SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Stakeholder Approach und Leistungslehre: Ansatzpunkte einer betriebswirtschaftlich-ethischen Theorie der Unternehmung

Haase, Michaela

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Haase, M. (2008). Stakeholder Approach und Leistungslehre: Ansatzpunkte einer betriebswirtschaftlich-ethischen Theorie der Unternehmung. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, *9*(2), 196-221. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-353746

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Stakeholder Approach und Leistungslehre*

Ansatzpunkte einer betriebswirtschaftlich-ethischen Theorie der Unternehmung

MICHAELA HAASE**

Stakeholder Approach and Resources-Processes-Outcomes Theory – Main Features of an Ethical Economic Theory of the Firm

A theory of the firm is sketched that contains the presuppositions for a systematic integration of both economic and ethical problems within its framework. Against the background of the stakeholder approach, the business-economic concept of customer integration is interpreted as a special case within a more general concept of stakeholder integration. The stakeholder approach thus provides the link between theory of the firm and business ethics. Based on this connection, a division of the economic and the ethical performance of a firm, and the responsibilities ascribed to them, can be avoided. The paper provides evidence for the potential of the stakeholder approach to unify and consolidate problems and questions within business ethics.

Keywords: Customer Integration, Stakeholder Integration, Moral Production, Corporate Identity, Communication, Stakeholder Management

> "Am wichtigsten ist es, sein Geschäft auf eine ethische, verantwortungsbewusste Weise zu führen." (David Rockefeller)[1]

1. Einführung

Dieser Beitrag befasst sich mit zwei Beobachtungen, die das wirtschaftliche Handeln und die damit verbundene wirtschaftswissenschaftliche – insbesondere betriebswirtschaftliche – Theoriebildung betreffen. Zum einen kann man feststellen, dass das wirtschaftliche Handeln in der Praxis oftmals von einer Trennung zwischen „business" und „ethics" gekennzeichnet ist. Zum anderen findet sich diese Trennung auch bei wirtschaftswissenschaftlichen Theorien. Sie ist Gegenstand von Freemans „separation thesis" (Freeman 1994), die von Phillips (2003: 4) wie folgt beschrieben wird:

---

* Beitrag eingereicht am 31.7.2007; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 20.05.2008.

** PD Dr. Michaela Haase, Freie Universität Berlin, Marketing-Department, Otto-von-Simson-Str. 19, D-14195 Berlin, Tel.: +49-(0)30-83852135, Fax: +49-(0)30-83854557, E-Mail: Michaela.Haase @fu-berlin.de, Forschungsschwerpunkte: Theorie der Unternehmung, Institutionenökonomik, Wirtschafts- und Unternehmensethik, Wissenschaftstheorie.

1 Interview in der Süddeutschen Zeitung, Nr. 76, S. 30, 01.04.2008.

„Academics and practitioners alike seem to operate with an underlying assumption that business is business and ethics is ethics, but the two have little if anything to do with one another."

Soll die durch die "separation thesis" angesprochene "separation" überwunden werden, dann muss dies nicht nur in der Praxis, sondern auch auf theoretischer Ebene erfolgen (2. Abschnitt). Es ist allerdings schwer vorstellbar, dass Betriebswirtschaftslehre (BWL) und Unternehmens- und Wirtschaftsethik[2] (UWE) ohne die Entwicklung eines Bereichs gemeinsamer Theoriebildung dauerhaft zusammenkommen können und auch durch ihre Ausbildungsleistung zur Überwindung der „separation" in der Praxis beitragen. Der Entwicklung eines Bereichs gemeinsamer Theoriebildung von BWL und UWE (oder der Erweiterung der bestehenden Ansätze) steht die – teils nur unterstellte, teils tatsächliche – Normativität der unternehmens- und wirtschaftsethischen Theoriebildung entgegen (2.1).[3] Eine Beschränkung auf die Gegenüberstellung von nicht-normativen betriebswirtschaftlichen und normativen unternehmens- und wirtschaftsethischen Theorien lässt aber nicht deutlich werden, dass die UWE mittlerweile in sozial- bzw. erfahrungswissenschaftliche Bereiche vorgedrungen ist und die dort vertretenen Ansätze keineswegs durchgängig normativ sind. Darüber hinaus ist noch die Möglichkeit in Erwägung zu ziehen, Normativität zu kontrollieren und in unterschiedlichem Maß zuzulassen.

Für die Entstehung von betriebswirtschaftlich-ethischer Theoriebildung sind in erster Linie vermutlich inhaltliche Aspekte relevant. Dabei ist neben der Verdeutlichung der ethischen Dimensionen von ökonomischen Erkenntnissen und ihrer Voraussetzungen (Albach 2005 und 2008) insbesondere nach dem ethischen Erweiterungspotenzial betriebswirtschaftlicher Theorien zu fragen. In diesem Beitrag wird mit Bezug auf eine betriebswirtschaftliche Theorie der Unternehmung – die Leistungslehre[4] – ein Vorstoß in eine von Steinmann (2008: 343) angezeigte Richtung unternommen.[5] Das unternehmens- oder wirtschaftsethische Erweiterungspotenzial der Leistungslehre wird mit Blick auf den Stakeholderansatz diskutiert. Im Vergleich mit dem Corporate-Social-Responsibility- oder Corporate-Citizenship-Ansatz (nachfolgend als „CC-" bzw. „CSR-Ansatz" bezeichnet) wird der Stakeholderansatz ausgewählt, weil er sich als Theoriebildung an der Schnittstelle von UWE und Managementlehre interpretieren

---

2 Die Unterscheidung zwischen Unternehmens- und Wirtschaftsethik spiegelt die historische Entwicklung von Gegenstandsbereichen und Fragestellungen wider. Sie ist insofern ähnlich begründet wie diejenige zwischen Betriebswirtschaftslehre als Unternehmenstheorie einerseits und Volkswirtschaftslehre als Markttheorie andererseits. „Wirtschaftsethik" wird in diesem Beitrag als der allgemeine Begriff aufgefasst, der den der Unternehmensethik mit umfasst.

3 Vgl. dazu Küppers (2007: 257) Auffassung, wonach „(…) ethics will not be fully accepted in business administration as long as it is combined with certain normative positions". Küpper sieht das Problem darin, dass solche „normative positions" „do not refer to empirical fields of investigation such as production, marketing, or accounting" (ebd.).

4 Vgl. insbesondere Kleinaltenkamp (1997) und die dortigen Referenzen.

5 Ausgehend vom „lebenspraktischen Sinn der Unternehmensethik" (Steinmann 2008: 342) fordert Steinmann (2008: 343): „Die Theorie der Unternehmung muss diesen lebenspraktischen Entwicklungen Rechnung tragen, nicht im Sinne der *Ersetzung* alter Theorien, sondern im Sinne einer *Erweiterung* (Hervorhebung im Original).

lässt. Der Stakeholderansatz harmoniert mit der Anbieterperspektive, die betriebswirtschaftliche Theorien zumeist kennzeichnet. Damit liefert er in besonderer Weise Anknüpfungspunkte zur Unternehmungstheorie; Fragestellungen, die eher dem CC- oder dem CSR-Ansatz zugerechnet werden, wie die nach der Verantwortung der Unternehmung oder ihrer Rolle in Politik und Gesellschaft, sind mit ihm verbindbar. Auch die oben genannten Merkmale (oder Optionen) im Hinblick auf den Umgang mit Normativität treffen auf (oder für) den Stakeholderansatz zu, zu dem deskriptive, instrumentelle und normative Ansätze gerechnet werden (2.2).

Aus der Familie der Unternehmungstheorien[6] wird mit der Leistungslehre eine betriebswirtschaftliche Theorie (3. Abschnitt) aus der Gutenberg-Tradition diskutiert (3.1). Ausgehend von einem grundlegenden theoretischen Begriff der Leistungslehre – dem Integrativitätsbegriff – werden die aus der Integrativität auf der Managementebene folgende Aufgabe der Kundenintegration und die dafür erforderlichen „governance structures" skizziert (3.2). Die ethischen Dimensionen der Kundenintegration und die daraus folgenden Konsequenzen für die Beziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern werden in Bezug auf den Verantwortungsbegriff erläutert (3.3). Dabei sollen die ethischen Dimensionen einer bislang überwiegend ökonomisch bestimmten Analyse deutlich werden.

Nach der Verdeutlichung der ethischen Dimensionen der Anbieter-Nachfrager-Beziehungen vor dem Hintergrund der Kundenintegration wird die Frage einer Erweiterung des Integrativitätsbegriffes auf andere Beziehungen zwischen Unternehmung und Stakeholdern gestellt (4. Abschnitt). Die Grundlage für die Identifikation von Stakeholdern (jenseits der bestehenden Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Investoren etc.) und die inhaltliche Bestimmung der Beziehungen zu diesen ist die Bildung von Erwartungen der Unternehmung über die Erwartungen von Stakeholdern. Ein erweiterter Integrativitätsbegriff reicht zur Analyse dieser Erwartungserwartungen jedoch nicht aus. Dazu wird ein Begriff der Unternehmensidentität benötigt (3.4), auf dessen Grundlage die Verantwortung der Unternehmung für das Leistungsprogramm und die Stakeholderbelange analysiert werden kann. Der Begriff der Unternehmensidentität ist allerdings, so wie er hier ausformuliert ist, vorerst nur durch eine Reihe von Anforderungen gekennzeichnet. Eine Explikation des Begriffs muss erst noch erfolgen. Bei der Kundenintegration handelt es sich nur um eine Integration in Bezug auf eine Stakeholdergruppe – die der Nachfrager. Aus der Erweiterung des Integrativitätsbegriffs und der oben genannten Einführung eines „dummies" für die Unternehmungsidentität ergeben sich Konsequenzen für die Kommunikation der Unternehmung gegenüber allen Stakeholdern (4.1), die darauf basierende Stakeholder-Integration (4.2) und Unternehmensführung und Management (4.3).

Der Beitrag kommt zu dem Schluss (5. Abschnitt), dass sowohl die Leistungslehre als auch der Stakeholderansatz geeignete Ausgangspunkte für die Entwicklung eines betriebswirtschaftlich-ethischen Ansatzes darstellen.

---

6 Sowohl der Stakeholderansatz als auch die Theorie der Unternehmung sind nicht einzelne Theorien, sondern eher „Familien" von Theorien.

2. Im Grenzgebiet zwischen Ökonomik und Ethik

Die Ökonomik ist eine der ersten Sozialwissenschaften, die sich neben den Naturwissenschaften von der Philosophie trennte (Stavenhagen 1969).[7] Diese Ablösung hatte zur Folge, dass auf der analytisch-theoretischen Ebene ethisch-moralische und ökonomische Dimensionen des Handelns getrennt wurden, die in der sozialen Realität verbunden sind. Diese Trennung kommt bereits in den Werken des Moralphilosophen und Ökonomen Adam Smith („Theory of Moral Sentiments" 1759 und „Wealth of Nations" 1776) zum Ausdruck. In der Zeit nach dem Erscheinen dieser Werke (aber nicht aufgrund dieser) wurde die ethisch-moralische Bewertung von Handlungsaspekten zunehmend aus dem Bereich ökonomischer Erkenntnis verbannt. Eine strenge Trennung zwischen Sein und Sollen oder zwischen positiver und normativer Ökonomik (verkörpert u. a. in den Werken von John Neville Keynes 1891, Lionel Robbins 1932 und Milton Friedman 1953) folgte jedoch erst nach dem so genannten Werturteilsstreit am Anfang des letzten Jahrhunderts (vgl. Weber/Topitsch 1971, Hutchison 1964).

2.1 Der Werturteilsstreit und die Folgen

Die Trennung zwischen positiver und normativer Ökonomik ist seit langem auch Gegenstand von Kritik (Blaug 1998, Myrdal 1976). Dabei geht es insbesondere um den Einfluss von Werten und Wertungen auf die ökonomische Theoriebildung. Nun sind Werte nicht immer auch ethische Werte. Auch beinhaltet positive Theoriebildung kein Verbot der Analyse wertebasierten Handelns – die Analyse von Stakeholdererwartungen, die in 3.3.2 thematisiert werden, kann hier eingeordnet werden. Die Analyse wertebasierten Handelns durch eine Theorie *T* bedeutet keineswegs eine Normativität von *T* in dem Sinn, dass sie selbst Wertungen vornehmen müsste oder Werturteile in ihrem Aussagensystem enthält.[8] Allerdings haben der Werturteilsstreit und die daran ansetzenden Entwicklungen dazu beigetragen, dass über die Rolle von Werten bei der Theoriewahl und -entwicklung insgesamt zu wenig debattiert und auch nicht genügend beachtet wird, dass Wertungen gar nicht zu vermeiden, wohl aber zu reflektieren und auch zu kritisieren sind (Albert 1980, Albert 1965).

Die Diskussion der Beziehungen von UWE und BWL wird noch von den Auswirkungen des Werturteilsstreits bzw. von der Frage beeinflusst, ob UWE normativ oder deskriptiv ist. Normative Ansätze innerhalb der UWE beruhen zumeist auf einer Übernahme von Normen aus der Ethik und deren Bezugnahme auf ökonomische Probleme. Genuin ökonomische Theoriebildung ist hier nicht involviert; sie entsteht

---

7 Nach Stavenhagen (1969: 15) kann man „zwei Vorstufen des wissenschaftlichen und theoretischen Denkens in der Nationalökonomie unterscheiden: ein vorwissenschaftliches, vorwiegend philosophisch orientiertes Studium wirtschaftlicher Probleme und eine praktische Behandlung von verschiedenen Zeitfragen, die sich aus der Praxis der merkantilistischen Wirtschaftspolitik ergeben". Stavenhagen will bezüglich der Philosophie vermutlich nicht sagen, dass sie grundsätzlich keine Wissenschaft ist, sondern dass ihr „eine rein theoretische Betrachtungsweise des Wirtschaftslebens als eine *von ethischen oder politischen Forderungen unabhängige Erkenntnis* (…) fern [lag]" (eigene Hervorhebung, ebd.).

8 Küpper (2007: 259) verweist hier auf Erkenntnisse der experimentellen Entscheidungstheorie über „other regarding" oder „social preferences".

höchstens rund um die jeweiligen Anwendungskontexte und befasst sich mit den Divergenzen von Sein und Sollen bzw. damit, wie diese beseitigt oder reduziert werden können. Diese Vorgehensweise kennzeichnet bereits die frühe so genannte ethisch-normative BWL von Heinrich Niklisch (Schönpflug 1954). Dieser Ansatz wurde als Gegensatz zur theoretisch-erklärenden BWL, z. B. von Weyermann und Schönitz (Weyermann/Schönitz 1912) und Wilhelm Rieger (Rieger 1928), aufgefasst. Der theoretisch-erklärende Strang hat sich in der BWL letztlich durchgesetzt (Chmielewicz 1979).[9] Insbesondere das Verhältnis von UWE und der der Ökonomik nahen BWL ist durch die Distanz der betriebswirtschaftlichen Theorien, die auf Erich Gutenbergs Theorie der Unternehmung (Gutenberg 1929) zurückgehen, zu den normativen Richtungen innerhalb der UWE geprägt (Haase 2006, Küpper 2007).

Die Akzeptanz der UWE wird in weiten Teilen der BWL dadurch behindert, dass sie als „reine Prinzipienlehre" (Steinmann 2008: 348) aufgefasst oder mit normativen Theorien identifiziert wird, die ihre allgemeinsten Prinzipien aus der Ethik gewinnen. Insgesamt finden die ethischen Dimensionen der wirtschaftswissenschaftlichen Annahmen zu wenig Beachtung. Die ethischen Dimensionen dieser Prinzipien sind aber nicht auf den ersten Blick ersichtlich – weder für Wissenschaftler noch für Praktiker. Es ist daher erforderlich, sie im Rahmen der wissenschaftsinternen wie -externen Kommunikation sowie in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung zu verdeutlichen (Küpper 2007, Haase 2008). Hinweise auf Verbindungen von ethischen und ökonomischen Aspekten des Handelns[10] lassen sich von Theorien erwarten, die auf eine Reintegration von ethischen und ökonomischen Perspektiven zielen. Ökonomische Ansätze aus diesem Bereich sind bisher eher der Volkswirtschaftslehre zuzuordnen oder sie stützen sich auf volkswirtschaftliche Theorien wie die Institutionenökonomik.[11]

Es gibt auch in der BWL Beiträge, die auf die ethischen Dimensionen von Annahmen betriebswirtschaftlicher Theorien hinweisen oder sich um eine Integration von betriebswirtschaftlichen und ethischen Aspekten aus unternehmens- oder wirtschaftsethischer Perspektive bemühen.[12] Es kann auch kaum behauptet werden, dass die bestehenden unternehmens- oder wirtschaftsethischen Ansätze keine Relevanz für die Analyse von Problemen haben, die sich an der Schnittstelle von BWL und Ethik befinden. Trotzdem hat die BWL bisher kaum betriebswirtschaftlich-ethische Ansätze entwickelt,[13] die aus einer betriebswirtschaftlich-ethischen Perspektive eigene Probleme benennen können und zu lösen versuchen. Dies sind nicht Probleme der BWL, die auch aus ethischer Perspektive betrachtet werden können (z. B. die Etablierung

---

9 Das heißt aber nicht, dass die normative Richtung ohne Einfluss wäre (Schreyögg 1999).

10 In der Ökonomik gibt es eine Reihe von Ansätzen zur Identifikation der ethischen Dimensionen ökonomischen Handelns (vgl. z. B. Buchanan 1985, Sen 1987, Anderson 1993, Ulrich 2001).

11 Als Beispiele können die Arbeiten zur „Ethik des Kapitalismus" von Peter Koslowski (Koslowski 1992, 1998) und die Institutionen- oder Ordnungsethik der Homann-Schule (Homann 1994, Homann/Kirchner 1995) genannt werden. Im Hinblick auf die Theorie der Unternehmung vgl. Wieland (1996).

12 Vgl. z. B. Albach (2005), (2008); Küpper (2005), (2007); Ulrich (2001).

13 Vgl. Küpper (2007) für die Entwicklung von Integrationsgrundsätzen von UWE und BWL.

von „governance structures“ oder Führungsstilen), oder ethische Probleme, die auch im Gegenstandsbereich der BWL identifizierbar sind (z. B. Gerechtigkeit mit Bezug auf die Entlohnung). Durch eine systematische Verbindung der Theorie-Perspektiven von UWE und BWL geraten betriebswirtschaftlich-ethische Probleme in den Fokus, die sich erst oder speziell aus einer solchen Theorie ergeben. Solche Probleme können oft erst aus einer gemeinsamen Perspektive identifiziert werden. In Bezug auf die *erweiterte* Leistungslehre ergeben sie sich z. B. aus der Zusammenführung von moralischer und leistungsbezogener Kommunikation oder in der Entwicklung von „governance structures for stakeholding“.

Die „separation thesis“ wirkt sich auch auf die Unternehmenspraxis aus.[14] Wenn, wie in der „separation thesis“ formuliert, zwischen Ethik und Unternehmensleistung kaum ein Zusammenhang hergestellt wird, dann werden damit verbundene Themen und Handlungsmöglichkeiten in den Bereich der Philanthropie verschoben.[15] Es ist daher erforderlich, die Aufmerksamkeit auch hier auf die Verbindung zwischen ethischem und ökonomischem Handeln zu lenken – wie es Freeman (1984) bereits in Bezug auf den Stakeholderansatz formuliert hat.

2.2 Normative, deskriptive und instrumentelle Stakeholderansätze

Nach einer engen Begriffsauffassung kann der Stakeholderansatz als Managementansatz betrachtet werden (Donaldson/Preston 1995, Stoney/Winstanley 2001, Freeman et al. 2004). Es gibt darüber hinausgehende Interpretationen des Stakeholderansatzes, z. B. als politische Theorie oder als Variante des CC-Ansatzes, denen hier nicht gefolgt wird. Dies heißt nicht, dass keine Verbindungen zwischen dem Stakeholderansatz und dem CC-Ansatz bestehen oder hergestellt werden können. [16]

Auf Donaldson/Preston (1995) geht die Unterscheidung zwischen normativen, deskriptiven und instrumentellen Stakeholderansätzen zurück. Nach ihrer Auffassung ist die normative Interpretation für das Verständnis der Stakeholderansätze grundlegend. Auch nach Freeman (2004: 234) und Phillips (2003: 16) liegt die Besonderheit des Stakeholderansatzes in der Verwendung einer moralischen Sprache bzw. im Rückgriff auf moralphilosophische Grundlagen. Freemans (1999) Kritik an der Unterteilung von Donaldson/Preston (1995), wonach bereits die Verwendung des Stakeholderbegriffs einen Stakeholderansatz normativ macht (es folglich keine nicht-normativen Stake-

---

14 Phillips (2003: 4) betont: „Professor Freeman argues that this is the greatest obstacle to moral decision making in organizations today“.

15 Aus einer Studie des Centrums für Corporate Citizenship Deutschland zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen in Deutschland und USA geht hervor, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen in Deutschland Corporate Citizenship als Feld für „Philanthropie und Wohltätigkeit“ betrachtet (http://www.cccdeutschland.org). In Bezug auf Carrolls CSR-Pyramidenmodell (vgl. Crane/Matten 2007: 49), bestehend aus – von unten betrachtet – ökonomischer, rechtlicher, ethischer und philanthropischer Verantwortlichkeit, wird damit nur die oberste Schicht berücksichtigt.

16 Vgl. Crane/Matten (2007: 57) und auch Abschnitt 3.4 dieses Beitrags. Auch wenn Begriffe eng interpretiert und voneinander abgegrenzt werden, können sie in einem System ethischen Wissens sinnvoll aufeinander bezogen sein.

holderansätze gibt), macht deutlich, dass die Verwendung der Unterscheidung ohne vorangehende Begriffsklärung problematisch ist.

Der vorliegende Beitrag bzw. die erweiterte Leistungslehre nimmt selbst keine normative Rechtfertigung der Stakeholdererwartungen bzw. keine Trennung zwischen Stakeholdern und Non-Stakeholdern auf dieser Grundlage vor. Berücksichtigt man Freemans Einwand nicht[17], dann ist der hier dargestellte Ansatz – in seiner jetzigen Stufe der Ausarbeitung – nicht normativ. Dies kann sich aber ändern, wenn er sich – aus betriebswirtschaftlich-ethischer Perspektive – mit den Normen und Prinzipien zu beschäftigen beginnt, die den Beziehungen zwischen Unternehmungen und Stakeholdern zugrunde liegen (oder liegen sollten). Der Ansatz ist insofern deskriptiv als auf seiner Grundlage empirische Analysen dieser Beziehungen angestrebt werden. Er versteht sich aber auch als nicht deskriptiv, da eine theoretische Perspektive eingenommen wird. Eine theoretische Perspektive geht über das Beschreibbare hinaus; ansonsten wäre auf ihrer Grundlage kaum Erkenntnisgewinn zu erwarten. Instrumentell ist der hier vorgestellte Ansatz auf jeden Fall – anders kann man sich eine Managementtheorie (als solche werden der Stakeholderansatz und die Leistungslehre[18] hier eingeordnet) kaum vorstellen. Der Ansatz kann daher auch den „strategic stakeholder considerations" (Phillips 2003: 69) zugerechnet werden. Er ist analytisch-instrumentell, wobei die instrumentelle Dimension nicht mit einer Leugnung moralischer Verpflichtungen der Unternehmung gegenüber den Stakeholdern einhergeht (vgl. Phillips 2003: 32). Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Stakeholderansatz nicht über eine inhärente Moraltheorie verfügt, auf deren Grundlage zwischen Stakeholdern und Non-Stakeholdern unterschieden werden könnte.[19] Es ist daher nicht zu übersehen, dass der Stakeholderansatz gegenwärtig beträchtliche konzeptionelle Schwächen – oder auch Lücken – aufweist (Stoney/Winstanley 2001). Ein Vorstoß zur Verbesserung dieser Situation kann in der Adaption des „principle of fairness" für den Stakeholderansatz gesehen werden (Phillips 2003).

Der Kern des Stakeholderansatzes – hier ist der Einschätzung z. B. von Donaldson/Preston (1995) und Phillips (2003) zuzustimmen – besteht im Hinweis darauf, dass das Moralisch-Ethische „a right of its own" hat und auch eine Richtschnur zur Selektion berechtigter Ansprüche („stakes") bildet. Anders als bei dem von Phillips (2003) eingesetzten „principle of fairness" erfolgt die Selektion dabei bezüglich der Leistungslehre nicht auf der Grundlage eines (durch die Leistungslehre entwickelten oder identifizierten) moralischen Prinzips; diesbezüglich wird auf den organisationalen Aufgabenzusammenhang bzw. auf die Organisation verwiesen. Dabei steht es den

---

17 Eine Trennung zwischen deskriptiven und normativen Ansätzen ließe sich vermutlich nicht aufrechterhalten, wenn allein die Verwendung wertbehafteter Terme einen Ansatz normativ machen würde. Also muss ein gewisses „Maß" an Wertebehaftetheit auch bei nicht-normativen Ansätzen zugelassen werden. Falls die Unterscheidung zwischen normativen und deskriptiven Ansätzen aufrechterhalten werden soll, dann geht es dabei nicht um ein „ja" oder „nein", sondern um eine Entscheidung im Hinblick auf „was" und „wie viel".

18 Die Management-Dimension der Leistungslehre kann theoretisch dem so genannten Dienstleistungsmanagement zugerechnet werden (Fließ/Wittko 2008).

19 Auch Phillips (2003: 8) betont das Vorhandensein eines „lack of a normative justificatory framework and uncertainty regarding stakeholder identity and legitimacy".

Diskurs-Teilnehmern oder auch den Entscheidungsträgern in der Organisation grundsätzlich offen, ob sie sich auf ein aus der Ethik stammendes Prinzip stützen und, wenn ja, auf welches sie sich beziehen. In dieser Hinsicht wird der Stakeholderansatz als eine Rahmenkonzeption verstanden, die inhaltlich der Ausgestaltung durch das Management bzw. die „corporate governance" bedarf.

Phillips (2003: 9) betont, dass das „principle of fairness" nicht festgelegt sei, sondern dass die inhaltliche Bestimmung im Diskurs im Rahmen eines „communicative stakeholder management" (ebd.) erfolgt. Auch der hier vertretene Ansatz sieht eine dialogische Begründung von Ansprüchen vor. Die Erfahrungen im Umgang mit solchen Prinzipien können wiederum ethisch als auch betriebswirtschaftlich reflektiert werden. Sie können auch die Grundlage für die Entwicklung einer betriebswirtschaftlich-ethischen Theorie darstellen, die über analytisch-erfahrungswissenschaftliche Bausteine hinausgeht, analytisch-ethische Anteile entwickelt und auch Normatives zulassen kann.

3. Die Leistungslehre als betriebswirtschaftlicher Baustein einer betriebswirtschaftlich-ethischen Theorie

Die Bezeichnung „Theorie der Unternehmung" benennt eine Familie von Ansätzen, die sich in Folge der einseitig marktorientierten volkswirtschaftlichen Theorien entwickelt haben. Während die Soziologie in den 40er Jahren des letzten Jahrhunderts die Organisation als Analysegegenstand spezifizierte, wurde innerhalb der Ökonomik die Unternehmung mit der Coase'schen Transaktionskostentheorie (vgl. Coase 1988: 5 f.) etwa zeitgleich zum Thema, während die Neoklassik die Unternehmung durch eine Produktionsfunktion, die die Beziehung von Input und Output in hoch abstrakter Form erfasst, abbildete.

Erich Gutenberg, der die erste Theorie der Unternehmung[20] innerhalb der damals noch in den Kinderschuhen steckenden BWL entwickelte, war von der Stringenz der neoklassischen Theoriebildung beeindruckt; er versuchte zudem das für die Ökonomik typische Denken in Modellen für die Entwicklung einer betriebswirtschaftlichen Theorie der Unternehmung (Gutenberg 1929) fruchtbar zu machen. In den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts hat Gutenberg eine BWL der Industriebetriebe begründet. Diese erhielt ihr Gerüst durch eine Produktions- und Kostentheorie, sowie Arbeiten zum Absatz und zur Finanzierung, die auch der Ursprung der betriebswirtschaftlichen Funktionallehren sind (Wöhe 1986).

3.1 Die Leistungslehre als Teilgebiet der Dienstleistungsökonomik

Ausgehend von Gutenbergs neoklassisch inspirierter Theorie der Unternehmung hat sich die Leistungslehre (Kleinaltenkamp 1997, Kleinaltenkamp/Haase 1999, Haase 2000) über die Marketingtheorie (Engelhardt 1966, Kleinaltenkamp 1993) zu einem

---

20 Wie Albach (2008: 4) festhält, kann die Unternehmung nach Gutenberg durch das Faktorsystem, Wirtschaftlichkeit, das finanzielle Gleichgewicht, das erwerbswirtschaftliche Prinzip, die Alleinbestimmung und die Autonomie charakterisiert werden. Zum Verhältnis von Gutenbergs Theorie der Unternehmung und Leistungslehre vgl. Kleinaltenkamp/Haase (1999).

wichtigen Ansatz innerhalb der Dienstleistungsökonomik (Saab 2008, Corsten/ Gössinger 2005) entwickelt. Aus einer Funktionallehre – einer Marketingtheorie – ist eine Theorie der Unternehmung entstanden, die die funktionale Betrachtungsweise zugunsten einer theoretisch motivierten Gesamtbetrachtung (eine Querschnittsanalyse der Unternehmung) auf der Basis der Analyse von Aktivitäten auflöst. Im Hintergrund dieser Entwicklung stehen Anforderungen an eine Weiterentwicklung betriebswirtschaftlicher Theoriebildung, die sich aus dem Strukturwandel in der Volkswirtschaft von einer primär Sachleistungen produzierenden Ökonomie zu einer Dienstleistungsökonomie ergeben.[21]

Aus heutiger Perspektive kann die Leistungslehre als eine zur Dienstleistungsökonomik gehörende allgemeine Produktionstheorie bezeichnet werden (Saab 2008, Haase 2005, Haase 2003). Dabei stellt sie die Analyse von arbeitsteilig bestimmten Aufgabenzusammenhängen und deren „governance" in den Vordergrund. Die durch die „governance structure" der Unternehmung erfassten Arrangements beziehen sich hauptsächlich auf Interaktionen zwischen den Marktteilnehmern, die in der Leistungslehre zur Produktion gerechnet werden. Der Produktionsbegriff wird weiter gefasst als bei Gutenberg (vgl. Kleinaltenkamp/Haase 1999). Es wird insbesondere betont, dass das am Markt veräußerbare oder veräußerte *Leistungsergebnis* der Unternehmung in Koproduktion mit dem jeweiligen Nachfrager dieser Leistung erstellt wird. Dazu ist es erforderlich, dass der Nachfrager eigene Produktionsfaktoren (externe Faktoren, d. h. Personen, Gegenstände, „property rights", Nominalgüter und Informationen) in den gemeinsamen Produktionsprozess einbringt, die mit den Produktionsfaktoren des Anbieters, den internen Faktoren, kombiniert werden müssen. Dazu gehören auch vorproduzierte Teile, die der Anbieter im Rahmen eines durch ihn autonom gestalteten und gesteuerten Vorproduktionsprozesses erstellt.

In der Integration externer Faktoren in den Leistungserstellungsprozess und der damit verbundenen Koproduktion zwischen Anbieter und Nachfrager[22] drückt sich die Verortung der Theorie innerhalb der Dienstleistungs- wie auch der Interaktionsökonomik[23] aus. Die Koproduktion und die Konsequenzen, die sich daraus für die Konzipierung der Leistung und den Produktionsprozess ergeben, werden durch das ökonomische Konzept der *Integrativität* erfasst: „Integrativität" ist der theoretische Ausdruck dafür, dass die Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager mit dem Blick auf die Gestaltung der „governance structure" der Unternehmung und auf die in der BWL benannten Ziele der Effektivität und der Effizienz analysiert werden. Da sich die Verwendung des Integrativitätsbegriffs ausschließlich auf die Integration von

---

21 Im angelsächsischen Sprachraum wurden diese Veränderungen durch die dem „services marketing" zuzurechnenden Ansätze aufgegriffen. Für grundlegende Beiträge vgl. Vargo/Lusch (2004) und Lovelock/Gummesson (2004).

22 Soweit nicht anders erforderlich, ist allgemein vom „Anbieter" oder dem „Nachfrager" einer Leistung die Rede – obwohl sich dahinter – im Business-to-Business-Kontext – in beiden Fällen Unternehmen oder im Business-to-Consumer-Fall Unternehmen und Individuum bzw. Haushalt verbergen.

23 Für eine Charakterisierung der Interaktionsökonomik vgl. Homann/Suchanek (2000).

Nachfragern oder Kunden bezieht, wird auch von „Kundenintegration" gesprochen (vgl. Kleinaltenkamp et al. 1996).

Die Leistungslehre benennt mit der Kundenintegration einen wichtigen Ansatzpunkt für die Berücksichtigung der Marktnachfrage durch die Unternehmung. In Bezug auf die betriebswirtschaftliche Zielgröße der Effektivität – wo es darum geht, aus der Menge der Handlungsalternativen diejenige Alternative auszuwählen, die das Problem des Nachfragers am besten lösen oder seine Wünsche am ehesten erfüllen kann – sind die mit der Kundenintegration verbundenen Kommunikationsprozesse maßgeblich auf die Identifikation der Nachfragerinteressen und -ziele gerichtet. Die Kundenintegration erfordert daher eine systematische Verschränkung der internen und externen Kommunikation (Haase 2003). Innerhalb der Unternehmung ist es eine Aufgabe des Marketing, die Unternehmensleistung in den Markt zu kommunizieren und der Unternehmung „die Antwort des Marktes" zu Gehör zu bringen. Die in der Österreichschen Marktprozesstheorie betonten Wissensprozesse in Märkten und die Wissensprozesse in Organisationen sind auf diese Weise verbunden. Neben der Verschränkung der internen und externen Kommunikation beinhaltet der Aufgabenzusammenhang des Marketing auch eine Verschränkung der nach innen und außen gerichteten Organisationsstruktur und Unternehmensführung: Eine Organisation muss so adaptiert und geführt werden, dass die Kommunikation von „außen" in die Organisation verstanden und umgesetzt werden kann. Dazu gehört auch, dass die Kommunikation mit dem Nachfrager während des Leistungserstellungsprozesses gelingt. Die Durchführung der Kundenintegration erfordert daher entsprechende Arrangements.

3.2 Kundenintegration und die „governance" der Koproduktion

Aus institutionenökonomischer Perspektive dient das Marketing u. a. dem Austausch von produktions- und transaktionsrelevanten Informationen und – als Marketing-Management – der Gestaltung von Produktions- und Transaktionsarrangements. In Bezug auf die Transaktionsarrangements unterscheidet Commons (1931) u. a. „bargaining transactions" (Markttransaktionen) von „managerial transactions" (Transaktionen innerhalb der Unternehmung).[24] Erstere sind nach seiner Auffassung durch ein Verhältnis der Akteure auf gleicher Ebene, letztere durch ein Über- und Unterordnungsverhältnis bestimmt. Aus der Perspektive des Marktprozesses wird ein Leistungserstellungsprozess durch eine (Einzel-) Transaktion (nach Commons 1931 eine „bargaining transaction") zwischen Anbieter und Nachfrager induziert. Aus der Perspektive der Leistungslehre bildet die „bargaining transaction" eine inhaltliche Klammer für die mit ihr verbundenen „managerial transactions", die einerseits auf der Grundlage der in der „bargaining transaction" festgelegten inhaltlichen Bestimmungen durchgeführt, andererseits aber auch durch die involvierten Akteure bzw. Organisationen maßgeblich bestimmt werden.

Der Analysefokus der Leistungslehre liegt auf dem Gesamtzusammenhang von organisationalen Aktivitäten, organisationalen Zielen und den Aufgaben, die sich daraus für die Unternehmung ergeben. Sie hat daher ein allgemeines Modell der Unterneh-

---

24 Vgl. auch Haase (2000) und Haase/Kleinaltenkamp (2004).

mungsaktivitäten entwickelt, das die intra- und interorganisationale Arbeitsteilung spiegelt. Die Unterscheidungen betrieblicher Funktionsbereiche (u. a. Beschaffung, Produktion, Marketing) und auch die zu den „managerial transactions" zu zählenden Agency-Beziehungen zwischen Mitarbeitern, mittlerem Management und Unternehmensführung werden dabei nur indirekt erfasst. Zwischen denjenigen Stakeholdern, die der Unternehmung permanent Ressourcen[25] zur Verfügung stellen – insbesondere zwischen Mitarbeitern und Unternehmensführung – wird bisher in der Leistungslehre nur insoweit differenziert, wie dies in Bezug auf den jeweiligen Analysezusammenhang erforderlich ist. Die Einnahme einer Stakeholderperspektive wird vermutlich dazu beitragen, dass die Stakeholdergruppen „innerhalb" der Organisation und ihre Konflikte stärkere Beachtung finden.

Die (Ko-)Produktion der Leistung erfordert spezielle organisationale, technische und institutionelle Arrangements („governance structures"). Kundenintegration bringt mit sich, dass die Produktionsfaktoren von Nachfrager und Anbieter kombiniert werden müssen, wobei diese Kombinationen auch der Steuerung bedürfen. Der Nachfrager nimmt teilweise auch Einfluss auf die „governance" dieses Prozesses. Zumindest an den Kundenschnittstellen erhält er so auch Einblick in die Unternehmung bzw. hat die Gelegenheit festzustellen, ob kommunikative und andere Formen ihres Handelns harmonieren.

Die interaktive Produktion oder Koproduktion von Anbieter und Nachfrager findet in unterschiedlichem Umfang statt: Am intensivsten ist sie in den Bereichen, wo das Leistungsergebnis kaum vom Anbieter vorproduzierte Bestandteile enthält bzw. überwiegend kundenindividuell erstellt wird (Jacob 1995, Dahlke 2001). Sie spielt eine Rolle sowohl bei Business-to-Business-Transaktionen (also in der „supply chain") als auch bei Business-to-Consumer-Transaktionen (also für die Endnachfrage). Grundsätzlich spielt es für die Einflussnahme auf die „governance" von Prozessen keine Rolle, ob es sich um Business-to-Consumer- oder Business-to-Business-Beziehungen handelt. Letztere sind jedoch eher mit intensiver Zusammenarbeit verbunden und – als Geschäftsbeziehungen – häufig auch auf Dauer angelegt: Je intensiver die Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Nachfrager, desto eher haben die Nachfrager die Gelegenheit zur Beurteilung des Anbieters – einschließlich seiner Leistung, Leistungsfähigkeit und seines Leistungswillens auf der einen Seite und der dazu gehörigen ethisch-moralischen Haltungen und ihren Konsequenzen für das unternehmerische Handeln auf der anderen Seite.

3.3 Integrativität und die Symmetrie der Verantwortung

Für die betriebswirtschaftliche Analyse der ihrem Gegenstandsbereich zugerechneten Probleme ist es typisch, dass sie aus der Anbieterperspektive erfolgt. Entsprechend wird die Kundenintegration auch als Aufgabe der Anbieterorganisation aufgefasst.

---

25 Temporäre Investitionen nehmen z. B. die Nachfrager einer Unternehmung vor, die nur für die Dauer eines Leistungserstellungsprozesses (der nur wenige Minuten, im Fall von z. B. Projektgeschäften aber auch Jahre dauern kann) Ressourcen in die Unternehmung einbringen. Die Grenze der Unternehmung wird anhand von Investitionen in ihren Ressourcenpool, die dauerhaft oder temporär sein können, gezogen.

Dies beruht auf der Annahme, dass der Anbieter einer Leistung die zu ihrer Erstellung erforderlichen Prozesse konzipiert und daher auch über das Wissen über die dafür erforderliche Mitwirkung des Nachfragers verfügt.[26] Aus den „property rights" des Nachfragers an den für den Leistungserstellungsprozess erforderlichen Produktionsfaktoren (den externen Faktoren) und aus der Erfordernis seiner Mitwirkung im Leistungserstellungsprozess leitet sich eine Einschränkung der Autonomie[27] bzw. des Dispositionsspielraums des Anbieters in den Aktivitätsbereichen ab, die durch Interaktionen zum Zweck des Austauschs von Produktionsfaktoren (einschließlich Informationen) und der Steuerung des Produktionsprozesses gekennzeichnet sind.[28] Dies ist der Kontext, in dem neben den gemeinsamen Interessen von Anbieter und Nachfrager an der Erstellung einer Leistung auch spezielle und divergierende Interessen zum Tragen kommen können. Diese können, soweit sie explizit gemacht werden, auch zum Gegenstand von Bargaining-Prozessen werden bzw. auf die Ebene der „bargaining transaction" verwiesen werden.

Beide Seiten im Interaktionsprozess (Anbieter wie Nachfrager) sind daher Subjekte der Integration und verantwortlich für den Prozess und sein Ergebnis.[29] Der Begriff der Verantwortung kann als vierstellige Relation aufgefasst werden, die im Hinblick auf die Variablen „Anbieter" und „Nachfrager" symmetrisch ist: Der Anbieter ist für die Leistung aufgrund bestimmter Standards, Grundsätze oder Prinzipien gegenüber dem Nachfrager verantwortlich.[30] Dies gilt grundsätzlich auch für die ethischen Dimensionen der Leistung. Die Verantwortung ist da gegeben, wo es Möglichkeiten gibt oder gab, sich über ethische Belange zu informieren[31] bzw. diese zu reflektieren. Dazu gehört auch die Ausnutzung vorhandener Handlungsspielräume. Zur Durchführung des gemeinsamen Leistungserstellungsprozesses sind Kompetenzen auf beiden Marktseiten erforderlich, die sich auch auf seine ethischen Dimensionen beziehen.

---

26 Die Anbieter-Nachfrager-Beziehung kann als Prinzipal-Agenten-Beziehung aufgefasst werden, die durch Informationsasymmetrien gekennzeichnet ist. Dabei können sowohl Anbieter als auch Nachfrager in der Rolle des Prinzipals und des Agenten gesehen werden.

27 Die Autonomie nach außen, also die Vertragsfreiheit der Unternehmung, wird nicht beschränkt. Die Autonomie nach innen, also die Alleinbestimmung in dem Sinne, dass die Eigenkapitalgeber „die letzte Entscheidung" (Albach 2008: 5) treffen bzw. die „Interessen aller anderen Stakeholder (…) durch Verträge berücksichtigt (werden)" (ebd.), wird aus der Sicht der Leistungslehre im Leistungserstellungsprozess – im Bereich gemeinsamer Koproduktion zwischen Anbieter und Nachfrager – beschränkt.

28 Wie Kleinaltenkamp (2005: 57) deutlich macht, ist das „betriebswirtschaftlich entscheidende Merkmal der Integrativität (…), dass Anbieter und Nachfrager gemeinsam über einen – mehr oder weniger großen – Teil des Verkaufs und des Ergebnisses eines Leistungserstellungsprozesses entscheiden".

29 Ohne Bezugnahme auf den Begriff der Kundenintegration spricht Brinkmann (2004) daher von „shared responsibility" zwischen Anbieter und Nachfrager.

30 „In der *Kernbedeutung* des Begriffs heißt ‚sich für X gegenüber Y unter Berufung auf Z verantworten' soviel wie ‚sich (für X gegenüber Y unter Berufung auf Z) rechtfertigen" (Werner 2006: 542, Hervorhebung im Original).

31 Albachs (2008: 10) Bemerkung, dass „(z)u fragen bleibt, ob das Wohl (der Nutzen) des Partners stets und unter allen Umständen rational zu ermitteln ist", ist berechtigt. Sie enthebt den Akteur aber nicht von der Verpflichtung, sich darum zu bemühen.

Da auf beiden Seiten letztlich Individuen Verantwortung für unterschiedliche Teilbereiche oder Teilsysteme übernehmen müssen, kann die Unternehmung als *Verantwortungssystem* (Werner 2006: 545) aufgefasst werden. Der Anbieter ist in betriebswirtschaftlicher wie auch in ethischer Hinsicht verantwortlich, wo er allein entscheidet, also Handlungsmöglichkeiten wie auch den Spielraum zur autonomen Disposition hat. Dies ist im Kontext derjenigen Aktivitäten der Fall, die der Vorbereitung auf die Leistungserstellungsprozesse dienen, die dann mit konkreten – d. h. jeweils einzelnen – Nachfragern durchgeführt werden. Verantwortlich ist er aber auch dann (wie auch der Nachfrager), wenn im Leistungserstellungsprozess unethische Interessen oder Ziele (auch durch den Nachfrager) verfolgt werden, die durch seine Mitwirkung realisiert werden können, oder wenn der Leistungserstellungsprozess oder seine Vorbereitung mit ethisch fragwürdigen Mitteln durchgeführt wird (Kinderarbeit, Menschenrechtsverletzungen, Diskriminierung, Verletzung des Nachhaltigkeitsprinzips etc.).

Ein Anbieter kann das Interesse von Nachfragern an „moralischem Konsum" (Priddat 1998) oder „ethical shopping" (Brinkmann 2004) nur erfüllen, wenn er seine Verantwortung auch in der „supply chain" wahrnimmt bzw. auch „moralische Inputgüter" nachfragt. Es ist richtig, dass „der Markt den Unternehmer von seiner ethischen Verpflichtung (entlastet), in seine Nutzenfunktion das Wohl des Nächsten einzubeziehen" (Albach 2008: 11). Diese Entlastung trifft so weit zu, wie der jeweils „Nächste" mit dem Unternehmer um den aus einer Transaktion zu ziehenden Nutzen konkret verhandeln kann oder das jeweilige Marktangebot (unter Wettbewerbsbedingungen) akzeptiert. Sie hat aber auch Grenzen: Aus Zeit- bzw. Kostengründen kann nicht alles im Rahmen einer einzelnen „bargaining transaction" verhandelt werden. Es werden daher auch Markttransaktionen getätigt, ohne dass der Nachfrager in jeder Hinsicht vom Leistungsangebot wie -ergebnis überzeugt ist: Bei manchen Transaktionen ist z. B. nicht sicher, ob die Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften[32] der Leistung im Grundsatz oder erwarteten Umfang vorhanden sind. Sofern sie nicht selbst Gegenstand der Kommunikation zwischen Anbietern und Nachfragern sind, ist auch offen, inwieweit Interessen anderer Stakeholder durch die Transaktion implizit mit berücksichtigt wurden. Auch diese wird der einzelne Nachfrager kaum in vollem Umfang mitverhandeln können.

Die vorangehende Betrachtungsweise weist darauf hin, dass es für den Nachfrager nicht gleichgültig ist, ob der Anbieter betriebswirtschaftliche mit ethischen Überlegungen aus eigener Motivation verbindet oder nicht. Insofern der Anbieter die ethischen Dimensionen von Leistungserstellungsprozessen nicht aus eigener Motivation, sondern nur in Reaktion auf die Marktnachfrage berücksichtigt, wird er kaum eine Notwendigkeit sehen, sie über das für den Nachfrager hinaus „sichtbare" Maß zu realisieren. Es handelt sich hierbei nicht um opportunistische Leistungsminderung, sondern um die Erfüllung der Verpflichtung im Sinn der voluntaristischen Tradition

---

32 Es handelt sich dabei um Eigenschaften, die durch unterschiedliche Formen von Suchprozessen ermittelt werden können (Suche, Erfahrung) bzw. auf die zutrifft, dass eine Informationssuche zu teuer ist oder das Vorhandensein der fraglichen Merkmale nicht durch die Nutzung der Leistung ermittelt werden kann: In diesem Fall kann nur vertraut werden. Vgl. Nelson (1970), Darby/Karni (1973), Haase (2001).

(Cappelen 2004: 320 f.).[33] Wenn gesetzliche Bestimmungen hinter diesem Maß zurückbleiben, ist es sogar wahrscheinlich, dass der Nachfrager sein Anspruchsniveau gar nicht erreichen kann. In Bezug auf die so genannten Vertrauenseigenschaften der Leistung, deren Ausprägungen vom Nachfrager nicht überprüft werden können, besteht die Gefahr, dass er nicht das erhält, für das er meint zu zahlen bzw. was er meint zu unterstützen. Solche Anbieter, die nur auf die Marktnachfrage reagieren, werden ethisch-betriebswirtschaftliche Überlegungen nur dann anstellen oder ausweiten, wenn die Nachfrager Indizien für das Vorhandensein der gewünschten Ausprägungen der Vertrauenseigenschaften einfordern. Nur in diesem Fall haben Anbieter auch die berechtigte Aussicht, die u. U. höheren Kosten höherer Moral auch am Markt realisieren zu können, da der Nachfrager für das, was er nicht fordert, vermutlich auch nur eine geringe Zahlungsbereitschaft hat.

Der Marktnachfrage ist insgesamt eine große Rolle bei der Verwirklichung des Umfangs und der Qualität der moralischen Produktion zuzusprechen. Sie ist eine Restriktion für diejenigen Anbieter, die aus eigenem Antrieb ethische Belange berücksichtigen wollen wie auch für diejenigen, die das nicht wollen. Sie ist aber auch ein Transmissionsriemen für die Berücksichtigung von Interessen anderer Stakeholdergruppen – wenn auch nicht aller Interessen, sondern nur derjenigen, die sich in der gemeinsamen Schnittmenge befinden und im Verlauf der Transaktionen thematisiert werden.[34]

3.4 Unternehmensidentität und Leistung

Unternehmen werden nicht nur anhand der Leistungsergebnisse beurteilt, sondern auch im Hinblick auf ihre Performance als „corporate citizens". Vom „corporate citizen" (Ulrich 2002, Behrent/Wieland 2003) wird erwartet, dass er, wie andere Bürger auch, durch sein Handeln in Märkten zum gesellschaftlichen Wohlstand beiträgt.[35] „Gesellschaftlicher Wohlstand" wurde lange Zeit ausschließlich in produktivitätsorientierten und nationalstaatlichen Größen formuliert. Dies hat sich in einer Zeit, wo die Globalisierung nationalstaatliche Einflussmöglichkeiten zurückdrängt und globale Probleme wie z. B. die Vernichtung von Biodiversität oder der Klimawandel an Bedeutung gewinnen, geändert. Wie jeder einzelne Mensch sind auch Unternehmen gefordert, zu diesen Problemen Stellung zu nehmen und ihr alltägliches Handeln entsprechend auszurichten.

Eine Folge davon ist, dass Unternehmen nicht nur ihre Leistung in den Markt kommunizieren müssen, sondern auch ihr Verständnis ihrer Rolle als „citizen" („Bürgerrolle" im Folgenden): Diese Rolle kann ein Unternehmen nur ausfüllen, wenn es ein Verständnis seiner Identität gewonnen hat und damit auch seine Handlungsmotive

---

33 „In the absence of any voluntary agreements, the only obligation we have towards other individuals is the negative duty not to violate their basis rights. Positive obligations between individuals might be legitimate only if they are voluntarily agreed and the agreement did not violate any individual rights" (Cappelen 2004: 321).

34 So kann z. B. etwa das Interesse von Mitarbeitern an höherer Entlohnung dem Interesse von Arbeitslosen an Beschäftigung oder auch dem Interesse von Nachfragern an stabilen Preisen entgegenstehen.

35 Vgl. Kotler et al. (2003: 54 ff.) für ihre Konzeption des „wohlfahrtsbedachten Marketing".

und Aktivitäten im Markt, in der Politik und in der Gesellschaft in Einklang bringen kann. Akerlof/Kranton (2000, 2005) haben sich mit dem Einfluss der individuellen Identität auf die ökonomische Entscheidungsfindung befasst. Ihre Auffassung, dass, „because identity is fundamental to behavior, choice of identity may be the most important 'economic' decision people make" (Akerlof/Kranton 2000: 717), kann, so die Vermutung, auf Organisationen übertragen werden. Die Bestimmung des Begriffs der organisationalen Identität und die Analyse von organisationaler Identität wäre dann insbesondere an der Schnittstelle von BWL, Organisationstheorie und organisationaler Ethik zu verorten. Begriffsbestimmung, Konstruktbildung und Analyse sind allerdings noch zu leisten. Das Konstrukt wäre der Ort, wo das Selbstverständnis einer Unternehmung bzw. ihre Antworten auf die mit ihrer Identität verbundenen Anforderungen auf der theoretischen Ebene zusammen kämen. An dieser Stelle befindet sich ein weißer Fleck auf der Landkarte der betriebswirtschaftlichen Unternehmenstheorien.[36]

Das Leistungsergebnis eines Unternehmens ist von seiner „Identitätsfindung" und seiner Haltung gegenüber den Erwartungen anderer Akteure im Markt nicht zu trennen. Es spiegelt den Umgang der Unternehmung mit den Ressourcen bzw. Produktionsfaktoren wider, die zur Leistungserstellung benötigt werden. Es spiegelt ebenfalls die *Stellungnahme* (zu diesem, Eduard Spranger zuzuschreibenden Begriff vgl. Koslowski 2008: 36) der Unternehmung gegenüber den Stakeholder-Erwartungen sowie den Weg der Identitätsbildung, den die Organisation (explizit oder implizit) eingeschlagen hat, wider. Es ist daher erstaunlich, dass die Kommunikation der Leistung, der Bürgerrolle und der Stellungnahme zu den Stakeholder-Erwartungen voneinander getrennt und dabei zumeist einerseits dem Marketing, andererseits Ethikabteilungen, CSR-Stabsstellen etc. zugeordnet werden. Dies kann als Ausdruck der „separation thesis" in der Praxis betrachtet werden. Damit liegt eine Trennung im Aufgabenzusammenhang vor, die zwar zu den betriebswirtschaftlichen Funktionslehren passen mag, aber aus der Perspektive von Leistungslehre und Stakeholderansatz nicht begründet werden kann. Es ist fraglich, ob die Identitätsbildungsprozesse von Organisationen und die Interessenkonflikte, die darauf einwirken können (Wichardt 2007), auf diese Weise angemessen ablaufen können. Die Leistungslehre bietet aufgrund ihres Fokus auf eine Querschnittsbetrachtung der unternehmensinternen Aktivitäten und Prozesse gute Voraussetzungen für eine Integration ethischer Fragestellungen in ein breites Spektrum ökonomischer Aktivitäten und Aufgabenzusammenhänge. Sie ist damit auch ein geeigneter Anknüpfungspunkt für das Interesse des Stakeholderansatzes an einer Aufhebung der „separation" zwischen „business" und „ethics" auf theoretischer Ebene.

---

36 In den weniger ökonomisch, sondern eher an Psychologie, Kommunikationswissenschaften oder Soziologie ausgerichteten Ansätzen innerhalb der BWL sowie in der (mehr auf Beratung ausgerichteten) Managementliteratur wird das Thema „corporate identity" allerdings seit wenigstens zwei Jahrzehnten u. a. in Verbindung mit der Unternehmenskommunikation, -politik und -kultur oder mit der Personalführung diskutiert. Vgl. z. B. Kammerer (1988), Lingenfelder/Spitzer (1987), Wilkening (1993).

4. Stakeholderansatz, erweiterter Integrativitätsbegriff und E-Integrativität

Mit Bezug auf eine Unternehmung in ihrer Rolle als Anbieter einer Leistung werden durch das Konzept der Kundenintegration zwei Stakeholdergruppen erfasst: der Endnachfrager (Konsument) und der Nachfrager von Leistungen innerhalb der „supply chain". Jede Unternehmung agiert zudem in zwei Rollen: Sie interagiert mit dem Nachfrager ihrer Leistung und sie ist – in der Interaktion mit den Zulieferern – selbst Nachfrager von Leistungen. Da die Nachfrager – wie auch alle Gruppen, die für die Anbieterseite aktiv werden (Eigner, Manager, Mitarbeiter) – Stakeholder einer Unternehmung sind, wird im nachfolgenden Abschnitt unter Bezugnahme auf den Stakeholderansatz eine Erweiterung des Integrativitätskonzepts diskutiert.

Kundenintegration basiert auf der Koproduktion der Leistung durch den Anbieter mit (jeweils einzelnen Vertretern) einer speziellen Stakeholdergruppe, den Nachfragern. Sowohl in ökonomischer als auch in ethischer Hinsicht wirken sich diese Beziehungen auch auf andere Stakeholder aus, insbesondere auf die Mitarbeiter und Zulieferer (mit denen vertraglich begründete Beziehungen bestehen). Das mit der Kundenintegration verbundene Management der kooperativen Produktion und ihrer Vorbereitung beeinflussen die unternehmensinternen „managerial transactions" und die „bargaining transactions" in der „supply chain". Darüber hinaus gibt es weitere aktuelle (wie potenzielle) Stakeholder der Unternehmung, zu denen Beziehungen bestehen (oder aufgenommen werden können). Die Grundlage für diese Beziehungen ist das im vorangehenden Abschnitt angeführte Konzept der Unternehmensidentität, das unten mit dem Begriff identitätsbasierter Kommunikation verbunden wird.

Für den Begriff der Integrativität ist maßgeblich, dass Beziehungen mit Stakeholdern (den Nachfragern) den Aufgabenzusammenhang und die Prozesse in der anbietenden Organisation beeinflussen; eine besondere Rolle spielt dabei die eingeschränkte Autonomie des Anbieters bei der „governance" der gemeinsam mit dem Nachfrager durchgeführten Prozesse. Die Konsequenzen, insbesondere die systematische Verschränkung der internen und externen Kommunikationen und „governance structures", wurden oben skizziert. Es ist daher nahe liegend zu fragen, ob und auf welcher Grundlage für die Analyse der Beziehungen der Unternehmung zu anderen Stakeholdergruppen ein zweiter, weiterer Integrativitätsbegriff – der der Stakeholder-Integrativität oder E-Integrativität[37] – eingeführt werden kann. Der ökonomische Kern des Integrativitätsbegriffs würde dadurch nicht berührt; auch die Explizitmachung der ethischen Dimensionen der Anbieter-Nachfrager-Beziehung führt nicht zur E-Integrativität.

Die Erweiterung des Integrativitätsbegriffs kann in zweierlei Hinsicht erfolgen: Erstens, in Bezug auf die ethischen Dimensionen der Kundenintegration; hier liegt eine Ergänzung einer zuvor rein ökonomisch bestimmten Betrachtungsweise vor. Zweitens, in Bezug auf die ethischen Dimensionen der Beziehungen zu Stakeholdern, die *nicht* unter den Integrativitätsbegriff fallen.[38] Bei den berücksichtigten Stakeholdern –

---

37 „E-Integrativität" steht für „Erweiterte Integrativität".

38 Diesen Beziehungen können jedoch auch ökonomische Motive zugrunde liegen, z. B. wenn politische Beziehungen aufgenommen oder gesucht werden, um einen verbesserten Zugang zu Ressourcen zu erhalten.

unabhängig davon, ob es Stakeholder im Sinn des Integrativitätsbegriffs oder des E-Integrativitätsbegriffs (E-Stakeholder) sind – handelt es sich aber nicht um Gruppen, z. B. um *die* Endnachfrager oder *die* Zulieferer, sondern immer nur um diejenigen konkreten Akteure, mit denen eine Unternehmung jeweils interagiert. Nur die Beziehungen zu diesen fallen unter den Integrativitätsbegriff bzw. würden unter den E-Integrativitätsbegriff fallen.[39]

Der E-Integrativitätsbegriff findet seinen Ausdruck in denjenigen ethischen Werten, Normen oder Prinzipien, die die Beziehungen zu den E-Stakeholdern konstituieren. Welche dies im konkreten Fall sind, ist Gegenstand empirischer Stakeholderanalyse. Sie können aber auch Ergänzung finden durch Prinzipien oder Normen, die in der Ethik entwickelt wurden oder weiter entwickelt werden, wie z. B. das „principle of fairness", aufgrund dessen nach Phillips (2003: 85 ff.) so genannte „obligations of fairness" entstehen.

4.1 Identitätsbasierte Kommunikation

Das Marketing beinhaltet aus der Sicht der Leistungslehre, die ja ihre Ursprünge im Marketing hat (Engelhardt 1966) und dort auch überwiegend angewandt wird, die Kommunikation der Leistung. Soweit Kommunikation bisher in der Leistungslehre behandelt wurde (Haase 2003), handelt es sich um rein leistungsbezogene Kommunikation. Ziele, die darüber hinausgehen, und ihre ethischen Dimensionen werden bisher kaum thematisiert. Was die Unternehmung an diejenigen Stakeholder innerhalb der verschiedenen Gruppen, mit denen sie nicht im Rahmen eines Leistungserstellungsprozesses (oder seiner Vorbereitung) selbst interagiert, kommunizieren möchte, steht zwar in Beziehung zu ihrem Leistungsprogramm, kann sich jedoch nicht unmittelbar aus dem Leistungserstellungsprozess (oder seiner Vorbereitung) ergeben.[40] Es erfordert eine Beschäftigung der Unternehmung mit sich selbst, ihren Zielen und Werten sowie mit den Beziehungen zu ihren Stakeholdern – den aktuellen und den potenziellen. Eine Erweiterung ist daher innerhalb der Leistungslehre in zweierlei Hinsicht nötig: Erstens durch die Berücksichtigung aller Stakeholder, mit denen man wegen des Leistungsprogramms interagiert (Kunden, Zulieferer, Mitarbeiter, Politik bzw. „local communities", vgl. Cappelen 2004: 319). Zweitens durch die Berücksichtigung der ethischen Dimensionen der Unternehmungsaktivitäten.

Eine betriebswirtschaftlich-ethische Theorie der Unternehmung zeichnet sich u. a. dadurch aus, dass sie die Leistung und die ethisch-moralischen Haltungen und Handlungen einer Unternehmung nicht trennt. Neben der leistungsbezogenen Kommunikation wird daher der Terminus „identitätsbasierte Kommunikation" eingeführt, wobei letztere die erstere umfasst. Die Kommunikation erfolgt nach innen wie nach außen. Organisatorische Voraussetzungen sind erforderlich, um die Voraussetzungen zur Teilnahme an den Kommunikationsprozessen zu schaffen und die gewonnenen Informationen oder Erkenntnisse verwerten zu können.

---

39 Dies entspricht auch Freemans (2004: 234) Position: „A stakeholder approach emphasizes the importance of investing in the relationships with those who have a stake in the firm".

40 Ein mittelbarer Bezug zum Leistungserstellungsprozess, insbesondere über die „supply chain", ist jedoch möglich.

Die identitätsbasierte Kommunikation bezieht sich auf folgende Bereiche:

(1) Ziele und Werte der Unternehmung

(2) Wahrnehmung der Bürgerrolle

(3) Stellungnahmen gegenüber den Stakeholder-Erwartungen

Die sich auf bestimmte Leistungen beziehenden Erwartungen der Nachfrager können unter das Konzept der Stakeholder-Erwartungen subsumiert werden. Die Leistung bzw. der Leistungserstellungsprozess ist dann die Antwort der Unternehmung auf die Erwartungen einer bestimmten Stakeholdergruppe, nämlich der Nachfrager. Überträgt man dieses Prinzip auf die anderen Stakeholder, dann kann die Kundenintegration als Spezialfall einer allgemeiner angelegten Stakeholder-Integration aufgefasst werden.

4.2 Stakeholder-Integration

Stakeholder-Integration ist eine mögliche Konsequenz der Entwicklung der Beziehungen zwischen einer Unternehmung und ihren Stakeholdern. Diese Beziehung beginnt von Seiten der Unternehmung mit der Bildung von Erwartungen über die Erwartungen der Stakeholder bezüglich der Unternehmung, ihrer Aktivitäten im Allgemeinen und ihres Leistungsprogramms im Besonderen. Auf der Seite der Unternehmung sind es daher Erwartungen über Erwartungen, die die Stakeholder identifizieren. Auf diese Weise können bestehende Beziehungen (z. B. zu Mitarbeitern und Zulieferern) aus einer neuen Perspektive betrachtet werden und neue Beziehungen entstehen. Stakeholder-Integration beinhaltet daher nicht nur eine Erweiterung der bereits im Rahmen der Kundenintegration erfassten Beziehungen um die ethische Dimension; sie enthält zumindest das Potenzial einer Reflexion und Neuorientierung des Bestehenden. Dafür steht der Ausdruck der identitätsbasierten Kommunikation.

Stakeholder, die sich nicht ausreichend wahrgenommen fühlen, können diese Identifikation durch das Bemühen um Kommunikation von ihrer Seite unterstützen oder Dritte, wie z. B. NGOs, für diesen Zweck einsetzen. Die Wahrnehmung ihrer Erwartungen allein wird den meisten Stakeholdern aber nicht ausreichen – insbesondere dann nicht, wenn sie für die Wahrnehmung dieser Interessen bereits selbst aktiv geworden sind: Sie wollen wissen, ob ihre Interessen im Handeln der Unternehmung berücksichtigt werden. Die „Stellungnahme" der Unternehmung bringt die Antwort der Unternehmung auf die Stakeholder-Erwartungen zum Ausdruck. Diese sollte nicht nur von einer der internen Stakeholdergruppen, der Unternehmensführung, formuliert, sondern möglichst von einem Konsens der verschiedenen internen Stakeholdergruppen getragen werden. Sonst könnte es sein, dass die Stakeholderinteressen keine ausreichende Legitimation in der Unternehmung erhalten – und das, obwohl ihre Wahrnehmung von einer relevanten Gruppe innerhalb der Unternehmung unterstützt wird. Das Verantwortungssystem muss so breit angelegt werden, wie es betriebswirtschaftlich-ethisch erforderlich ist.

Durch die der identitätsbasierten Kommunikation zugerechneten Bereiche (1) – (3) werden im vorangehenden Abschnitt nur Formalziele festgelegt. Über die Inhalte sollten sich diejenigen verständigen, die dauerhaft in den Ressourcenpool der Unternehmung investiert haben: Dies sind in erster Linie die Eigentümer oder Shareholder und die Mitarbeiter. Dazu gehört auch die Verständigung darüber, welche Stakehol-

dererwartungen berücksichtigt werden sollen bzw. wie mit Interessenkonflikten zwischen verschiedenen Stakeholdergruppen umzugehen ist.[41] Dabei können Verfahrensethiken zum Einsatz gebracht werden, wie z. B. die Dialogethik von Steinmann/Löhr (1994).

Die Erwartung der Erwartung der Stakeholder geht einer möglichen Legitimation voraus. Letztere ist in jedem Fall begründungsbedürftig.[42] Die Legitimation von Stakeholderinteressen oder -anliegen ist keine absolute Größe, sondern eine Attribution, die von den internen Stakeholdern einer Unternehmung vorgenommen wird. Erwartungs-Erwartungsbildung und Stellungnahme sind Ergebnisse historisch-pragmatischer Prozesse. Wie Werner (2006: 547) im Hinblick auf den Verantwortungsbegriff festhält, „wird z. B. in der Diskursethik die *unbegrenzte* Gemeinschaft aller Vernunftwesen als ‚eigentliche' Instanz der moralischen Verantwortung verstanden, wodurch der Fehlbarkeit aller empirischen Rechtfertigungsversuche Rechnung getragen werden soll" (Hervorhebung im Original). Das Problem ist bezüglich der Legitimation der Stakeholder-Interessen ähnlich gelagert; eine unternehmensinterne Begründung kann im Rahmen einer betriebswirtschaftlich-ethischen Herangehensweise nur als Richtschnur oder Hilfsmittel zur Orientierung verstanden werden.

Stakeholder-Integration beinhaltet die Schaffung von organisatorischen und institutionellen Schnittstellen für Interaktionen mit den Stakeholdern, die über punktuelle Kommunikationen hinausgehen. Ein Teil der „governance structure" wird so auf die Pflege dauerhafter Beziehungen mit einem Teil der Stakeholder, der so genannten „key stakeholder" (Freeman 2004: 229) oder „core stakeholder" (Freeman et al. 2004: 364), ausgerichtet. Diese Maßnahme kann als Ausdruck der Legitimation der Stakeholderinteressen oder -anliegen durch die Unternehmung betrachtet werden.

4.3 Stakeholder-Management und Unternehmensführung

Eine mangelnde Kundenintegration führt zu Wettbewerbsnachteilen. Kundenintegration ist daher aus der Perspektive der Theorie der Unternehmung unerlässlich und umso mehr von Bedeutung, je mehr eine Unternehmung auf die Mitwirkung des Nachfragers bei der Leistungserstellung angewiesen ist. Dennoch ist Kundenintegration nur eine eingeschränkte Form im Umgang mit den Stakeholdern der Unternehmung. Mittlerweile bemühen sich viele Unternehmungen um den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen zu ihren Stakeholdern bzw. um Reputation auch in ethischen Belangen. Aus der Perspektive einer betriebswirtschaftlich-ethischen Theorie der Unternehmung sind die Formulierung von Zielen und Werten, die Kommunikation der Bürgerrolle und der Stellungnahmen der Unternehmung gegenüber den Stakeholder-Erwartungen reguläre Managementaufgaben: Analog zur Kommunikation der Leistung in den Markt und der Aufnahme von Informationen aus dem Markt bzw. der

---

41 Offen gehalten wird hier die Antwort auf die Frage, welche Form der „governance" am besten für den Umgang mit Konflikten zwischen Effizienz und Effektivität bzw. Ethik geeignet ist.

42 Werhane/Freeman (1999: 8) halten mit Bezug auf Mitchell et al. (1997) fest: „To prioritize stakeholder claims one examines an organization's purpose and mission, ranking stakeholders in terms of who has legitimate or appropriate claims, and who is essential to that mission and the survival and the flourishing of the organization."

Kommunikation mit einzelnen Nachfragern über eine konkrete Leistung sind die identitätsbasierten Kommunikationen mit anderen Stakeholdern sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet. Aufgabe des Managements ist es einerseits, zur Herstellung der Voraussetzungen zur Kommunikation bzw. zu einem gegenseitigen Verstehen beizutragen, auf dessen Grundlage Wissens- und Informationsprozesse erst stattfinden können. Andererseits werden die Grenzen des Wissensmanagements auf diese Weise ausgedehnt und die möglichen Gefahren, die mit der Weitergabe von sensiblem Wissen an Externe verbunden sind, treten auch hier auf. Darüber hinaus sind Konflikte bei der Wahrnehmung der ökonomischen und moralischen Verantwortung anzunehmen (vgl. Küpper 2007: 259 ff.).

Die nach innen und nach außen gerichtete Unternehmensführung wird als „Stakeholder-Management" bezeichnet. Stakeholder-Management ist (Dienst-) Leistungsmanagement, Wissensmanagement, Marketingmanagement, Personalmanagement, Kundenmanagement, Total Quality Management usw. Entsprechend der in 4.1 vorgenommenen Einordnung beinhaltet Stakeholder-Management ein identitätsbasiertes Handeln der Unternehmung nach innen wie nach außen. Zur Erreichung der Zielgrößen sind betriebswirtschaftliche Voraussetzungen zu schaffen. Dazu gehört in erster Linie die entsprechende „governance structure", d. h. die Einrichtung oder Veränderung der organisatorischen Vorrausetzungen und Institutionen für die „managerial transactions" und – im Fall der Kundenintegration – ihrer Verbindungen zur „bargaining transaction". In den unterschiedlichen Aktivitätsbereichen der Unternehmung ist auf das erweiterte Aufgabenspektrum zu reagieren. Bei der Beschaffung oder Entwicklung der erforderlichen personellen Ressourcen z. B. verlangt die Befähigung der Mitarbeiter zur Kommunikation insbesondere an den Kunden- und den anderen Stakeholder-Schnittstellen der Unternehmung eine gewisse Autonomie der Mitarbeiter, da die Unternehmensführung den Verlauf von Prozessen, die Interessenkonflikte und Aushandlungsprozesse zum Gegenstand haben, nicht vorgeben kann, sowie die Befähigung zu selbständigem Denken.

Dieser Beitrag unterstützt Freemans Auffassung, dass der Stakeholderansatz den CSR-Ansatz überflüssig macht, nur begrenzt.[43] Freemans Bewertung des Verhältnisses von Stakeholder- und CSR-Ansatz ist gerechtfertigt, sofern der Blick auf die Unternehmung und die Stakeholder durch das System interaktiver Beziehungen bestimmt wird. Die Frage der sozialen Verantwortung kann man als im Stakeholderansatz enthalten (oder als berücksichtigungsfähig) ansehen. Geht man von der von Carroll/Buchholtz (2000: 35) benannten Bedeutung des Begriffes „CSR" aus[44], so liegt keine inhaltliche, sondern nur eine Differenz der Perspektiven vor: Der Stakeholderansatz behandelt die Thematik der sozialen Verantwortung der Unternehmung aus der Unternehmungsperspektive (er blickt von „innen" nach „außen"), während der CSR-Ansatz Erwartungen, Anforderungen und Wünsche der Gesellschaft an die Unternehmung formuliert (er blickt von „außen" nach „innen"). Identifiziert man beide Perspektiven, wäre

---

43 „Since stakeholders are defined widely and their concerns are integrated into the business processes, there is simply no need for a separate CSR approach" (Freeman 2004: 231).

44 „Corporate social responsibility encompasses the economic, legal, ethical, and philanthropic expectations placed on organizations by society at a given point of time".

in der Tat einer der beiden Ansätze (sofern es keine inhaltlichen Unterschiede gibt) überflüssig.

Die Theorie der Unternehmung betont aber gerade diese Innenperspektive (wenn auch nicht als die einzige einzunehmende). Ähnliches wäre auch von einer organisationalen Ethik zu erwarten: Aus organisationswissenschaftlicher Sicht kann man eine Unternehmung auch als „disziplinspezifische Organisation" bezeichnen. Phillips (2003: 32 ff.) positioniert den Stakeholderansatz an der Schnittstelle von Strategischem Management und organisationaler Ethik. Eine solche Sichtweise, die sich einerseits auf die Gegenstandsbestimmung und andererseits auf das Analyselevel beziehen kann, ist für Phillips (2003) Anlass für die Begründung (oder das Ziel der Begründung) einer „organisationalen Ethik". Eine solche organisationale Ethik müsste sowohl den Besonderheiten des Analysegegenstandes Rechnung tragen als sich auch mit den Beziehungen oder Beziehungsstrukturen befassen, mittels oder innerhalb derer die Unternehmung interagiert.

Für die Relevanz der Innenperspektive und den Umgang mit der Normativität des Stakeholderansatzes (und der damit verbundenen Ansätze, wie z. B. der Leistungslehre) ist maßgeblich, dass der Stakeholderansatz den „Raum" für die Entwicklung einer zweistufigen Konzeption bietet, d. h., dass neben dem Blickwinkel der erfahrungswissenschaftlichen und ethischen Theorien auch der der Unternehmung (insbesondere der des Managements und der Mitarbeiter) eine Rolle spielt.[45]

5. Schluss

Das Verhältnis von UWE und BWL wird bisher durch die Distanz der der Ökonomik nahen betriebswirtschaftlichen Theorien, die auf Gutenbergs Theorie der Unternehmung zurückgehen, zu den normativen Richtungen innerhalb der UWE geprägt. Ausgehend von der Leistungslehre, die ebenfalls aus der Gutenberg'schen Theorietradition stammt, aber als eine Weiterentwicklung aufgefasst werden kann, werden Ansatzpunkte für eine Integration betriebswirtschaftlicher und ethischer Fragestellungen genannt, aus denen heraus eine betriebswirtschaftlich-ethische Theorie der Unternehmung entstehen könnte.

Im Hinblick auf die „governance structure" führt die Kundenintegration von der „bargaining transaction" über die „managerial transactions" zur „Verlängerung des Marktes" in die Unternehmung hinein. Das „Einfallstor" für Überlegungen und Probleme, die auf dem Stakeholderansatz beruhen, in die Leistungslehre ist die Einschränkung der Autonomie des Anbieters durch die Kundenintegration bzw. ihre ökonomischen Grundlagen (insbesondere die „property rights" des Nachfragers an Produktionsfaktoren). Dadurch entstehen die Voraussetzungen für die Analyse von Interaktionen bzw. Kommunikationen, die sich auf die Durchführung und Steuerung

---

45 Aus organisationswissenschaftlicher Sicht kommen innerhalb der Organisation neben „espoused theories" auch „theories-in-use" (Argyris et al. 1985) zum Einsatz. Der Begriff „espoused theory" bezieht sich auf die Handlungsvoraussetzungen (Wissen wie Werte), von denen die Akteure meinen, dass ihr Handeln darauf beruht. „Theories-in-use" sind die Voraussetzungen, die das Handeln tatsächlich leiten. Abweichungen zwischen beiden müssen den Akteuren nicht bewusst sein.

von Produktionsprozessen bzw. auf die Realisierung der in der „bargaining transaction" ausgehandelten Problemlösung (das Leistungsergebnis) beziehen.

In der Leistungslehre können ökonomische *und* ethische Dimensionen des Handelns Berücksichtigung finden. Darüber hinausgehende betriebswirtschaftlich-ethische Fragestellungen können auf der Grundlage der Leistungslehre behandelt werden, wenn das „Einfallstor des Marktes" in die Organisation auch für andere Stakeholdergruppen geöffnet wird. Dabei entsteht die Frage, ob – und auf welcher Grundlage – die Stakeholder Ansprüche (vielleicht sogar Rechte) auf die Stellungnahme der Unternehmung gegenüber ihren Erwartungen geltend machen können. Anders als die Kundenintegration muss die Stakeholder-Integration keineswegs immer voll durchgeführt werden, d. h., die „governance structure" muss nicht hinsichtlich all ihrer Facetten – organisatorisch, technisch, institutionell – voll ausgebildet sein. Stakeholder-Integration, die vorangehende Bildung von Erwartungserwartungen sowie eine betriebswirtschaftlich-ethisch angemessene Antwort der Unternehmung auf die Stakeholder-Erwartungen verlangen jedoch, dass die organisationsinternen Stakeholdergruppen die Unternehmensidentität mittragen bzw. dass sie sich dort wieder finden. Auf dieser Grundlage könnte es möglich sein, ohne ausufernde Transaktionskosten mit den relevanten Stakeholdern zu kommunizieren und deren Interessen, sofern legitimiert, im Rahmen der Handlungsmöglichkeiten der Unternehmung mit zu berücksichtigen.

Der hier vorgestellte Ansatz kann in unterschiedlichem Ausmaß normativ „aufgeladen" werden: Die normativen Anteile sind dann gering, wenn Normbildung und Wertung in der Unternehmenspraxis erfolgen und von der Theorie der Unternehmung „nur" analysiert werden. Im Hinblick auf die auf den Erwartungserwartungen basierende Selektion der Stakeholderansprüche kann sich die Leistungslehre auf das ethische Wissen oder die moralischen Grundhaltungen der Akteure beziehen.[46] Auch wenn ethische Prinzipien nicht von der ökonomischen Theorie entwickelt werden, ist es eine Aufgabe der ökonomischen Ausbildung, zum ethischen Wissen in den relevanten Bereichen beizutragen. Dieses Wissen würden sowohl Nachwuchswissenschaftler als auch angehende Praktiker benötigen.

Die Zuordnung einer Theorie zum deskriptiven, instrumentellen oder normativen Stakeholderansatz ist schwierig, weil diese Attribute nicht unabhängig voneinander sind und eine Theorie oder einen Ansatz in unterschiedlichen Entwicklungsstufen in unterschiedlicher Weise kennzeichnen können. Eine überwiegend analytisch-instrumentell ausgerichtete betriebswirtschaftlich-ethische Theorie kann zusätzliche normative Anteile entwickeln, indem sie über die Bildung von Erwartungserwartungen – gestützt auf Analysen oder empirische Untersuchungen zu Problemen in den Beziehungen zu potenziellen oder aktuellen Stakeholdern – betriebswirtschaftlich-ethisch reflektiert. Dabei können dann Prinzipien- und Normenanalysen, aber auch Weiterentwicklungen von Prinzipien und Normen eine Rolle spielen. Eine solche Entwicklung entspräche sowohl der Empfehlung von Küpper (2007), in der UWE den Schwerpunkt auf die *Analyse* zu legen als auch der Forderung von Steinmann (2008) nach einer *Erweiterung* der Theorien der Unternehmung.

---

46 Hier ist allerdings von „bounded moral rationality" auszugehen, vgl. Donaldson/Preston (1995), Phillips (2003).

Literaturverzeichnis

Akerlof, G. A./ Kranton, R. E. (2005): Identity and the Economics of Organizations, in: Journal of Economic Perspectives, Vol. 19/No. 1, 9-32.

Akerlof, G. A./ Kranton, R. E. (2000): Economics and Identity, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 115/No. 3, 715-753.

Albach, H. (2005): Betriebswirtschaftslehre ohne Wirtschaftsethik!, in: Zeitschrift für Betriebwirtschaft, Vol. 75/No. 9, 809-831.

Albach, H. (2008): Grundsätzliche Überlegungen zur Allgemeinen Ethik und zur Rolle der Unternehmensethik in der Unternehmenstheorie, in: Scherer, A. G./ Patzer, M. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wiesbaden: Gabler, 3-13.

Albert, H. (1965): Wertfreiheit als methodisches Prinzip. Zur Frage der Notwendigkeit einer normativen Sozialwissenschaft, in: Topitsch, E. (Hrsg.): Logik der Sozialwissenschaften, Köln u. a.: Kiepenheuer & Witsch, 181-210.

Albert, H. (1980): Traktat über kritische Vernunft, Tübingen: Mohr Siebeck.

Anderson, E. (1993): Value in Ethics and Economics, Cambridge: Harvard University Press.

Argyris, C./ Putnam, R./ McLain, S. D. (1985): Action Science, Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention, San Francisco: Jossey-Bass.

Behrent, M./ Wieland, J. (2003) (Hrsg.): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, München und Mering: Hampp.

Blaug, M. (1998): The Positive-Normative Distinction, in: Davis, J. B. (Hrsg.): The Handbook of Economic Methodology, Cheltenham u. a.: Edward Elgar, 370-374.

Brinkmann, J. (2004): Looking at Consumer Behavior in a Moral Perspective, in: Journal of Business Ethics, Vol. 5/No. 2, 129-141.

Buchanan, A. (1985): Ethics, Efficiency, and the Market, Totowa (N. J.): Rowman and Allanheld.

Carroll, A. B./ Buchholtz, A. K. (2000): Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, Cincinnati: Thomson Learning.

Cappelen, A. (2004): Two Approaches to Stakeholder Identification, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), Vol. 5/No. 3, 319-325.

Chmielewicz, K. (1979): Forschungskonzeptionen in der Wirtschaftswissenschaft, Stuttgart: Poeschel.

Coase, R. H. (1988). The Firm, the Market and the Law, Chicago und London: University of Chicago Press.

Commons, J. R. (1931): Institutional Economics, in: The American Economic Review, Vol. 21/ No. 3, 648-657.

Corsten, H./ Gössinger, R. (2005) (Hrsg.): Dienstleistungsökonomie: Beiträge zu einer theoretischen Fundierung, Berlin: Duncker & Humblot.

Crane, A./ Matten, D. (2007): Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, Oxford und New York: Oxford University Press.

Darby, M./ Karni, E. (1973): Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: Journal of Law and Economics, Vol. 16/No. 1, 67-88.

Dahlke, B. (2001): Einzelkundenorientierung im Business-to-Business-Bereich: Konzeptualisierung und Operationalisierung, Wiesbaden: Gabler.

Donaldson, T./ Preston, L. E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, in: Academy of Management Review, Vol. 20/No.1, 65-91.

Engelhardt, W. (1966): Grundprobleme der Leistungslehre, dargestellt am Beispiel der Warenhandelsbetriebe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 18/No. 2, 158-179.

Fließ, S./ Wittko, O. (2008): Dienstleistungsmanagement (Service Management), in: Häberle, S. G. (Hrsg.): Das neue Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, Band A-E, München: Oldenbourg, 275-279.

Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston: Pitman.

Freeman, R. E. (1994): The Politics of Shareholder Theory: Some Future Directions, in: Business Ethics Quarterly, Vol. 4/No. 4, 409-422.

Freeman, R. E. (1999): Divergent Stakeholder Theory, in: Academy of Management Review, Vol. 24/No. 2, 233-236.

Freeman, R. E. (2004): The Stakeholder Approach Revisited, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Vol. 5/No. 3, 228-241.

Freeman, R. E./ Wicks, A. C./ Parmar, B. (2004): Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited", in: Organization Science, Vol. 15/No. 3, 364-369.

Friedman, M. (1953): The Methodology of Positive Economics, in: Friedman, M. (Hrsg.): Essays in Positive Economics, Chicago/London: The University of Chicago Press, 3-43.

Gutenberg, E. (1929): Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin u. a.: Industrieverlag Spaeth & Linde.

Haase, M. (2000): Institutionenökonomische Betriebswirtschaftstheorie: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre auf sozial- und institutionentheoretischer Grundlage, nbf 261, Wiesbaden: Gabler.

Haase, M. (2001): Diversität als transaktionsrelevantes Merkmal von Gütern, in: Zeitschrift für angewandte Umweltforschung (ZAU), Sonderheft 13, 170-181.

Haase, M. (2003): Kommunikation in Produktionsprozessen: Information, Wissensentstehung und Wissensverwendung in der Theorie der Unternehmung, Business to Business Marketing, Arbeitspapier Nr. 14 der Berliner Reihe, hrsg. von Michael Kleinaltenkamp.

Haase, M. (2005): Dienstleistungsökonomik: Theorie der Dienstleistungsökonomie ohne Dienstleistung?, in: Corsten, H./ Gössinger, R. (Hrsg.): Dienstleistungsökonomie: Beiträge zu einer theoretischen Fundierung, Berlin: Duncker & Humblot, 9-53.

Haase, M. (2006): Wirtschaftsethik und Betriebswirtschaftslehre: zur Integration der Perspektiven aus wissensorientierter Sicht, in: Ebers, U. (Hrsg.): Wirtschaftsethische Perspektiven VIII, Berlin: Duncker & Humblot, 41-65.

Haase, M. (2008): Wissensgrundlagen der Managementausbildung: Der Beitrag der Unternehmens- und Wirtschaftsethik zur Entwicklung der Kompetenzen von Business Schools und Universitäten, in: Scherer, A. G./ Patzer, M. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wiesbaden: Gabler, 203-228.

Haase, M./ Kleinaltenkamp, M. (2004): From the Old Economy Towards the New Economy: Managing the Transformation from the Marketing Point of View, in: Fandel, G./ Backes-Gellner, U./ Schlüter, M./ Staufenbiel, J. E. (Hrsg.): Modern Concepts of the Theory of the Firm: Managing Enterprises of the New Economy, Berlin u. a.: Springer, 85-109.

Homann, K. (1994): Ethik und Ökonomik. Zur Theoriestrategie der Wirtschaftsethik, in: Homann, K. (Hrsg.): Wirtschaftsethische Perspektiven, Berlin: Duncker & Humblot, 9-30.

Homann, K./ Kirchner, C. (1995): Ordnungsethik, in: Herder-Dorneich, P./ Schenk, K.-E./ Schmidtchen, D. (Hrsg.): Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie, 14. Band, Von der Theorie der Wirtschaftssysteme zur Ökonomischen Systemtheorie, Tübingen: Mohr Siebeck, 189-211.

Homann, K./ Suchanek, A. (2000): Ökonomik: Eine Einführung, Tübingen: Mohr Siebeck.

Hutchison, T. W. (1964): „Positive" Economics and Policy Objectives, London: George Allen & Unwin.

Jacob, F. (1995): Produktindividualisierung: Ein Ansatz zur innovativen Leistungsgestaltung im Business-to-Business-Bereich, Wiesbaden: Gabler.

Kammerer, J. (1988): Beitrag der Produktpolitik zur Corporate Identity, München: GBI.

Keynes, J. N. (1891): The Scope and Method of Political Economy, London: Macmillan & Co.

Kleinaltenkamp, M. (1993): Investitionsgütermarketing als Beschaffung externer Faktoren, in: Thelen, E. M./ Mairamhof, G. B. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing – Eine Bestandsaufnahme, Frankfurt a. M. u. a.: Peter Lang, 101-126.

Kleinaltenkamp, M. (1997): Integrativität als Kern einer umfassenden Leistungslehre, in: Backhaus, K./ Günter, B./ Kleinaltenkamp, M./ Plinke, W./ Raffée, H. (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb: Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung, Wiesbaden: Gabler, 83-115.

Kleinaltenkamp, M. (2005): Integrativität als Baustein einer Theorie der Dienstleistungsökonomie, in: Corsten, H./ Gössinger, R. (Hrsg.): Dienstleistungsökonomie: Beiträge zu einer theoretischen Fundierung, Berlin: Duncker & Humblot, 55-83.

Kleinaltenkamp, M./ Fließ, S./ Jacob, F. (1996) (Hrsg.): Customer Integration: Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, Wiesbaden: Gabler.

Kleinaltenkamp, M./ Haase, M. (1999): Externe Faktoren in der Theorie der Unternehmung, in: Albach, H./ Eymann, E./ Luhmer, A./ Stevens, M. (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, Berlin: Springer, 167-194.

Koslowski, P. (2008): Some Principles of Ethical Economy, in: Cowton, C./ Haase, M. (Hrsg.): Trends in Business and Economic Ethics, Heidelberg u. a.: Springer, 31-69.

Koslowski, P. (1998): Ethik des Kapitalismus (mit einem Kommentar von James M. Buchanan), Tübingen: Mohr Siebeck.

Koslowski, P. (1992): Ethical Economy as Synthesis of Economic and Ethical Theory, in: Koslowski, P. (Hrsg.): Ethics in Economics, Business, and Economic Policy, Berlin: Springer, 15-56.

Kotler, P./ Armstrong, G./ Saunders, J./ Wong, V. (2003): Grundlagen des Marketing, München: Pearson.

Küpper, H.-U. (2005): Analytische Wirtschaftsethik als betriebswirtschaftliches Konzept zur Behandlung von Wertkonflikten in Unternehmungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 75/No. 9, 833-857.

Küpper, H.-U. (2007): Business Ethics in Germany. Problems, Concepts, and Functions, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Vol. 8/No. 3, 250-269.

Lingenfelder, M./ Spitzer, L. (1987): Determinanten der Realisierung und Wirkungen einer Corporate Identity, Mannheim: Institut für Marketing, Arbeitspapier No. 62, Universität Mannheim.

Lovelock, C./ Gummesson, E. (2004): Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives, in: Journal of Service Research, Vol. 7/No. 1, 20-41.

Mitchell, R. K./ Agle, B. A./ Wood, D. J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, in: Academy of Management Review, Vol. 22/No. 4, 853-886.

Myrdal, G. (1976): Das politische Element in der nationalökonomischen Doktrinbildung. Schriftenreihe des Forschungsinstituts der Friedrich-Ebert-Stiftung, Nr. 24, Bonn.

Nelson, P. (1970): Information and Consumer Behavior, in: Journal of Political Economy, Vol. 78/No. 1, 311-329.

Phillips, R. (2003): Stakeholder Theory and Organizational Ethics, San Francisco: Berret-Koehler.

Priddat, B. P. (1998): Moralischer Konsum: 13 Lektionen über die Käuflichkeit, Stuttgart: Hirzel.

Rieger, W. (1928): Einführung in die Privatwirtschaftslehre, Nürnberg: Krische.

Robbins, L. (1932): Essays on the Nature and Significance of Economic Science, London: Macmillan.

Saab, S. (2008): Leistungslehre und Service-Dominant Logic for Marketing – Ein kritischer Vergleich, in: Benkenstein, M. (Hrsg.): Neue Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden: Gabler, 217-238.

Schönpflug, F. (1954): Betriebswirtschaftslehre: Methoden und Hauptströmungen. 2. erweiterte Auflage von „Das Methodenproblem in der Einzelwirtschaftslehre", Stuttgart: Poeschel.

Schreyögg, G. (1999): Horst Steinmann – 65 Jahre, in: Forum Wirtschaftsethik 4/1999, http://www.akademie-rs.de/wirtschaftsethik/heft499/person.htm (Zugriff am 05.03.2007).

Sen, A. (1987): On Ethics and Economics, Oxford: Blackwell.

Stavenhagen, G. (1969): Geschichte der Wirtschaftstheorie, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Steinmann, H. (2008): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik: Ein Ausblick, in: Scherer, A. G./ Patzer, M. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wiesbaden: Gabler, 339-351.

Steinmann, H./ Löhr, A. (1994): Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart: Poeschel.

Stoney, C./ Winstanley, D. (2001): Stakeholding: Confusion or Utopia? Mapping the Conceptual Terrain, in: Journal of Management Studies, Vol. 38/No. 5, 603-626.

Ulrich, P. (2001): Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern u. a.: Paul Haupt.

Ulrich, P. (2002): Der entzauberte Markt: Eine wirtschaftsethische Orientierung, Freiburg u. a.: Herder.

Vargo, S. L./ Lusch, R. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 68/No. 1, 1-17.

Weber, W./ Topitsch, E. (1971): Das Wertfreiheitsproblem seit Max Weber, in: Jochimsen, R./ Knobel, H. (Hrsg.): Gegenstand und Methoden der Nationalökonomie, Köln: Kiepenheuer & Witsch, 133-145.

Werhane, P. H./ Freeman, E. (1999): Business Ethics: State of the Art, in: International Journal of Management Reviews, Vol. 1/No. 1, 1-16.

Werner, M. H. (2006): Verantwortung, in: Düwell, M./ Hübenthal, C./ Werner, M. H. (Hrsg.): Handbuch Ethik, Stuttgart/ Weimar: Metzler, 541-548.

Weyermann, M./ Schönitz, H. (1912): Grundlegung und Systematik einer wissenschaftlichen Privatwirtschaftslehre und ihre Pflege an Universitäten und Fach-Hochschulen, Karlsruhe: G. Braunsche Hofbuchdruckerei und Verlag.

Wichardt, P. C. (2007): Identity and Why We Cooperate With Those We Do, in: Journal of Economic Psychology, Vol. 29/No. 2, 127-139.

Wieland, J. (1996): Ökonomische Organisation, Allokation und Status, Tübingen: J. C. B. Mohr.

Wilkening, H.-R. (1993): Führungskräfteentwicklung als praktizierte Form der Corporate Identity, Wiesbaden: Gabler.

Wöhe, G. (1986): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München: Vahlen.