

Hielscher, Stefan; Beckmann, Markus

**Working Paper**

## Social Entrepreneurship und Ordnungspolitik: Zur Rolle gesellschaftlicher Change Agents am Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms

Diskussionspapier, No. 2008-5

**Provided in Cooperation with:**

Martin Luther University of Halle-Wittenberg, Chair of Economic Ethics

*Suggested Citation:* Hielscher, Stefan; Beckmann, Markus (2008) : Social Entrepreneurship und Ordnungspolitik: Zur Rolle gesellschaftlicher Change Agents am Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms, Diskussionspapier, No. 2008-5, ISBN 978-3-86829-032-5, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale), <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-7496>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/170304>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Stefan Hielscher und Markus Beckmann

Social Entrepreneurship und Ordnungspolitik:  
Zur Rolle gesellschaftlicher Change Agents am  
Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms

Diskussionspapier Nr. 2008-5

---

des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg,  
hrsg. von Ingo Pies,  
Halle 2008

### *Haftungsausschluss*

Diese Diskussionspapiere schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Der Herausgeber teilt daher nicht notwendigerweise die in diesen Diskussionspapieren geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

ISBN 978-3-86829-025-7

ISBN 978-3-86829-032-5 (elektronische Form)

ISSN 1861-3594 (Printausgabe)

ISSN 1861-3608 (Internetausgabe)

### *Autorenanschrift*

#### **Stefan Hielscher**

Lehrstuhl für Wirtschaftsethik  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich  
Große Steinstraße 73  
06108 Halle  
Tel.: +49 (0) 345 55-23387  
Email: stefan.hielscher@wiwi.uni-halle.de

#### **Markus Beckmann**

Lehrstuhl für Wirtschaftsethik  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich  
Große Steinstraße 73  
06108 Halle  
Email: markus.beckmann@wiwi.uni-halle.de

### *Korrespondenzanschrift*

#### **Prof. Dr. Ingo Pies**

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich  
Lehrstuhl für Wirtschaftsethik  
Große Steinstraße 73  
06108 Halle  
Tel.: +49 (0) 345 55-23420  
Fax: +49 (0) 345 55 27385  
Email: ingo.pies@wiwi.uni-halle.de

*Kurzfassung*

Dieser Beitrag stellt mit Hilfe der Ordonomik einen systematischen Zusammenhang zwischen zwei unterschiedlichen Literaturen her, deren Fragestellungen zunächst inkommensurabel erscheinen: zwischen der akteurszentrierten Social Entrepreneurship-Literatur und der auf Institutionen ausgerichteten Ordnungspolitik. Das Argument des Beitrags lautet, dass Social Entrepreneurs als Regelunternehmer wichtige Governance-Beiträge leisten können, wenn es ihnen gelingt, neuartige und wechselseitig vorteilhafte Bindungsarrangements für sich und andere zu organisieren. Auf diese Weise können sie – komplementär zu staatlicher Koordination – als echte Change Agents zur Weiterentwicklung der institutionellen Rahmenordnung beitragen und damit genuine Ordnungsaufgaben erfüllen. Diese Argumentation wird in Auseinandersetzung mit dem historischen Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms entwickelt.

Schlagwörter: Social Entrepreneurship, Ordnungspolitik, Ordonomik, Sozialstruktur, Semantik, Governance, Strategisches Management, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Alfred Krupp

JEL-Klassifikation: A12, A13, D02, D63, M13, M14, N33, N83, P12

*Abstract*

Using the rational-choice-approach of “ordonomics” this paper seeks to establish a conceptual link between two strands of literature that seem to focus on two distinct and apparently incommensurable research questions: on the one hand, the literature on Social Entrepreneurship literature that focuses on personal management issues; and on the other hand, the ordoliberal tradition of institutional economics (“Ordnungspolitik”). The key argument claims that social (rule) entrepreneurs can contribute positively to improving the institutional and political framework of society if they succeed in organizing new and mutually beneficial commitment arrangements for themselves and other stakeholders. From that perspective, social entrepreneurs engage as real societal change agents and can assume – complementary to traditional state functions – genuine ‘regulatory’ tasks. The article advances this argument by discussing the historical example of Krupp's welfare program.

Keywords: social entrepreneurship, institutional economics, social structure, semantics, governance, strategic management, corporate social responsibility, corporate citizenship, Alfred Krupp



# Social Entrepreneurship und Ordnungspolitik: Zur Rolle gesellschaftlicher Change Agents am Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms

Stefan Hielscher und Markus Beckmann\*

„The reasonable man adapts himself to the world; the unreasonable one persists in trying to adapt the world to himself. Therefore all progress depends on the unreasonable man.”

Shaw (1903, 1947; S. 221)

## *Einleitung*

Social Entrepreneurship ist ein junges und dynamisches Forschungsfeld. Im Kern dieser Forschung steht die Reflexion sozialer Veränderungs- und Gestaltungsprozesse aus einer akteurszentrierten Perspektive: Es geht um die gesellschaftliche Rolle von Social Entrepreneurs – also von Unternehmen und Unternehmerpersönlichkeiten gleichermaßen –, die als ‚Change Agents‘ im Auftrag gesellschaftlicher Wertschöpfung die Lösung sozialer Probleme in Angriff nehmen, die bis dato weder durch marktliche Organisation noch durch staatliche Koordination zufrieden stellend gelöst werden konnten.

Trotz der zunehmenden Aufmerksamkeit, die Social Entrepreneurship in einer interdisziplinär ausgerichteten Diskussion zuteil wird, erfährt dieses Thema in der ordnungspolitischen Diskussion bisher keine nennenswerte Bedeutung. Und auch umgekehrt spielt die ordnungspolitische Tradition in der entstehenden Social-Entrepreneurship-Literatur bislang keine wichtige Rolle. Der Grund für diese wechselseitig verhaltene Rezeption scheint nahe zu liegen: Ordnungspolitik und Social Entrepreneurship-Forschung beschäftigen sich mit vermeintlich ganz unterschiedlichen Fragestellungen.

Die Ordnungspolitik fokussiert auf das Problem einer geeigneten gesellschaftlichen Ordnung. Ihr geht es um die Frage, wie die Politik durch geeignete Regelsetzungen die Wettbewerbsordnung der Wirtschaft zur Beförderung gesellschaftlicher Anliegen in Kraft setzen und institutionell absichern kann – und um die damit verbundene Frage, wie denn die staatliche Ordnung ihrerseits verfasst sein muss, um diese „Ordnungsaufgaben“<sup>1</sup> wirksam erfüllen zu können. Der Fokus liegt somit auf der Analyse alternativer institutioneller Arrangements, kurz: auf der Ordnungsebene der Regeln.

Eine scheinbar ganz andere Problemstellung verfolgt die Social-Entrepreneurship-Forschung. Hier geht es um Unternehmertum, genauer: um die Frage, wie (einzelne) Pioniere mit dezidiert unternehmerischen Ansätzen einen Beitrag zur Lösung

---

\* Für intensive Diskussionen und zahlreiche wichtige Anregungen möchten wir insbesondere Ingo Pies herzlich danken.

<sup>1</sup> So der Begriff bei Walter Eucken, siehe beispielsweise Eucken (1952, 1990; S. 331).

gesellschaftlicher Probleme leisten können. Im Mittelpunkt dieser Literatur steht die Analyse von Führungspersönlichkeiten, Visionen, innovativen Geschäftsmodellen und „best practices“. Der Fokus liegt folglich auf der Analyse alternativer Strategien und Management-Ansätze, kurz: auf der Handlungsebene individueller Akteure.

Ziel dieses Beitrages ist es, die scheinbar disparaten Fragestellungen von Social Entrepreneurship und Ordnungspolitik gewinnbringend zusammenzuführen. Der Artikel greift hierzu auf einen Ansatz zurück, der in der Literatur in jüngster Zeit unter dem Begriff der Ordonomik diskutiert wird. Der ordonomische Ansatz versteht sich als eine institutionalistisch ausgerichtete Rational-Choice-Analyse des Zusammenhangs von Sozialstruktur und Semantik.<sup>2</sup> Der Ordonomik geht es insbesondere um die Frage, inwieweit die Semantiken – die Begriffe und die ihnen zugrunde liegenden Denkkategorien, die perspektivischen „Brillen“ und „mental models“<sup>3</sup> –, mit denen gesellschaftliche Probleme wahrgenommen, beschrieben, rekonstruiert und bewertet werden, auch tatsächlich geeignet sind, um die jeweils relevante Sozialstruktur – die Funktionszusammenhänge und entscheidenden Situationsbedingungen – dieser Probleme konstruktiv in den Blick zu nehmen.

Aus dieser ordonomischen Perspektive skizziert der vorliegende Aufsatz, wie sich die Social-Entrepreneurship-Diskussion und das ordnungspolitische Forschungsprogramm fruchtbar miteinander ins Gespräch bringen lassen. Das Argument lautet: Social Entrepreneurs, d.h. private Akteure, können als *Regel*unternehmer wichtige Governance-Beiträge leisten. Gelingt es ihnen, – für sich und andere – neuartige und wechselseitig vorteilhafte Bindungsarrangement zu organisieren, können sie – komplementär zu staatlicher Koordination – als echte Change Agents zur Weiterentwicklung der Rahmenordnung beitragen und damit genuine Ordnungsaufgaben erfüllen.

Diese These soll im Folgenden in der Auseinandersetzung mit dem historischen Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms ausführlicher entwickelt werden. Die Argumentation erfolgt in vier Schritten. Der erste Schritt (1.) zeichnet das Wohlfahrtsprogramm von Alfred Krupp in wichtigen Grundzügen nach. Der zweite Schritt (2.) unternimmt eine sozialstrukturelle Rekonstruktion der hier ausgewählten Elemente des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms. Aus dieser sozialstrukturellen Analyse entwickelt der dritte Schritt (3.) eine allgemeine Systematik der sozialstrukturellen Möglichkeiten, wie private Akteure als Regel-Entrepreneurs eigene Ordnungsbeiträge leisten können. Der vierte Schritt (4.) zieht aus dieser sozialstrukturellen Analyse Schlussfolgerungen für die Semantik von Social Entrepreneurship, aber auch für das (Selbst-)Verständnis der Ordnungspolitik. Der Beitrag endet mit einem abschließenden Fazit.

### *1. Das Kruppsche Wohlfahrtsprogramm: Eine historische Skizze*

Mit dem Namen Alfred Krupp verbindet sich die facettenreiche Geschichte eines Unternehmers, der eine ganze Epoche in vielfältiger Weise mitgeprägt hat. Drei Elemente seines umfangreichen Werkes sollen hier im Rahmen dieses Artikels kurz hervorgehoben werden: ((1)) Krupps Produktinnovation und die Einführung einer weit

<sup>2</sup> Vgl. hierzu grundlegend {Pies, 2007 #441}.

<sup>3</sup> Vgl. Denzau und North (1994).

reichenden Qualitätsgarantie, ((2)) die Kruppsche Lohnpolitik und die Bereitstellung umfassender Zusatzleistungen sowie ((3)) das Kruppsche System der Gesundheitsvorsorge.

((1)) Als Friedrich Krupp im Jahre 1826 stirbt, wird sein damals erst 14-jähriger Sohn Alfred treuhänderischer Geschäftsführer der Gussstahlfabrik. Neben der noch mit Wasserkraft betriebenen kleinen Fabrik in einer ehemaligen Walkmühle außerhalb Essens und vier Arbeitern übernimmt der Sohn vom Vater wenig mehr als die gewaltigen Schulden und ein überaus wertvolles Gut: das Wissen um die Herstellung von hochwertigem Gussstahl. Die Produktion des so genannten ‚Tiegelstahls‘ war zu diesem Zeitpunkt erst wenigen englischen Fabriken gelungen.<sup>4</sup> In den nächsten 20 Jahren arbeitet Krupp fieberhaft an der Erschließung neuer Märkte: Krupp sucht nach neuen Anwendungsmöglichkeiten für seinen Stahl, der in Punkto Festigkeit und Zähigkeit gegenüber allen bis dato bekannten Alternativen zwar weit überlegen, aber wenig bekannt ist. Mit Aufhebung der ersten Zollschränken 1834 begibt sich Krupp erst in Deutschland und später auch in Europa auf Geschäftsreise, um sein innovatives Verfahren vorzustellen und Ideen für neue Produkte zu generieren. Zunächst produziert die Gussstahlfabrik einfache Gerberwerkzeuge, Walzenrohlinge und Besteck; es kommen Stempel für die staatlichen Münzpressen hinzu. Später stellt Krupp zunehmend auf Fertigprodukte um: Er produziert schweißnahtfreie Radreifen für Eisenbahnräder, Eisenbahn- und Schiffsachsen sowie Gussstahlkanonen jeglicher Art. Kurz: Krupp legt eine beeindruckende Innovationsleistung an den Tag, die nicht nur zu neuartigen Produkten führt, sondern vor allem zu Produkten, die bisher unerreichte Qualitätseigenschaften aufweisen. Allerdings sind die vorteilhaften Eigenschaften seines Gussstahls einem eher zögerlichen Markt nur mit großer Beharrlichkeit zu vermitteln. Schon ab 1833 – also noch in ganz frühen Jahren – geht Krupp daher dazu über, für die Vorteilhaftigkeit seiner Produkte persönlich zu bürgen: Er gibt allen Kunden eine weit reichende Qualitätsgarantie.<sup>5</sup>

((2)) Noch bekannter als Krupps Produkt- und Vermarktungsinnovationen sind aus heutiger Sicht seine umfassenden Sozialleistungen. Schon früh verpflichtet sich Krupp dazu, an seine Arbeiter höhere Löhne zu zahlen, als dies seine Wettbewerber tun. In einem Brief formuliert Krupp bereits 1844: „Die Arbeiter sollen das Maximum bei uns verdienen, was eine Industrie bieten kann, oder wir geben eine solche Industrie auf, bei der die Leute hungern müssen.“<sup>6</sup> Doch Krupp belässt es nicht bei einer Erhöhung der Nominallohne im Sinne einer rein monetären Entgeltung. Vielmehr flankiert er die Zahlung der monetären Löhne durch eine ganze Reihe zusätzlicher Leistungen, die zu einer beträchtlichen Erhöhung des *Realeinkommens* seiner Arbeiter führen. Dies gilt insbesondere mit Blick auf die Wohnsituation seiner Arbeiter und ihre Güterversorgung.

Zunächst zur Wohnsituation: In den 1860er und 1870er Jahren regt der breite Wirtschaftsaufschwung einen massenhaften Zuzug von Arbeitern in die Industriestandorte (sog. „Landflucht“) an. Die Folge: Der Wohnraum wird knapp. Die

---

<sup>4</sup> Bereits 1811 gründet Friedrich Krupp mit zwei Teilhabern eine Fabrik „zur Herstellung von Gussstahl nach englischem Qualitätsmaßstab und den daraus angefertigten Produkten“, allerdings noch ohne die Rezeptur zu kennen. Vgl. hierzu die ersten Kapitel in Berdrow (1937). Einen informativen und lesenswerten Kurzübersicht über die Anfangsjahre der Kruppschen Gussstahlfabrik gibt der Beitrag in Meyers Konversations-Lexikon aus dem Jahr 1877. Vgl. o.A. (1877; S. 398-399).

<sup>5</sup> Vgl. Berdrow (1937; S. 33f)

<sup>6</sup> Zitiert nach Berdrow (1937; S. 76).



Preise steigen ins Unermessliche, so dass auch überdurchschnittliche Löhne durch gestiegene Lebenshaltungskosten aufgezehrt zu werden drohen. In dieser Situation geht Krupp das Versprechen ein, nach Möglichkeit seinen Arbeitern eine erschwingliche Mietwohnung zur Verfügung zu stellen. Mit dem Bau der Arbeiterkolonie „Westend“ beginnt er 1863 ein dauerhaft angelegtes Wohnungsbauprogramm, so dass in den 1870er Jahren schließlich 3277 Wohnungen für ca. 15000 Menschen zur Verfügung stehen.<sup>7</sup>

Nun zur Güterversorgung: Die Ausweitung der Massenproduktion sowie der damit einhergehende massenhafte Zuzug von Arbeitern löst nicht nur Preissteigerungen bei Mieten, sondern auch bei Lebensmitteln und anderen Gütern des täglichen Bedarfs aus. Die gestiegenen Preise zehren die Einkommen der Stadtbewohner beträchtlich auf. Um dieses Problem zu lösen, gründet sich in den 1850er Jahren der „Essener Konsumverein“. Dieser genossenschaftliche Zusammenschluss ehrenamtlich tätiger Essener Verbraucher versucht, durch die Bündelung der Nachfrage geringere Einkaufspreise bei Konsumartikeln zu erzielen. Doch trotz hohen Engagements der Freiwilligen scheitert der Konsumverein. Im Jahr 1868 übernimmt Krupp die insolvente Genossenschaft und organisiert sie neu als „Kruppsche Konsumanstalt“. Sechs Jahre später, 1874, umfasst die Konsumanstalt bereits eine Bäckerei, eine Selterwasserfabrik, eine Schneiderwerkstatt, eine Speiseanstalt<sup>8</sup> und mehrere, auf die einzelnen Arbeiterkolonien verteilte Verkaufsstellen. Die Produktpalette umfasst Kolonialwaren, Schuh- und Eisenwaren, Manufakturwaren, Möbel und Betten und Nähmaschinen zu günstigen Einkaufspreisen.<sup>9</sup>

((3)) Die schwierigen Wohnverhältnisse der in den 1850er Jahren sprunghaft ansteigenden Belegschaft verstärken auch die Gefahr von Seuchen und Krankheiten. Vor allem die „Aftermieterpraxis“ sorgt für äußerst beengte und elende Wohnverhältnisse der Arbeiterfamilien. Aufgrund hoher Mietpreise bringen die Arbeiter neben ihren Familien auch allein stehende Arbeiter in ihrer eigenen Wohnung unter, um sich zusätzliche Einkommen zu erwirtschaften. Gleichzeitig fehlen in den schnell wachsenden Ballungszentren sanitäre Infrastruktur, Abwässerkanäle und eine zumindest rudimentäre medizinische Grundversorgung. Die großen Cholera-Epidemien der Jahre 1831, 1854 und 1874 raffen viele Menschen dahin und verdeutlichen sowohl die gravierenden hygienischen Probleme wie auch die unterentwickelte medizinische Infrastruktur in der Stadt Essen.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Zu Beginn der 1870er Jahre folgen die Kolonien „Nordhof“ und „Dreilinden“ sowie „Cronenberg“ und „Schedenhof“. Vgl. Baedeker (1912; S. 104).

<sup>8</sup> Krupp investiert bereits früh in das soziale Umfeld seiner (Wander-)Arbeiter. Als eine der ersten Einrichtungen errichtet Krupp 1856 eine so genannte „Menage“ als Unterkunft und für eine preiswerte Verpflegung für 200 unverheiratete Männer, die ihre Familien in der Heimat zurück gelassen haben. Vgl. Berdrow (1937; S. 36).

<sup>9</sup> Ein offizielles Kommuniqué der Prokura zu den Wohlfahrtseinrichtungen verweist auf den regen Zuspruch, den die Konsumanstalt in den 1870er genießt. Hier heißt es: „Wenn ... bei der strengen Durchführung der Bestimmung, dass nur gegen Barzahlung verkauft werden dürfe, der Umsatz sich mit dem Jahre vergrößert habe und Nichtangehörige des Werks trotz der überall angebrachten Warnungen täglich zurückgewiesen werden müssten, so dürfe dies als Beweis genommen werden, dass die Absicht des Inhabers der Firma, seinen Arbeitern die möglichsten Vorteile bei Beschaffung der Lebensbedürfnisse zuteil werden zu lassen, erreicht sei.“ Zitiert nach Baedeker (1912; S. 126).

<sup>10</sup> Für einen Überblick über die Ausbreitung der Cholera-Epidemien in Deutschland im 19. Jahrhundert vgl. insbesondere Band eins aus Briese (2003).

Auch mit Blick auf dieses Problem der Gesundheitsversorgung wird Krupp schon äußerst früh aktiv. Bereits Alfred Krupps Vater Friedrich hatte die ersten Arztrechnungen seiner Mitarbeiter bezahlt.<sup>11</sup> Der junge Krupp setzt diese Praxis fort und richtet wenige Jahre nach seiner Übernahme des Unternehmens, 1834, eine freiwillige Krankenversicherung ein. Gut zwanzig Jahre später, die Zahl der Mitarbeiter ist inzwischen drastisch gestiegen, wandelt Krupp diese freiwillige Versicherung im Jahr 1855 in eine Zwangsversicherung um („Hilfskasse in Fällen von Krankheit und Tod“).<sup>12</sup> Die Organisation erfolgt auf Basis einer Ko-Finanzierung: Jeder Arbeiter und Angestellte (damals: „Beamte“) zahlt einen Pflichtbeitrag, den Krupp mit der gleichen Summe je Mitarbeiter bezuschusst. Die Leistungen umfassen die ärztliche Versorgung im Krankheitsfall sowie die Unterstützung mit Medikamenten, ein Krankengeld ab dem dritten Tag der krankheitsbedingten Abwesenheit vom Arbeitsplatz sowie einen Zuschuss zu den Beerdigungskosten für Familienangehörige im Fall des Ablebens eines Werksangehörigen. Ein Jahr später, im Jahr 1856, wird die Krankenversicherung reorganisiert und eine Pensionskasse angegliedert.<sup>13</sup>

Mit Hilfe des Krankenversicherungs-Fonds versetzt sich Krupp in die Lage, weitere Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge in seinen Betrieben ins Werk zu setzen. Im Zuge der großen Cholera-Epidemie von 1854 baut Krupp das erste Betriebskrankenhaus, 1871 Jahren folgt ein Epidemienhaus. Zudem setzt Krupp 1874 zur Seuchenprävention eine Sanitätskommission ein, bestehend aus Mitgliedern der Prokura, der Wohnungs-(bau)verwaltung und des Krankenkassenvorstands. Diese Kommission erstellt und administriert im Wesentlichen eine Sterblichkeitsstatistik, deren Aufgabe darin besteht, die Daten aller endemischen und epidemischen Krankheiten im gesamten Werk zu sammeln. Dadurch entsteht eine Statistik zur Überwachung der öffentlichen Gesundheit, die ein präventives Eingreifen zur Verhinderung und Eindämmung von Seuchen erlaubt.<sup>14</sup>

## 2. Das Kruppsche Wohlfahrtsprogramm: Eine sozialstrukturelle Rekonstruktion

Krupp gilt als einer der erfolgreichsten Unternehmer und wegbereitenden Pioniere im Bereich der betrieblichen Sozialpolitik. Sein Erfolg, so die These dieses Abschnitts, ist maßgeblich auch darauf zurückzuführen, dass Krupp als Social Entrepreneur – genauer: als innovativer *Regel*-Entrepreneur – neue Formen sozialer Bindungen organisiert, die für ihn *und für andere* höchst produktiv sind. Krupp leistet wechselseitig vorteilhafte Governance-Innovationen. Diese These soll in drei Schritten illustriert werden. Der erste Schritt ((1)) argumentiert, dass Krupp sich sowohl auf dem Absatzmarkt als auch dem Arbeitsmarkt mit einseitigen Dilemmastrukturen konfrontiert sieht. Krupp löst

<sup>11</sup> Vgl. Stercken und Lahr (1992; S. 33) sowie Vossiek (1937; S. 13).

<sup>12</sup> Vgl. Vossiek (1937; S. 19-28).

<sup>13</sup> Vgl. Baedeker (1912; S. 28).

<sup>14</sup> Zu diesem Zweck meldet jeder Fabrikarzt am Ende des Monats alle beobachteten ansteckenden Krankheiten inkl. Wohnort des Patienten an eine Zentralstelle im Krankenhaus. Vgl. hierzu Baedeker (1912; S. 127f) oder auch Brüggemeier (1990). Krupps Bemühungen im Gesundheits- und Pensionswesen um das Epidemien- und Krankenhaus, für die Kranken-, Sterbe- und Pensionskasse sowie für Arbeiterwohnungen, Menage und den Lebensversicherungsverein erfahren schließlich 1876 in Brüssel auf der „Internationalen Ausstellung für Gesundheitspflege und Rettungswesen“ eine besondere zeitgenössische Würdigung in Form einer goldenen Ehrenmedaille. Vgl. Baedeker (1912; S. 130).

beide Dilemmata durch eine individuelle Selbstbindung seines Unternehmens und potenziert die Wirkung dieser Bindungen, so die Pointe, indem er sie simultan miteinander verknüpft. Der zweite Schritt ((2)) legt dar, dass Krupp im Bereich der Gesundheitsfürsorge einem Problem gegenübersteht, das in erster Linie auf einem mehrseitigen sozialen Dilemma auf Seiten seiner Arbeiter beruht. Hier lässt sich Krupps Gesundheitspolitik rekonstruieren als der gelungene Versuch, die Überwindung dieses Dilemmas advokatorisch für seine Mitarbeiter zu organisieren. Der dritte Schritt ((3)) diskutiert Krupps Bedeutung als gesellschaftlicher *Change Agent*. Seine Bedeutung, so die These, resultiert aus der Tatsache, dass Krupp nicht nur individuelle Spielzüge optimiert, sondern – höchst erfolgreich – mit wechselseitig vorteilhaften Spielregeln experimentiert und dadurch gesellschaftlichen Reformen den Weg bereitet.

((1)) Das einseitige Gefangenendilemma bezeichnet eine asymmetrische – drohende – Ausbeutungssituation, bei der es auf die Reihenfolge der Spielzüge ankommt.<sup>15</sup> Zwei Interaktionspartner stehen vor der Möglichkeit zu kooperieren, wobei allerdings ein Spieler zuerst seine Vorleistung zur Kooperation erbringen müsste. Hat nun dieser Spieler keine Gewissheit, dass auch der andere Spieler in der Folge seinen Kooperationsbeitrag leisten wird, muss er fürchten, dass seine Vorleistung ausgebeutet wird – und entscheidet sich am Ende, gar nicht erst in die Kooperation einzuwilligen. Die – an sich wechselseitig vorteilhafte – Kooperation kommt nicht zustande, mit der Folge, dass beide Seiten unter ihren Möglichkeiten bleiben.

Alfred Krupp, so die sozialstrukturelle Rekonstruktion, sieht sich zu Beginn seiner Unternehmertätigkeit gleich in zweifacher Hinsicht mit einseitigen Dilemmastrukturen konfrontiert: zum einen mit Blick auf seinen *Absatzmarkt* (a) und zum anderen mit Blick auf seinen *Arbeitsmarkt* (b).

(a) Auf dem Absatzmarkt steht Krupp vor folgendem Problem. Obwohl Krupp dank seiner Gussstahl-Technologie qualitativ überlegene Waren produzieren kann, begegnet er in den Anfangsjahren Absatzschwierigkeiten, die insbesondere auf die schwankende Qualität des Gussstahls zurückzuführen waren. Krupps Vater Friedrich hatte viele Aufträge verloren, weil er zur Senkung der Herstellungskosten auch auf minderwertige Vorprodukte zurückgegriffen hatte. Aus der daher nicht ganz unbegründeten Furcht, die Qualität der Muster werde in den tatsächlichen Folgelieferungen nicht aufrechterhalten, scheuten folglich viele Kunden die Investition in die vergleichsweise teuren Werkzeuge aus Kruppstahl. Zugrunde lagen Informationsasymmetrien. Bei Krupps Produkten handelte es sich um langlebige Investitionsgüter, deren langfristigen Materialeigenschaften die Kunden zum Zeitpunkt des Kaufes nicht feststellen konnten. Der Kauf der Produkte wurde daher zum Risiko. Die drohende Gefahr, ein – teures – Produkt zu erwerben, das sich ex post im Zeitverlauf als minderwertig erweist, führte dazu, dass die Kunden ex ante gar nicht erst ihre Investition tätigten.

Aufgrund dieses Glaubwürdigkeitsproblems stellten sich letzten Endes *beide* Seiten schlechter. Krupp gelang es, diese kollektive Selbstschädigung durch eine Doppelstrategie zu überwinden. Zum einen nutzte er aufwendige Geschäftsreisen, um potentielle Kunden über die Vorzüge seiner Technologie zu informieren und dadurch Informationsasymmetrien abzubauen. Zum zweiten band er sich durch eine Garantiererklärung an die hohe Qualität. Dadurch machte er sich als Kooperationspartner glaubwürdig – und erzeugte einen substantiellen Nachfrageschub.

---

<sup>15</sup> Für eine formale Darstellung einer einseitigen Ausbeutungsstruktur vgl. Kreps (1990; S. 65-67).

(b) Mit Hilfe der Qualitätsgarantie kann Krupp jedoch ein für die Qualität der Produkte ebenfalls entscheidendes Problem nicht lösen. Aufgrund begrenzter chemischer Analyseverfahren ist die Stahlerzeugung bis in die 1860er Jahre ein riskanter und sehr fehleranfälliger Fertigungsprozess.<sup>16</sup> Um sein Qualitätsversprechen einhalten zu können, benötigt Krupp für die Gussstahlfabrik daher qualifizierte Schmiede und Schmelzer sowie Vorarbeiter, die den gesamten Produktionsprozess für die in der Herstellung zunehmend anspruchsvolleren Fertigprodukte überwachen und optimieren können. Konnte die Fabrik in den Anfangsjahren noch auf Handwerker der Essener Zünfte zurückgreifen, muss sich Krupp ab den 1830er Jahren nicht nur neue Absatzmärkte, sondern vor allem auch neue Arbeitsmärkte erschließen. Allerdings sind zu Beginn der Industrialisierung qualifizierte Arbeitskräfte knapp. Die Folge: Das Gros des Arbeitskräftepotentials besteht aus nomadisierenden Wanderarbeitern, die in Erwartung steigender Löhne beständig von einer Fabrik zur anderen Fabrik wechseln. Für Krupps Geschäftsmodell stellen diese gering qualifizierten Wanderarbeiter eine besondere Herausforderung dar.<sup>17</sup> Erst vor diesem Hintergrund wird Krupps Lohn- und betriebliche Sozialpolitik verständlich. Krupp bindet sich an das Versprechen höherer Löhne, um dadurch seine Arbeiter zu einer Bindung an das Unternehmen zu ermutigen. So findet man bei Alfred Krupp folgende Selbstauskunft:

„9 Sgr ist hier der eigentliche Lohn, wir geben aber allen Leuten 1 Sgr mehr, um sie sicher zu behalten. ... Die Frage aber ist: Was muss ein Mann ... verdienen, um gut leben zu können, um der Fabrik, die ihm seinen Unterhalt gibt, treu zu bleiben und nicht bei irgendeiner Veranlassung zu Mehrgewinn gleich davon zu laufen.“<sup>18</sup>

Wenn aber eine Lohnerhöhung ausreichen würde, um die Arbeiter an zu sich binden, warum betreibt Krupp dann einen so großen zusätzlichen Aufwand, nicht nur den Nominallohn, sondern vor allem das Realeinkommen zu erhöhen? Auch hier lässt sich ein einseitiges Dilemma als Ursache identifizieren. Für die Arbeiter wäre eine dauerhafte Bindung an das Unternehmen mit spezifischen Investitionen verbunden: angefangen von Humankapitalinvestitionen in der Fabrik über die Bindungen an Wohnungen bis hin zum Aufbau sozialer Netze, die zu lösen mit Nachteilen verbunden wäre. Mit anderen Worten: Durch die eigene Bindung würde sich ein Arbeiter von Krupp abhängig machen – und damit in der Zukunft ausbeutbar. Solange die Arbeiter eine solche Ausbeutung fürchten müssen, unterbleiben wichtige – und produktive – Bindungsinvestitionen von ihrer Seite. In einer solchen Situation käme es zu einer kollektiven Selbstschädigung: Sowohl Krupp als auch seine Arbeiter blieben unter ihren Möglichkeiten. Aus diesem Grund hat Krupp ein Interesse daran, sein Versprechen, höhere Löhne zu zahlen, nicht nur durch die kurzfristig geltenden Nominallöhne,

<sup>16</sup> Erst die Einführung zweier bahnbrechender technologischer Innovationen – des Bessemer- und des Siemens-Martin-Verfahrens – ermöglicht es Krupp, in den 1860er Jahren auf Massenproduktion umzustellen. Beide Verfahren erlauben es, die Herstellung von Stahl aus Roheisen von 24 Stunden auf weniger als eine halbe Stunde zu verkürzen und die Ausschussquote stark zu reduzieren.

<sup>17</sup> Bei Boelcke (1970; S. 69) liest man: „Ein sich unaufhörlich ausweitender Großbetrieb mit zudem sich komplizierender Technologie konnte sich jedoch auf die Dauer weder eine ständig fluktuierende Belegschaft, noch permanent unzufriedene Arbeiter leisten, störrisch, desinteressiert und unzulänglich ausgebildet. Fortschreitende Technologie und Spezialisierung erforderten eine dem Betrieb verbundene Stammarbeiterschaft mit jahrelanger Arbeitserfahrung und hohen Fertigkeiten. ... Auch darum war er bereit, höhere Löhne zu zahlen, billige Werkswohnungen zu vergeben und den Versicherungskassen bedeutende Beträge beizusteuern. ... Handfeste unternehmerische Interessen und Besorgnis waren im Spiel, nur fanden sie eine weitsichtige Lösung, weil sie, die Zukunft vorwegnehmend, gravierende soziale Belange anerkannten.“

<sup>18</sup> Zitiert nach Stercken und Lahr (1992; S. 168).

sondern auch durch die langfristiger angelegten Zusatzleistungen wie Konsumanstalt und den Wohnungsbau glaubwürdig zu machen.<sup>19</sup> Er bindet sich langfristig an eine kooperative Strategie. In diesem Sinne schreibt Alfred Krupp am 5. Februar 1872 über den Zusammenhang von Wohnungsbau, Lohn und weiteren Sozialleistungen:

„Mit solcher Fürsorge (Wohnungen, Menagen) neben angemessener Unterstützung von Pensions-, Kranken- und dgl. Kassen kann man ordentlicher Weise nicht verfehlen, den guten alten Stamm treuer Kräfte zufriedenzustellen und zu fesseln“.<sup>20</sup>

(c) *Nota bene*: Ähnlich wie bei der Stahlherstellung experimentiert Krupp auch beim Management von Dilemmastrukturen. Seine Innovation im sozialen Beziehungsmanagement besteht in einer strategischen Kopplung des Absatz- und des Qualifikationsproblems. Erst diese Verschachtelung erlaubt es ihm, die je individuelle Selbstbindung gegenüber seinen Kunden und gegenüber seinen Arbeitern glaubhaft zu machen: Die Qualitätsgarantie wird fruchtbar eingesetzt, um die Lohnerhöhung gegenüber den Arbeitern glaubhaft abzusichern. Im Gegenzug gewinnt Krupp an Glaubwürdigkeit gegenüber seinen Kunden, wenn er durch die Ausbildung seiner Mitarbeiter in Vorleistung geht. Kurz: Krupp steigert die Funktionalität seiner individuellen Selbstbindungen noch zusätzlich, indem er sie geschickt miteinander verknüpft.

((2)) Nun zu Krupps Umgang mit mehrseitigen Dilemmastrukturen. Das mehrseitige Gefangenendilemma bezeichnet das *wechselseitige* Ausbeutungsproblem, das prinzipiell jeder symmetrischen Interaktion zugrunde liegt, in der die Akteure ein gemeinsames Interesse realisieren könn(t)en: Vor die Wahl gestellt, zur Realisierung des gemeinsamen Interesses beizutragen, bestehen für alle Akteure individuelle Anreize, die Vorleistung der anderen auszunutzen, ohne selbst den eigenen Beitrag zur Kooperation zu leisten. Das mehrseitige Gefangenendilemma bezeichnet somit die Situationslogik jener Probleme, die auch als die „Tragik der Allmende“<sup>21</sup>, die „Logik kollektiven Handelns“<sup>22</sup> oder als das „Trittbrettfahrerproblem“<sup>23</sup> bei der Bereitstellung öffentlicher Güter bekannt sind.

Auch das oben beschriebene Problem der fehlenden Gesundheitsfürsorge lässt sich als mehrseitiges Gefangenendilemma rekonstruieren. Die Ausbreitung der Cholera-Epidemien und anderer ansteckender Krankheiten ließe sich durch entsprechende medizinische Maßnahmen weitgehend vermeiden. Die Arbeiter hätten daher ein vitales Interesse daran, durch einen gemeinsamen Fonds jene erforderlichen Maßnahmen zu finanzieren, mit der sich ihre Gesundheitsfürsorge verbessern ließe. Allerdings treten Trittbrettfahrerprobleme auf: Jeder einzelne Arbeiter hat einen Anreiz, statt eigene Beiträge zu leisten auf die Vorleistung der anderen zu vertrauen. Weder ein gemeinsamer Fonds noch eine wechselseitige Versicherung kommen spontan zustande. Auch hier liegt eine kollektive Selbstschädigung vor: Obwohl dies für alle Arbeiter besser wäre, werden die benötigten Kranken- und Sozialleistungen nicht bereitgestellt.<sup>24</sup>

<sup>19</sup> Zur Bedeutung des Wohnungsbaus zur Bindung der Kruppianer an das Unternehmen liest man aus einem Kommuniké der Prokura der Gussstahlfabrik aus dem Jahr 1872 in aller Deutlichkeit: „Mit Recht sind diese Arbeiterquartiere „Kolonien“ genannt worden; denn bei ihrer Gründung handelte es sich darum, eine unstete Arbeitermasse in eine sesshafte Bevölkerung zu verwandeln“. Zitiert nach Baedeker (1912; S. 104). Vgl. hierzu auch die hellsichtige Analyse in Boelcke (1970; S. 69).

<sup>20</sup> Zitiert nach Stercken und Lahr (1992; S. 149).

<sup>21</sup> So der deutsche Titel des mittlerweile klassischen Beitrags von Hardin (1968).

<sup>22</sup> Vgl. grundlegend den Klassiker von Olson (1965).

<sup>23</sup> Vgl. hierzu grundlegend Samuelson (1954).

<sup>24</sup> Das Problem der fehlenden Gesundheitsfürsorge stellt in der Tat zunächst einmal ein Problem der Arbeiter dar. Sicherlich ist zwar auch Krupp vom Problem der Seuchen betroffen, da es aufgrund

Vor diesem Hintergrund lässt sich die Kruppsche Sozialpolitik als das Angebot eines äußerst erfolgreichen Bindungsservices interpretieren. Anders als im einseitigen Gefangendilemma, bedarf es zur Überwindung eines mehrseitigen Dilemmas einer *kollektiven* Selbstbindung. Es kommt darauf an, alle Akteure gleichermaßen dazu zu verpflichten, ihren Kooperationsbeitrag zu leisten. In dieser Situation erfindet Krupp neue Regelmechanismen, durch die er advokatorisch kollektives Handeln für seine Mitarbeiter organisiert. Genau hier setzen die Kruppschen Versicherungsarrangements an. Jeder Mitarbeiter wird durch eine sanktionierte Bindung dazu verpflichtet, einen eigenen Beitrag zu den öffentlichen Gütern Gesundheitsvorsorge und Seuchenprävention zu leisten. Diese Form der Bindung ist gerade auch für die Arbeiter in höchstem Maße vorteilhaft: Ihnen wird es möglich, das soziale Dilemma dauerhafter medizinischer Unterversorgung zu überwinden.<sup>25</sup> Und auch Krupp profitiert von diesem Arrangement, da er auf diese Weise – teure! – krankheitsbedingte Produktionsausfälle reduzieren kann. Im Fall seiner betrieblichen Sozialpolitik betätigt sich Krupp folglich als Regel-Unternehmer, als *Social Entrepreneur*, der gesellschaftlichen Mehrwert schafft, indem er zuvor nicht genutzte Potentiale wechselseitiger Besserstellung aktiviert.

((3)) Krupp gilt als Pionier der betrieblichen Sozialpolitik. Die Wirkung des Kruppschen Wohlfahrtprogramms reicht freilich weit über die Grenzen seines Unternehmens hinaus. Krupp übernimmt gleichsam proto-staatliche Aufgaben wie die Gesundheitsvorsorge, lange bevor auf Ebene des Nationalstaats, der Länder oder Gemeinden diese öffentlichen Güter effizient organisiert werden. Aus diesem Grund verwundert es nicht, dass die privaten Ordnungsleistungen, die Krupp und andere damalige Social Entrepreneurs erstmals organisierten, Pate standen für die Bismarcksche Sozialgesetzgebung<sup>26</sup>, die wiederum ihrerseits zum Vorbild der modernen – nationalstaatlich organisierten – Sozialversicherung wurde. Auch in anderen Bereichen stellt Krupp als innovativer Regel-Entrepreneur Bindungs- und Regelservices für die Organisation kollektiven Handelns zur Verfügung. So überträgt er die Win-Win-Logik kollektiver Selbstbindungen etwa auch auf den Bereich Bildung und Erziehung:

---

hoher Krankheits- und Sterbezahlen zu Produktionsausfällen kommt. Doch während Krupp lediglich Gewinneinbußen hinnehmen muss, verlieren die Arbeiter in Hunderten von vermeidbaren Fällen ihr Leben. In erster Linie liegt hier also ein Dilemma der Arbeiter vor – auch wenn Krupp von diesem ungelösten Dilemma indirekt betroffen ist.

<sup>25</sup> Wohlgemerkt: Die hier entwickelte Darstellung *rekonstruiert* die Systematik der Kruppschen Sozialversicherung als ein prinzipiell zustimmungsfähiges Bindungsarrangements. Zur Zeit ihrer Einführung begegneten sie hingegen zum Teil scharfer Kritik, und zwar vereinzelt auch von Seiten der – gebundenen – Arbeiter. Ein prominentes Beispiel bietet die Klage Kruppscher Fabrikarbeiter gegen die zwangsweise Einbehaltung der Beträge zur Pensionskasse. In den Jahren von 1907 bis 1911 ging diese Streitsache durch alle Berufungsinstanzen bis zum Reichsgericht, welches entschied, dass die Zwangsmitgliedschaft in der Pensionskasse rechtlich zulässig sei. Interessant ist Krupps Argumentation, die darauf abhebt, dass die Pensionskasse nur dann aufrechterhalten werden kann, wenn ausnahmslos *alle* Fabrikarbeiter in die Mitgliedschaft eingebunden sind. Vgl. hierzu Stercken und Lahr (1992; S. 79f)

<sup>26</sup> So war beispielsweise Krupps Prokurist Sophus Goose 1880 Mitglied in der Kommission zur Beratung eines Gesetzesvorschlags über die Reichs-Unfall-Versicherung. Gut fünf Jahre später, in einem Brief vom 13. April 1885, bedankte sich Bismarck persönlich für die Übersendung der Kruppschen Statuten mit den Worten: „Ich verspreche mir eine Förderung der im Gang befindlichen legislativen Vorarbeiten, wenn dabei Einrichtungen, welche, wie die Ihrigen, bereits praktisch erprobt sind, zur Berücksichtigung herangezogen werden.“ Zitiert nach Stercken und Lahr (1992; S. 64).

- Krupp organisiert in Essen den Bau und den Betrieb sowohl von Grundschulen als auch von weiterführenden und beruflichen Schulen, lange bevor auf staatlicher Ebene der Schulbetrieb organisiert wird.
- Zudem baut und betreibt Krupp eigene Betriebskindergärten, lange bevor die Gemeinden durch eine adäquate Finanzstruktur in die Lage versetzt werden, den Betrieb dieser Anlagen in Eigenregie zu übernehmen.

Vor diesem Hintergrund ist es sicherlich nicht übertrieben, Social Entrepreneurs wie Krupp als echte *Change Agents* – als Agenten gesellschaftlichen Wandels – zu bezeichnen. Sie nehmen Problemlösungen vorweg, die später auf breiter Front gesellschaftlich verankert werden.

### 3. Private Akteure als Governance-Entrepreneure: Eine sozialstrukturelle Systematik

((1)) Das Kruppsche Wohlfahrtsprogramm ist auch heute noch für die Analyse von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen interessant, weil es ein anschauliches Beispiel dafür bietet, wie private Akteure durch eigene Governance-Innovationen zur Überwindung unproduktiver sozialer Dilemmata beitragen können. Die besondere Betonung von Dilemmastrukturen ist dabei kein Zufall, denn das konstitutive Kennzeichen sozialer Dilemma liegt darin, dass eine an sich mögliche Win-Win-Lösung – die Realisierung eines gemeinsamen Interesses – an einem unbewältigten potentiellen Interessenkonflikt scheitert. Aus diesem Grund lässt sich *prinzipiell jede pareto-superiore Regelreform als Überwindung eines unerwünschten sozialen Dilemmas rekonstruieren*. Genau in dieser Eigenschaft liegt die *Gemeinsamkeit* aller Ansätze, mit denen private Akteure durch eigene Ordnungsbeiträge Win-Win-Lösungen ermöglichen können. Gleichzeitig bestehen aber auch *Unterschiede*: zum einen hinsichtlich der Struktur des sozialen Dilemmas und zum anderen hinsichtlich der Art ihrer Überwindung. Diese Unterscheidung erlaubt es nun, eine umfassende Systematik jener sozialstrukturellen Möglichkeiten zu formulieren, wie Regel-Entrepreneurs zur Lösung gesellschaftlicher Interaktionsprobleme beitragen können.

((2)) Abbildung 1 illustriert, wie die allgemeine Erklärungsgrammatik sozialer Dilemmata differenziert werden kann zu einer in sich geschlossenen Systematik alternativer Bindungsarrangements. Die vertikale Dimension unterscheidet die Art der Dilemmastruktur. Jedes Dilemma lässt sich entweder auf eine symmetrische oder aber auf eine asymmetrische Ausbeutungssituation zurückführen. In diesem Sinne betrachtet die obere Zeile mehrseitige Dilemmastrukturen, deren Überwindung einer kollektiven (Selbst-)Bindung bedarf. Die untere Zeile nimmt hingegen Fälle einseitiger Dilemmastrukturen in den Blick, die durch eine individuelle (Selbst-)Bindung überwunden werden können. In der horizontalen Dimension wird die Bindungstechnologie unterschieden. Hier lautet die Frage: Wer bindet wen? Auch hier sind zwei Fälle möglich. Die erste Spalte betrachtet Fälle, in denen sich ein Akteur – sei es im Alleingang oder gemeinsam mit anderen – unmittelbar *selbst* an eine Regel bindet. Mit Blick auf das Krupp-Beispiel wird dieser Akteur hier als „Unternehmen“ bezeichnet. Die rechte Spalte bezieht sich spiegelbildlich auf Anwendungen, bei denen der handelnde Akteur – hier: das Unternehmen – einen Bindungsservice für *andere* Parteien – hier als Stakeholder bezeichnet – bereitstellt, die zwar ein Interesse daran haben, sich

binden zu wollen, es aber (bisher) nicht erfolgreich *können*. Folgt man dieser Systematik, so lassen sich vier Fälle unterscheiden:

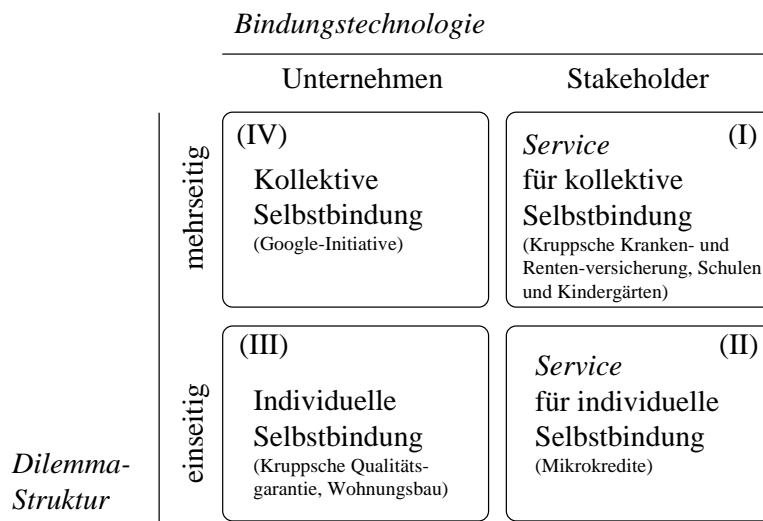


Abb. 1: Strategie-Matrix für Governance-Entrepreneurship<sup>27</sup>

Die Quadranten I und III umfassen zwei Arten von Bindungsarrangements, wie sie bereits anhand des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms diskutiert wurden. Quadrant I beschreibt den Fall, dass ein Akteur anderen Akteuren hilft, sich zu binden, indem er für sie die Organisation *kollektiven* Handelns übernimmt. Krupp etabliert einen solchen Bindungsmechanismus zur Lösung mehrseitiger Dilemmata, wie er sie durch die Organisation einer betrieblichen Kranken- und Rentenversicherung sowie die Bereitstellung von Krankenhäusern, Schulen und Kindergärten adressiert. Da Krupp durch diese Maßnahme kollektive Bindungsprobleme löst, von denen er selbst negativ betroffen ist, kann er als Regelentrepreneur für sein Unternehmen substantielle Produktivitätssteigerungen auslösen. Quadrant III beschreibt Fälle, in denen eine einseitige Dilemmastruktur durch eine individuelle Selbstbindung überwunden wird. Dieser Quadrant umfasst sowohl Krupps Selbstbindung in Form einer Qualitätsgarantie an seine Kunden als auch Krupps Bindung an attraktive Löhne, die Krupp durch weitere Investitionen wie etwa in den Wohnungsbau glaubhaft macht. In beiden Fällen löst seine Selbstbindung produktive Reaktionen aus, von denen sowohl Krupp selbst als auch seine Stakeholder profitieren.

Nun zu den Quadranten II und IV. Sie beschreiben zwei funktionale Formen sozialer Bindungen, die aus dem Kruppschen Beispiel nicht unmittelbar erkennbar sind. Die hier entwickelte Systematik erlaubt es folglich, auch über den Krupp-Fall hinaus interessante Bindungsformen in den Blick zu nehmen, für die es in der Praxis auch anschauliche Beispiele gibt.

Quadrant II beschreibt Fälle, in denen ein Akteur anderen Akteuren hilft, eine *individuelle* Selbstbindung einzugehen, zu der sie ohne diese Hilfestellung nicht in der Lage wären. Ein typisches Beispiel für diesen Fall bieten die aktuell viel diskutierten Micro-Credit-Programme, die das Problem der Kreditrationierung aufgreifen, das in

<sup>27</sup> Diese Kategorisierung findet sich erstmals bei Hielscher, Pies und Beckmann (2007) sowie bei Pies (2007) als Schema zur Einordnung von Aktivitäten im Bereich Corporate Citizenship (CC).



Entwicklungsländern – und dort vor allem im ländlichen Raum – ein gravierendes Entwicklungshemmnis darstellt. Zugrunde liegt das Problem, dass viele Kreditnehmer in diesen Ländern über keine formal beleihbaren Vermögensgegenstände verfügen, die sie bei ihrem Kreditgeber als Sicherheit hinterlegen könnten. Dieser muss daher fürchten, dass ein vergebener Kredit womöglich nie zurückgezahlt wird, mit der Folge, dass viele Kreditgeschäfte, durch die sich beide Seiten besser stellen könnten, letztlich nicht zustande kommen. Micro-Finance-Institutionen wie beispielsweise die Grameen Bank in Bangladesch oder die Unit Desas der Bank Rakyat Indonesia lösen dieses Problem, in dem sie einen *alternativen Bindungsmechanismus einführen*, durch den sich ein potentielle Kreditnehmer glaubhaft zur Rückzahlung des aufgenommenen Kredits verpflichten kann. Konkret werden Kredite nicht an einzelne Kreditnehmer vergeben, sondern an eine *Gruppe* von Kreditnehmern. Auf diese Weise wird die Glaubwürdigkeit des Kreditnehmers nicht durch ein hinterlegtes Pfand gewährleistet, sondern durch den sozialen Gruppendruck, etwa indem ein Kreditring gebildet wird, in dem sich mehrere Kreditnehmer(innen) der Dorfgemeinschaft wechselseitig kontrollieren.<sup>28</sup>

In Quadrant IV sind jene Fälle anzusiedeln, in denen ein Akteur gemeinsam mit anderen Akteuren eine kollektive Selbstbindung eingeht. Für Unternehmen – und allgemein: Akteure im Wettbewerb – bieten solche Selbstbindungen, die Möglichkeit, auch die Konkurrenten gleichsam „mit ins Boot zu holen.“ Auf diese Weise lässt sich verhindern, dass eigene Vorleistungen im Wettbewerb ausgebeutet werden. Hier sind unterschiedliche Formen der Selbstbindung möglich: Erstens besteht die Möglichkeit einer direkten Bindung der Akteure untereinander – etwa in Form einer Branchenvereinbarung wie im Fall der Etablierung gemeinsamer Umwelt- und Arbeitsstandards (z.B.: „Responsible Care“). Eine zweite Möglichkeit besteht in der Etablierung gemeinsamer Fonds, um öffentliche Güter bereitzustellen, von denen alle Partner profitieren – wie beispielsweise im Fall der Global Business Coalition against HIV/AIDS, durch die weltweit agierende Unternehmen gemeinsam auf die AIDS-Pandemie, vor allem im südlichen Afrika, reagieren.<sup>29</sup> Eine dritte Möglichkeit besteht darin, dass Unternehmen sich nicht direkt binden, sondern sich dafür einsetzen, durch staatliche Regulierung gebunden zu werden. Hier geht es nicht um die Außerkraftsetzung von Wettbewerb, sondern um die Sicherung eines *level playing field*. Ein interessantes Beispiel bietet eine Initiative bekannter amerikanischer Internet- und Software-Unternehmen (namentlich: Google, Microsoft und Yahoo), die den amerikanischen Kongress aufforderten, ihnen die Herausgabe sensibler Kunden-Daten zu untersagen. Hintergrund dieser Initiative waren wiederholte Zensurbemühungen der chinesischen Regierung, die versuchte, westliche Internet- und Softwareunternehmen zur Freigabe privater Kundeninformationen zu zwingen, um kritische Journalisten und Dissidenten besser überwachen zu können. Die kollektive Bindung durch die staatliche Regulierung zielte somit darauf ab, die eigene Erpressbarkeit – wettbewerbsneutral – zu mindern.<sup>30</sup>

((3)) Die hier entwickelte Systematik verdeutlicht, dass auch eigeninteressierte individuelle Akteure Bindungsmechanismen in Kraft setzen können, die – einer Win-

<sup>28</sup> Als ein erfolgreicher Mechanismus hat sich beispielsweise das System erwiesen, dass der zweite Kreditnehmer erst dann seinen Kredit ausgezahlt bekommt, nachdem der erste Kreditnehmer bereits die Rückzahlung seines Kredits begonnen hat; der dritte Kreditnehmer erst zum Zuge kommt, nachdem der zweite Kreditnehmer begonnen hat, seinen Kredit zu tilgen usw.

<sup>29</sup> Vgl. Global Business Coalition on HIV/AIDS (o.J.).

<sup>30</sup> Vgl. hierzu Wu (2006), Rubaber (2007) sowie Center for Democracy and Technology (2007).

Win-Logik folgend – bisher unausgeschöpfte Potentiale wechselseitiger Besserstellung zu aktivieren vermögen. Diese funktionalen Bindungen fungieren als echte Ordnungselemente: Sie verändern den Charakter des gemeinsamen Spiels. Der letzte Abschnitt skizziert, welche Folgerungen sich aus dieser Analyse für das Verständnis von Social Entrepreneurship und Ordnungspolitik ergeben.

#### 4. Semantische Schlussfolgerungen für Social Entrepreneurship und die Ordnungspolitik

Für die Analyse von Sozialstrukturen kommt der hier entwickelten Unterscheidung zwischen Selbstbindungen und Bindungsdienstleistungen sowie zwischen einseitigen und mehrseitigen Dilemmastrukturen eine wichtige Bedeutung zu. Denn folgt man der These, dass jede wechselseitige Besserstellung als die Überwindung eines unproduktiven Dilemmas rekonstruiert werden kann, so muss sich letztlich jede pareto-superiore Regeländerung einem der hier entwickelten vier Quadranten zuordnen lassen. Diese Analyse von Sozialstruktur bietet Ansatzpunkte für eine Reflexion von Semantik: Sie hat Rückwirkungen auf das Verständnis von Social Entrepreneurship ((1)) und auf die Sichtweise der Ordnungspolitik ((2)).

((1)) Vor allem in ihrer Anfangsphase war die Literatur zu Social Entrepreneurship dadurch gekennzeichnet, dass sie in erster Linie auf Not-for-profit-Aktivitäten fokussiert war. Im Vordergrund dieser Sichtweise standen soziale Unternehmer, die tendenziell außerhalb vom Markt gemeinnützige Aktivitäten auf innovative und professionelle Weise entfalten.<sup>31</sup> Die hier entwickelte Perspektive illustriert, dass gerade auch gewinnorientierte Unternehmer *innerhalb* wettbewerblich strukturierter Märkte als echte Change Agents im Auftrag gesellschaftlicher Wertschöpfung agieren können. Diese Rolle privatwirtschaftlicher Social Entrepreneurs wird zunehmend auch in der Social-Entrepreneurship- und betriebswirtschaftlichen Literatur diskutiert, beispielsweise unter dem Schlagwort „Märkte für Arme“.<sup>32</sup>

Vor diesem Hintergrund illustriert das Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms, worin genau die – sozialstrukturelle! – Bedeutung von Social Entrepreneurship liegen kann – und worin nicht. So hat Krupp wichtige Innovationen angeregt, die beispielsweise zu immer besseren Verfahren der Stahlerzeugung und -verarbeitung führten. Diese Innovationen waren für die *technische* Entwicklung von großer Bedeutung. *Sozialstrukturell* rücken freilich jene *Ordnungsleistungen* in den Vordergrund, mit denen Krupp den Rahmen für soziale Interaktionen – zwischen

<sup>31</sup> Beispielhaft hierfür ist die gemeinnützige Organisation Ashoka. Ihr Gründer, der ehemalige McKinsey Partner William Drayton, prägte den Begriff Social Entrepreneurship und unterstützt seit den 1980er Jahren weit über 1600 Social Entrepreneurs weltweit. Vgl. hierzu Drayton (2002) und Drayton (2003) sowie Davis (2002). Der starke Fokus auf Not-for-Profit-Aktivitäten findet sich auch in der internationalen betriebswirtschaftlichen Literatur zu Social Entrepreneurship. Vgl. hierzu u.a. Dees (1998, 2001), Dees, Emerson und Economy (2001) und Dees, Emerson und Economy (2002) sowie Bornstein (2004, 2007). Für die deutschsprachige Literatur vgl. u.a. Achleitner, Pöllath und Stahl (2007).

<sup>32</sup> Ein prominentes Beispiel stellen die betriebswirtschaftlichen Ansätze zu „Bottom-of-the-Pyramid“ dar. Hier geht es im Kern um die Entwicklung von „Märkten für Arme“ vor allem in Entwicklungs- und Schwellenländern. Vgl. hierzu u.a. Prahalad und Hart (2002) sowie Prahalad (2004). Die hier hervortretende Win-Win-Perspektive findet sich jüngst auch in der populärwissenschaftlichen Literatur zu Sozialunternehmertum in Deutschland. Vgl. hierzu z.B. Koch (2007).

Arbeitern, Management und Kunden – verändert hat. Aus dieser Überlegung ergibt sich eine wichtige Schlussfolgerung: Social Entrepreneurs entfalten ihre Funktion als innovative Change Agents im Auftrag gesellschaftlicher Wertschöpfung insbesondere dann, wenn sie nicht (nur) ihre individuelle Spielzüge zu optimieren wissen, sondern vor allem Governance-Innovationen leisten, die zur Weiterentwicklung neuer – und wechselseitig vorteilhafter – Spielregeln beitragen. Anders formuliert: *Die raison d'être von Social Entrepreneurship liegt darin, sich der Lösung bisher nicht überwundener Bindungsprobleme anzunehmen* – und zwar sowohl innerhalb marktlicher Zusammenhänge als auch im Not-for-profit-Bereich, in dem es darum geht, öffentliche Güter durch zivilgesellschaftliche Organisationsformen bereitzustellen. Ein äußerst erfolgreiches Beispiel dafür, wie auch zivilgesellschaftliche Organisationen zur Lösung von Bindungsproblemen beitragen können, bietet Transparency International (TI). Dem Kampf gegen Korruption verpflichtet, entwickelte TI das Bindungsinstrument der „Integrity Pacts“, mit dem sich privatwirtschaftliche Unternehmen im Rahmen öffentlicher Vergaben an Anti-Korruptionsstandards binden können.<sup>33</sup> Hier liegt ein typisches Beispiel für Bindungsformen aus Quadrant I vor: TI bietet einen Bindungsservice zur Überwindung jenes mehrseitigen Dilemmas, durch das sich Unternehmen zuvor in einen Korruptionswettlauf gezwungen sahen. In diesem Sinne kann auch Transparency International als ein erfolgreiches Beispiel von Social Entrepreneurship interpretiert werden.

Kurz: Die hier entwickelte Systematik sozialer Bindungsarrangements formuliert eine Strategie-Matrix für Social Entrepreneurship. Die ihr zugrunde liegende sozialstrukturelle Analyse trägt dazu bei, einer semantischen Engführung von Social Entrepreneurship entgegenzuwirken: Im Kern geht es Social Entrepreneurship nicht um eine reine Verteilung von Ressourcen, sondern um Investitionen in Strukturen – Investitionen, die sowohl von privatwirtschaftlichen als auch von zivilgesellschaftlichen Akteuren getätigt werden können.

((2)) Für die Ordnungspolitik ergeben sich aus der hier entwickelten Konzeption gleich in zweifacher Hinsicht semantische Konsequenzen. Zum einen (a) ermöglicht die hier entwickelte Systematik, auch die Ordnungsaufgaben des Staates als differenzierte Bindungsleistungen zu reformulieren. Zum zweiten (b) wird deutlich, dass die traditionelle ökonomische Ordnungstheorie in ihrer Fixierung auf den Staat einen blinden Fleck aufweist.

(a) In der ökonomischen (Ordnungs-)Theorie kommt die Aufgabe der Regelsetzung exklusiv dem Staat zu.<sup>34</sup> Auch diese staatliche Regelsetzung lässt sich lohnend mit Hilfe der hier entwickelten Unterscheidungen analysieren. So ist die für die ordnungspolitische Tradition so wichtige Aufgabe der staatlichen Etablierung und Sicherung einer marktlichen Wettbewerbsordnung klar Quadrant I zuzuordnen: Im Wettbewerb haben alle Akteure einer Marktseite ein gemeinsames Interesse daran, ein Kartell zu bilden. Kartellbildung auf beiden Marktseiten führt jedoch im Ergebnis zu einer kollektiven Selbstschädigung aller Marktteilnehmer.<sup>35</sup> Die Aufrechterhaltung des

<sup>33</sup> Vgl. hierzu ausführlich <http://www.transparency.org/tools/contracting>.

<sup>34</sup> Selbst Ökonomen wie Milton Friedman, die für ein möglichst ungehindertes freies Spiel der Marktkräfte plädieren, betonen immer wieder die Rolle des *Staates* als „Forum der Regelsetzung“. So schreibt Friedman (1962, 2002; S. 15): „The existence of a free market does not of course eliminate the need for government. On the contrary, government is essential both as a forum for determining the „rules of the game“ and as an umpire to interpret and enforce the rules decided on.“

<sup>35</sup> Vgl. hierzu grundlegend Pies (2000; S. 52-62).

Wettbewerbs bedarf daher einer kollektiven (Selbst-)Bindung der Konkurrenten, die die Wettbewerbsakteure selbst freilich nur schwer organisieren können. In dieser Situation fungiert der Staat als Bindungsdienstleister zur Sicherung des Konkurrenzprinzips – mit der Pointe, dass das *unerwünschte* Kollusionsdilemma überwinden wird, um wiederum ein *erwünschtes* soziales Dilemma – nämlich Leistungswettbewerb – in Kraft zu setzen.

Auch für Quadrant II gibt es eine Fülle von Beispielen staatlich unterstützter Bindungsformen. Zu denken ist etwa an das – durch staatliche Gerichte und Sanktionsinstitutionen – gestützte (Privat-)Recht. Hier liegt ein Bindungsservice für individuelle Selbstbindungen vor, die höchst produktiv sind. Dieser Gedanke findet sich in aller Klarheit auch bei Thomas Schelling, der schreibt: „The «right to be sued» for breach of contract sounds paradoxical, but if one cannot be sued for breach of contract one cannot find anybody to enter the contract.”<sup>36</sup> Quadrant III wiederum beschreibt Fälle, in denen sich staatliche Institutionen individuell selbst binden. Auch dieser Fall ist in der Ordnungspolitik und der Verfassungsökonomik hinreichend bekannt, beispielsweise mit Blick auf die konstitutionelle Bindung an die Unabhängigkeit der Zentralbank. Zuguterletzt beschreibt Quadrant IV jene Fälle, in denen Staaten mehrseitige Dilemmata untereinander überwinden, indem sie kollektive Selbstbindungen organisieren, angefangen von Verträgen zur Rüstungskontrolle über Umweltschutzabkommen bis hin zu suprastaatlichen Institutionen wie der Europäischen Union.

Die Unterscheidung alternativer Bindungsarrangements erweist sich als leistungsfähiges Beobachtungsschema. Es geht also nicht um Ontologie, sondern um Methodologie. In diesem Sinne lassen sich hier die unterschiedenen Bindungsformen auch problemabhängig miteinander verknüpfen und ineinander verschachteln. So ist es durchaus denkbar, den Staat selbst als das Ergebnis einer kollektiven Selbstbindung zu verstehen (Quadrant IV), der dann als korporativer Agent Bindungsaufgaben für die Bürger ausübt (Quadrant I). Die ordonomische Perspektive bietet folglich ein Angebot, viele ordnungstheoretische Fragen mit Blick auf die Rolle sozialer Dilemmata und ihrer Überwindung zu reformulieren.

(b) Die Überwindung unerwünschter sozialer Dilemmastrukturen ist aus Sicht der Ordnungsökonomik die originäre Aufgabe staatlicher Regelsetzung. Der Staat setzt die Spielregeln; die Wirtschaft optimiert dann ihre Spielzüge. Dieser strikten Trennung (und exklusiven Arbeitsteilung) zwischen Politik und Staat liegen Überlegungen zugrunde, die Walter Eucken mit dem Begriff der „Interdependenz der Ordnungen“<sup>37</sup> zusammenfasst: Interventionistische Eingriffe des Staates in die Wirtschaft würden den Markt außer Kraft setzen; umgekehrt wird in der Einflussnahme privater Akteure auf Regelsetzungen die Gefahr des „rent-seeking“ gesehen und insbesondere das Problem wettbewerbsgefährdender Kartellbildungen, das nicht nur den Markt, sondern letztlich auch die Institutionen der Demokratie bedroht.<sup>38</sup> Aus diesem Grund fordert Walter Eucken einen „starken Staat“, dessen Institutionen stark genug sein sollen, um fern

---

<sup>36</sup> Schelling (1978, 1984; S. 152).

<sup>37</sup> Vgl. Eucken (1952, 1990).

<sup>38</sup> Diese tief verankerte Skepsis gegenüber kooperierenden Konkurrenten findet sich bereits bei Adam Smith (1776, 1976; S. 145), der schreibt: „People of the same trade seldom meet together . . . but the conversation ends in a conspiracy against the publick, or in some contrivance to raise prices.“ Aus diesem Grund lehnt Smith (1776, 1976; S. 493) einen (politischen) Einfluss von Unternehmen auf Regelsetzungsprozesse strikt ab und begründet dies mit dem – nicht sehr unternehmerfreundlichen – Verweis auf „the mean rapacity, the monopolizing spirit of merchants and manufacturers who neither are, nor ought to be the rulers of mankind“.

jeder Beeinflussung durch wirtschaftliche, politische oder sonstige Interessengruppen die allgemein geltenden Spielregeln zu etablieren.<sup>39</sup> Eucken will jede Form der Vermachtung innerhalb der Wirtschaft vermeiden und sieht daher Ordnungsaufgaben als genuine Staatsaufgaben.

Die in diesem Aufsatz skizzierten sozialstrukturellen Überlegungen legen nahe, dass das traditionelle ordnungspolitische Paradigma einen blinden Fleck aufweist. Die traditionelle Perspektive sensibilisiert ausgesprochen gut für den Umstand, dass – in der Wirtschaft, im Sport, in der Kunst oder in der Wissenschaft – Funktionszusammenhänge bestehen, in denen der Wettbewerb ein gesellschaftlich erwünschter – weil produktiver – Systemimperativ ist. Aus diesem Grund gilt es, das Konkurrenzprinzip beharrlich vor wettbewerbsbeschränkenden Handlungen der Akteure zu schützen. Gleichzeitig versperrt die undifferenzierte Skepsis gegenüber privaten Regel-Entrepreneurs jedoch den Blick darauf, dass beispielsweise nicht jede kollektive Selbstbindung von Unternehmen darauf abzielt, den Wettbewerb außer Kraft zu setzen. Im Gegenteil: Die hier diskutierten Beispiele verdeutlichen, dass privat initiierte Ordnungselemente nicht der Außerkraftsetzung, sondern der gezielten *Inkraft*-Setzung von Märkten dienen können. Mit Blick auf neue Formen kollektiven Handelns von Unternehmen lautet das Stichwort: Co-opetition.<sup>40</sup>

Aus ordnungstheoretischer Perspektive gibt es daher gute Gründe, Ordnungsaufgaben nicht mehr (nur) exklusiv dem (National-)Staat zuzuweisen. Zahlreiche aktuelle Governance-Probleme – angefangen vom Klimawandel über Korruption und die Instabilität internationaler Finanzmärkte bis hin zur Ausbreitung ansteckender Krankheiten – überschreiten die Grenzen des National-Staats und (national-)staatlicher Regelsetzungskapazitäten. In vielen New-Governance-Prozessen ist die Einbeziehung nicht-staatlicher Akteure und ihrer Kenntnisse und Informationen daher unverzichtbar für adäquate Problemlösungen. Ebenso kommt Verfahren der kooperativen Selbst-Regulierung eine wachsende Bedeutung zu. Hier übernimmt der Staat eine aktive Rolle als Moderator. Die hier vorgestellte Konzeption sozialer Bindungsarrangements bietet eine Möglichkeit, diese verschiedenen Ordnungsansätze systematisch miteinander zu vergleichen.

### *Fazit und Ausblick*

Die Literatur zu Social Entrepreneurship und die ordnungspolitische Diskussion haben bisher kaum gemeinsame Berührungspunkte. Beide Forschungsfelder beschäftigen sich mit vermeintlich ganz unterschiedlichen Fragestellungen: hier die akteurszentrierte Social Entrepreneurship-Literatur mit ihrem Fokus auf innovative Spielzüge; dort die auf Institutionen ausgerichtete Ordnungstheorie mit ihrem Fokus auf alternative Spielregeln.

Aus einer ordonomischen Perspektive wird deutlich, dass diese scheinbar disparaten Fragestellungen tatsächlich jedoch in einem engen systematischen Zusammenhang stehen. Diese Argumentation wurde in der Auseinandersetzung mit dem Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms entwickelt. Freilich war das Anliegen dieses

<sup>39</sup> So spricht Eucken (1952, 1990; S. 331) von der „Notwendigkeit eines stabilen Staatsapparates, der genug Macht besitzt, um bestimmte, genau umschriebene Ordnungsaufgaben zu erfüllen“.

<sup>40</sup> Vgl. hierzu ausführlich Nalebuff und Brandenburger (1996).

Artikels nicht das eines unternehmensgeschichtlichen Beitrags, der bestrebt ist, eine historisch möglichst detailgetreue Darstellung zu skizzieren. Vielmehr ging es darum, in der *Rekonstruktion* jene *Mechanismen* herauszuarbeiten, die *sozialstrukturell* auch für heutige Analysefragen von Interesse sind.<sup>41</sup> Krupp experimentiert mit neuartigen Formen sozialer Bindungen. Auf diese Weise gelingt es ihm, Koordinationsprobleme zu überwinden, die im Zuge der Industrialisierung an Bedeutung gewinnen. Das Kruppsche Wohlfahrtsprogramm verdeutlicht zudem, dass Social Entrepreneurs sowohl durch die eigene Selbstbindung als auch durch Initiativen, die es anderen Akteuren ermöglichen, sich selbst zu binden, zur Überwindung unproduktiver sozialer Dilemmata beitragen können. In diesem Sinne erfüllen sie genuine Ordnungsaufgaben.

Die sozialstrukturelle Analyse des Krupp-Beispiels lässt sich zu einer allgemeinen Logik sozialer Bindungen verallgemeinern. Aus individueller Akteurssicht sind systematisch vier – und *nur* folgende vier – Formen von Bindungsarrangements zu unterscheiden, durch die ein Akteur als Regel-Entrepreneur Ordnungsleistungen erbringen kann: Bindungsdienstleistungen für die kollektive (Selbst-)Bindung einer Gruppe anderer Akteure (I), Bindungsdienstleistungen für die individuellen (Selbst-)Bindungen einzelner anderer Akteure (II), die eigene individuelle Selbstbindung im Alleingang (III) sowie die kollektive Selbstbindung gemeinsam mit anderen (IV).

Aus dieser sozialstrukturellen Analyse ergeben sich Folgen für die Semantik. Konkret heißt das für das Verständnis von Social Entrepreneurship: Ihre Funktion als *Change Agents* gesellschaftlicher Wertschöpfung erfüllen Social Entrepreneurs vor allem dann, wenn sie dazu beitragen, bisher ungelöste Bindungsprobleme zu überwinden. Entscheidend ist dann nicht die Frage, ob es sich bei einer Unternehmung um eine Not-for-profit- oder eine gewinnorientierte Organisation handelt, sondern ob es gelingt, bisher unausgeschöpfte Potentiale *wechselseitiger* Besserstellung auszus schöpfen. Für die Ordnungstheorie folgt analog, dass es gute Gründe gibt, nicht nur dem Staat, sondern auch privaten (Regel-)Entrepreneuren, d.h. zivilgesellschaftlichen Organisationen und auch Unternehmen, eine konstruktive Rolle in Governance-Prozessen zuweisen zu können. Diese – konstruktive – Rolle kann sie zusätzlich unterstützen durch eine „Ordnungspolitik zweiter Ordnung“<sup>42</sup>: Es geht darum, Anreize zur Anreizsetzung zu setzen, indem die Politik ihrerseits Hilfestellung dazu gibt, sich beispielsweise in Form von Co-Regulierung, Branchenstandards oder Gütesiegeln selbst zu binden.

Die hier entwickelte Logik sozialer Bindungen stellt die systematische Verbindung her zwischen der Akteursebene der Social-Entrepreneur-Literatur und der Regelebene der Ordnungstheorie. Sie zeigt auf, dass eigeninteressierte individuelle Akteure zu institutionellem Wandel beitragen können. Damit erhellt sie einen oftmals im Dunkeln liegenden Verbindungsbereich zwischen der akteurszentrierten (Social Entrepreneur-

---

<sup>41</sup> Diese Art der – sehr selektiven – Rekonstruktion führt freilich dazu, dass der Eindruck entstehen könnte, dieser Artikel nehme ein sehr einseitiges und vor allem unkritisches Verhältnis zu Alfred Krupp ein. Hier sind Missverständnisse zu vermeiden. In der Tat erscheinen viele Elemente der Kruppschen Sozialpolitik aus heutiger Sicht als moralisch ambivalent. Zu nennen ist sowohl Krupps ausgeprägter Paternalismus, der massiv in die Privatsphäre seiner Arbeiter eingriff, als auch seine Bemühungen, Gewerkschaftsbildungen innerhalb seines Unternehmens zu verhindern. Vgl. hierzu ausführlich Manchester (1968), Boelcke (1956, 1970) und Engelmann (1969). Diese – aus heutiger Sicht: berechtigten – Kritikpunkte ändern jedoch nichts an dem Umstand, dass die rückblickende *Rekonstruktion* des Kruppschen Wohlfahrtsprogramm wichtige Governance-Innovationen identifizieren kann, durch die Krupp sich und seine Stakeholder dauerhaft besser gestellt hat.

<sup>42</sup> Vgl. hierzu Pies und Sass (2006).

ship) Literatur und der (ordnungspolitischen) Institutionentheorie. Zugleich werden Ansatzpunkte sichtbar, wie Social Entrepreneurs als Governance-Innovatoren das Eigenreformpotential der modernen Gesellschaft aktivieren können.

### *Literatur*

- Achleitner, Ann-Kristin, Reinhard Pöllath und Erwin Stahl (2007): Finanzierung von Sozialunternehmern, Stuttgart.
- Baedeker, Diedrich (1912): Alfred Krupp und die Entwicklung der Gußstahlfabrik zu Essen. Mit einer Beschreibung der heutigen Kruppschen Werke, Essen.
- Berdrow, Wilhelm (1937): Alfred Krupp und sein Geschlecht, Berlin.
- Boelcke, Willi A. (Hrsg.) (1956, 1970): Krupp und die Hohenzollern in Dokumenten, Berlin.
- Boelcke, Willi A. (Hrsg.) (1970): Krupp und die Hohenzollern in Dokumenten. Krupp Korrespondenz mit Kaisern, Kabinettschefs und Ministern 1850-1918, Berlin.
- Bornstein, David (2004, 2007): How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas, New York.
- Briese, Olaf (2003): Angst in Zeiten der Cholera, in vier Bänden, Berlin.
- Brüggemeier, Franz Josef (1990): Die Krupp'schen Krankenanstalten (1870 - 1914), Herzogenrath.
- Center for Democracy and Technology (2007): Press Release: Companies, Human Rights Groups, Investors, Academics and Technology Leaders to Address International Free Expression and Privacy Challenges, January 18, 2007.
- Davis, Susan (2002): Social Entrepreneurship: Towards an entrepreneurial culture for social and economic development, Conference Paper prepared by request for the Youth Employment Summit, September 7-11, 2002, Arlington, VA.
- Dees, J. Gregory (1998, 2001): The Meaning of "Social Entrepreneurship", im Internet: [http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf), Februar 2008.
- Dees, J. Gregory, Jed Emerson und Peter Economy (2001): Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs: A Handbook for Social Entrepreneurs, New York.
- Dees, J. Gregory, Jed Emerson und Peter Economy (2002): Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit,
- Denzau, Arthur T. und Douglass C. North (1994): Shared Mental Models: Ideologies and Institutions, in: Kyklos 47(1), S. 3-31.
- Drayton, William (2002): The Citizen Sector: Becoming as Competitive and Entrepreneurial as Business, in: California Management Review 44(3), S. 120-133.
- Drayton, William (2003): Knowing History, Serving It: Ashoka's Theory of Change, im Internet: <http://germany.ashoka.org/node/986>, Februar 2008.
- Engelmann, Bernt (1969): Krupp. Legenden und Wirklichkeit, München.
- Eucken, Walter (1952, 1990): Grundsätze der Wirtschaftspolitik, mit einem Vorwort von E.-J. Mestmäcker und einem Nachwort von F. A. Lutz versehene 6. Aufl. der 1952 posthum von E. Eucken und K. P. Hensel herausgegebenen Erstauflage, Tübingen.
- Friedman, Milton (1962, 2002): Capitalism and Freedom, Fortieth Anniversary Edition With a New Preface by the Author, Chicago and London.
- Global Business Coalition on HIV/AIDS (o.J.): „GBC unites businesses in the fight against HIV/AIDS“ Zugriff am 13.06.2006 2006, unter <http://www.businessfightsaids.org/site/pp.asp?c=gwKXJfNVJtF&b=1008739>.
- Hardin, Garret (1968): The Tragedy of the Commons, in: Science 162, S. 1243-1248.



- Hielscher, Stefan, Ingo Pies und Markus Beckmann (2007): Wie können Corporate Citizens voneinander lernen? Anregungen für den Global Compact der Vereinten Nationen. Diskussionspapier Nr. 2007-13 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies, Halle.
- Koch, Hannes (2007): Soziale Kapitalisten. Vorbilder für eine gerechte Wirtschaft, Berlin.
- Kreps, David M. (1990): Game Theory and Economic Modelling, Oxford.
- Manchester, William (1968): Krupp, München.
- Nalebuff, Barry J. und Adam M. Brandenburger (1996): Co-opetition: 1. A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Co-Operation 2. The Game Theory Strategy That's Changing the Game of the Business, New York.
- o.A. (1877): Meyers Konversations-Lexikon. Eine Enzyklopädie des allgemeinen Wissens, Zehnter Band, Leipzig.
- Olson, Mancur (1965): The Logic of Collective Action, Cambridge.
- Pies, Ingo (2000): Ordnungspolitik in der Demokratie. Ein ökonomischer Ansatz diskursiver Politikberatung, Tübingen.
- Pies, Ingo, Markus Beckmann und Stefan Hielscher (2007): Mind the Gap! Ordonomische Überlegungen zur Sozialstruktur und Semantik moderner Governance, Diskussionspapier Nr. 2007-16 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies, Halle.
- Pies, Ingo, Stefan Hielscher und Markus Beckmann (2007): Corporate Citizenship as Stakeholder Management: An Ordonomic Approach to Business Ethics, unveröffentlichtes Manuskript, Halle.
- Pies, Ingo und Peter Sass (2006): Korruptionsprävention als Ordnungsproblem – Wirtschaftsethische Perspektiven für Corporate Citizenship als Integritätsmanagement, in: ORDO – Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft 57, S. 341-369.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao (2004): The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profit, Philadelphia.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao und Stuart L. Hart (2002): The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Strategy and Business, im Internet: <http://www.digitaldividend.org/pdf/bottompyramid.pdf>.
- Rubaber, Christopher C. (2007): Google Fights Global Internet Censorship, in: The Washington Post, Monday, June 25, 2007.
- Samuelson, Paul A. (1954): The Pure Theory of Public Expenditure in: Review of Economics and Statistics 36(4), S. 387-389.
- Schelling, Thomas C. (1978, 1984): Strategic Relationships in Dying, in: ders.: Choice and Consequences, Cambridge, Mass. und London, S. 147-157.
- Shaw, George Bernard (1903, 1947): Man and Superman. A Comedy and Philosophy, London.
- Smith, Adam (1776, 1976): An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, edited by R.H. Campell and A.S. Skinner, London.
- Stercken, Vera und Reinhard Lahr (1992): Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung der Arbeitnehmer bei Krupp: von 1811 bis 1945, Stuttgart.
- Vossiek, Wilhelm (1937): Hundert Jahre Kruppische Betriebskrankenkasse 1836 bis 1936, Berlin.
- Wu, Tim (2006): „The World Trade Law of Internet Filtering“ Zugriff am 8. Februar 2008, unter available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=882459>.

*Diskussionspapiere*<sup>43</sup>

- Nr. 2008-5      **Stefan Hielscher, Markus Beckmann**  
Social Entrepreneurship und Ordnungspolitik:  
Zur Rolle gesellschaftlicher Change Agents am Beispiel des Kruppschen  
Wohlfahrtsprogramms
- Nr. 2008-4      **Ingo Pies, Stefan Hielscher, Markus Beckmann**  
Corporate Citizenship as Stakeholder Management:  
An Ordonomic Approach to Business Ethics
- Nr. 2008-3      **Ingo Pies, Christof Wockenfuß**  
Armutsbekämpfung versus Demokratieförderung: Wie lässt sich der entwicklungs-  
politische Trade-Off überwinden?
- Nr. 2008-2      **Ingo Pies**  
Markt und Organisation: Programmatische Überlegungen zur Wirtschafts- und  
Unternehmensethik
- Nr. 2008-1      **Ingo Pies**  
Unternehmensethik für die Marktwirtschaft:  
Moral als Produktionsfaktor
- Nr. 2007-23      **Ingo Pies**  
Globalisierung und Soziale Marktwirtschaft: Eine wirtschaftsethische Perspektive
- Nr. 2007-22      **Hans-Ulrich Zabel**  
Nachhaltigkeit mit ethischen Herausforderungen
- Nr. 2007-21      **Klaus Beckmann**  
Jon Elster und das Zeitinkonsistenz-Problem
- Nr. 2007-20      **Ingo Pies, Stefan Hielscher**  
Nachhaltigkeit in Forschung und Lehre – Die „Principles for Responsible Management  
Education“ des UN Global Compact
- Nr. 2007-19      **Claus Offe**  
Die genetische Entschlüsselung der politischen Ordnung  
Jon Elster über Selbstbindung und die Verfassungsprozesse in Osteuropa
- Nr. 2007-18      **Ingo Pies, Jörg Viebranz**  
Jon Elster und das Problem lokaler Gerechtigkeit
- Nr. 2007-17      **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der  
Beitrag von Jon Elster.
- Nr. 2007-16      **Ingo Pies, Markus Beckmann, Stefan Hielscher**  
Mind the Gap! – Ordonomische Überlegungen zur Sozialstruktur und Semantik  
moderner Governance
- Nr. 2007-15      **Ingo Pies, Stefan Hielscher, Markus Beckmann**  
Theorie für die Praxis – Zehn Thesen zur wirtschafts- und unternehmensethischen  
Ausbildung von Führungskräften
- Nr. 2007-14      **Sabine Campe, Lothar Rieth**  
Wie können Corporate Citizens im Global Compact voneinander lernen? Bedingungen,  
Hemmnisse und Bewertungskriterien
- Nr. 2007-13      **Ingo Pies, Stefan Hielscher, Markus Beckmann**  
Wie können Corporate Citizens voneinander lernen? Anregungen für den Global  
Compact der Vereinten Nationen
- Nr. 2007-12      **Ingo Pies**  
Unternehmensethik in der Marktwirtschaft: Moral als Produktionsfaktor

---

<sup>43</sup> Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003, 2004 und 2005.

- Nr. 2007-11 **Ingo Pies**  
Fragen und Antworten – Wie reagiert eine ökonomische Theorie der Moral auf die „Frequently Asked Questions“ zur Wirtschafts- und Unternehmensethik?
- Nr. 2007-10 **Johanna Brinkmann-Braun, Ingo Pies**  
The Global Compact's Contribution to Global Governance Revisited
- Nr. 2007-9 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**  
The International Provision of Pharmaceuticals: A Comparison of Two Alternative Theoretical Strategies for Global Ethics
- Nr. 2007-8 **Markus Beckmann**  
NePAD und der African Peer Review Mechanism – Zum Potential politischer Selbstbindung
- Nr. 2007-7 **Karl Homann**  
Moral oder ökonomisches Gesetz?
- Nr. 2007-6 **Markus Beckmann, Ingo Pies**  
Responsibility and Economics
- Nr. 2007-5 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**  
Das Problem weltmarktlicher Arzneimittelversorgung:  
Ein Vergleich alternativer Argumentationsstrategien für eine globale Ethik
- Nr. 2007-4 **Ingo Pies**  
Wie bekämpft man Korruption? – Lektionen der Wirtschafts- und Unternehmensethik
- Nr. 2007-3 **Markus Beckmann**  
Ökonomischer Ansatz und die Theorie des Self-Command bei Thomas Schelling
- Nr. 2007-2 **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von Thomas Schelling
- Nr. 2007-1 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**  
Das Problem der internationalen Arzneimittelversorgung: Eine wirtschaftsethische Perspektive
- Nr. 2006-13 **Ingo Pies**  
Ist Konsens im Konflikt möglich? – Zur gesellschaftstheoretischen und gesellschafts-politischen Bedeutung von Metaspielen
- Nr. 2006-12 **Ingo Pies**  
Nachhaltigkeit: eine semantische Innovation von welthistorischer Bedeutung
- Nr. 2006-11 **Markus Beckmann, Ingo Pies**  
Ordo-Responsibility – Conceptual Reflections towards a Semantic Innovation
- Nr. 2006-10 **Markus Beckmann, Ingo Pies**  
Ordnungsverantwortung – Konzeptionelle Überlegungen zugunsten einer semantischen Innovation
- Nr. 2006-9 **Markus Beckmann, Ingo Pies**  
Freiheit durch Bindung – Zur ökonomischen Logik von Verhaltenskodizes
- Nr. 06-8 **Ingo Pies**  
Methodologischer Hobbesianismus und das Theorieprogramm einer interessenbasierten Moralbegründung
- Nr. 06-7 **Ingo Pies, Peter Sass**  
Korruptionsprävention als Ordnungsproblem – Wirtschaftsethische Perspektiven für Corporate Citizenship als Integritätsmanagement
- Nr. 06-6 **Nikolaus Knoepffler**  
Projekt „Wirtschaftsethik“. Zur Aufhebung des Ansatzes von Karl Homann
- Nr. 06-5 **Ingo Pies, Alexandra von Winning**  
Die UN-Dekade „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“ und der Beitrag des Global Compact: Eine wirtschaftsethische Perspektive

- Nr. 06-4      **Ingo Pies**  
Markt versus Staat? – Über Denk- und Handlungsblockaden in Zeiten der Globalisierung
- Nr. 06-3      **Markus Beckmann, Diana Kraft, Ingo Pies**  
Freiheit durch Bindung - Zur Logik von Verhaltenskodizes
- Nr. 06-2      **Sören Buttkereit, Ingo Pies**  
The Economics of Social Dilemmas
- Nr. 06-1      **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von Albert Hirschman

### *Wirtschaftsethik-Studien<sup>44</sup>*

- Nr. 2007-1      **Markus Beckmann**  
Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship
- Nr. 2005-3      **Ingo Pies, Peter Sass, Roland Frank**  
Anforderungen an eine Politik der Nachhaltigkeit – eine wirtschaftsethische Studie zur europäischen Abfallpolitik
- Nr. 2005-2      **Ingo Pies, Peter Sass, Henry Meyer zu Schwabedissen**  
Prävention von Wirtschaftskriminalität: Zur Theorie und Praxis der Korruptionsbekämpfung
- Nr. 2005-1      **Valerie Schuster**  
Corporate Citizenship und die UN Millennium Development Goals: Ein unternehmerischer Lernprozess am Beispiel Brasiliens
- Nr. 2004-1      **Johanna Brinkmann**  
Corporate Citizenship und Public-Private Partnerships: Zum Potential der Kooperation zwischen Privatwirtschaft, Entwicklungszusammenarbeit und Zivilgesellschaft

---

<sup>44</sup> Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>.