

Hielscher, Stefan

Working Paper

Moral als Produktionsfaktor: Ein unternehmerischer Beitrag zum strategischen Risikomanagement am Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms

Diskussionspapier, No. 2009-3

Provided in Cooperation with:

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

Suggested Citation: Hielscher, Stefan (2009) : Moral als Produktionsfaktor: Ein unternehmerischer Beitrag zum strategischen Risikomanagement am Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms, Diskussionspapier, No. 2009-3, ISBN 978-3-86829-114-8, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale), <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-8424>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/170313>

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

Moral als Produktionsfaktor:
ein unternehmensethischer Beitrag zum strategi-
schen Risikomanagement am Beispiel des Krupp-
schen Wohlfahrtsprogramms

Diskussionspapier Nr. 2009-3

des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg,
hrsg. von Ingo Pies,
Halle 2009

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 978-3-86829-113-1 (gedruckte Form)
ISBN 978-3-86829-114-8 (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

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

Der Artikel entwickelt in Auseinandersetzung mit Alfred Krupps Wohlfahrtsprogramm aus dem 19. Jahrhundert einen ordonomischen Beitrag zum strategischen Risikomanagement. Die These lautet, dass Unternehmen ‚Moral als Produktionsfaktor‘ einsetzen können, wenn es ihnen gelingt, mit Hilfe moralischer Bindungen Wertschöpfungsbeziehungen zu wichtigen Stakeholdern zu etablieren und zu stabilisieren. Auf diese Weise versetzen sich Unternehmen selbst in die Lage, nicht nur soziale Beziehungsrisiken im Kerngeschäft zu senken, sondern zudem erwünschte produktive Risiken einzugehen. Der Beitrag formuliert damit ein Argument, wie es Unternehmen gelingen kann, die im Rahmen von „Corporate Social Responsibility“ oder „Corporate Citizenship“ vorgetragenen moralischen Erwartungen so fruchtbar zu machen, dass sie ihrer Rolle als Agenten im Auftrag gesellschaftlicher Wertschöpfung (noch) besser gerecht werden können.

Schlüsselwörter: Corporate Risk Management, Ordonomik, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Moral als Produktionsfaktor, strategische Bindungen

JEL-Klassifikation: A12, D02, H41, M13, M14

Abstract

By analyzing the historical case of Alfred Krupp’s social welfare program of the 19th century, this paper develops an ordonomic contribution to corporate risk management. The paper argues that companies can employ ‘morality as a factor of production’ by a differentiated business strategy of moral commitments. Through such a risk management of strategic moral commitments, companies can not only considerably reduce their exposure to the unpreferable risks of losing core business relationships with important stakeholders. At the same time, business firms may increase their readiness to take preferable innovation risks so pivotal for long-term value creation. Ultimately, the paper develops an argument how companies can better live up to the role of being an agent of societal value creation often articulated by concepts such as “corporate social responsibility” or “corporate citizenship”.

Keywords: corporate risk management, ordonomics, corporate social responsibility, corporate citizenship, morality as a factor of production, strategic commitments

JEL-Classification: A12, D02, H41, M13, M14

Moral als Produktionsfaktor: Ein unternehmensethischer Beitrag zum strategischen Risiko- management am Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms

Stefan Hielscher*

Einleitung

Vor nunmehr gut zwanzig Jahren ‚adelte‘ Hans-Werner Sinn die unternehmerische Bereitschaft und Fähigkeit zur Risikoübernahme, indem er das Risiko – neben Arbeit und Kapital – als einen der wichtigsten Faktoren des Wachstums und der Wohlstandsentwicklung der letzten 200 Jahren identifizierte. Sinns kontraintuitive Einsicht lautet, dass es im Zuge der Industrialisierung durch die breite institutionelle Etablierung von Versicherungs- und Kreditmärkten nicht nur gelungen sei, unerwünschte Risiken in Wertschöpfungsprozessen zu senken und Sicherheit zu produzieren. Zudem wurden dadurch, so Sinn, insbesondere Unternehmen in die Lage versetzt, erwünschte produktive Risiken einzugehen. Auf diese Weise konnten sie für den langfristigen Wachstumserfolg einer Volkswirtschaft konstitutiv wichtige Wertschöpfungspotentiale aneignen. Aus diesem Grund lautete seine These: *Risiko ist ein volkswirtschaftlicher Produktionsfaktor*.¹

In der deutschsprachigen Unternehmensethik existiert ein Theorieangebot, das in der Literatur als „Ökonomische Theorie der Moral“ gekennzeichnet wird.² Es weist Unternehmen die Rolle zu, Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Auftrag zu sein. Diesem Verständnis zufolge übernehmen Unternehmen die Funktion, gesellschaftliche Bedürfnisse zu befriedigen. Aus diesem Grund interpretiert die Ordonomik Gewinne im Leistungswettbewerb als ein Signal dafür, dass es dem Unternehmen gelungen ist, gemeinsam mit seinen Stakeholdern – Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern usw. – eine wechselseitig vorteilhafte Wertschöpfung zu organisieren. Unternehmen haben jedoch bei ihren Wertschöpfungsaktivitäten stets mit dem Problem zu kämpfen, dass Verträge nur eingeschränkt justiziabel sind. In einem solchen Umfeld können Unternehmen mittels moralischer Bindungen – d.h. mit Hilfe versicherungsähnlicher, institutioneller Arrangements – sich selbst als moralische Akteure konstituieren, sich glaubwürdig auf integrale Verhaltensweisen verpflichten und auf diese Weise bei ihren Stakeholdern produktive Gegenreaktionen auslösen. Aus diesem Grund argumentiert die Ordonomik, dass Unternehmen *Moral als betrieblichen Produktionsfaktor* einsetzen können, um mit ihrer Hilfe gemeinsam mit Stakeholdern Wertschöpfung zu organisieren.

* Für intensive Diskussionen und zahlreiche wichtige Anregungen möchte ich insbesondere Markus Beckmann, Johanna Braun, Ingo Pies und Alexandra von Winning herzlich danken.

¹ Vgl. hierzu Sinn (1985, 1986) und Sinn (1988).

² Vgl. Homann und Pies (1994b), Homann und Pies (1994a), Pies (2000) und ferner Pies und Sardon (2006) sowie Suchanek (2001, 2007). In neueren Veröffentlichungen wird der methodische Ansatz auch als Ordonomik ausgewiesen: als eine rational-choice-basierte Analyse von (Interdependenzen zwischen) Sozialstruktur und Semantik. Vgl. hierzu Pies (2007), Pies (2008) sowie Pies, Beckmann und Hielscher (2007).

Ziel dieses Beitrags ist es, beide Theoriestränge so miteinander zu verbinden, dass sie für die betriebswirtschaftliche Forschung und für die unternehmerische Praxis fruchtbar gemacht werden können. Die ordonomische These dieses Beitrags lautet, dass moralische Bindungen dazu beitragen können, (a) unerwünschte unternehmerische Risiken im Rahmen kooperativer Wertschöpfungsbeziehungen mit Stakeholdern zu senken und (b) erwünschte Innovationsrisiken freizusetzen, die es dem Unternehmen prinzipiell ermöglichen, neue Wertschöpfungspotentiale anzueignen, welche sich im Innovationswettbewerb als sehr produktiv (und profitabel) erweisen können. Diese These soll im Folgenden in Auseinandersetzung mit einer historischen Case Study – dem Kruppschen Wohlfahrtsprogramm des 19. Jahrhunderts – entwickelt werden. Die Argumentation gliedert sich in fünf Schritte.

Der erste Schritt (1.) referiert in Kürze den Stand der Forschung im Bereich des Risikomanagements. Der Befund lautet, dass – im Vergleich zu finanziellen, technologischen und geopolitischen Risiken – ‚soziale‘ (Beziehungs-)Risiken bisher eine eher untergeordnete Rolle in der betriebswirtschaftlichen Literatur spielen.

Der zweite Schritt (2.) interpretiert ausgewählte Elemente des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms als Bindungsarrangements zur Überwindung sozialer Dilemmata. Die These lautet, dass es Krupp durch erfolgreiches Experimentieren mit neuartigen Formen moralischer Bindungen gelingt, kooperative Wertschöpfungsbeziehungen zu wichtigen Kooperationspartnern zu etablieren und zu stabilisieren.

Der dritte Schritt (3.) argumentiert, dass es Krupp mit Hilfe eines differenzierten Managements moralischer Bindungen gelingt, sowohl direkte als auch indirekte Kerngeschäftsriskien produktiv anzugehen. Die These dieses Abschnitts lautet, dass sich systematisch vier Fälle moralischer Bindungen für einen unternehmerischen Umgang mit Kerngeschäftsriskien zu einer allgemeinen *Risiko-Strategie-Matrix* verallgemeinern lassen.

Der vierte Schritt (4.) entwickelt modellgestützt ein Argument, wie Moral als Produktionsfaktor im Leistungswettbewerb wirkt. Illustriert am Fall Krupp lautet die These: Moralische Bindungen sind produktiv, weil sie systematisch zur Teilung – und damit: zur Verringerung – des unternehmerischen Wertschöpfungsrisikos beitragen. Dabei hat die Risikosenkung zwei Effekte: Der erste Effekt besteht darin, dass sich – bei gegebenem Produktionsplan – der avisierte Unternehmensgewinn mit höherer Sicherheit einstellt. Der zweite Effekt jedoch ist dynamisch und wesentlich für das Argument: Bei gleicher Risikoeinstellung versetzt sich der Unternehmer mit Hilfe moralischer Bindungen selbst in die Lage, innovative Investitionspläne zu verwirklichen, die zwar ein größeres Risiko aufweisen, zugleich aber einen höheren erwarteten Gewinn versprechen. Das bedeutet: Richtig eingesetzt, kann Moral wie eine Versicherung wirken, die Wagnisbereitschaft erhöhen und als Produktionsfaktor die Wertschöpfung des Unternehmens positiv beeinflussen.

Der fünfte Schritt (5.) fasst die Argumentation in einem Fazit thesenartig zusammen.

1. Corporate Risk Management: Der unternehmerische Umgang mit Risiken

Das betriebliche Risikomanagement beschäftigt sich mit der Frage, wie das Unternehmen produktiv mit denjenigen Risiken umgehen kann, die entweder durch die eigenen Wertschöpfungsaktivitäten oder durch wertschöpfungsrelevante Aktivitäten anderer Marktteilnehmer im Umfeld des Unternehmens entstehen. Die Gefahren, die durch das Risikomanagement adressiert werden, umfassen dabei nicht mehr nur finanzielle, sondern auch technologische, politische und in zunehmendem Maße auch gesellschaftliche Risiken.

((1)) Traditionell befasst sich das unternehmerische Risikomanagement – das sog. „Corporate Risk Management“ – mit Risiken, die sich durch ungünstige Angebots- und Nachfrageentwicklungen auf Rohstoff-, Finanz- und Devisenmärkten einstellen können. Diese exogenen Marktrisiken beziehen sich auf die Gefahr, dass Schwankungen der Rohstoffpreise, der Fremd- und Eigenkapitalzinsen sowie des Aktien- oder Wechselkurses den Cash Flow negativ beeinflussen können. Aus Sicht des Unternehmens kann auf diese Weise die wichtigste Quelle für die Finanzierung zukünftiger, renditeträchtiger Unternehmensprojekte erodieren. Die Maßnahmen des Corporate Risk Managements umfassen daher in der Regel Finanzierungsinstrumente wie Preissicherungs- und Hedging-Geschäfte mit Derivaten und Optionen auf Kapital- und Rohstoffmärkten. Die Theoriedebatte zu Corporate Risk Management wird im Wesentlichen in der Finanzierungstheorie geführt und dreht sich in erster Linie darum, unter welchen Bedingungen derartige Hedging-Geschäfte geeignet sind, neben kurzfristigen Cash-Flow-Effekten auch langfristig positive Wirkungen auf den Unternehmenswert zu entfalten.³

((2)) Neben finanziellen Risiken sind Unternehmen zunehmend mit technologischen und (geo-)politischen Risiken konfrontiert. Während sich technologische Risiken vor allem auf einen verstärkten Einsatz von Informations- und Automatisierungstechnologie im Produktions- und Wertschöpfungsprozess beziehen, ist die zunehmende Relevanz geopolitischer Risiken im Wesentlichen auf die verstärkte internationale Geschäftstätigkeit transnationaler Unternehmen zurückzuführen. Beide Risiken können einen nachhaltigen (negativen) Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben, so dass Unternehmen im Rahmen eines strategischen (Risiko-)Managements verstärkt institutionelle Vorkehrungen treffen – etwa in Form umfangreicher IT-Abteilungen, durch die Vorstandsfunktion eines CIO (Chief Information Officer) oder durch den Aufbau von Abteilungen für externe Beziehungen als Stabstellen in großen transnationalen Unternehmen.

³ Die Debatte in der Finanzierungstheorie um ein geeignetes unternehmerisches Risikomanagement ist vergleichsweise jung. Der Grund: Aus Sicht der neoklassischen Finanzierungstheorie – genauer: aus Sicht des Modigliani-Miller-Paradigmas – trägt das unternehmerische Risikomanagement per se nicht zur Erhöhung des Unternehmenswertes bei, weil bei perfekten, symmetrisch verteilten Informationen auf Wettbewerbsmärkten die Anteilseigner selbst für eine adäquate Risikostreuung in ihrem Portfolio sorgen. Zusätzliche Maßnahmen des Risikomanagements durch das Unternehmen wirken unter diesen Bedingungen nicht wertsteigernd, sondern im Gegenteil für die Shareholder unternehmenswertmindernd. Die Theoriebildung im strategischen Risikomanagement konzentriert sich daher darauf, die von der Theorie abweichende unternehmerische Praxis im Wesentlichen durch Prinzipal-Agent-Probleme oder durch unterschiedliche Formen von Marktversagens zu erklären. Für die Theoriedebatte vgl. stellvertretend Froot, Scharfstein und Stein (1993), May (1995), Tufano (1998), Graham und Rogers (2002) sowie Fatemi und Luft (2002). Zur Theorie des Hedging vgl. grundlegend Stulz (1984).

((3)) Die Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR) zeigt, dass die unternehmerische Wertschöpfung (zunehmend) den Charakter eines komplexen – und höchst fragilen! – Prozesses kooperativer Wertschöpfungsbeziehungen annimmt. Unternehmensskandale wie Contergan, Bhopal oder Brent Spar verdeutlichen, dass sich die – zum Teil durchaus berechnete – gesellschaftliche Kritik an Unternehmen an neuralgischen Punkten des Wertschöpfungsprozesses öffentlichkeitswirksam entladen kann. Argumentativ unterstützt durch zivilgesellschaftliche Akteure wie Greenpeace, Amnesty International, Transparency International oder die Gewerkschaften, haben wichtige Kooperationspartner des Unternehmens – die sog. Stakeholder – einen nachhaltigen Einfluss auf den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens: So können *Mitarbeiter* die Verlagerung von Produktionsstandorten ins Ausland verhindern, *Zulieferer* können auf die Durchsetzung von Anti-Korruptionsmaßnahmen in Form von Ethik-Kodizes bestehen, *Kunden* können durch ein verändertes Nachfrageverhalten auf eine Verbesserung der Arbeits- und Sozialstandards drängen, und *Investoren* können auf das Unternehmen Druck ausüben, neue Umwelt- oder Gesundheitsstandards umzusetzen. Gerade weil erfolgreiche Kooperationsbeziehungen zu Stakeholdern institutionell so voraussetzungsreich sind, erweisen sie sich als eine bedeutende Quelle unternehmerischer Risiken.

((4)) Angesichts der Bedeutung sozialer Wertschöpfungsbeziehungen für den Unternehmenserfolg ist es bemerkenswert, dass die für die unternehmerische Praxis virulenten ‚sozialen‘ (Beziehungs-)Risiken in der Literatur des unternehmerischen Risikomanagements bisher eine eher untergeordnete Rolle spielen.⁴ Zwar befassen sich einige Autoren mit der strategischen Bedeutung von CSR für den unternehmerischen Wertschöpfungsprozess.⁵ Allerdings weisen nur wenige Autoren CSR eine systematische Funktion innerhalb des Risikomanagements zu.⁶

Der vorliegende Beitrag setzt genau an dieser Stelle an. Er interpretiert die unternehmerische Wertschöpfung als sozialen Prozess kooperativer Wertschöpfungsbeziehungen. Gerade weil viele wichtige Elemente in Kooperationsbeziehungen nicht justizierbar sind und zusätzlich viele neuartige Wertschöpfungsbeziehungen auf informeller Basis organisiert werden (müssen), ist das Unternehmen nicht nur auf vertragliche Bindungen, sondern auch auf ein professionelles Risikomanagement „moralischer“ Bindungen angewiesen, mit dessen Hilfe das Unternehmen glaubhaft signalisieren kann, dass es das Vertrauen wertschöpfungsrelevanter Stakeholder verdient.

Der folgende Abschnitt illustriert anhand des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms des 19. Jahrhunderts, dass ein (Risiko-)Management moralischer Bindungen bereits seit Beginn der Industrialisierung zum Kerngeschäft wachstumsorientierter Unternehmen gehört. Sodann systematisiert der Beitrag die Ergebnisse zu einer allgemeinen Risiko-Strategie-Matrix. Er zeigt zudem, wie es einem Unternehmen gelingen kann, mit Hilfe moralischer Bindungen nicht nur unerwünschte Risiken zu senken, sondern auch wünschenswerte Risiken freizusetzen und sich auf diese Weise einen First-Mover-Vorteil im Innovationswettbewerb zu verschaffen.

⁴ In der Praxis wird die Bedeutung von CSR für das unternehmerische Risikomanagement deutlich gesehen. Vgl. hierzu beispielhaft die öffentlichen Verlautbarungen von Vertretern der Dresdner Bank – Dresdner Bank AG (2008) – oder der Volkswagen AG – Manager Magazin (2008).

⁵ Vgl. Porter und Kramer (2002) und Porter und Kramer (2006).

⁶ Vgl. hierzu vor allem die Arbeiten von Godfrey (2005), Godfrey, Merrill und Hansen (2006), Kytte und Ruggie (2005) oder Fürst (2005).

2. Das Kruppsche Wohlfahrtsprogramm als Bindungsarrangement zur Lösung sozialer Interaktionsprobleme

Alfred Krupp gilt als eine der erfolgreichsten und markantesten Unternehmerpersönlichkeiten des 19. Jahrhunderts.⁷ Aber nicht nur als „Kanonenkönig“ war Krupp erfolgreich und berühmt⁸, sondern auch als Pionier der betrieblichen Sozialpolitik⁹. Das Argument dieses Abschnitts lautet: Krupps unternehmerischer Erfolg ist maßgeblich darauf zurückzuführen, dass er im Bereich der betrieblichen Sozialpolitik ein strategisches Risikomanagement moralischer Bindungen organisiert, das *für ihn und für andere* höchst produktiv ist. Dieses Argument wird anhand von fünf Aspekten des Kruppschen Innovations- und Wohlfahrtsprogramms entwickelt. Der erste Aspekt betrifft ((1)) Krupps Produktinnovation und die weit reichenden Folgen der Einführung einer Qualitätsgarantie; der zweite Aspekt ((2)) die Kruppsche Lohnpolitik und die Bereitstellung umfassender Zusatzleistungen. Der dritte Aspekt bezieht sich auf ((3)) das Kruppsche System der Gesundheitsvorsorge; der vierte Aspekt ((4)) auf Krupps Umgang mit Problemen kollektiven Handelns auf kommunaler und nationaler Ebene. Der fünfte Aspekt schließlich betrifft ((5)) die formale Fixierung der mit dem Wohlfahrtsprogramm verbundenen Rechte und Pflichten im Generalregulativ von 1872.

Die Argumentation dieses Abschnitts zeigt zum einen, dass Krupp sich sowohl auf dem Absatzmarkt als auch dem Arbeitsmarkt mit Risiken konfrontiert sieht, die als einseitige Dilemmastrukturen rekonstruiert werden können. Krupp verringert diese Risiken, indem er beide Dilemmata durch eine individuelle Selbstbindung seines Unternehmens löst. Zudem potenziert er die Wirkung dieser Selbstbindung, indem er sie *simultan* miteinander verknüpft. Zum anderen wird deutlich, dass Krupp im Bereich der Gesundheitsvorsorge 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.

((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.¹⁰ In den nächsten 20 Jahren arbeitet Alfred Krupp fieberhaft an der Erschließung neuer Märkte: Krupp sucht nach neuen Anwendungsmöglichkeiten für seinen Stahl, der in Punkto Festigkeit und Zähigkeit gegenüber den meisten bis dato bekannten Alternativen zwar weit überlegen, aber we-

⁷ Vgl. hierzu grundlegend auch Hielscher und Beckmann (2008).

⁸ Einen informativen Überblick über die eher Entwicklung der Krupp-Werke als „Kanonenschmiede des Reiches“ gibt die Einleitung bei Boelcke (1970; S. 26-34).

⁹ Vgl. hierzu die Einschätzung von McCreary (1968; S. 25, H.i.O.): „[O]ne of Germany’s greatest industrialists began doing *something* at a time when few did; that his were among the first steps toward industrial social responsibility...“.

¹⁰ 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 Berdrow (1937; Kapitel 1). Einen Kurzüberblick über die Anfangsjahre der Kruppschen Gussstahlfabrik gibt der Beitrag in Meyers Konversations-Lexikon aus dem Jahr 1877, vgl. o.A. (1877; S. 398-399).

nig bekannt ist. Mit Aufhebung der ersten Zollschranken 1834 begibt sich Krupp erst in Deutschland und später auch in Europa auf Geschäftsreisen, um sein innovatives Verfahren vorzustellen und Ideen für neue Produkte zu generieren. Zunächst produziert die Gussstahlfabrik einfache Gerberwerkzeuge, Stahlwalzenrohlinge und Stahlbesteck; später kommen Stempel für die staatlichen Münzpressen hinzu. Dann stellt Krupp zunehmend auf Fertigprodukte um: Er produziert den schweißnahtfreien Eisenbahnradreifen, 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. Aus diesem Grund geht Krupp schon ab 1833 dazu über, sich für die Güte seiner Produkte persönlich zu verbürgen: Er gibt allen Kunden eine weit reichende Qualitätsgarantie.¹¹

Aus sozialstruktureller Perspektive lässt sich Krupps Problem auf dem Absatzmarkt als einseitige Dilemmastruktur rekonstruieren. Im einseitigen Dilemma besteht eine asymmetrische Ausbeutungsbeziehung. Hier kommt es auf die Reihenfolge der Spielzüge an. Spieler B kann Spieler A ausbeuten, nicht jedoch umgekehrt.¹² Beide Interaktionspartner stehen vor der Möglichkeit zu kooperieren, wobei Spieler A eine Vorleistung zur Kooperation erbringen müsste. Hat Spieler A keine Gewissheit, dass der Spieler B ex post sein Kooperationsversprechen einhält, muss er fürchten, dass seine Vorleistung ausgebeutet wird und schreckt daher vor der Kooperation zurück. Für beide Spieler entsteht folglich das Risiko, dass eine eigentlich wechselseitig vorteilhafte Kooperation ex ante gar nicht erst zustande kommt, mit der höchst unangenehmen Folge, dass beide Seiten unter ihren Möglichkeiten blieben. Der Ausweg aus diesem Dilemma besteht in einer individuellen Bindung des B: Macht er seinen Verzicht auf die Ausbeutungsoption glaubwürdig, so veranlasst er A zu einem Verhalten, durch das sich beide besser stellen.

Obwohl Krupp dank seiner Gussstahl-Technologie qualitativ überlegene Waren produzieren konnte, begegnete 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 minderwertiges Eisen 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 langfristige 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 erweisen könnte, führte dazu, dass viele Kunden ex ante ihre Investition gar nicht erst tätigten. Aufgrund dieses Glaubwürdigkeitsproblems stellten sich letzten Endes *beide* Seiten – Krupp und seine Kunden – schlechter.

Krupp gelang es, diese kollektive Selbstschädigung durch eine Doppelstrategie zu überwinden. Zum einen nutzte er aufwändige Geschäftsreisen, um potentielle Kunden über die Vorzüge seiner Technologie zu informieren und dadurch Informationsasymmetrien abzubauen. Zum zweiten band er sich durch eine Garantieverklärung an die

¹¹ Vgl. Berdrow (1937; S. 33 f.).

¹² Für eine formale Darstellung einer einseitigen Ausbeutungsstruktur vgl. Kreps (1990; S. 65-67).

hohe Qualität. Dadurch machte er sich als Kooperationspartner glaubwürdig – und erzeugte einen substantiellen Nachfrageschub.

(2) 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.¹³ Um sein Qualitätsversprechen dennoch einhalten zu können, benötigt Krupp für die Gussstahlfabrik 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 besteht das Gros des Arbeitskräftepotentials aus hochgradig fluktuationsbereiten Wanderarbeitern, die in Erwartung steigender Löhne beständig von einer Fabrik zur anderen Fabrik wechseln.¹⁴ Diese mobilen Wanderarbeiter scheuen davor zurück, unternehmensspezifische Kenntnisse zu erwerben. Die Folge: Zu Beginn der Industrialisierung sind qualifizierte Arbeitskräfte knapp. Für Krupps Geschäftsmodell stellen diese gering qualifizierten Wanderarbeiter eine besondere Herausforderung – ein Knappheitsrisiko – dar.¹⁵ Aus diesem Grund verpflichtet sich Krupp schon früh 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.“¹⁶ Krupp verbindet mit dem Versprechen höherer Löhne die Hoffnung, dadurch seine Arbeiter zu einer Bindung an das Unternehmen ermutigen zu können. 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.“¹⁷

Doch Krupp belässt es nicht bei einer Erhöhung der Nominallöhne 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

¹³ 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 Herstellungszeit von Stahl von 24 Stunden auf weniger als eine halbe Stunde zu verkürzen und die Ausschussquote stark zu reduzieren.

¹⁴ 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 Werkwohnungen 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.“

¹⁵ Bei McCreary (1968; S. 42) liest man hierzu: „Mobility of trained manpower meant a constantly recurring loss of time and effort, which would be translated directly into higher production costs.“ Vgl. hierzu auch Ehrenberg (1909; S. 74-78).

¹⁶ Zitiert nach Berdrow (1937; S. 76).

¹⁷ Zitiert nach Stercken und Lahr (1992; S. 168).

Realeinkommens seiner Arbeiter führen. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Wohnsituation und der Güterversorgung seiner Arbeiter sowie für Kindergärten und Berufsschulen:

- 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 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 auf Dauer angelegtes Wohnungsbauprogramm, so dass in den 1870er Jahren schließlich 3277 Wohnungen für ca. 15.000 Menschen zur Verfügung stehen.¹⁸
- Die Ausweitung der Massenproduktion sowie der damit einher gehende massenhafte Zuzug von Arbeitern löst Preissteigerungen nicht nur 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 Speiseanstalt¹⁹ und mehrere auf die einzelnen Arbeiterkolonien verteilte Verkaufsstellen. Die Produktpalette umfasst Kolonialwaren, Schuh- und Eisenwaren, Manufakturwaren, Möbel und Betten sowie Nähmaschinen zu günstigen Einkaufspreisen.²⁰
- Krupp organisiert in Essen zudem den Bau und den Betrieb von beruflichen Schulen sowie von Betriebskindergärten, lange bevor durch eine adäquate Finanzstruktur die Gemeinden in die Lage versetzt werden, den Betrieb dieser Anlagen in kommunaler Eigenregie zu organisieren.

¹⁸ Zu Beginn der 1870er Jahre folgen die Kolonien „Nordhof“ und „Dreilinden“ sowie „Cronenberg“ und „Schedenhof“. Vgl. Baedeker (1912; S. 104).

¹⁹ Krupp investiert bereits früh in das soziale Umfeld seiner (Wander-)Arbeiter. Als eine der ersten Einrichtungen errichtet Krupp 1856 eine so genannte „Menage“, die für eine Unterkunft und für eine preiswerte Verpflegung für 200 unverheiratete Männer sorgt, die ihre Familien in der Heimat zurückgelassen haben. Vgl. Berdrow (1937; S. 36).

²⁰ Ein offizielles Kommuniqué der Prokura zu den Wohlfahrtseinrichtungen verweist auf den regen Zuspruch, den die Konsumanstalt in den 1870er Jahren 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).

Wenn 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 – weil produktive – Bindungsinvestitionen von ihrer Seite. In einer solchen Situation käme es zu einer kollektiven Selbstschädigung. Aus diesem Grund hat Krupp ein Interesse daran, sein Versprechen, höhere Löhne zu zahlen, nicht nur durch die kurzfristig geltenden Nominallöhne, sondern auch durch die langfristiger angelegten Zusatzleistungen wie die Konsumanstalt und den Wohnungsbau glaubwürdig zu machen.²¹ 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.“²²

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. Ohne die höhere Zahlungsbereitschaft seiner Kunden könnte er keine höheren Reallöhne zahlen, und ohne die höheren Löhne könnte er nicht jene Qualität produzieren, die bei seinen Kunden eine höhere Zahlungsbereitschaft weckt.

((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 zusätzliche Einkommen zu erzielen. Gleichzeitig fehlen in den schnell wachsenden Ballungszentren sanitäre Infrastruktur, Abwasserkanäle und eine zumindest rudimentäre medizinische Grundversorgung. Die Cholera-Epidemien der Jahre 1831, 1854, 1866 und 1874 raffen viele

²¹ Zur Bedeutung des Wohnungsbaus für die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen liest man in aller Deutlichkeit in einem Kommuniké der Prokura 1872: „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 informative Analyse bei Boelcke (1970; S. 69).

²² Zitiert nach Stercken und Lahr (1992; S. 149).

Menschen dahin und verdeutlichen sowohl die gravierenden hygienischen Probleme wie auch die unterentwickelte medizinische Infrastruktur in der Stadt Essen.²³

Auch im Bereich der Gesundheitsvorsorge wird Krupp schon äußerst früh aktiv. Bereits Alfred Krupps Vater Friedrich hatte 1814 die ersten Arztrechnungen seiner Mitarbeiter bezahlt.²⁴ Alfred Krupp setzt diese Praxis fort und richtet bereits Ende 1836 eine freiwillige Krankenversicherung ein.²⁵ 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“).²⁶ 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.²⁷

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 1866 baut Krupp das erste Betriebskrankenhaus. 1871 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.²⁸

Aus ordonomischer Perspektive lässt sich das Problem der fehlenden Gesundheitsfürsorge als mehrseitiges Gefangenendilemma zwischen den Arbeitern rekonstruieren. Im mehrseitigen Dilemma besteht eine symmetrische Ausbeutungsbeziehung. Sie bezeichnet prinzipiell jede Interaktion, in der die Spieler ein gemeinsames Interesse realisieren könn(t)en: Vor die Wahl gestellt, zur Realisierung des gemeinsamen Interesses beizutragen, bestehen jedoch für alle Akteure *individuelle* Anreize, die Vorleistung der anderen auszubeuten, ohne selbst den eigenen Beitrag zur Kooperation zu leisten. Hier besteht das Risiko, dass beide Spieler ohne geeignete institutionelle Vorkehrungen kollektiv unter ihren Möglichkeiten bleiben und das, *obwohl* beide Spieler ein *kollektives* Interesse an einer Zusammenarbeit haben. Dieses wechselseitige Dilemma bezeichnet

²³ Für einen Überblick über die Ausbreitung der Cholera-Epidemien in Deutschland im 19. Jahrhundert vgl. insbesondere Briese (2003; S. Band 1).

²⁴ Vgl. Stercken und Lahr (1992; S. 33) sowie Vossiek (1937; S. 13).

²⁵ Vgl. Vossiek (1937; S. 16).

²⁶ Vgl. Vossiek (1937; S. 19-28).

²⁷ Vgl. Baedeker (1912; S. 28).

²⁸ 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 der goldenen Ehrenmedaille. Vgl. Baedeker (1912; S. 130).

damit die Situationslogik jener Probleme, die auch als die „Tragik der Allmende“²⁹, die „Logik kollektiven Handelns“³⁰ oder als das „Trittbrettfahrerproblem“³¹ bei der Bereitstellung öffentlicher Güter bekannt sind. In solchen Situationen hilft keine individuelle Bindung, sondern nur eine kollektive Bindung: Alle Spieler müssen mit Anreizen konfrontiert werden, ihr Verhalten simultan zu ändern.

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 denen sich ihre Gesundheitsfürsorge verbessern ließe. Allerdings treten Trittbrettfahrerprobleme auf: Jeder einzelne Arbeiter hat einen Anreiz, eigene Beiträge zurückzuhalten und stattdessen auf die Vorleistung der anderen zu setzen. Weder ein gemeinsamer Fonds noch eine wechselseitige Versicherung kommen spontan zustande. Auch hier liegt eine kollektive Selbstschädigung vor: Die benötigten Kranken- und Sozialleistungen werden nicht bereitgestellt, obwohl dies für alle Arbeiter besser wäre.³²

Vor diesem Hintergrund lässt sich die Kruppsche Sozialversicherung als Bindungsservice interpretieren, den Krupp für seine Mitarbeiter bereitstellt. Krupp organisiert advokatorisch kollektives Handeln für seine Mitarbeiter. 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.³³ Und auch Krupp profitiert von diesem Arrangement, da er auf diese Weise krankheitsbedingte – teure! – Produktionsausfälle reduzieren kann.

((4)) Aber nicht nur die medizinische Infrastruktur kann mit den Anforderungen an eine schnell wachsende Industriemetropole nicht Schritt halten. Auch in der städtischen Bildung und im kommunalen Brandschutz klaffen große Lücken, die für Krupp hohe Risiken beinhalten. Um diese Risiken besser in den Griff zu bekommen, versucht Krupp bereits früh sowohl auf kommunaler Ebene als auch auf Reichsebene Anstöße und erste Unterstützung für die Organisation kollektiven Handelns zu geben.

²⁹ So der deutsche Titel des mittlerweile klassischen Beitrags von Hardin (1968).

³⁰ Vgl. grundlegend den Klassiker von Olson (1965).

³¹ Vgl. hierzu grundlegend Samuelson (1954).

³² 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 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.

³³ Wohlgedenkt: Die hier entwickelte Darstellung *rekonstruiert* die Systematik der Kruppschen Sozialversicherung als ein prinzipiell zustimmungsfähiges Bindungsarrangement. Zur Zeit ihrer Einführung begegnete 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 Beiträge 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. 79 f.)

Auf kommunaler Ebene unterstützt Krupp die städtischen Bemühungen zur Verbesserung der sanitären Infrastruktur und des Brandschutzes durch finanzielle Zuweisungen und die Bereitstellung von Know-How. Zudem fördert er die ersten Ansätze im städtischen Bildungswesen etwa durch großzügige Spenden und Zuweisungen für den Bau von Grundschulen und sonstiger Einrichtungen der Früherziehung. Niedrige Standards im Bereich der öffentlichen Gesundheit, der öffentlichen Bildung und des kommunalen Brandschutzes wirken sich negativ auf Krupps Produktionsprozess aus: Probleme in der öffentlichen Gesundheitsvorsorge bringen die Gesundheit seiner Belegschaft ernsthaft in Gefahr; eine unzureichende Früherziehung erweist sich als Nachteil für die Rekrutierung geeigneten Personals; Schwächen bei der Brandbekämpfung stellen ein hohes Sicherheitsrisiko für seine Fabriken dar. Krupp ist sich darüber im Klaren, dass gemeinnütziges individuelles Handeln – etwa durch freiwillige Spenden und Zuwendungen privater Personen – bei der Lösung dieser Probleme an seine Grenzen stößt. Aus diesem Grund kann Krupps politisches Engagement als Versuch gewertet werden, die zuständigen kommunalen und nationalen Entscheidungsträger von der Notwendigkeit der Organisation kollektiven Handelns zu überzeugen.

Als im Zuge des deutsch-französischen Krieges von 1870/71 die Versorgung von Soldaten und Kriegsinvaliden sowie ihrer Angehörigen die Stadt Essen vor große Herausforderungen etwa bei der Gesundheitsvorsorge stellt, zögert Krupp nicht, die kommunalen Kassen durch weitere Spenden und Hilfsleistungen zu entlasten. Gleichwohl hält Krupp die karitativen Maßnahmen für unzureichend, die er und andere Unternehmer zur Linderung der Kriegsfolgen in Essen durchführen. Aus diesem Grund wendet sich Krupp im Jahr 1871 an die preußische Generalität, um die Lösung der Kriegsofferproblematik durch eine geeignete Steuer auf nationaler Ebene voranzutreiben. In einem Brief schreibt er: „A tax can do this; it can be as high as possible; and the taxpayers will still be better off than those the tax is meant to benefit. It is an injustice that these people should be referred to charity.“³⁴

Wie auch bei den anderen Problemen geht es hier um die Bereitstellung eines öffentlichen Gutes. Aus sozialstruktureller Perspektive erfordert dessen Bereitstellung eine geeignete Lösung des Trittbrettfahrerproblems. Krupps karitatives Engagement kann dieses Problem allein nicht lösen. Krupps Schlussfolgerung: Er betätigt sich als politischer Unternehmer und schlägt eine Steuerlösung vor, um die Bereitstellung des öffentlichen Gutes auch öffentlich zu finanzieren. *Nota bene*: Von einer solchen Steuer wäre Krupp zwar selbst betroffen. Zugleich würde sie aber auch alle anderen mit ins Boot holen. Kurz: Krupp engagiert sich – aus eigenem Interesse – für eine kollektive Selbstbindung.

((5)) Die Gewährung und Durchsetzung von Rechten an geistigem Eigentum stecken im 19. Jahrhundert noch in den Kinderschuhen.³⁵ Zudem ist Krupp einem forciertem Wettbewerb in der boomenden deutschen und europäischen Stahlindustrie ausgesetzt. Krupp befürchtet, durch Industriespionage wichtige Erfindungen und Produktinnovationen an die Konkurrenz zu verlieren. Bereits 1857 schreibt Krupp: „Our secrets are our capital, and the capital is squandered as soon as they are known elsewhere.“³⁶

³⁴ Zitiert nach der englischen Übersetzung von McCreary (1968; S. 40-41).

³⁵ Bis weit in die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts bemüht sich Krupp beharrlich, jedoch ohne weitreichenden Erfolg um die Anerkennung von Patenten für seine Innovationen. Vgl. hierzu insbesondere Berdrow (1937; Kapitel 2).

³⁶ Brief an C. Meyer, Familien-Archiv Hügel II, B 199, zitiert nach der englischen Übersetzung von McCreary (1968; S. 43).

Aus der Sorge heraus, durch Spionage wichtige First-Mover-Vorteile im Wettbewerb einzubüßen, verlangt Krupp von seinen Mitarbeitern (fast) bedingungslose Loyalität. Diese umfasst insbesondere die Sicherung und Geheimhaltung seines wichtigsten Betriebskapitals: das Wissen um innovative Fertigungsprozesse für Stahl. Um die Treue seiner Mitarbeiter sicherzustellen, setzt Krupp – als Substitut für die bis dato noch unzuverlässige staatliche Rechtsdurchsetzung – auf ein duales System bestehend aus strenger Überwachung und harten Sanktionen bei Untreue einerseits sowie großzügiger Belohnung für Loyalität andererseits.

Zur Überwachung unterhielt die Firma ein umfangreiches Korps an Wachpersonal, das nicht nur für die Sicherheit der Werkstore zuständig war, sondern das auch für die Geheimhaltung neuer Produktionsprozesse sorgte. Zudem setzte Krupp in einigen Bereichen auf forcierte Arbeitsteilung, damit die wichtigsten Fertigungsschritte nur von wenigen (Vor-)Arbeitern vollständig überblickt und verstanden werden konnten. Wurde ein Mitarbeiter der Missachtung seiner strengen Treuepflichten überführt, wurde er fristlos entlassen und verlor sämtliche Rechte an allen Versicherungen, ungeachtet seiner bisherigen Einzahlungen.

Krupp setzt seine Wohlfahrtsinstitutionen also auch als strategisches Mittel der betrieblichen Geheimhaltung ein. Dabei verwendet er sie nicht nur als Instrument negativer Sanktionierung, sondern setzt sie auch zur Belohnung von Treue ein. So veranlasst Krupp 1871 die Einführung neuer Richtlinien für die Vergabe von Abfindungen und sonstiger freiwilliger Zuwendungen an seine Mitarbeiter. In einem Brief an die Prokura heißt es:

„1. faithful service rendered and long duration thereof; 2. great ability and the desire to fetter; 3. unavoidable initiation into secrets and disadvantage [to the firm] of departure through disclosure of knowledge gained which is by this means to be avoided.“³⁷

Auch andere Vorkehrungen des Wohlfahrtsprogramms – die Kranken- und Rentenversicherung, die Konsumanstalt, der betriebliche Wohnungsbau sowie das Engagement im Bildungswesen – können als Belohnung für die Loyalität seiner Arbeiter verstanden werden.³⁸ Schließlich schreibt Krupp diese Rechte am Wohlfahrtsprogramm und die Treuepflichten, die mit der Betriebszugehörigkeit zu seiner Firma verbunden sind, 1872 im Generalregulativ formal fest.³⁹

Aus sozialstruktureller Perspektive kann das Generalregulativ als ein Bindungsarrangement verstanden werden, das dazu beiträgt, eine einseitige Dilemmastruktur zwischen Krupp und seinen Arbeitern konstruktiv aufzulösen. Die Logik lautet wie folgt: Krupp steht ex ante vor der Wahl, qualifizierte und produktive Mitarbeiter einzustellen und anzulernen. Allerdings können diese Mitarbeiter ihre Produktivität erst dann voll entfalten, wenn er sie auch mit hochsensiblen Wissen über seine Produktionsprozesse vertraut macht. Ex post bestehen für seine Mitarbeiter jedoch starke Anreize, dieses Geheimwissen an Krupps Konkurrenz – sei es durch Abwanderung, sei es durch Spionage – zu großen Vorteilen zu veräußern. Antizipiert Krupp diese Ausbeutungsgefahr, wird es für ihn rational, seine Mitarbeiter nicht (oder nur partiell) in Betriebsgeheimnisse einzuweißen. Das volle Potential einer wechselseitig vorteilhaften Kooperation zwischen Krupp und seinen Mitarbeitern kann auf diese Weise nicht zur Entfaltung kom-

³⁷ Brief an die Prokura, Werks-Archiv IV, 314, zitiert nach der englischen Übersetzung von McCreary (1968; S. 42).

³⁸ Vgl. McCreary (1968; S. 46).

³⁹ Vgl. Schröder (1956).

men. Aufgrund dieses Opportunismusproblems kommt zu einer kollektiven Selbstschädigung. Aus diesem Grund wäre es für beide Seiten vorteilhaft, wenn sich die Mitarbeiter glaubhafter daran binden könnten, auf ihre Ausbeutungsoption ex post zu verzichten – etwa durch die Hinterlegung eines Pfandes. Das Problem: Ein mittelloser Arbeiter hat kaum Möglichkeiten eine solche Bindung einzugehen. Vor diesem Hintergrund lässt sich die enge Koppelung der materiellen und immateriellen Wohlfahrtsleistungen an die Betriebszugehörigkeit im Generalregulativ als ein Pfand verstehen, der seine *Mitarbeiter* in eine Situation versetzt, in der den Vorteilen des Geheimnisverrats gravierende Nachteile gegenüberstehen, so dass hierfür geringere Anreize bestehen. Spieltheoretisch betrachtet, bindet sich Krupp also nicht selbst, sondern bietet seinen Mitarbeitern einen Bindungsservice indem er sie mit einem Pfand ausstattet, dessen sie im Falle eines Wissensverrats verlustig gehen würden. Auf diese Weise stabilisiert er eine prekäre Kooperationsituation und macht eine wissensintensive – und daher: höchst produktive – Zusammenarbeit allererst möglich. In diesem Sinne kann das Kruppsche Generalregulativ als frühe Form eines modernen Verhaltenskodex interpretiert werden.⁴⁰

3. Strategisches Risikomanagement sozialer Wertschöpfungsbeziehungen: Eine Risiko-Strategie-Matrix

Die sozialstrukturell ausgerichtete Analyse des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms interpretiert die Innovations- und Produktionsaktivitäten eines Unternehmens als einen komplexen Prozess kooperativer Wertschöpfungsbeziehungen mit wichtigen Stakeholdern. In diesem Gefüge erweisen sich die den Kooperationsbeziehungen zugrunde liegenden Dilemmastrukturen als systematische Quelle unerwünschter Kerngeschäftsrissen. Mit Hilfe eines strategisch ausgerichteten Risikomanagements sozialer Wertschöpfungsbeziehungen gelingt es Krupp, die Risiken kollektiver Selbstschädigungen in Form einseitiger und mehrseitiger sozialer Dilemmata zu reduzieren. Ihnen ist ihre inhärente Win-Win-Perspektive gemeinsam: Es sind *moralische* Bindungen, weil sie sowohl die legitimen Fremdinteressen anderer – artikuliert in Form sozialer oder moralischer Anliegen – als auch das Eigeninteresse des Unternehmens fördern.⁴¹ Aus Sicht des Unternehmens besteht eine zentrale Eigenschaft moralischer Bindungen darin, dass sie die in Dilemmastrukturen inhärenten Kerngeschäftsrissen reduzieren und auf diese Weise nachhaltig zur unternehmerischen Wertschöpfung beizutragen imstande sind.

Abbildung 1 zeigt, wie die Case-Illustration des Kruppschen Risikomanagements systematisch differenziert werden kann zu einer Risiko-Strategie-Matrix alternativer Bindungen. In der vertikalen Dimension wird hinsichtlich der Art der Risikosituation unterschieden. Die Frage lautet: Aufgrund welcher archetypischen Form von Dilemmastruktur ist die Kooperationsbeziehung gefährdet? Die obere Zeile betrachtet mehrseitige Dilemmastrukturen, deren Überwindung einer kollektiven (Selbst-)Bindung be-

⁴⁰ Das Generalregulativ unterstreicht nicht nur Krupps virtuoson Umgang mit Dilemmastrukturen. Es unterstreicht auch den – aus heutiger Sicht als ambivalent einzuschätzenden – patriarchalischen Grundzug seiner Wohlfahrtsbemühungen sowie die – aus heutiger Sicht ebenfalls als kritisch einzustufende – starke Einschränkung der persönlichen Freiheit seiner Arbeiter. Vgl. hierzu auch die Kritik bei McCreary (1968; S. 48). Zur Logik von Verhaltenskodizes vgl. Beckmann und Pies (2007).

⁴¹ Vgl. hierzu auch die Einschätzung des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms durch den Historiker Eugen McCreary (1968; S. 49, H.d.V.): „[F]or its time it was a remarkable effort, revealing an intelligent understanding both of an employer's *self-interest* and the most pressing *needs* of a new but constantly expanding industrial *labour force*.“

darf. 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 nach der Quelle des Risikos gefragt. Die relevante Frage lautet: An welcher Stelle tritt das Risiko auf? Auch hier sind zwei Fälle zu unterscheiden: Die linke Spalte betrachtet Fälle, in denen das Unternehmen selbst die Quelle des Risikos ist, weil es durch sein mangelhaftes Bindungsverhalten relevante Wertschöpfungsbeziehungen mit Stakeholdern gefährdet. Diese Fälle werden als *direkte Kerngeschäftsrisiken* bezeichnet. Hier kann das Unternehmen durch eine eigene Verhaltensänderung Risiken senken, indem es sich – allein oder gemeinsam mit anderen – *direkt* und *selbst* an eine Regel bindet. Die rechte Spalte hingegen bezieht sich auf Fälle, in denen die Stakeholder die Quelle unternehmerischer Wertschöpfungsrisiken sind. Diese Fälle werden als *indirekte Kerngeschäftsrisiken* bezeichnet. Hier kann das Unternehmen *indirekt* Risiken senken, indem es einen Bindungsservice für Stakeholder (z.B. Kunden, Mitarbeiter oder Lieferanten) 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, wie ein Unternehmen ein Risiko-Management sozialer Bindungen organisieren kann.

Quadrant I betrifft ein indirektes Kerngeschäftsrisiko, weil eine *mehrseitige Dilemmastruktur* zwischen den Stakeholdern des Unternehmens zu einer kollektiven Selbstschädigung führt, die sich negativ auf den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens auswirkt. Die Besonderheit besteht darin, dass das Unternehmen nicht direkt Teil des mehrseitigen sozialen Dilemmas ist, sondern *indirekt* unter den Auswirkungen kollektiver Selbstschädigungen anderer leidet. Geeignete Maßnahmen des strategischen Risikomanagements zielen daher darauf, Bindungsservices für Stakeholder zur Verfügung zu stellen, damit diese sich *selbst* aus ihrer kollektiven Selbstschädigung befreien können und die negativen Auswirkungen für das Unternehmen reduziert werden. Krupps strategisches Management des *Krankheits- und Seuchenrisikos* illustriert diesen Fall: Überbevölkerung und eine unterentwickelte medizinische Infrastruktur in der schnell wachsenden Industriestadt Essen erleichtern die Ausbreitung von Seuchen und Epidemien und sind für Krupp mit unüberschaubaren Risiken bei der Produktionsplanung verbunden. Weil es seinen Arbeitern nicht gelingt, das Problem kollektiven Handelns bei der Bereitstellung der erforderlichen Gesundheitsvorsorge (Ärzte, Krankenhäuser und Sterblichkeitsstatistik) zu überwinden, institutionalisiert Krupp für seine Arbeiter eine Zwangsversicherung für den Krankheitsfall, die es ihm erlaubt, (a) das Auftreten von Infektionen früh zu erkennen, (b) ihre Ausbreitung wirksam(er) zu bekämpfen und (c) auf diese Weise die Wahrscheinlichkeit von Produktionsausfällen systematisch zu verringern.

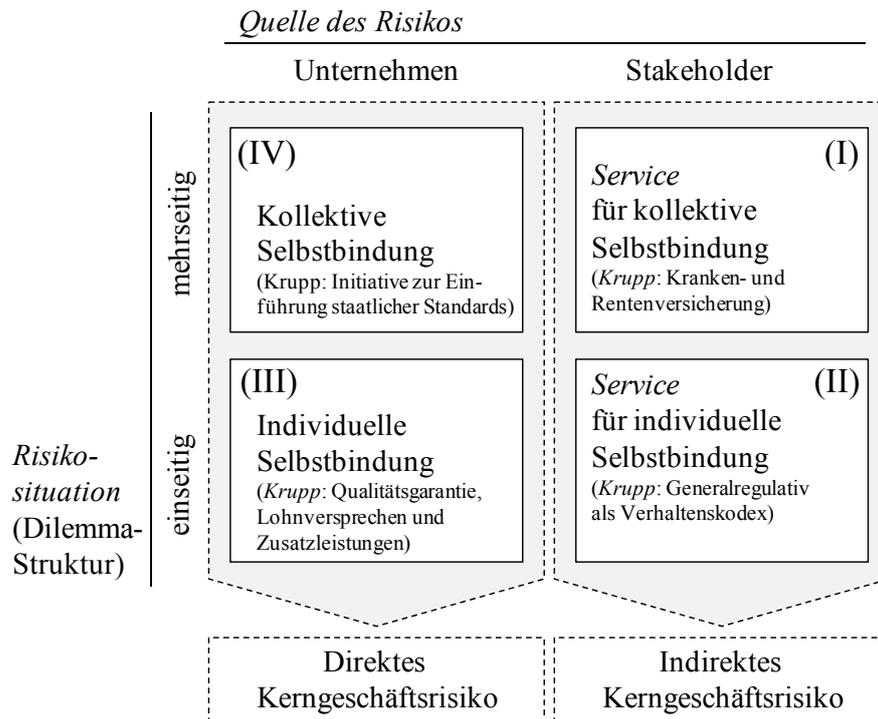


Abb. 1: Risiko-Strategie-Matrix⁴²

Quadrant II betrifft ein indirektes Kerngeschäftsrisiko, das dadurch entsteht, dass sich das mangelhafte Bindungsverhalten des Stakeholders in einer *einseitigen Dilemmastruktur* negativ auswirkt auf den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens. Obwohl das Unternehmen – im Unterschied zu Quadrant I – selbst Teil der Interaktionsbeziehung ist, ist es dennoch auf eine Änderung des Bindungsverhaltens von *anderen* angewiesen, um die Risiken kollektiver Selbstschädigung abzuwenden. Geeignete Maßnahmen des strategischen Risikomanagements fokussieren daher darauf, Bindungsservices für Kooperationspartner zur Verfügung zu stellen, damit diese sich ihrerseits glaubhaft an das Versprechen binden können, die Kooperationsvorleistung des Unternehmens nicht auszubeuten. Krupps strategisches Management des *Spionage- und Opportunismusrisikos* illustriert diesen Fall: Krupp fürchtet, durch Industriespionage wichtige Erfindungen und Produktinnovationen an die Konkurrenz zu verlieren. Aus der Sorge heraus, dadurch wichtige First-Mover-Vorteile im Wettbewerb einzubüßen, setzt Krupp im Generalregulativ von 1872 auf einen Mix von Verhaltensregeln, bestehend aus regelmäßiger Überwachung und strengen Pflichten (v.a. Treue gegenüber dem Unternehmen). Die Einhaltung dieser Pflichten wird durch großzügige Rechte (v.a. soziale Rechte in Form des Wohlfahrtsprogramms) belohnt, während diese bei Missachtung gänzlich verloren gehen.

Quadrant III beschreibt *direkte* Kerngeschäftsrisiken, die durch ein unzweckmäßiges (Bindungs-)Verhalten des Unternehmens in einseitigen Dilemmastrukturen entstehen. Nota bene: Hier ist das Unternehmen selbst die Quelle des Risikos. Allerdings kann hier die Schwierigkeit bestehen, dass das Unternehmen die Konsequenzen des eigenen Risikos erst dadurch spürt, dass die Kooperationsverweigerung des Partners die Zusam-

⁴² In Anlehnung an Hielscher, Pies und Beckmann (2009).

menarbeit gefährdet. Das Unternehmen leidet unter einem Risiko, das es selbst verursacht.⁴³ Das strategische Risikomanagement erfordert hier konkrete Schritte im Kerngeschäft des Unternehmens: Es geht um die Etablierung und Stabilisierung moralischer Bindungen, mit denen das Unternehmen den für die Wertschöpfung wichtigen Partnern glaubhaft signalisieren kann, dass es deren Vertrauen verdient. Krupps strategisches Management des *Fluktuationsrisikos* illustriert diesen Fall: Die hohen Fluktuationsraten der Belegschaft zu Beginn der Industrialisierung erweisen sich für das Kruppsche Qualitätsversprechen als große Herausforderung. Hohe Fluktuation bedeutet hohes Risiko: Durch Abwanderung verliert Krupp beständig bedeutsame Wissensbestände, die immer wieder ersetzt werden müssen. Statt Wanderarbeiter benötigt Krupp sesshafte Mitarbeiter, die bereit und fähig sind, spezifische (Humankapital-)Investitionen in die Fabrik und ihr soziales Umfeld vorzunehmen. Krupp reagiert auf dieses Problem mit einem Versprechen, indem er seinen Arbeitern höhere Löhne als bei der Konkurrenz in Aussicht stellt. Zusätzlich stellt er die Glaubwürdigkeit dieses Versprechen sicher durch sozialpolitische Investitionen in Lohnzusatzleistungen wie Arbeiterwohnungsbau, Konsumanstalt, Schulen und Kindergärten.

Quadrant IV beschreibt direkte Kerngeschäftsriskiken, die durch ein unzureichendes (Bindungs-)Verhalten in mehrseitigen Dilemmastrukturen entstehen. Hier sind sowohl das Unternehmen als auch seine Wettbewerber Quellen des Risikos. Die Kooperationsbeziehung droht zu scheitern, weil es schwierig ist, die Konkurrenten gleichsam „mit ins Boot zu holen“, um so zu verhindern, dass eigene Vorleistungen im Wettbewerb ausgebeutet werden. Geeignete Maßnahmen des strategischen Risikomanagements fokussieren daher auf die Möglichkeiten kollektiver Selbstbindung. Krupps Umgang mit den Problemen kollektiven Handelns auf kommunaler und nationaler Ebene illustriert hierfür eine Möglichkeit: Um Gefahren für seine Firma im Bereich von Gesundheit, Bildung und Brandschutz abzuwenden, versucht Krupp, durch politisches Engagement die zuständigen kommunalen und nationalen Entscheidungsträger von der Notwendigkeit der Organisation kollektiven Handelns zu überzeugen, um das diesen Problemen zugrunde liegende Trittbrettfahrerproblem zu lösen. Krupp bindet sich also nicht direkt, sondern setzt sich dafür ein, dass er und andere durch staatliche Regulierung gebunden werden. Ein aktuelles Beispiel bietet eine Initiative bekannter amerikanischer Internet- und Software-Unternehmen (namentlich: Google, Microsoft und Yahoo), die den amerikanischen Kongress aufforderten, ihnen die Herausgabe sensibler Kundendaten 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 eine von den betroffenen Unternehmen aktiv geforderte staatliche Regulierung zielte somit darauf ab, die eigene Erpressbarkeit – wettbewerbsneutral – zu mindern. Eine andere Möglichkeit besteht in 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 weitere Möglichkeit liegt in der Etablierung gemeinsamer Fonds, um öffentliche Güter bereitzustellen, von denen alle

⁴³ Bei komplexen Interaktionsbeziehungen kann es zum Beispiel im einseitigen Dilemma zu Fehlzuschreibungen kommen: Es ist nicht untypisch, dass aufgrund von Informationsasymmetrien das Unternehmen den Partner als Gefahr für die Kooperationsbeziehung ansieht, obwohl es durch sein eigenes fehlerhaftes Bindungsverhalten aktiv dazu beiträgt, dass die Kooperationsbeziehung zu scheitern droht.

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.

4. Moralische Bindungen als Versicherung

Moralische Bindungen können sich als äußerst produktiv erweisen. Das differenzierende Argument, das in diesem Abschnitt modellgestützt entwickelt wird, besagt, dass Moral ein betrieblicher Produktionsfaktor ist, wenn es dem Unternehmen mit Hilfe moralischer Bindungen und Bindungsservices gelingt, erstens *unerwünschte* Kerngeschäftsriskiken zu senken und zweitens *erwünschte* Innovationsrisiken einzugehen. Durch ein strategisches Risikomanagement sozialer Wertschöpfungsbeziehungen erhalten moralische Bindungen, so die These, den Charakter von Versicherungen, die eine produktive Wagnisbereitschaft freisetzen: Moral erlaubt es dann, höhere Wagnisse bei der Herstellung innovativer Produkte einzugehen, so dass neue Wertschöpfungspotentiale erschlossen werden, die ohne die moralische Bindung nicht ausgeschöpft werden könnten.

Dieses Argument wird erneut unter Rückgriff auf das Beispiel Krupp in vier Schritten entwickelt. Der erste Schritt ((1)) zeigt anhand des Risiko-Erwartungsnutzen-Diagramms, wie das Kruppsche Wohlfahrtsprogramm dazu beiträgt, als Versicherung unternehmerische Risiken zu senken und die Sicherheit der Kruppschen Produktionspläne zu erhöhen. Im zweiten Schritt ((2)) wird verdeutlicht, dass Moral auch die unternehmerische Wagnisbereitschaft erhöhen kann. Krupp hat sich durch diverse Bindungen selbst in die Lage versetzt, produktive Innovationsrisiken mit hohem Wertschöpfungspotential einzugehen. Der dritte Schritt ((3)) argumentiert, dass diese Risikofreisetzung nicht eine ausschließlich negative Konnotation – etwa in Form von Moral Hazard – verdient, sondern auch eine positive begriffliche Zuschreibung erhalten sollte.

((1)) Aus der Perspektive der Ordonomik lassen sich wichtige Kerngeschäftsriskiken auf soziale Dilemmata zurückführen, welche mit Hilfe eines differenzierten Managements von Bindungen und Bindungsservices produktiv in Angriff genommen werden können. Die in Abschnitt 3 entwickelte These lautet, dass sich Krupp durch ein derartiges Risikomanagement in die Lage versetzt, das unternehmerische Risiko substantiell zu senken.

Die Besonderheit besteht nun darin, dass diese Bindungsarrangements aus Sicht des Unternehmens Versicherungscharakter haben, weil sie es ermöglichen, einen Teil der Wahrscheinlichkeitsverteilung der individuellen Rendite gegen sicher(er)e Beträge in Höhe der Erwartungen der Verteilungen zu tauschen. Das bedeutet: Als risikoaverser Akteur versichert sich das Unternehmen mit Hilfe moralischer Bindungen prospektiv gegen unternehmerische Kerngeschäftsriskiken und schafft so Sicherheit für die unternehmerische Produktionsplanung.

Abbildung 2 veranschaulicht die Logik unternehmerischer Entscheidungen bei Risiko anhand eines (μ , σ)-Diagramms, wobei μ den erwarteten Gewinn und σ das Risiko kennzeichnet. Genauer, der Parameter μ ist der Erwartungswert, und σ ist die Standardabweichung der Gewinnverteilung aus Sicht des Versicherungsnehmers.⁴⁴ Im Diag-

⁴⁴ Obwohl Krupp die Bindungen selbst eingeht oder für seine Mitarbeiter Bindungsservices anbietet, ist Krupp in diesem Diagramm als Versicherungsnehmer zu interpretieren, denn es sind gerade diese

ramm sind Indifferenzkurven eingezeichnet (IDK_1 , IDK_2 und IDK_3), die horizontal an der Ordinate beginnen und durchgängig konvex verlaufen. Ihr Verlauf spiegelt die unternehmerische Risikopräferenz wider: Ausgehend von der Ordinate, wird der Unternehmer zu einer Erhöhung des Risikos nur bereit sein, wenn ein höherer (erwarteter) Ertrag die risikobedingte Nutzensmälnerung kompensiert. Die Indifferenzkurven geben also die subjektiven Relationen wieder, zu denen der Unternehmer bereit ist, Einkommen gegen Risiko zu tauschen, wobei Bewegungen zwischen Indifferenzkurven in nordwestlicher Richtung als Nutzenzuwachs, Bewegungen in südöstlicher Richtung hingegen als Nutzeneinbuße zu werten sind.

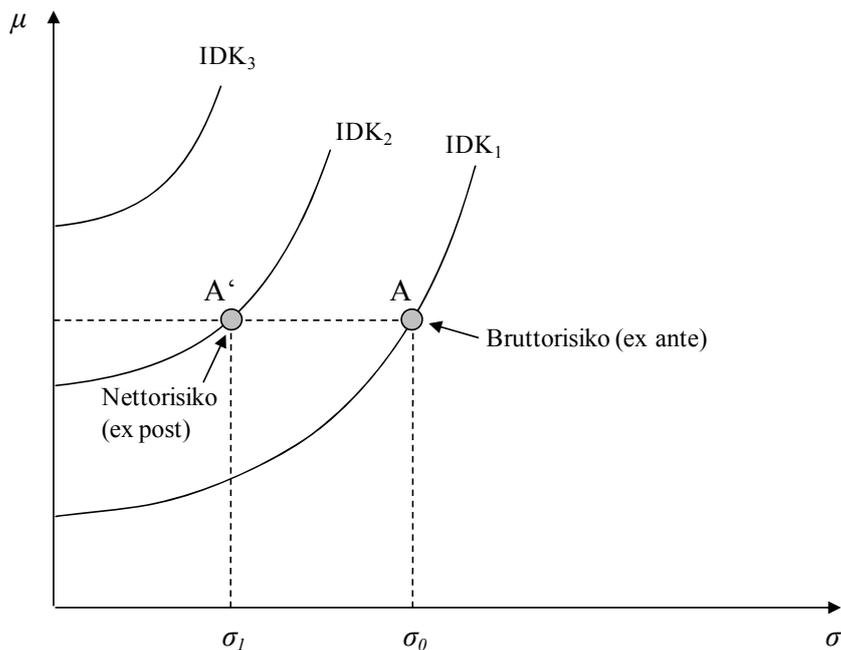


Abb. 2: Nutzengewinn durch moralische Bindung⁴⁵

Mit Blick auf das Beispiel Krupp lässt sich Abbildung 2 wie folgt interpretieren: Punkt A kennzeichnet die Situation, der sich Krupp mit Übernahme der Gussstahlfabrik gegenüber sieht. Punkt A' hingegen stellt eine (μ, σ) -Kombination dar, nachdem Krupp wesentliche Elemente des Wohlfahrtsprogramms ins Werk gesetzt hat. Das Wohlfahrtsprogramm reduziert erfolgreich die in Abschnitt 3 genannten unerwünschten Risiken – also etwa das Absatz- und Fluktuationsrisiko, das Spionage- und Opportunismusrisiko sowie das Krankheits- und Seuchenrisiko. Krupps moralisches Versicherungsarrangement ermöglicht es ihm, die Standardabweichung von σ_0 auf σ_1 zu reduzieren. Die Punkte A und A' sind hier auf einer Linie liegend dargestellt, weil unterstellt wird, dass für Krupp die Bindungsarrangements im Prinzip kostenfrei arbeiten.⁴⁶ Krupp kommt

Bindungsarrangements, die es ihm erlauben, unsichere Einkommensverteilungen gegen die sicheren Erwartungswerte der Verteilungen einzutauschen.

⁴⁵ Grafik in Anlehnung an Sinn (1988; S. 13).

⁴⁶ In einigen Fällen, wie beispielsweise bei der Kranken- und Pensionskasse oder der Konsumanstalt, ist in der Tat davon auszugehen, dass Krupp die Bindungskosten im Wesentlichen nicht selbst trägt, sondern aus einbehaltenen und nicht realisierten Lohnerhöhungen seiner Mitarbeiter finanziert. Diese

also mit Hilfe moralischer Bindungen auf eine höhere Indifferenzkurve (IDK_2), die auch ein höheres Nutzenniveau darstellt. Das Wohlfahrtsprogramm erlaubt es Krupp, Kerngeschäftsrissen nachhaltig zu senken, und avanciert damit zu einem Versicherungsarrangement. Moralische Bindungen sind wertvoll, weil sie für Sicherheit im Wertschöpfungsprozess sorgen.

((2)) Moralische Bindungen schaffen aber nicht nur Sicherheit. Dies liegt darin begründet, dass Krupp sich nicht einem konstanten Einkommensrisiko gegenüber sieht, sondern vielmehr ein zweistufiges Entscheidungsproblem zu lösen hat: Neben der Investition in moralische Bindungen muss Krupp auch über die *Art* seiner Produktionspläne entscheiden.

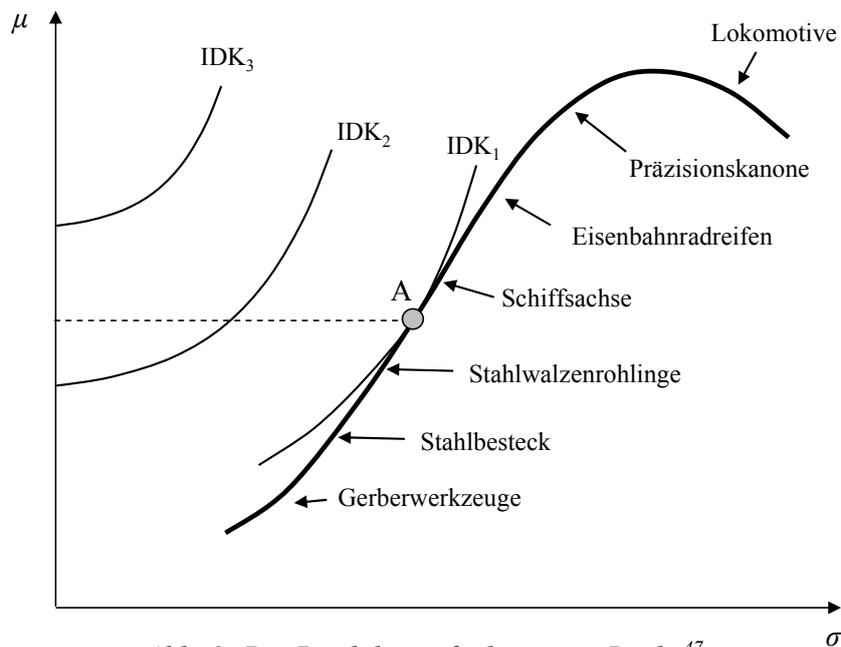


Abb. 3: Die Produktionsfunktion von Risiko⁴⁷

Die S-förmige Kurve in Abbildung 3 versinnbildlicht den Entscheidungskalkül, dem sich Krupp zu Beginn der 1830er Jahre ausgesetzt gesehen haben mag.⁴⁸ Beschränkt sich Krupp auf die Produktion von einfachen Geräten und Vorprodukten (Gerbergeräte,

Annahme scheint auch durch die Entstehungsgeschichte der Krankenversicherung gestützt zu werden. Bei Engelmann (1969, 1986; S. 216) liest man, wenngleich in Krupp-kritischer Absicht: „Die berühmte ... Werkskrankenkasse verdankte ihre Entstehung ... zwar der Initiative Alfreds, doch der Grundstock ihres Vermögens, zwei Taler, wurden dadurch gebildet, dass die Firma vom Lohn einbehaltene Strafgehalte, Bußen für Zuspätkommen oder ‚Trotz‘ großzügig stiftete.“ Vgl. auch Vossiek (1937; S. 16). Ginge man von positiven Kosten der Versicherung aus, würde Punkt A' tiefer liegen als A und damit auf weniger vorteilhaften Indifferenzkurven, als in Abb. 1 eingezeichnet. Im Extremfall könnte A' auch auf einer niedrigeren Indifferenzkurve liegen als A. Dann allerdings würde sich eine Investition in Bindungen gerade nicht mehr lohnen. Ein solche Kostenüberlegung richtet sich nicht gegen das moralische Anliegen als solches, sondern bringt lediglich zum Ausdruck, dass es moralische Bindungen geben kann, die sich aus der individuellen Perspektive eines Unternehmens als nicht zweckmäßig herausstellen können.

⁴⁷ Grafik in Anlehnung an Sinn (1988; S. 16).

⁴⁸ Vgl. hierzu die in Abschnitt 2 in Anlehnung an Berdrow (1937) skizzierte Entwicklung der Krupp-schen Produktpalette.

Stahlbesteck und einfache Stahlwalzenrohlinge), so kann er mit einem geringen, aber relativ sicheren Einkommen rechnen. Krupp kann aber auch die Herstellung von komplexen Fertigprodukten wagen. Fertigprodukte wie Schiffsachsen, Eisenbahnräder oder Gussstahlkanonen sind lukrativer; hier ist die Gewinnspanne höher. Allerdings ist die Produktion derartiger Fertigprodukte auch riskanter: Ihre Herstellung ist schwieriger, und Investitionen in ihre Produktionsanlagen sind spezifischer. So benötigt Krupp beim Eisenbahnradreifen nicht nur Know-How über die Werkstoffqualität, sondern auch detailliertes Wissen über den Einsatz bei der Lokomotive. Außerdem ist der erwartete Schaden bei mangelhafter Qualität höher: Bricht ein fehlerhaftes Gerberwerkzeug, büßt Krupp vielleicht einen Gerber als Kunden ein; zerspringt hingegen ein Eisenbahnradreifen, verliert Krupp eine Eisenbahngesellschaft mit einem Jahresumsatz von mehreren Millionen Reichsmark als wichtigen Kunden. Die in Abbildung 2 genannten Produkte sind nach der Schwierigkeit des Herstellungsprozesses geordnet. Hierbei wird angenommen, dass das Risiko mit Zunahme dieser Schwierigkeit steigt. Bis zu einem gewissen Punkt ist sicherlich davon auszugehen, dass nicht nur das Risiko, sondern auch der erwartete Ertrag positiv mit der Schwierigkeit des Herstellungsprozesses korreliert ist. Allerdings sind auch Produkte vorstellbar, bei denen sich diese Beziehung umkehrt: So wären beispielsweise zur Herstellung von Dampflokomotiven völlig andere als Krupps Kernkompetenzen erforderlich, so dass die erwarteten Kosten so stark ansteigen, dass sie den Anstieg der erwarteten Gewinne weit überträfen.

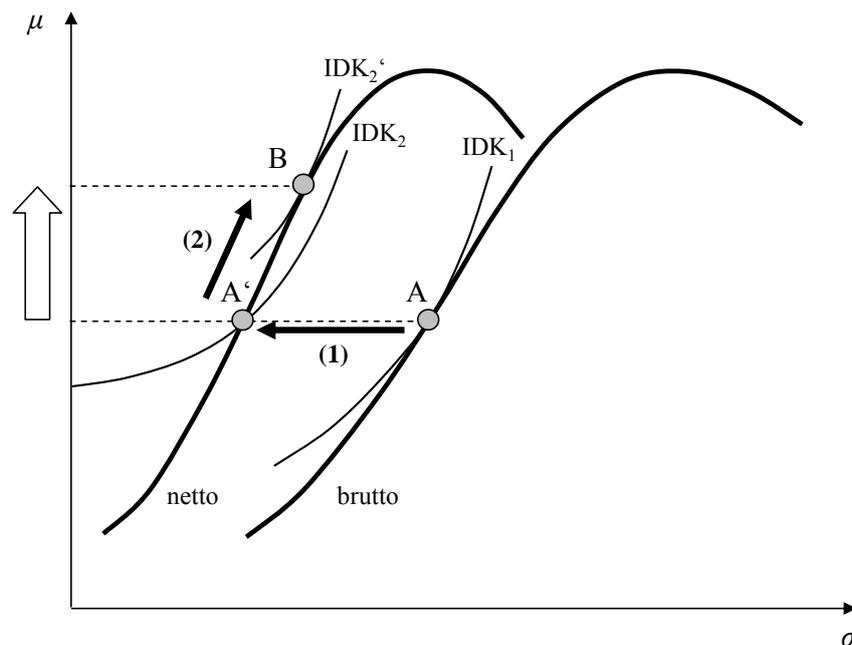


Abb. 4: Die Wertschöpfungsfunktion moralischer Bindungen⁴⁹

Während die Indifferenzkurven also das subjektive Tausch-Wollen abbilden, stellt die Produktionsmöglichkeitenkurve das objektive Tausch-Können dar. Ein risikoaverser Akteur wird sich nun für den Tangentialpunkt A entscheiden: Hier stimmen Tausch-Wollen und Tausch-Können optimal überein. Der Akteur befindet sich auf der für ihn höchstmöglichen Indifferenzkurve, die den Bereich strikt positiver Steigung der Produktionsmöglichkeitenkurve gerade noch berührt.

⁴⁹ Grafik in Anlehnung an Sinn (1988; S. 18).

Das Kruppsche Wohlfahrtsprogramm – interpretiert als System moralischer Bindungen zur Verringerung unerwünschter Risiken bewirkt nun, dass sich nicht nur Punkt A, sondern jeder Punkt der Produktionsmöglichkeitenkurve nach links verschiebt (hier: um die Hälfte des Abszissenabschnitts). Es entsteht eine Netto-Produktionsmöglichkeitenkurve, die alle denkmöglichen (μ, σ) -Kombinationen nach Einführung des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms widerspiegelt (vgl. Abbildung 4).

Krupp könnte sich nun, wie in Abbildung 4 veranschaulicht, weiterhin auf die Herstellung einfacher Stahlwalzenrohlinge beschränken (Bewegung (1)). Der Punkt A' ist allerdings nach der Einführung des Systems moralischer Bindungen nicht mehr optimal, weil Krupp durch eine Ausweitung des (Netto-)Risikos eine stärkere Erhöhung des erwarteten Ertrages realisieren könnte.⁵⁰ Grafisch: Punkt A' ist kein Tangential-, sondern ein Schnittpunkt der Indifferenzkurve IDK_2 . Krupp hat daher einen Anreiz, mehr Risiken zu wagen und statt A' den Punkt B anzusteuern (Bewegung (2)). Am Beispiel: Krupp muss sich jetzt nicht mehr nur auf die Herstellung von Stahlwalzenrohlingen und Stahlbestecken konzentrieren, sondern kann die riskante Produktion von Fertigprodukten wie Eisenbahnradreifen und Präzisionskanonen wagen, die einen höheren erwarteten Gewinn und höheren Nutzen versprechen. Moralische Bindungen sind wertvoll, weil sie Wagnisbereitschaft freisetzen und es dem Unternehmen auf diese Weise erlauben, Innovationsrisiken im Kerngeschäft einzugehen. Krupp realisiert die Indifferenzkurve IDK_2 .

((3)) Das hier entwickelte Argument lautet, dass Moral als Produktionsfaktor zur Geltung kommt, wenn moralische Bindungen Versicherungscharakter entwickeln, so dass einerseits das allgemeine Wertschöpfungsrisiko gesenkt und andererseits die Wagnisbereitschaft des Unternehmens erhöht werden kann. Bindungen weisen damit eine wichtige Parallele zu Versicherungen auf, mit deren Hilfe Risiken auf Märkten gehandelt werden. Gleichwohl weisen Bindungen auch einen fundamentalen Unterschied zu marktlichen Versicherungen auf: Während auf Märkten marktfähige Risiken gehandelt werden, d.h. Risiken, bei denen sowohl die Umweltzustände als auch die ihnen zuzuordnenden Wahrscheinlichkeiten bekannt sind, ist das Unternehmen mit Hilfe moralischer Bindungen in der Lage, einen gewissen Bereich existentieller Risiken – d.h. Knightsche Unsicherheit – zu „versichern“, die nicht auf wettbewerblichen Versicherungsmärkten gehandelt werden, weil die möglichen Umweltzustände nicht hinreichend genau bestimmt werden können.⁵¹

Es ist nun dieser Unterschied, der auch dafür verantwortlich ist, dass – ganz im Unterschied zur versicherungswirtschaftlichen Analyseperspektive – die durch Bindungen mit Versicherungscharakter ausgelöste Erhöhung der Wagnisbereitschaft nicht als Er-

⁵⁰ Ein Effekt wurde hier vernachlässigt: Aufgrund des geringen verbleibenden absoluten Risikos fällt zusätzlich die marginale Risikoaversion des Akteurs. Dies hat zur Folge, dass die Steigung der Indifferenzkurven abnimmt und Produktionspläne realisiert würden, die noch weiter rechts liegen.

⁵¹ Bei Knight (1921, 2006; S. 233 f.) liest man zum Unterschied zwischen Risiko und Unsicherheit: „The practical difference between the two categories, risk and uncertainty, is that in the former the distribution of the outcome in a group of instances is known (either through calculation a priori or from statistics of past experience), while in the case of uncertainty this is not true, the reason being in general that it is impossible to form a group of instances, because the situation dealt with is in a high degree unique.“ – Knight geht sogar soweit, die Entstehung der Unternehmung auf diese Unterscheidung zurückzuführen. Bei Knight (1921, 2006; S. 20) liest man: „It is this “true” uncertainty, and not risk, as has been argued, which forms the basis of a valid theory of profit and accounts for the divergence between actual and theoretical competition.“ Für eine zeitgenössische Interpretation dieses ökonomischen Klassikers vgl. u.a. Langlois und Cosgel (1993).

höhung unerwünschter und vor allem *unproduktiver* (un-)moralischer Risiken (Moral Hazard) zu kennzeichnen ist⁵², sondern dass hier Moral als echter Produktionsfaktor zur Geltung kommen kann. Die folgenden zwei Schritte veranschaulichen dieses Argument.

((a)) Die traditionelle versicherungswirtschaftliche Analyseperspektive stellt im Wesentlichen auf eine Sozialstruktur ab, bei der die marktliche Koordination von Versicherungsleistungen aus Sicht des Versicherungsunternehmens untersucht wird. Aus dieser Perspektive ist ein gegenüber einer Versicherungssache ex post vermindertes Risikobewusstsein – oder spiegelbildlich: eine höhere Wagnisbereitschaft – als Erhöhung der ex ante nicht kalkulierten Schadenseintrittswahrscheinlichkeit einzuschätzen. Die Ex-post-Verhaltensänderung des Versicherungsnehmers erfolgt daher zu Lasten des Versicherungsgebers, so dass die Gefahr eintritt, dass der Versicherungsvertrag ex ante nicht oder zumindest nicht in dieser Form zustande kommt. Aus diesem Grund ist es nicht verwunderlich, dass die Ausnutzung von Informationsvorteilen in der ökonomischen Literatur als sittliche Versuchung, fahrlässiges Verhalten, als moralisches Risiko, kurz: als Moral Hazard ausgewiesen wird, bei dem der Versicherungsnehmer sein Eigeninteresse zu Lasten des Versicherungsgebers durchzusetzen sucht.

((b)) Im Vergleich zu marktlichen Versicherungsverträgen weist jedoch der Fall unternehmerischer Bindungsarrangements wesentliche Unterschiede hinsichtlich der Sozialstruktur auf. Der Unterschied besteht dabei weniger bezüglich der Art der Risikoteilung unter den Versicherungsnehmern, sondern vielmehr hinsichtlich der Beteiligung des Versicherungsgebers an erwünschten bzw. unerwünschten Risiken. Vergleicht man die Kruppsche Krankenversicherung mit einer privaten Krankenversicherung ohne Betriebsbindung, so sind hinsichtlich der Teilung des Risikos keine systematischen Unterschiede zu erkennen: Ebenso, wie bei der privaten Krankenversicherung das individuelle Risiko des Lohnausfalls und der Kosten medizinischer Behandlung unter allen Versicherten geteilt und damit verringert wird, erfolgt auch im Fall der Kruppschen Betriebskrankenversicherung die Risikodiversifikation unter den Angestellten. In Bezug auf die Gewinn- und Verlustbeteiligung des Versicherungsgebers allerdings treten systematische Unterschiede auf: Der Abschluss einer (privaten) Krankenversicherung kann bei einem Spitzensportler eine höhere Wagnisbereitschaft auslösen, die zum Beispiel seine Siegchancen bei internationalen Wettbewerben deutlich verbessert. Dies hat zur Folge, dass sich der private Nutzen des Sportlers erhöht. Die Gewinnerwartung der Krankenversicherung jedoch bleibt davon nicht unberührt. Sie muss eine Erhöhung der Schadenseintrittswahrscheinlichkeit und damit die Gefahr von Verlusten in Kauf nehmen. Kurz: Aufgrund erhöhter Wagnisbereitschaft ist das Versicherungsunternehmen einseitig an unerwünschten Risiken beteiligt, während es an den Erträgen erwünschter Risiken nicht partizipiert.

Ganz anders im Fall von Krupp: Die betriebliche Krankenversicherung kann auch hier eine höhere Wagnisbereitschaft der Arbeiter auslösen, und zwar zum Beispiel, indem sie in der Pilotphase zur Erprobung eines Verfahrens zur Verbesserung der Herstellung von Gussstahl höhere Risiken beim Experimentieren eingehen. Allerdings können die mit Hilfe der Krankenversicherung finanzierte medizinische Infrastruktur und die verbesserte Versorgung im Krankheitsfall die Wagnisbereitschaft auch unerwünschte Risiken freisetzen: so beispielsweise beim übermäßigen Konsum von Alkohol oder Ni-

⁵² Auch aus volkswirtschaftlicher Perspektive dürfte sich die Betonung der unproduktiven Risiken von Versicherungen als zu einseitig erweisen. Vgl. hierzu grundlegend Sinn (1985, 1986) und Sinn (1988).

kotin. Aus dieser Perspektive kann das Generalregulativ aus dem Jahr 1872 mit seinen restriktiven Vorschriften bis hinein in die Privatsphäre als Versuch gewertet werden, das Problem von Moral Hazard in den Griff zu bekommen. Auch das Krankenversicherungsstatut von 1855, versucht die negativen Folgen unerwünschter Risiken zu begrenzen. In § 25 liest man:

„Wer sich durch Leichtsinne, Streitigkeiten oder ausschweifenden Lebenswandel Verwundungen, körperliche Gebrechen oder Krankheiten zugezogen hat, verliert nicht allein jeden Anspruch auf Krankengeld, sondern kann noch in einer Strafe von bis zu 5 Taler zum Besten der Kasse genommen werden.“⁵³

Der entscheidende Unterschied zum Spitzensportler in einer privaten Krankenversicherung besteht nun darin, dass Krupp an beiden Ergebniszuständen gleichermaßen beteiligt ist: An den Verlusten, die als unerwünschte Risiken bei Krankheit für die medizinische Behandlung und für den Ausfall der Arbeitskraft entstehen, aber auch an den möglichen Erträgen, die aus erwünschten Risiken einer erfolgreichen Anwendung neuer Verfahren für innovative Produkte resultieren. Das bedeutet: Im Vergleich zu marktlichen Versicherungsleistungen kann ein Unternehmer moralische Bindungen geschickt so einsetzen, dass er zwar an den wirtschaftlichen Misserfolgen *unerwünschter* Risiken beteiligt ist, aber auch die Erträge *erwünschter* Risiken realisieren kann. Der sozialstrukturelle Hiatus zwischen Gewinn- und Verlustbeteiligung löst sich auf.

Man sieht also: Moralische Bindungen eröffnen systematisch die Option, die Probleme von ‚Moral Hazard‘ so zu beschränken, dass das Argument ‚Moral als Produktionsfaktor‘ in den Vordergrund rücken kann. Gelingt es Unternehmen, mit Hilfe moralischer Bindungen und Bindungsservices Probleme kollektiver Selbstschädigung zu lösen, verdienen zusätzliche Risiken eine völlig andere begriffliche Zuschreibung: Was aus Sicht von Versicherungsunternehmen als unerwünschtes Risiko zu werten wäre, erweist sich aus Sicht des Regel-Unternehmers als ein hoch erwünschtes produktives Risiko. Hier kann Moral als Produktionsfaktor zur Geltung kommen und die Nachhaltigkeit moralischer Intentionen wirksam flankieren.

5. Fazit: Moral als betrieblicher Produktionsfaktor

Ohne Wagnis kein Gewinn. Unternehmerisches Handeln bedeutet, Wagnisinvestitionen in die Verwirklichung innovativer Produktionsaktivitäten mit dem Ziel einzugehen, dem Unternehmen einen komparativen Vorteil im Leistungswettbewerb zu verschaffen.⁵⁴ Lässt man sich auf diese ordonomische Interpretation des unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses ein, dann hängt der Unternehmenserfolg im Wettbewerb maßgeblich davon ab, wie das strategische Risikomanagement die – denknotwendigerweise immer riskanten – Kooperationsbeziehungen mit Stakeholdern organisiert, die für die Wertschöpfung des Unternehmers von zentraler Bedeutung sind. Die wesentlichen Ergebnisse dieser ordonomischen Perspektive lassen sich abschließend in fünf Thesen zusammenfassen:

Erstens konstituiert sich das Unternehmen aus Sicht der Ordonomik als korporativer Akteur, der sein Potential als bindungsfähiges Subjekt ausschöpft, indem er moralische

⁵³ Zitiert nach Vossiek (1937; S. 26).

⁵⁴ In der jüngeren Zeit hat vor allem Baumol (2002) darauf hingewiesen, dass der marktliche Wettbewerb weniger ein Preis- als vielmehr ein Innovationswettbewerb ist, der die Unternehmen in einen harten Wettlauf um neue Ideen und Produkte zwingt.

Bindungen für ein Management ‚sozialer‘ (Wertschöpfungs-)Risiken produktiv einsetzt. Auf diese Weise rücken nicht nur finanzielle Risiken, sondern zunehmend auch strategische Beziehungsrisiken in den Fokus des unternehmerischen Risikomanagements.

Zweitens zeigt das Beispiel Krupp, dass es Unternehmen mit Hilfe moralischer Bindungen gelingen kann, *direkte* und *indirekte* Kerngeschäftsriskiken zu senken und auf diese Weise kooperative Wertschöpfungsbeziehungen zu wichtigen Stakeholdern zu etablieren und zu stabilisieren. Aus ordonomischer Sicht ist Krupp damit ein wichtiger Vorreiter für ein strategisches Risikomanagement sozialer Dilemmata.

Drittens erlauben moralische Bindungen Unternehmen nicht nur, unerwünschte Kerngeschäftsriskiken zu verringern, sondern sie ermöglichen es Unternehmen auch, *investiv* tätig zu werden und innovative Produktionspläne in Angriff zu nehmen. In strenger Analogie zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Versicherungen⁵⁵ argumentiert dieser Beitrag, dass moralische Bindungen die Bereitschaft erhöhen, jene Innovationsrisiken zu wagen, die einen hohen Wertschöpfungsbeitrag versprechen. Auf diese Weise kann Moral als betrieblicher Produktionsfaktor zur Geltung kommen.

Viertens kann die zunehmende gesellschaftliche Kritik an Unternehmen als *Risiko des Scheiterns wichtiger Wertschöpfungsbeziehungen* interpretiert werden. Eine unternehmerische Bewertung dieses Risikos würde sich daran orientieren, welche Bedeutung die betroffenen Kooperationsbeziehungen für die Zielfunktion des Unternehmens haben. Auf diese Weise müssten beispielsweise die im Rahmen von Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship vorgetragene Forderungen nach einer gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen nicht als betrieblicher Störfaktor auftreten. Vielmehr kann die Lösung so unterschiedlicher Probleme wie Klimawandel, Korruption, Bildungsdefizite, Kinderarbeit oder Armut als funktionaler Bestandteil des unternehmerischen Risikomanagements ausgewiesen werden. Im Klartext: Aus ordonomischer Perspektive sind moralische Bindungen kein *Selbstzweck*, sondern ein wichtiges *Mittel*, um das *Ziel* unternehmerischer Wertschöpfung (besser) zu erreichen, mit der Pointe, dass sich das Unternehmen nur dann besser stellen kann, wenn es auch andere besser stellt.⁵⁶

Fünftens lässt sich mit Hilfe der Ordonomik nun abschließend eine echte Win-Win-Perspektive auf Moral entwickeln, weil betriebliche Investitionen in moralische Bindungen in doppelter Hinsicht nachhaltig sind: Einerseits können moralische Bindungen die legitimen und schützenswerten Interessen von Stakeholdern fördern, indem Probleme kollektiver Selbstschädigung gelöst werden. Andererseits entfalten Bindungsarrangements einen Versicherungscharakter, so dass sie nicht nur die stochastische Wahrscheinlichkeit des Produktionsausfalls reduzieren, sondern auch den langfristigen Unternehmenswert steigern können, indem sie eine produktive Wagnisbereitschaft freisetzen. Erst dadurch können die Intentionen moralischer Investitionen nachhaltig sichergestellt werden. Mehr noch: Die Fallstudie verdeutlicht, dass ein Unternehmen wie die Krupp-Werke seinen unternehmerischen Erfolg nicht primär seiner *technischen* Inno-

⁵⁵ Vgl. hierzu insbesondere Sinn (1988).

⁵⁶ Bei Jensen (2001; S. 16 f.) findet sich eine ähnliche Einschätzung: “Enlightened value maximization ... make[s] use of most of what stakeholder theorists offer in the way of processes and audits to measure and evaluate the firm’s management of its relations with all important constituencies. Enlightened stakeholder theory adds the simple specification that the objective function – the overriding goal – of the firm is to maximize total long-term firm market value.”

tionstätigkeit verdankt, sondern in erster Linie den *moralischen* Innovationsleistungen, die seine technischen Innovationen allererst produktiv zur Geltung gebracht haben.⁵⁷

⁵⁷ Vgl. hierzu auch die Einschätzung von Willi Boelcke (1970; S. 71). Er schreibt im Bezug auf Alfred Krupp: „Zielstrebige Eigenwilligkeit und unternehmerische Weitsicht zeichneten ihn gleichermaßen aus. Er betrieb eine gewagte Investitionspolitik, fand jedoch neue, rettende Wege der Kapitalbeschaffung, er verhalf seinem Unternehmen zu einer weltumspannenden Absatzorganisation, [und] suchte, für seine Zeit ungewöhnlich, das Arbeitskräfteproblem auch mit sozialen Mitteln zu lösen“.

Literatur

- Baedeker, Diedrich (1912): Alfred Krupp und die Entwicklung der Gußstahlfabrik zu Essen. Mit einer Beschreibung der heutigen Kruppschen Werke, Essen.
- Baumol, William J. (2002): *The Free-Market Innovation Machine. Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton und Oxford.
- Beckmann, Markus und Ingo Pies (2007): Freiheit durch Bindung – Zur ökonomischen Logik von Verhaltenskodizes, in: *zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 59, August 2007, S. 614-644.
- Berdrow, Wilhelm (1937): *Alfred Krupp und sein Geschlecht*, Berlin.
- Boelcke, Willi A. (Hrsg.) (1970): *Krupp und die Hohenzollern in Dokumenten. Krupp Korrespondenz mit Kaisern, Kabinettschefs und Ministern 1850-1918*, Berlin.
- Briese, Olaf (2003): *Angst in Zeiten der Cholera, in vier Bänden*, Berlin.
- Brüggemeier, Franz Josef (1990): *Die Krupp'schen Krankenanstalten (1870 - 1914)*, Herzogenrath.
- Dresdner Bank AG (2008): *CSR als Teil des Risikomanagements*, Vortrag auf dem 4. Forum „EnviComm“, 26. Mai 2008, Stuttgart.
- Ehrenberg, Richard (1909): *Krupp-Studien*, Archiv für exakte Wirtschaftsforschung (Thünen-Archiv), Band 3, Jena.
- Engelmann, Bernt (1969, 1986): *Krupp. Die Geschichte eines Hauses - Legenden und Wirklichkeit*, München.
- Fatemi, Ali und Carl Luft (2002): *Corporate Risk Management. Costs and Benefits*, in: *Global Finance Journal* 13(2002), S. 29-38.
- Froot, Kenneth, David Scharfstein und Jeremy Stein (1993): *Risk management: Coordinating corporate investment and financing policies*, in: *Journal of Finance* 48, S. 1629-1657.
- Fürst, Michael (2005): *Risiko-Governance. Die Wahrnehmung und Steuerung moralökonomischer Risiken*, Marburg.
- Godfrey, Paul C. (2005): *The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective*, in: *Academy of Management Review* 30(4), S. 777-798.
- Godfrey, Paul C., Craig Merrill und Jared M. Hansen (2006): *Philanthropy, Corporate Social Responsibility and the Risk Management Perspective: An Empirical Test and Theoretical Extension*, Working Paper, Brigham Young University, 2006.
- Graham, John R. und Daniel A. Rogers (2002): *Do Firms Hedge in Response to Tax Incentives?*, in: *Journal of Finance* 57(2), S. 815-839.
- Hardin, Garret (1968): *The Tragedy of the Commons*, in: *Science* 162, S. 1243-1248.
- Hielscher, Stefan und Markus Beckmann (2008): *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.
- Hielscher, Stefan, Ingo Pies und Markus Beckmann (2009): *Wie können Corporate Citizens voneinander lernen? Anregungen für den Global Compact der Vereinten Nationen*, erscheint demnächst in: *zfwu - Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*.
- Homann, Karl und Ingo Pies (1994a): *Wie ist Wirtschaftsethik als Wissenschaft möglich? Zur Theoriestrategie einer modernen Wirtschaftsethik*, in: *Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erziehungskultur* 5/1994 (Heft 1), S. 94-108.

- Homann, Karl und Ingo Pies (1994b): Wirtschaftsethik in der Moderne: Zur ökonomischen Theorie der Moral, in: Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erörterungskultur 5/1994 (Heft 1), S. 3-12.
- Jensen, Michael C. (2001): Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, in: Journal of Applied Corporate Finance 14(3), S. 8-21.
- Knight, Frank H. (1921, 2006): Risk, Uncertainty and Profit, New York.
- Kreps, David M. (1990): Game Theory and Economic Modelling, Oxford.
- Kytle, Beth und John G. Ruggie (2005): Corporate Social Responsibility as Risk Management: A Model for Multinationals, Corporate Social Responsibility Initiative, Kennedy School of Government Working Paper No. 10 - March 2005, Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, http://www.hks.harvard.edu/mrcbg/CSRI/publications/workingpaper_10_kytle_ruggie.pdf.
- Langlois, Richard H. und Metin M. Cosgel (1993): Frank Knight on Risk, Uncertainty, and the Firm: A New Interpretation, in: Economic Inquiry 31(July 1993), S. 456-465.
- Manager Magazin (2008): Nachhaltigkeitsindizes: "CSR ist Risikomanagement", <http://www.manager-magazin.de/geld/geldanlage/0,2828,539217,00.html>, Januar 2009.
- May, Don O. (1995): Do Managerial Motives Influence Firm Risk Reduction Strategies?, in: Journal of Finance 50(4), S. 1291-1308.
- McCreary, Eugene C. (1968): Social Welfare and Business: The Krupp Welfare Program, 1860-1914, in: The Business History Review 42(1), S. 24-49.
- 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): Wirtschaftsethik als ökonomische Theorie der Moral – Zur fundamentalen Bedeutung der Anreizanalyse für ein modernes Ethikparadigma, in: Gaertner, Wulf (Hrsg.): Wirtschaftsethische Perspektiven V. Methodische Ansätze, Probleme der Steuer- und Verteilungsgerechtigkeit, Verein für Socialpolitik, Berlin, S. 11-33.
- Pies, Ingo (2007): Markt vs. Staat? Über Denk- und Handlungsblockaden im Zeitalter der Globalisierung, in: Graf Ballestrem, K., V. Gerhardt, K. Ottmann, M.P. Thompson und B. Zehnpenig (Hrsg.): Politisches Denken. Jahrbuch 2006/2007, Berlin, S. 259-293.
- Pies, Ingo (2008): Markt und Organisation: Programmatische Überlegungen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Kersting, Wolfgang (Hrsg.): Moral und Kapital. Grundfragen der Wirtschafts- und Unternehmensethik, Paderborn, S. 27-58.
- 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 und Markus Sardison (2006): Wirtschaftsethik, in: Knoepffler, Nikolaus, Peter Kunzmann, Ingo Pies und Anne Siegetsleitner (Hrsg.): Einführung in die Angewandte Ethik, Freiburg und München, S. 267-298.
- Porter, Michael E. und Mark R. Kramer (2002): The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, in: Harvard Business Review December 2002, S. 5-16.
- Porter, Michael E. und Mark R. Kramer (2006): Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in: Harvard Business Review 84(12), S. 78-92.

- Samuelson, Paul A. (1954): The Pure Theory of Public Expenditure in: *Review of Economics and Statistics* 36(4), S. 387-389.
- Schröder, Ernst (1956): Alfred Krupps Generalregulativ, in: *Tradition. Zeitschrift für Firmengeschichte und Unternehmerbiographie* 1, S. 35-57.
- Sinn, Hans-Werner (1985, 1986): Risiko als Produktionsfaktor. Risk as a Factor of Production, in: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 201(6), S. 557-571.
- Sinn, Hans-Werner (1988): Gedanken zur volkswirtschaftlichen Bedeutung des Versicherungswesens, in: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft* 77(1988), S. 1-27.
- Stercken, Vera und Reinhard Lahr (1992): *Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung der Arbeitnehmer bei Krupp: von 1811 bis 1945*, Stuttgart.
- Stulz, René (1984): Optimal hedging policies, in: *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 19, S. 127-140.
- Suchanek, Andreas (2001, 2007): *Ökonomische Ethik*, Tübingen.
- Tufano, Peter (1998): Agency Costs of Corporate Risk Management, in: *Financial Management* 27, S. 67-77.
- Vossiek, Wilhelm (1937): *Hundert Jahre Kruppsche Betriebskrankenkasse 1836 bis 1936*, Berlin.

*Diskussionspapiere*⁵⁸

- Nr. 2009-3 **Stefan Hielscher**
Moral als Produktionsfaktor: ein unternehmerischer Beitrag zum strategischen Risikomanagement am Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms
- Nr. 2009-2 **Ingo Pies**
Wirtschaftspolitik, soziale Sicherung und ökonomische Ethik: drei ordonomische Kurzartikel und zwei Grundlagenreflexionen
- Nr. 2009-1 **Ingo Pies**
Wirtschafts- und Unternehmensethik in Halle – ein Interview und zwei Anhänge
- Nr. 2008-11 **Ingo Pies und Stefan Hielscher**
Der systematische Ort der Zivilgesellschaft – Welche Rolle weist eine ökonomische Theorie der Moral zivilgesellschaftlichen Organisationen in der modernen Gesellschaft zu?
- Nr. 2008-10 **Ingo Pies und Stefan Hielscher**
The Role of Corporate Citizens in Fighting Poverty: An Ordonomic Approach to Global Justice
- Nr. 2008-9 **Ingo Pies**
Korruptionsprävention: Wie aktiviert man die Selbstheilungskräfte des Marktes?
- Nr. 2008-8 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Ansatz von Douglass North
- Nr. 2008-7 **Ingo Pies**
Mathematik und Ordnungspolitik sind kein Widerspruch – Aber die universitäre Zukunft der Ordnungspolitik ist selbst ein gravierendes Ordnungsproblem
- Nr. 2008-6 **Stefan Hielscher**
Die Sachs-Easterly-Kontroverse: „Dissent on Development“ Revisited
- 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 entwicklungspolitische 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

⁵⁸ Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003, 2004 und 2005.

- Nr. 2007-22 **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
- 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 gesellschaftspolitischen 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*⁵⁹

- 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

⁵⁹ Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>.

- 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