

IWE
Institut für Wirtschaftsethik
der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften
CH-9010 St. Gallen, Guisanstrasse 11, Telefon 071/30 26 44

**Ökologische Unternehmungspolitik
im Spannungsfeld von
Ethik und Erfolg**

Fünf Fragen und 15 Argumente

Peter Ulrich

Nr. 47

November 1991
(Zweite, verbesserte Neuausgabe September 1992)
(Dritte, bereinigte Ausgabe)

Der vorliegende Beitrag ist die nur leicht ergänzte Fassung eines Referats des Autors vor Führungskräften der Firma Schering AG, Berlin, am 10. Juni 1991 im Rahmen des firmeninternen Kolloquiums "Chemie im Jahr 2000 - Schering: Unsere Umwelt, unsere Verantwortung".

Copyright 1991 beim Verfasser

ISBN 3-906548-47-3

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	V
1. Was hat Umweltschutz mit Ethik zu tun?	1
1.1 Ungenügen eines rein umweltschutztechnischen Ansatzes	1
1.2 Conditio humana als Ausgangspunkt	2
1.3 Sozialökologische Ethik	2
2. Was für eine Ethik brauchen wir für einen verantwortbaren Umgang mit der Natur?	3
2.1 Kollektive Klugheitsethik	3
2.2 Gerechtigkeitsethik	5
2.3 Zukunftsethik	7
3. Wie lassen sich sozialökologische Ethik und unternehmerisches Erfolgsstreben vermitteln?	8
3.1 Ökonomismus-Kritik	8
3.2 Die Leitidee der integrativen Unternehmensethik	9
3.3 Ordnungspolitische Mitverantwortung	11
4. Welche betriebswirtschaftlichen Handlungsfelder ökologisch verantwortungsbewusster Unternehmensführung sind zu unterscheiden?	13
4.1 Unternehmungspolitik: Aufbau von dialogischen Ver- ständigungspotentialen mit allen "Stakeholdern"	14
4.2 Strategisches Management: Aufbau ökologisch hochwertiger Markterfolgspotentiale	16
4.3 Operatives Management: Ökologische Rationalisierung	17
5. Wie kommt das mittlere Management aus dem Opportunismus- Problem heraus?	19
5.1 Kritische Loyalität des Managers	19
5.2 Professionelle Standesethik und Berufsvereinigungen der Führungskräfte	20
5.3 Einflussnahme der Manager-Berufsvereinigungen auf die "organisierte Verantwortlichkeit" in den Unternehmen	21
Literaturverzeichnis	22

Zusammenfassung

"Umweltschutz im Wertekonflikt" - so lautete das Ausgangsthema des Vortrags, zu dem der Verfasser im Rahmen des Schering-Kolloquiums "Chemie im Jahr 2000" im Frühjahr 1991 eingeladen war. Einem vorwiegend technisch, naturwissenschaftlich oder betriebswirtschaftlich vorgebildeten Publikum, das weniger an "Theorie" als an praktischem Orientierungswissen interessiert war, sollten in einigermaßen leicht verständlicher und kurz gehaltener Weise die komplexen Vermittlungsprobleme zwischen Ökologie, Ethik und (erfolgreicher) Unternehmensführung entschlüsselt, handlungsleitende Perspektiven für die praktische Umsetzung - speziell auch für das mittlere Management - aufgezeigt und "nebenbei" Grunddimensionen eines dafür tragfähigen Verständnisses von moderner Ethik im allgemeinen und von Unternehmensethik im besonderen erklärt werden...

Der vorliegende Beitrag hat die dafür gewählte didaktische Vortragsform von "fünf Fragen und 15 Argumenten" beibehalten. Die elementare und alltagsnahe Formulierung der fünf Leitfragen erübrigt es wohl, den angelegten roten Faden zu erläutern. Hingegen sei vorausgeschickt, dass es trotz oder vielmehr gerade wegen der angestrebten Praxisrelevanz hier keineswegs um eine pseudopraktische "Rezeptologie" ökologischer Unternehmensethik geht, sondern um das, was das ohnehin je situationsgerecht zu konkretisierende Handeln in der Praxis richtungsweisend bestimmt und so wirklich praxisleitend sein kann: um den Versuch, mithilfe eines klaren "Rasters" Ordnung in die unvertrauten, verwirrend schwierigen Zusammenhänge zu bringen (Problemstrukturierung), zur vertieften Reflexion hinzuführen (Bewusstseinsschärfung) und einen ökologisch-ethisch aufgeklärten unternehmerischen Umgang mit Natur und Gesellschaft zu fördern (Handlungsansätze).

Für die gute Kooperation im Entstehungszusammenhang dieses Vortrags danke ich Frau Dr. Anja Grothe-Senf (Schering AG, Zentraler Umweltschutz) und Herrn Prof. Dr. Georg Füllgraff (ehem. Präsident des deutschen Bundesgesundheitsamtes und Staatssekretär a.D.), der als fachlicher Berater und Moderator in dem Kolloquium wirkte.

1. Was hat Umweltschutz mit Ethik zu tun?

1.1 Ungenügen eines rein umweltschutztechnischen Ansatzes

Schon im Bericht "Grenzen des Wachstums" an den Club of Rome (Meadows et al. 1972) ist klargemacht worden, dass rein technologische Strategien des Umweltschutzes die ökologische Frage letztlich nicht lösen können. Sie sind zwar notwendig, aber nicht hinreichend, denn technischer Umweltschutz kann bei ungebrochenem exponentiellen Wirtschaftswachstum die Umweltbelastung in der Regel nur *relativ* und damit nur *vorübergehend* senken (Abbildung 1).

Umweltbelastung

t

Abb. 1: Wirtschaftswachstum und technischer Umweltschutz

Das bedeutet, dass nicht nur die Umweltverträglichkeit unserer momentanen industriellen Produktionstechnik, sondern die der industriegesellschaftlichen Entwicklung und damit unser *industrial way of life* als solcher durch die ökologische Krise in Frage gestellt ist: Nicht nur die Mittel und Methoden, sondern auch die Ziele und Sinnzusammenhänge unserer Wirtschafts- und Lebensform sind zu überdenken; ein vernünftigerer Umgang mit der Natur ist nicht nur ein technisches, sondern wesentlich ein ethisches und kulturelles Problem.

Der immer noch vorherrschenden bloss umwelttechnischen Sichtweise, die die ökologische Frage instrumentalistisch verkürzt, ist eine umfassendere human- und sozialökologische Sichtweise entgegenzuhalten (Pfriem 1989, S. 23ff), die die ökologische Herausforderung im Kontext der gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen der Marktwirtschaft reflektiert.

1.2 *Conditio humana als Ausgangspunkt*

Den Menschen unterscheidet von anderen Lebewesen, dass sein Umgang mit der Natur - die Art und Weise, wie er seine "ökologische Nische" bewohnt - nicht bloss naturgesetzlich bestimmt, sondern immer schon *kulturell* überformt ist. Einerseits ist und bleibt der Mensch selbst an die Naturgesetze gebunden, andererseits kann er nur im kultivierenden und kultivierten Umgang mit der Natur leben. Kultur bestimmt den *Lebensentwurf* einer Lebensgemeinschaft und die Kriterien eines gelingenden und guten Lebens und Zusammenlebens der Menschen. Wenn wir klären wollen, wie wir mit der Natur umgehen sollen, ist vorab zu bestimmen, was für eine Kultur wir wollen, und das heisst: nach welchen *Wertkriterien* wir unseren ökonomischen und gesellschaftlichen Umgang mit der Natur gestalten sollen.

Grundlegend für die "sinnvolle" Beantwortung ist die *Fortschrittsfrage*: Der "Fortschritt" ist bekanntlich auch nicht mehr, was er einmal war. Welche Art von sozialökonomischem Fortschritt ist angesichts der ökologischen Grenzen des Wirtschaftswachstums wünschenswert? Wie wollen wir in Zukunft leben? Die Antwort auf diese Schlüsselfrage kann uns nicht die Natur geben - wir müssen sie uns selbst geben. Die *humanökologische* Perspektive ist für die erforderliche Klärung eines zeitgemässen "kultivierten" Umgangs mit der Natur geradezu konstitutiv (Ulrich 1989, S. 132).

1.3 *Sozialökologische Ethik*

Wir leben bekanntlich nicht als einsame "Robinsons" auf privaten Inseln, sondern in einer komplex-arbeitsteiligen Industriegesellschaft. Ausserdem müssen wir unseren Globus mit anderen Kulturen teilen, denn wir haben nur diesen einen. Auch unser Umgang mit der Natur ist demnach immer schon eingebettet in die Frage nach einem fairen und gerechten Zusammenleben der Menschen: *ökologische Knappheiten* existieren nicht an sich, sondern sind kulturell bestimmte *soziale Knappheiten*, und das heisst: sie sind immer schon mitten im Brennpunkt *gesellschaftlicher Wert- und Interessenkonflikte*. Insofern ist die Umweltverträglichkeit unseres Wirtschaftens nicht ablösbar von seiner Sozialverträglichkeit, und zwar letztlich in der globalen Dimension. Wenn wir klären wollen, wie wir mit der Natur umgehen sollen, müssen wir vorab die ethisch-politischen Regeln des Zusammenlebens unter den Menschen klären (Abbildung 2). Ökologische Ethik ist - so gesehen - wesentlich Sozial- und Wirtschaftsethik.

Mensch₁

Mensch₂

Natur

Abb. 2: Sozialökologisches Grundkonzept

2. Was für eine Ethik brauchen wir für einen verantwortbaren Umgang mit der Natur?

2.1 Kollektive Klugheitsethik

Soweit die Zerstörung der Umwelt der von niemandem gewollte kumulierte Gesamteffekt der marginalen Einzelaktivitäten aller Individuen ist, ist es zunächst Sache unserer gesellschaftlichen Klugheit, d.h. der Wahrnehmung unserer wohlverstandenen kollektiven Eigeninteressen, einer intakten Natur die Eigenschaft eines (knappen) *öffentlichen Guts* zuzusprechen, mit dem haushälterisch umzugehen ist. Die Einsicht, dass wir unseren ressourcenverzehrenden und emissionsreichen Umgang mit der Natur vernünftiger gestalten müssen, ist dafür jedoch nicht ausreichend, denn es liegt ein typisches *Free-Rider-Problem* vor: Aus egoistischer Sicht ist es für jeden einzelnen am profitabelsten, die Rolle eines ökologischen "Trittbrettfahrers" zu spielen. Analog zu einem Schwarzfahrer, der davon profitiert, dass die anderen Passagiere das öffentliche Verkehrsangebot finanzieren, ohne dass er seinen eigenen Kostenbeitrag leistet, stellt sich auch im Umweltschutz rein egoistisch gesehen derjenige am besten, der zwar davon profitiert, dass die Allgemeinheit in kollektiver Klugheit sich an die ökologischen Grenzen zur Bewahrung der natürlichen Lebensvoraussetzungen auf diesem Globus hält, jedoch sich selbst eine unbegrenzte Beanspruchung natürlicher Ressourcen "gönnt". Wenn nur *einer* derart rücksichtslos handelte, bliebe der kollektive Nachteil zwar marginal - was aber, wenn *alle* so handeln?!

Was hier not tut, ist die Einsicht, dass es in unserem gemeinsamen, *allgemeinen* Interesse liegt, in kollektiver Anstrengung die ökologischen Voraus-

setzungen unseres guten Lebens und Überlebens zu bewahren. Von einer kollektiven Klugheitsethik ist dabei zu reden, weil jeder Beteiligte einsehen muss, dass er für sein eigenes Handeln nicht gutheissen kann, was als *allgemeine* Handlungsweise das kollektive Gut 'Natur' zerstören müsste.

Und um eine *kollektive* Klugheitsethik muss es sich dabei insofern handeln, als sich die kollektive Klugheit in der Free-Rider-Situation nicht einfach automatisch als Summe individueller Klugheit ergibt. Die Erfahrung lehrt vielmehr, dass jene, die aus persönlichem Verantwortungsbewusstsein sich umweltschonend verhalten und dafür persönliche Opfer bringen, oft "die Dummen" sind: Da ihrem eigenen idealistischen Opfer nämlich kein gleichwertiger Beitrag der Mehrheit gegenübersteht, werden sie dennoch von dem *kollektiven Übel* der Umweltverschmutzung und -zerstörung betroffen und insofern zu Unrecht "bestraft". Hier liegt ein Problem "*organisierter Unverantwortlichkeit*" (Beck 1988) vor, das allein mit individuellem Idealismus nicht gelöst werden kann, solange die ökonomischen Anreize die Mehrzahl der Menschen zu gegenteiligem Verhalten verführen. Soweit es dabei um das ökonomische Verhalten von Marktteilnehmern - sei es als Unternehmer oder als Konsumenten - geht, handelt es sich um einen klassischen Fall von *Marktversagen*.

Die erste Lektion sozialökologischer (Wirtschafts-) Ethik zielt demnach auf die Einsicht, dass individualethisches Verantwortungsbewusstsein jedes Unternehmers und Konsumenten hier zwar notwendig, aber nicht hinreichend ist. Was not tut, ist eine kollektive Anstrengung auf der Ebene der *Ordnungspolitik*, die dahin geht, die Preissignale des Marktes und damit die ökonomischen Anreize so umzukehren, dass sozialökologisch verantwortungsbewusstes Wirtschaften in Zukunft regelmässig belohnt und nicht (wie bisher oft noch) durch resultierende Wettbewerbsvorteile der weniger verantwortungsbewussten Konkurrenz bzw. durch Preisvorteile für weniger umweltbewusste Käufer bestraft wird. Ökologische Ethik ist so gesehen wesentlich politische Ethik.

Bedeutet das nun aber, dass die Unternehmen insofern aus der ökologischen Pflicht entlassen sind, dass sie demnach die Sache passiv den Politikern überantworten und sich bis auf weiteres auf die Sachzwänge falscher Marktsignale berufen können? Mitnichten! Der kollektive Wille zu notwendigen ökologischen Reformen fällt ja nicht vom Himmel. Auf die unternehmensethische Konsequenz des Postulats einer kollektiven Klugheitsethik für die Gestaltung der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen des Marktes kommen wir noch zurück. Zuvor ist auf zwei weitere unverzichtbare Dimensionen sozialökologischer Ethik hinzuweisen.

2.2 Gerechtigkeitsethik

Gehen wir nochmals von der Free-Rider-Situation aus. Es ist nicht nur aus Gründen der unerwünschten kollektiven Gesamteffekte, sondern auch aus Gründen der sozialen bzw. globalen Gerechtigkeit zwischen den Menschen zu fordern, dass die Wahrnehmung des Allgemeininteresses an umweltverträglichem Handeln auch zur *allgemeinen Pflicht* eines jeden handlungsfähigen Bürgers erhoben wird. Gerechtigkeitsethik befasst sich mit eben jenen *allgemeinverbindlichen Normen und Regeln*, die dem Grundsatz der gleichen Grundrechte und Grundfreiheiten aller Menschen (Fairness-Prinzip) entsprechen. Normen und Regeln sozialökologischer Gerechtigkeit sind vom Rechtsstaat "ohne Ansehen der Person" (Max Weber 1972, S. 129, 562) *durchzusetzen*.

Aus der einfachen ethischen Einsicht, dass grundsätzlich jedem Menschen der gleiche unveräußerliche Grundanspruch auf die natürlichen Voraussetzung eines menschenwürdigen und guten Lebens zukommt, folgt letztlich der universale Grundrechtscharakter eben dieses Anspruchs. Meine persönliche Vision geht dahin, dass es hier um nicht weniger als um die rechtsstaatliche und internationale Durchsetzung einer neuen Kategorie *ökologischer Menschenrechte* geht, die gleichrangig neben die bisherigen Kategorien von Menschenrechten (Freiheitsrechte, Teilhaberechte, Sozialrechte) zu treten haben.

Neben dem Problem der rechtlichen und politischen Durchsetzung allgemeiner ökologischer Grundrechte für alle Menschen stellen sich unter gerechtigkeitsethischen Gesichtspunkten neue soziale und globale *Verteilungsfragen*, einerseits in bezug auf die Verteilung der *ökologischen Kosten* "privater" Produktion und Konsumption, andererseits in bezug auf die Verteilung der *Nutzungsrechte* an unvermehrten ökologischen Ressourcen. Diese, nicht die industriellen Güter, sind die wahren knappen Güter der Ökonomie, da sie nicht einfach durch Produktion und Wirtschaftswachstum vermehrt werden können. Ganz im Gegenteil verschärft das Wirtschaftswachstum die ökologischen Knappheiten und damit die gesellschaftlichen und internationalen Konflikte um sie, weil nämlich -bildlich gesprochen- der "ökologische Kuchen" nur einmal gegessen werden kann. Wenn das Kuchenstück des einen (z.B. der durchschnittliche Energieverbrauch eines US-Amerikaners) fortlaufend vergrößert wird, bleiben für alle anderen entsprechend kleinere Kuchenstücke übrig! Ökologische Knappheiten sind demnach - dies ist ja der Kern der sozialökologischen Sichtweise - zugleich als soziale Knappheiten im Sinne von Fred Hirsch (1980) zu begreifen; sie fallen in den Bereich der positionalen Ökonomie, in dem ein verallgemeinerungsfähiger "Wohlstand für jedermann" prinzipiell nicht allein mittels marktgesteuerter Verteilung, sondern vorrangig auf dem Weg der ethisch-politischen Regelung fairer Zugangschancen aller Menschen zu den sozialökologisch knappen Ressourcen zu erreichen ist (Hirsch 1980, S. 262;

Ulrich 1987, S. 119f.). Mit anderen Worten geht es hier nicht primär um Markteffizienz, sondern um sozialökologische Gerechtigkeit.

Die Gerechtigkeitsethik lehrt uns diesbezüglich wiederum, dass für jeden einzelnen Menschen bzw. für jedes Land nur derjenige Nutzungsanspruch an den knappen Kollektivgütern der Natur legitim ist, der *verallgemeinerbar* ist. Und verallgemeinerbar ist, wie wir schon gesehen haben, nur jener Anspruch, der vor der Testfrage "*Was wäre, wenn jeder so handelte?*" besteht. Was wäre beispielsweise mit der globalen Lufthülle los, wenn jeder Chinese durchschnittlich soviel Auto zu fahren beanspruchen würde, wie wir es gewohnt sind? Machen wir uns nicht länger etwas vor, hören wir auf, die diesbezügliche Wahrheit zu verdrängen: Da unser ressourcenvergeudender und emissionsreicher industriegesellschaftlicher Lebensstil global nicht verallgemeinerungsfähig ist, bedeutet das konkret für uns, die wir zu den ökonomisch Privilegierten dieser Welt gehören, dass wir aus Gründen der globalen Gerechtigkeit unsere grenzenlosen Ansprüche auf endlos wachsenden Konsumwohlstand werden begraben müssen - ja mehr noch, dass wir möglicherweise zu Gunsten anderer unseren heutigen Umweltverzehr nicht nur relativ, sondern absolut senken müssen. Auch die üblich gewordene Rede vom "qualitativen Wachstum" drückt sich um diese unbequeme Wahrheit, suggeriert sie doch noch immer die problemlose Versöhnbarkeit unseres Wachstumsfetischismus auf volkswirtschaftlicher wie auf Unternehmensebene mit Umweltverträglichkeit. Die wirtschaftspolitische Gretchenfrage der Zukunft ist angesichts der skizzierten Zusammenhänge jedoch die, ob und wann und in welcher Form wir bereit sein werden, die entfesselte Wachstumsdynamik unseres industriellen Systems als solche nach Kriterien sozialökologischer Ethik zu begrenzen, zugunsten der unter- oder fehlentwickelten Regionen dieser Welt.

Es ist diese Dimension des globalen (Bedarfs nach) Wirtschaftswachstum(s), die sozusagen den schweren Stein im Magen derjenigen darstellen muss, die sich an zu grossen und zu fetten ökologischen Kuchenstücken vollfressen. Auch bei dieser global-ökologischen Wachstumsfrage handelt es sich übrigens um ein Free-Rider-Problem: Auf nationaler Ebene kann das einzelne Unternehmen nicht "individuell" auf Wachstum verzichten, ohne "der Dumme" zu sein, und auf internationaler Ebene kann es angesichts der immer globaleren Märkte die einzelne Volkswirtschaft ebensowenig allein. Auch hier sind also kollektive ordnungspolitische oder sogar *weltordnungspolitische* Anstrengungen aus kluger Einsicht in das gemeinsame Überlebensinteresse der Menschheit unumgänglich.

2.3 Zukunftsethik

Leider ist unser ökologisch-ethisches Verantwortungsbewusstsein noch mit einem dritten schweren Brocken zu belasten. Neben der sozialen und globalen Gerechtigkeit unter den heute lebenden Menschen bezüglich ihrer fairen Beteiligung am kollektiv verfügbaren "ökologischen Kuchen" stellt sich mit besonderer Brisanz das Problem der *intergenerationellen Gerechtigkeit*, d.h. unserer Fairness gegenüber den nachkommenden Generationen (vgl. dazu Leist 1991). Den Nachkommen, die wir auf die Welt stellen, sollten wir grundsätzlich die Erde in jenem Zustand übergeben, in dem wir sie selbst vorfinden möchten. Vor allem sollten wir deshalb *irreversible Schädigungen* (z.B. Reduktion genetischer Artenvielfalt, Verzehr nicht wiederherstellbarer natürlicher Ressourcen und ästhetischer Qualitäten der Natur) *vermeiden*. Umweltschutz ist so verstanden *Nachweltschutz* (Rhinow 1990, S. 33). Da die Nachgeborenen an unseren politischen Entscheidungen über unseren Umgang mit der Natur noch nicht teilnehmen und somit ihre Interessen nicht vertreten können, wohl aber von unseren Handlungen möglicherweise essentiell in ihrer zukünftigen Lebensqualität betroffen sind, müssen wir *stellvertretend* für sie *Verantwortung für die Zukunft* übernehmen, und das heisst genauer: Verantwortung für die generationenüberschreitenden Fernwirkungen unseres Handelns (Jonas 1979). Ein Kollektivegoismus der jetzt lebenden Generationen nach dem Motto: "Nach uns die ökologische Sintflut" wäre aus dieser ökologisch-ethischen Sicht verantwortungslos.

Eine solche Zukunftsethik begründet sich in christlich-religiöser Sprache schlicht aus Ehrfurcht vor der Schöpfung. Ein *schöpfungstheologischer* Standpunkt führt uns unmittelbar zur metaphysischen Überzeugung, dass wir die Pflicht zur Bewahrung der Natur - beispielsweise zur Erhaltung der Wale - haben. Aber auch eine "bloss" *humanistische* Ethik lässt uns ohne weiteres einsehen, dass uns - als den einzigen möglichen Subjekten der Verantwortungsübernahme auf diesem Planeten - die moralische Verantwortung nicht nur für uns selbst und andere Menschen, sondern auch für nicht-menschliche Lebewesen zukommt, wenn wir die Welt unseren Nachfahren in ihrer vollen natürlichen Vielfalt und Schönheit übergeben wollen. Mit oder ohne schöpfungstheologische Botschaft ist allein schon unter dem Horizont der kollektiven Klugheit und intergenerationellen Gerechtigkeit Verantwortungsübernahme für die Zukunft geboten; eine religiös-ethische Fundierung ist für die Einsicht in die *Vernünftigkeit* einer solchen Ethik zwar förderlich, jedoch nicht unbedingt notwendig.

3. Wie lassen sich sozialökologische Ethik und unternehmerisches Erfolgsstreben vermitteln?

3.1 Ökonomismus-Kritik

Ökonomismus ist die Verabsolutierung "rein ökonomischer" Maßstäbe (betriebswirtschaftlich: des "Gewinnprinzips"). Wer ökonomistisch denkt, setzt bewusst oder unbewusst auf eine *Metaphysik des Marktes*: Er vergöttert buchstäblich den Markt. Der Markt und nichts als der Markt gilt ihm immer schon als der Garant des gesellschaftlich Vernünftigen (vgl. dazu Ulrich/Thielemann 1992, S. 34ff.). Das unternehmerische "Gewinnprinzip", das durch diese tief in alten naturrechtsphilosophischen Traditionen wurzelnde Metaphysik (Leibniz: die "prästabilisierte Harmonie" in Gottes Schöpfung; Adam Smith: die "unsichtbare Hand" des Marktes) gerechtfertigt erscheint, ist dann selbst schon Inbegriff verantwortungsvoller Unternehmensführung: Der Unternehmer hat aus ökonomistischer Sicht nicht nur das moralische Recht, sondern geradezu die moralische Pflicht, sich strikt gewinnorientiert zu verhalten (Milton Friedman 1970). Das "Gewinnprinzip" wird dabei zu einer Art von *"magischem Trichter des Homo oeconomicus"* (Abbildung 3) verklärt; zu einem angeblich wertfreien und interessenneutralen "Formalziel" der Unternehmung, das nicht um seiner selbst willen, sondern - die "unsichtbare Hand" des Marktgottes lässt grüssen - im Hinblick auf das Gemeinwohl verfolgt wird (Ulrich 1987, S. 195ff).

Abb. 3: Der "magische Trichter" des Homo oeconomicus

Es gibt jedoch in Wirklichkeit keinen solchen magischen Trichter, der alle Wert- und Interessengesichtspunkte auf *eine* homogene Steuerungsgrösse (Geldeinheiten) "eintrichtert". Der magische Trichter ist bloss ein fiktiver ökonomistischer Trichter; er rinnt in Wirklichkeit wie ein Sieb! Was nicht eingetrichtert wird, sind die sogenannten "negativen externen Effekte", also die ökologischen und sozialen Kosten des "privaten" Wirtschaftens. Eben deshalb steht unternehmerisches Handeln heute immer häufiger mitten im Brennpunkt gesellschaftlicher Wert- und Interessenkonflikte. Die Unternehmensleitungen tun in dieser realen Situation gut daran, ökonomistische Harmoniefiktionen hinter sich zu lassen und sich diesen Wert- und Interessenkonflikten zu stellen, wenn sie unternehmenspolitische Fehlentscheidungen vermeiden wollen, die zu massivem öffentlichem Protest und Imageschäden führen.

Allerdings: Mit dem einfachen Postulat der Übernahme sozialer und ökologischer Verantwortung durch die Unternehmensleitung ist es nicht getan. Solange nämlich die Anreize des Marktes selbst noch Ausdruck "organisierter Unverantwortlichkeit" sind, besteht eine *Dilemmasituation für den Unternehmer zwischen Ethik und Erfolg*, und solange ist es ihm wegen der drohenden Strafe durch den Markt nicht oder nur bedingt zumutbar, aus purem Idealismus *gegen* die systemspezifische Erfolgslogik zu handeln. Wie aber lassen sich die Sachzwänge der Marktkonkurrenz mit zeitgemässen ökologisch-ethischen Ansprüchen versöhnen? Wie kann der einzelne Unternehmer oder Manager die rollentypische moralische Dilemmasituation zwischen Ethik und unternehmerischem Erfolgszwang auflösen? Eine grundsätzliche Antwort auf diese Schlüsselfrage bietet die Leitidee einer *integrativen Unternehmensethik* (vgl. Ulrich/Fluri 1995, S. 66ff.).

3.2 Die Leitidee der integrativen Unternehmensethik

Ausgangspunkt eines integrativen Ansatzes der Unternehmensethik, der das Dilemma zwischen Gesichtspunkten der Ethik und unternehmerischem Erfolgsstreben systematisch überwindet, ist die Einsicht, dass in Wirklichkeit ethische Ansprüche der Zeit weder in automatischer Harmonie noch in totalem Konflikt zum unternehmerischen Gewinnstreben stehen. Es ist nicht alles "unethisch", was unternehmerisch erfolgsbringend ist - aber es ist auch nicht alles "unökonomisch", was ethisch bzw. ökologisch verantwortbar und sinnvoll ist. Vielmehr liegt ein typisches *Schnittmengenproblem* vor (Abbildung 4).

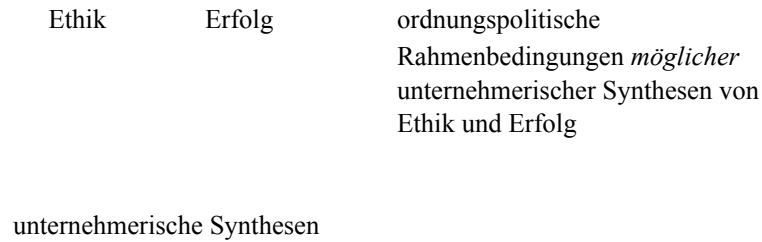


Abb.4: Das "Schnittmengen-Modell" des Verhältnisses zwischen Ethik und unternehmerischem Erfolg

Die eigentliche unternehmensethische Herausforderung besteht darin, *innovative unternehmerische Synthesen* zwischen ethischen und erfolgsbezogenen Gesichtspunkten zu schaffen und unternehmungspolitisch auf allen Ebenen verantwortungsbewusst zu agieren, auf denen die entsprechenden Voraussetzungen zu schaffen sind:

- I. Auf betriebswirtschaftlicher Ebene sind *bestehende Handlungsfreiräume unternehmerisch zu nutzen*, um rentable Wege sozialökologisch verantwortbaren Wirtschaftens - oder was auf dasselbe herauskommt: verantwortbare Wege rentablen Wirtschaftens - zu suchen und zu realisieren.
- II. Auf politischer Ebene sind unternehmerische Kompetenz und organisierte Macht von Wirtschaftsverbänden zur gezielten ökologischen Reform der Rahmenordnung der Marktwirtschaft und damit zur Erweiterung der Handlungsfreiräume für verantwortbares Wirtschaften einzusetzen, statt sich mit der Verteidigung bestehender Verhältnisse zu begnügen. Gefordert ist die *ordnungspolitische Mitverantwortung* der Unternehmer und Manager. Nur so können die Voraussetzungen einer legitimen und in ihren kollektiven Ergebnissen klugen Marktwirtschaft geschaffen werden, denn nur auf dieser Ebene ist das diskutierte Free-Rider-Problem zu lösen.

Auf der Ebene II werden die wesentlichen Voraussetzungen für die Ebene I gelegt (oder eben nicht). Eine Unternehmungsleitung, der es mit der Suche nach innovativen Synthesen ernst ist, erkennt ihr wohlverstandenes Eigeninteresse daran, dass der ihr dafür zur Verfügung stehende Handlungsspielraum (die "Schnittfläche") möglichst gross ist. Darüber aber bestimmen wesentlich die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen des Marktes (in Abbildung 4 durch den Rahmen angedeutet): Der Marktmechanismus kann immer nur im Hinblick auf jene Wertmasstäbe und

Kriterien der Lebensqualität "effizient" funktionieren, die ihm in der Rahmenordnung *vorgegeben* sind. "Marktversagen" ist stets Ausdruck des Versagens der Ordnungspolitik. Aufgeklärte Unternehmer und Manager erkennen deshalb in einer ökologisch und ethisch sinnvollen Rahmenordnung nicht den "Feind", sondern den wahren "Freund", der es ihnen bei richtig gesetzten Marktanreizen ermöglicht, verantwortungsbewusst *und zugleich* betriebswirtschaftlich erfolgreich zu handeln. Nur so kann das Management aus dem moralischen Dilemma herauskommen, *entweder* (als "*guter Manager*") den "Sachzwängen" der Konkurrenz und der betriebswirtschaftlichen Erfolgsrationalität zu folgen *oder* aber (als "*guter Mensch*") sozialökologisch verantwortungsbewusst zu handeln.

Die Vorhut der wirklich führenden Führungskräfte der Wirtschaft kann heute gerade dadurch charakterisiert werden, dass sie diese strukturellen Voraussetzungen ihres eigenen verantwortlichen Handelns begriffen haben. Gemäss einer qualitativ empirischen Studie, die das Institut für Wirtschaftsethik der Hochschule St. Gallen kürzlich mit 60 obersten Führungskräften durchgeführt hat, sind dieser Vorhut mit fortgeschrittenem unternehmensethischen Bewusstsein bisher jedoch erst etwa 10 % der Führungskräfte zuzurechnen (Ulrich/Thielemann 1992). Es dürfte deshalb nicht überflüssig sein, das Postulat der ordnungspolitischen Mitverantwortung der Unternehmensleitungen noch etwas heller zu beleuchten, bevor wir uns den betriebswirtschaftlichen Handlungsfeldern näher zuwenden.

3.3 Ordnungspolitische Mitverantwortung

Die unternehmensethische Konsequenz aus der erwähnten Verschränkung der beiden genannten Ebenen ist eine Grundhaltung *ordnungspolitischer Reformbereitschaft* seitens der Wirtschaft, d.h. die Bereitschaft zur aktiven Förderung sozialökologisch vernünftiger Reformen des Bedingungsrahmens und der allgemeinen Spielregeln der Marktwirtschaft aus Einsicht in die gerechtigkeitsethische Unverzichtbarkeit und kollektive Klugheit einer sozial- und umweltverträglichen Rahmenordnung des Marktes. Das unverzichtbare ethische Moment besteht dabei konkret darin, dass die Unternehmer und ihre teilweise mächtigen politischen Interessenverbände darauf verzichten, immer dann die *Free-Rider*-Position einzunehmen, wenn von ordnungspolitischen Reformen kurzfristige (und zumeist kurzsichtige) Interessen der eigenen Firma oder Branche tangiert werden. Wer sonst, wenn nicht die Wirtschaft mit ihrer Sachkompetenz und ihrem politischen Einflusspotential, sollte oder könnte die nötigen ordnungspolitischen Reformprozesse in Gang bringen?! Hand aufs Herz: Tun die Interessenlobbies der verschiedenen Wirtschaftszweige in ihrem politischen Engagement - trotz schöner

Grundsatzbekenntnisse - nicht nach wie vor meist das Gegenteil davon, wenn es konkret zur Sache geht? Nach dem fadenscheinigen Rechtfertigungsmuster: "Grundsätzlich ja, aber so nicht"?! (Beispiel: ökologische Energie- und Ressourcenbesteuerung). Was für Chancen einer raschen Ökologisierung der Marktwirtschaft würden sich hier einer konzertierten Aktion der Wirtschaftsverbände eröffnen, wenn diese in entsprechenden ordnungspolitischen Reformen ihren wahren "Freund" erkennen würden! Zwei Ursachen für die bisher eher zögerliche bis defensive Haltung scheinen mir wesentlich zu sein:

Zum einen treibt die kritisierte *ökonomistische Marktvergötterung* gemäss den Ergebnissen der erwähnten empirischen Studie (Ulrich/Thielemann 1992) in den Köpfen der Mehrheit (75%) unserer Führungskräfte untergründig immer noch ihr Unwesen. Der elementare ökonomistische Denkfehler ist dabei der, dass die Kriterien zur Gestaltung der Marktwirtschaft selbst noch von einem vermeintlich "rein ökonomischen" Standpunkt aus beurteilt werden. Die ethischen Kriterien zur Legitimation der Freiräume und Grenzen effizienter Marktsteuerung sind jedoch *nicht auch noch* diesem Steuerungsmechanismus abzugewinnen - das wäre zirkelhaft (vgl. dazu Ulrich 1991). Der Markt bedarf vielmehr einer sinnvollen Rahmenordnung, die ihm die Wertmassstäbe ökonomischer "Wertschöpfung" vorgibt und die Anreize für die Wirtschaftssubjekte so gestaltet, dass die Gesamtwirkungen dem erwähnten Gebot der kollektiven Klugheit entsprechen.

Zum anderen herrscht weitherum eine grosse *Konfusion zwischen Ordnungspolitik und staatsinterventionistischen Symptombekämpfungsmassnahmen* - eine Konfusion, die von gewissen Interessengruppen ganz gezielt gefördert wird, um damit nahezu jegliche ordnungspolitischen Reformbemühungen als "Interventionismus" diffamieren zu können. Staatsinterventionismus, verstanden als Inbegriff symptombekämpfender und *punktuellem* Eingriffe in die unternehmerischen Handlungsfreiräume, ist in der Tat fragwürdig, weil damit die Signalwirkung von Marktpreisen regelmässig *geschwächt* oder gar aufgehoben wird, was in der Folge meist zu einem ausufernden bürokratischen Reglementierungs- und Verordnungsdschungel führt. Saubere marktwirtschaftliche Ordnungspolitik zielt jedoch ganz im Gegenteil darauf, die Signal- und Lenkungsfunction der Marktpreise durch *generelle* Lenkungsverfahren zu *stärken* und mit ihnen die Anreize für Produzenten und Konsumenten in eine sozialökologisch vernünftige Richtung umzulenken. Das ist im Prinzip übrigens altbewährtes *ordoliberal*es Gedankengut, wie es im Anschluss an die "Freiburger Schule" der Nationalökonomie in der Nachkriegszeit in Deutschland auch die CDU vertreten hat. Leider ist solch klares ordoliberales Denken, das sich durchaus auf die unverkürzt rezipierte liberale Sozial- und Wirtschaftsphilosophie Adam Smiths berufen kann (Ulrich 1992), mit der neokonservativen Wende teilweise verloren gegangen. Wer aber die aus Gründen

der kollektiven Klugheit notwendigen ordnungspolitischen Reformen nicht will - beispielsweise in Form umweltbezogener Lenkungsabgaben, ja einer umfassenden ökologischen Reform des gesamten Steuersystems (Weizsäcker 1989, S. 159ff.) -, sollte sich nicht wundern und erst recht nicht scheinheilig beklagen, wenn der Staat, auf äusseren politischen Druck der Bürger reagierend, stattdessen den allein noch offenen Weg des ausufernden punktuellen Interventionismus geht. Es gibt in einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft keine gute Ordnungspolitik ohne tragfähige Ordnungsethik aller einflussreichen Interessengruppen.

4. Welche betriebswirtschaftlichen Handlungsfelder ökologisch verantwortungsbewusster Unternehmensführung sind zu unterscheiden?

Auch bei nicht besonders vernünftigen Rahmenbedingungen sind die *Sachzwänge* der Marktkonkurrenz nie total. Würde der Markt alles "entscheiden", so wären die Unternehmer ja überflüssig. Es gibt stets verschiedene Wege nach dem Rom des unternehmerischen Erfolgs, und diese Wege unterscheiden sich möglicherweise erheblich in der Qualität ihres ethischen Unterbaus. Es kommt darauf an, dass die Unternehmensleitung diese Qualitätsunterschiede erkennt und systematisch in die Entscheidungsfindung einbezieht; denn den Umgang mit ihnen wie auch immer beschränkten unternehmerischen Handlungsfreiräumen hat sie in jedem Fall ethisch zu verantworten.

Wie aber hat man sich die postulierten unternehmerischen Synthesen in bezug auf die ökologische Frage konkret vorzustellen? Grundlegend dafür ist die Einsicht, dass Umweltschutz keineswegs nur *Kosten* verursacht, sondern ebenso sehr neue *Nutzenpotentiale* für die Bezugsgruppen der Unternehmung und damit auch *Marktchancen* eröffnet (Pümpin 1989, S. 46ff.). In dem Masse, wie einerseits die ökologischen Kosten in die betriebswirtschaftliche Kostenrechnung internalisiert werden und andererseits das wachsende Umweltbewusstsein der Bevölkerung auf den Märkten nachfragewirksam wird, erweitern sich die unternehmerischen Handlungsfreiräume für ökologisch fortschrittliches Wirtschaften. Dabei sind wiederum unterschiedliche Managementaufgaben zu unterscheiden, die auf verschiedenen Handlungsebenen des Managements liegen: auf der unternehmenspolitischen, der geschäftsstrategischen und der operativen Ebene (Abbildung 5).

Ordnungspolitische Ebene

=> politische Mitverantwortung für die ökologische Reform
der Rahmenbedingungen der Marktwirtschaft

Unternehmungspolitische Ebene

=> Aufbau von dialogischen Verständigungs- und Glaubwürdigkeits-
potentialen bei allen "Stakeholdern" der Unternehmung

Strategische Ebene

=> Aufbau ökologisch hochwertiger strategischer Nutzen- und
Markterfolgspotentiale

Operative Ebene

=> ökologische Rationalisierung (Senkung von ökologischen *und* betriebs-
wirtschaftlichen Kosten)

Abb. 5: Handlungsebenen ethisch und ökologisch bewussten Managements

4.1 Unternehmungspolitik: Aufbau von dialogischen Verständigungspotentialen mit allen "Stakeholdern"

Die Ebene der Unternehmungspolitik oder des normativen Managements ist zunächst einmal klar von der strategischen Managementebene zu unterscheiden. Ich meine hier jene unternehmerischen Erfolgsvoraussetzungen, die nicht auf dem Markt, sondern in den guten Beziehungen zu allen Bezugsgruppen - neudeutsch: den *Stakeholdern* - des Unternehmens liegen: Mitarbeiter, Kapitalgeber, Kunden und Lieferanten, Behörden, Bürgerbewegungen usw. stellen zahlreiche Ansprüche vor allem an grosse Unternehmen, soweit sie von deren Entscheidungen und Handlungen direkt oder indirekt betroffen sind. Die Unternehmung steht einerseits mitten im Brennpunkt teilweise *konfligierender Ansprüche*, andererseits ist sie darauf angewiesen, dass ihr die Anspruchsgruppen ihre Kooperations- oder Unterstützungsbereitschaft nicht entziehen und keinen manifesten Widerstand gegen unternehmungspolitische Entscheidungen ausüben. Wenn es dazu und zum entsprechenden öffentlichen Aufsehen oder Skandal kommt, nützt meist die schönste Geschäftsstrategie nichts mehr: Sie lässt sich gegen massiven öffentlichen Widerstand nicht realisieren. Tragfähige Verständigungs- und Glaubwürdigkeitspotentiale in den Beziehungen zu allen Stakeholdern sind deshalb eine ebenso wichtige Voraussetzung unternehmerischen Erfolgs wie ihre strategischen Markterfolgspotentiale.

Die notwendige "Akzeptanz" seitens aller Bezugsgruppen des Unternehmens lässt sich jedoch nicht einfach sozialtechnisch "machen"; Glaubwürdigkeit hängt letztlich von der ethischen *Legitimation* der Unternehmungspolitik, d.h. von den guten Gründen ab, die das Management für seine unternehmerischen Handlungsabsichten in die Waagschale werfen kann. Die Fähigkeit, die allgegenwärtigen Wert- und Interessenkonflikte um das unternehmerische Handeln im *Dialog* mit den Anspruchsgruppen zu einem fairen und verantwortbaren unternehmungspolitischen Ausgleich zu bringen, wird m.E. in Zukunft zu einer erstrangigen Voraussetzung für erfolgreiche Topmanager. Es geht dabei um zweierlei:

- einerseits muss das Management die sich wandelnden Erwartungen und Ansprüche ihrer Bezugsgruppen *wahrnehmen* können, um ihnen in ihren unternehmungspolitischen und strategischen Konzepten zu *entsprechen* (*Social Responsiveness*);
- andererseits kommt es darauf an, dass das Management aus seinem ökologischen und gesellschaftlichen Verantwortungsbewusstsein (*Social Responsibility*) heraus durch *aktive* Argumentationsbemühungen *Zielanpassungsprozesse* bei allen Stakeholdern in ökologischer Richtung in Gang bringt, beispielsweise bei den Abnehmern für noch ungewohnte, pionierhafte Produkt- oder Verpackungskonzepte, bei den Kapitalgebern für entsprechende Investitionen oder bei den Mitarbeitern für einen umweltbewussten Umgang mit natürlichen Ressourcen und Schadstoffen.

Als *Beispiel* für einen Topmanager, der die skizzierte unternehmungspolitische Herausforderung voll erfasst hat und die Idee einer dialogischen Unternehmungspolitik, die in ihren Kritikern ihre "Freunde" zu erkennen lernt, vertritt, darf der Verwaltungsratspräsident von *Ciba-Geigy*, Dr. Alex *Krauer*, genannt werden. Seine neue Denkweise hat er u.a. in einem vielbeachteten "Spiegel"-Interview (Krauer 1989) sowie in der Neuen Zürcher Zeitung (Krauer 1990) geäußert. Sie beginnt im Alltag seiner Firma auch deutlich sichtbare Konsequenzen an allen Fronten zu zeitigen, auch wenn hier wie überall nicht alles Gold ist, was glänzt. Der Kontrast zur Branchenkonkurrenz am Platz Basel ist teilweise jedoch frappant und hat der Ciba-Geigy innert weniger Jahre - trotz gelegentlichen kleineren Rückschlägen - auch in den kritischen Teilen der Öffentlichkeit einen erstaunlich guten Ruf verschafft. Zu einer bemerkenswert positiven Würdigung des "neuen Denkens" von A. Krauer ist neuerdings sogar die radikalkritische schweizerische "Wochenzeitung" gekommen (Schiesser 1991). Dass Ciba-Geigy beispielsweise eine Gruppe von "Greenpeace"-Aktivisten, die in das Werkgelände in Basel eindringen und auf ein Hochkamin kletterten, um dort mit Transparenten Propaganda gegen eine

geplante Anlage zu machen, nicht einfach vom Gelände verjagte, sondern sie ohne Umschweife zu einem längeren Gespräch mit der Konzernleitung bei Kaffee und Kuchen einlud, ist nur ein hübsches i-Tüpflein, das die neue unternehmungspolitische Grundhaltung der Firma symbolisiert. Wichtiger sind freilich die nach aussen weniger sichtbaren Massnahmen zur konsequenten Ökologisierung der Produktion, die sich etwa im Jahre 1991 bei Ciba-Geigy auf Umweltschutzinvestitionen von nicht weniger als 5 % der Gesamtaufwendungen des Konzerns belaufen. Anerkennenswert ist im übrigen die Veröffentlichung auch weniger vorteilhafter ökologischer Daten (z.B. FCKW-Verbrauchsmengen) der Firma im Rahmen ihrer umfassenden Umwelt-Informationen. Auf dieser Basis lässt sich in Kooperation mit allen Beteiligten und Betroffenen eine stetig vorwärtsweisende ökologische Unternehmungspolitik machen.

4.2 Strategisches Management: Aufbau ökologisch hochwertiger Markterfolgspotentiale

Je tragfähiger der unternehmungspolitische Konsens zwischen dem Management und allen Stakeholdern der Unternehmung ist, um so besser wird das strategische Management entlastet von "störenden" Wert- und Interessenkonflikten, an denen strategische Pläne unerwartet scheitern könnten (vgl. Ulrich 1988, S. 202ff.). Auf der Basis unternehmungspolitischer Verständigungs- und Glaubwürdigkeitspotentiale wird es möglich, die postulierten strategischen Innovationen in der Produkt/Markt-Konzeption der Unternehmung und bezüglich ihrer Produktionsverfahren längerfristig und stufenweise zu planen und zielstrebig zu verwirklichen.

Statt vieler Worte mag hier wiederum ein *Beispiel* zeigen, worum es geht. Ich wähle aus Gründen der lokalen Kenntnis wiederum ein Beispiel aus der Schweiz. Schon 1972 hat der *Toni-Milchverband*, Winterthur, aufgerüttelt durch den Bericht "Die Grenzen des Wachstums" an den Club of Rome, eine vollkommene Neukonzeption ihres Produktbereichs Joghurt bezüglich Verpackung und Logistik beschlossen (vgl. dazu Dyllick 1988). Von den damals allgemein üblichen Plastikbechern wechselte man auf das - vermeintlich altmodische - Mehrwegglas und stellte zugleich ein geschlossenes Zirkulationssystem für die Gläser auf die Beine. Darauf abgestimmt wurde die gesamte qualitätsorientierte Vermarktungs- und Werbestrategie: "Toni Joghurt - das im Glas". Übrigens umfasste die Konzeption von Anfang an eine unternehmungspolitische Kooperationsstrategie mit Konsumenten- und Umweltschutzverbänden. Der *ökonomische Erfolg* der innovativen Strategie war beeindruckend. Der Toni Milchverband, der zuvor im nationalen Joghurt-Markt "unter ferner" lief, vervielfachte in etwa 10 Jahren seinen

Marktanteil von 2 auf 12 %, in einzelnen Landesteilen gar auf 24 %, und gehört heute zu den Grossen im Geschäft. Für den *ökologischen Erfolg* stellt die Gläser-Rücklaufquote eine kritische Grösse davor. Durch verschiedene innovative Ideen - beispielsweise ein dichtes Netz von Glasrücknahmegestellten *ausserhalb* der Verkaufsläden - gelang es bis 1985, die Rücklaufquote auf über 70% zu heben, wodurch der Energie- und Ressourcenverbrauch erheblich unter das Niveau traditioneller Verpackungen gesenkt werden konnte.

Ausserdem entbrannte ein eigentlicher *ökologischer Profilierungswettbewerb* bei der Konkurrenz, indem sich die anderen führenden Joghurt-Anbieter zur Verteidigung ihrer Marktanteile veranlasst sahen, ebenfalls umweltschonendere Verpackungssysteme einzuführen, um in der Werbung mithalten zu können. Man sieht: eine Erfolgsgeschichte, die zeigt, wie innovative Geschäftsstrategien zu einer Synthese von ökologischem Verantwortungsbewusstsein und unternehmerischem Erfolg führen können.

4.3 Operatives Management: Ökologische Rationalisierung

Als operative Managementebene werden die Aufgaben der kurzfristigen Erfolgsrealisierung innerhalb einer gegebenen Geschäftsstrategie bezeichnet. Es ist dies die "klassische" Führungsaufgabe der kostenoptimalen Kombination der Produktionsfaktoren (um es mit Erich Gutenberg, dem Klassiker der deutschen Betriebswirtschaftslehre zu sagen). Auf der operativen Ebene interessiert demzufolge Umweltschutz als *Kostenfaktor* bzw. umgekehrt das Kostensenkungspotential durch Umweltschutz. Zweifellos kann durch technische und organisatorische Massnahmen in vielen Fällen Energie und Material gespart werden, was der Umwelt ebenso gut tut wie dem Portemonnaie der Firma. Allerdings muss für die Realisierung solcher Energie- und Materialparpotentiale zunächst investiert und oft ein relativ langer Horizont des *Return on Investment* in Kauf genommen werden.

Die Leitidee der ökologischen Rationalisierung zielt darüber hinaus darauf, analog zu den bisherigen Rationalisierungsanstrengungen in bezug auf die Effizienz des Faktors "Arbeit" nunmehr auch die Effizienz des Einsatzes natürlicher Ressourcen als solchen systematisch und stetig zu steigern, auf der Inputseite (Energie- und Stoffeinsatz) ebenso wie auf der Outputseite (Wiederverwendung von Abfall, Emissionsminderung). Das ethische Moment, das für ein solches Handeln notwendig ist, geht dahin, dass *ökologische Kosten* auch dann in das betriebswirtschaftliche Kalkül einzubeziehen sind, wenn sie noch nicht zwingend durch entsprechende gesetzliche Massnahmen in dieses internalisiert sind.

Dabei darf aber je länger desto weniger übersehen werden, dass *kein* Umweltschutz in Zukunft noch erheblich *mehr kosten* wird als zeitgemässe Umweltschutzinvestitionen (Dyllick 1990, S. 18). Wer zu spät damit beginnt, hat weniger Zeit für Lernprozesse, wird vielleicht wegen der Verspätung bald einmal von neu eingeführten, teuren Lenkungsabgaben "erwischt", wird dann mit kürzeren Amortisationszeiten für die nötigen Investitionen rechnen müssen und diese wegen zusätzlicher gesetzlicher Umweltschutzaufgaben möglicherweise erst noch in verengten Handlungsspielräumen tätigen müssen - von den drohenden unternehmungspolitischen und strategischen Schäden einmal ganz abgesehen. Es ist aus den erwähnten Gründen ein Akt unternehmerischer Klugheit, dem Gesetzgeber bei entsprechenden Massnahmen, die ja dem nahezu allgemein anerkannten Verursacherprinzip folgen, stets einen Schritt voraus zu sein. Aus der "freiwilligen" Investition wird spätestens dann, wenn die passivere Konkurrenz vom Gesetzgeber endlich zum Mitziehen gezwungen wird, auch ein monetärer Kostenvorteil gegenüber den Mitbewerbern.

Ein drittes und letztes Mal sei es gestattet, ein dem Verfasser vertrautes *Beispiel* aus der schweizerischen Unternehmenslandschaft zu nennen, zur Abwechslung eines aus dem Einzelhandel. Der Konkurrenz ein paar Schritte voraus bezüglich der ökologischen Rationalisierung ist der Marktleader *Migros*, besonders seit der kürzlichen Inbetriebnahme eines computerisierten Systems zur standardisierten Ökobilanzierung von Produkten und ihren Verpackungen (vgl. M-Umweltpolitik). Energieverbrauch, Luft- und Wasserbelastung und Abfallmenge alternativer Verpackungsformen werden nach einem vom schweizerischen Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft (BUWAL) vorgeschlagenen System sogenannter "*Ökopunkte*" erfasst und vergleichbar gemacht, wobei diese Ökopunkte auf einem Mass "ökologischer Knappheit" und dieses jeweils auf den offiziellen Grenzwerten der Belastbarkeit von Gewässern, Luft und Boden beruht. Dabei werden die Umweltbelastungen über den gesamten Produktlebenszyklus von der Rohstoffgewinnung über Herstellung und Transporte bis zur Entsorgung einbezogen. Mit diesem Instrument kann die Firma ihr riesiges Sortiment im Food- und Non-Food-Bereich systematisch nach ökologischen Gesichtspunkten analysieren und optimieren, insbesondere bezüglich der Verpackungsformen. Für den Konsumenten sichtbare Veränderungen bei der Präsentation zahlreicher Artikel im Food- ebenso wie im Non-Food-Bereich bleiben nicht aus.

5. Wie kommt das mittlere Management aus dem Opportunismus-Problem heraus?

Die Dilemmasituation zwischen unternehmerischem Erfolgsstreben und ethisch-ökologischer Verantwortung, in die das Unternehmen als ganzes bei ordnungspolitisch falsch gesetzten Marktanreizen gerät, wiederholt sich in gewisser Weise innerhalb des Unternehmens. So wie ordnungspolitisch von der "organisierten Unverantwortlichkeit" zu reden ist, so liegt noch allzu oft auch eine *organisierte innerbetriebliche Unverantwortlichkeit* vor, von der besonders mittlere Führungskräfte betroffen sind, indem zwischen ihrer *organisatorischen Verantwortlichkeit*, d.h. den formellen Verantwortungskriterien für die Beurteilung ihrer Führungsleistung, und ihrem umfassenden *ethischen Verantwortungsbewusstsein als Bürger* ein "Gap" besteht. Wenn es das oberste Management versäumt, die innerbetrieblichen Qualifikations-, Beförderungs- und Sanktionssysteme konsequent um ethische und ökologische Verantwortungsaspekte zu erweitern, so geraten besonders die Führungskräfte auf mittlerer Ebene in ein *Opportunismusproblem*: Nehmen sie solche nicht-organisatorische Verantwortungsaspekte wahr, obwohl die entsprechenden Leistungen in den Leistungszielen und in der Qualifikation nicht erfasst und demzufolge auch nicht positiv bewertet werden, so schadet dies möglicherweise ihren Aufstiegs- und Karrierechancen im Unternehmen im Vergleich zu Kollegen, die ihre Energien in konsequentem Opportunismus auf das konzentrieren, was innerbetrieblich zählt und sich auszahlt. Eine solche Dilemmasituation zwischen verantwortungsbewusstem Engagement und karrierebewusstem Opportunismus können die betroffenen Führungskräfte *als einzelne* nicht überwinden, obwohl sie im Grunde ein *gemeinsames Berufsinteresse* daran haben, aus diesem Gefangenendilemma zwischen Ethik und Erfolg ursächlich befreit zu werden.

Eine fruchtbare Leitidee zur Überwindung dieses Problems sehe ich im Ansatz einer *professionellen Managementethik* und ihren Konsequenzen. Dazu gehören wenigstens drei Momente.

5.1 Kritische Loyalität des Managers

Das ethische Fundament jedes wahrhaftig professionellen Selbstverständnisses liegt darin, dass eine Berufsgruppe sich primär nicht irgendwelchen parteilichen Sonderinteressen, sondern dem *Gemeinwohl*, der *Res Publica*, verpflichtet sieht. Republikaner in diesem guten Sinne sind "Bürger, für die die Gerechtigkeit des Staates (besser: der Gesellschaft; P.U.) Teil ihres eigenen Lebens geworden ist" (Paul

Lorenzen 1989, S. 52), was natürlich mit dem heutigen parteipolitischen Missbrauch des Begriffs absolut nichts zu tun hat, denn ein *republikanisches Bewusstsein* versteht die "res publica", das öffentliche Zusammenleben der Menschen, als Sache der freien und offenen Auseinandersetzung zwischen mündigen Bürgern (vgl. dazu Ulrich/ Thielemann 1992, S. 161 ff.).

Bestimmte typische Professionen - wie Ärzte und Anwälte - legen sogar ein dementsprechendes Standesgelübde ab, mit dem sie ihre republikanische Selbstverpflichtung geloben. Mein Vorschlag geht dahin, dass auch Manager als Berufsgruppe in diesem Sinne ein professionelles Selbstverständnis entwickeln, d.h. sich zum Vorrang der republikanischen Bürgerverantwortung vor jeder firmenspezifischen Rollenverantwortlichkeit bekennen sollten. Konkret: Wo die Gefahr besteht, dass im Rahmen der Berufsausübung Grundrechte von Dritten beeinträchtigt, ethische Grundwerte der freiheitlich-demokratischen Gesellschaft missachtet oder den Grundsätzen ökologischer Verantwortbarkeit zuwidergehandelt werden könnte, stellt der wahre Professionelle seine republikanische Bürgerpflicht über die Verantwortungszumutungen seines "Jobs" und erhebt Widerspruch bei oder in der Geschäftsleitung. Er ist grundsätzlich seiner Firma gegenüber loyal, aber diese Loyalität findet ihre moralische Grenze im Vorrang höherer Güter des Lebens und des fairen Zusammenlebens der Menschen.

5.2 Professionelle Standesethik und Berufsvereinigungen der Führungskräfte

Der Mut, den die postulierte kritische Loyalität in konkreten Problemsituationen vom einzelnen Manager erfordert, verdient und bedarf oft auch einer kollegialen Rückenstütze in Form einer Berufsvereinigung, die eine professionelle *Selbstverpflichtung* aller Mitglieder auf ein *Standesethos* vertritt und sicherstellt: Gemeinsamkeit macht stark. Das Standesethos ist in einer klaren, für die Überprüfung seiner Einhaltung durch die Mitglieder des Standes geeigneten Form festzulegen. In der Regel erfüllt ein *Berufs- oder Standeskodex* diese Rolle. Für die Festlegung und Durchsetzung dieses Kodex ist eine Berufsvereinigung notwendig, der alle oder wenigstens die Mehrzahl der Angehörigen der Profession angeschlossen sind (zum Professionalisierungsbegriff vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich 1989, S. 357 ff.).

Die Einhaltung des professionellen Berufsethos unterliegt der verantwortungsbewussten *Selbstkontrolle* der Berufsvereinigung. Notwendig sind dazu Organe der Standesvereinigung, die eine Schiedsgerichtsbarkeit ausüben und Mitglieder, die die professionellen Standards verletzen, mit Sanktionen belegen können.

Wie aktuell diese Überlegungen angesichts der ethischen und ökologischen Herausforderung des Managements heute geworden sind, demonstrieren jüngste

Entwicklungen in den USA, die uns auch in dieser Frage wieder einmal voraus zu sein scheinen. Die renommierte *Academy of Management* ist derzeit gerade daran, einen "*Code of Ethical Conduct*" zu verabschieden, aus dem sich für alle Mitglieder demnächst weitreichende Konsequenzen für die Wahrnehmung und Ausübung des Manager-Berufs ergeben werden (vgl. Steinmann/Löhr 1991, S. 25). Das wird auch Konsequenzen für die Managementausbildung an den amerikanischen Business Schools sowie im innerbetrieblichen *Management Development* haben, indem eine verantwortungsvolle Berufsausübung von Führungskräften auch eine entsprechende Erweiterung des professionellen Ausbildungsziels zur Voraussetzung hat: *Business Ethics* dürfte damit in den USA definitiv zu einem integrierten Bestandteil der Managementausbildung werden.

5.3 Einflussnahme der Manager-Berufsvereinigungen auf die "organisierte Verantwortlichkeit" in den Unternehmen

In dem Mass, wie professionelle Vereinigungen der Führungskräfte an ethischer Glaubwürdigkeit gewinnen, wird sich ihr Potential zur Einflussnahme auf die strukturellen Voraussetzungen für eine verantwortungsbewusste Berufsausübung in zwei Richtungen erweitern. Zum ersten können sie eine aktive politische Rolle im Sinne der weiter oben postulierten *ordnungspolitischen Mitverantwortung* ausüben. Zum zweiten können sie aber auch - mit ihrer ganzen Macht als knappste aller unternehmerischen Ressourcen - auf die *innerbetrieblichen Strukturen und Qualifikationsvoraussetzungen* Druck ausüben, in dem Sinne, dass die "organisierte Verantwortlichkeit" im Beruf mit der republikanischen Verantwortung des Managers als Bürger bestmöglich zur Deckung kommt. Es geht dabei darum, Momente ethischer Reflexion, (Selbst-)Kritik und Verantwortung in der Organisation sowie in sämtlichen Führungssystemen und Entscheidungsprozessen verbindlich zu institutionalisieren. Eckpunkte dabei wären die Konsistenz aller Leistungsanreiz-, Leistungsbeurteilungs-, Belohnungs- und Beförderungssysteme mit den ethischen Standards der Profession sowie die Garantie des republikanischen Grundrechts des einzelnen Managers auf *kritische* (statt bedingungslose) Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber.

Ob und wieweit eine professionelle Managementethik und ihre flankierenden Institutionen verwirklicht werden und in der Praxis zum Tragen kommen, könnte sich als ein Schlüssel nicht nur für die Wahrung oder Wiederherstellung des öffentlichen Ansehens der Manager als Berufsgruppe erweisen, sondern auch als Schlüssel zur Sicherung eines wirklich qualifizierten Managementnachwuchses. Denn nicht wahr: je mehr die innerbetrieblich geltenden Wertmasstäbe des "Jobs"

mit den republikanischen Kriterien ethisch und ökologisch verantwortbaren Wirtschaftens übereinstimmen, um so eher wird der Beruf des Managers mit all seinen harten Leistungsanforderungen auch in Zukunft persönlich Sinn machen, gesellschaftlich angesehen und dementsprechend attraktiv sein.

Literaturverzeichnis

- Beck, U. (1988): Gegengifte. Die organisierte Unverantwortlichkeit, Frankfurt a.M. 1988.
- Dyllick, Th. (1988): Erfolgreiche Positionierung mit ökologischer Verpackung, in: Thesis, 5. Jg. 1988, Nr. 3, S. 51 - 55.
- Dyllick, Th. (1990): Ökologisch bewusstes Management, in: Die Orientierung (hrsg. v. der Schweizerischen Volksbank), Nr. 96, Bern 1990.
- Friedman, M. (1970): The social responsibility of business is to increase its profits, in: The New York Times Magazine, September 13, 1970, S. 32ff. (Wiederabdruck z.B. in: Barry, V.: Moral Issues in Business, 3. Aufl., Belmont 1986, S. 144 - 148).
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P. (1989): Organisationslehre, Band 1, 4. Aufl., Bern/Stuttgart 1989.
- Hirsch, F.: Die sozialen Grenzen des Wachstums, Hamburg 1980.
- Jonas, H.: Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, Frankfurt a.M. 1979.
- Krauer, A. (1989): Ein Pakt der Vernunft ist nötig, in: Der Spiegel, Nr. 40/1989, S. 149 ff.
- Krauer, A. (1990): Plädoyer für den gesunden Menschenverstand: Ökologie im Verbund mit qualitativem und quantitativem Wachstum, in: NZZ Nr. 70 v. 24. März 1990, S. 26.
- Leist, A. (1991): Intergenerationelle Gerechtigkeit. Verantwortung für zukünftige Generationen, hohes Lebensalter und Bevölkerungsexplosion, in: Bayertz, K. (Hrsg.), Praktische Philosophie. Grundorientierungen angewandter Ethik, Hamburg 1991, S. 322 - 360.
- Lorenzen, P. (1989): Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Steinmann, H./Löhr, A. (Hrsg.), Unternehmensethik, Stuttgart 1989, S. 25 - 57.
- Meadows, D.H., et al. (1972): The Limits to Growth, New York 1972.
- M-Umweltpolitik (1991): M und Umwelt, von der Verwaltung des Migros Genossenschafts-Bundes genehmigtes Umweltschutz-Leitbild der Migros, Januar 1991.
- Pfriem, R. (1989): Ökologische Unternehmensführung, IÖW-Schriftenreihe, Heft Nr. 13, Berlin 1989.
- Pümpin, C. (1989): Das Dynamikprinzip. Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager, Düsseldorf 1989.
- Rhinow, R. (1990): Ökoliberalismus als Herausforderung, in: Reflexion (hrsg. v. Liberalen Institut, Zürich), Nr. 21, Januar 1990, S. 29 - 38.

- Schiesser, G. (1991): Manager mit Gemeinsinn, in: Die Wochenzeitung (WoZ), Nr. 32 v. 9. August 1991, S. 25 ff.
- Steinmann, H./Löhr, A. (1991): Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik, in: dies. (Hrsg.), Unternehmensethik, 2. überarb. u. erweiterte Aufl., Stuttgart 1991, S. 3 - 32.
- Ulrich, P. (1987): Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, 2. Aufl., Bern/Stuttgart 1987.
- Ulrich, P. (1988): Betriebswirtschaftslehre als praktische Sozialökonomie. Programmatische Überlegungen, in: Wunderer, R. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2. ergänzte Aufl., Stuttgart 1988, S. 191 - 215.
- Ulrich, P. (1989): Lassen sich Ökonomie und Ökologie wirtschaftsethisch versöhnen?, in: Seifert, E.K./Pfriem, R. (Hrsg.), Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung, Bern/Stuttgart 1989, S. 129 - 149.
- Ulrich, P. (1991): Schwierigkeiten mit der unternehmensethischen Herausforderung. Anmerkungen zu Dieter Schneiders Beitrag "Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre", in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 43 (1991), S. 529 - 536.
- Ulrich, P. (1992): Plädoyer für eine Erneuerung des politisch-ökonomischen Liberalismus, in: Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Nr. 51, März 1992, S. 65 - 72.
- Ulrich, P./Fluri, E. (1995): Management. Eine konzentrierte Einführung, 7. neubearb. u. ergänzte Aufl., UTB 375, Bern/Stuttgart 1992.
- Ulrich, P./Thielemann U. (1992): Ethik und Erfolg. Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften - eine empirische Studie, Bern/Stuttgart 1992.
- Weber, Max (1972): Wirtschaft und Gesellschaft, hrsg. v. J. Winckelmann, 5. Aufl. (Studienausgabe), Tübingen 1972.
- Weizsäcker, E.U.v.: Erdpolitik. Ökologische Realpolitik an der Schwelle zum Jahrhundert der Umwelt, Darmstadt 1989.