

Fritz, Wolfgang; Wagner, Udo

**Working Paper**

## Soziale Verantwortung als Leitidee der Unternehmensführung und Gegenstand der akademischen Ausbildung

Arbeitspapier, No. 04/03

**Provided in Cooperation with:**

Technische Universität Braunschweig, Institute of Marketing

*Suggested Citation:* Fritz, Wolfgang; Wagner, Udo (2004) : Soziale Verantwortung als Leitidee der Unternehmensführung und Gegenstand der akademischen Ausbildung, Arbeitspapier, No. 04/03, ISBN 3933628547, Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing, Braunschweig

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/54789>

**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.*

Wolfgang Fritz & Udo Wagner

**Soziale Verantwortung als Leitidee  
der Unternehmensführung und Gegenstand der  
akademischen Ausbildung**

AP –Nr. 04/03

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 2004

ISBN 3 – 933628 – 54 – 7

(erscheint in: Wiedmann, K.-P./ Fritz, W./Abel, B. (Hrsg.): Management mit Vision und Verantwortung – eine Herausforderung für Wissenschaft und Praxis. Festschrift für Hans Raffée, Wiesbaden 2004, Gabler).

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
Zusammenfassung .....	3
1. Einleitung .....	4
2. Die soziale Verantwortung als Leitidee der Unternehmensführung .....	6
2.1. Standpunkte der Wirtschaftswissenschaft und der Wirtschaftspraxis .....	6
2.2. Empirische Erkenntnisse zur sozialen Verantwortung von Unternehmen.....	12
2.2.1. Der Stellenwert sozialer Verantwortung im Rahmen der Unternehmenspolitik.....	12
2.2.2. Soziale Verantwortung und Unternehmenserfolg .....	16
3. Die soziale Verantwortung als Gegenstand der akademischen Ausbildung .....	22
3.1 Grundlegende Überlegungen .....	22
3.2. Eine Bestandsaufnahme wirtschaftsethischer Lehrveranstaltungen an Universitäten .....	24
4. Resümee .....	30
Literatur .....	32
Die Autoren.....	36

## **Zusammenfassung**

Den Bekenntnissen hochrangiger Manager und Unternehmerpersönlichkeiten zur sozialen Verantwortung ihrer Unternehmen steht ein Bild der Wirtschaftsrealität in der Öffentlichkeit gegenüber, das in weiten Bereichen durch Wirtschaftsskandale (z.B. Enron, Parmalat), Bereicherungs-, Bestechungs- und Untreuevorwürfe gegen Spitzenmanager und Gewerkschaftsfunktionäre sowie durch einen um sich greifenden Arbeitsplatz- und Sozialabbau gekennzeichnet ist. Der dadurch wachsende Vertrauensverlust der Unternehmen in der Öffentlichkeit ist unübersehbar.

Obwohl schon seit langem Konzeptionen der Unternehmensführung existieren, die auch die Belange von Gesellschaft und Öffentlichkeit berücksichtigen und der Idee der sozialen Verantwortung verpflichtet sind, stellt deren konsequente Realisation im Unternehmensbereich bislang eine seltene Ausnahme dar. Wie empirische Forschungsergebnisse zeigen, kommt der sozialen Verantwortung im Rahmen der Unternehmenspolitik eine nur untergeordnete Bedeutung zu. Zugleich steht sie aber in einem empirisch nachgewiesenen positiven Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg, was darauf hindeutet, dass ihre tatsächliche unternehmenspolitische Bedeutung in der Praxis vielfach unterschätzt wird.

Eine mögliche Ursache für diese unternehmenspolitische Fehleinschätzung sozialer Verantwortung mag in der akademischen Ausbildung der Führungskräfte liegen, in der wirtschaftsethische Fragen in der Vergangenheit vielfach zu kurz gekommen sind. Wie eine Bestandsaufnahme an europäischen und US-amerikanischen Universitäten jedoch zeigt, werden Lehrveranstaltungen mit wirtschaftsethischem Inhalt inzwischen an einer Vielzahl von Hochschulen angeboten, mit weiter wachsender Tendenz. Dies lässt hoffen, dass in Zukunft die praktische Unternehmenspolitik in höherem Maße, als es bisher noch der Fall ist, auch von ethischen Überlegungen geleitet sein wird.

## 1. Einleitung

Die unternehmenspolitische Diskussion stand im vergangenen Jahrzehnt nicht nur in Deutschland vor allem im Zeichen des **Shareholder-Value-Konzepts** (Rappaport 1989). Damit ist eine Management-Konzeption angesprochen, „deren eindeutiges und einheitliches Ziel die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts (= Value) für die Aktionäre (= Shareholder) darstellt“, wobei sich der Unternehmenswert insbesondere in der Börsenkapitalisierung bzw. dem Marktwert der Aktien ausdrückt (Schierenbeck 1998, S. 13). Der extreme Börsencrash des Jahres 2000, der dazu führte, dass „die Marktkapitalisierung der im DAX 30 zusammengefassten Unternehmen ... sich von über 1.000 Mrd. Euro im Frühjahr 2000 auf rund 450 Mrd. Euro im Dezember 2000 mehr als halbiert“ hat (Pellens 2003, S. 1), machte jedoch deutlich, dass der Aktienkurs eines Unternehmens nur in engen Grenzen ein Handlungsparameter des Managements ist. Obwohl eine auf dessen Steigerung angelegte Management-Konzeption aufgrund des erheblichen Ausmaßes exogener und damit vom Management nicht kontrollierbarer Einflüsse kaum praktikabel erscheint, wurde das Shareholder-Value-Konzept keineswegs verworfen. Es erscheint inzwischen jedoch abgeschwächt in Gestalt des seit langem bekannten Axioms der traditionellen Betriebswirtschaftslehre, wonach die Ableitung der betrieblichen Ziele aus den Zielen der Eigenkapitalgeber der Kerngedanke des betriebswirtschaftlichen Denkens sei (ebenda).

Das Shareholder-Value-Management stellt ein interessenmonistisches Führungskonzept dar, das die Interessenlagen anderer Personengruppen, etwa die der Mitarbeiter, der Kunden, der Kreditgeber und der Medien, nur insoweit berücksichtigt, als sie den Eigenkapitalgeberinteressen dienlich sind. Damit sind aber Konflikte vorprogrammiert, weil es zwar den Interessen der Shareholder entsprechen kann, z.B. Geschäftsbereiche mit nur mäßiger Rentabilität zu schließen oder zu veräußern, nicht unbedingt aber den Interessen der Belegschaft. Ob

z.B. die von *Jürgen Schrempp*, dem Vorstandsvorsitzenden von Daimler Chrysler, formulierte Konsensformel: „Was den Aktionären nützt, trägt auch den Ansprüchen anderer gesellschaftlicher Gruppen Rechnung“ einer Nachprüfung standhält, kann bezweifelt werden (Bea 1997, S. 543). *Klaus Volkert* hingegen, der Vorsitzende des Konzern- und Gesamtbetriebsrats der Volkswagen AG, weist im Gegensatz zu *Schrempp* darauf hin, dass eine Shareholder-Value-Strategie bei Volkswagen im Jahre 1993 zur Schließung von zwei Fabriken in Europa und zum Abbau von 30.000 Arbeitsplätzen allein in Deutschland geführt hätte (Volkert 1997, S. 123). Nur gewerkschaftlicher Druck und die auf der Basis der Mitbestimmung ausgehandelten Arbeitszeitkonzepte bei VW hätten dies zu verhindern vermocht (ebenda).

Im Shareholder-Value-Konzept kommt die **soziale Verantwortung** eines Unternehmens als eigenständige Dimension der Unternehmensführung nicht vor. Dies gilt auch für die aktuelle Diskussion um die Ausgestaltung der **Corporate Governance**, die fast ausschließlich aus der Interessenperspektive der Anteilseigner und des von ihnen bestellten Managements geführt wird (Albach 2004, S. 3; D'Alessio/Oberbeck, 1999, S. 523). Angesichts der sich auch in Krisenzeiten oftmals vervielfachenden Gehälter der Top-Manager bei gleichzeitig um sich greifenden Wirtschaftsskandalen internationaler Dimension erzeugen derart einseitige Führungskonzeptionen jedoch einen wachsenden Vertrauensverlust gegenüber den Unternehmen und Widerstand in der Öffentlichkeit (vgl. Albach 2004, S. 14).

Vor diesem Hintergrund soll im vorliegenden Beitrag der Frage nachgegangen werden, welche **empirisch nachweisbare Relevanz** die **soziale Verantwortung** im Rahmen der vielfach durch Eigentümerinteressen dominierten Unternehmensführung tatsächlich aufweist und in welcher Relation sie zum Unternehmenserfolg steht (Kapitel 2). Es wird sich in diesem Zusammenhang eine erhebliche Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit sozialer Verantwortung zeigen. Deshalb

soll im Anschluss daran ebenfalls untersucht werden, ob die diagnostizierte „**ethische Lücke**“ zwischen deklamierter und realisierter sozialer Verantwortung auch eine **Ursache in der akademischen Ausbildung** der Führungs-Nachwuchskräfte hat (Kapitel 3). Dies kann angesichts der wachsenden Zahl wirtschaftsethischer Lehrangebote an Universitäten, die durch eine eigene Untersuchung belegt wird, aber nicht eindeutig festgestellt werden, worauf im Schlusskapitel kurz eingegangen wird (Kapitel 4).

## **2. Die soziale Verantwortung als Leitidee der Unternehmensführung**

### **2.1. Standpunkte der Wirtschaftswissenschaft und der Wirtschaftspraxis**

Es fehlt nicht an **Bekanntnissen** hochrangiger Manager und angesehener Unternehmerpersönlichkeiten **zur sozialen Verantwortung** ihrer Unternehmen. *Reinhard Mohn* beispielsweise, Mitglied der Gründerfamilie und „Patriarch von Bertelsmann“ (Mohn 2003, S. 17), einer der bedeutendsten Unternehmer des 20. Jahrhunderts, spricht sich mit Nachdruck dafür aus, Unternehmen mit dem obersten Ziel zu führen, eine Leistung für die Gesellschaft zu erbringen (Mohn 2000, S. 185, 218; Mohn 2003, S. 17). Zugleich vertritt er unter der Maxime „Menschlichkeit gewinnt“ ein Führungskonzept, das die Bedeutung von Partnerschaft und Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Gesellschaft für die Sicherung des Unternehmenserfolgs hervorhebt (Mohn 2000, S. 161ff.). Er plädiert „aus Gründen der Menschlichkeit und des Erfolgs für eine Verfassung in der Wirtschaft, die auf einem humanen Fundament gründet“ (Mohn 2000, S. 201).

Auch *Pasquale Pistorio*, Chef von ST Microelectronics, Europas größtem Chiphersteller, betont die Notwendigkeit einer umweltschutz- und gesellschaftsorientierten Unternehmensführung und belegt dies

mit Beispielen aus seinem Hause. Er hebt u.a. die Senkung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes des Unternehmens hervor, die bis 2010 gegen Null gehen soll, sowie die wirtschaftlichen und zugleich ethischen Motive der Direktinvestitionen seines Unternehmens in Afrika (Pistorio 2004, S. 2).

*Heinrich von Pierer*, Vorstandsvorsitzender des Siemens-Konzerns, plädiert – ähnlich wie *Mohn* – für die Idee einer menschlichen Wirtschaft, in der sich moralisches Handeln für die Unternehmen langfristig auszahlen soll, und zwar sowohl in der öffentlichen Reputation des Unternehmens als auch in der Motivation der Mitarbeiter (von Pierer/Homann/Lübbe-Wolf 2003).

Doch wie sieht die **Wirtschaftsrealität** aus? Was soll die Öffentlichkeit von dem Plädoyer für eine menschliche Wirtschaft halten, wenn derselbe Vorstandsvorsitzende kurze Zeit später ankündigt, in seinem Konzern 2.500 Arbeitsplätze zu streichen und weitere 2.500 von Deutschland in Niedriglohnländer zu verlagern, wenn Betriebsrat und Gewerkschaft einer Arbeitszeitverlängerung auf 40 Stunden pro Woche nicht zustimmten (o. V. 2004a)? Wie groß kann das Vertrauen in die soziale Verantwortung von Unternehmen sein angesichts beispielloser Bilanzfälschungsskandale (Enron, Parmalat) und zweistelliger Millionenabfindungen für gescheiterte Topmanager, deren Unternehmen feindlich übernommen und zerschlagen wurde, was vielen Beschäftigten die Arbeitslosigkeit beschert hat (Mannesmann; o.V. 2004c)? Wie steht es tatsächlich um die moralische Verfassung der Wirtschaft, wenn in der letzten Berliner Rede seiner Amtszeit der deutsche Bundespräsident *Johannes Rau* „eine fröhlich um sich greifende Verantwortungslosigkeit“ diagnostizieren muss (Klaschka 2004, S. 3)?

Die Unternehmen sehen sich heute einem offenbar wachsenden **Vertrauensverlust** in der Öffentlichkeit gegenüber, der mit bloßen Bekenntnissen hochrangiger Manager zur sozialen Verantwortung allein nicht kompensiert werden kann. Es bedarf vielmehr der **glaubhaften**



Umsetzung einer umfassenden und damit auch die gesellschaftlichen Belange einbeziehenden Konzeption der Unternehmensführung, um diesem Vertrauensverlust entgegen zu wirken.

Vor diesem Hintergrund gewinnt beispielsweise das Konzept der **Corporate Social Responsibility (CSR)** für die Praxis an Bedeutung. Diesem Konzept zufolge sollen sich Unternehmen in einem ganz umfassenden Sinne als verantwortliche Mitglieder der Gesellschaft verstehen und verhalten. In seiner ursprünglichen, auf *Bowen* (1953) zurückgehenden Fassung wird CSR als die soziale Verpflichtung der Unternehmen interpretiert,

„to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society“  
(Bowen 1953, S. 6).

Andere Vertreter der CSR-Philosophie argumentieren, dass Unternehmen nicht der Gesellschaft im allgemeinen verpflichtet seien, sondern nur jenen ihrer Mitglieder, welche direkt oder indirekt von den Aktivitäten der Unternehmen betroffen seien und welche ihrerseits mit eigenen Interessen und Anliegen an die Unternehmen heranträten, womit die sog. **Stakeholder** angesprochen sind (Maignan/Ferrell 2004, S. 4). Die Stakeholder-Perspektive des CRS impliziert nach *Maignan* und *Ferrell* (2004, S. 5)

„that a business acts in a socially responsible manner when its decisions and actions account for, and balance, diverse stakeholder interests. Subsequently, we suggest that CSR designates the duty (motivated by both instrumental and moral arguments) to meet or exceed stakeholder norms dictating desirable organizational behaviors“.

Die Intention des Corporate-Social-Responsibility-Konzepts besteht somit darin, die Ziele und das Verhalten der Unternehmen zu transformieren und beides den Stakeholder-Interessen unterzuordnen, welche die neue Richtschnur des unternehmerischen Handelns bilden sollen.

Aus **wissenschaftlichem Blickwinkel** heraus zählt das CSR-Konzept zu den **ethisch-normativen Ansätzen** der Unternehmensführung, da es neue Normen als Maßstab für das unternehmerische Handeln vorgibt. Es stellt damit zugleich auch eine konkrete Ausprägung der **ethisch-normativen oder normativ-wertenden Richtung der Betriebswirtschaftslehre** dar, die Unternehmen dazu auffordert, eine bestimmte Norm zu realisieren und der Norm nicht entsprechende Zielvorstellungen zu verwerfen (Loitlsberger/Wagner 2003, S. 133; Raffée 1974, S. 60ff.). Damit tritt das CSR-Konzept aber in Konflikt zum vorherrschenden praktisch-normativen Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre.

In der **praktisch-normativen Sichtweise** werden die Unternehmensziele, die sich empirisch feststellen lassen (d.h. die „Normen der Praxis“), als Datum akzeptiert. Die Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre besteht dann darin, über Möglichkeiten hinsichtlich des Mitteleinsatzes zu informieren, der zur optimalen Realisation der gegebenen Ziele führt, was z.B. auf der Basis logischer oder empirischer Zusammenhänge geschehen kann, ohne dass dabei ein Werturteil gefällt bzw. eine Norm gesetzt werden muss (z.B. Heinen 1970, S. 22ff.; Wöhe 1974, Sp. 714ff.). Doch dieses praktisch-normative Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre ist seit langem umstritten (Schanz 1990, S. 125ff.). So kritisiert z.B. *Raffée*, dass ein unkritisches Anknüpfen betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre an den empirisch vorfindlichen Unternehmenszielen die bestehenden Wirtschaftsverhältnisse als gegeben hinnähme und die Wissenschaft damit Gefahr liefe, „ihre kritische Funktion zu vernachlässigen“ (Raffée 1974, S. 76), da sie auf den Entwurf alternativer (und möglicherweise

„besserer“) Zielsysteme verzichte. Er fordert daher, diese Einseitigkeit durch die Formulierung ergänzender, rational begründeter offener Wertungen im wissenschaftlichen Aussagesystem zu überwinden und geht damit über das praktisch-normative Selbstverständnis der Disziplin erheblich hinaus (Raffée 1974, S. 77f.). In jüngster Zeit finden sich erneut Kritik an der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre und Plädoyers zugunsten der normativ-wertenden Grundposition (vgl. Loitlsberger/Wagner 2003).

Die ethisch-normative Ausrichtung des Konzepts der Corporate Social Responsibility verweist nicht nur auf eine klassische methodologische Kontroverse in der Betriebswirtschaftslehre, sondern sie stellt auch eine Herausforderung für die **Marketing-Wissenschaft** dar. So erweitert das CSR-Konzept den Blickwinkel des traditionellen Marketing, das sich in erster Linie mit den Wünschen und Bedürfnissen nur einer Stakeholder-Gruppe beschäftigt, nämlich der Kunden, und dadurch andere Stakeholder, wie z.B. Mitarbeiter, Anteilseigner, Kapitalgeber, Politiker, Medien usw., tendenziell oder vollständig vernachlässigt.

Doch im Marketing existieren seit langem erweiterte und vertiefte Konzeptionen, welche neben den Unternehmens- und Kundeninteressen auch die Anliegen der Gesellschaft systematisch zu berücksichtigen suchen. Dazu zählen u.a. das **kommerzielle Social Marketing** als das unternehmerische Marketing für soziale Ziele und Ideen (Kotler/Zaltman 1973; Raffée/Wiedmann/Abel 1983), das **Human Concept**, das die Ergänzung des betrieblichen Zielkatalogs um humanitäre Normen fordert (Dawson 1969), sowie insbesondere das **gesellschaftsorientierte Marketing (GOM)** in der Version von Raffée und Wiedmann, das teilweise als ethisch-normatives Konzept zu verstehen ist (Raffée/Wiedmann 1987, S. 215ff.; Wiedmann 1989, S. 233ff.; Hansen/Bode 1999, S. 390ff.).

Vor allem das **Konzept des gesellschaftsorientierten Marketing (GOM)** kommt dem Anliegen der Corporate Social Responsibility

von Unternehmen sehr nahe. Es erweitert das traditionelle Konzept der marktorientierten Unternehmensführung in dreierlei Hinsicht, nämlich durch

- „- eine ganzheitliche und mithin erheblich erweiterte Umweltperspektive, bei der man sich nicht eng auf Kunden und Wettbewerb konzentriert, sondern darüber hinaus auch allgemeine gesellschaftliche Interessen und Entwicklungen sowie die sich daraus ergebenden Herausforderungen an das Unternehmen analysiert und bei allen Managemententscheidungen berücksichtigt;
- eine langfristige Perspektive, nach der nicht allein Gewinne oder speziell die kurzfristig gewinnbringende Ausnutzung vorhandener Abnehmerbedürfnisse, sondern der Aufbau und die langfristige Sicherung unternehmerischer Erfolgspotentiale im Zentrum stehen;
- den Versuch, gesellschaftliche Interessen und Unternehmensinteressen soweit wie möglich zu harmonisieren und soziale Verantwortung zu übernehmen“ (Raffée/Wiedmann 1987, S. 215).

Insbesondere die **„Leitmaxime der sozialen Verantwortung“** (Wiedmann 1989, S. 234), die u.a. die ethische Rechtfertigung des unternehmerischen Handelns und seiner Konsequenzen fordert, verdeutlicht den normativ-wertenden Schwerpunkt des GOM-Konzepts.

Während somit, neben den aktuellen Bekenntnissen hochrangiger Vertreter der Wirtschaftspraxis, seit langem auch Marketing- und Management-Konzeptionen existieren, in deren Zentrum ein gesellschaftsorientiertes Verständnis der Unternehmensführung einschließlich der Norm der sozialen Verantwortung stehen, scheinen die meisten Unternehmen in ihrem alltäglichen praktischen Handeln aber

ganz anderen Zielen zu folgen. Dies belegen zahlreiche empirische Studien, auf die im folgenden Kapitel eingegangen wird.

## **2.2. Empirische Erkenntnisse zur sozialen Verantwortung von Unternehmen**

### **2.2.1. Der Stellenwert sozialer Verantwortung im Rahmen der Unternehmenspolitik**

Will man die Bedeutung der sozialen Verantwortung im Rahmen der **Unternehmenspolitik** feststellen, so muss man den Blick auf die Ebene der Globalsteuerung der Gesamtinstitution „Unternehmen“ bzw. auf die „übergeordnete Politik des Ganzen“ richten (Gomez 1981, S. 77; Rühli 1986, S. 13). Das in der Unternehmenspolitik zum Ausdruck kommende Globalsteuerungsprogramm ist auf der obersten Leitungsebene eines Unternehmens verankert. Es umfasst die unternehmerischen Basiswerte, die langfristigen Unternehmensziele und -leitlinien sowie die grundlegenden Unternehmensstrategien. Es gibt damit die Richtlinien und Rahmenbedingungen für die Entscheidungen auf den nachgelagerten Leitungsebenen vor (Fritz 1995, S. 31f.).

Empirische Erkenntnisse über den Stellenwert der sozialen Verantwortung im Rahmen der Unternehmenspolitik ergeben sich u.a. aus einer Reihe von Forschungsarbeiten *Raffées* und seiner Schüler sowie einiger seiner Kollegen. So erkennt man in **Tabelle 1**, dass innerhalb der Hierarchie der **unternehmerischen Grundwerte**, die das Selbstverständnis eines Unternehmens bzw. die Unternehmensidentität bestimmen, die soziale Verantwortung, die ihren Niederschlag in der Mitarbeiter- sowie der Gesellschafts- und Ökologieorientierung findet, nur eine untergeordnete Rolle spielt. Dies belegen die beiden Studien von *Raffée* und *Fritz* (1992) sowie *Effenberger* (1998) ebenso übereinstimmend wie die Dominanz der kunden-, kosten-, produkt- und produktionsorientierten Grundhaltungen im unternehmerischen Selbstverständnis.

**Tabelle 1: Die Hierarchie der unternehmerischen Grundwerte in zwei empirischen Untersuchungen**

RAFFÉE/FRITZ (1992, S. 309) Rangordnung der Grundwerte:	EFFENBERGER (1998, S. 158) Rangordnung der Grundwerte:
1. Kundenorientierung	1. Kundenorientierung
2. Produkttechnische Orientierung	2. Kostenorientierung
3. Absatzmarktorientierung	3. Produktionsorientierung
4. Verkaufsorientierung	4. Technologieorientierung
5. Produktionsorientierung	5. Innovationsorientierung
6. Kostenorientierung	6. Mitarbeiterorientierung
7. Finanzielle Orientierung	7. Wettbewerbsorientierung
8. Innovationsorientierung	8. Gesellschafts- und Ökologieorientierung
9. Umweltschutzorientierung	
10. Mitarbeiterorientierung	
11. Wettbewerbsorientierung	
12. Technologieorientierung	
13. Öffentlichkeitsorientierung	
14. Gesellschaftsorientierung	
n = 144 Unternehmen	n = 141 Unternehmen

Zu einer ähnlichen Einschätzung der Bedeutung der sozialen Verantwortung gelangt man, wenn man ihre Stellung in der Hierarchie der **Unternehmensziele** betrachtet. Darüber gibt **Tabelle 2** Auskunft. Offensichtlich spielt die soziale Verantwortung ebenso wie die mit ihr verwandten Unternehmensziele, wie z.B. Umweltschutz sowie Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen, in der unternehmerischen Zielhierarchie ebenfalls eine nur untergeordnete Rolle. Dabei fällt besonders auf, dass diese drei gesellschaftsorientierten Ziele in der jüngsten Studie von *Schmidt* (2003) von noch geringerer Bedeutung sind als in den beiden älteren Studien von *Meffert* und *Kirchgeorg* (1989) sowie *Raffée* und *Fritz* (1992). Dies dürfte vor allem auf die

**Tab. 2: Die Hierarchie der Unternehmensziele in drei empirischen Untersuchungen**

MEFFERT/KIRCHGEORG (1989, S. 188)	RAFFÉE/FRITZ (1992, S. 310)	SCHMIDT (2003, S. 151)
Rangordnung der Ziele:	Rangordnung der Ziele:	Rangordnung der Ziele:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>2. Langfristige Gewinnerzielung</li> <li>3. Produktivitätssteigerung</li> <li>4. Kosteneinsparung</li> <li>5. Mitarbeitermotivation</li> <li>6. Image</li> <li>7. Erschließung neuer Märkte</li> <li>8. Umweltschutz</li> <li>9. Erhaltung von Arbeitsplätzen</li> <li>10. Marktanteil</li> <li>11. Kooperation mit dem Handel</li> <li>12. Umsatz</li> <li>13. Kurzfristige Gewinnerzielung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kundenzufriedenheit</li> <li>2. Sicherung des Unternehmensbestandes</li> <li>3. Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>4. Qualität des Angebots</li> <li>5. Langfristige Gewinnerzielung</li> <li>6. Gewinnerzielung insgesamt</li> <li>7. Kosteneinsparung</li> <li>8. Gesundes Liquiditätspolster</li> <li>9. Kundenloyalität</li> <li>10. Kapazitätsauslastung</li> <li>11. Rentabilität des Gesamtkapitals</li> <li>12. Produktivitätssteigerung</li> <li>13. Finanzielle Unabhängigkeit</li> <li>14. Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>15. Umsatz</li> <li>16. Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen</li> <li>17. Wachstum des Unternehmens</li> <li>18. Marktanteil</li> <li>19. Umweltschutz</li> <li>20. Soziale Verantwortung</li> <li>21. Ansehen in der Öffentlichkeit</li> <li>22. Kurzfristige Gewinnerzielung</li> <li>23. Macht und Einfluss auf den Markt</li> <li>24. Verbraucherversorgung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>2. Umsatzrentabilität</li> <li>3. Umsatz</li> <li>4. Kundenbindung</li> <li>5. Langfristige Gewinnerzielung</li> <li>6. Wachstum des Unternehmens</li> <li>7. Kundenzufriedenheit</li> <li>8. Kosteneinsparungen</li> <li>9. Liquiditätspolster</li> <li>10. Unternehmenswertsteigerung</li> <li>11. Sicherung des Unternehmensbestands</li> <li>12. Qualität des Angebots</li> <li>13. Produktivitätssteigerung</li> <li>14. Kurzfristige Ergebnissteigerung</li> <li>15. Unternehmensimage</li> <li>16. Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>17. Marktanteil</li> <li>18. Macht und Einfluss auf den Markt</li> <li>19. Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen</li> <li>20. Soziale Verantwortung</li> <li>21. Umweltschutz</li> </ol>
n = 197 Unternehmen	n = 144 Unternehmen	n = 57 Unternehmen

unterschiedlichen Stichproben zurückzuführen sein: Während die Befunde von *Meffert* und *Kirchgeorg* auf Unternehmensdaten beruhen, die aus solchen Branchen stammen, welche von ökologischen Problemen besonders betroffen sind und die Untersuchung von *Raffée* und *Fritz* auf einer für die westdeutsche Industrie repräsentativen Stichprobe basiert, liegt der Studie von *Schmidt* eine – allerdings nur teilweise realisierte – Vollerhebung aller am Neuen Markt börsennotierten Wachstumsunternehmen der sog. TIMES-Industrien zugrunde (Schmidt 2003, S. 133). Diese stark wachstumsorientierten und überwiegend jungen Publikumsgesellschaften der Branchen **Telekommunikation**, **Informationstechnologie**, **Multi-media**, **Entertainment** und **IT-Sicherheitstechnologien** setzen im Rahmen ihrer Unternehmenspolitik offenbar solche Akzente, unter denen klassische ökonomische Zielorientierungen gegenüber sozialen Zielvorstellungen wesentlich stärker in den Vordergrund treten. Diese Zusammenhänge sprechen dafür, dass trotz ihrer generell nur untergeordneten Bedeutung der Stellenwert der sozialen Verantwortung innerhalb der Unternehmenspolitik vermutlich situationsspezifisch variiert.

Die Betrachtung der Rangordnung von Grundwerten und Zielen der Unternehmen bringt die unternehmenspolitische Bedeutung der sozialen Verantwortung jedoch nur unzureichend zur Geltung. Im Rahmen einer multidimensionalen empirischen Analyse des institutionalen Führungskonzepts von Industrieunternehmen weist *Fritz* fünf grundlegende Dimensionen nach, unter denen neben der Markt-, der Produktions- und Kosten-, der Technologie- und Innovations- sowie der Mitarbeiterorientierung auch die Umwelt- und Gesellschaftsorientierung als eigenständige Führungsdimension erscheint (Fritz 1995, S. 193ff.; Fritz 1997, S. 57). Diese ökologisch und sozial ausgerichtete Grunddimension der Unternehmensführung korreliert positiv mit allen anderen Führungsdimensionen, insbesondere aber mit der



Produktions- und Kosten- sowie der Mitarbeiterorientierung. Ihre Korrelation mit der Marktorientierung ist die vergleichsweise schwächste, was darauf hindeutet, dass die Gesellschaftsorientierung als Leitidee der marktorientierten Unternehmensführung empirisch nicht sehr stark ausgeprägt ist (ebenda). Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass das Gesamtkonzept der Unternehmensführung durch die Umwelt- und Gesellschaftsorientierung inhaltlich weit weniger stark geprägt wird als durch die übrigen vier grundlegenden Führungsdimensionen (ebenda, S. 60).

Trotz ihres insgesamt eher nur untergeordneten empirischen Stellenwerts im Rahmen der Unternehmenspolitik sind die Gesellschaftsorientierung bzw. die soziale Verantwortung für den **Erfolg** von Unternehmen von Bedeutung. Dies wird in der Wirtschaftspraxis offenbar aber vielfach übersehen. Empirische Indizien für den Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg werden im folgenden Kapitel präsentiert.

### **2.2.2. Soziale Verantwortung und Unternehmenserfolg**

Die Frage nach dem **Zusammenhang zwischen dem wirtschaftlichen Unternehmenserfolg und der sozialen Verantwortung** von Unternehmen ist seit längerem Gegenstand der empirischen Forschung. In seiner Meta-Analyse 20 amerikanischer Studien aus den 70er und 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts gelangt *Ullman* aber zu keiner eindeutigen Antwort:

„Von den insgesamt 20 Analysen erbrachten 7 keinerlei Zusammenhänge, 7 ermittelten positive und 3 negative Korrelationen; 2 weitere Analysen erbrachten teilweise positive und negative Zusammenhänge und eine weitere Untersuchung entdeckte eine nichtlineare Beziehung in Form eines Maximums in der Mitte und absinkenden Extremwerten“ (Ullmann 1988, S. 918).

Obwohl man aufgrund dieser Diagnose *Ullmann* darin zustimmen muss, „dass der Grad der sozialen Verantwortung einen schlechten Indikator des wirtschaftlichen Erfolgs bildet und umgekehrt“ (ebenda, S. 922), fällt auf, dass in den 20 analysierten Studien weitaus häufiger positive als negative Zusammenhänge zwischen der sozialen Verantwortung und dem Unternehmenserfolg nachgewiesen worden sind.

In den 90er Jahren wurden in Deutschland wiederholt repräsentative Befragungen von Konsumenten durchgeführt, die deren Präferenz für Produkte sozial verantwortlich handelnder Unternehmen ermitteln sollten (Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V. (IMUG) 1997, S. 60ff., und 2004, S. 1f.). Zentrale Ergebnisse davon sind in **Tabelle 3** wiedergegeben.

Im Zeitvergleich wird deutlich, dass seit der ersten Hälfte der 90er Jahre das Konsumentensegment, das sozial verantwortliches Unternehmenshandeln zu honorieren beabsichtigt, geschrumpft ist. Es umfasst im Jahre 2003 trotzdem noch rd. 34 Prozent aller Konsumenten, die (immer oder oft) Produkte sozial verantwortlich handelnder Unternehmen präferieren würden, sofern auch Qualität und Preis dieser Produkte stimmen (Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V. (IMUG) 2004, S. 1f.). Es kann darüber hinaus nicht unbedingt davon ausgegangen werden, dass dieses Segment weiter schrumpfen wird. Vieles deutet nämlich darauf hin, dass nur die allgemeine Kommunikation und Diskussion über Verantwortlichkeit, Nachhaltigkeit etc. auf ein abnehmendes Interesse stoßen, während dagegen die konkreten Einzelthemen sozialer Verantwortlichkeit (z.B. Verzicht auf Kinderarbeit, Entwicklung umweltfreundlicher Produkte, Schaffung neuer Arbeitsplätze, Verzicht auf Tierversuche) über Jahre hinweg an Bedeutung nicht verloren haben (ebenda, S. 2).

Vor diesem Hintergrund ist es sicher kein Zufall, dass empirische Untersuchungen *Raffées* und seiner Schüler in den 90er Jahren einen **positiven Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und**

der sozialen Verantwortung von Unternehmen in Deutschland wiederholt nachgewiesen haben. So sind erfolgreiche Industrieunterneh-

**Tabelle 3: Die Präferenzen von Konsumenten für Produkte sozial verantwortlich handelnder Unternehmen**

Jahr	Anteil der Konsumenten, die Produkte sozial verantwortlich handelnder Unternehmen ..... bevorzugen würden:				
	immer	oft	manchmal	nicht	weiß nicht
1993	30%	28%	26%	11%	5%
1996	26%	30%	12%	8%	24%
1999	11%	33%	42%	7%	7%
2003	10%	24%	20%	32%	14%

Quelle: Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e. V. (IMUG) 1997, 2004

men im Vergleich zu den weniger erfolgreichen u.a. gekennzeichnet

- durch signifikant stärker ausgeprägte mitarbeiter-, umweltschutz- und gesellschaftsorientierte Grundhaltungen (Raffée/Fritz 1991, S. 1217; Raffée/Fritz 1997, S. 302),
- durch eine in signifikantem Maße intensivere Verfolgung mitarbeiter- sowie umwelt- und gesellschaftsorientierter Strategien, wie z.B. der Förderung der Mitarbeiter und der regelmäßigen Unterstützung kultureller bzw. gesellschaftlicher Einrichtungen (Raffée/Fritz 1991, S. 1220; Schmidt 2003, S. 182).

Eine genauere Übersicht ist den **Tabellen 4 und 5** zu entnehmen. Besonders hervorzuheben ist dabei, dass in **Tabelle 5** zwei Studien, die 12 Jahre auseinander liegen und auf völlig unterschiedlichen Stichproben beruhen, nämlich jene von *Raffée* und *Fritz* (1991) einerseits sowie *Schmidt* (2003) andererseits, zu einer weitgehend übereinstimmenden empirischen Einschätzung der Erfolgsrelevanz mitarbeiter- und gesellschaftsorientierter Strategien gelangen.

**Tabelle 4: Sozial relevante Grundhaltungen erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen**

Grundhaltungen	RAFFÉE/FRITZ (1991, S. 1220)			RAFFÉE/FRITZ (1997, S. 302)		
	weniger erfolgreiche Unternehmen	erfolgreiche Unternehmen	p	weniger erfolgreiche Unternehmen	erfolgreiche Unternehmen	p
Umweltorientierte Grundhaltung	$\bar{x}$ 4,17	$\bar{x}$ 4,79	**	$\bar{x}$ 4,21	$\bar{x}$ 4,65	*
Mitarbeiterorientierte Grundhaltung	3,98	4,71	**	4,10	4,72	**
Öffentlichkeitsorientierte Grundhaltung	3,06	4,27	**	2,96	4,11	**
Gesellschaftsorientierte Grundhaltung	2,58	3,11	*	2,30	3,28	**
Stichprobenumfang	n = 144 Unternehmen			n = 96 Unternehmen		
Erläuterung: $\bar{x}$ = Mittelwert; p = Signifikanzniveau des Tests auf unterschiedliche Mittelwerte („* = $p \leq 0,05$ “; „** = $p \leq 0,01$ “) Die Skala (1-7) misst die Bedeutung der Grundhaltungen für das unternehmerische Selbstverständnis, wobei höhere Skalenwerte eine größere Wichtigkeit implizieren.						

Die drei zitierten Studien belegen somit übereinstimmend, dass erfolgreiche Unternehmen in offenbar stärkerem Maße als weniger erfolgreiche Unternehmen eine im weitesten Sinne sozial orientierte Unternehmenspolitik verfolgen. Dieser Zusammenhang legt die Vermutung nahe, dass die sozial orientierte Unternehmenspolitik weniger einen ethischen Bewusstseinswandel der Unternehmen signalisiert, sondern aufgrund ihrer Vorteilhaftigkeit eher Ausdruck ökonomischer Rationalität ist (Fritz 1997, S. 138f.). Doch muss diese Frage letztlich offen bleiben, denn die soziale Orientierung bzw. Verantwortung von Unternehmen kann nicht ohne weiteres als strategischer Erfolgsfaktor oder Kausalfaktor des Unternehmenserfolgs angesehen werden (Ullmann 1988, S. 922). Der Zusammenhang dürfte vielmehr komplexer Art sein. So müssen Unternehmen z.B. über ausreichend disponible

**Tabelle 5: Sozial relevante Strategien erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen**

Strategien	RAFFÉE/FRITZ (1991, S. 1220)			SCHMIDT (2003, S. 182)		
	weniger erfolgreiche Unternehmen	erfolgreiche Unternehmen	p	weniger erfolgreiche Unternehmen	erfolgreiche Unternehmen	p
Förderung der Mitarbeiter	$\bar{x}$ 4,07	$\bar{x}$ 4,55	**	$\bar{x}$ 2,73	$\bar{x}$ 3,68	**
Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg/Kapital	2,68	3,21	*	3,63	3,42	n.s.
Soziales und kulturelles Engagement/ regelmäßige Unterstützung kultureller, gesellschaftlicher Institutionen	2,09	3,00	**	1,57	3,31	**
Regelmäßiger Dialog mit der Öffentlichkeit	2,07	2,68	**	nicht erhoben		
Stichprobenumfang	n = 144 Unternehmen			n = 57 Unternehmen		
Erläuterung: $\bar{x}$ = Mittelwert; p = Signifikanzniveau des Tests auf verschiedene Mittelwerte („*“ = p ≤ 0,05“; „**“ = p ≤ 0,01“; „n.s.“ = nicht signifikant“) Die Skalen (1-7 bzw. 1-5) messen das Ausmaß, in dem die Strategien verfolgt werden, wobei höhere Skalenwerte eine konsequentere Umsetzung implizieren.						

Ressourcen verfügen, die sie für Maßnahmen sozial verantwortlicher Unternehmenspolitik zur Verfügung stellen können. Insofern ist ein gewisses Maß an wirtschaftlichem Erfolg die notwendige Vorbedingung für sozial orientiertes Handeln und somit noch nicht dessen Folge. Ob die verfügbaren Mittel tatsächlich zu einem verstärkten sozialen Engagement der Unternehmen führen werden, dürfte darüber hinaus von weiteren Faktoren abhängen – etwa den Wertvorstellungen der Entscheidungsträger, der Unternehmenskultur oder dem erwarteten Erfolg, z.B. in Gestalt einer besseren Reputation in der Öffentlichkeit bzw. einer intensiveren Kundenbindung. Tritt ein solcher Erfolg aufgrund des realisierten sozialen Engagements dann tatsächlich auch ein, so wird sich dies günstig auf die künftige Bereitschaft des

Unternehmens auswirken, entsprechende Budgets bereitzustellen. Soziale Verantwortung und der Erfolg von Unternehmen werden somit höchstwahrscheinlich in einem **Prozess komplexer Wechselwirkung und reziproker Kausalität** miteinander verbunden sein (Raffée/Fritz 1991, S. 1220; Fritz 1997, S. 22ff.).

Zwar können die zitierten Studien *Raffées* und seiner Schüler diese komplexe Gesamtrelation zwischen sozialer Verantwortung und Unternehmenserfolg empirisch nicht rekonstruieren, doch weisen sie in diesem Kontext auf eine erstaunliche **Diskrepanz** hin. Während nämlich in der Hierarchie unternehmerischer Grundwerte, Ziele und Strategien die soziale Verantwortung regelmäßig den letzten oder einen der letzten Ränge einnimmt (vgl. Tabellen 1 und 2), zeigen sich in denselben Untersuchungen signifikante empirische Zusammenhänge mit dem Unternehmenserfolg (vgl. Tabellen 4 und 5). Eine weitergehende multivariate Analyse der Daten von *Raffée* und *Fritz* macht sogar deutlich, dass eine Strategie der regelmäßigen Unterstützung kultureller und anderer gesellschaftlicher Institutionen bezüglich ihrer Wichtigkeit von den befragten Managern im Durchschnitt zwar lediglich auf Rang 22 (von 28) gereiht wurde, den Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen aber stärker als alle anderen Strategien statistisch zu erklären vermag. Ähnlich verhält es sich mit einer weiteren Strategie, die häufig mit modernem Marketing-Denken in Verbindung gebracht wird, nämlich mit dem regelmäßigen Dialog mit der Öffentlichkeit; dieser erscheint in der Reihung der Wichtigkeit gar nur auf Platz 24 (von 28), trägt aber relativ gesehen am drittmeisten zur Erklärung des Unterschieds zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen bei (Fritz 1997, S. 188, 194). Ein analoges Ergebnis erzielt auch *Schmidt* (2003, S. 183). Diese Erfolgsrelevanz von sozial orientierten Grundhaltungen und Strategien kommt in ihrer niedrigen hierarchischen Einstufung unternehmenspolitisch u. E. nicht angemessen zum Aus-

druck. Die Unternehmen scheinen deshalb das Erfolgspotential sozialer Verantwortung im Rahmen ihrer Handlungen zu unterschätzen. Diese stellt nämlich ein nachweisbar erfolgsrelevantes Phänomen dar, dem daher in der Unternehmenspolitik eine generell höhere Beachtung zukommen sollte.

### **3. Die soziale Verantwortung als Gegenstand der akademischen Ausbildung**

#### **3.1 Grundlegende Überlegungen**

In den bisherigen Ausführungen ist eine **doppelte Diskrepanz** zwischen den Bekenntnissen zur sozialen Verantwortung einerseits und den Erkenntnissen zu ihrer tatsächlichen Relevanz im Rahmen der Unternehmenspolitik andererseits deutlich geworden: Zum einen stehen den Plädoyers hochrangiger Vertreter der Wirtschaft zu Gunsten der sozialen Verantwortung zahlreiche Wirtschaftsskandale gegenüber, welche die **Glaubwürdigkeit** der Bekenntnisse erschüttern. Zum anderen wird der sozialen Verantwortung innerhalb der Unternehmenspolitik der meisten Unternehmen bestenfalls die Bedeutung einer Randerscheinung beigemessen, während sie, bei genauerer empirischer Analyse, faktisch eine beachtliche Relevanz für den Unternehmenserfolg aufweist, was auf eine **unternehmenspolitische Fehleinschätzung** in den meisten Unternehmen schließen lässt.

Worauf aber beruhen diese bedenklichen Diskrepanzen und Irrtümer? Eine mögliche Antwort darauf hat *Ursula Hansen* bereits 1988 gegeben und auf der Ebene der individuellen Entscheidungsprozesse von Marketing-Managern eine „**ethische Lücke**“ diagnostiziert. Diese ethische Lücke entsteht ihrer Auffassung nach „durch Mängel bei der Wahrnehmung ethischer Probleme, der ethischen Beurteilung, der Entscheidungsfindung und -verarbeitung“, was ihr zufolge insbesondere darauf zurückzuführen ist, dass Manager im Rahmen ihrer **aka-**

**demischen Ausbildung** nicht genügend auf ethische Entscheidungssituationen vorbereitet werden (Hansen 1988, S. 711).

Die unzureichende Verankerung der Leitidee der sozialen Verantwortung in der Unternehmenspolitik kann damit auch **Ausdruck von Kompetenzdefiziten der Top-Manager und Führungskräfte** sein, an denen nach *Oberbeck* die Verwirklichung unternehmerischer Visionen in der Praxis generell häufig scheitert. Dies gelte insbesondere für die Umsetzung sozial orientierter Leitbilder im Unternehmen, da die vielfach technokratisch ausgerichteten „modernen“ Spitzenmanager die Notwendigkeit einer sozialen Integration im Unternehmen nicht sähen und demzufolge gegenüber dem sozialen Zusammenhalt indifferent seien sowie die Belegschaft nicht zu motivieren verstünden (Oberbeck 2003, S. 104f.). Auch diese Diagnose deutet nicht zuletzt auf erhebliche Ausbildungsmängel hin, die für die Entstehung sozialer Kompetenzdefizite der Manager verantwortlich sein können.

Welchen **Stellenwert** weisen die soziale Verantwortung und damit verbundene wirtschaftsethische Perspektiven in der **akademischen Ausbildung** auf? Wer diese Frage stellt, sieht sich unmittelbar mit einer **ideologiebehafteten Diskussion** darüber konfrontiert, ob es in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung überhaupt besonderer wirtschaftsethischer Lehrveranstaltungen oder gar spezieller Lehrstühle für Wirtschaftsethik bedarf. Diese werden mit dem Hinweis auf *Adam Smith* oft als überflüssig angesehen:

„Adam Smith war Moralphilosoph, seine Lehre, dass der Freihandel den „Wohlstand der Nationen“ vermehre, setzt voraus, dass alle Menschen gleich sind, dass ihre Wünsche sich durchsetzen können, dass sie nicht von Monopolen ausgebeutet werden, dass Freiheit der Berufswahl, dass Gewerbefreiheit, dass Achtung vor der Würde des Menschen, sei er Lieferant,



Kunde oder Mitarbeiter, herrscht. Wer Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre lehrt, lehrt Wirtschafts- und Unternehmensethik“ (Albach 1992, S. VIII).

Eine solche Position verlangt lediglich, dass die Fachvertreter der Wirtschaftswissenschaften die ethische Fundierung ihres eigenen Fachgebiets deutlich machen und damit zeigen, dass ein spezieller Ausbildungsschwerpunkt „Wirtschaftsethik“ nicht erforderlich ist (ebenda).

Die Entwicklung der Wirtschaftswissenschaften ist dieser Auffassung aber **nicht** gefolgt. So haben sich viele Ökonomen seit *Max Webers* Werturteilsfreiheitspostulat programmatisch zum Rückzug aus normativen und ethischen Fragen bekannt und sich einer positiven, empirischen Ökonomik verschrieben (Homann 1992, S. 76). Die oben bereits erwähnte Dominanz des praktisch-normativen Selbstverständnisses der Betriebswirtschaftslehre ist dafür ein Beleg. Zur Kompensation des damit einhergehenden und von vielen auch so empfundenen ethisch-normativen Orientierungsdefizits sind inzwischen an vielen Universitäten wirtschaftsethische Lehrangebote entwickelt oder sogar Lehrstühle für Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik eingerichtet worden. Im Folgenden wird darauf näher eingegangen.

### **3.2. Eine Bestandsaufnahme wirtschaftsethischer Lehrveranstaltungen an Universitäten**

Wohl kein anderer Bereich kann innerhalb der letzten Jahrzehnte an Universitäten derartige Zuwächse an akademischem Personal und Studenten verzeichnen wie jener der Wirtschaftswissenschaften. *Friga/Bettis/Sullivan* (2003) berichten, dass der Anteil betriebswirtschaftlicher Diplome bei den Bachelorprogrammen in den USA von 14 % im Jahr 1971 auf 21% im Jahr 2001 bzw. bei den Masterprogrammen von 11% auf 25% gestiegen ist. Auch das Ausmaß an

Kommerzialisierung bei der Vermittlung von Managementkompetenz hat hier eine herausragende Dimension angenommen. So vergeben US-amerikanische Universitäten mehr als 100.000 MBA-Diplome pro Jahr und decken damit etwa 85 % des Weltmarkts ab. Interessanterweise gibt es aber immer wieder auch Stimmen, die eine **Ausbildung zum Management** kritisch sehen, weil derartige Kompetenzen nur sehr eingeschränkt akademisch vermittelt werden könnten (vgl. o. V. 2004b). Als ein Beleg dafür wird angeführt, dass in der Öffentlichkeit besonders geschätzte CEOs, wie zum Beispiel Warren Buffet, Michael Dell, Bill Gates oder Jack Welch, keinen MBA erworben haben. Eine entgegengesetzte Position vertritt *Hamm*; er betont zunächst die Notwendigkeit, ökonomisches Handeln und ethische Verantwortbarkeit in Einklang zu bringen und spricht sich sodann vehement für eine wirtschaftliche Ausbildung bereits in den Grundschulen aus, wenn er schreibt (Hamm 1992, S.144):

„Man müsste diesen Menschen [ohne ökonomische Bildung] klarmachen dass sie gemeingefährlich sind, weil sie ( ... ) von Dingen, mit denen ein jeder in seinem Leben am häufigsten zu tun hat, nichts wissen und dennoch, ob sie es wollen oder nicht, über diese Dinge mitbestimmen.“

Konzentriert man sich auf die einzelnen Fächer eines betriebswirtschaftlichen Studiengangs, dann stellt sich die Frage nach der Sinnhaftigkeit einer Lehrveranstaltung über Wirtschaftsethik in noch höherem Maße. Während die Befürworter darauf hinweisen, dass eine überraschend große Anzahl angesehener Business Schools (z. B. Wharton in Pennsylvania, IESE in Barcelona) von Persönlichkeiten gegründet wurden, die dadurch die ethische Kompetenz von Managern verbessern wollten, liegen auch andere Studien vor, wonach sich eine akademische Ausbildung eher nachteilig auf die ethische Feinfühligkeit wirtschaftlicher Akteure auswirkt (Walsh/Weber/Margolis,

2003; o. V. 2003a). Dennoch haben nicht zuletzt die bereits oben angesprochenen Wirtschaftsskandale insbesondere in den USA die Forderung hervorgerufen, ethische Sachverhalte in MBA-Programme verstärkt zu integrieren (o. V. 2003b).

Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden der Versuch unternommen, einen Überblick über das **Ausmaß** zu vermitteln, **in dem Unternehmensethik an Universitäten mit wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen angeboten wird**. Ausgangspunkt dafür bildet eine Studie von *Cowton und Cummins* (2003), die dieser Frage für das Vereinigte Königreich von Großbritannien und Nordirland nachgehen. Neben dem in **Tabelle 6** enthaltenen Teilergebnis aus dieser Arbeit, berichten die Autoren von einem während der letzten Jahre signifikant gesteigerten Stellenwert unternehmensethischer Lehrveranstaltungen. Das Design der Umfrage wird in der eigenen Analyse zum Teil übernommen (etwa die Unterscheidung zwischen Wirtschaftsethik als Pflicht- oder Wahlfach) bzw. vereinfacht und die Erhebung für andere Grundgesamtheiten repliziert: zum einen für die TOP 20 „Business Schools“ in Nordamerika und Europa, zum anderen für alle deutschsprachigen Universitäten in Mitteleuropa. Auch bei der Datenerfassungsmethode wird aus Effizienzgründen an Stelle einer schriftlichen Befragung die Internetrecherche gewählt. Damit sinkt naturgemäß die Präzision der Aussagen, ihre *Tendenz* sollte jedoch erfasst werden können.

Einige Schwierigkeiten bei dieser Erhebung müssen allerdings erläutert werden, weil sich die Frage, ob die untersuchten Institutionen eigene Lehrveranstaltungen aus dem Bereich der Wirtschaftsethik anbieten oder nicht, als nicht immer eindeutig beantwortbar erweist. Zum einen gibt es Universitäten die behaupten, dass ethische Inhalte in vielen wirtschaftswissenschaftlichen Lehrveranstaltungen inhärent integriert seien (z. B. University of Pennsylvania: Wharton, Harvard Business School, European Business School Schloss Reichartshausen

(Oestrich-Winkel)). Zum anderen herrscht auch eine terminologische Vielfalt einschlägiger Inhalte. Der im Abschnitt 2 diskutierte Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) beispielsweise findet sich einerseits in Lehrveranstaltungen zu Themen, wie z.B.

- Unternehmens- und Führungsethik (Interessensabgleich zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten),
- Corporate Governance (Verantwortlichkeit von Vorständen gegenüber Aufsichtsräten und Anteilseignern),
- Corporate Citizenship (Rolle des Unternehmens im sozialen Umfeld sowie nachhaltiges Wirtschaften)

wieder. Andererseits gibt es aber auch – insbesondere im deutschen Sprachraum – Lehrangebote von Fachvertretern der Theologie, der Philosophie, der Psychologie und der Ökologie mit wirtschaftsethischen Inhalten. Bei der Erstellung von **Tabelle 6** wurde diesbezüglich großzügig vorgegangen und alle einschlägigen Aktivitäten berücksichtigt.

Da **Tabelle 6** bloß eine summarische Aufstellung wirtschaftsethischer Lehrangebote wiedergibt, können keine qualitativen Unterscheidungen getroffen werden. Zudem variiert das wirtschaftsethische Engagement sehr stark. Während an vielen Bildungseinrichtungen vereinzelt wirtschaftsethische Lehrveranstaltungen angeboten werden, haben einige wenige Universitäten bereits eigene Lehrstühle bzw. (Stiftungs-) Professuren (Universität Gesamthochschule Kassel, Universität Witten-Herdecke, Universität Halle-Wittenberg, Ludwigs-Maximilians-Universität München, Universität Eichstätt-Ingolstadt), bzw. Institute (Universität Marburg, Universität Tübingen) eingerichtet oder planen dies in Kürze zu tun (Universität Mannheim). Die Universität Bayreuth bietet sogar ein einschlägiges Studienprogramm (Bachelor und Master in Philosophy and Economics) an. Die Uni-

versität St. Gallen gilt diesbezüglich als Pionier in Mitteleuropa, weil es dort bereits seit 1987 einen Lehrstuhl für Wirtschaftsethik gibt (Stippel, 2004).

Die Spalten 2 bis 4 von **Tabelle 6** geben Anzahlen wieder und sind wegen der unterschiedlichen Grundgesamtheiten der betrachteten Regionen nicht direkt miteinander vergleichbar. Man erkennt jedoch

**Tabelle 6: Die Verankerung wirtschaftsethischer Lehrveranstaltungen an Universitäten**

Region	Lehrveranstaltungen aus Wirtschaftsethik werden ..... angeboten			Universitäten mit wirtschaftsethischen Lehrveranstaltungen (in %)
	als Pflichtfach	als Wahlfach	überhaupt nicht	
USA – Top 20 <sup>1)</sup>	6	9	5	75
Europa – Top 20 <sup>2)</sup>	6	6	8	60
Großbritannien <sup>3)</sup>	18	28	59	44
Deutschland <sup>4)</sup>	5	28	45	42
Österreich <sup>4)</sup>	1	4	6	45
Schweiz <sup>4)</sup>	0	2	3	40

<sup>1)</sup> Universitäten in Nordamerika, die MBA-Programme anbieten und dem ‚The Wall Street Journal, 2003‘ gemäß unter die führenden 20 einschlägigen Bildungseinrichtungen gereiht wurden.

<sup>2)</sup> Universitäten in Europa, die MBA-Programme anbieten und dem ‚The Economist, 2003‘ gemäß unter die führenden 20 einschlägigen Bildungseinrichtungen gereiht wurden.

<sup>3)</sup> Universitäten oder postsekundäre Bildungseinrichtungen im Vereinigten Königreich von Großbritannien und Nordirland, die wirtschaftswissenschaftliche Studien oder Lehrveranstaltungen auf „postgraduate“ Niveau anbieten (zitiert nach Cowton/Cummins 2003, S. 41).

<sup>4)</sup> Universitäten in Deutschland, Österreich bzw. der Schweiz, die wirtschaftswissenschaftliche Studien oder Lehrveranstaltungen anbieten (Vollerhebung).

einerseits den etwas ausgeprägteren Stellenwert, den Lehrveranstaltungen aus Wirtschaftsethik bei Wahlfächern in US-amerikanischen MBA-Programmen (komparativ gesehen zu den europäischen) einnehmen. Andererseits sind es die Universitäten in den deutschsprachigen Ländern Mitteleuropas, an denen sich ihr traditionell breites Fächerspektrum auch in vergleichsweise häufig vorzufindenden fakul-

tativen Vorlesungen über Unternehmensethik manifestiert; in ähnlicher Weise äußern sich die relativ liberalen Vorgaben der Studienpläne an den deutschsprachigen Universitäten hinsichtlich der Pflichtfächer in einer geringen Anzahl von Fällen, in denen Wirtschaftsethik jedenfalls kolloquiert werden muss. Die Situation in diesen Ländern ist also sehr ähnlich und unterscheidet sich insgesamt nur wenig von jener in Großbritannien und Nordirland, obwohl in den letztgenannten Gebieten deutlich mehr wirtschaftsethische Pflichtveranstaltungen angeboten werden.

Spalte 5 von **Tabelle 6** zeigt jene Prozentsätze, die sich als Quotienten der Summen aus Spalten 2 und 3 bzw. 2, 3 und 4 ergeben. Trotz der erheblichen, vorher aufgezeigten qualitativen Heterogenität bieten diese Ergebnisse über die einzelnen Regionen hinweg betrachtet ein ziemlich konsistentes Bild. In den renommierten MBA-Programmen gibt es zwar öfter wirtschaftsethische Lehrangebote als an den traditionellen akademischen Ausbildungsstätten (75% bzw. 60% gegenüber knapp mehr als 40%), das überrascht aber schon deshalb nicht, weil diese Einrichtungen in der Regel rascher auf aktuelle Entwicklungen der Nachfrage reagieren; gerade hier ist es in jüngster Zeit zu einem Umdenken gekommen (siehe oben). Es ist zu erwarten, dass im Laufe der nächsten Jahre auch die traditionsbewussten Universitäten Mitteleuropas diesem Trend folgen werden und sich daher das Lehrangebot im Fach Wirtschaftsethik erweitern wird. Diese Annahme wird auch gestützt durch verschiedene Entwicklungen, die diesbezüglich zu beobachten sind:

- Immer mehr Unternehmen deklarieren im Rahmen ihrer Corporate Communications ihre ethischen Handlungsprinzipien oder ihre ‚rules of conduct‘;
- Universitäten oder andere Einrichtungen bieten zunehmend Ethik-Zertifikate an oder vergeben Preise für ethisches Verhalten (z. B. das Sanford Bernstein & Co. Center for Leader-

ship and Ethics an der Columbia Business School – <http://www-1.gsb.columbia.edu/ethics/>);

- die Europäische Union wird im 6. Rahmenprogramm ethische Fragestellungen in Wissenschaft und Gesellschaft fördern (vgl. [http://fp6.cordis.lu/fp6/callsactivity.cfm?ID\\_ACTIVITY=622](http://fp6.cordis.lu/fp6/callsactivity.cfm?ID_ACTIVITY=622)); auch viele andere Institutionen fördern den Dialog von Wirtschaft und Ethik;
- Interessensgruppen entstehen, die von einer neuen Nachdenklichkeit geprägt sind und den Sinn der herrschenden Wirtschaftsdynamik hinterfragen (vgl. bspw. <http://www.sneep.info/main/start.htm>).

#### **4. Resümee**

Das Defizit in der Wahrnehmung der sozialen Verantwortung als eines erfolgsrelevanten Aspekts der Unternehmensführung ist zum Teil vermutlich auch durch Defizite in der akademischen Ausbildung der Führungsnachwuchskräfte entstanden. Durch das gegenwärtig bereits erreichte und weiter zunehmende Ausmaß wirtschaftsethischer Lehrangebote dürfte sich dieses Defizit in Zukunft aber verringern.

Die Frage, ob verantwortungsbewusstes ökonomisches Handeln aber wirklich ‚gelehrt‘ werden kann und wie dies geschehen sollte, konnte in diesem Beitrag nicht konklusiv beantwortet werden. Ein Aspekt, den die Autoren zunächst im Rahmen ihrer Tätigkeiten als Studenten und Assistenten, später als Universitätsprofessoren immer wieder beobachtet haben, blieb bisher noch ausgespart: nämlich die Vorbildwirkung der akademischen Lehrer. Die Vermittlung ethischer Sachverhalte bleibt unglaubwürdig und damit unwirksam, wenn der Lehrer nicht auch ein Beispiel durch sein persönliches Handeln setzt. Ein akademischer Lehrer darf nicht danach trachten, nur durch fachlichen Inhalt die Grundvoraussetzung für einen Lernfortschritt zu schaffen, sondern er muss auch Visionen über das Fach und dessen größere Zu-

sammenhänge vermitteln, um seine Hörer für seine Disziplin zu begeistern und ihnen zugleich auch Lebensorientierung mitzugeben. Auch hier existiert aber noch ein Defizit in der akademischen Ausbildung, das einer Reduktion bedarf.



## Literatur

- Albach, H. (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik im Trend, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1/1992 (Unternehmensethik), S. VII-VIII.
- Albach, H. (2004): Corporate Governance – Large and Small Corporations, Agents, Principals, Competitors, in: Fandel, G. et al. (Eds.): Modern Concepts of the Theory of the Firm, Berlin, Heidelberg 2004, S. 3-18.
- Bea, F. X. (1997): Shareholder Value, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium Nr. 10/1997, S. 541-543.
- Bowen, H. R. (1953): Social Responsibilities of the Businessman, New York 1953.
- Cowton, C. J./Cummins J. (2003): Teaching Business Ethics in UK Higher Education: Progress and Prospects, in: Teaching Business Ethics, 7/2003, S. 37-54.
- D'Alessio, N./Oberbeck, H. (1999): „Macht der Banken“: Anmerkung zum Verhältnis von Eigentum, Kontrolle und gesellschaftlicher Entwicklung, in: Hesse, H./Rebe, B. (Hrsg.): Vision und Verantwortung, Hildesheim 1999, S. 521-536.
- Dawson, L. M. (1969): The Human Concept: New Philosophy for Business, in: Business Horizons, Vol. 12, Dec. 1969, S. 29-39.
- Effenberger, J. (1998): Erfolgsfaktoren der Strategieberatung, Stuttgart 1998.
- Friga, P./Bettis, R./Sullivan R. (2003): Changes in Graduate Management Education and New Business School Strategies for the 21st Century, in: Academy of Management Learning and Education, Vol. 2, Nr. 3/2003.
- Fritz, W. (1995): Marketing-Management und Unternehmenserfolg, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- Fritz, W. (1997): Erfolgsursache Marketing, Stuttgart 1997.
- Gomez, P. (1981): Modelle und Methoden des systemorientierten Managements, Bern, Stuttgart 1981.
- Hamm, H. (1992): Wirtschaften für wen?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1/1992 (Unternehmensethik), S. 137-145.
- Hansen, U. (1988): Marketing und soziale Verantwortung, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg., Nr. 6/1988, S. 711-721.
- Hansen, U./Bode, M. (1999): Marketing & Konsum, München 1999.

- Heinen, E. (1970): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 1970.
- Homann, K. (1992): Marktwirtschaftliche Ordnung und Unternehmensethik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1/1992 (Unternehmensethik), S. 75-90.
- Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V. (IMUG) (1997): Unternehmenstest, München 1997.
- Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V. (IMUG) (2004): Ergebnisse einer IMUG-Mehrthemenumfrage zu „Verbraucher und Corporate Social Responsibility“, in: IMUG NEWS Sonderausgabe Juli 2003, <http://www.imug.de>, abgerufen am 21.05.2004.
- Klaschka, N. (2004): Attacke auf „eine um sich greifende fröhliche Verantwortungslosigkeit“, in: Braunschweiger Zeitung, 13. Mai 2004, S. 3.
- Kotler, P./Zaltman, G. (1973): Social Marketing: An Approach to Planned Social Change, in: Lazer, W./Kelley, E. J. (Eds.) Social Marketing, Homewood Ill. 1973, S. 52-69.
- Loitlsberger, E./Wagner, U. (2003): Zum Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als normative Wissenschaft, in: Journal für Betriebswirtschaft, 53. Jg., Nr. 4/2003, S. 128-147.
- Maignan, I./Ferrell, O. C. (2004): Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 32, No. 1/2004, S. 3-19.
- Meffert, H./Kirchgeorg, M. (1989): Umweltschutz als Unternehmensziel, in: Specht, G., et al. (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen, Stuttgart 1989, S. 179-199.
- Mohn, R. (2000): Menschlichkeit gewinnt. Eine Strategie für Fortschritt und Führungsfähigkeit, Gütersloh 2000.
- Mohn, R. (2003): „Die Familie kann nichts durchsetzen“, Interview, in: DIE ZEIT Nr.32, 31. Juli 2003, S. 17.
- Oberbeck, H. (2003): Ein spezifischer Engpass für Unternehmensentwicklung: Top-Manager und Führungskräfte mit Kompetenzdefiziten, in: Lompe, K./Oberbeck, H. (Hrsg.): Innovation – regional und global, Hildesheim 2003, S. 103-114.
- o. V. (2003a): MBAs Need More Than Ethics 101, in: BusinessWeek online, January 21<sup>st</sup>, 2003.
- o. V. (2003b): The Newest MBAs Are Still Gung Ho, in: BusinessWeek online, June 16<sup>th</sup>, 2003.

- o. V. (2004a): Siemens wagt Machtprobe um 40-Stunden-Woche, in: Handelsblatt Nr. 66, 2./3./4. April 2004, S. 1.
- o. V. (2004b): Special report Business schools – But can you teach it?, in: The Economist, May 22<sup>nd</sup> 2004, S. 75-77.
- o. V. (2004 c): Mannesmann-Prozess geht in Revision. Viel Kritik an den Freisprüchen, <http://www.wdr.de>, abgerufen am 25.07.2004
- Pellens, B. (2003): Shareholder Value – Was ist nach dem Börsencrash davon geblieben?, in: Die Betriebswirtschaft, 63. Jg., Nr. 1/2003, S. 1-4.
- Pierer, H. von/Homann, K./Lübbe-Wolf, G. (2003): Zwischen Profit und Moral, München 2003.
- Pistorio, P. (2004): „Wir müssen den Reichtum auf der Erde besser verteilen“, Interview, in: Handelsblatt Nr. 62, 29. März 2004, S. 2.
- Raffée, H. (1974): Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974.
- Raffée, H./Fritz, W. (1991): Die Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen im Vergleich, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61. Jg., Nr. 11/1991, S. 1211-1226.
- Raffée, H./Fritz, W. (1992): Dimensionen und Konsistenz der Führungskonzeption von Industrieunternehmen, in: Schmalbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jg., Nr. 4/1992, S. 303-322.
- Raffée, H./Fritz, W. (1997): Die Unternehmensidentität als Erfolgsfaktor in der Investitionsgüterindustrie, in: Backhaus, K., et al. (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb, Wiesbaden 1997, S. 293-307.
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (1987): Dialoge 2: Konsequenzen für das Marketing, Hamburg 1987.
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P./Abel, B. (1983): Sozio-Marketing, in: Irle, M. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Band 12, 2. Halbband: Methoden und Anwendungen in der Marktpsychologie, Göttingen u.a. 1983, S. 675-768.
- Rappaport, A. (1986): Creating Shareholder Value, New York, London 1986.
- Rühli, E. (1986): Konzeptionelle Überlegungen zur marktorientierten Unternehmensführung, in: Rühli, E./Wehrli, H.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing und Management, Bern, Stuttgart 1986, S. 9-23.

- Schanz, G. (1990): Die Betriebswirtschaftslehre als Gegenstand kritisch-konstruktiver Betrachtungen, Stuttgart 1990.
- Schierenbeck, H (1998): Shareholder Value-Management im Konzept Ertragsorientierter Banksteuerung, in: Die Bank Nr. 1/1998, S. 13-17.
- Schmidt, R. (2003): Marketing-Management und Unternehmenserfolg von Wachstumsunternehmen der TIMES-Branchen, Dissertation, Institut für Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Braunschweig 2003.
- Stippel P. (2004): Dient die Wirtschaft noch dem Menschen, Herr Professor Ulrich?, in: absatzwirtschaft 6/2004, S. 24-25.
- Ullmann, A. A. (1988): „Lohnt“ sich soziale Verantwortung?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jg., Nr. 9/1988, S. 908-926.
- Volkert, K. (1997): Qualifizierte Mitbestimmung oder Co-Management, in: Blöcker, A., et al. (Hrsg.): Die Reformfähigkeit von Staat und Gesellschaft, Frankfurt am Main 1997, S. 121-124.
- Walsh, J./Weber, K./Margolis, J.: Social Issues and Management: Our Lost Cause Found, in: Journal of Management, 2003
- Wiedmann, K.-P. (1989): Gesellschaft und Marketing – Zur Neuorientierung der Marketingkonzeption im Zeichen des gesellschaftlichen Wandels, in: Specht, G., et al. (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen, Stuttgart 1989, S. 227-246.
- Wöhe, G. (1974): Betriebswirtschaftslehre, Entwicklungstendenzen der Gegenwart, in: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp. 710-747.

## **Die Autoren**

**Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Fritz** ist Leiter der Abteilung (Lehrstuhl) Betriebswirtschaftslehre, insbes. Marketing im Institut für Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Braunschweig. Er ist darüber hinaus Dekan des Fachbereichs für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Technischen Universität Braunschweig und Honorarprofessor für Marketing an der Universität Wien.

**O. Univ.-Prof. Dr. Udo Wagner** ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing im Institut für Betriebswirtschaftslehre und Dekan der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Wien.