



Peter Ulrich

Unternehmensethik – integrativ gedacht

Was ethische Orientierung in einem „zivilisierten“
Wirtschaftsleben bedeutet

Herausgeber:

**Institut für Wirtschaftsethik
der Universität St. Gallen**

Guisanstrasse 11, CH-9010 St. Gallen

Telefon: 071 / 224 26 44, Fax: 071 / 224 28 81

E-Mail: ethik@unisg.ch, Internet: www.iwe.unisg.ch

Zum Titelbild:

Dem zehnjährigen Bestehen des ersten universitären Instituts für Wirtschaftsethik an einer deutschsprachigen Wirtschaftsfakultät war im Jahre 1999 eine Vorlesungsreihe gewidmet, in der sich hochkarätige Redner wie Richard Sennett oder Jürgen Habermas der Frage stellten, wie einer „Wirtschaft in der Gesellschaft“ näher zu kommen sei (vgl. Buchband 27 der St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, ISBN 3-258-06156-4). Das Bild zur Vorlesungsreihe, Ausschnitt eines Freskos von Ambrogio Lorenzetti aus dem Jahre 1339, zeigt Wirtschaft als Teil des bürgerlichen Lebens. Weil die Suche nach einer Idee modernen Wirtschaftens in republikanischem Geist zentrale Bedeutung für die Institutsarbeit hat, schmückt dieser Ausschnitt nun auch die Titelblätter der „Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik“, mit denen wir der aktuellen wirtschafts- und unternehmensethischen Diskussion fruchtbare Impulse liefern wollen.

Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik

Nr. 102: Peter Ulrich

Unternehmensethik – integrativ gedacht

**Was ethische Orientierung in einem „zivilisierten“
Wirtschaftsleben bedeutet**

Vorabdruck eines Beitrags zum Gemeinschaftswerk „Ethisches Management – Ethik und Erfolg verbünden sich“, herausgegeben von Klaus M. Leisinger und Hans Ruh. Erscheint im Verlag Orell Füssli, Zürich, voraussichtlich im Herbst 2004 oder anfangs 2005.

St. Gallen, Juli 2004

© Peter Ulrich

ISBN 3-906848-10-8

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	vii
1. Das praktische Ausgangsproblem: Integrität im „Wirtschaftsleben“	1
2. Metaphysische Integration von Ethik und Erfolg: Das klassische Unternehmerethos	4
3. Vernunftethische Integration von Ethik und Erfolg: Integrative Unternehmensethik.....	7
4. Motivationsbasis: Das Wirtschaftsbürgerethos einer „zivilisierten“ Marktwirtschaft.....	12
5. „Zivilisierte“ Unternehmensführung – oder: Corporate Citizenship ernst genommen....	16
Literaturverzeichnis.....	20

Zusammenfassung

Eine praktisch hilfreiche Unternehmensethik sollte, noch vor allem „how to do it“, zwei grundlegende Funktionen erfüllen: einerseits eine gedankliche Orientierungsfunktion und andererseits eine Motivationsfunktion. Bezüglich der Orientierungsfunktion besteht die Kernaufgabe darin, Ethik und betriebswirtschaftliche Erfolgslogik in ein klares Verhältnis zu bringen und auf dieser Basis im Wirtschaftsleben integer bleiben und zugleich erfolgsorientiert handeln zu können. Hinsichtlich der Motivationsfunktion kommt es darauf an, aufzuzeigen, was Führungskräfte der Wirtschaft „bewegen“ könnte, sich in ihrem unternehmerischen Denken und Handeln ethisch zu orientieren, und zwar jenseits der Instrumentalisierung von „Ethik“ für konventionelle Erfolgsmotive.

Der Beitrag zeigt, dass für beide Aufgaben der Ansatz der Integrativen Unternehmensethik tragfähiger ist als ein bloss korrekativer Ansatz, der sich damit begnügt, Ethik als punktuelles Gegengift gegen das Erfolgsstreben zu postulieren. Stattdessen geht es im integrativen Ansatz um die Grundlegung eines von Grund auf anderen, ethisch integrierten unternehmerischen Erfolgsverständnisses. Die formale Struktur des klassischen Unternehmerethos war aus dieser Sicht durchaus sachgerecht – aber substanziell bedürfen seine normativen Grundlagen einer umfassenden Modernisierung. Motivbildend dafür kann das Selbstverständnis integrierender „Wirtschaftsbürger“ sein, die das Leitbild einer voll entfalteten Bürgergesellschaft und einer dementsprechend „zivilisierten“ Marktwirtschaft gutheissen.

1. Das praktische Ausgangsproblem: Integrität im „Wirtschaftsleben“

Unternehmen sind gesellschaftliche Wertschöpfungsveranstaltungen, deren Handeln immer mehr mitten im Brennpunkt öffentlicher Wert- und Interessenkonflikte steht. *Welche Werte für wen* sollen in welcher Rangordnung geschaffen werden? Und welche Kosten (Werteverzehr) sind dafür von wem in Kauf zu nehmen?

Damit sind zwei eng zusammenhängende wirtschaftsethische Grundfragen zur unternehmerischen „Wertschöpfung“ aufgeworfen: die Fragen nach der *Erfolgsphilosophie* des Unternehmens (Prinzipien- und Sinnorientierung des unternehmerischen Tuns) und nach dem *Stakeholder-Konzept* (Abgrenzung der Inhaber legitimer Ansprüche an die unternehmerische Wertschöpfung). Beide Grundfragen stehen in jüngster Zeit in der öffentlichen Debatte, und zwar im Zusammenhang mit tiefgreifenden Erschütterungen des Vertrauens in die Gemeinwohldienlichkeit des real existierenden Unternehmertums (Stichworte sind etwa: Shareholder-Value-Doktrin und ihre fragwürdige Sozial- und Umweltverträglichkeit, „kreative Buchführung“ und „Abzockerei“).

Der Eindruck, dass da manches aus dem Ruder gelaufen ist und zwar nicht alle, aber doch auffallend viele Repräsentanten vor allem von „Big Business“ die unternehmensethische *Orientierung* und das *Augenmass* verloren zu haben scheinen, ist nicht von der Hand zu weisen. Diese offenbar zeittypische Erscheinung des „Wirtschaftslebens“ wird im Allgemeinen – und durchaus nicht ganz zu Unrecht – personalisiert. Es wird also, neben der Kritik an mangelhafter Corporate Governance, vor allem die *moralische Integrität* der obersten Führungskräfte der Wirtschaft bezweifelt. Allerdings ist kaum anzunehmen, dass diese Berufsgruppe generell „unmoralischer“ ist als andere Menschen es sind; plausibler ist die Vermutung, dass sich unter den Führungskräften vielleicht nicht gerade die ganze Bandbreite, aber doch ein recht breites Spektrum von Persönlichkeitstypen und unternehmensethischen Denkmustern findet.¹ Individualistische Erklärungsversuche dahingehend, dass halt zu oft die „falschen Leute“ in die Spitzenpositionen befördert würden oder die zu grosse Machtfülle und der Verlust des Kontakts zum „normalen“ Leben zu einer „abgehobenen“ Mentali-

¹ Vgl. das empirisch gefundene Spektrum solcher Denkmuster in Ulrich/Thielemann (1992).

tät und teilweise zur Korruptierbarkeit der Topmanager führten, sind deshalb unzureichend. Zwar mögen solche Momente sehr wohl eine Rolle spielen; aber sie gelten für die Spitzenpositionen in sämtlichen hierarchisch strukturierten Organisationen der modernen Gesellschaft und erklären deshalb kaum die *spezifischen* Erscheinungen eines fragwürdigen Geschäftsgebarens. Um diese unverkürzt erfassen und bewerten zu können, gilt es, tiefer anzusetzen, nämlich bei der grundlegenden wirtschaftsethischen Problematik „guter“ Unternehmensführung.

Diese wurzelt im dualistischen Charakter der Institution 'Unternehmung' als solcher. Jedes Unternehmen ist nämlich in gewisser Weise ein Zwitter: Einerseits ist es ein *Subsystem des marktwirtschaftlichen Systems* und andererseits eine *gesellschaftliche Wertschöpfungsinstitution*, deren Handeln die Lebenswelt vieler Menschen in vielfältigen Formen betrifft (Abb. 1):

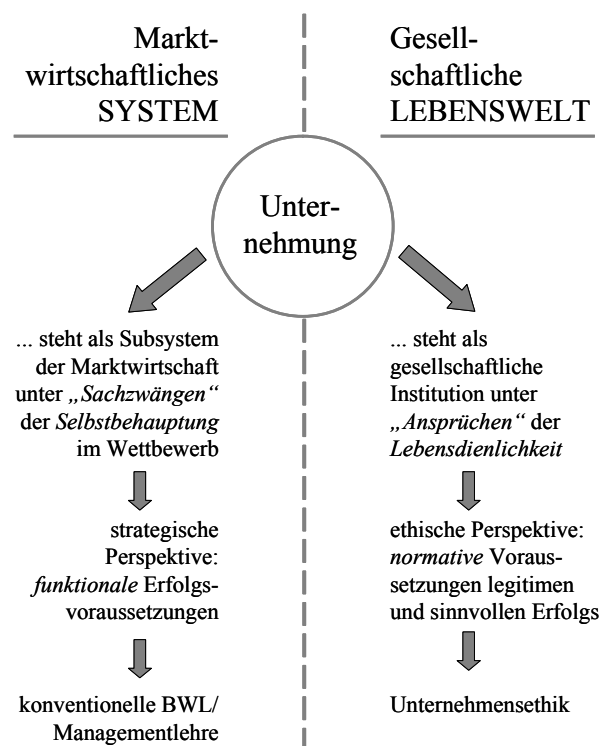


Abb. 1: Die Unternehmung in systemischer und lebensweltlicher Perspektive

- In „systemischer“ Perspektive geht es um die *Selbstbehauptung* (das „Überleben“) der Unternehmung im marktwirtschaftlichen Wettbewerb, d.h. um die Frage, wie sie ihre Wettbewerbsfähigkeit und damit ihre Existenz dauerhaft sichern kann. Dem entspricht die betriebswirtschaftliche Aufgabe, die Wir-

kungszusammenhänge alternativer Geschäftsstrategien und Managementmethoden im Hinblick auf die Sicherung des Markterfolgs zu analysieren und zu gestalten. Es geht hier, kurz gesagt, um die *funktionalen* Erfolgsvoraussetzungen („Welche Strategien und Methoden funktionieren als Mittel der Erfolgssicherung?“).

- In „lebensweltlicher“ Perspektive geht es hingegen um die *Lebensdienlichkeit* der unternehmerischen Wertschöpfung, d.h. um die schon erwähnte Frage, welche lebenspraktischen *Werte* die Unternehmung angesichts vielfältiger Wert- und Interessenkonflikte für wen schaffen will und welche *normativen Grundsätze* sie dabei im Hinblick auf die Verantwortbarkeit sämtlicher Nebenfolgen des unternehmerischen Erfolgsstrebens gegenüber allen Betroffenen beachten soll. Daraus ergibt sich die unternehmensethische Aufgabe, die Sinnzusammenhänge und Legitimitätsgrundlagen der Unternehmenspolitik zu reflektieren und zu begründen („An welchen Wertideen und normativen Grundsätzen soll sich die unternehmerische Erfolgsphilosophie orientieren?“).

Aus dem skizzierten Doppelcharakter der Unternehmung als Subsystem der Marktwirtschaft und gesellschaftlicher Institution erwächst ein spezifisches normatives Orientierungsproblem: Woran sollen sich die Führungskräfte der Privatwirtschaft im Spannungsfeld zwischen den Erfordernissen der Selbstbehauptung im Markt und den vielfältigen gesellschaftlichen (Wert-) Ansprüchen konkret halten? Mit andern Worten: Wie lassen sich Ethik und wirtschaftliche Erfolgslogik zusammendenken, so dass Führungskräfte der Wirtschaft beides zugleich können: geschäftlich erfolgreich sein und dabei integer bleiben?

Integer sein heisst zunächst ganz wörtlich: als verantwortungsbewusste Person „ganz“ bleiben, sich nicht von seinen besseren Einsichten abspalten lassen und genau in diesem Sinne auch wahrhaftig bleiben. Darin kommt selbst schon die Voraussetzung einer klaren Orientierung im unternehmensethischen Denken zum Ausdruck. Es handelt sich hier um ein *systematisches Integrationsproblem* guter Unternehmensführung, dessen konzeptionelle Lösung einem bestimmten Verständnis persönlicher Integrität im Wirtschaftsleben immer schon vorausgeht. Umgekehrt nützen alle noch so gescheiterten Konzepte zur Lösung des unternehmensethischen Integrationsproblems und die besten „Tools“ zur praktischen Umsetzung nichts, wenn es am guten Willen zu einem integren Wirtschaftsleben als tragender Motivationsbasis mangelt. Die kognitive Seite (integratives

Denkmuster) und die motivationale Seite (persönliches Ethos der Integrität) sind nicht gegeneinander auszuspielen, sondern bedingen sich wechselseitig.

Die Verantwortungsträger sind also immer auch in ihrem persönlichen Ethos angesprochen. Unter dem *Ethos* einer Person ist das subjektive Selbstverständnis, die (charakterprägende) Gesinnung oder Grundhaltung zu verstehen, in deren Lichte diese Person ihr Tun und Lassen vor sich selbst wie gegenüber andern zu rechtfertigen pflegt. Als Standes- oder Berufsethos dient es somit der gesellschaftlichen Rechtfertigung ebenso wie der „identitätspolitischen“ Bestärkung der kollektiven Selbstachtung und Selbstmotivation eines Berufsstands. Natürlich handelt es sich hier seit jeher um eine grundlegende Herausforderung für das Selbst- und Rollenverständnis von (selbständigen) Unternehmern und (angestellten) Managern. Es war schon die epochale Rolle des „klassischen“ *Unternehmerethos*, die Berufung zum Unternehmertum (Motivation) mit einer ganz bestimmten Lösung des konzeptionellen Integrationsproblems zu verschränken. Prüfen wir also, wie das traditionelle Unternehmerethos diese Aufgabe gelöst hat und was sich daraus – bei aller nötigen Kritik – für eine zeitgemässe Motivations- und Orientierungsbasis ethisch guter Unternehmensführung auch heute noch lernen lässt.

2. Metaphysische Integration von Ethik und Erfolg: Das klassische Unternehmerethos

Der Kristallisationspunkt des herkömmlichen, in der frühen Moderne entstandenen Unternehmerethos ist das so genannte „Gewinnprinzip“. Von Erich Gutenberg, dem Nestor der deutschen Betriebswirtschaftslehre, wurde es als „erwerbswirtschaftliches Prinzip“² bezeichnet. Dieses steht für die Vorstellung, die oberste Aufgabe des Managements bestehe in der (wie immer genau definierten) „nachhaltigen“ Gewinn- oder Rentabilitätsmaximierung. Es handelt sich dabei um ein normatives Konzept mit unternehmensethischem Anspruch. Seine Pointe liegt darin, dass es nicht nur das moralische Recht, sondern sogar die moralische Pflicht des „metaphysischen Betriebswirts“³ sei, sich (im Rahmen der

² Gutenberg (1976: 469) wusste das Gewinnprinzip, im Unterschied zu manchen seiner Nachfolger, durchaus zu relativieren: „Niemand wird heute mehr unvoreingenommen genug sein, in Zeiten grosser ökonomischer und sozialer Spannungen die Rendite als einziges Mittel zur Beseitigung dieser Spannungen anzusehen.“

³ Zu den Ausprägungen und empirischen Belegen dieses noch immer in der Praxis verbreiteten Denkmusters vgl. Ulrich/Thielemann (1992: 35ff.).

geltenden Gesetze) strikt auf die Gewinnmaximierung zu konzentrieren: „The social responsibility of business is to increase its profits“⁴ (– and nothing else!). Den Rest, nämlich die Sicherung der Gemeinwohldienlichkeit, leiste die „unsichtbare Hand“ (Adam Smith) des Marktes. Mit andern Worten: *The business of business is business*. Die perfekte Affinität eines solchen (subjektiven) Unternehmerethos zu den (objektiven) Rechtfertigungsbedürfnissen des frühmodernen Wirtschaftsliberalismus und seines politischen Programms des *disembedding*⁵, der Freisetzung der eigensinnigen Marktkräfte aus allen „störenden“ ethischen und politischen Bindungen, ist nicht zu übersehen.

Geistesgeschichtlicher Hintergrund der darin zum Ausdruck kommenden harmonistischen *Metaphysik des Marktes* ist das schöpfungstheologische Urvertrauen, dass „die Welt ein gottgeordneter, also irgendwie ethisch sinnvoll orientierter Kosmos sei“ und auch der „ökonomische Kosmos“ des freien Marktes an dieser prästabilierten Harmonie (Leibniz) Anteil habe.⁶ Diese sorgt dann dafür, dass von selbst alles gut wird, wenn sich nur jeder Akteur an den „Geboten“ des Marktes orientiert. Es genügt dabei zu unterstellen, dass die naturwüchsig sich entfaltende Dynamik des freien Markts mit der – naturrechtlich gedeuteten – „natürlichen“ Ordnung des Schöpfungsplans eins sei. Die Annahme einer solchen „Entsprechung von sozialer und kosmischer Struktur“⁷ ist die grundlegende religiöse Hintergrundüberzeugung der naturrechtlichen Sozialmetaphysik.

Wie Max Weber in seiner berühmten religionssoziologischen Studie „Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“ gezeigt hat, hat das frühmoderne Unternehmerethos besonders durch den Calvinismus epochalen Schub erhalten. Unter dem prägenden Eindruck von Calvins Prädestinationslehre strebt der gläubige Christ schon im Diesseits nach göttlichen „Zeichen der Erwählung“⁸, um dem Jenseits ruhiger entgegen zu blicken. Zu diesen Zeichen gehört ganz wesentlich der berufliche und wirtschaftliche Erfolg. Während die katholische Soziallehre bis in die Gegenwart hinein einem entfesselten ökonomischen Erfolgsstreben skeptisch gegenübersteht, verlagerte so der Protestan-

⁴ So der Titel des millionenfach nachgedruckten Essays von Friedman (1970).

⁵ Vgl. den berühmten Kernsatz des Wirtschaftshistorikers Polanyi (1978: 88f.) zum normativen Horizont des anhaltenden *disembedding* der kapitalistischen Marktwirtschaft aus der Gesellschaft (einem Prozess, der heute durch die Globalisierung der Märkte mächtig Schub erfährt): „Die Wirtschaft ist nicht mehr in die sozialen Beziehungen eingebettet, sondern die sozialen Beziehungen sind in das Wirtschaftssystem eingebettet.“

⁶ Beide Zitate aus Weber (1988: 564 bzw. 568).

⁷ Koslowski (1986: 29).

⁸ Weber (1988: 110).

tismus, verbunden mit der Weltanschauung und Lebensform des liberalen Bürgertums, den „Ort“ der Moral des Wirtschaftens gleichsam in den Markterfolg hinein: *Wirtschaftlicher Erfolg gilt selbst schon als moralisch gut.*

Hier kann es nicht darum gehen, diese an sich faszinierenden religiösen und metaphysischen Hintergrundannahmen des kapitalistischen Unternehmerethos genauer zu erhellen.⁹ Was uns aber systematisch interessiert, ist seine *formale Struktur*. In ihm stellt nämlich die metaphysisch-religiös gedeutete Harmonie in der Welt die tragende normative *Voraussetzung* eines aus lebenspraktischen Wertzusammenhängen herausgelösten „Gewinnprinzips“ und der Erwartung ethisch guter Ergebnisse des freien Marktes dar; sie ist also *konstitutiv* für das ursprüngliche wirtschaftsliberale Ethos des Kapitalismus. Und insofern war dieses klassische Unternehmerethos strukturell ganz richtig angelegt!

Heute aber, unter der Flagge eines marktradikal gewordenen „Neoliberalismus“¹⁰, ist der rezente Marktglaube zum „caput mortuum“¹¹ geworden, und die Argumentationslogik hat sich verkehrt: Nunmehr wird die gesellschaftliche Harmonie oder das Gemeinwohl nicht mehr als Voraussetzung, sondern gerade umgekehrt als die automatische *Folge* von nichts als dem funktionierenden Wettbewerb auf deregulierten Märkten erwartet oder ausgegeben. (Die Propheeten eines voraussetzungslosen globalen „Standortwettbewerbs“ lassen grüssen.) Der Markt wird damit selbst zur höchsten Instanz guter Ordnung in der sozialen Welt überhöht, also quasi als Marktgott an die Stelle gerückt, wo im ursprünglichen kapitalistischen Ethos der Schöpfergott als der grosse Garant der Harmonie in der Welt stand. Aus der „providentiellen Deutung der Profitchancen des Geschäftsmenschen“¹² ist so platter Ökonomismus geworden, der wie alle Ideologien dazu dient, handfeste Partikulärinteressen hinter Gemeinwohlrhetorik zu verbergen.

Was unternehmensethisch daher Not tut, ist die Wiederherstellung der sachlich richtigen Struktur des ursprünglichen Unternehmerethos, allerdings jetzt auf moderner, vernunftethisch ausweisbarer Grundlage, also auf der Basis einer philosophischen Ethik, die „innerhalb der Grenzen der blossen Vernunft“ (Immanuel Kant) arbeitet.

⁹ Vgl. dazu Ulrich (2001: 132ff., 168ff.).

¹⁰ Der Begriff des Neoliberalismus wird journalistisch oft falsch verwendet. Für eine präzise Abgrenzung vom Alt- sowie vom Ordoliberalismus vgl. Ulrich (2001: 333ff.) oder in kürzerer Form Ulrich (2002: 167ff.).

¹¹ Weber (1991: 373).

¹² Weber (1988: 178).

3. Vernunftethische Integration von Ethik und Erfolg: Integrative Unternehmensethik

Erinnern wir uns: Die Lösung des unternehmensethischen Integrationsproblems sollte sowohl der normativen Orientierung im Denken (kognitive Funktion) als auch der Förderung der Bereitschaft zu entsprechendem Handeln (motivationale Funktion) dienen. Beides leistet der Mainstream der angelsächsischen Business Ethics ebenso wenig wie das vorherrschende Vorverständnis von Unternehmensethik in der Praxis – und zwar genau deshalb nicht, weil die aufgezeigte integrative Struktur eines handlungsorientierenden und -motivierenden Unternehmerethos regelmässig verfehlt wird. Dabei sind zwei solche nicht integrierenden Ansätze zu unterscheiden, die in je spezifischer Weise in einem unkontrollierten Restökonomismus stecken bleiben:¹³

- *Instrumentalistische Unternehmensethik* erschwandelt sich zwar in Form der herkömmlichen Ausrichtung auf das „Gewinnprinzip“ die Motivationsfunktion, versagt gerade deshalb aber bezüglich der normativen Orientierungsfunktion. Denn hier wird Ethik (bzw. was dafür gehalten wird) einfach als ein weiterer strategischer *Erfolgsfaktor* wahrgenommen, etwa nach dem Motto „Sound ethics is good business in the long run.“¹⁴ Das Problem dabei ist nicht etwa, dass diese optimistische Annahme generell falsch wäre, sondern vielmehr, dass dieser Ansatz das spezifisch ethische Kriterium, nämlich die Rücksichtnahme auf legitime Ansprüche anderer um ihrer selbst willen (und nicht weil sich die „Rücksichtnahme“ für den Akteur auszahlt) verfehlt und deshalb gerade in Situationen, in denen es darauf ankäme, da sich das ethisch Gebotene betriebswirtschaftlich auch längerfristig *nicht* rechnet, unternehmensethisch eine verkehrte Rangordnung der konfligierenden Wertgesichtspunkte suggeriert.
- *Korrektive Unternehmensethik* erfüllt umgekehrt zwar teilweise die normative Orientierungsfunktion, nicht aber die Motivationsfunktion. Denn sie setzt Ethik einfach als „Gegengift“ gegen das (konventionell motivierende) ökonomische Erfolgsdenken und -streben an. Die selbstverordneten ethischen Kor-

¹³ Da wir uns mit diesen unzureichenden Konzepten nicht aufhalten wollen, wird für eine gründlichere Erörterung verwiesen auf Ulrich (2001: 416ff.).

¹⁴ Zur fast einhelligen Zustimmung, die dieses Credo in mehreren empirischen Managerbefragungen fand, vgl. Ulrich/Thielemann (1993: 891f.).

rektive bleiben so der unternehmerischen Erfolgsorientierung äusserlich, als fallweiser *Verzicht* auf sie, statt von innen her eine andere, ethisch gehaltvollere Erfolgsphilosophie zu begründen und zu bewegen. Es ist deshalb für korrektive Unternehmensethik symptomatisch, dass sie „im Allgemeinen“ an der alten betriebswirtschaftlichen Fiktion des „Gewinnprinzips“ (das wir weiter unten noch genauer unter die Lupe nehmen werden) mitsamt dessen ökonomistischen Implikationen festhält und nur „im Einzelfall“ (als Ausnahmefall) eine ethisch begründete Selbstbegrenzung in kompromisshafter Weise für nötig hält.¹⁵

Beiden skizzierten Denkmustern ist der Reflexionsstopp vor dem normativen Gehalt der betriebswirtschaftlichen Erfolgslogik, also des „Gewinnprinzips“, gemein. Demgegenüber setzt *integrative Unternehmensethik* prinzipiell anders an, nämlich bei der handlungsorientierenden und motivierenden Erfolgsidee oder „Erfolgsphilosophie“ des Unternehmens als solcher. Der Leitgedanke ist die Begründung einer von Grund auf *ethisch integrierten Erfolgsorientierung* des Unternehmens *im Ganzen*. Die formale Struktur des klassischen Unternehmerethos, also die konstitutive Rolle des Ethos als der tragenden Grundlage des Unternehmertums, kann und soll erhalten bleiben – es kommt jetzt nur darauf an, seine überholten Hintergrundannahmen substanziell zu modernisieren!

Es ist also der implizite normative Gehalt der unternehmerischen Erfolgsorientierung selbst, an dem die unternehmensethische Reflexion anzusetzen hat. Statt sich mit dem zur ökonomistischen Ideologie verkommenen „caput mortuum“ des alten metaphysischen Harmoniegläubens zu begnügen, ist jetzt eine ethisch vernünftige Lösung des Integrationsproblems zu leisten. Sie bedarf der Verankerung in einem realistischen Verständnis der konfliktreichen *gesellschaftlichen* Funktions- und Legitimationsbedingungen unternehmerischer Wertschöpfung und der sich daraus ergebenden Kriterien „guter“ und „erfolgreicher“ Unternehmensführung.

Damit ist im Prinzip die normative Orientierungsfunktion (kognitive Seite) integrativer Unternehmensethik geklärt: Sie soll nicht bloss die äussere Grenze, sondern die innere Grundlage all dessen bilden, was als unternehmerischer „Erfolg“ betrachtet und daher überhaupt angestrebt wird. Unternehmensethik klärt buchstäblich die „Geschäftsgrundlagen“, auf deren tragfähigem Boden sicher-

¹⁵ Dieser Einwand trifft namentlich die Konzeption von Steinmann/Löhr (1994: 106ff.); für eine eingehende Kritik vgl. Ulrich (2001: 424ff.).

gestellt wird, dass sämtliches unternehmerisches Handeln – im Markt und darüber hinaus – auf die Schaffung echter lebenspraktischer Werte in fairem Umgang mit konfligierenden Ansprüchen aller Beteiligten und Betroffenen zielt: *Wirtschaften heisst in legitimer Weise Werte schaffen.*

„In legitimer Weise“ bedeutet dabei, dass konfligierende (Stakeholder-)Ansprüche an das unternehmerische Handeln und an seine Ergebnisse nicht gemäss ihrer strategischen Relevanz für vorentschiedene Unternehmensziele, sondern nach Massgabe der Berechtigung (Legitimität) der tangierten Ansprüche berücksichtigt werden. Nicht die ökonomische Logik des Vorteilstausches zwischen strikt eigennützigen Individuen, sondern die „normative Logik der Zwischenmenschlichkeit“¹⁶ im Sinne der unbedingten wechselseitigen Achtung und Anerkennung aller Menschen als Personen gleicher Würde und mit gleichen moralischen Grundrechten bildet jetzt den vernunftethischen Standpunkt der Moral.

Die grundlegende unternehmensethische Konsequenz ist ein *ethisches Stakeholder-Konzept* der Unternehmung – im Unterschied zum herkömmlichen strategischen Stakeholder-Konzept, das bei näherem Hinsehen immer schon ein instrumentalistisch verkürztes Verständnis von Unternehmensethik impliziert:¹⁷

- Im *strategischen* Stakeholder-Konzept ist die Rücksichtnahme auf Stakeholder-Ansprüche nichts anderes als eine Investition in zukünftigen Unternehmenserfolg; sie bleibt also (vorteils-) *bedingt*. Es geht um Kooperations- und Akzeptanzsicherung und sonst nichts. Ein eigenständiger ethischer Gesichtspunkt kommt überhaupt nicht ins Spiel. Die Gefahr ist deshalb gross, dass in Form eines Zirkelschlusses am Ende nur jene Ansprüche als „berechtigt“ betrachtet werden, die mit der Maximierung des Shareholder Value harmonisieren. Das herkömmliche Stakeholder-Konzept stellt somit, entgegen einem landläufigen Missverständnis, nur eine strategisch erweiterte Fassung der Shareholder-Value-Doktrin dar.
- In einem *ethisch gehaltenen* Stakeholder-Konzept geht es demgegenüber um die Anerkennung legitimer Ansprüche aller vom unternehmerischen Handeln

¹⁶ Zur Entfaltung der „normativen Logik der Zwischenmenschlichkeit“ und zur vernunftethischen Kritik der ökonomischen Logik des Vorteilstausches vgl. im Einzelnen Ulrich (2001: 44ff. bzw. 184ff.).

¹⁷ Repräsentativ für das übliche strategische Stakeholder-Konzept ist das Standardwerk von Freeman (1984). Zur Kritik sowie zur genaueren Unterscheidung von ethischem und strategischem Stakeholder-Konzept vgl. Ulrich (2001: 440ff.).

Betroffenen um ihrer selbst willen – es ist gerechtigkeits-, nicht macht- und interessenbasiert. Die Macht oder Ohnmacht von Stakeholdern gegenüber der Unternehmung soll hier gerade *keine* entscheidende Rolle spielen. Vielmehr kommt es auf die unparteiliche Begründbarkeit von Ansprüchen in einem verständigungsorientierten Dialog (Diskurs) und auf ihre faire Berücksichtigung vom vernunftethischen Standpunkt der Moral aus an.

Droht aber im ethischen Stakeholder-Konzept nicht eine hoffnungslose Anspruchsüberforderung von allen Seiten, die „auf Kosten“ der Shareholder und letztlich zu Lasten der strategischen Selbstbehauptung des Unternehmens im Markt gehen muss? Dies ist, wiederum entgegen einem Standardmissverständnis, keineswegs der Fall, und zwar gleich aus zwei Gründen nicht:

- Erstens haben aus einer unparteilichen Perspektive, um die es im ethischen Stakeholder-Konzept ja geht, selbstverständlich *auch die Kapitaleigentümer legitime Ansprüche* auf eine angemessene Entschädigung (Rendite oder Verzinsung) ihres Kapitaleinsatzes. Die Berücksichtigung der Ansprüche anderer Stakeholder muss folglich auch ihnen gegenüber *zumutbar* sein. Allerdings verlangt das unternehmensethische Stakeholder-Konzept umgekehrt auch von den Kapitaleignern die Rücksichtnahme auf die legitimen Ansprüche der anderen Stakeholder. Zwischen den Postulaten der Verantwortbarkeit des unternehmerischen Handelns gegenüber allen Betroffenen und der Zumutbarkeit von deren Ansprüchen gegenüber den Handlungsträgern besteht eine faire Symmetrie.
- Zweitens sollte man nach der „Entzauberung“ der marktmetaphysischen Unterstellung totaler Harmonie nicht in die (kaum weniger ideologieträchtige) polare Gegenannahme einer totalen Konfliktlage fallen. Zwischen vielen Stakeholder-Ansprüchen ist normalerweise durchaus eine *partielle Harmonie* realisierbar. Für die Erfüllung der meisten Ansprüche ist ja die Selbstbehauptung der Unternehmung im Markt eine Voraussetzung (Bereich A in Abb. 2). Nur eine strikte Gewinn-, Rentabilitäts- oder Shareholdervalue-Maximierung gerät unweigerlich in Konflikt zu anderen Wert Gesichtspunkten (Bereich B in Abb. 2). Solange das Management nicht einseitig die Partikulärinteressen einzelner Stakeholder (oder gar nur seine eigenen Interessen) vertritt, sondern auf der Basis ethischer Geschäftsgrundsätze für die nachhaltige Existenz- und Erfolgssicherung des Unternehmens als Voraussetzung einer ausgewogenen, fairen Erfüllung aller legitimen Stakeholder-Ansprüche eintritt, befindet es

sich auch aus unternehmensethischer Perspektive durchaus in einer starken Argumentationsposition.

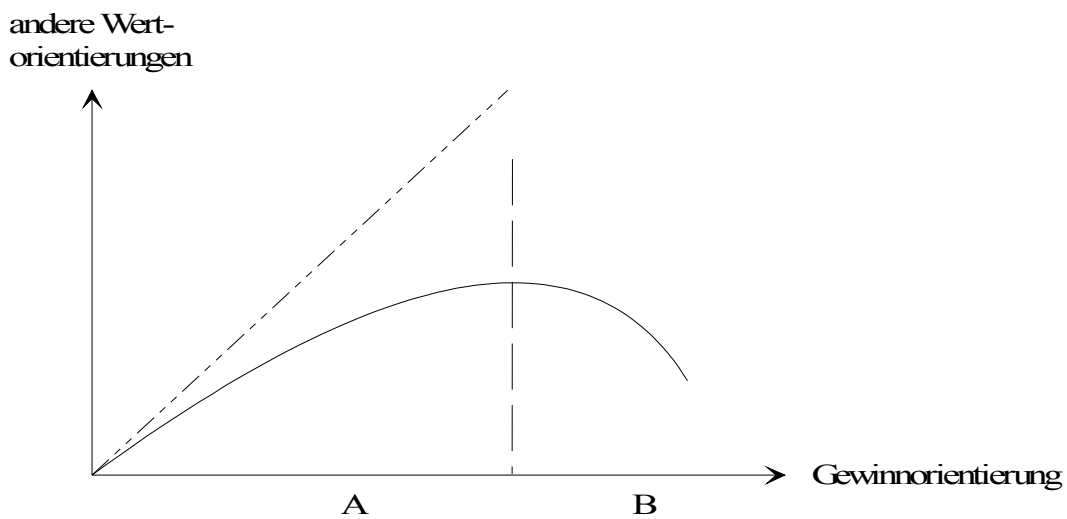


Abb. 2: Wechselbeziehung zwischen Gewinnorientierung und anderen Wertorientierungen

Es gibt also keinen guten Grund, weshalb eine verantwortungsbewusste Unternehmensleitung sich gegen einen unternehmensethisch aufgeklärten Umgang mit den verschiedenen Stakeholder-Ansprüchen stellen müsste; vielmehr darf und soll sie ihre buchstäblich anspruchsvolle professionelle Aufgabe darin erkennen, die erfolgreiche unternehmerische Selbstbehauptung im Markt in einer gegenüber allen Beteiligten und Betroffenen gleichermassen vertretbaren Weise anzustreben. Eben darin wird sie ihren wahren Erfolg, nämlich die lebenspraktische Sinnerfüllung des unternehmerischen Tuns erkennen.

Damit sind wir nun konzeptionell gerüstet für die *ethische Integration des „Gewinnprinzips“*, das aus nüchterner vernunftethischer Sicht bloss auf der marktmetaphysischen Gemeinwohlfiktion beruht – oder wie es Nobelpreisträger Gunnar Myrdal schon vor mehr als 70 Jahren trefflich formulierte: auf der „kommunistischen Fiktion“¹⁸ des marktgläubigen Wirtschaftsliberalismus. Es handelt sich dabei um eine schlechte Abstraktion von den konkreten Fragen nach einem sinnvollen „Qualitätsmix“ und der fairen Verteilung der unterneh-

¹⁸ Vgl. Myrdal (1976: 48, 113, 129, 188).

merischen Wertschöpfung. Indem nämlich die Maximierung *einer* bestimmten und erst noch höchst parteilichen Wertorientierung vorweg zum „Prinzip“ erklärt (oder besser: verklärt) wird, werden ihr alle möglicherweise entgegenstehenden Wertgesichtspunkte pauschal und ungeprüft untergeordnet. Die ethische Reflexion auf eine situativ angemessene Rangordnung der verschiedenen Wertorientierungen findet bei dieser harmonistischen Verklärung der realen Konflikthaftigkeit des Wirtschaftens *nicht* statt. Wie jede ernsthafte ethische Grundhaltung beginnt aber auch die unternehmensethische Wahrhaftigkeit mit der Bereitschaft, das unternehmerische Vorteilsstreben von seiner ethischen Legitimität, d.h. seiner moralischen Berechtigung nach Massgabe guter Gründe, die gegenüber jedermann vertretbar sind, abhängig zu machen. Legitimes Gewinnstreben ist folglich stets nebenwirkungsgeprüftes und moralisch (selbst-) begrenztes Gewinnstreben.

Der springende Punkt einer ethisch integrierten Gewinnorientierung ist dieser: Das unternehmerische Gewinnstreben ist mit all seinen alltäglichen Konsequenzen *Gegenstand* unternehmensethischer Reflexion, nicht selbst schon die ethische *Massgabe*. Es geht stets darum, vorbehaltlos zu prüfen, was angesichts der Vielzahl real konfligierender Wertgesichtspunkte unternehmerischer Wertschöpfung aus ethischer Sicht möglicherweise Vorrang vor dem Gewinnziel verdient. Gute Unternehmensführung ist deshalb auf die Orientierung an Wertschöpfungsideen und (Geschäfts-) Prinzipien angewiesen, in die das unternehmerische Erfolgsstreben *eingebettet* wird. So einfach ist das „im Prinzip“!

4. Motivationsbasis: Das Wirtschaftsbürgerethos einer „zivilisierten“ Marktwirtschaft

Schwieriger zu beantworten ist die Frage, was denn nun Führungskräfte der Wirtschaft heutzutage zur dargelegten ethisch integrierten Erfolgsorientierung *motivieren* könnte oder sollte. Dabei handelt es sich zunächst um eine charakteristische Schwierigkeit aller modernen Ethik, dass die nur schwach motivierende Kraft vernünftiger Einsicht in der Regel nicht genügt, die Menschen zu entsprechendem Handeln zu bewegen. Nur für ein transzendentes Subjekt im Sinne Kants sind „reine“ Vernunftgründe schon hinreichende, „zwingende“ Handlungsmotive; ein spezielles Motivationsproblem stellt sich ihm daher nicht. Als reale Menschen haben wir jedoch in vielen Situationen *mixed motives*; schliesslich sind wir *frei* zum Guten wie zum Bösen. Für freie Personen gibt es

(innerhalb der rechtsstaatlichen Gesetze) zum guten Glück kein zwingendes *Müssen*, sondern bestenfalls ein vernünftiges *Wollen*, das wir uns im gesellschaftlichen Zusammenleben selbst zum wechselseitig verbindlichen *Sollen* machen (und wo nötig rechtsstaatlich durchsetzen).

Die „transzendente Nötigung“¹⁹ einer autoritativen Morallehre funktioniert also in der Moderne nicht mehr. Was einer modernen Ethik als wirklich praktische Aufgabe verbleibt, ist die reflexive *Orientierungsfunktion* für autonome Personen, die eine moralische Grundhaltung und damit das Motiv, sich für eine vernunftethische Reflexion ihrer Handlungsweisen zu interessieren, schon mitbringen. Motiviert wird eine solche Haltung – wenn überhaupt – aus „starken“ Lebenserfahrungen hinsichtlich der unverzichtbaren moralischen Grundlagen eines „zivilisierten“ Umgangs unter den sich wechselseitig als frei und gleichberechtigt anerkennenden Bürgern und Bürgerinnen einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft.

Nun besteht ja, wie wir gesehen haben, gerade im modernen Wirtschaftsleben eine charakteristische Spannung zwischen der normativen Logik der Zwischenmenschlichkeit (humanistischer Ethik) und der marktsystemischen Erfolgslogik. Wo sind die unter diesen Umständen besonders bedeutsamen lebenspraktischen Motivationsquellen eines ethisch integrierten Erfolgsdenkens zu finden oder – als praktische Aufgabe – zu entwickeln?

Mein praktischer Vorschlag geht dahin, diese Motivationsbasis im *Selbstverständnis moderner Wirtschaftsbürger(-innen)* zu lokalisieren und pädagogisch zu stärken – als deren *zivilisiertes Selber-Wollen*. Wirtschaftsbürger sind Wirtschaftssubjekte, die ihren „Geschäftssinn“ von ihrem „Bürgersinn“ nicht abspalten, sondern jenen in diesen integrieren wollen, um sich selbst als *integer*, d.h. buchstäblich als ganze Person, wahrnehmen und verstehen zu können. Sie wollen das, weil sie sich nicht nur als *bourgeois*, sondern als *citoyen*, d.h. als mitverantwortliches Mitglied der „bürgerlichen“ Gesellschaft verstehen und das für eine solche Gesellschaft wesentliche *republikanische Ethos* verinnerlicht haben.²⁰ Desse moralische Kern besteht in der prinzipiellen Bereitschaft des Bürgers, seine privaten Interessen den Legitimitätsbedingungen der *res publica*, d.h. der „öf-

¹⁹ So der treffende Ausdruck von Habermas (1991: 20) in kritischer Absicht. Für nähere Erläuterungen zu der oben nur angedeuteten Trennung von Begründungs- und Motivationsproblem unter modernen Bedingungen vgl. Ulrich (2004: 132ff.).

²⁰ Vgl. dazu Ulrich (2001: 299ff.). Zur „Wirtschaftsethik der Bürgergesellschaft“ vgl. auch Maak (1999: 248ff.).

fentlichen Sache“ des guten und gerechten Zusammenlebens freier Bürger zu unterstellen. Der republikanisch gesinnte Wirtschaftsbürger – und dies ist der springende Punkt – will auch im Wirtschaftsleben sehr wohl erfolgreich sein, aber er will gar keinen anderen Erfolg als jenen, den er vor sich selbst wie vor seinen Mitbürgern vertreten kann, da er mit den Grundsätzen einer wohlgeordneten Bürgergesellschaft problemlos vereinbar ist. Was ihn dazu motiviert, ist schlicht seine Selbstachtung als Bürger, vielleicht sogar sein „Bürgerstolz“, und der Wunsch, auch für andere ein achtenswerter Bürger zu sein.

Mit dem selbstlosen Altruismus eines hehren Idealisten, der bereit ist, auf sein eigenes Vorteilsstreben ganz zu verzichten und im Wirtschaftsleben mit fliegenden Fahnen unterzugehen, d.h. sich vom Markt die „rote Karte“ zeigen zu lassen, hat dieses Wirtschaftsbürgerethos ebenso wenig zu tun wie mit dem Gegenpol eines rücksichtslosen Egoismus. Eher liesse sich sagen, dass aufgeklärte Wirtschaftsbürger *lebensklug* genug sind, ihr ökonomisches Vorteils- und Erfolgsstreben in die Voraussetzungen ihrer Selbstachtung zu integrieren, statt es zu Lasten ihres *im Ganzen* gelingenden und erfüllten Lebens zu verabsolutieren. Handlungsmotivierend wird das Bedürfnis nach solcher integritätstragender Integration freilich erst in Personen, die einerseits an die marktmetaphysische Gemeinwohlfiktion *nicht mehr glauben* und sich andererseits von den Erfordernissen („Sachzwängen“) des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs auch *nicht mehr zumuten lassen*, im Wirtschaftsleben wider ihr besseres Wissen und Gewissen strikt der partikulären Erfolgsmaximierung oder den entsprechenden Rollenzwängen des „Jobs“ zu huldigen. Wer dies trotz der von ihm durchschauten ökonomistischen Gemeinwohlfiktion tut, riskiert *zynisch* zu werden. Denn Zynismus ist, wie Peter Sloterdijk so trefflich definiert hat, „das aufgeklärte falsche Bewusstsein“, das „die bessere Einsicht den ‚Zwängen‘ geopfert hat“ und aufgrund der „von sich selbst wissenden Anpassung“ und der daraus fast unweigerlich resultierenden Selbstverachtung krank wird – „krank an dem Zwang, vorgefundene Verhältnisse, an denen es zweifelt, hinzunehmen, sich mit ihnen einzurichten und am Ende gar deren Geschäfte zu besorgen.“²¹

Beachten sollte man in diesem Zusammenhang auch, was Sloterdijk nachgeschoben hat: „Wer von Zynismus redet, erinnert an Grenzen der Aufklärung.“²² In der Tat versteht sich integrative Wirtschaftsethik als ein Stück nachholende Aufklärung in Bezug auf den (noch) herrschenden politischen Ökono-

²¹ Sloterdijk (1983: 37, 41, 40).

mismus, der – journalistisch meistens als „Neoliberalismus“ etikettiert – aus marktmetaphysisch verbrämten Interessen heraus einer totalen Marktgesellschaft das Wort redet. Demgegenüber argumentiert integrative Wirtschaftsethik für einen *republikanischen Liberalismus*.²³ Dieser zielt nicht einfach auf den „freien Markt“, sondern auf die grösstmögliche verallgemeinerbare reale Bürgerfreiheit und auf eine dementsprechend in die Spielregeln einer wohlgeordneten Gesellschaft freier und gleicher Bürger eingebettete, buchstäblich *zivilisierte Marktwirtschaft*. Es liegt auf der Hand, dass für diese entscheidende ordnungs- und gesellschaftspolitische Differenz nur empfänglich ist, wer persönlich den „Sinn“ hat für das republikanische Wirtschaftsbürgerethos.

So sehr diese gesellschafts- und ordnungspolitischen Orientierungs- und Gestaltungsaufgaben den unternehmerischen Handlungsraum überschreiten, so wenig ist umgekehrt eine integrative unternehmensethische Orientierung im Denken und Handeln ohne diesen Reflexionshorizont möglich. Denn einerseits wurzelt jede Vorstellung „guter“ Unternehmensführung letztlich in einem Leitbild einer guten Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, findet also wie gezeigt von dort her ihren Legitimations- und Motivationshorizont. Und andererseits kann nur im vollen Bewusstsein dieser vielschichtigen institutionellen Zusammenhänge die Gefahr einer naiven *Selbstüberforderung von Unternehmensethik* vermieden werden. Auch sie selbst darf sich nicht abspalten lassen von den wirkungsmächtigen institutionellen Zusammenhängen, denn die Reichweite der moralisch motivierten Integration von Ethik und marktwirtschaftlicher Erfolgslogik auf einzelwirtschaftlicher Ebene ist begrenzt. Wie reagieren unternehmensethisch aufgeklärte Führungskräfte auf dieses Problem?

Nun, wer es mit dem dargelegten wirtschaftsbürgerlichen Ethos einer ethisch integrierte Erfolgsorientierung ernst meint, der wird – gerade weil er sehr wohl nach (legitemem) Erfolg strebt – mit ordnungspolitischen Rahmenbedingungen, welche weniger verantwortungsbewussten Konkurrenten gestatten, aus *moral free-riding* unlautere Wettbewerbsvorteile zu ziehen, nicht einverstanden sein. Er wird also sein aufgeklärtes Eigeninteresse an ordnungspolitischen Reformen erkennen, welche der Bürgertugend derjenigen Akteuren, die ihre Unternehmenspolitik und Geschäftsstrategie integer ausrichten wollen, die nötigen *institutionellen Rückenstützen* in Form von förderlichen gesetzlichen Rahmenbedin-

²² Sloterdijk (1983: 44).

²³ Vgl. die systematische Abgrenzung zwischen republikanischem und ökonomischem Liberalismus in Ulrich (2001: 293ff.), knapper auch in Ulrich (2002: 72ff.)

gungen und wettbewerbpolitischen Anreizsystemen (z.B. durch Lenkungssteuern) geben.²⁴ Und er wird darüber hinaus in seinem Selbstverständnis als freier und mündiger Bürger, der an der politischen Gestaltung der „res publica“ partizipiert, auch seine angemessene *gesellschafts- und ordnungspolitische Mitverantwortung* für entsprechende Reformen anerkennen.

5. „Zivilisierte“ Unternehmensführung – oder: Corporate Citizenship ernst genommen

Der gedankliche Weg ist nun nicht mehr weit, um das dargelegte wirtschaftsbürgerliche Verantwortungsverständnis auch auf ein Unternehmen zu übertragen, das sich wie ein „anständiger Bürger“ verhalten möchte, indem es seine republikanische Mitverantwortung für die Legitimitätsbedingungen des unternehmerischen Erfolgsstrebens erkennt und wahrnimmt. Motivbildend ist dafür letztlich immer das wahrhaftige Interesse der Verantwortungsträger an einer buchstäblich „zivilisierten“ Form der Unternehmensführung – also an begrifflich ernst genommener *Corporate Citizenship*.

Dieser in der Praxis leider bereits wieder inflationär verwendete Begriff steht hier nun für das Selbstverständnis eines Unternehmens, das sich konsequent den (republikanisch-)ethischen Voraussetzungen einer wahrhaften Bürgergesellschaft unterordnet und deshalb von vornherein nur solche Erfolgsziele und -strategien verfolgt, welche sich im Lichte des Leitbilds des guten und gerechten Zusammenlebens freier und gleicher Bürger(-innen) gegenüber jedermann vertreten lassen. Ganz im Gegensatz zum landläufigen Verständnis des Begriffs ist (*Good*) *Corporate Citizenship* somit nicht einfach eine andere Bezeichnung für Spendenethik, d.h. für „Gutes Tun“ möglichst weit ausserhalb des Geschäfts, sondern zielt auf die ganzheitliche Integration des bürgergesellschaftlichen Horizonts *in* das unternehmerische Handeln – eben auf eine ethisch integrierte Geschäfts- und Erfolgsphilosophie.

So orientierte Unternehmen wollen durchaus erfolgreich geschäften, aber sie wollen von ihrem ganzen Selbst- und Rollenverständnis her keinen anderen Erfolg als jenen, den sie vorbehaltlos vor und gegenüber jedermann – oder anders ausgedrückt: gegenüber allen Stakeholdern sowie der „bürgerlichen“ Öffentlichkeit – vertreten können. Eine besonders interessante Konsequenz so ver-

²⁴ Vgl. dazu Ulrich (2001: 318ff., 367ff.).

standener Corporate Citizenship besteht darin, dass sie *zweistufig* gedacht werden muss:

- Unmittelbar im Marktgebaren, als „Geschäftsethik“, kommt die Grundnorm der ethisch integrierten Erfolgsorientierung als *Geschäftsintegrität* zum Ausdruck, und zwar gegenüber sämtlichen Marktpartnern. Praktische Ansatzpunkte dafür sind eine sinngebende Wertschöpfungsidee („Mission Statement“), die Selbstbindung an klare Geschäftsprinzipien („Business Principles“, „Code of Conduct“), klar definierte und respektierte Persönlichkeits- und Bürgerrechte aller Stakeholder („Bill of Stakeholder Rights“), insbesondere der Mitarbeiter als „Organisationsbürger“²⁵, und die ethische Bewusstseins- und Kompetenzbildung auf allen Führungsebenen („Ethics Training“). Hinzukommen muss ein System des *Integritätsmanagements*, das die angestrebte Integritäts- und Verantwortungskultur auf allen Ebenen unterstützt, indem die Konsistenz sämtlicher Führungssysteme im Unternehmen mit ihr und die Einhaltung der definierten Grundsätze und Standards sichergestellt wird („Integrity & Compliance Program“).²⁶
- Darüber hinaus werden auch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der einzelwirtschaftlichen Selbstbehauptung hinterfragt und eine *branchen-, ordnungs- und gesellschaftspolitische Mitverantwortung* der „Privatwirtschaft“ für die öffentliche Sache („res publica“) der Spielregeln eines fairen und gemeinwohldienlichen Wettbewerbs anerkannt. Das politische Engagement der Privatwirtschaft und ihrer Verbände erschöpft sich nicht mehr in der Fortsetzung des Geschäfts mit andern Mitteln, d.h. im Lobbyieren für möglichst kostengünstige Rahmenbedingungen der Gewinnmaximierung; vielmehr wird Mitverantwortung für eine republikanisch *eingebettete* Wirtschaft übernommen, deren Dynamik den vitalen Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger dient.

Es geht auf dieser zweiten Ebene zum Ersten um das mitverantwortliche Engagement für die „subpolitische“²⁷ Etablierung von Branchenstandards oder anderen Formen kollektiver Selbstbindung – beispielsweise an den *UN Global Com-*

²⁵ Zu den wichtigsten Organisationsbürgerrechten und -pflichten vgl. Ulrich (2001: 324ff.).

²⁶ Ein auf dem Ansatz integrativer Unternehmensethik aufbauendes Modell des Integritätsmanagements bietet Waxenberger (2001).

pact – und zum Zweiten um den öffentlichen Einsatz für ordnungspolitische Rahmenbedingungen eines gemeinwohldienlichen, „zivilisierten“ Wettbewerbs, unter denen die Wirtschaftsakteure eine faire Chance haben, ethisch verantwortbar *und* zugleich erfolgreich zu wirtschaften. Unternehmensleitungen, die es damit ernst meinen und die klug sind, erkennen darin die Möglichkeits- oder besser Zumutbarkeitsbedingung gelebter Geschäftsintegrität. Als *Unternehmer mit Prinzipien* wollen sie doch nicht im Markt das Nachsehen haben, bloss weil die ordnungspolitischen Anreize falsch gesetzt sind, so dass Akteure, die gesellschaftlich oder ökologisch weniger verantwortungsvoll handeln, mit unverdienten Kostenvorteilen belohnt werden. Und darum begreifen sie es als integralen Bestandteil von Corporate Citizenship, sich für eine „organisierte Verantwortlichkeit“²⁸ zu engagieren, die eine ethisch integrierte Erfolgsphilosophie der Unternehmen zumutbar macht.

Das heutzutage für die Protagonisten eines ökonomistisch verselbständigten Wirtschaftsliberalismus so charakteristische Ressentiment gegen alles Politische ist wirtschaftsbürgerethisch aufgeklärten Führungskräften der Wirtschaft deshalb fremd. Wie diese über Politik reden und wie Firmen sowie Branchenverbände auf dem politischen Parkett agieren, wird von der kritischen Öffentlichkeit durchaus zu Recht genauso scharf beobachtet wie ihr unmittelbares Geschäftsgebaren im Markt. Nur wenn ein Unternehmen in glaubwürdiger Weise in beiden Sphären den gleichen ethischen Standards folgt, wird man es als *integer* wahrnehmen. Und genau diese unteilbare Integrität erwartet man von einem *Good Corporate Citizen*.

Diese republikanisch-liberale Bestimmung von zweistufig verstandener Corporate Citizenship ist zukunftssträchtig. Denn im „gnadenlosen“ Wettbewerb auf mehr oder weniger deregulierten und entgrenzten (globalisierten) Märkten dürften wirtschaftsbürgerethisch aufgeklärte und integre Führungskräfte sich immer mehr der institutionellen Voraussetzungen zumutbarer Geschäftsintegrität bewusst werden. Die Vorhut dieses *neuen Unternehmertypus* lässt sich empirisch bereits seit mehr als zehn Jahren ausmachen.²⁹ Die von ihm repräsentierte Neuorientierung im Denken ist weitreichend: Diente das alte marktmetaphysi-

²⁷ „Subpolitik“ meint nach Beck (1993: 149ff.) die „Rückkehr der Individuen in die Gesellschaft“ und die (von republikanisch gesinnten Bürgern getragene) vermehrte „Selbstorganisation des Politischen“ unterhalb der staatlichen Ebene

²⁸ In Abwandlung von Becks (1988) Formel von der „organisierten Unverantwortlichkeit“.

²⁹ Vgl. Ulrich/Thielemann (1993: 82ff.).

sche Unternehmerethos gewollt oder ungewollt dazu, die Herauslösung oder das *disembedding* verselbständigter Erwerbs- oder Kapitalverwertungsmotive aus ethischen und politischen Kontexten zu rechtfertigen, so besteht die epochale Rolle des neuen republikanischen Unternehmerethos gerade umgekehrt in der Reintegration der bürgergesellschaftlichen Werte und Normen in das unternehmerische Selbstverständnis, also im lebensdienlichen *(re-)embedding* der Kapitalverwertungsinteressen. Der wachsende öffentliche Erwartungsdruck in diese Richtung dürfte seinen Teil dazu beitragen.³⁰ Wohl nur noch auf dieser Grundlage kann sich in einer wirtschaftsethisch zunehmend aufgeklärten Bürgergesellschaft ein Unternehmen seinen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg und sein öffentliches Ansehen redlich verdienen.

³⁰ Vgl. die repräsentative Meinungsbefragung von Lunau/Wettstein (2004).

Literaturverzeichnis

- Beck, U. (1988): Gegengifte. Die organisierte Unverantwortlichkeit, Frankfurt a.M.
- Beck, U. (1993): Die Erfindung des Politischen, Frankfurt a.M.
- Freeman, R.E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Boston.
- Friedman, M. (1970): The social responsibility of business is to increase its profits, in: The New York Times Magazine, 13. September, S. 32-33 und 122-126.
- Gutenberg, E. (1976): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, I. Bd.: Die Produktion, 22. Aufl., Berlin.
- Habermas, J. (1991): Erläuterungen zur Diskursethik, Frankfurt a.M.
- Koslowski, P. (1986): Ethik des Kapitalismus, 3. durchges. Aufl., Tübingen.
- Lunau, Y./Wettstein, F. (2004): Die soziale Verantwortung der Wirtschaft. Was Bürger von Unternehmen erwarten, Bern/Stuttgart/Wien.
- Maak, Th. (1999): Die Wirtschaft der Bürgergesellschaft, Bern/Stuttgart/Wien.
- Myrdal, G. (1976): Das politische Element in der nationalökonomischen Doktrinbildung, 2. Aufl. der dt. Neuausg., Bonn-Bad Godesberg.
- Polanyi, K. (1978): The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen, Frankfurt a.M.
- Sloterdijk, P. (1983): Kritik der zynischen Vernunft, Frankfurt a.M.
- Steinmann, H./Löhr, A. (1994): Grundlagen der Unternehmensethik, 2. überarb. Aufl., Stuttgart.
- Ulrich, P. (2001): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 3. rev. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien.
- Ulrich, P. (2002): Der entzauberte Markt. Eine wirtschaftsethische Orientierung, Freiburg i.B.
- Ulrich, P. (2004): Prinzipienkaskaden oder Graswurzelreflexion? Zum Praxisbezug der Integrativen Wirtschaftsethik, in: P. Ulrich/M. Breuer (Hrsg.), Wirtschaftsethik im philosophischen Diskurs. Begründung und „Anwendung“ praktischen Orientierungswissens, Würzburg, S. 127-142.
- Ulrich, P./Thielemann, U. (1992): Ethik und Erfolg. Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften – eine empirische Studie, Bern/Stuttgart/Wien.
- Ulrich, P./Thielemann, U. (1993): How Do Managers Think about Market Economies and Morality? Empirical Enquiries into Business-ethical Thinking Patterns, in: Journal of Business Ethics 12, S. 879-898.
- Waxenberger, B. (2001): Integritätsmanagement. Ein Gestaltungsmodell prinzipiengeleiteter Unternehmensführung, Bern/Stuttgart/Wien.
- Weber, M. (1988): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, in: Ders., Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I, 9. Aufl., Tübingen, S. 17-206.
- Weber, M. (1991): Die Entfaltung der kapitalistischen Gesinnung, in: Ders., Die protestantische Ethik, Bd. 1. Eine Aufsatzsammlung, 8. Aufl., Gütersloh, S. 358-376.