehung „Mitarbeiter – Unternehmen“ betrachtet. Aus- und Weiterbildungsprogramme, flexible Arbeitszeitregelungen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden zu den Maßnahmen gezählt, ebenso wie eine zusätzliche betriebliche Altersvorsorge und z.B. die Mitsprache der Mitarbeiter bei unternehmerischen Entscheidungsfindungen.

ii) *Markt*: Die Gewährleistung von Produktsicherheit und Produktqualität, eine faire Preisgestaltung, Ehrlichkeit gegenüber Geschäftspartnern und umfassende Verbraucherinformationen sind Merkmale dieses Feldes.

² Europäische Kommission 2001, 5.

³ Vgl. Wieland 2005, 14 sowie Wieland 2003.

⁴ Vgl. Wieland 2008, 18.

⁵ Vgl. u.a. Dresewski/UPJ 2007, 11.

iii) *Gemeinwesen*: Der Fokus des Feldes Gemeinwesen liegt auf der Unterstützung kommunaler Aktivitäten und gemeinnütziger Organisationen durch die Unternehmen, indem diese ihre eigenen Ressourcen und Kompetenzen einsetzen. Es werden z.B. Maßnahmen wie Sponsoring, Spenden und ehrenamtliches Engagement von Mitarbeitern aufgeführt. Zusätzlich sind langfristige Partnerschaften mit sozialen Organisationen ein Aktionsbereich.

iv) *Umwelt*: Im Feld Umwelt sind vor allem die zentralen Themen Energieeinsparungen, effiziente Nutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen und Reduktion von Emissionen enthalten.

Im Rahmen eines auf gesellschaftliche Problemlösung ausgerichteten CSR Managements werden ökonomische, soziale und ökologische Ziele, unter dem Einsatz der Kompetenzen des Unternehmens auf lokaler, regionaler, nationaler oder globaler Ebene, verfolgt. Ziele der CSR-Aktivitäten sind somit, mit den vorhandenen Ressourcen und unter Nutzung der eigenen Kompetenzen gesellschaftliche Zielsetzungen in ihrer Realisierung zu fördern, und damit zugleich das Risiko- und Reputationsmanagement der Unternehmen zu unterstützen.

1 Untersuchungsmethode

Die vorliegende komparative Analyse basiert auf dem Vergleich der folgenden 14 CSR-Studien aus den Jahren 2002 bis 2008, die sich überwiegend auf Deutschland fokussieren.

Tab. 1: CSR-Studien

Nr.	Auftraggeber	Titel der Studie	Jahr
1	EU Kommission	Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung	2002
2	Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM)	Corporate Citizenship: Das Unternehmen als 'guter Bürger'	2002
3	Bertelsmann Stiftung	Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen	2005
4	Deutsche Standards, Handelsblatt	Deutsche Standards – Unternehmerische Verantwortung Umfrage	2005
5	Universität Hannover, Lehrstuhl Marketing und Konsum (muk)	Konsumentenorientierte Kommunikation über Corporate Social Responsibility (CSR)	2006
6	Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer e.V. (ASU)	ASU-Unternehmerumfrage – Corporate Social Responsibility (CSR)	2007
7	Stiftung Familienunternehmen, Bertelsmann Stiftung	Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen	2007
8	BDI, Ernst & Young AG, IKB	BDI Mittelstandspanel. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung. Frühjahr 2007 (Langfassung)	2007
9	Ernst & Young AG und Fachhochschule Gelsenkirchen: UNESCO Lehrstuhl für Entrepreneurship und Interkulturelles Management	Verantwortung und Entrepreneurship – Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand	2007
10	EU-Kommission	Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland – aktueller Stand und zukünftige Entwicklung	2007
11	student network for ethics in economic education and practice (sneep)	Corporate Social Responsibility bei kleinen und mittleren Unternehmen in der Metropolregion Hamburg	2007
12	TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH, outermedia GmbH	Corporate Social Responsibility (CSR) bei kleinen und mittleren Unternehmen in Berlin	2007
13	Universität Potsdam, Lehrstuhl für Corporate Governance und e-commerce	Analyse der Corporate Social Responsibility in börsennotierten Unternehmen	2007
14	TÜV Rheinland Impuls GmbH, Bonne Nouvelle Unternehmenskommunikation, Zentrum für Evaluation und Methoden (ZEM) der Universität Bonn	1. TrendScan Wirtschaft Studie 2009: Vom guten Geschäft mit dem schlechten Gewissen – CSR und die deutsche Wirtschaft	2008

Die Auswahl der Studien basiert auf folgenden Überlegungen: Die Studien der Europäischen Kommission und des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) aus dem Jahr 2002 sind aufgrund ihrer Repräsentativität und des hohen Rücklaufes gute Ansatzpunkte für eine komparative Analyse der Governance von CSR bei großen, kleinen und mittleren Unternehmen. Nahezu alle folgenden Studien basieren auf diesen Studien bzw. nehmen Bezug auf sie.

Die Bertelsmann Stiftung hat in ihrer Umfrage zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in Zusammenarbeit mit TNS Emnid 500 Top-Entscheider der deutschen Wirtschaft befragt.

Die Governance von CSR bei Großunternehmen berücksichtigen auch die Studien des Deutschen Standards/Handelsblatts, der Universität Hannover und der Universität Potsdam, wobei letztere den Fokus alleinig auf börsennotierte Unternehmen legt.

Die Umfrage der Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer unterscheidet nicht zwischen großen, kleinen und mittleren Unternehmen, sondern bezieht sich ausschließlich auf familiengeführte Unternehmen. Diese Studie macht deutlich, weshalb eine rein quantitative Definition von KMU nicht ausreichend ist. Eine weitere aktuelle Studie mit dem Fokus Familienunternehmen wurde von der Stiftung Familienunternehmen zusammen mit der Bertelsmann Stiftung durchgeführt.

Die Ergebnisse des BDI-Mittelstandspanels haben aufgrund der großen Anzahl der befragten Unternehmen im Bereich der KMU große Bedeutung. Ebenfalls in Zusammenarbeit mit dem BDI durchgeführt, ist die Studie der Ernst & Young AG eine umfangreiche Quelle, da sie nicht nur die Gründe für gesellschaftliches Engagement von KMU abfragt, sondern detailliert auch auf die getroffenen Maßnahmen eingeht.

Die aktuelle Studie der Europäischen Kommission (2007) befasst sich erneut mit Unternehmen aus ganz Deutschland und wurde hier ausgewählt, da sie neben den CSR-Maßnahmen auch die Relevanz und vor allem die Bekanntheit des Begriffes CSR bei KMU abfragt.

Hinzugezogen wurden zudem die Studien des student network for ethics in economic education and practice (sneep) und der TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH, um neben den ansonsten regional ungebundenen Studien zwei auf spezielle Regionen bezogene Studien mit den spezifischen Ausprägungen der Governance von CSR, sowohl in der Bundeshauptstadt als auch in einer Handelsmetropole in Deutschland, zu analysieren.

Die aktuellste Studie von der TÜV Rheinland Impuls GmbH, Bonne Nouvelle Unternehmenskommunikation und des Zentrums für Evaluation und Methoden (ZEM) der Universität Bonn untersucht die CSR-Effizienz der deutschen Wirtschaft.

Die genannten CSR-Studien differieren grundlegend in ihren methodischen Herangehensweisen:

Erstens unterscheiden sie sich jeweils hinsichtlich der befragten Unternehmen: Einige Studien befragen ausschließlich KMU, andere fokussieren Familienunternehmen oder schließen DAX Unternehmen mit ein. Zweitens variieren die den Studien zu Grunde liegenden Definitionen von KMU erheblich: Zum einen werden quantitative Definitionen des Mittelstands als Basis genommen, in der sich der Mittelstand nur über Umsatz und Mitarbeiterzahl definiert. Zum anderen werden auch qualitative Definitionen hinzugezogen, bei denen neben der Mitarbeiterzahl und dem Umsatz auch die Struktur der Unternehmen zählt. So wurden teilweise Unternehmen einbezogen, die sich selbst als „dem Mittelstand zugehörig“ deklarieren.⁶ Drittens ist die Methode der Befragung und Gesamtheit der befragten Unternehmen unterschiedlich: angefangen bei einem Rücklauf von 40 bis 940 Fragebögen über 140 bis 1000 beantwortete Onlinefragebögen bis zu 500 bis 7600 durchgeführte telefonische Befragungen sowie 40 durchgeführte persönliche Interviews.

Diese soeben erwähnten drei Unterschiede werden/wurden für die hier vorgelegte Studie vernachlässigt. Es muss an dieser Stelle ebenfalls unterstrichen werden, dass Unternehmen, die bereits aktiv im Bereich CSR sind, eine höhere Bereitschaft zur Teilnahme an Studien in diesem Bereich zeigen.

2. Vorgehensweise

Im Folgenden werden die in die Untersuchung einbezogenen CSR-Studien zum Zwecke ihres Vergleichs anhand von fünf Ebenen, die für das Management von Werten und moralisch aufgeladenen Transaktionen wichtig sind, analysiert: *Strategie und Organisation, Fristigkeit und Finanzierung, Kommunikation, Kooperation und Netzwerke und Erfolgskontrolle*.⁷

i) *Strategie und Organisation*: Sind die CSR-Maßnahmen in die Unternehmensstrategie eingebunden? Wo sind die Maßnahmen organisatorisch angesiedelt? Gibt es formelle und informelle Regeln im Umgang mit gesellschaftlicher Verantwortung? Werden vorhandene Strukturen genutzt, um CSR-Maßnahmen zu koordinieren?

ii) *Fristigkeit und Finanzierung*: Gibt es Unterschiede zwischen großen, kleinen und mittleren Unternehmen bezüglich der Dauer, der vertraglichen Bindung und/oder der Planung der Aktivitäten im Bereich CSR? Gibt es ein festes Budget für CSR-Aktivitäten?

⁶ Vgl. TÜV Rheinland Impuls GmbH et al. 2008, 6.

⁷ Vgl. Wieland 2004, 27.

iii) *Kommunikation*: Werden CSR-Maßnahmen gezielt sowohl nach innen als auch nach außen kommuniziert? Welche Kommunikationswege werden genutzt? Sind die Maßnahmen und vor allem deren Kommunikation auf die Anforderungen der relevanten Stakeholder abgestimmt?

iv) *Kooperation und Netzwerke*: Werden CSR-Maßnahmen mit Kooperationspartnern wie gemeinnützigen Organisationen, Verbänden oder kommunalen Einrichtungen durchgeführt? Werden konsequent CSR-Netzwerke genutzt? Gibt es einen Zusammenhang zwischen der regionalen Ausrichtung des Unternehmens und der Art der genutzten Netzwerke?

v) *Erfolgskontrolle*: Findet eine Erfolgskontrolle der CSR-Maßnahmen statt? Werden Maßnahmen sowohl intern durch die Geschäftsleitung als auch extern durch Prüfungsgesellschaften kritisch überprüft?

In jeder dieser Ebenen werden die spezifischen Governancestrukturen von CSR bei KMU und bei Großunternehmen anhand von ausgewählten Beispielen der CSR-Studien beschrieben und hinsichtlich ihrer schwachen, mittleren oder starken Governancestrukturen analysiert.

3. Analyse der CSR-Studien

3.1 Strategie und Organisation

Die Einbindung der CSR-Aktivitäten in die Unternehmensstrategie und die Nutzung unternehmenseigener Kompetenzen sind relevant für eine erfolgreiche Umsetzung. Die Ebene *Strategie und Organisation* berücksichtigt die organisatorische Einbindung von CSR-Maßnahmen, die Zuständigkeiten für diese sowie informelle und formelle Regeln bei deren Umsetzung.

Unabhängig von der Unternehmensgröße, so der Tenor der von uns untersuchten CSR-Studien, liegt die Zuständigkeit für das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung primär beim Top-Management.⁸ CSR ist „Chefsache“, d.h. die Planung, Durchführung und Auswertung liegt in den Händen der Geschäftsführung oder des Vorstandes.⁹ Das gesellschaftliche Engagement in Deutschland ist, wie in vielen Studien hervorgehoben wird, stark durch die Grundwerte der Sozialen Marktwirtschaft

⁸ Vgl. z.B. Bertelsmann Stiftung 2005, 20.

⁹ Vgl. z.B. TÜV Rheinland Impuls GmbH et al. 2008, 16.

geprägt. Die Motivation, gesellschaftlich Verantwortung zu übernehmen, ist überwiegend aus der eigenen Unternehmenskultur heraus begründet und weniger durch Erwartungen von außen getrieben.¹⁰

KMU: Die CSR-Studien betonen, dass KMU durch ihre flachen Hierarchien, ein familiäres Umfeld und einen proklamierten integrativen Führungsstil CSR-Maßnahmen schnell und zielgerichtet umsetzen können.

Es muss allerdings auch festgehalten werden, dass die Begrifflichkeit „Corporate Social Responsibility“ bei den befragten KMU zum Teil auf Irritation stößt: Viele Geschäftsführer von KMU verstehen CSR als begriffliche Neuerfindung eines aus der deutschen Unternehmertradition stammenden Begriffes der verantwortlichen Unternehmensführung. Der Anglizismus CSR stößt weitestgehend auf Ablehnung und wird als nicht notwendig erachtet, da verantwortungsvolles Handeln bereits Teil des Selbstverständnisses von KMU sei.¹¹

Die Entscheidung zur Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung, so der Tenor der Studien, ist meist einzelpersonabhängig und liegt nicht selten in der Hand des Inhabers der Unternehmung. Dieser betont die freiwillige Selbstbindung und lehnt den Einfluss externer Institutionen ab. Nach der Studie der Ernst & Young AG sehen 77 Prozent der befragten Unternehmen CSR als „Chefsache“ an.¹² In der Studie des sneep werden weitere Motivationsgründe aufgeführt: „Einerseits können die persönliche Überzeugung und die persönliche Betroffenheit des Unternehmers Anlass für ein Engagement sein, andererseits kann aber auch die Eitelkeit des Geschäftsführers, ein gewisses Engagement gegenüber Dritten vorweisen zu können, einen Motivationsfaktor darstellen.“¹³

Eine formale Einbindung in die Unternehmensstrategie und eine Nutzung der Managementkompetenzen des Unternehmens finden daher eher selten statt.¹⁴ Die Studie der Ernst & Young AG sieht Verbesserungsbedarf in der strategischen Ausrichtung der CSR-Aktivitäten bei KMU: Unternehmer von KMU sollten aus dem Selbstverständnis für CSR-Maßnahmen einen Wettbewerbsvorteil generieren können. Da CSR-Maßnahmen nicht nur zu Reputationserfolgen führen können, sondern auch zu Misserfolgen mit teils weit reichenden finanziellen Konsequenzen, sollte die aktive Steuerung von CSR-Maßnahmen zu einem Element risikoorientierter

¹⁰ Vgl. Bertelsmann Stiftung 2005, 26.

¹¹ Vgl. sneep 2007, 44.

¹² Vgl. Ernst/Young AG et al. 2007, 27.

¹³ sneep 2007, 38.

¹⁴ Vgl. TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH/Outermedia GmbH 2007, 8.

Unternehmensführung werden.¹⁵ Es ist allerdings fraglich, ob diese Empfehlung in Übereinstimmung mit der bisherigen personalen und lokalen Charakterisierung von CSR in KMU zu bringen ist. Dass CSR ein „Gesicht“ hat, scheint vielmehr hinsichtlich seiner Glaubwürdigkeit ein Vorteil zu sein.

Die Studien stellen die überwiegend lokale Ausrichtung der CSR-Aktivitäten heraus. So hebt beispielsweise die Studie der Bertelsmann Stiftung, bei welcher ausschließlich Familienunternehmen befragt wurden, hervor, dass Unternehmen neben dem unmittelbaren Bereich der betrieblichen Strukturen und Grenzen gesellschaftliche Aktivitäten in einer lokalen oder regionalen Ausdehnung suchen.¹⁶ Auch die Studie der TÜV Rheinland Impuls GmbH betont ausdrücklich die Lokalität der CSR-Maßnahmen bei den befragten, meist mittelständischen Unternehmen.¹⁷ Die Bertelsmann-Studie zeigt, dass sich eine gewisse Diskrepanz ergibt „aus der internationalen wirtschaftlichen Ausrichtung vieler Familienunternehmen und einer im Gegensatz dazu recht ausgeprägten lokalen, regionalen bzw. nationalen Orientierung ihres gesellschaftlichen Engagements.“¹⁸

Großunternehmen: Die Governance von CSR bei Großunternehmen zeichnet sich im Vergleich zu KMU durch eine stärkere formale Einbindung der Aktivitäten in die Unternehmensstrategie (z.B. Abstimmung der einzelnen CSR-Maßnahmen zu einem Gesamtkonzept) und eine vergleichsweise besser ausgeprägte Nutzung der unternehmenseigenen Kompetenzen (z.B. Nutzung der Planungsinstanzen zur Koordinierung der CSR-Maßnahmen, Einbindung von Mitarbeitern in den Entscheidungs- und Kontrollprozess der CSR-Aktivitäten) aus.

Regelungen und organisatorische Vorgaben externer Institutionen werden eher begrüßt, da damit eine Rechtssicherheit geschaffen und der Rahmen der Maßnahmen besser abgesteckt werden kann. Die Studie der Universität Potsdam führt Instrumente wie Stakeholder Workshops, Lieferantenaudits und Presseauswertungen als mögliche Bestandteile einer CSR-Strategie auf, die es ermöglicht, Defizite zu erkennen und Maßnahmen gezielt und gewinnbringend einzusetzen.¹⁹

¹⁵ Vgl. Ernst/Young AG et al. 2007, 32.

¹⁶ Vgl. Stiftung Familienunternehmen/Bertelsmann Stiftung 2007, 17.

¹⁷ Vgl. TÜV Rheinland Impuls GmbH et al. 2008, 24.

¹⁸ Stiftung Familienunternehmen/Bertelsmann Stiftung 2007, 7.

¹⁹ Vgl. Universität Potsdam 2007, 5.

Großunternehmen sind eher bereit, freiwillige Zertifizierungen (z.B. Öko-Audits) vorzunehmen.²⁰ Des Weiteren gaben 75 Prozent der von der Universität Potsdam befragten börsennotierten Unternehmen an, über ein eigenes Ressort für Umweltbelange zu verfügen, und 80 Prozent haben laut dieser Studie Ethikrichtlinien aufgestellt, die der Unternehmenspolitik entsprechen.

Bei Großunternehmen trägt die Governance von CSR der meist globalen Ausrichtung der Geschäftstätigkeit Rechnung. In der Studie der Bertelsmann Stiftung wird notiert, dass insbesondere Großunternehmen der Meinung sind, dass unternehmerisches Wirtschaften in einem direkten Zusammenhang mit ihrem sozialen und ökologischen Engagement stehen muss und kann.²¹

3.2 *Fristigkeit und Finanzierung*

Hinsichtlich der *Fristigkeit und Finanzierung* wird analysiert, ob es Unterschiede in der Dauer, der Planung der Aktivitäten inklusive der Finanzierung oder der vertraglichen Bindung im Bereich CSR zwischen großen Unternehmen und KMU gibt.

- *KMU*: KMU agieren schnell und unbürokratisch bei der Unterstützung von kleineren Projekten in der Gemeinde (z.B. finanzielle Unterstützung eines Kindergartens). Die getroffenen Maßnahmen, die sich sehr häufig in den Bereichen Sponsoring und Spenden bewegen, sind jedoch oftmals sporadisch und nicht von dauerhafter Natur. Im BDI-Mittelstandspanel wird dies wie folgt dargestellt: „Die Erhebungsergebnisse zeigen allerdings, dass eine Mehrzahl an Unternehmen auf diesem Gebiet eher als sporadischer und seltener als dauerhafter Förderer und Unterstützer gesellschaftlicher Anliegen auftritt.“²² Die EU Kommission schreibt dazu bereits 2002, dass die „meisten externen sozial verantwortungsvollen Aktivitäten von KMU [...] gelegentlicher Natur und ohne Bezug zur Unternehmenspolitik“ sind.²³

Entscheidungen zu CSR-Maßnahmen werden meist kurzfristig getroffen. In der TÜV-Studie gab beispielsweise die Mehrheit der befragten Unternehmen an, dass sie ihre CSR-Maßnahmen nicht langfristig plant, sondern kurzfristig – im Zeitspektrum bis

²⁰ Vgl. Deutsche Standards/Handelsblatt 2005, 4 nach welcher 70,3 Prozent der befragten Unternehmen aus DAX, M-DAX und S-DAX und aus dem Mittelstand freiwillige Zertifizierungen befürworten.

²¹ Vgl. Bertelsmann Stiftung 2005, 7.

²² BDI et al. 2007, 59.

²³ EU Kommission 2002, 7

zu einem Jahr – agiert. CSR ist somit ein „ad-hoc“-Thema.²⁴ Es gibt kaum eingeplante Budgets für Aktivitäten im Bereich CSR, so der Tenor der Studien. Die TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH betont in ihrer Studie, dass die Finanzierung von Maßnahmen des gesellschaftlichen Engagements auf der Grundlage von längerfristig geplanten Budgets bei KMU eher selten ist (10 Prozent der befragten KMU).²⁵ Der BDI führt aus: „Offenbar bevorzugt die Industrie das gesellschaftliche Engagement auf Zeit bzw. aus gegebenem Anlass.“²⁶ Diese Beobachtungen entsprechen den Schlussfolgerungen, die wir auf der Ebene *Strategie und Organisation* gezogen haben.

Die Kurzfristigkeit der CSR-Maßnahmen spiegelt sich auch in der Finanzierung dieser wider: So gaben in der TÜV Rheinland Impuls Studie lediglich 33 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie über ein festes Budget für CSR-Aktivitäten verfügen. 66 Prozent der Befragten stellen das Geld für CSR-Maßnahmen je nach Bedarf bereit.²⁷

Allerdings sollten diese Beobachtungen zur „Kurzfristigkeit“ unserer Meinung nach in dem Zusammenhang interpretiert werden, dass KMU ebenfalls durch ein auf Traditionsbildung und Langfristigkeit abstellendes Selbstverständnis charakterisiert sind. Dieses entspricht auch den Ergebnissen der Studie Bertelsmann Initiative „Unternehmen für die Region“.²⁸

- *Großunternehmen*: Bei Großunternehmen ist eine Tendenz hin zu längerfristigem Engagement zu erkennen. Maßnahmen werden regelmäßig durchgeführt und auch eine vertragliche Bindung ist nicht ausgeschlossen.

So finden sich beispielsweise eigens zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung gegründete Stiftungen mit einem Fokus auf Nachhaltigkeit und Dauerhaftigkeit ihres Einsatzes.²⁹ Großunternehmen haben oftmals ein festgelegtes Budget für CSR-Maßnahmen. In der Studie der TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH gaben drei Viertel der großen Unternehmen an, sich nach einem konkreten Budget zu richten.

²⁴ Vgl. TÜV Rheinland Impuls GmbH et al. 2008, 27.

²⁵ Vgl. TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH/Outermedia GmbH 2007, 46.

²⁶ Ebenda, 59.

²⁷ Vgl. TÜV Rheinland Impuls GmbH et al. 2008, 10.

²⁸ Vgl. Bertelsmann Stiftung 2009.

²⁹ Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt die Anzahl der Unternehmen, die sich durch eigene Stiftungen gesellschaftlich engagieren. Vgl. z.B. Deutsche Standards/Handelsblatt 2005.

3.3 Kommunikation

Auf der Ebene der *Kommunikation* werden die Anzahl der genutzten Kommunikationswege zur systematischen Bekanntmachung der Aktivitäten im Bereich CSR und die Abstimmung mit bzw. auf die relevanten Stakeholder untersucht. Zu den unternehmensinternen Kommunikationswegen von CSR-Aktivitäten gehören beispielsweise Publikationen in der Betriebszeitung, Gespräche mit Vorgesetzten, Gruppen-Meetings, Einweisung neuer Mitarbeiter und das Intranet. Externe Kommunikationswege beinhalten beispielsweise die Kommunikation gegenüber Geschäftspartnern, Pressearbeit, Diskussion mit externen Interessensgruppen, Geschäftsberichte, CSR- oder Nachhaltigkeitsberichte und das Internet.

- *KMU*: Die internen Kommunikationskanäle, so der Tenor der Studien, sind bei KMU besonders stark: Neben der informalen internen Kommunikation wie Mundpropaganda bzw. Mitarbeitergespräche werden formale Kommunikationswege wie die Information der Mitarbeiter über Mitarbeiterzeitungen und Reden eingesetzt.³⁰ So kommuniziert oftmals der Unternehmer firmenintern die CSR-Maßnahmen persönlich und teilweise auch anhand einer Firmenbroschüre.³¹ Den Studien zufolge ist das primäre Ziel der internen Kommunikation der CSR-Maßnahmen bei KMU, die eigenen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.³²

Hinsichtlich der externen Kommunikation werden die CSR-Aktivitäten von KMU fast ausschließlich im Geschäftsbericht erwähnt. Laut der Studie des Deutsche Standards/Handelsblattes geben mehr als 50 Prozent der befragten Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern die Aufnahme der Aktivitäten in den Geschäftsberichten an.³³ Die Studie des muk legt nahe, dass KMU im Vergleich zu Großunternehmen insgesamt ihre CSR-Aktivitäten extern nicht so umfassend kommunizieren.³⁴ Die Nutzung der möglichen Kommunikationswege wird nur bedingt vorangetrieben, und eine Abstimmung auf die relevanten Stakeholder findet weniger häufig statt. Die EU Kommission fand in ihrer aktuellen Studie ebenfalls heraus, dass 96 Prozent der befragten KMU CSR-Themen nicht anhand eines speziellen CSR-Berichts kommunizieren.³⁵

³⁰ Vgl. Stiftung Familienunternehmen/Bertelsmann Stiftung 2007, 36.

³¹ Vgl. exemplarisch TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH/Outermedia GmbH 2007, 33.

³² Vgl. exemplarisch sneep 2007, 47 sowie Ernst & Young et al. 2007, 5.

³³ Vgl. Deutsche Standards/Handelsblatt 2005.

³⁴ Vgl. Universität Hannover 2006, 25.

³⁵ Vgl. EU Kommission 2007, 18.

Unternehmer, die sich z.B. in einem Ehrenamt im lokalen Umfeld engagieren, treten dort eher als engagierte Privatperson denn als Unternehmer auf.³⁶

- *Großunternehmen*: Signifikante unternehmensgrößenspezifische Unterschiede existieren insbesondere in dem Bereich der Kommunikation: Großunternehmen nutzen zahlreiche Kommunikationswege und stimmen die Formen der Kommunikation und die Inhalte auf die relevanten Stakeholder ab.³⁷ Ziel der Kommunikation von CSR-Maßnahmen bei Großunternehmen, so der Tenor der Studien, ist oftmals die Erzielung von Reputationsgewinnen. So verfassen Großunternehmen häufiger Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichte sowie regelmäßige Pressemitteilungen und weisen nach der Studie des Deutschen Standards/Handelsblattes konsequent auf ihre Aktivitäten im Bereich CSR hin.³⁸ Auch die Studie der Bertelsmann Stiftung betont die klassischen Instrumente der Kommunikation und führt zudem an, dass mit steigender Unternehmensgröße, die Kommunikation über spezielle Instrumente wie z.B. CSR-Berichte zunimmt.³⁹

3.4 Kooperation und Netzwerke

Auf der Ebene *Kooperation und Netzwerke* wird erfasst, inwieweit große Unternehmen bzw. KMU ihre CSR-Maßnahmen gemeinsam mit Kooperationspartnern wie gemeinnützigen Organisationen, Verbänden oder kommunalen Einrichtungen durchführen oder sich in CSR-Netzwerken wie CSR Europe und Global Compact von Unternehmen engagieren.

- *KMU*: Laut der aktuellen TÜV Rheinland Impuls Studie arbeiten einige KMU mit Kooperationspartnern zusammen. Am häufigsten werden lokale gemeinnützige Organisationen sowie Verbände zur gemeinsamen Organisation und Durchführung der CSR-Maßnahmen genannt⁴⁰.

In allen Studien wird deutlich, dass KMU selten die Kompetenzen von CSR-Netzwerken und die Möglichkeit des Austausches, weder regional noch überregional, nutzen. Des Weiteren wird angeführt, dass KMU auf die jeweiligen Branchenverbände verweisen, die die Unternehmen über aktuelle Entwicklungen informieren. Eine

³⁶ Vgl. Snee 2007, 47.

³⁷ Vgl. BDI 2008, 71.

³⁸ Vgl. Deutsche Standards/Handelsblatt 2005, 6.

³⁹ Jedoch ergab die Umfrage, dass zwar im Vergleich zu KMU dieses Instrument häufiger genutzt wurde, der Prozentsatz von 20 Prozent aber recht gering ist. Vgl. Bertelsmann Stiftung 2005, 24.

⁴⁰ Vgl. TÜV Rheinland Impuls GmbH et al. 2008, 28.

Tendenz für eine aktive Mitwirkung in CSR-Netzwerken ist in den vorliegenden Studien nicht erkennbar.

Sneep verwendet in seiner Studie dazu die markantesten Formulierungen, indem darauf hingewiesen wird, dass wenig unternehmensübergreifender Dialog stattfindet und dass als wichtige Informationsquelle lediglich einzelne Branchenverbände und lokale Treffen dienen.⁴¹ Die Studie verweist weiterhin darauf, dass keines der befragten Unternehmen Mitglied eines CSR-Netzwerkes ist und Unternehmer eher Rat bei befreundeten Unternehmen, Bekannten und Verwandten suchen, falls Bedarf besteht. KMU haben laut sneep die strategische Komponente von CSR und CSR-Netzwerken noch nicht erkannt, sie äußern jedoch einen Informationsmangel bezüglich dieser Themen und schreiben den eigenen Branchenverbänden die Fachkompetenz und die Aufgabe zu, diese Defizite zu beheben.⁴²

Das Deutsche Standards/Handelsblatt befragte Unternehmen unter anderem nach den Mitgliedschaften in ausgewählten nationalen und internationalen Unternehmensnetzwerken und gab die folgenden Auswahlmöglichkeiten:⁴³ Global Compact, Wertorientierte Indizes, B.A.U.M. e.V., CSR Europe, CERES-Richtlinien, World Business Council for Sustainable Development, Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik, Responsible Care Initiative, Global Reporting Initiative (GRI), Initiative für Beschäftigung und Teamarbeit für Deutschland. Dazu bot der Fragebogen die Möglichkeit, im Punkt „Sonstige“ weitere Netzwerke zu nennen. Das Ergebnis bei den Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern zeigt, dass keines der befragten Unternehmen Mitglied in einem der vorgeschlagenen Netzwerke ist. Lediglich zwei Nennungen unter den „Sonstigen“ deuten auf eine Mitgliedschaft in einem Netzwerk hin.

- *Großunternehmen*: Großunternehmen kooperieren oftmals mit Dritten im Rahmen ihres gesellschaftlichen Engagements. Häufig arbeiten sie mit Unternehmensverbänden oder anderen Unternehmen sowie gemeinnützigen Organisationen zusammen. Laut der Studie von Bertelsmann spielt die Zusammenarbeit mit Bürgergruppen, Umweltorganisationen und Nichtregierungsorganisationen bei der Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Aktivitäten bei großen Unternehmen eher eine Rolle.⁴⁴

Die Studie des Deutsche Standards/Handelsblattes zeigt, dass mit zunehmender Größe des Unternehmens die Mitgliedschaften in CSR- Netzwerken zunehmen.

⁴¹ Vgl. sneep 2007, 49.

⁴² Vgl. ebenda, 53.

⁴³ Vgl. Deutsche Standards/Handelsblatt 2005, 5.

⁴⁴ Vgl. Bertelsmann Stiftung 2005, 18.

Großunternehmen nutzen den Austausch und die Fachkompetenz von CSR-Netzwerken intensiver als KMU. Beispielsweise gaben in der besagten Studie bei den Unternehmen mit mehr als 100.000 Mitarbeitern 66,6 Prozent der Befragten an, Mitglied im Global Compact zu sein. Zudem nannten über 80 Prozent der befragten Unternehmen weitere, über die vorgegebene Auswahl hinausgehende Mitgliedschaften.⁴⁵

3.5 Erfolgskontrolle

In der Ebene *Erfolgskontrolle* werden die interne oder externe Überprüfung des Erfolgs der CSR-Maßnahmen berücksichtigt.⁴⁶

- *KMU*: KMU, die sich gesellschaftlich engagieren, berichten von einer Verbesserung der Mitarbeitermotivation und der Arbeitsatmosphäre. Laut der Studie der Stiftung Familienunternehmen werden direkte wirtschaftliche Erfolge wie eine Steigerung der Umsatzerlöse oder eine Kostenreduktion kaum erzielt. Die Rückwirkungen des gesellschaftlichen Engagements auf den Unternehmenserfolg werden allerdings kaum gemessen: „Direkte Erfolgskontrollen z.B. über Controlling-Prozesse spielen nur in sehr wenigen Unternehmen eine Rolle“.⁴⁷

KMU verweisen oftmals auf die freiwillige Selbstbindung und folglich auch auf eine freiwillige Selbstkontrolle von CSR-Aktivitäten. So geben KMU in den Studien an, dass CSR-Maßnahmen intern kontrolliert werden. In der aktuellen TÜV Rheinland Impuls Studie gaben beispielsweise 35 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie den Erfolg ihrer CSR-Maßnahmen gar nicht überprüfen und weitere 40 Prozent gaben an, diese nur intern zu prüfen.⁴⁸ Der Mangel an Erfolgskontrolle spiegelt sich auch in persönlichen Interviews wider und bestätigt, „dass konkrete Kontrollprozesse der CSR-Aktivitäten im Mittelstand kaum existieren.“⁴⁹

Der Studie der Ernst & Young AG folgend verneinen nahezu 50 Prozent der befragten Unternehmen z.B. die Prüfung der Transparenz und Glaubwürdigkeit von

⁴⁵ Vgl. ebenda 2005, 29.

⁴⁶ Eine externe Erfolgskontrolle kann durch Zertifizierungs- oder Auditororganisationen erfolgen. Beispiele sind der Qualitätsstandard ISO 9000, der Umweltstandard ISO 14001, der Sozialstandard SA8000 oder für die Berichterstattung für den Global Compact nach Maßgabe der Global Reporting Initiative (GRI).

⁴⁷ Vgl. Stiftung Familienunternehmen/Bertelsmann Stiftung 2007, 29.

⁴⁸ Vgl. TÜV Rheinland Impuls GmbH et al. 2008, 11.

⁴⁹ TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH/Outermedia GmbH 2007, 9.

Nachhaltigkeitsberichten durch externe Institutionen.⁵⁰ Laut der ASU Umfrage gaben 70 Prozent der befragten Unternehmer an, dass das gesellschaftliche Engagement keiner gesetzlichen Verpflichtung unterliegen dürfe, da dies ein bereits bestehendes gesellschaftliches Engagement im Keim ersticken würde.⁵¹

- *Großunternehmen*: Großunternehmen setzen in deutlich stärkerem Maße interne Kontrollmaßnahmen um und befürworten zumindest tendenziell Erfolgskontrollen durch externe Institutionen. Die Studie der TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH ergab, dass Großunternehmen ihr Engagement zu 60 Prozent intern und 56 Prozent extern kontrollieren lassen.⁵² Bei Großunternehmen scheint ebenfalls eine Regulierung von außerhalb eher akzeptiert und auch gefordert zu werden.⁵³

4. Übersicht der Analyse-Ergebnisse

Zur Messung des Zielerreichungsgrades und zur Beurteilung der Qualität der durchgeführten CSR-Maßnahmen werden in dieser Studie drei Kriterien vorgeschlagen: Effektivität, Effizienz und Legitimität.⁵⁴ Diese Kriterien bilden in der komparativen Analyse die Grundlage für die Beurteilung der Governance von CSR bei KMU und Großunternehmen hinsichtlich schwacher, mittlerer oder starker Governancestrukturen und -mechanismen und sind der Kern der folgenden Ausführungen.

1) *Effektivität*: Die Effektivität der Governance von CSR bedeutet, dass die Governancestrukturen der Unternehmung ermöglichen, den angestrebten Output auch tatsächlich zu erreichen und dass dieser Output eine nachhaltige Implementierung ermöglicht und kontrollierbar in gesellschaftliche Prozesse umgesetzt werden kann.

- *Strategie und Organisation*: Die Governancestrukturen von CSR bei großen, kleinen und mittleren Unternehmen sind für den jeweiligen Schwerpunkt ihrer CSR-Aktivitäten – KMU überwiegend auf regionaler oder lokaler Ebene und Großunternehmen auf nationaler oder internationaler Ebene – passend.

- *Fristigkeit und Finanzierung*: Sowohl bei KMU als auch bei Großunternehmen stimmen die Fristigkeit und Governance von CSR überein. Allerdings ist unserer Meinung nach durch die auf Traditionsbildung und Dauerhaftigkeit ausgerichtete

⁵⁰ Vgl. Ernst/Young AG et al. 2007, 30.

⁵¹ Vgl. ASU 2007, 3.

⁵² Vgl. TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH/Outermedia GmbH 2007, 44.

⁵³ Vgl. ebenda, 9.

⁵⁴ Vgl. Wieland 2007, 26.

Unternehmensperspektive der Faktor „Kurzfristigkeit“ der KMU höher einzuschätzen als die der Großunternehmen. Das spiegelt sich nicht zuletzt in der größeren Glaubwürdigkeit von mittelständischem Engagement in ihren Unternehmen und ihrer Region wider. KMU haben selten ein spezielles Budget für Aktivitäten der gesellschaftlichen Verantwortung. Großunternehmen dagegen haben oftmals ein festes Budget für CSR-Aktivitäten, beispielsweise auf nationaler Ebene für die Gründung von Stiftungen oder auf globaler Ebene für die Unterstützung von Hilfsorganisationen. Diese Aktivitäten zeichnen sich ebenfalls durch ihre Dauerhaftigkeit aus.

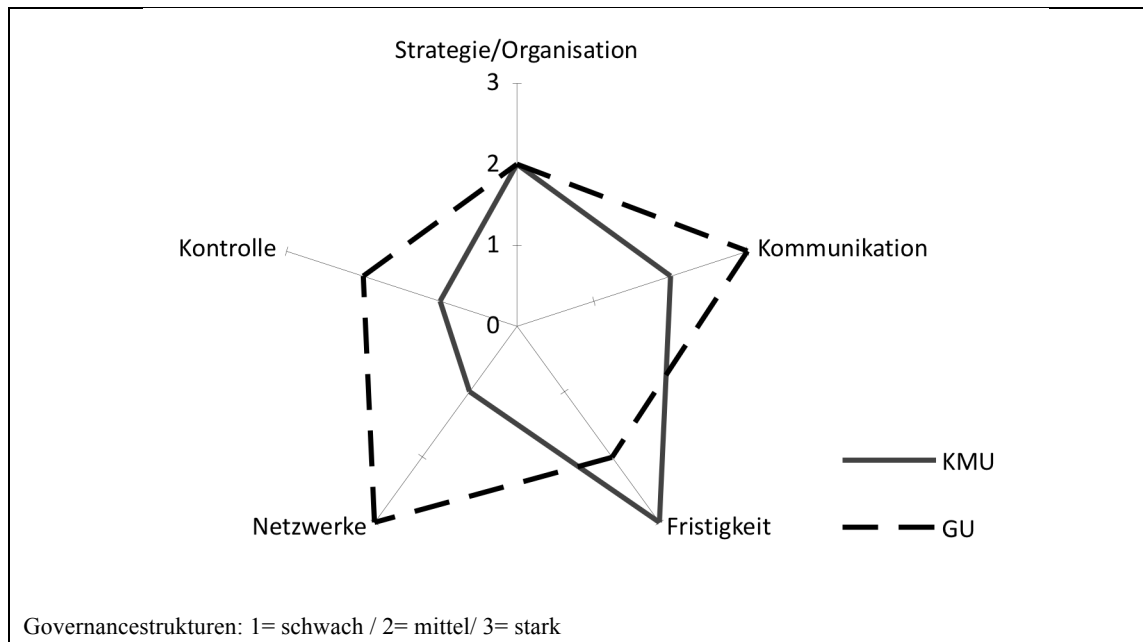
- *Kommunikation*: Kommunikationskanäle des CSR-Engagements von großen Unternehmen sowie KMU sind hauptsächlich die Kommunikation im Unternehmen und die persönliche Kommunikation nach außen. Besonderheiten von KMU liegen in der lokalen Reichweite und der Penetrationsfähigkeit der Kommunikation nach außen; der Fokus liegt auf der Gemeinde und der Region. Andere Kommunikationsstrukturen sind bei KMU eher schwach ausgeprägt. Großunternehmen fallen durch die Nutzung vielfältiger Kommunikationswege auf, z.B. Veröffentlichung eines Berichts, spezielle Zertifikate, Pressemitteilungen und -berichte sowie Hinweise auf der eigenen Homepage.

- *Kooperation und Netzwerk*: KMU arbeiten vereinzelt mit anderen Kooperationspartnern zusammen. Ihr Fokus liegt dann auf den Branchenverbänden. KMU suchen kaum Vernetzungen hinsichtlich ihrer CSR-Aktivitäten, was sich u.a. in der fehlenden Mitgliedschaft bei CSR-Netzwerken widerspiegelt. Großunternehmen arbeiten tendenziell häufiger mit Kooperationspartnern zusammen und engagieren sich aktiver in CSR-Netzwerken, um Know-how auszutauschen und die Glaubwürdigkeit ihrer Aktivitäten zu unterstreichen.

- *Erfolgskontrolle*: Bei KMU wird die Wirksamkeit der CSR-Studien sporadisch intern kontrolliert. Es sind kaum Governancestrukturen vorhanden. Großunternehmen legen tendenziell mehr Wert darauf, dass ihre CSR-Aktivitäten von internen oder auch externen Organisationen überprüft werden.

Das folgende Schaubild visualisiert die Differenzen der Governance von CSR bei KMU gegenüber Großunternehmen hinsichtlich der Effektivität der Aktivitäten.

Abb. 6: Effektivität der Governance von CSR



2) *Effizienz*: Effizienz in Bezug auf die Governance von CSR bedeutet, dass für den angestrebten Output die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen des Unternehmens eingesetzt werden und dadurch sowohl intern wie auch extern ein Mehrwert generiert werden kann.

- *Strategie*: Die überwiegend lokalen oder regionalen CSR-Maßnahmen von KMU sind zwar tendenziell nicht langfristig in ihre Unternehmensstrategie eingebunden, aber über die auf Traditionen ausgerichtete Unternehmensphilosophie dennoch wirksam. Großunternehmen können Ressourcen für ihre CSR-Aktivitäten mobilisieren, die in die Unternehmensstrategie eingebettet sind.

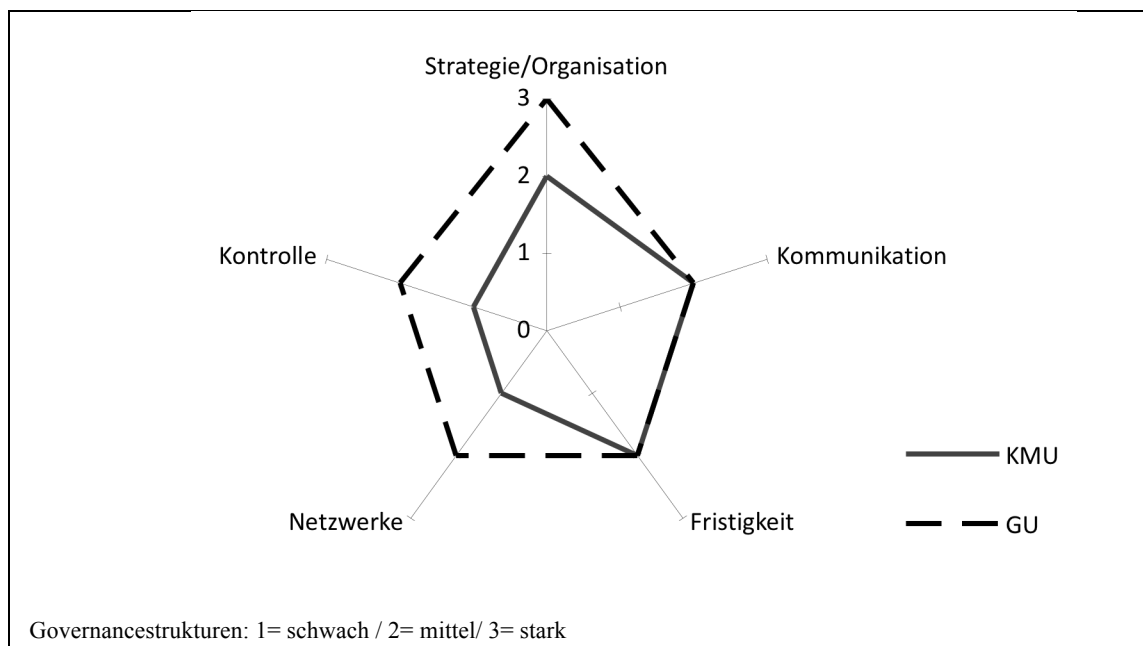
- *Fristigkeit und Finanzierung*: KMU setzen CSR-Maßnahmen oftmals kurzfristig, schnell und zielgerichtet um. Durch eine feste Budgetierung haben Großunternehmen den Vorteil, kontinuierlich Projekte unterstützen zu können.

- *Kommunikation*: KMU erreichen durch ihre Kommunikation von CSR-Maßnahmen intern die eigenen Mitarbeiter und extern die Gemeinde bzw. Region. Großunternehmen nutzen in der Regel gezielt zahlreiche Kommunikationsmittel und -wege. Sie gehen dabei im Gegensatz zu KMU stets stakeholderorientiert vor.

- *Kooperation und Netzwerk*: KMU arbeiten vereinzelt mit anderen Kooperationspartnern zusammen. Sie besitzen schwach ausgeprägte Governancestrukturen zur aktiven Nutzung von CSR-Netzwerken. Großunternehmen kooperieren in ihren CSR-Maßnahmen oftmals mit Partnern und sind tendenziell häufiger in CSR-Netzwerken aktiv.
- *Erfolgskontrolle*: KMU messen die Rückwirkungen des gesellschaftlichen Engagements auf den Unternehmenserfolg kaum. Großunternehmen etablieren dagegen tendenziell öfter interne und/oder externe Prozesse zur Erfolgskontrolle von CSR-Maßnahmen.

Das folgende Schaubild visualisiert die Differenzen der Governance von CSR bei KMU gegenüber Großunternehmen hinsichtlich der Effizienz der Aktivitäten.

Abb. 7: Effizienz der Governance von CSR



3) *Legitimität*: Die Legitimität der Governance von CSR bedeutet, dass die CSR-Maßnahmen von allen relevanten Stakeholdern als fair und glaubwürdig bewertet werden. Legitimität ist Voraussetzung für eine erfolgreiche und nachhaltige Implementierung von CSR-Maßnahmen, da Unternehmen nur durch die Abstimmung

ihrer CSR-Maßnahmen auf relevante Stakeholder wie Kunden, Lieferanten und auch die Gesellschaft eine Anerkennung ihrer Aktivitäten erreichen können.

- *Strategie*: Durch die überwiegend lokale Ausrichtung und Personalisierung der CSR-Aktivitäten versuchen KMU Zuweisung von Legitimität durch externe lokale oder regionale Stakeholder wie Gemeinden zu erhalten. Tendenziell lehnen sie eine externe regulierende Einflussnahme ab und verweisen auf die freiwillige Selbstbindung. Großunternehmen versuchen tendenziell die Zuweisung von Legitimität beispielsweise durch die Akzeptanz von Verhaltenskodizes, die Bildung spezieller CSR verantwortlicher Abteilungen und durch Zertifizierungen zu erzielen.

- *Fristigkeit und Finanzierung*: Die CSR-Maßnahmen von KMU bestehen oftmals aus vielen Einzelmaßnahmen, jedoch sind sie in einem langfristigen Kontext eingebunden. Durch die langfristig angelegte Existenz in der Gemeinde und das Eingebundensein in die Region kann die Kurzfristigkeit der Projekte ausgeglichen werden. Der personale und lokale Charakter erzeugt eine hohe Glaubwürdigkeit bei den lokalen und regionalen Stakeholdern. Großunternehmen, die im CSR-Feld aktiv sind, versuchen mit langfristig angelegten Projekten Aufmerksamkeit zu erregen und Glaubwürdigkeit zu erzeugen.

- *Kommunikation*: Interne und externe Stakeholder können erst Legitimität zuweisen, wenn sie Informationen über CSR-Aktivitäten erhalten. KMU kommunizieren ihre CSR-Aktivitäten hauptsächlich intern und auf lokaler bzw. regionaler Ebene. Die Kommunikation bei KMU ist nicht speziell auf einzelne Anspruchsgruppen abgestimmt, sondern wird eher undifferenziert breit gestreut. Großunternehmen nutzen unterschiedliche Kommunikationskanäle, um verschiedene Anspruchsgruppen zu erreichen.⁵⁵

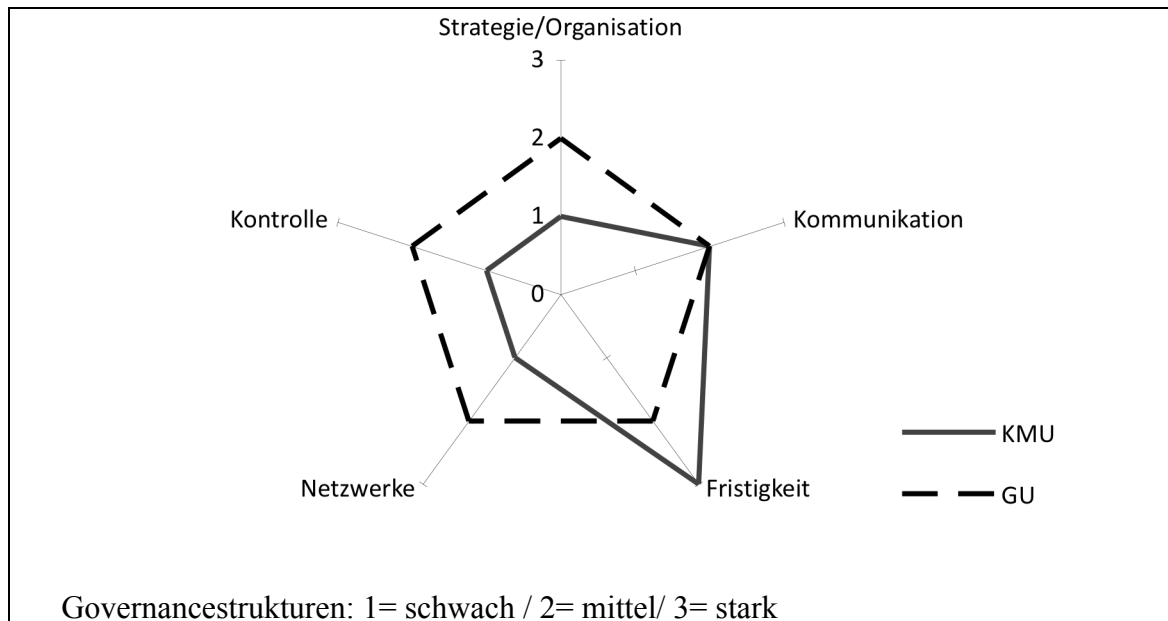
- *Kooperation und Netzwerke*: Großunternehmen haben bei der Betrachtung der Legitimitätszuweisung deutliche Vorteile gegenüber KMU. Durch zahlreiche Mitgliedschaften und die Nutzung der Fachkompetenzen der spezifischen Netzwerke wird Legitimität von relevanten Stakeholdern zugewiesen. KMU hingegen sind selten bis nie Mitglieder in CSR Netzwerken und erachten diese auch als weniger wichtig.

- *Erfolgskontrolle*: In dem Punkt Erfolgskontrolle liegt, wie bereits herausgestellt, eine große Schwäche bei KMU; die Auswirkungen oder Erfolge der CSR-Maßnahmen werden nicht kontrolliert.

Das folgende Schaubild visualisiert die Differenzen der Governance von CSR bei KMU gegenüber Großunternehmen hinsichtlich der Legitimität der Aktivitäten.

⁵⁵ Vgl. TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH/Outermedia GmbH 2007, 39.

Abb. 8: Legitimität der Governance von CSR



5. Interpretation der Ergebnisse

Die Governance von CSR bei KMU weist im Vergleich zu Großunternehmen erhebliche Differenzen hinsichtlich deren Effektivität, Effizienz und Legitimität auf:

Die Governance von CSR bei Großunternehmen ist eher *strukturgetrieben*, das heißt besonders bestimmt durch formale Institutionalisierung und die Einbindung externer Organisationen. CSR-Maßnahmen werden dabei als Teil einer geschäftsspezifischen Transaktion gesehen und tragen somit zu deren ökonomischem Erfolg maßgeblich bei. So integrieren Großunternehmen, die sich im Bereich CSR engagieren, tendenziell ihre CSR-Maßnahmen in die Unternehmensstrategie und setzen die eigenen Kompetenzen gewinnbringend ein. Die Ermöglichung einer dauerhaften Umsetzung von CSR-Maßnahmen, die Akzeptanz externer Erfolgskontrollen und die Abstimmung auf die Unternehmensstrategie sowie die organisatorische Einbindung sind Merkmale der Governance von CSR bei Großunternehmen.

KMU dagegen weisen in Bezug auf die Governance von CSR kaum formale Institutionalisierung auf. Der Hauptsteuerungsmechanismus liegt in der individuellen Selbstbindung der Unternehmensleitung, die sich auf die langjährige Tradition gesellschaftlichen Engagements beziehen. Dieser Bereich der verantwortungsvollen

Unternehmensführung ist primär *kulturgetrieben* und materialisiert sich in einer Person. Einer ihrer Stärken ist, dass CSR dadurch „ein Gesicht“ bekommt. KMU setzen tendenziell CSR-Maßnahmen in ihrem unmittelbaren Bereich der betrieblichen Strukturen sowie in ihrem lokalen oder regionalen Umfeld um, in der sie verankert sind. Schnelle, gezielte und unbürokratisch beschlossene CSR-Maßnahmen sind dabei Hauptvorteile.

Wo liegen die Grenzen des CSR-Engagements? „Bei aller hohen Bedeutung von gesellschaftlichem Engagement und dem Bewusstsein für gelebte Unternehmensverantwortung – es sind auch klare Grenzen zu erkennen.“⁵⁶ KMU sowie Großunternehmen empfinden laut der Umfrage der Bertelsmann Stiftung zeitliche Belastung durch das Engagement als Hindernis. Daneben wirken sich zu hohe Kosten hinderlich für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Belange aus. Des Weiteren sind auch die „fehlende Messbarkeit der Wirkung“ sowie „zu geringe Unterstützung“ von staatlicher Seite“ für viele Unternehmen ein großes Hindernis.⁵⁷

Wir wollen an dieser Stelle die Kommunikation von CSR-Maßnahmen von KMU näher beleuchten. Die Stärken von KMU hinsichtlich der Kommunikation ihrer CSR-Aktivitäten, so der Tenor der Studien, liegen insbesondere in den informalen Managementstrukturen und der regionalen Kommunikation ihres CSR-Engagements.

- *Interne Kommunikation*: So werden beispielsweise neben der informalen internen Kommunikation wie Mundpropaganda bzw. Mitarbeitergespräche verstärkt formale interne Kommunikationswege wie die Information der Mitarbeiter über Mitarbeiterzeitungen und Reden eingesetzt.⁵⁸

- *Externe Kommunikation*: Eine Vielzahl an KMU ist hinsichtlich der externen Kommunikation ihres Engagements eher zurückhaltend. Es gilt sogar zum Teil das Motto: „Tue Gutes und sprich *nicht* darüber.“⁵⁹ Persönliche Kommunikation nach außen, auf der informalen Ebene, wird genutzt.⁶⁰ Auf formaler Ebene werden zum Teil auf lokaler bzw. nationaler Ebene Pressemitteilungen herausgegeben. Die CSR-Aktivitäten im Geschäftsbericht erwähnt oder zunehmend Hinweise auf der eigenen Homepage vermerkt. Insgesamt sind jedoch die formalen Managementstrukturen und die Kommunikation tendenziell schwach.

⁵⁶ Vgl. Stiftung Familienunternehmen/Bertelsmann Stiftung 2007, 33.

⁵⁷ Vgl. Bertelsmann Stiftung 2005, 15.

⁵⁸ Vgl. Stiftung Familienunternehmen/Bertelsmann Stiftung 2007, 36.

⁵⁹ Stiftung Familienunternehmen/Bertelsmann Stiftung 2007, 7.

⁶⁰ Vgl. BDI et al. 2007, 72.

Die folgende Übersicht fasst die Ergebnisse der KMU-spezifischen Kommunikation ihrer CSR-Aktivitäten zusammen:

Abb. 9: Kommunikation der CSR-Aktivitäten bei KMU

	Intern (Mitarbeiter, etc.)	Extern (Gemeinde, Verbände, etc.)	
		Lokal/ Regional	National
Formal (Broschüren, Internet, etc.)	<i>mittel</i>	<i>mittel</i>	<i>mittel</i>
Informal (Gespräche, etc.)	<i>stark</i>	<i>mittel</i>	<i>schwach</i>

Die Stärken von KMU liegen insbesondere in der Glaubwürdigkeit ihres langfristig angelegten lokalen oder regionalen Engagements im Themenfeld CSR. Im Gegensatz zu Großunternehmen, deren globalen CSR-Tätigkeiten für den einzelnen Bürger schwer überprüfbar sind, brauchen sie kein „credible commitment“ durch Zertifizierungen und Nachhaltigkeitsberichte.

Die Kommunikation ihrer CSR-Aktivitäten, die langfristig angelegt sind, ist lokalpolitisch wichtig. Es stellt sich die Frage, wie KMU dies umsetzen können. Wir schlagen eine *Lokalisierungs- und Regionalisierungsstrategie* der CSR-Kommunikation und *Vernetzung* mit anderen lokalen Partnern vor. Zum einen sollten KMU einen stärkeren Fokus auf die externe, lokale bzw. regionale Kommunikation ihrer Projekte, mit den entsprechenden Kommunikationskanälen, legen. Denn das gesellschaftliche Engagement in KMU hat oftmals eine lange Tradition, was jedoch noch nicht hinreichend bekannt ist.

Zum anderen geht es um eine stärkere Vernetzung auf kommunaler und regionaler Ebene („business in a community“) und um neue Formen der regionalen Zusammenarbeit, in denen sich Wirtschaft, Politik und zivilgesellschaftliche Akteure gemeinsam einbringen. KMU haben dadurch die Chance, gemeinsam mit anderen Partnern – zum Beispiel mit der Stadt, den Kommunen, den Landkreisen, der Handelskammer, dem Haus der Wirtschaft, den Vereinen und den sozialen Einrichtungen – sich an ihrem Standort in den Themenfeldern wie Fachkräftemangel, Bildung und Familienfreundlichkeit zu engagieren.

In diesem Zusammenhang ist die Initiative „Unternehmen für die Region“ interessant, die im März 2007 von Liz Mohn, der stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden der Bertelsmann Stiftung, und einem renommierten Unternehmerkreis ins Leben gerufen wurde. Ziel dieser Initiative ist es, das breite Spektrum des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen bekannt zu machen sowie Kooperationen zwischen Unternehmen und weiteren Akteuren zu fördern.⁶¹

Vernetzung und Kommunikation – das ist ein Weg, um langfristig sowohl die Legitimität, die Effizienz als auch die Effektivität der CSR-Aktivitäten bei KMU zu steigern.

III.2 Die gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand – Die regionale Vernetzung von CSR-Aktivitäten⁶²

1. CSR in KMU – Differenzüberwindung oder gesellschaftliche Integration?

Die Diskussion über Chancen und Herausforderungen, die sich für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Hinblick auf die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) ergeben, hat mittlerweile einen beachtlichen Umfang erreicht.⁶³ Was allen Beiträgen zu dieser Diskussion gemeinsam ist, ist die Ausgangsthese, dass KMU im Vergleich zu Großkonzernen andere und besondere Eigenschaften aufweisen, die auch ihr gesellschaftliches Engagement entsprechend prägen und bestimmen. Strittig hingegen ist, was denn genau dieses Besondere ist und worin diese unterschiedlichen Eigenschaften liegen. Die Analysen darüber sind in der Regel deskriptiv und empirisch gehalten⁶⁴ und gehen nur selten mit normativen Gestaltungsempfehlungen für das Management von CSR durch KMU einher. Solche Gestaltungsempfehlungen stellen sich aus Sicht der KMU schnell als kostenpflichtige Bürokratisierung dar, die das innovative Potential kleiner und unternehmergeführten Firmen blockieren. Die bisherigen Ergebnisse dieser

⁶¹ Vgl. Bertelsmann Stiftung 2009, 7.

⁶² Vgl. hierzu Wieland/Schmiedeknecht 2010.

⁶³ Vgl. Maaß 2010, Dannenbring 2010.

⁶⁴ Vgl. u.a. TÜV Rheinland 2007; BDI et al. 2007; Arbeitsgemeinschaft Selbstständiger Unternehmer 2007.

Diskussion⁶⁵ folgen einem Differenz- und einem Vernetzungsmodell, die sich folgendermaßen charakterisieren lassen:

1.1 Differenzmodell

Die Überlegungen dieser Argumentationsrichtung betonen das Anderssein der KMU in Differenz zu großen und global agierenden Unternehmen. Durch diese Linse betrachtet sind es dann etwa die Eigentümerstruktur, der geringere Umfang der zu Verfügung stehenden Ressourcen oder das vergleichsweise schwach ausgeprägte Niveau des systematischen Managements gesellschaftlicher und politischer Beziehungen, die als charakteristisch und prägend für CSR bei KMU angenommen werden.

Daraus lassen sich aus dieser Sicht dann zwei konträre Empfehlungen ableiten:

Die eine geht in die Richtung, ein systematisches und von Standards jedweder Art – seien sie nun freiwillig oder nicht – geleitetes CSR-Engagement aus dem Zuständigkeitsbereich von KMU zu streichen (wahlweise mit den folgenden Begründungen: zu klein, keine materiellen und Management-Ressourcen, keine Zeit, Kampf um das wirtschaftliche Überleben ist dominant, Innovationsblockaden), was keineswegs Sponsoring, Spenden und auch nichtstrategisches, altruistisches Engagement ausschließt, sondern eher auf ein persönlichen Vorlieben und lokalen Zufällen folgendes Engagement setzt.

Die andere Empfehlung ignoriert diese Defizienzzargumente nicht, wechselt aber auf die nächste Abstraktionsstufe mit der Empfehlung, die KMU sollten aus genau diesem Grunde den „Business Case“ von CSR erkennen und das Thema, ganz wie Großunternehmen, in das Strategische Management integrieren.⁶⁶

Beide Argumentationsrichtungen übersehen aus unserer Sicht zwei wesentliche Aspekte, nämlich dass CSR bei KMU eine starke regionale und eine ebenso starke personale Komponente aufweist und zugleich einer spezifischen ökonomischen Logik folgt.⁶⁷

Die CSR-Skeptiker realisieren nicht, dass KMU sich tatsächlich schon immer gezielt und ressourcenintensiv gesellschaftlich engagieren. Eine in 2005 erschienene forsa-Studie verweist darauf, dass die Höhe des finanziellen bzw. geldwerten CSR-Aufwands

⁶⁵ Für eine ausführliche Erörterung vgl. Kapitel III.2.

⁶⁶ Vgl. zur Bedeutung von Corporate Responsibility im Alltagsgeschäft des Mittelstands z.B. Englisch et al. 2008.

⁶⁷ Vgl. Wieland/Schmiedknecht/Heck 2009, 76.

bei Großunternehmen bei ca. 0,1 Prozent, bei Kleinstunternehmen dagegen 3,1 Prozent ihres Umsatzes liegt.⁶⁸ Die CSR-Strategen verkennen hingegen, dass Regionalität und Personalität die rational-strategische Ausrichtung von CSR erheblich modifizieren. Rationales CSR-Engagement ist für KMU nämlich nicht firmeninternes Strategisches Management im Rahmen eines Geschäftsmodells, sondern die Vernetzung eigener Ressourcen mit firmenexternen anderen Akteuren im Rahmen eines Standortmodells. Darauf kommen wir im nächsten Abschnitt zurück. Vor allem wird jedoch in dieser Perspektive die Diskussion auf die wirtschaftliche und Management-Dimension begrenzt und unterschlägt das durchaus bestehende gesellschaftliche Engagement von Unternehmen und dessen Charakteristika.

1.2 Vernetzungsmodell

Die Vertreter dieser Sichtweise fokussieren im Wesentlichen auf die faktischen Entwicklungs- und Erfolgsbedingungen von CSR bei KMU und operieren in der Regel mit Fallstudien.⁶⁹ Dabei zeigt sich, dass die Aktivitäten überwiegend regional und nicht global, überwiegend informell und nicht formal geprägt sind. Der informelle Charakter der CSR in KMU drückt sich in persönlichem Engagement aus, sei es nun des Eigentümers oder ganzer Belegschaften. Obwohl viele Beiträge zu dieser Diskussionsrichtung eher pragmatisch als theoretisch gesteuert argumentieren⁷⁰, lassen sich die konzeptionellen und strategischen Vorstellungen, die damit einhergehen, als CSR in dynamischen Netzwerken verstehen.

Im Mittelpunkt dieser Überlegungen steht die lokale und regionale Vernetzung des CSR-Engagements von KMU, um damit dessen Wirksamkeit und Sichtbarkeit zu steigern. Dabei sind es vor allem der wechselseitige Austausch von Erfahrungen und das Zusammenführen je für sich begrenzter Ressourcen, die positiv sowohl auf die Erreichung der gesteckten Ziele als auch auf die öffentliche Wahrnehmung der Aktivitäten wirken.

Dazu bedarf es, so jedenfalls die theoretische Deutung⁷¹, neuer Governance-Strukturen des Dialogs und der Kooperation zwischen Unternehmen, Staat und

⁶⁸ Vgl. forsa-Studie 2005.

⁶⁹ Vgl. Bertelsmann 2005. Vgl. zu einer komparativen Analyse von CSR-Studien Wieland/Schmiedeknecht/Heck 2009.

⁷⁰ Vgl. Bertelsmann 2005; Riess/Schmidtpeter 2010.

⁷¹ Wieland 2009.

Zivilgesellschaft. Ökonomisierungs- und Management-Strategien sind damit gerade nicht ausgeschlossen, sondern selbstverständliches Moment der Organisation von CSR durch große, kleine und mittelständische Unternehmen. Aber der Referenzpunkt des strategischen Managements ändert sich: Während es in großen Unternehmen in formellen Governancestrukturen (Leitlinien, Organisationseinheiten, Umsetzungsinstrumente, etc.) gesehen wird, die durch Realisierung eines „Business Case“ in der Organisation legitimiert wird, liegt er in KMU in informellen Governance-Strukturen (Persönlichkeit, Motivation, Kommunikation etc.), die der Realisierung einer gewollten und damit legitimen Standortpolitik dienen, auf die sich dann das gesellschaftliche und regionale Handeln bruchlos beziehen kann.

Damit ist auch die grundlegende Differenz zwischen Differenz- und Vernetzungsmodell benannt: CSR als lokale Netzwerk-Governance⁷², im Gegensatz zu CSR als Management-Strategie, setzt vor allem anderen auf die Kommunikation in und mittels Multistakeholder-Dialogen, um sowohl die moralische Legitimität als auch die wirtschaftliche und operative Effizienz und Effektivität des gesellschaftspolitischen Handelns zu steigern.⁷³ Dass regionale und kommunale Netzwerke den soeben skizzierten Handlungsbedingungen von KMU entsprechen, bedeutet allerdings nicht zugleich, dass die Governanceform des Netzwerks nicht auch für Großunternehmen geeignet ist. Ja mehr noch, es lässt sich dafür argumentieren, dass Netzwerk-Governance die Organisationsform von CSR schlechthin ist, weil sie im besonderen Maße geeignet ist, die gleichberechtigte Integration von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Interessen, nämlich Legitimation und Ökonomisierung, zu gewährleisten. Aber dies soll nicht der Gegenstand dieses Aufsatzes sein. Vielmehr sollen nun die Eigenschaften von KMU-Netzwerken einer verallgemeinernden Erörterung unterzogen werden.

2. Spezifische Charakteristika von CSR in KMU

Es liegt auf der Hand, dass KMU im Vergleich zu Großunternehmen über ein spezifisches Handlungsumfeld verfügen, das ihr CSR-Engagement organisatorisch und thematisch bestimmt. Dazu gehören sicherlich die oben genannten Parameter wie Eigentümerstruktur, Ressourcenknappheit und Managementstrukturen, aber empirische Erhebungen verweisen auf weitere Einflussfaktoren, denen man Beachtung schenken

⁷² Wieland/Schmiedeknecht/Heck 2009.

⁷³ Vgl. zum Trade-off zwischen Effektivität, Effizienz und Verfahrenslegitimität Wieland 2007.

sollte, wenn man KMU für CSR-Aktivitäten mobilisieren will.⁷⁴ Wir möchten im Folgenden zwei davon genauer betrachten, nämlich den der Regionalisierung und der Kommunikation.

2.1 Regionalisierung

Obgleich heute auch die meisten KMU in die globale Wertschöpfungskette eingebunden sind, liegt der Fokus ihres gesellschaftlichen Engagements in der Kommune oder Region, an der sie ihren traditionellen Hauptstandort haben.⁷⁵ Das ist aus der in diesem Aufsatz vertretenen Sicht keine Schwäche, sondern eine Stärke, weil es einerseits ihren Ressourcen und Kernkompetenzen entspricht, andererseits weil in der Lokalität des Handelns die von der Gesellschaft direkt beobachtbare moralische Legitimationsgrundlage liegt.

Regionalisierung aber bedeutet im Hinblick auf die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung nicht lediglich eine gezielte geographische Begrenzung (Gemeinde, Stadt, Region etc.), sondern zugleich die immer schon bestehende Vernetzung der KMU in einem bestimmten Raum untereinander und zugleich mit anderen, etwa politischen (z.B. Vertretern der Gemeinde) oder zivilgesellschaftlichen (z.B. Bürgerinitiativen) Akteuren. Auf diese Weise wird die Identität und soziale Sicherheit vermittelnde Netz der Gesellschaft für einen bestimmten Raum geknüpft, dessen genuines Element dann wirtschaftliche Organisationen wie Unternehmen oder deren Verbände sind.

Diese Mikronetze der Gesellschaft sind emergente Phänomene, die also keineswegs aus dem geplanten Vorgang einer Netzwerkgründung entstehen, sondern spontan aus der realen Kooperation der involvierten Akteure zur Erreichung eines bestimmten Zieles. Diese Emergenz aus Kooperation speist sich im Wesentlichen aus drei Faktoren, die nur in Netzwerken und Allianzen zu erreichen sind:

a) Ressourcenbündelung und Ressourcenteilung

Regionalisierungsstrategien erlauben die zielorientierte Zusammenführung von wirtschaftlichen, politischen, technischen und anderen gesellschaftliche Ressourcen, die für jeden einzelnen Akteur so nicht mobilisierbar wären und die zugleich eine Ökonomisierung seines spezifischen Beitrags durch Ressourcenteilung bedeutet. In anderen Worten formuliert: Gesellschaftlich anspruchsvollere Ziele lassen sich mit einem individuell geringeren Mitteleinsatz effektiver erreichen.

⁷⁴ Auf diese Aspekte gehen die Beiträge in Wieland 2010.

⁷⁵ Vgl. Dannenbring 2010.

b) Zugang zu gesellschaftlichem Gestaltungswissen

Die Kooperation der involvierten Akteure führt gleichsam natürlich zu einem Austausch von Erfahrungen und Wissen im Hinblick auf die effiziente und effektive Bearbeitung gesellschaftspolitischer Aufgaben, da regionale Vernetzung immer auch wechselseitiges Lernen bedeutet.⁷⁶

Dieser Aspekt ist für KMU von nicht geringer Bedeutung. Sicherlich lässt sich dieser Prozess durch webbasierte Lernplattformen, Erfahrungsaustausch und so weiter technisch stabilisieren, aber darüber hinaus sollte nicht übersehen werden, dass aus der gesellschaftlichen und demokratischen Sicht der für jeden Akteur mögliche, weil selbst geschaffene Zugang zu gesellschaftlichem Gestaltungswissen von zentraler Bedeutung ist.

c) Soziale Einbettung

Dieser Gesichtspunkt beleuchtet die informale Seite der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch KMU. Regionalisierung basiert auf der sozialen Einbettung der Akteure in die jeweilige Kommune oder Region und damit auf das Vertrautsein mit deren gesellschaftlichen, regional, national, global verursachten Herausforderungen, aber auch mit den vorhandenen Möglichkeiten. Dies findet seinen Ausdruck auch auf der motivationalen Ebene, sei es nun der Eigentümer oder seien es die Mitarbeiter, weil die Identifikation mit einer Region und deren Menschen eben jene Emotionalität freisetzt, die notwendig für jedes ethische Handeln ist. Allein aus rationalen Vorteilerwägungen kommt es nicht zu moralischem Handeln. Vielmehr sind die individuelle Problemwahrnehmung und der individuelle Wille zur Problemlösung beizutragen entscheidend.

Etwas technisch gesprochen ist Regionalisierung daher eine transaktionskosteneffiziente Strategie zur Bearbeitung dieser Herausforderungen und Möglichkeiten, die aus der Sicht der KMU vor allem darauf beruht, dass keine spezifischen CSR-Managementsysteme aufgebaut und vorgehalten werden müssen, ohne zugleich auf ein effizientes und effektives CSR-Management verzichten zu müssen. Die offene CSR-Governancestruktur „Regionales Netz“ ist daher aus Sicht der KMU der geschlossenen CSR-Governancestruktur „Strategisches Management“

⁷⁶ Vgl. Maaß 2010, der zeigt, dass opportunistisches Verhalten, strategische Verweigerung und Ausbeutung von Wissen in diesem Bereich gesellschaftlichen Handelns, anders als in der ökonomischen Sphäre, nicht signifikant sind.

überlegen, weil sie operativ sowohl effektiver als auch effizienter ist bei einem gleichzeitigen Maximum an gesellschaftlicher Legitimierung.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass regionale CSR-Netzwerke nicht *eine* der Möglichkeiten ist, KMU-Aktivitäten auf diesem Gebiet zu fördern, sondern dass es *die spezifische und entscheidende* ist. Es ist daher auch eine sinnvolle Aufgabe der politischen Institutionen und Organisationen, von Wirtschaftsverbänden und Stiftungen, regionale CSR-Netzwerke zu initiieren und durch die Ermöglichung von Erfahrungsaustausch zugleich zu fördern.⁷⁷

2.2 Kommunikation

Sicherlich verfügen KMU in einer Zeit global zugänglicher und vernetzter Medien über gute und kostengünstige Kommunikationsmöglichkeiten für ihre CSR-Aktivitäten. Auch stellen sich einer professionellen Öffentlichkeitsarbeit für sie keine unüberwindbaren Hindernisse entgegen. Aber an dieser Stelle soll nicht die CSR-Kommunikation der KMU behandelt werden, sondern die Frage, wie das Thema CSR an KMU kommuniziert werden sollte. Wie kann man Sichtbarkeit und Aufmerksamkeit für das Thema generell generieren und zugleich für die Beteiligung an bestimmten Projekten werben? Wo liegen die Hürden, die es zu beseitigen gilt?

In diesem Zusammenhang spielt immer wieder der Hinweis auf den Anglizismus „Corporate Social Responsibility“ oder dessen geläufiges Akronym „CSR“ eine Rolle als Kommunikationshindernis. Deutsche Übersetzungen wie „gesellschaftliche Verantwortung“ werden als Heilmittel empfohlen, können dann aber nicht durchgehalten werden, weil es sich bei Fragen wirtschaftlicher Verantwortung heute nur noch selten um ein spezifisch deutsches, sondern mehr und mehr um ein europäisches und globales Thema handelt. Gerade wer sich von dieser Dimension nicht abschneiden will, ist gut beraten, sich nicht schon rein begrifflich davon abzutrennen. Wir glauben, dass sich der Begriff „CSR“ auch im deutschsprachigen Raum etablieren und normalisieren wird, so wie das auch mit den mannigfaltigen Anglizismen in Management, Politik und Alltagsleben schon längst der Fall ist. Bei genauerer Betrachtung finden sich allerdings einige andere kommunikative Spezifika, deren Beachtung und Nutzung erheblichen Anteil an dem Erfolg einer auf diese Gruppe zielenden CSR-Arbeit hat.

⁷⁷ Dies zeigen die Beiträge in Wieland 2010.

a) Niedrigschwelligkeit

Die Motivation von KMU, sich erstmals innerhalb eines Netzwerks an CSR-Aktivitäten zu beteiligen, hängt direkt davon ab, ob es gelingt, ihnen Aktionen und Aktivitäten zu kommunizieren, die über eine niedrige Eintrittsschwelle für die praktische Beteiligung verfügen. Einstellen ihrer eigenen gesellschaftspolitischen Aktivität auf eine webbasierte regionale Lernplattform, Teilnahme an Befragungen und kleinere Impulsveranstaltungen, alles das sind Beispiele dafür⁷⁸, wie es gelingen kann, KMU zu involvieren und es ihnen damit zu ermöglichen, sich als aktiver Bestandteil einer gesellschaftlichen Bewegung zu erleben und zu verstehen.

Es ist dann der soeben erwähnte Prozess des wechselseitigen Lernens, der diese Entwicklung verstetigen und in der Folge auch professionalisieren kann. Die niedrige Zugangsschwelle geht allerdings einher mit der Gefahr der Beliebigkeit der Aktivitäten, die als Beitrag zu CSR verstanden und kommuniziert werden. Dass man seine Rechnungen pünktlich bezahlt und Mitarbeiter nicht willkürlich entlässt, ist eine Selbstverständlichkeit, die zwingend rechtlich und nicht freiwillig gesellschaftlich begründet ist. Solange sie aber in turbulenten Zeiten als Startpunkt für ein weitergehendes Engagement verstanden und genutzt werden, ist pragmatisch wenig dagegen einzuwenden.

b) Lernendes Unternehmen

Natürlich kann die öffentliche CSR-Kommunikation auch den potenziellen wirtschaftlichen Nutzen und das legitime Eigeninteresse der KMU berücksichtigen, die Frage ist nur wie. Ein direkter, wissenschaftlich erwiesener kausaler Zusammenhang zwischen CSR und wirtschaftlichem Erfolg konnte bis heute jedenfalls nicht gezeigt werden.⁷⁹ Die in der herkömmlichen Literatur sich findenden Verweise auf Kunden- und Mitarbeiterreputation als mögliche immaterielle Erträge sind sicherlich plausibel und sinnvoll.

Wir möchten hier aber die Aufmerksamkeit auf einen weiteren Gesichtspunkt lenken, nämlich auf den, dass CSR-Aktivitäten eines KMUs einen Beitrag zur Entwicklung eines lernenden Unternehmens leisten. Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass regionale CSR-Netzwerke auf der Bündelung von Ressourcen und Fähigkeiten der verschiedenen Teilnehmer basieren. Dabei handelt es sich keineswegs nur um materielle oder technische Ressourcen, sondern mehr noch um personale, soziale und sprachliche Ressourcen, die nicht nur je eingebracht, sondern eben auch über die Arbeit in

⁷⁸ Für weitere Beispiele vgl. u.a. IfM 2002; EU Kommission 2007.

⁷⁹ Vgl. z.B. Russo/Perrini 2010.

Netzwerken entwickelt werden. Menschen und Organisationen lernen auf diese Weise nicht nur, sich aktiv an der Bewältigung des gesellschaftlichen Wandels zu beteiligen, sondern diese Beteiligung zugleich für die Organisationsentwicklung des eigenen Unternehmens zu nutzen. Die Konfrontation mit neuen und ungewohnten Fragestellungen, inhaltlichen Perspektiven und innovativen Methoden der Problemlösung kann ein Weg sein, jene Sensibilität für Entwicklung, Wandel und innovative Lösungen auszubilden, die hilfreich ist, um auch neue Geschäftsmöglichkeiten früher als der Wettbewerber wahrzunehmen.

c) Sichtbarkeit und Anerkennung

CSR braucht zu seiner Kommunikation individuelle Charaktere und Gesichter, die für die Glaubwürdigkeit und Anerkennung der damit verbundenen Aktivitäten stehen. Gelingende Sichtbarkeit und öffentliche Anerkennung sind zugleich eine Methode, den Erfolg von regionalen CSR-Netzwerken für KMU zu evaluieren, ohne dass es zu Zertifizierungen, Labelvergabe und dergleichen mehr kommen muss.

Entscheidend sind aber die inhaltlichen Standards, für die ein Netzwerk steht und mit denen zugleich definiert wird, was in diesem Netzwerk unter gesellschaftlicher Verantwortung verstanden wird wodurch zugleich eine Abgrenzung vom Vollzug von Selbstverständlichkeiten vorgenommen wird. Regionale Preisverleihungen für KMU-Engagement scheinen eines der Mittel zu sein, die zugleich der Zielgruppe angemessen und öffentlich wirksam sind.⁸⁰

3. Spezifische Erfolgsfaktoren von CSR in KMU

Um die bisherige Diskussion zusammenzufassen, lässt sich folgendes festhalten: Das CSR-Engagement von KMU wird organisatorisch und thematisch maßgeblich bestimmt durch regionale Komponenten (Identifikation mit Mensch und Region) und personale Komponenten (lokale und regionale Persönlichkeiten und Belegschaften): Gesellschaftsrelevante Aktivitäten von KMU konzentrieren sich in der Regel auf einen bestimmten, begrenzten Raum und werden durch engagierte Persönlichkeiten und Belegschaften initiiert. Zu den Spezifika von KMU gehören u.a. die Eigentümerstrukturen, Managementstrukturen und dominante Ressourcenknappheit.

KMU-Spezifika im CSR-Engagement liegen darin, dass sich KMU zur Gestaltung ihres (zukünftigen) Gemeinwesens untereinander vernetzen und mit anderen Akteuren

⁸⁰ Vgl. zu einer überregionalen Preisverleihung die Initiative Freiheit und Verantwortung sowie zu einer regionalen Preisverleihung den Beitrag von Heil 2010.

aus Politik und Zivilgesellschaft zusammenarbeiten. Ziel dieser lokalen und regionalen Vernetzung des CSR-Engagements liegt somit in der Schaffung eines gesellschaftlichen Mehrwerts in der jeweiligen Region durch Bündelung von Ressourcen und die Koordination von Aktivitäten.

Gesellschaftliche Problemlösungsprozesse werden innerhalb von sektorenübergreifenden Kooperationen, beispielsweise mit Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen und gemeinnützigen Organisationen bearbeitet.⁸¹ Regionale CSR-Netzwerke fördern und erweitern maßgeblich die KMU-Aktivitäten im Bereich gesellschaftliche Verantwortung. Durch den wechselseitigen Austausch von Erfahrungen (z.B. unternehmerische Kompetenz) und das Zusammenführen von begrenzten Ressourcen (z.B. Sachmittel, Zeit) innerhalb eines lokalen oder regionalen Netzwerks, so die Ergebnisse dieser Analyse, können sowohl die Wirksamkeit hinsichtlich der Zielerreichung als auch die Sichtbarkeit hinsichtlich der öffentlichen Wahrnehmung der Aktivitäten optimiert werden.

Die Erfolgsfaktoren der lokalen und regionalen Vernetzung des CSR-Engagements von KMU werden im folgenden Schaubild dargestellt:

⁸¹ Bei diesen sektorenübergreifenden Kooperationen treffen unterschiedliche Organisationskulturen, Entscheidungsstrukturen und Handlungslogiken aufeinander.

Tab. 2: Erfolgsfaktoren von lokalen und regionalen Netzwerken

1) Erfolgsfaktoren der Regionalisierungsstrategien:
a) Ressourcenbündelung und -teilung – Investition von Humankapital:⁸² – professionelle Ressourcen (z.B. berufsspezifische Kenntnisse) – motivationale Ressourcen (z.B. Verbundenheit mit der Region) – kooperative Ressourcen (z.B. Nutzung bestehender Kontakte) – persönliche Ressourcen (z.B. Bereitschaft zum Engagement, Mentorenschaft) – Investition und Teilung von organisationalen Ressourcen: – organisationale Ressourcen (z.B. Finanzen und Zeit für das Veranstaltungsmanagement, Initiierung von Beratungsplattformen) – Integration von Ressourcen aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft
b) Soziale Einbettung der Akteure – Nutzung der Erfahrungen über kommunale oder regionale gesellschaftlichen Herausforderungen und Besonderheiten – Kenntnisse über die relevanten Akteure einer Region
c) Wissen und wechselseitiges Lernen – Bündelung und Austausch von Erfahrungen und Wissen hinsichtlich der effizienten und effektiven Bearbeitung gesellschaftspolitischer Aufgaben (z.B. Lernplattformen)

⁸² In der Regel bringen Stakeholder in den Multistakeholder-Dialog neben finanziellen Ressourcen wie Kapital in erster Linie immaterielle Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten in Form von Humankapital ein. Diese sind nicht nur fachlicher Art, sondern beziehen sich auf die gesamte Verhaltensdimension des Humankapitaleigentümers. Vgl. Wieland 2004, 246.

2) <i>Erfolgsfaktoren der Kommunikationsstrategien:</i>⁸³ (Ansprache der regionalen Akteure, insbesondere der KMU zur Partizipation an lokalen oder regionalen Netzwerken)
a) <i>Niedrige Eintrittsschwelle für die Teilnahme</i> – Kommunikation des (überschaubaren) Zeitaufwands – Klare Themenformulierung (z.B. Standort- und Regionalentwicklung) – Projektorientierung (z.B. Aktionstage) – Zusammenarbeit mit den Institutionen der Wirtschaft vor Ort (z.B. IHK, Organisationen des Handwerks)
b) <i>Beitrag zur Entwicklung eines lernenden Unternehmens</i> – Kommunikation des (potenziellen) Nutzens der Vernetzung: – Personalentwicklung, Marketing, Unternehmenskommunikation – Sensibilität für neue Problemstellungen und innovative Lösungen im Umfeld des Unternehmens
c) <i>Sichtbarkeit und Anerkennung</i> – Erhöhung der anerkannten Sichtbarkeit durch persönliche Bekanntheit der Promotoren, die eine soziale Bindung zu der jeweiligen Region haben – Preisverleihungen

In der folgenden Tabelle soll gezeigt werden, dass die spezifische Kombination der soeben entwickelten Erfolgsfaktoren zu Initiativen und Aktivitäten im Rahmen von Regionalisierungs- und Kommunikationsstrategien von lokalen und regionalen CSR-Netzwerken führt, die das Spezifische am CSR-Engagement von KMU weiter differenzieren (vgl. Tab. 3).

⁸³ Vgl. Für die Ansprache und Vernetzung der regionalen Akteure bedarf es eines engagierten Sprechers. Dieser sollte von weiteren Akteuren/Mitstreitern, z.B. im Rahmen eines regionalen Initiativkreises, unterstützt werden. Vgl. Riess/Schmidtpeter 2010.

Tab. 3: Vernetzungsbeispiele von Akteuren aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft im Rahmen ihres CSR-Engagements; Regionalisierungs- und Kommunikationsstrategien

Regionalisierung Kommunikation	Ressourcenbündlung & -teilung	Wissen & wechselseitiges Lernen	Soziale Einbettung
Niedrige Eintrittsschwelle	– Impulsabende – Mitarbeiter-initiativen	– Internetplattform – (Branchen) Leitfäden und Handbücher	– Themenabend bei einem Verein oder Verband – Persönliche Ansprache
Lernendes Unternehmen	– Mentoring – Coaching	– Lernplattform „Nachhaltigkeit“ bei Auftrags-vergabe – Präsentation der Vielfalt der Aktivitäten	– Stakeholder-Dialoge oder Runder Tisch – Aktivitäten im Bereich „Soziales Unternehmertum“
Sichtbarkeit & Anerkennung	– Kommunale Schirmherrschaft von CSR- Initiativen – Erfahrungsaustauschgruppen	– Vermittlung von Best-practices – Überregionaler Austausch von Erfahrungen	– Lokaler Aktionstag – Auszeichnung von Best-practices

Zusammenfassend kann vermerkt werden, dass sich das CSR-Engagement von KMU, die einen wesentlichen Anteil an der Gesamtwirtschaft haben, durch Ressourceneffizienz und hohe Wirksamkeit auszeichnet; es schafft Strukturen und Prozesse für auch überregionale und nicht regionengebundene CSR-Strategien.

Besonders im Hinblick auf die globale CSR-Diskussion können die deutschen KMU-Erfahrungen vielfältige und wesentliche Anregungen für die Entwicklung oder Ausweitung von wirksamen und nachhaltigen CSR-Strategien auch und gerade in Schwellen- und Entwicklungsländern geben.

IV Fazit

In der Stakeholder-Governance-Theorie wird die Firma als eine gesellschaftliche Governanceform für bilaterale und multilaterale, vertraglich organisierte Stakeholder-Beziehungen – als ein Nexus von Stakeholderbeziehungen – verstanden. Stakeholder sind dabei selbstinteressierte Ressourcenbesitzer, die so lange ein Kooperationsteam zur Verwertung dieser Ressourcen und zum Zwecke wirtschaftlicher Wertschöpfung bilden, wie sich dabei für alle Beteiligten eine Kooperationsrente erwirtschaften lässt. Spezifische Investitionen, langfristige Kooperationsbeziehungen und Bereitschaft zur Vernetzung der Ressourcen garantieren demnach eine maximale Kooperationsrente des Kooperationsprojekts, das diese dann an die einzelnen Stakeholder in Form von Faktorbeiträgen verteilen kann. Stakeholder als Ressourcenbesitzer konstituieren und reproduzieren durch ihre Transaktion ein Team; ihre internen Assets, Effizienz und Effektivität für das Team und seine Mitglieder hängen von der Form und Ausgestaltung ihrer Governancestruktur ab. Die Governance dieses Netzwerks wird definiert als ein zweistufiger Prozess der Identifizierung und Priorisierung der relevanten Stakeholder eines Teams. Kurz: Die governanceökonomische Betrachtung der Firma definiert deren Wesen als einen vertraglichen Nexus von Stakeholderressourcen und Stakeholderinteressen, dessen Funktion in der Governance, eben in der Führung, dem Management und der Kontrolle der Ressourcenbesitzer mit dem Ziel der wirtschaftlichen Wertschöpfung und der Ausschüttung einer Kooperationsrente liegt.

Inwieweit weisen die Governance von CSR bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und Großunternehmen systematische Unterschiede auf? Die Ergebnisse der Meta-Studie – einer Analyse von veröffentlichten CSR-Studien hinsichtlich identischer und differenter Merkmale – haben gezeigt, dass KMU im Vergleich zu Großunternehmen Schwächen in der Systematisierung und Kommunikation ihrer CSR-Aktivitäten aufweisen. Kommunikationsstrategien und CSR-Managementstrukturen von KMU sind im Vergleich zu Großunternehmen überwiegend regional und nicht global, überwiegend informal und nicht formal geprägt. Darin liegen allerdings, so das Ergebnis der Analyse, auch die Vorteile von KMU: Ihr CSR-Engagement wird organisatorisch und thematisch maßgeblich bestimmt durch regionale Komponenten und personale Komponenten, d.h., dass sich gesellschaftsrelevante Aktivitäten von KMU in der Regel auf einen bestimmten, begrenzten Raum konzentrieren und durch engagierte Persönlichkeiten und Belegschaften initiiert werden. Zur Gestaltung ihres (zukünftigen) Gemeinwesens vernetzen sich KMU untereinander und arbeiten mit anderen Akteuren aus Politik, wie z.B. öffentlichen Verwaltungen, und

Zivilgesellschaft, wie z.B. gemeinnützigen Organisationen, zusammen. Ziel dieser lokalen und regionalen Vernetzung des CSR-Engagements liegt somit in der Schaffung eines gesellschaftlichen Mehrwerts in der jeweiligen Region durch Bündelung von Ressourcen und die Koordination von Aktivitäten. Durch den wechselseitigen Austausch von Erfahrungen und das Zusammenführen von begrenzten Ressourcen innerhalb eines lokalen oder regionalen Netzwerks, so die Ergebnisse dieser Analyse, können sowohl die Wirksamkeit hinsichtlich der Zielerreichung als auch die Sichtbarkeit hinsichtlich der öffentlichen Wahrnehmung der Aktivitäten optimiert werden.

V Literatur

- Agle, B.R., Mitchell, R.K., Wood, D.J. (2004): Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. In: *Academy of Management Review* 22 (4), pp. 853-886.
- Alchian, A.A., Demsetz, H. (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization. In: *The American Economic Review*, Nr. 62 (5), 777-795.
- Amit, R., Schoemaker P.J.H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent. In: *Strategic Management Journal* 14(1), pp. 33-46.
- Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer e.V. (ASU) (2007): ASU-Unternehmerumfrage - Corporate Social Responsibility (CSR). Siehe: http://www.familienunternehmer.eu/uploads/tx_wfmedienpr/CSR.pdf
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management* 17 (1), pp. 99-120.
- BDI, Ernst & Young AG, IKB, IfM, TNS Emnid (2007): BDI Mittelstandspanel. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung. Frühjahr 2007 - Langfassung. Siehe: http://www.bdi-online.de/Dokumente/Mittelstandspolitik/MittelstandspanelLangfassung_Fruehjahr2007.pdf.
- Bertelsmann Stiftung (2005): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Siehe: http://www.buergerstiftungen.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F14-0E9A6C76/buergerstiftungen/Unternehmensbefragung_CSR.pdf.
- Bertelsmann Stiftung (2009): Verantwortung. Gemeinsam. Gestalten. Ein Wegweiser für das gesellschaftliche Engagement von kleinen und mittelständischen Unternehmen. Siehe: [http://www.unternehmen-fuer-die-region.de/news_single_view.0.html?&tx_ttnews-\[tt_news\]=30&cHash=9978dfae4e](http://www.unternehmen-fuer-die-region.de/news_single_view.0.html?&tx_ttnews-[tt_news]=30&cHash=9978dfae4e).
- Bigley, G.A., Felps, W., Jones, T.M. (2007): Ethical Theory and Stakeholder-Related Decisions: The Role of Stakeholder Culture. In: *Academy of Management* 32 (1).
- Blair, M.M., Stout, L.A. (2006): Specific Investment: Explaining Anomalies in Corporate Law. In: *The Journal of Corporation Law* 31 (3), pp. 719-744.
- Blair, M.M. (1998): For Whom Should Corporations Be Run? An Economic Rationale for Stakeholder Management. In: *Long Range Planning* 31 (2), pp. 195-200.
- Boatright, J.R. (1994): Contractors as Stakeholders: Reconciling Stakeholder Theory with the Nexus-of-Contracts Firm. In: *Journal of Banking and Finance* 26 (9), pp. 1837-1852.
- Brugmann, J., Prahalad, C.K. (2007): Cocreating Business's New Social Compact. In: *Harvard Business Review* 85 (2), pp. 80-90.
- Buchholz, A.K., Carroll, A.B. (2008): *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, Australia, Canada: South-Western Publishing Co.

- Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm. In: *Economica* 4, pp. 386-405.
- Dannenbring, J. von (2010): Gesellschaftliches Engagement im Handwerk im Spannungsfeld zwischen Förderung und Regulierung. In: Abländer, M. S., Löhr, A. (Hrsg): *Corporate Social Responsibility in der Wirtschaftskrise. Reichweiten der Verantwortung.* Schriftenreihe des Deutschen Netzwerkes für Wirtschaftsethik, Folge 18. München: Rainer-Hampp-Verlag, S. 247-266.
- Deutsche Standards, Handelsblatt (2005): Deutsche Standards - Unternehmerische Verantwortung Umfrage. Siehe: http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/_docs/publicDownloads/Handelsblatt_2005_Deutsche_Standards_CSR-Umfrage.pdf.
- Dixit, A.K. (1996): *The Making of Economic Policy, a transaction-cost politics perspective*, Cambridge: MIT Press.
- Donaldson, T., Preston, L.E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence, and implications. In: *Academy of Management Review* (20) 1, pp. 65-91.
- Dresewski, F., Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) e.V. (2004): *Corporate Citizenship – Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen*. Berlin: Druckhaus Berlin-Mitte GmbH.
- Dresewski, F., Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) e.V. (2007): *Verantwortliche Unternehmensführung – Corporate Social Responsibility (CSR) im Mittelstand*. Berlin: Bloch & Co GmbH.
- DZ Bank (2006): *Mittelstand im Mittelpunkt*. Ausgabe Frühjahr/Sommer 2006. Siehe: http://www.dzbank.de/internet_gr/index.jsp?fname=index.html&path=%2Fmittelstand%2Fpublikationen%2Fmittelstandsstudie%2Fvorangegangene_studien&name=internet_gr_mittelstand&flagSite=false&mEE=mittelstand&mZE=publikationen&mDE=mittelstandsstudie&m4E=vorangegangene_studien&m5E=&m6E=&flagNav=true&isExternal=true&download=%2Finternet_gr%2Fmittelstand%2F_download%2Fmittelstandsstudien%2F2006_fs_globalisierung.pdf.
- Englisch, P., Ruter, R.X., Sahr, K., Volkmann, C., Tokarski, K.O. (2008): *Agenda Mittelstand. Verantwortung und Entrepreneurship – Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand*. Ernst & Young (Studie).
- Ernst & Young AG, UNESCO Lehrstuhl für Entrepreneurship und Interkulturelles Management der Fachhochschule Gelsenkirchen (2007): *Verantwortung und Entrepreneurship - Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand*. Siehe: [http://www.ey.com/Global/assets.nsf/Germany/Studie_Verantwortung_2008/\\$file/Verantwortung_2008.pdf](http://www.ey.com/Global/assets.nsf/Germany/Studie_Verantwortung_2008/$file/Verantwortung_2008.pdf).
- EU Kommission (2002): *Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung*. Siehe: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2002_report4_de.pdf.
- EU Kommission (2007): *Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland - aktueller Stand und zukünftige Entwicklung*. Siehe: http://www.csr-mittelstand.de/pdf/Studie_CSR_im_Mittelstand_Sept07.pdf.

- Europäische Kommission (2001): Grünbuch der Kommission. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. KOM (2001) 366 endg. Siehe: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001-:0366:FIN:DE:PDF>.
- Freeman, R.E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Boston Mass.: Pitman.
- Freeman, R.E. (2000): Business Ethics at the Millenium. In: Business Ethics Quarterly 10 (1), pp. 169-180.
- Freeman, R.E. (2004): The Stakeholder Approach Revisited. In: zfwu. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jahrgang 5, Heft 3, S. 228-241.
- Freeman, R.E., Evan, W.M. (1990): Corporate Governance: a stakeholder interpretation. In: The Journal of Behavioral Economics 19 (4), pp. 337-359
- Freeman, R.E., Velamuri S.R. (2005): A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility, Darden Virginia School, University of Virginia, unveröffentlichtes Paper.
- Freeman, R.E., Wicks, A., Parmar, A., McVea, J. (2004): Stakeholder Theory: The State of the Art and Future Perspectives. In: Notizie di Politeia. Rivista di Etica e scelte pubbliche, 20 (74), S. 9-22, hier S. 15 ff.
- Freeman, R.E., Wicks, A., Parmar, B. (2006): Stakeholder Theory as a Basis for Capitalism, The Darden School, University of Virginia: unveröffentlichtes Paper.
- Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analyse mbH (forsa) (2005): Corporate Social Responsibility in Deutschland. Studie der Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen im Auftrag der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM) (Studie).
- Goodpaster, K.E. (1991): Business Ethics and Stakeholder Analysis. In: Business Ethics Quarterly 1 (1), pp. 53-73
- Heil, S. (2010): Unternehmerische Motive zur Teilnahme an CSR-Preisen. In: Wieland, J. (2010): Die Praxis gesellschaftlicher Verantwortung im Mittelstand. Regionale CSR-Strategien und Praxis der Vernetzung in KMU. Marburg: Metropolis, S. 115-128.
- Hill, C.W., Jones, T.M. (1992): Stakeholder-Agency Theory. In: Journal of Management Studies 29 (2), pp. 131-154.
- Hobbes, T. (1914): Leviathan. London: The Temple Press Letchworth
- Hoffman, A., Bazerman, M.H. (2007): Changing Practices on Sustainability: understanding and overcoming the organizational and psychological barriers to action. In: Sharma, S., Starik, M., Husted, B. (Hrsg.): Organizations and the Sustainability Mosaic. Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- IHK/AHK Unternehmensumfrage (2007): Going International – Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft. Siehe: http://www.dihk.de/inhalt/download/goinginternational_07.pdf
- Institut für Mittelstandsforschung (IfM) (Hrsg.) (2007): Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand. IfM-Materialien Nr. 171, Bonn 2007. Siehe: <http://www.ifm-bonn.de/index.php?id=343>.

- Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Maaß, F. (Hrsg.) (2002): *Corporate Citizenship. Das Unternehmen als ‚guter Bürger‘*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Jensen, M.C. (2002): Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. In: *Business Ethics Quarterly* 12 (2), pp. 235-256.
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976): Agency costs and the theory of the firm. In: *Journal of Financial Economics* 3 (4), pp. 305-360.
- Kaufman, A., Englander, E. (2005): A Team Production Model of Corporate Governance. In: *Academy of Management Executive* 19 (3), pp. 9-22.
- KfW WirtschaftsObserver (2008): Wie international ist der deutsche Mittelstand? *WirtschaftsObserver online*, Nr. 34, April 2008. Siehe: http://www.kfw.de/DE_Home/Service/Download_Center/Allgemeine_Publikationen/Research/Wirtschaft2.jsp.
- Kirkbride, J., Letza, S. (2004): Regulation, Governance and Regulatory Collibration: achieving an “holistic” approach. In: *Corporate Governance* 12 (1), pp. 85-92.
- Lado, A.A., Boyd, N.G., Hanlon, S.C. (1997): Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a syncretic model. In: *Academy of Management Review* 22 (1), pp. 110-141.
- Letza, S. (2007): A Critical Review of the Boundaries of Governance in the Post-Modern World, Organization Draft Manuscript No. 04-0007.2, Second Revision.
- Letza, S., Sun, X., Kirkbride, J. (2004): Shareholding Versus Stakeholding: a critical review of corporate governance. In: *Corporate Governance* 12 (3), pp. 242-262.
- Loew, T., Clausen, J. (2009): Wettbewerbsvorteile durch CSR. Eine kleine Metastudie zu Wettbewerbsvorteilen von CSR und Überlegungen zur Kommunikation an kleinen und mittelständischen Unternehmen. Studie des Institute 4 Sustainability und Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit.
- Maaß, F. (2010): Sicherung der Kooperationsanreize in Corporate Citizenship-Bündnissen. In: Wieland, J. (Hrsg.): *Die Praxis gesellschaftlicher Verantwortung im Mittelstand. Regionale CSR-Strategien und Praxis der Vernetzung in KMU*. Marburg: Metropolis, S. 51-75.
- Maaß, F. (2010): Wirtschaftspolitische Ansätze zur Unterstützung von Corporate Social Responsibility-Aktivitäten. Institut für Mittelstandsforschung. IfM-Materialien Nr. 194.
- Machlup, F. (1967): Theories of the Firm: marginalist, behavioral, managerial. In: *American Economic Review* 57 (1), pp. 1-33 .
- Makadok, R. (2000): A General Theory of Rent Creation. In: *Academy of Management Proceedings*, A1-A6.
- Meckling, J. (2005): Netzwerk governance. *Corporate Citizenship und Global Governance. Studien zur internationalen Umweltpolitik*, Münster: LIT.
- Ménard, C. (2005): A New Institutional Approach to Organization. In: Ménard, C., Shirley, M.M. (Hrsg.): *Handbook of New Institutional Economics*, Berlin: Springer.
- Micklethwait, J., Woolridge, A. (2005): *The Company*. London: Orion Books Ltd.

- Moon, J., Crane, A., Matten, D. (2005): Can Corporations be Citizens?. In: *Business Ethics Quarterly* 15 (3), pp. 429-453.
- Nanz, P., Steffek, J. (2007): Zivilgesellschaftliche Partizipation und die Demokratisierung internationalen Regierens. In: Niesen, P., Herborth, B. (Hrsg.): *Anarchie der kommunikativen Freiheit*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Nee, V., Swedberg, R. (2005): Economic Sociology and New Institutional Economics. In: Ménard, C., Shirley, M.M. (Hrsg.): *Handbook of New Institutional Economics*. Berlin: Springer, pp. 789-818.
- North, D.C. (2005): *Understanding the process of economic change*. Princeton: Princeton University Press.
- Osterloh, M., Frey B.S. (2005): Corporate Governance: Eine Prinzipal-Agenten-Beziehung, Team-Produktion oder ein soziales Dilemma?. In: Schauenberg, B., Schreyögg, G., Sydow, J. (Hrsg.) (2005): *Institutionenökonomik als Managementlehre*. Wiesbaden: Gabler, S. 333-364.
- Palazzo, G. (2008): Vom Stakeholder Management zur globalen Governance. In: Wieland, J. (Hrsg.): *Die Stakeholder-Gesellschaft und ihre Governance. Management, Netzwerke, Diskurse*. Marburg: Metropolis 2008, S. 65-80.
- Palazzo, G., Scherer, A.G. (2008): Corporate Social Responsibility, Democracy, and the Politization of the Corporation. In: *Academy of Management Review* 33 (3), pp. 773-775.
- Peters, B. (2007): *Der Sinn von Öffentlichkeit*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Phillips, R. (2003): *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Podsakoff, Ph.M., MacKenzie, S., Paine, J., Bachrach D. (2000): Organizational Citizenship Behaviours: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for the Future Research. In: *Journal of Management* 26(3), pp. 513-563.
- Quinn, D. P., Jones, T.M. (1995): An Agent Morality View of Business Politics. In: *Academy of Management Review* 20 (1), pp. 22-42.
- Rawls, J. (2006): *Gerechtigkeit als Fairness*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Riess, B., Schmidpeter, R. (2010): Verantwortungspartnerschaften als Investition in die Region. In: Wieland, J. (Hrsg.): *Die Praxis gesellschaftlicher Verantwortung im Mittelstand. Regionale CSR-Strategien und Praxis der Vernetzung in KMU*. Marburg: Metropolis, S. 31-49.
- Risse, T. (2007): Global Governance und kommunikatives Handeln. In: Niesen, P., Herborth, B. (Hrsg.), *Anarchie der kommunikativen Freiheit*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Roloff, J. (2001): Stakeholdermanagement – Ein monologisches oder dialogisches Verfahren?. In: *zfwu. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Heft 1, S. 77-95.
- Russo, A., Perrini, F. (2010): Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91, pp. 207-221.
- Schein, E.H. (1965): *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall.

- Scherer, A., Palazzo G. (2007): Towards a Political Conception of Corporate Responsibility – business and society seen from a Habermasian perspective. In: *Academy of Management Review*, Nr. 32, pp. 1096-1120.
- Schmiedeknecht, M. (2009): Stakeholder Governance von Netzwerkkooperationen. Eine Betrachtung der Ressourcen von Multistakeholder-Dialogen am Beispiel der ISO 26000. In: Wieland, J. (Hrsg.): *CSR als Netzwerk governance – Theoretische Herausforderungen und praktische Antworten*. Marburg: Metropolis, S. 37-65.
- Smith, A. (1981): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Volume 1 and 2, Indianapolis: Oxford University Press.
- Stiftung Familienunternehmen, Bertelsmann Stiftung (2007): *Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen*. Siehe: http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx_jpddownloads/-BST_Studie_Familienunternehmen.pdf.
- student network for ethics in economic education and practice (sneep) (2007): *Corporate Social Responsibility bei kleinen und mittleren Unternehmen in der Metropolregion Hamburg*. Siehe: http://www.wertevolle-zukunft.de/files/resourcesmodule/@random47564bfe-1ba70/1196837960_Projektbericht_CSR_bei_KMU.pdf.
- Teece, D., Pisano G., Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal*, 18(7), S. 509-533.
- TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH, Outermedia GmbH (2007): *Corporate Social Responsibility (CSR) bei kleinen und mittelständischen Unternehmen in Berlin*. Siehe: http://www.tuv.com/de/corporate_social_responsibility_1.html.
- TÜV Rheinland Impuls GmbH, Bonne Nouvelle Unternehmenskommunikation, Zentrum für Evaluation und Methoden (ZEM) der Universität Bonn (2008): *1.TrendScan Wirtschaft Studie 2009. Vom guten Geschäft mit dem schlechten Gewissen. CSR und die deutsche Wirtschaft*. Siehe: http://bonne-nouvelle.de/files/pdf/CSR-Bericht_120109.pdf.
- Universität Hannover, Lehrstuhl Marketing und Konsum (muk) (2006): *Konsumentenorientierte Kommunikation über Corporate Social Responsibility (CSR)*. Siehe: http://www.m1.uni-hannover.de/fileadmin/muk/free_downloads/L_F_55_final.pdf.
- Universität Potsdam, Lehrstuhl für Corporate Governance und e-commerce (2007): *Analyse der Corporate Social Responsibility in börsennotierten Unternehmen*. Siehe: http://www.uni-potsdam.de/u/eCommerce/Publikationen/ManagementSummary_CSR-Analyse2007-UniPotsdam_extended.pdf.
- Van Oosterhout, J.H., Heugens, P., Kaptein, M. (2006): The Internal Morality of Contracting: Advancing in the Contractualist Endeavor in Business Ethics. In: *The Academy of Management Review* 31 (3), S. 521-539.
- Wieland, J. (1996): *Ökonomische Organisation, Allokation und Status*, Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Wieland, J. (1997): *Die neue Organisationsökonomik. Entwicklung und Probleme der Theoriebildung*. In: Ortmann, G., Türk, K., von Sydow, J. (Hrsg.): *Theorien der Organisation*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 35-66.

- Wieland, J. (1999): Die Ethik der Governance. Reihe Studien zur Governanceethik, Band 1, Marburg: Metropolis-Verlag.
- Wieland, J. (Hrsg.) (2004): Handbuch Wertemanagement. Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance, Hamburg: Murmann Verlag.
- Wieland, J. (2004): Human-Capital-Management und Wertemanagement. In: Dürndorfer, M., Friedrichs, P. (Hrsg.): Human-Capital-Leadership. Wettbewerbsvorteile für den Erfolg von morgen. Hamburg: Murmann Verlag, S. 241-264.
- Wieland, J. (2004): Wozu Wertemanagement? Ein Leitfaden für die Praxis. In: ders. (Hrsg.): Handbuch Wertemanagement. Hamburg: Murmann Verlag, S. 13-52.
- Wieland, J. (2005): Die Ethik der Governance, Metropolisreihe Studien zur Governanceethik. Band 1, Marburg: Metropolis-Verlag.
- Wieland, J. (2005): Normativität und Governance. Gesellschaftstheoretische und philosophische Reflexionen der Governanceethik. Reihe Studien zur Governanceethik, Band 3, Marburg: Metropolis-Verlag.
- Wieland, J. (2007): Idealistische, ideale und reale Diskurse. Governanceformen des Diskurses, in ders. (Hrsg.), Governanceethik und Diskursethik – ein zwangloser Diskurs, Metropolisreihe Studien zur Governanceethik. Band 5, Marburg: Metropolis-Verlag, S. 13-59.
- Wieland, J. (Hrsg.) (2008): Die Stakeholder-Gesellschaft und ihre Governance. Management, Netzwerke, Diskurse. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Wieland, J. (2008): Governanceökonomik: Die Firma als Nexus von Stakeholdern. Eine Diskussionsanregung. In: Wieland, J. (Hrsg.): Die Stakeholder-Gesellschaft und ihre Governance. Management, Netzwerke, Diskurse. Marburg: Metropolis-Verlag 2008, S. 15-38.
- Wieland, J. (2009): Die Firma als Kooperationsprojekt der Gesellschaft. In: Wieland, J. (Hrsg.) (2009): CSR als Netzwerk-governance – Theoretische Herausforderungen und praktische Antworten. Marburg: Metropolis-Verlag, S. 257-287.
- Wieland, J. (Hrsg.) (2009): CSR als Netzwerk-governance – Theoretische Herausforderungen und praktische Antworten. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Wieland, J., Behrent, M. (2003): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis. München: Hampp.
- Wieland, J., Schmiedeknecht, M., Heck, A. (2009): Informal und Regional – Corporate Social Responsibility (CSR) bei kleinen und mittleren Unternehmen. In: Wieland, J. (Hrsg.) (2009): CSR als Netzwerk-governance – Theoretische Herausforderungen und praktische Antworten. Marburg: Metropolis-Verlag, S. 67-96.
- Wieland, J. (Hrsg.) (2010): Die Praxis gesellschaftlicher Verantwortung im Mittelstand. Regionale CSR-Strategien und Praxis der Vernetzung in KMU. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Wieland, J., Schmiedeknecht, M. (2010): Die gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand – Die regionale Verantwortung von CSR-Aktivitäten. In: Wieland, J. (Hrsg.): Die Praxis

gesellschaftlicher Verantwortung im Mittelstand. Regionale CSR-Strategien und Praxis der Vernetzung in KMU. Marburg: Metropolis-Verlag, S. 11-26.

Williamson, O.E. (1984): Corporate Governance. In: The Yale Law Journal 93 (6), pp. 1197-1230

Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, London/New York: The Free Press.

Williamson, O.E. (1999): Strategic Research: Competence and Governance Perspective. In: Strategic Management Journal 20 (12), pp. 1087-1108.

Williamson, O.E. (2005): The Economics of Governance. In: American Economic Review 95 (2), pp. 1-18.

Williamson, O.E. (2011): Corporate Governance: A Contractual and Organizational Perspective. In: Sacconi, L., Blair, M., Freeman, E., Vercelli, A. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility and Corporate Governance, im Erscheinen.