

I. Kennzeichnung der strategischen Management.....	93
1. Entwicklung des strategischen Management.....	93
2. Merkmale des strategischen Management.....	96
II. Die Verbindung von strategischem Management und sozialer Verantwortung.....	100
1. Anknüpfungspunkte für eine solche Verbindung	100
2. Vorläufer einer systematischen Verknüpfung von strategischem Management und sozialer Verantwortung.....	103
3. "Responsiveness" versus "Responsibility"	106
E. Zielbildung und soziale Verantwortung.....	109
I. Bedeutung und Ablauf der Zielbildung.....	109
II. Die Teilnehmer am Zielbildungsprozeß.....	117
III. Das Ziel der sozialen Verantwortung in Kodizes, Leitbildern und Grundsätzen	120
IV. Probleme im Zusammenhang mit dem Ziel der sozialen Verantwortung	129
V. Zusammenfassende Überlegungen	133
F. Strategische Analyse und soziale Verantwortung.....	135
I. Umweltanalyse und soziale Verantwortung	135
1. Die Umwelt im strategischen Management	135
2. Das Stakeholderkonzept als Grundlage der Umweltanalyse	140
3. Der Ablauf der Umweltanalyse auf Stakeholderbasis.....	145
a) Wahrnehmung der Stakeholder	145
b) Stakeholderanalyse	152
c) Prognose von Stakeholderanliegen.....	167
d) Der Dialog mit den Stakeholdern als Datenquelle für Analyse und Prognose	170
4. Das Stakeholderkonzept und das Konzept der Früherkennung	172
a) Die besondere Eignung des Stakeholderansatzes für die Früherkennung	172
b) Beispiel: Früherkennung durch Verbraucherabteilungen.....	184
II. Unternehmensanalyse und soziale Verantwortung	188

1. Die Unternehmensanalyse im strategischen Management.....	188
2. Analyse der grundsätzlichen Fähigkeit zur Implementierung sozialer Verantwortung im Unternehmen	190
a) Grundsätzliche Einstellung gegenüber der sozialen Verantwortung	190
b) Die Stakeholder-Management-Kapazität	195
3. Analyse von Stärken und Schwächen im Hinblick auf bestimmte Stakeholderanliegen aus der Sicht der Unternehmung	197
a) Der Sinn einer solchen Stärken-Schwächen-Analyse	197
b) Unterstützende Techniken	201
III.Strategic Issues und soziale Verantwortung.....	216
1. Die Issue-Analyse	216
2. Die ethische Problematik der Issue-Analyse.....	221
G. Strategieformulierung und soziale Verantwortung.....	231
I. Die Strategiearten	231
II. Die Strategietypen	242
III.Beispiel: Umweltschutzstrategien	249
IV. Situative Bedingungen für die Auswahl "verantwortungs-orientierter" Strategien.....	260
H. Ausbau der Stakeholder-Management-Kapazität	267
I. Die Implementierungsproblematik	267
II. Die Aufgabe der Führungskräfte	271
III.Die Struktur	275
1. Die Strukturdimensionen	275
2. Spezialisierung.....	276
3. Konfiguration	282
4. Koordination	287
5. Formalisierung	290
6. Entscheidungsdelegation und Partizipation	293
IV. Das Motivations- und Anreizsystem	303

V. Die Fähigkeiten	310
VI. Die Kultur	317
J. Mögliche Einwände gegen das Konzept.....	323
I. Kurze Einführung	323
II. Elitärer Managerialismus	325
III. Schädigung der Wirtschaft	329
IV. Marketing mit anderen Mitteln	337
V. Macht und Verantwortung	340
K. Schlußbemerkungen.....	347
I. Zusammenfassung	347
II. Wertende Stellungnahme.....	350
Literaturverzeichnis	353
Sachregister.....	391

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Mögliche Zielbeziehungen.....	64
Abb. 2	Beispiele einer Zielhierarchie für das Ziel der sozialen Verantwortung	114
Abb. 3	Davoser Manifest.....	121
Abb. 4	Verhaltenskodex für das Schweizer Management.....	122
Abb. 5	Tutzinger Erklärung	124
Abb. 6	Stakeholder Map of a Very Large Organization	150
Abb. 7	Stakeholder-Konkurrenz- und Koalitionsanalyse	160-161
Abb. 8	Hierarchie der Umweltebene (Levels of Environment).....	176
Abb. 9	Entwicklung eines Stakeholderanliegens.....	180
Abb. 10	Analyse der Werte in der Unternehmung.....	192
Abb. 11	Produktlebensphasen-Stakeholder-Matrix	207
Abb. 12	Unternehmensaktivitäten-Stakeholder-Matrix.....	209
Abb. 13	Checkliste für die Unternehmensanalyse	210-213
Abb. 14	Beispiele einer Produktbewertung mit Hilfe einer Checkliste	214
Abb. 15	Checkliste zur Erfassung des Bedrohungs- bzw. Chancenpotentials und des Grades der Betroffenheit des Stakeholders	217-219
Abb. 16	Philosophie-Strategie-Matrix.....	236
Abb. 17	Strategiearten.....	240-241
Abb. 18	Arten von Anreizen	306

Abkürzungsverzeichnis

AIESEC	Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales
AMJ	Academy of Management Journal
AMR	The Academy of Management Review
ASQ	Administrative Science Quarterly
bdvb	Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e. V.
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
CMR	California Management Review
DB	Der Betrieb
DBW	Die Betriebswirtschaft
DU	Die Unternehmung
ECOSOC	Economic and Social Council
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FCKW	Fluorchlorkohlenwasserstoff
gdi	Gottlieb-Duttweiler-Institut
HBR	Harvard Business Review
HWB	Handwörterbuch
ILO	International Labour Organisation
io	Management-Zeitschrift industrielle Organisation
IWD	Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft
LRP	Long Range Planning
MM	Manager Magazin
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
SMJ	Strategic Management Journal
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft

ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZFO	Zeitschrift für Führung und Organisation

A. Einführung

I. Das Konzept

Im Bereich der Wirtschaft begegnet man neuerdings gehäuft Begriffen wie Wirtschaftsethik¹, Unternehmensethik², ethische Ökonomie³ und Führungsethik.⁴ Die "Moral der Manager" wird zum Titelthema einer Managementzeitschrift⁵, Ethik immer häufiger zum Tagungsthema für Wirtschaftstheoretiker und -praktiker (z. B. stand die bdvb-Fachtagung 1989 unter dem Motto "Wettbewerb und Moral"). Die Führungskräfte der Wirtschaft sind zunehmend verunsichert, ob alles, was ökonomisch zweckmäßig erscheint, auch in einem umfassenderen Sinne vernünftig und richtig ist.

Nun ist das Interesse an einer Verbindung von Unternehmensführung und Moral zwar neu erwacht, aber nicht neu. Der älteste Ansatz in dieser Richtung ist wohl die *Idee von der sozialen Verantwortung der Unternehmensführung*⁶, der auf eine moralische Selbstverpflichtung der Manager hinausläuft und der heftig kritisiert wurde als substanzlos und naiv⁷, als "pseudo-normative Leerformel"⁸, als schlichter Appell an das Verantwortungsgefühl.⁹ Fraglich erscheint vor allem, ob diese Selbstverpflichtung nicht nur Lippenbekenntnis ist und - falls der Wille zur Verantwortung tatsächlich da ist - ob der einzelne Manager überhaupt wissen kann, was das für seine täglichen Entscheidungen bedeutet.

1) Vgl. z. B. Rich, 1987

2) Vgl. z. B. Steinmann / Löhr, 1987a; Rebstock, 1988

3) Vgl. z. B. Koslowski, 1988

4) Vgl. z. B. Schmidt, 1986

5) Vgl. Wittenzellner, 1988

6) Vgl. z. B. Heald, 1957; Hunziker, 1980

7) Vgl. Ulrich, 1981, S. 63 ff.

8) Steinmann, 1973, S. 470

9) Vgl. Oppenrieder, 1986, S. 2

Vom Ansatzpunkt her ähnlich ist die in den USA verbreitete "*Managerethik*". Auch hier steht die Moral der Führungskräfte im Vordergrund. Konsequenterweise folgt daraus die Anstrengung, Manager und solche, die es werden wollen, in Ethik, speziell in Wirtschaftsethik, zu schulen.¹⁰ Meist durch eine Mischung von ethischer Theorie und Fallbeispielen aus der Wirtschaftspraxis versucht man, die moralische Kompetenz der (zukünftigen) Wirtschaftsführer zu verbessern. Damit führt dieser Ansatz über einen bloßen Appell an das Verantwortungsgefühl hinaus. Zweifelhaft bleibt aber, ob das modellhaft Gelernte in der Praxis auch seinen Platz finden kann.

Der ebenfalls in den USA entstandene Ansatz der "*social responsiveness*" geht dagegen nicht davon aus, daß der einzelne Manager die ökonomische Rationalität durch seine persönliche Moral "bändigen" muß, sondern versucht zu zeigen, daß ein Reagieren auf gesellschaftliche Entwicklungen und Anliegen eine originäre wirtschaftliche Aufgabe ist.¹¹ Durch diese Sichtweise gelang eine Verbindung von "responsibility" und bewährtem Managementinstrumentarium, was sicher viel zur raschen Rezeption dieses Ansatzes durch die Wirtschaft in den USA beigetragen hat. Kritisch einzuwenden ist gegen diesen Ansatz, daß die Idee der Verantwortung nur allzuleicht verlorengelht und daß es dann nur noch darauf ankommt, effektiv mit "social pressures" umzugehen. Geschicktes Abblocken moralisch berechtigter Kritik gilt dann ebenso als Erfolg wie eine konkrete Problemlösung.¹²

Als Konkretisierung des Responsiveness-Ansatzes könnte man den "*Stakeholderansatz*"¹³ betrachten. Indem er fordert, zunächst alle von der Wirtschaftstätigkeit Betroffenen und ihre Anliegen zur Kenntnis zu nehmen, bannt er die Gefahr, daß nur auf großen gesellschaftlichen Druck starker Gruppen hin "responsiveness" gezeigt wird. In seiner unternehmensspezifischen Ausgestaltung kann aber auch dieser Ansatz von einer moralisch gefärbten "social responsibility" bis zu einem bloß strategischen

10) Vgl. z. B. Laczniaik / Murphy, 1985a; Powers / Vogel, 1980

11) Vgl. z. B. Ackerman / Bauer, 1976

12) Vgl. Frederick, 1986, S. 130 ff.

13) Vgl. z. B. Freeman, 1984

"external affairs management" alle Gestalten annehmen, weil beispielsweise bei der Bewertung der Anliegen und bei der Auswahl der Strategien keine ethischen Kriterien einfließen müssen.

Im deutschsprachigen Raum wird vor allem die Diskursethik als mögliches Konzept für eine Wirtschaftsethik betrachtet. So entwickelt Ulrich¹⁴ die Idee einer "*kommunikativ-ethischen Vernunft*" für die Wirtschaft, was bedeutet, daß alle von der Unternehmenstätigkeit Betroffenen gemeinsam mit den Unternehmensführern in einem unverzerrten "idealen" Dialog Lösungen finden, die alle akzeptieren können. Ihren institutionellen Ausdruck könnte die Diskursethik in einer "*offenen Unternehmensverfassung*"¹⁵ finden. Kritisiert wird an diesem Ansatz vor allem, daß die Anwendungsbedingungen der Kommunikationsethik auch nicht im entferntesten gegeben sind und daher hier und heute andere Lösungen gefunden werden müssen.¹⁶

Ein solcher praktikabler, "historisch-relativer" Lösungsvorschlag ist der Ansatz einer *erweiterten Unternehmensverfassung*.¹⁷ Danach sollen ähnlich der schon praktizierten Arbeitnehmermitbestimmung auch Konsumentenvertreter und Vertreter des öffentlichen Interesses in die Unternehmung inkorporiert werden. Gegen diese Idee wäre einzuwenden, daß eine solche Lösung notwendig äußerst selektiv wäre, zu umfangreichen Regulierungen führen würde und nur schwer und langwierig umzusetzen wäre. Die erhöhte Regelungsdichte könnte zudem jede Initiative zu eigenverantwortlichem Handeln ersticken, eine feindselige und kleinliche Auslegung der Gesetze ihre Wirkung erheblich herabsetzen.

Auch die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Problem der Verbindung von Unternehmensführung und Moral. Es sollen möglichst konkrete Vorschläge entwickelt werden, wie und wo Überlegungen zur Verantwortung im Unternehmensalltag ihren Platz finden können, um sachgerechte und menschengerechte, u.E. "umfassend vernünftige" wirtschaftliche Entscheidungen zu ermöglichen.

Der leitende Grundgedanke ist, daß es einer Vermittlung bedarf zwischen dem persönlichen Verantwortungsbewußtsein der Entscheidungsträger in

14) Vgl. Ulrich, 1986

15) Ulrich, 1986, S. 420

16) Vgl. Apel, 1988, S. 9 ff. und passim.

17) Vgl. Steinmann / Löhr, 1987b, S. 451 ff.; Steinmann / Gerum, 1988, S. 182 ff.