

Strategisches Corporate Citizenship als Wettbewerbsvorteil für Unternehmen



Christine Wolf¹

Für viele bedeutet ethisches Verhalten in der Wirtschaft ein Widerspruch an sich. Ein Zitat des Systemtheoretikers Niklas Luhmann besagt: „*Es gibt Wirtschaft, es gibt Ethik – aber es gibt keine Wirtschaftsethik*“.² Doch in einem Wirtschaftssystem mit zunehmender Bedeutung von Wissen, Information und Kommunikation und einem schnellen technologischen Fortschritt ist eine solche Haltung der Unternehmen in der Praxis kaum mehr haltbar. Unternehmensskandale, wie z.B. des Sportartikelherstellers Nike, dem vorgeworfen wird, von der Produktion in Entwicklungsländern durch Ausbeutung und Kinderarbeit zu profitieren, zeigen anderen Unternehmen, wie anfällig gerade große Marken für Boykotte aufgrund unethischen Verhaltens sind.³

Für den Staat wird es in einer globalen Wirtschaft und mit multinational agierenden Unternehmen zunehmend schwierig, Regulierungen festzusetzen, zumal striktere Regelungen nach Meinung der Regierungen auch dem Standortwettbewerb schaden.⁴

¹ Biografische Notiz:

Die Autorin ist Absolventin des Deutsch-Spanischen Studiengangs International Business der FH Dortmund. Ihre Diplomarbeit „Strategisches Corporate Citizenship - Eine Analyse gesellschaftlichen Engagements in der deutschen Generika-Branche“ ist Grundlage dieses Artikels. Zurzeit studiert sie an der Universität Aalborg, Dänemark, im Masterstudiengang „Development and International Relations“. Ein Markenzeichen der Universität Aalborg ist die problembasierte und projekt-organisierte Lehre (PBL – Project-based Learning). Momentan arbeitet die Autorin an einem Gruppenprojekt über das Potenzial somalischer und äthiopischer Diaspora-Netzwerke, eine umfassende Identität am Horn von Afrika zu artikulieren, welche zur Konfliktlösung in der Region beitragen könnte.

² Wertevolle Zukunft (online)

³ vgl. Porter/Kramer 2007, S. 18

⁴ vgl. Rieth/Göbel 2005, S. 245

Die große Macht der Konzerne lässt die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen aufkommen.⁵

Um eine Existenzberechtigung zu besitzen, müssen Unternehmen einerseits Gewinne realisieren, um in weiterer Konsequenz ihre Mitarbeiter zu beschäftigen und Einkommen zu schaffen, und so die Wohlfahrt in einer Volkswirtschaft zu erhöhen. Wenn ein Unternehmen andererseits jedoch die Gesellschaft und ihre Bedürfnisse in seinen Managementstrategien nicht berücksichtigt, riskiert es einen Imageverlust, Umsatzeinbußen durch Kaufenthaltung, Boykotte oder Mitarbeiterdemotivation, die in der Folge den Shareholder Value senken. Daher können Unternehmen die Erhöhung ihrer Gewinne langfristig nicht durch verantwortungslose, nur auf die Erhöhung der Rendite ausgelegte Strategien garantieren.⁶

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Die Wirtschaftsethik soll ethische Prinzipien mit ökonomischen Überlegungen der Effizienz, Nutzenwachstum und Wertsteigerung verbinden.⁷ Dabei soll das wirtschaftliche Handeln nicht nur dem Eigeninteresse (Profitsteigerung und Gewinnmaximierung) dienen, sondern im gesellschaftlichen Kontext betrachtet und geprüft werden. Wirtschaftsethik untersucht daher gesamtwirtschaftliches Handeln auf moralische Konsequenzen.⁸ Es soll ein vernünftiges Handeln ermöglicht werden, das mit wirtschaftlichem Handeln vereinbar ist, aber nicht jedes wirtschaftliche Handeln zulässt.⁹ Auf der Ebene der Unternehmensethik übernimmt ein Unternehmen als Ganzes Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Wettbewerbern und nach dem Verursacherprinzip auch für Auswirkungen der Produktion auf die Umwelt.¹⁰

Unter dem häufig verwendeten Ausdruck Corporate Social Responsibility (CSR) wird hier die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen als Teil der Unternehmensethik verstanden. Sie umfasst alle Bereiche der Unternehmenstätigkeit (Wertschöpfungsprozess, Mitarbeiter, Lieferanten, Gemeinwesen, u.a.). Grundlage für die Forderung nach der Übernahme von Verantwortung durch die Unternehmen ist das

⁵ vgl. Carroll/Buchholtz 2006, S. 35 f.

⁶ vgl. Porter/Kramer 2007, S. 18

⁷ vgl. Pieper 2000, S. 98

⁸ vgl. Kreikebaum 1996, S. 14

⁹ vgl. Thommen 2003, S. 14, 15

¹⁰ vgl. Pieper 2000, S. 98

Argument der gegenseitigen Abhängigkeit von Gesellschaft und Unternehmen. Als Teil eines übergeordneten Systems hat das Unternehmen nicht nur Rechte in der Gesellschaft, sondern muss auch Verantwortung übernehmen.¹¹ Unternehmen nehmen von der Gesellschaft nicht-monetäre Leistungen in Anspruch, sie greifen durch ihre Geschäftstätigkeit in die Gesellschaft ein und verursachen damit Probleme; daher müssen sie sich auch als soziale Akteure in der Gesellschaft verantwortlich zeigen.

Corporate Citizenship (bürgerschaftliches Engagement) wird hier als ein Teilbereich der CSR angesehen, der gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Zusammenarbeit mit einem externen, gemeinnützigen Partner der Gesellschaft umfasst. Über gemeinsame Projekte werden mit beiderseitigem Vorteil (Win-Win-Situation) bestimmte Probleme der Gesellschaft im Umfeld des Unternehmens adressiert.¹²

Corporate Citizenship (CC) geht über gesetzliche Bestimmungen hinaus und soll als strategisches Handlungskonzept in die Strategie des Unternehmens eingebunden werden, also auf Unternehmensziele abgestimmt werden. Ressourcen und Kernkompetenzen sollen im Engagement mit eingebracht werden und CC auch in die Marketingstrategie integriert werden, um systematisch nach außen kommuniziert zu werden.

Neben ökonomischen Zielen in der Zusammenarbeit von Unternehmen und dem gemeinnützigen Partner, wie z.B. Marketingziele für das Unternehmen und Fundraisingziele für die Nonprofit-Organisation (NPO), kann eine Partnerschaft für das Unternehmen eine Verbindung seiner Strategie mit CSR-Aspekten bedeuten. Für die NPO kann die Partnerschaft Rat in Management und Organisationsfragen, technologische Unterstützung, Hilfe bei Kommunikationsmaßnahmen und fachlich kompetente Freiwillige durch Mitarbeiter des Unternehmens bieten. Ein erweitertes Beziehungsnetzwerk und Lerneffekte können auf beiden Seiten genutzt werden.¹³

Für Unternehmen ist die Zusammenarbeit mit NPOs also nicht nur interessant, weil kostspielige Konflikte und Imageeinbußen bei Konflikten mit den NPOs vermieden

¹¹ vgl. Thommen 2003, S. 14; vgl. Art. 14, Abs. 2, GG

¹² vgl. Habisch 2006, S. 36

¹³ vgl. Berger/Cunningham/Drumwright 2004, S. 59ff.

werden, sondern auch, weil Fähigkeiten und Ressourcen der NPOs genutzt werden können, um Wettbewerbsvorteile am Markt zu erlangen.

Gemeinnützige Organisationen haben dabei insbesondere vier Stärken, die von Unternehmen genutzt werden können.¹⁴ Zum einen die Legitimation der Organisationen in der Gesellschaft. Laut einer Befragung der Edelman PR-Firma werden von Amerikanern und Europäern NPO-Sprecher als glaubwürdiger empfunden als Geschäftsführer oder PR Sprecher eines Unternehmens.¹⁵ Zum anderen verfügen NPOs über Wissen um soziale Veränderungen und Kräfte, Netzwerke und fachliche Kompetenz in gesellschaftlichen Themen. Diese können von Unternehmen genutzt werden, um Veränderungen am Markt einschätzen zu können. Eine zusätzliche Perspektive auf Bedürfnisse der Kunden kann auch wichtig bei Forschung und Entwicklung werden; wenn Bedürfnisse der Konsumenten direkt erkannt werden, können Produkte spezialisiert entwickelt und kontinuierlich verbessert werden.

In der heutigen Fachliteratur gibt es keine einheitlich anerkannte Definition der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Es können sowohl nur Spenden eines Unternehmens für einen gemeinnützigen Zweck gemeint sein als auch die Verantwortung der Unternehmen bei der Mitgestaltung des gesellschaftlichen Umfelds.¹⁶ Dies führt zu mangelnder Vergleichbarkeit. Zusammen mit dem Problem der ökonomischen Messbarkeit des Erfolgs eines gesellschaftlichen Engagements führt dies außerdem zu Unsicherheit gegenüber CSR und Corporate Citizenship in der Gesellschaft und im Unternehmen.¹⁷ Deshalb fordern Ökonomen wie z.B. Michael Porter, Mark Kramer oder André Habisch eine Professionalisierung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen. Das Konzept der strategischen Wohltätigkeit Porters und Kramers soll hier als Instrument zur Differenzierung im Wettbewerb vorgestellt werden.

Notwendigkeit einer Corporate Citizenship Strategie

Die Rechtfertigung des gesellschaftlichen Engagements gegenüber Aktionären, deren zur Verfügung gestelltes Kapital in gemeinnützige Projekte investiert wird, stellt ein Problem dar. Die Ausgaben für gemeinnütziges Engagement schmälern die Ge-

¹⁴ vgl. Yaziji 2004, S. 111ff.

¹⁵ vgl. Yaziji 2004, S. 111

¹⁶ vgl. Habisch 2003, S. 53

¹⁷ vgl. Kirchhoff 2006, S. 23

winne des Unternehmens und so die Dividenden der Geldgeber. In dem Artikel „The Good Company“ in „The Economist“ vom 22. Januar 2005 wird diese Sichtweise auf den Punkt gebracht: „[...] corporate philanthropy is charity with other people’s money – which is not philanthropy at all.“¹⁸ Denn die Shareholder könnten ihre Dividenden nach eigenem Ermessen an gemeinnützige Projekte spenden, die sie für förderungswert halten.

Auch Friedman behauptete schon 1970 in einem Artikel der New York Times: „The only business of business is business“. Die einzige Verantwortung, die ein Unternehmen gegenüber der Gesellschaft hätte, sei die Gewinne zu erhöhen. Denn andernfalls gäbe das Unternehmen indirekt das Geld seiner Anteilseigner, Mitarbeiter und Kunden aus, die mit geringeren Renditen und Löhnen und höheren Preisen rechnen müssten.¹⁹

Die Aussage, dass Unternehmen in einer freien Marktwirtschaft ökonomisch effizient arbeiten müssen und daher in der Gesellschaft keine Verantwortung übernehmen können, beruht auf der Annahme, dass sich wirtschaftliche und gesellschaftliche Ziele widersprechen und nicht mit einander vereinbart werden können.

Die Betrachtungen von Porter und Kramer basieren hingegen auf dem Standpunkt, dass das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens nicht nur Kosten verursacht und Gewinne schmälert, sondern, dass das Unternehmen durch das Engagement einen Gewinn durch einen Wettbewerbsvorteil erzielen kann. Des Weiteren wird angenommen, dass ein Unternehmen durch sein Engagement mehr erreichen kann als einzelne private Spender, da es außer Kapital auch Fachwissen, Erfahrungen, Beziehungen und Ressourcen zur Verfügung stellen kann.²⁰

Konzept der strategischen Wohltätigkeit von Porter/Kramer

Der Wunsch der Aktionäre nach maximalen kurzfristigen Gewinnen muss ein gesellschaftliches Engagement des Unternehmens nicht ausschließen. Wie Michael Porter und Mark Kramer in ihrem Aufsatz im Harvard Business Manager darlegen, können Unternehmen ihre Wohltätigkeit als Wettbewerbsvorteil nutzen und mit ihren Initiativen für sich selbst und für die Gesellschaft Wert schöpfen.²¹ Langfristige Ziele des

¹⁸ „The Economist“, 22. Januar 2005, S. 8

¹⁹ Friedman 1970

²⁰ vgl. Porter/Kramer 2003

²¹ vgl. Porter/Kramer 2003

Unternehmens und gesellschaftliche Ziele können miteinander verbunden werden, wenn das Unternehmen durch das Engagement sein Wettbewerbsumfeld verbessern kann.

Um aber das gesellschaftliche Engagement als Wettbewerbsvorteil nutzen zu können, muss es strategisch geplant und durchgeführt werden, um den größtmöglichen Nutzen für das Unternehmen und für die Gesellschaft erbringen zu können. Das gesellschaftliche Engagement kann dann einen Mehrwert für die Gesellschaft schaffen, da es vom Unternehmen langfristig angelegt wird und überprüfbare Erfolge auch für die Gesellschaft erwartet werden. Dazu muss das Unternehmen jedoch eine Strategie für das gesellschaftliche Engagement entwickeln, die auf die Strategie des Unternehmens abgestimmt ist.

Daher sollte das Unternehmen sein gesellschaftliches Umfeld auf mögliche Tätigkeitsfelder analysieren und geeignete Strategien finden, um die Ziele seines gesellschaftlichen Engagements zu erreichen. Da Gesellschaft und Unternehmen auf zwei verschiedenen Ebenen von einander abhängen, können die Prozesse im Unternehmen zum einen Auswirkungen auf die Gesellschaft haben (Innen-Außen-Perspektive). Auf der anderen Seite beeinflussen Gegebenheiten im gesellschaftlichen Umfeld die Prozesse im Unternehmen (Außen-Innen-Perspektive).²²

In der Analyse des Innen-Außen-Verhältnisses sollte die Wertschöpfungskette in jeder Einheit auf potenzielle Konsequenzen für die Gesellschaft untersucht werden, da jeder Tätigkeitsbereich Auswirkungen auf die Gesellschaft hat. Genauso gibt es auch in jedem Bereich das Potenzial, Verantwortung für die Tätigkeiten zu übernehmen und einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Zum Beispiel können in der externen Logistik auf umweltschonende Verpackungen und energiesparende Transporte geachtet werden. Bei der Analyse müssen der Standort und auch die zukünftigen Risiken berücksichtigt werden. Wenn Risiken erkannt werden, bevor öffentlicher Druck entsteht, und so nicht nur reaktiv Prozesse verbessert werden, sondern schon im Voraus mögliche Risiken umgangen werden, können Kosten gesenkt werden. Zudem kann sich das Unternehmen von der Konkurrenz differenzieren. Einen Wettbewerbs-

²² vgl. Porter/Kramer 2007, S. 23 f.

vorteil kann der erarbeiten, der Risiken für die Gesellschaft am effektivsten und auf eigene Initiative erkennt und berücksichtigt.²³

Auf der anderen Seite gibt es die Außen-Innen-Perspektive, die den Einfluss des gesellschaftlichen Umfelds auf das Unternehmen beschreibt. Das Wettbewerbsumfeld besteht aus vier Bereichen, die sich untereinander wechselseitig beeinflussen. Diese vier Faktoren entscheiden über die mögliche Produktivität eines Unternehmens an seinem Standort.²⁴ Dies sind die verfügbaren Produktionsfaktoren, die Nachfrage am Markt, das Umfeld für Strategie und Wettbewerb sowie verwandte und unterstützende Branchen. Zum Beispiel wird die Qualität der Produktionsfaktoren durch den Standort, die Infrastruktur, wissenschaftliche Institutionen (Universitäten und Forschungsinstitute), Behörden und verfügbares Personal bestimmt. Bei Defiziten in einem Element des Umfelds würde die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes in einer bestimmten Region darunter leiden und Unternehmen können nicht ihr gesamt mögliches Potenzial nutzen.

Auf der Grundlage der Unternehmensanalyse kann ein Portfolio erstellt werden, das die Entscheidung zwischen vielen möglichen gesellschaftlichen Themen und den Themen, die für das Unternehmen strategisch wichtig sein können, ermöglicht. Gesellschaftliche Themen können dabei nach Porter/Kramer in verschiedene Kategorien eingeteilt werden:

- Allgemeine gesellschaftliche Themen: Themen, die wichtig für die Gesellschaft sind, aber keinen direkten Bezug zur Geschäftstätigkeit des Unternehmens aufweisen
- Gesellschaftliche Themen mit Bezug auf die Wertschöpfungskette: Themen, die einen direkten Bezug zur Geschäftstätigkeit des Unternehmens haben
- Gesellschaftliche Themen im Wettbewerbsumfeld: Themen, die das Unternehmensumfeld beeinflussen können und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens

²³ vgl. Porter/Kramer 2003, S.43 ff.

²⁴ vgl. Porter/Kramer 2003, S.44

Diese Einteilung in Kategorien ist für jedes Unternehmen unterschiedlich. Für ein Industrieunternehmen kann die Förderung kultureller Aktivitäten am Standort ein allgemein gesellschaftliches Thema sein. Für ein Kreditkartenunternehmen wiederum kann dies ein gesellschaftliches Thema in seinem Wettbewerbsumfeld bedeuten, da es auf die touristischen Angebote an einem Standort angewiesen ist.

Es sollte darauf geachtet werden, dass möglichst Themen der Kategorien in Angriff genommen werden, bei denen ein direkter Bezug zum Unternehmen gegeben ist und damit der Nutzen, den das Unternehmen erreichen kann, größer ist. Am effektivsten sind die gesellschaftlichen Themen, bei denen sich die Geschäftstätigkeit des Unternehmens (Wertschöpfungskette) mit den Investitionen in das Wettbewerbsumfeld kombinieren lassen. So reagiert das Unternehmen auf sein Umfeld von außen und kann mit einer angepassten Wertschöpfungskette das Wettbewerbsumfeld verbessern und damit seine Wettbewerbsfähigkeit stärken (z.B. können Effizienzsteigerungen in der Produktion dem Unternehmen nutzen und gleichzeitig die Belastung der Umwelt verringern). Das Unternehmen sollte also den Schwerpunkt seines gesellschaftlichen Engagements dort wählen, wo das Engagement wichtige Themen für den Standort und die Geschäftsbereiche anspricht.

Das gesellschaftliche Engagement soll daher in der Unternehmensführung verankert und auf breiter Ebene implementiert werden. Dies beinhaltet die Entwicklung von Unternehmensgrundwerten und -zielen und das Einbeziehen von CSR in die strategische Planung, die Investitionsentscheidungen und die alltäglichen Handlungen des Unternehmens. Damit ein langfristiger Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen geschaffen werden kann, braucht das Unternehmen eine besondere, auf die gesellschaftliche Verantwortung abgestimmte Wertschöpfungskette, um sich von den Wettbewerbern zu unterscheiden und die besonderen Bedürfnisse seiner Kunden zu befriedigen.²⁵

Zusammenfassung

Gesellschaftliches Engagement kann die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens erhöhen, wenn dadurch das Wettbewerbsumfeld verbessert wird. Fehlende Kompetenzen im gesellschaftlichen Bereich werden durch eine Partnerschaft überbrückt, in der

²⁵ vgl. Porter/Kramer 2007, S. 31

das Unternehmen seine eigenen Kompetenzen einbringen und gleichzeitig Vorteile wie Steigerung der Mitarbeitermotivation, Imageverbesserung und neue Einblicke in Märkte nutzen kann. Dadurch soll für beide Seiten ein höherer Nutzen entstehen. Das Unternehmen muss allerdings die für sich relevanten Themen im Umfeld suchen, in die es eigene spezifische Fähigkeiten einbringen kann, damit eine größere Wertschöpfung für den Spendenempfänger, ein größerer Nutzen für die Gesellschaft und auch für das Unternehmen geschaffen werden kann. Dieses ist daher durch sein Engagement im Wettbewerb mit anderen Unternehmen nicht schlechter gestellt, sondern erreicht durch sein Engagement einen Wettbewerbsvorteil, mit dem es sich am Markt von den Mitstreitern differenzieren kann.

Dieses Vorgehen wird aber in der Praxis nicht häufig angewendet. Zumeist herrscht eine große Distanz zwischen den wohltätigen Aktivitäten des Unternehmens und seiner Geschäftstätigkeit. Wenn Zuwendungen von Unternehmen unfokussiert an nicht analysierte Projekte gehen, können die Unternehmen nicht ihre vollen Möglichkeiten nutzen, um den gesellschaftlichen Wert zu erhöhen. Wenn Unternehmen sich nur sporadisch und ohne Bezug zur eigenen Geschäftstätigkeit engagieren, nützt das Engagement meist weder dem Unternehmen noch der Gesellschaft, da Synergien der Zusammenarbeit nicht genutzt werden können.²⁶

Unternehmen werden vermutlich in Zukunft durch den Globalisierungsprozess mehr und mehr Anteil an der Lösung gesellschaftlicher Probleme haben. Um aber sinnvoll Einfluss ausüben zu können, braucht das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen mehr Professionalität.²⁷

Literaturverzeichnis

Berger, Ida; Cunningham, Peggy; Drumwright, Minette (2004): Social Alliances: Company / Nonprofit Collaboration, in: California Management Review, Fall 2004 (Vol. 47), No.1, S. 58 - 90

Carroll, Archie; Buchholtz, Ann (2006): Business and Society. Ethics and Stakeholder Management, 6th edition, Thomson South Western, Mason, Ohio

Friedman, Milton (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: New York Magazine; Sep 13, S. 32-33, 122-126

²⁶ vgl. Habisch 2006, S. 36

²⁷ vgl. Habisch 2006a, S. 97

Habisch, André (2003): Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg

Habisch, André (2006): Die Corporate-Citizenship-Herausforderung: Gesellschaftliches Engagement als Managementaufgabe, in: Gazdar, Kaevan; Habisch, André; Kirchhoff, Klaus Rainer; Vaseghi, Sam (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility professionell managen, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg

Habisch, André (2006a): Gesellschaftliches Engagement als Win-Win-Szenario, in: Gazdar, Kaevan; Habisch, André; Kirchhoff, Klaus Rainer; Vaseghi, Sam (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility professionell managen, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg

Kirchhoff, Klaus Rainer (2006): CSR als strategische Herausforderung, in: Gazdar, Kaevan; Habisch, André; Kirchhoff, Klaus Rainer; Vaseghi, Sam (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility professionell managen, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg

Kreikebaum, Hartmut (1996): Grundlagen der Unternehmensethik, Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Pieper, Annemarie (2000): Einführung in die Ethik, 4. Auflage, Franke Verlag Tübingen, Basel

Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. (2003): Wohltätigkeit als Wettbewerbsvorteil, in: Harvard Business Manager, März 2003, S. 40 – 56

Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. (2007): Corporate Social Responsibility: Wohltaten mit System, in: Harvard Business Manager, Januar 2007, S. 16 – 34

Post, James; Lawrence, Anne; Weber, James (1999): Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics. 9th ed., International Editions, Irwin / McGraw-Hill, Singapore

Rieth, Lothar; Göbel, Thorsten (2005): Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von Nichtregierungsorganisationen, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), 2005, 6/2, S. 244 – 261

Thommen, Jean-Paul (2003): Glaubwürdigkeit und Corporate Governance, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Versus Verlag AG, Zürich

Wertevolle Zukunft - Stiftung für ethisches Handeln. (online) <http://www.wertevolle-zukunft.de/index.php?section=18>
(Zugriff am 09.01.2007)

Yaziji, Michael (2004): Turning Gadflies into Allies, in: Harvard Business Review, Februar 2004, S. 110 - 115