



Matthias Maring (dir.)

Verantwortung in Technik und Ökonomie

KIT Scientific Publishing

Der integrative Ansatz der Unternehmensethik – eine knappe Darstellung durch Abgrenzung vom ökonomistischen und vom separativen Konzept

Ulrich Thielemann

Publisher: KIT Scientific Publishing
Place of publication: Karlsruhe
Year of publication: 2009
Published on OpenEdition Books: 23 août 2017
Series: KIT Scientific Publishing
Electronic EAN: 9782821894891



<http://books.openedition.org>

Electronic reference

THIELEMANN, Ulrich. *Der integrative Ansatz der Unternehmensethik – eine knappe Darstellung durch Abgrenzung vom ökonomistischen und vom separativen Konzept* In: *Verantwortung in Technik und Ökonomie* [Online]. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing, 2009 (Erstellungsdatum: 08 septembre 2023). Online verfügbar: <<http://books.openedition.org/ksp/2520>>. ISBN: 9782821894891.

Der integrative Ansatz der Unternehmensethik – eine knappe Darstellung durch Abgrenzung vom ökonomistischen und vom separativen Konzept

Ulrich Thielemann

Je nach Grundverständnis und Hintergrundannahme wird unter „Unternehmensethik“ ganz Unterschiedliches und häufig geradezu Konträres verstanden. Unternehmensethik bzw. allgemeiner Wirtschaftsethik ist das methodische Bemühen, normative *Konzepte*, die bestimmten Handlungsweisen, Rechtfertigungsmustern oder Initiativen guter Unternehmensführung zu Grunde liegen, herauszuarbeiten und kritisch zu beleuchten. Diese Konzepte repräsentieren Muster des Umgangs mit den Anspruchsgruppen einer Unternehmung (Stakeholdern), die als vorbildlich, verantwortbar und legitim angesehen werden; sie definieren, zumeist implizit, die Rechte bzw. die legitimen Ansprüche der Stakeholder und die korrespondierenden Pflichten der Unternehmensführung; und sie bilden die Maßgabe für die konkrete Ausgestaltung von Normen, Regeln und Empfehlungen. Überdies lässt sich ihnen eine Vision „guter“, d.h. legitimer und verantwortbarer Unternehmensführung entnehmen. Das zu Grunde liegende unternehmensethische Konzept ist also von buchstäblich entscheidender Bedeutung für die ethische Qualität der Unternehmensführung. Es bildet die kritisch zu beleuchtende Maßgabe eines Ansatzes guter, d.h. dem eigenen Anspruch nach guter Unternehmensführung.

Die Frage ist dabei, welches dieser Konzepte ethisch zu überzeugen vermag. Um dieser Frage nachzugehen, greifen wir auf die systematische Unterscheidung dreier Grundkonzepte von Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik zurück, wie sie der St. Galler Ansatz Integrativer Wirtschaftsethik entwickelt hat (Ulrich 2008, 101–140, Thielemann/Ulrich 2003, 17–40). Neben dem selbst vertretenen Ansatz einer integrativen Unternehmensethik finden sich in den Diskussionen um die richtige und gute Art der Unternehmensführung typischerweise auch Argumente aus dem Fundus des ökonomistischen sowie des separativen Verständnisses. Diese beiden Ansätze, die im Folgenden zusammen mit dem integrativen Ansatz und aus diesem heraus idealtypisch dargestellt und kritisch beleuchtet werden, weisen erhebliche Mängel auf.¹

¹ Die idealtypische Methode, die auf Max Weber (1982, 190ff., 607f.) zurückgeht, hat den Sinn, typische Sets von Argumenten, die eine vertretene Position bzw. ein Gedankengebäude ausmachen, konsequent zu Ende zu denken, um die Argumente besser verstehen und beurteilen zu können. In diesem reinen Sinne werden

1. Das ökonomistische Konzept

Ökonomistische Konzepte gehen davon aus, dass der faire Umgang mit Stakeholdern, überhaupt eine verantwortungsvolle und legitime Unternehmensführung, ohnehin bereits eine *Funktion* erfolgreichen Wirtschaftens bildet. Folglich kann auf die *Integrität*² des Managements eigentlich verzichtet werden. Jedenfalls ist sie systematisch nicht erforderlich. Diesem Verständnis entspricht eine *Ethik ohne Moral*.³ Es wird also eine ethische Behauptung aufgestellt (nämlich die obige), dabei aber gerade behauptet oder zumindest impliziert, dass die Praxis der Unternehmensführung ohne Moral bzw. Integrität auskommen kann.

Funktionalismus

Dieses Denken findet sich in zwei Varianten. Die ältere Variante lässt sich in dem Postulat zusammenfassen, das Milton Friedman (1970) ausgehen hat: „The social responsibility of business is to increase its profits.“ Die „soziale“ oder allgemein: die ethische Verantwortung der Unternehmen besteht also darin, „to make as much money as possible“⁴. In jüngere Zeit hat Horst Albach (2005) in gleichem Sinne argumentiert und behauptet, die „Beschäftigung mit Unternehmensethik“ sei „überflüssig“, nämlich ethisch überflüssig. Denn „die Betriebswirtschaftslehre“, die im Verständnis Albachs allein die Aufgabe hat aufzuzeigen, wie „der Kapitalwert des Unternehmens zu maximieren“ sei, „ist [bereits] Unternehmensethik“⁵.

Wie sollte es möglich sein, dass das ethisch Richtige geschehen sollte, obwohl dies – dieser Theorie zu folge – niemand beabsichtigt? Nun, die hier vertretene Position vertraut, statt auf die Integrität verantwortungsvoll han-

die im Folgenden vorgestellten und diskutierten Konzepte bzw. Positionen allerdings selten konsequent vertreten.

2 Synonyme Begriffe sind: der guten Wille (Immanuel Kant), Verantwortungsbewusstsein, Verantwortungsbereitschaft, Selbstverpflichtung, Moral bzw. Moralität.

3 Das Verhältnis zwischen Ethik und Moral lässt sich als Verhältnis zwischen normativer Theorie und der von dieser geleiteten Praxis fassen.

4 Friedman fügt an: „[...] while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom“. Allerdings führt Friedman hierfür keine Begründung an. Und der Zusatz spielt für die Position, die Friedman repräsentiert (und hierauf kommt es hier an), auch keine weitere Bedeutung. Streng genommen widerspricht Friedman mit diesem Zusatz seiner eigenen Botschaft, dass die Orientierung am Gewinn letztlich maßgeblich sein soll, selbst wenn er lediglich und in ethisch defizitärer Weise auf das Legalrecht und auf vorherrschende Konventionen abzielt, die ja um ihrer selbst willen und nicht um der Rentabilität willen einzuhalten wären.

5 Vgl. kritisch Thielemann/Weibler 2007.

der Individuen, auf die „unsichtbare Hand“ des Marktes (Adam Smith), die letztlich die Hand eines weisen Schöpfergottes ist, dessen höherer Vernunft wir uns demütig zu fügen haben, indem wir seiner Weisung folgen.⁶ Und diese lautet: Maximiere deinen Nutzen bzw. deinen Gewinn. Denn nur dann kommt die der Marktlogik inhärente ethische Vernunft zur vollen Entfaltung.

Hier erkennt man, dass die Position einer Ethik ohne Moral auf metaphysischen, also vormodernen Wurzeln ruht. Doch nicht nur darum ist dieser Ansatz zu verwerfen, sondern auch darum, weil der Ansatz die Unterscheidung zwischen *Gewinnerzielung* bzw. *Gewinnstreben* und *Gewinnmaximierung* verwischt und letztere pauschal rechtfertigen möchte. Allerdings ist Gewinnmaximierung keine rechtfertigungsfähige Handlungsorientierung. Dies hat weniger mit dem Gewinn als vielmehr mit der Maximierung zu tun. Gewinnmaximierung heißt, *alles* daran zu setzen, dass die Gewinne *so hoch wie möglich* sind, natürlich langfristig. Denn eine *bloß* kurzfristige Gewinnsteigerung kann dazu führen, und führt in der Regel dazu, dass die Gewinne insgesamt tiefer ausfallen, als sie hätten ausfallen können. Gewinnmaximierung ist in sich bereits langfristig ausgerichtet. Und „kurzfristige Gewinnmaximierung“ ist ein Widerspruch in sich. Auch gilt es sich klarzumachen, dass die Langfristorientierung einer Gewinnmaximierungsstrategie nicht unbedingt etwas mit dem dauerhaft Bestand eines Unternehmens zu tun haben muss. Vielmehr geht es dem Sinn nach um den insgesamt größtmöglichen Gewinn für den Investor. Dies kann, je nach Situation, die Veräußerung oder gar die Zerschlagung („Filetierung“) eines Unternehmens bedeuten.

Gewinnmaximierung (ebenso wie Nutzenmaximierung im Allgemeinen) ist keine rechtfertigungsfähige Handlungsorientierung, wie kluge Unternehmensleiter zunehmend erkennen.⁷ Denn so würde eine bestimmte, partikuläre Interessenorientierung an die Stelle des Moralprinzips treten. Die involvierten Ansprüche und Interessen, einschließlich übrigens der eigenen, würden, so sie nicht einfach ignoriert werden, so nicht nach Maßgabe ihrer Legitimität (Berechtigung), sondern nach Maßgabe ihrer Profitabilität berücksichtigt.

6 So fordert Friedrich August von Hayek (1996, 15), der ebenfalls dieser Denkschule zuzurechnen ist, tatsächlich „Demut“ vor dem Markt.

7 So stellte Wendelin Wiedeking (2006), Vorsitzender des Vorstandes der Porsche AG, kürzlich fest: „Ohne Gewinn geht es natürlich nicht, wer weiß das besser als ich. Aber ein möglichst hoher Gewinn kann doch nicht das einzige Ziel eines Unternehmens sein.“

Instrumentalismus

Dies lässt sich insbesondere an Hand der zweiten Variante des ökonomistischen Verständnisses demonstrieren.⁸ Stellungnahmen wie die von Friedman oder Albach würden heute, in Zeiten einer zunehmend wacheren und kritischeren Öffentlichkeit, sollten sie dem Sinn nach von Repräsentanten eines Unternehmens abgegeben werden, eher Kopfschütteln und Ablehnung hervorrufen. Sie wären geradezu geschäftsschädigend. Manager und Unternehmer verkünden heute kaum mehr, dass „Ethik“ (was immer sie darunter genau verstehen) „überflüssig“ (Albach) sei, sondern im Gegenteil notwendig. So bekunden heute alle DAX-Unternehmen unter Begriffen wie „Gesellschaftliche Verantwortung“, „Corporate Responsibility“ oder „Corporate Citizenship“ ihren Anspruch, die Geschäfte ethisch verantwortungsvoll zu führen.

Doch wofür genau sollte „Ethik“ notwendig sein? Die derzeit noch am weitesten verbreitete Antwort lautet: notwendig für den langfristigen Unternehmenserfolg. „Ethik zahlt sich langfristig aus“, so lautet die Devise. Nach wie vor handelt es sich um eine Ethik ohne Moral. Der Unterschied zur Friedman'schen Variante besteht lediglich in der Rezeptur, wie Gewinne zu steigern bzw. zu maximieren sind. Nun ist es notwendig, „Ethik“ als Instrument der Gewinnmaximierung einzusetzen. Warum? Weil die Stakeholder, genauer: weil erfolgsrelevante Stakeholder heute mehr denn je erwarten, dass die Geschäfte verantwortungsvoll geführt werden.

Allerdings entspricht die Anpassung an die mehr oder minder zufälligen und angesichts der komplexen Unternehmensvorgänge selten informierten gesellschaftlichen Erwartungen nicht einer verantwortungsvollen Geschäftspolitik. Die Anpassung an den Zeitgeist ist nicht Ausdruck von Integrität, sondern im Gegenteil von *Opportunismus*. Die instrumentalistische Konzeption konfundiert Akzeptanz (faktische Zustimmung) mit Legitimität (Berechtigung bzw. ethischer Richtigkeit). Was als legitim angesehen und folglich akzeptiert wird, muss nicht legitim sein. Eine nicht-opportunistische Geschäftsethik weiß um diese Differenz und hält darum kritische Distanz sowohl zu den vorherrschenden Erwartungen als auch zu den eigenen Interessen.

⁸ Ein Hinweis zur begrifflichen Etikettierung der hier vorgestellten unternehmensethischen bzw. im weiteren Sinne wirtschaftsethischen Denkkonzepte: Ökonomismus ist der Oberbegriff. Synonym lässt sich von „Funktionalismus“ sprechen. Im unternehmensethischen Zusammenhang wird „Funktionalismus“, der bislang vor allem für größere und allgemeinere wirtschaftsethische Zusammenhänge gebraucht wurde (vgl. Ulrich 2008, 135), hier für die paradigmatisch durch Friedman markierte unternehmensethische Position verwendet. Instrumentalismus ist hingegen ein ausschließlich für unternehmensethische Zusammenhänge reservierter Begriff innerhalb des Ökonomismus. Vgl. zur Kritik des Instrumentalismus ausführlich Ulrich 2008, 453ff; Thielemann 2008.

Im Übrigen würde es ein Unternehmen vollständig überfordern, allen möglichen gesellschaftlichen Erwartungen, die an es gerichtet werden, zu entsprechen.⁹ Doch wird in der instrumentalistischen Konzeption genau genommen auch nicht auf alle denkbaren Erwartungen abgestellt, sondern nur auf diejenigen der „relevanten“ Stakeholder – „relevant“ für den Unternehmenserfolg. Im Ergebnis bedeutet dies, dass lediglich die Ansprüche derjenigen Stakeholder berücksichtigt werden, die die Macht haben, die Gewinnerzielung zu beeinflussen, wie direkt oder indirekt auch immer. Alles andere würde sich auch nicht auszahlen. Konsequenz zu Ende gedacht läuft die instrumentalistische Konzeption daher auf eine „*Ethik*“ *des Rechts des Stärkeren* hinaus, welche mehr oder minder subtilen Formen der „Stärke“ bzw. der Macht dabei auch immer im Spiel sind.¹⁰ „Ethik zahlt sich langfristig aus“, muss übersetzt werden in: „Wir betreiben diejenige ‚Ethik‘, die sich langfristig auszahlt.“¹¹ Damit darf die instrumentalistische These in ihrer Pauschalität und Grundsätzlichkeit als widerlegt gelten.

2. Das separative Konzept

Ein ebenfalls verbreitetes Verständnis von Unternehmensethik besteht in der Annahme, dass ethische Fragen mit dem eigentlichen Kerngeschäft der Gewinnerzielung selbst im Grunde nichts zu tun haben, womit dieses implizit als ethisch neutral eingestuft wird.¹² Auch hier finden sich zwei Manifestationen.

Spendenethik

„Nur wer Überschüsse erzielt hat, kann sie guten Zwecken zuführen.“ (Schneider 1990, 870) Diesem Motto, das den Kerngedanken der Unternehmensethik zusammenfassen soll, folgen tendenziell solche Unternehmen, die ihren Anspruch auf Legitimität unter dem Stichwort „Engagement“ fas-

9 Der Fachbegriff hierfür ist die *Unzumutbarkeit*. Im Unternehmenszusammenhang ist damit die Legitimität der Erzielung von Gewinnen (aber nicht der Gewinnmaximierung) angesprochen.

10 Bedeutsam ist hier vor allem die Macht der Bürger als Konsumenten, die ihre Kaufkraft entziehen könnten, sowie der Motivationsentzug der Mitarbeiter, die in die innere (oder äußere) Kündigung emigrieren könnten, wenn sie das Gefühl beschleicht, in einem Unternehmen zu arbeiten, in dem unlautere Machenschaften und verantwortungsloses Geschäftsgebaren um sich greifen.

11 Der tiefere Grund dafür, dass sich „Ethik“ langfristig und nicht bereits kurzfristig auszahlen soll, besteht übrigens darin, dass die Reaktionen der Stakeholder auf Geschäftspraktiken, die sie für illegitim oder unverantwortlich halten, in der Regel nicht sofort, sondern mit zeitlicher Verzögerung erfolgen.

12 „CR is often an add-on, leaving core business models and operations largely untouched“ (Beloe et al. 2004).

sen; gelegentlich wird hierfür auch der Begriff „Corporate Citizenship“ verwendet.¹³ Dieses Verständnis manifestiert sich etwa in Berichten zur „Gesellschaftlichen Verantwortung“, in denen die Unternehmen im Wesentlichen ihre Spendenaktivitäten festhalten und glauben, so die Geschäftstätigkeit insgesamt legitimieren zu können. Allerdings sind solche Berichte seltener geworden. Dennoch ist dieses Denken nach wie vor verbreitet, etwa in der Stellungnahme von ThyssenKrupp, dessen stellvertretender Vorstandsvorsitzender auf der Website des Unternehmens zum Thema Unternehmensverantwortung, die unter dem Begriff „Engagement“ figuriert, festhält: „Der ökonomische Erfolg eines Unternehmens ist Voraussetzung für ein ökologisch und sozial kompetentes Handeln.“¹⁴

Ausgeblendet und der ethische Reflexion entzogen wird so allerdings das Streben nach ökonomischem Erfolg selbst. Dies gilt zum einen für die Frage, mit welchen Mitteln und Strategien die Gewinne erzielt werden. Schließlich lassen sich, jenseits ökonomistischer Harmoniegläubens, Gewinne auch mit unlauteren Mitteln oder in unfairen Weise erzielen. Und dies gilt zum anderen auch für das Maß der Gewinnerzielung. Gewinnmaximierung als unternehmerische Handlungsmaxime ist in einem rein spendenethischen Konzept zumindest nicht ausgeschlossen, wenn nicht gar impliziert. Je höher die Gewinn, desto größer ist ja der „Kuchen“, der dann für Engagements außerhalb der Geschäftstätigkeit verwendet werden kann. Zugespitzt: „Wir haben die Hälfte unserer Stellen outgesourct, wodurch wir den Gewinn verdoppeln konnten, was uns erlaubt, uns noch stärker beim Sponsoring von Sport und Kultur engagieren.“ Die Quintessenz hieraus lässt sich, um im Bild zu bleiben, so zusammenfassen: Es kommt in erster Linie nicht auf die Größe des Kuchens an, sondern vor allem auf die Rezeptur, mit der er gebacken wird, d.h. auf die ethische Qualitäten der Geschäftspolitik und -strategie selbst.

Unmöglichkeitstheorem

Einem Reflexionsstopp gegenüber dem Wirtschaften (einschließlich des übergreifenden Wirtschaftsprozesses) unterliegt auch die Auffassung, dass die Einhaltung bestimmter Normen zwar an sich wünschbar sei, angesichts des zunehmend schärferen globalen Wettbewerbs es aber bedauerlicherweise *nicht möglich* sei, die fragliche Norm zu erfüllen. So begründete Rolf Breuer, damaliger Vorsitzender des Aufsichtsrates der Deutschen Bank, den Abbau von 6.400 Stellen bei einer zeitgleich verkündeten Verdoppelung des

13 Damit wird das im Kern republikanische Verständnis der Stellung der Unternehmung in der Gesellschaft, die mit dem Begriff des „guten Unternehmensbürgers“ markiert ist, allerdings verkürzt.

14 www.thyssenkrupp.de/de/engagement/nachhaltigkeit.html, gefunden am 11. Februar 2008.

Gewinns mit den Worten: „Es fällt uns nicht leicht, uns von Mitarbeitern trennen zu müssen, die in der Vergangenheit zum Erfolg der Bank beigetragen haben. Doch wir sind aufgrund der gegenwärtigen, großen Herausforderungen im Bankenwesen gezwungen, uns im internationalen Wettbewerb nicht nur zu behaupten, sondern unsere Stellung als globaler Anbieter zu festigen.“ Andernfalls bestehe die Gefahr, „in den heutigen, globalen Märkten schnell zur Aufgabe der Selbstständigkeit gezwungen zu werden.“ Die Anpassung sei daher nötig, um „auf Dauer die Arbeitsplätze unserer Mitarbeiter“ zu sichern.¹⁵

Damit ist ein überaus gravierendes und selbstverständlich ernst zu nehmendes unternehmensethisches Problem angesprochen. Zwischen einer verantwortungsvollen Geschäftspolitik und dem sachzwanghaft und anonym ablaufenden, zunehmend globaleren Wettbewerb bestehen nämlich durchaus Spannungen. Die Frage ist allerdings, ob das Problem in dieser Weise richtig konzeptualisiert ist und angegangen wird. Denn streng genommen ist es niemals „unmöglich“, das ethisch Richtige zu tun bzw. legitimen Ansprüchen (die natürlich stets klärungsbedürftig sind) zu genügen. Was nicht „möglich“ ist, kann möglich *gemacht* werden. Darin lässt sich eine wichtige Dimension verantwortungsvollen *Unternehmertums* erblicken. Aber genau dies kann *unzumutbar* sein. Was folgt daraus?

Zunächst die Erkenntnis, dass die Zumutbarkeitsfrage, mit der in der Unternehmensethik die Legitimität der Gewinnerzielung markiert ist, redlich anzugehen ist. Dies bedeutet, dass die Unterscheidung zwischen integrem Gewinnstreben und maßloser Gewinnmaximierung zu beachten ist. Ansonsten ließe sich jede erdenkliche Handlungsweise rechtfertigen, solange sie nur die Gewinnaussichten steigert, auch wenn damit legitime Ansprüche anderer verletzt oder übergangen würden. Mit exemplarischem Blick auf die Mitarbeiter als Anspruchsgruppe macht es eben einen Unterschied, ob etwaige Entlassungen *aus Not* erfolgen (etwa weil angesichts des Wettbewerbsdrucks ansonsten die Existenz des Unternehmens gefährdet ist) oder *aus Maßlosigkeit* (um die Rentabilität in vorher nie gekannte Höhe zu schrauben). Selbstverständlich ist es möglich, sich im Wettbewerb erfolgreich zu behaupten, ohne buchstäblich *alles* daran zu setzen, dies so erfolgreich *wie möglich* zu tun.

Auch folgt aus der Erkenntnis in die Zumutbarkeitsproblematik die Erweiterung des Blicks auf den Ordnungsrahmen. Unternehmensethik ist nicht nur *Geschäftsethik*, sondern besteht im Grundsatz auch in der *Mitverantwortung für eine Rahmenordnung* des Wettbewerbs, die es dem einzelnen Unternehmen erlaubt, berechtigten Ansprüchen zu genügen, ohne ge-

15 Breuer verteidigte erneut den Stellenabbau bei der Deutschen Bank, Associated Press, 18. Mai 2005.

genüber weniger verantwortungsvoll agierenden Unternehmen „der Dumme“ zu sein. Ordnungspolitische Mitverantwortung (die nicht mit Lobbying zu verwechseln ist) liegt darum im *ethisch* wohlverstandenen Eigeninteresse von Unternehmen, die erfolgreich *und* verantwortungsvoll wirtschaften möchten.

3. Das integrative Konzept

Integrative Unternehmensethik vermeidet die Fehler und Verkürzungen der beiden soeben dargestellten Konzepte. Gegenüber dem funktionalistischen Ansatz hält sie grundlegend fest, dass verantwortungsvolle Unternehmensführung den Willen voraussetzt, die Geschäfte tatsächlich verantwortungsvoll zu führen und die Geschäftsziele in legitimer Weise zu verfolgen. Sie vertritt also – selbstredend – eine Ethik mit Moral bzw. eine Geschäftsethik aus Integrität. Ohne diese Grundvoraussetzung, die sich als *Primat der Ethik* fassen lässt,¹⁶ ist eine im Ergebnis als verantwortungsvoll und legitim zu bezeichnende Geschäftsführung nicht möglich. Dies setzt eine kritische Distanz zu den eigenen Geschäftsinteressen voraus bzw. den Verzicht auf ihre unbedingte Verfolgung („Gewinnmaximierung“).

Gegenüber dem separativen Ansatz hält die integrative Unternehmensethik fest, dass sich die Legitimität und Verantwortbarkeit der Geschäftstätigkeit nicht durch außerhalb ihrer liegende Aktivitäten erreichen lässt, sondern sich auf die Geschäftsführung in all ihren Dimensionen selbst erstrecken muss. Ein implizites Deklarieren der Geschäftstätigkeit oder einer ihrer Dimensionen als ethisch neutral ist unzulässig.¹⁷ Denn die Geschäftstätigkeit, die sich nicht im sozialen Vakuum vollzieht, berührt faktisch die Interessen und Ansprüche anderer. Darum stellt sich die Frage, wie mit diesen Ansprüchen so umzugehen ist, dass der Umgang als fair und verantwortungsvoll bezeichnet werden kann.

Die Rolle des Stakeholder-Dialogs

Diese Frage wird aus integrativ-ethischer Sicht grundsätzlich in *Stakeholder-Dialogen* geklärt. Die Alternative wäre eine monologische oder paternalistische Bestimmung der Legitimität der Ansprüche über die Köpfe der Stakeholder hinweg. Überdies ist die Legitimität von Ansprüchen (eigener

16 Das Primat der Ethik ist eine logische Notwendigkeit, da Ethik nach dem *letztlich maßgeblichen* Prinzip richtigen Handelns fragt. Damit ist noch nicht zwingend eine inhaltliche Bestimmung des vertretbaren Moral Point of View (des Moralprinzips) verbunden.

17 Es gibt keine ethische Neutralität. Jeder Versuch, eine Handlungsweise als „neutral“ zu charakterisieren, läuft darauf hinaus, diese Handlungsweise diskussionslos und pauschal als legitim zu erklären.

wie fremder) von vornherein keine absolute, sondern eine relationale Angelegenheit, die folglich zwischen Unternehmung und Stakeholdern als mündigen Bürgern zu klären ist. Allerdings ist vor konkretistischen Fehlschlüssen zu warnen. Faktisch ablaufende „Dialoge“ können sich als strategische Verhandlungen herausstellen, in denen beide Seiten lediglich ihre Macht und Gegenmacht in die Waagschale werfen. Entscheidender als die äußerliche Durchführung ist der Geist der argumentativen Integrität und Redlichkeit, der das Handeln bestimmt, und zwar auf Seiten der Unternehmen ebenso wie auf Seiten der Stakeholder.

Code of Conduct und Mission Statement

Verantwortliche Unternehmensführung erstreckt sich aus integrativer Sicht nicht nur auf die Art und Weise, *wie* die Geschäfte geführt bzw. *wie* Gewinne erzielt werden. Diese Seite der Geschäftsethik wird systematisch im *Code of Conduct* bzw. den Geschäftsprinzipien festgehalten, die ethisch begründete Leitplanken benennen, die bei der Geschäftstätigkeit einzuhalten sind, auch wenn ihre Verletzung möglicherweise höhere Gewinne versprechen könnte. Die zentralen Gesichtspunkte sind hier Fairness und Legitimität. Darüber hinaus manifestiert sich verantwortungsvolle Unternehmensführung auch darin, *worin* die Geschäftstätigkeit besteht bzw. *womit* man Gewinne erzielen möchte. Hierbei geht es um die kluge Wahl von Produkten und Leistungen, die gesellschaftlich sinnvoll sind und einen wirkungsvollen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten. In dieser Wahl drückt sich zugleich das Verständnis darüber aus, was als Unternehmenserfolg definiert werden soll. Dies findet seinen Niederschlag im *Mission Statement*. Die zentralen Gesichtspunkte sind hier die Verantwortbarkeit und die Gesellschaftsdienlichkeit der Unternehmenspolitik im Ganzen. Die moralische Verbindlichkeit der Geschäftsethik im engeren Sinne („Wie“) ist höher als die der unternehmenspolitischen Verantwortungsethik („Was“). In Anlehnung an die Unterscheidung Immanuel Kants (1785, 55) handelt es sich im ersten Fall um „unnachlassliche Pflichten“ des fairen Umgangs mit am unternehmerischen Geschehen Beteiligten und der legitimen Handhabung der Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf Unbeteiligte bzw. bloß Betroffene; im zweiten Fall handelt es sich hingegen im Wesentlichen um die „verdienstliche Pflicht“, verantwortungsvolle Beiträge zu gesellschaftlichen Problemlagen zu leisten.

Die Idee verdienter Reputation

Integrative Unternehmensethik bedeutet Gewinnverzicht lediglich in Relation zum hypothetischen Grenzwert einer radikalen Gewinnmaximierungsstrategie. Abgesehen von diesem Grenzfall betont die integrative Unternehmense-

thik die systematische Möglichkeit, auf der Basis einer wahrhaftig integren Unternehmenspolitik geschäftsstrategisch erfolgreich zu sein. Der Unterschied zum Instrumentalismus besteht hier darin, dass nicht etwa die Berücksichtigung legitimer Ansprüche von deren Rentabilität abhängig gemacht wird, sondern das Unternehmen gerade darum erfolgreich ist, weil es integer wirtschaftet. Dies kann darum möglich sein, weil die Anspruchsgruppen, insoweit sie funktionale Beiträge zum Unternehmenserfolg leisten (wie insbesondere Kunden und Mitarbeiter), das Unternehmen gegenüber weniger verantwortungsvoll agierenden Wettbewerbern bevorzugen und unterstützen (mit Zahlungen und Motivationen), weil sie zu Recht davon überzeugt sind, dass das Unternehmen integer und verantwortungsvoll agiert. Ein solches positives Verhältnis zwischen „Ethik“ und „Erfolg“ lässt sich, in Abgrenzung zum (bestenfalls) opportunistischen Charakter einer instrumentalistischen Praxis, mit dem Begriff *verdienter Reputation* fassen. Insofern mehrere, miteinander im Wettbewerb stehende Unternehmen die Chancen verdienter Reputation aufgreifen, lässt sich von einem *Ethikwettbewerb* sprechen.

Geschäftsethik und Ordnungsethik

Den Grenzen der Geschäftsethik, die sich aus der oben angesprochenen Zumutbarkeitsproblematik ergeben, nimmt der integrative Ansatz dadurch auf, dass die Unternehmensethik intern zweistufig konzipiert ist: Die geschäftsethische Unternehmensverantwortung (Individualethik) wird ergänzt durch die ordnungspolitische Mitverantwortung (Ordnungs- oder Institutionenethik). Diese Ergänzung ist notwendig, um Fällen vorzubeugen, in denen Unternehmen, die eine verantwortungsvolle Geschäftspolitik betreiben, übergebürliche Nachteile zu gewärtigen hätten und die Chancen verdienter Reputation ausgereizt sind. Die Ordnungsethik zielt dabei auf die rechtsverbindliche (und damit sanktionsbewehrte) Etablierung von ethischen Standards und Eckwerten, die für alle miteinander im Wettbewerb stehende Unternehmen Gültigkeit haben. Diese Funktion können grundsätzlich auch Branchenvereinbarungen erfüllen, etwa auch solche, die auf Initiativen guter Unternehmensführung aufbauen.

Literatur

- Albach, H. (2005). Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik. S. 809–831 in Zeitschrift für Betriebswirtschaft 75 (2005).
- Beloe, S. – Elkington, J. – Prakash-Mani, K. – Thorpe, J. – Zollinger, P. (2004): Gearing Up. From corporate responsibility to good governance and scalable solutions. www.sustainability.com/downloads_public/insight_reports/gearing_up.pdf. 2004.

- Friedman, M. (1970): The social responsibility of business is to increase its profits. S. 32–33, 122, 124 und 126 in The New York Times Magazine, 13. September 1970.
- Hayek, F.A. von (1996): Die Anmaßung von Wissen. Tübingen 1996.
- Kant, I. (1785): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten. Werkausgabe Bd. VII. Frankfurt a.M. 1974 (1785).
- Schneider, D. (1990): Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre. S. 869–891 in Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1990.
- Ulrich, P. (2008): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. 4. Aufl. Bern – Stuttgart – Wien 2008.
- Thielemann, U. (2008). Ethik als Erfolgsfaktor? The Case against the business case und die Idee verdienter Reputation. S. 231–255 in Scherer, A.G. – Patzer, M. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik Wiesbaden 2008.
- Thielemann, U. – Ulrich, P. (2003): Brennpunkt Bankenethik. Der Finanzplatz Schweiz in wirtschaftsethischer Perspektive. Bd. 33 der St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik. Bern – Stuttgart – Wien 2003.
- Thielemann, U. – Weibler, J. (2007): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik? Vom Scheitern einer Ethik ohne Moral. S. 179–194 in Zeitschrift für Betriebswirtschaft 77 (2007).
- Weber, M. (1982): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. 5. Aufl., Tübingen 1982.
- Wiedeking, W. (2006): „Auf welchem Stern leben wir?“ – Interview. S. 96 in Der Spiegel, 25. September 2006.