

Peter Ulrich

Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen

Wofür sind Unternehmen verantwortlich?

Teil II:

Stakeholder-Dialog und republikanische Mitverantwortung

Im ersten Teil dieses zweiteiligen Beitrags (Forum Wirtschaftsethik Nr. 3/1997) wurde der ökonomistische Versuch kritisiert, das „Gewinnprinzip“ zum Inbegriff des ethisch gerechtfertigten unternehmerischen Handelns zu überhöhen, und zwar in seinen drei elementaren Varianten eines naturrechtlich-metaphysisch fundierten Unternehmerethos, der „reinen“ Pareto-Ökonomik sowie der Shareholder-Value-Doktrin. Als Zwischenfazit ergab sich, dass keine dieser drei Positionen einen begründeten ethischen Gehalt ausweisen kann. Moderne Unternehmensethik, die ökonomistische Reflexionsabbrüche vermeidet, beginnt demnach mit der prinzipiellen Bereitschaft, das unternehmerische Erfolgsstreben vorbehaltlos in jeder Situation davon abhängig zu machen, dass dabei die legitimen Ansprüche aller davon Betroffenen – natürlich auch die der Shareholder – gewahrt bleiben. Was das praktisch bedeutet, wird im nachfolgenden zweiten Teil entfaltet.

1. Jenseits des Ökonomismus: Unternehmerische Verantwortung als praktisches Problem

Das Ergebnis des ersten Teils des Beitrags kann wie folgt auf den Punkt gebracht werden: Strikte Gewinnmaximierung ist grundsätzlich keine legitime unternehmerische Handlungsorientierung; legitimes Gewinnstreben ist stets moralisch begrenztes Gewinnstreben. Die unternehmerische Selbstbegrenzung ist überall dort geboten, wo die dem Gewinnziel entgegenstehenden Ansprüche als legitim und ihre Wahrung als vorrangig begründbar sind. Zu bestimmen, in welchem Maß welche Ansprüche in einem konkreten Problemfall aner kennenswert sind, ist ein praktisches Problem, für das es keine einfache theoretische Lösung gibt. Vielmehr ist die Lösung argumentativ, also in der diskursiven Prüfung aller Geltungsansprüche im Lichte der Idee ihrer unparteilichen Verallgemeinerungsfähigkeit zu suchen. Genau darin bestimmt sich im Prinzip die unverkürzt begriffene *Verantwortung* der Unternehmensführung.

Diese diskursethische Perspektive unternehmensethischer Verantwortungsausübung hat in der deutschsprachigen unternehmensethischen Debatte unter dem Begriff des *Stakeholder-Dialogs* oder auch schlicht des *Unternehmensdialogs* Verbreitung gefunden. Hier kann es nicht darum gehen, die Grundlagen einer tragfähigen Deutung der Diskursethik im Allgemeinen zu entfalten.¹ Hingegen werden im Folgenden einige gängige Standardmissverständnisse des Stakeholder-Konzepts in der unternehmensethischen Debatte angesprochen, die oft auf ungeklärten diskursethischen Grundlagen beruhen, um in der Auseinandersetzung mit ihnen ein tragfähiges Konzept einer diskursethisch fundierten unternehmerischen Verantwortungsethik zu skizzieren. Zunächst ist zu klären, wer überhaupt als Stakeholder des Unternehmens zu betrachten ist (Abschn. 2). Im Besonderen stellt sich die Frage nach der Rolle der kritischen Öffentlichkeit in einem wohlverstandenen Stakeholder-Konzept (Abschn. 3). Danach wird das Problem der Zumutbarkeit von Stakeholder-Ansprüchen gegenüber der Unternehmensleitung unter den „Sachzwängen“ des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs erörtert (Abschn. 4). Nach der Klärung der Reichweite der republikanischen Mitverantwortung der Unternehmung für die gesellschaftlichen Verhältnisse, unter denen sie ihre „privaten“ Geschäfte zu verantworten hat (Abschn. 5), wird schließlich versucht, als Fazit vier Punkte einer tragfähigen unternehmensethischen Verantwortungskonzeption festzumachen (Abschn. 6).

2. Im Stakeholder-Dialog: Wer hat legitime „Ansprüche“ an das Unternehmen?

Ansprüche erheben kann in einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft zunächst jedermann. Die Frage ist, welche Ansprüche als *legitim*, d.h. als ethisch berechtigt gelten sollen. Dies zu prüfen ist Gegenstand eines *Legitimitätsdiskurses*, in dem es um die unparteiliche Vertretbarkeit eines konkreten Anspruchs in einer bestimmten Situation von bzw. gegenüber jedermann geht. Für die (diskurs-)ethische Perspektive ist zunächst konstitutiv, dass alle Anspruchsträger (z.B. die Kapitaleigentümer, die Mitarbeiter oder eine im Umweltschutz engagierte Bürgergruppe) den guten Willen mitbringen sollen, die Aufrechterhaltung ihrer Ansprüche davon abhängig zu machen, ob sie einen unvoreingenommenen diskursiven Legitimitätstest bestehen. Maßgeblich dafür ist, dass ein fraglicher Anspruch im gedanklichen Rollentausch (*ideal role-taking*) zwischen allen Beteiligten und Betroffenen als unparteilich ausweisbar ist, d.h. dass jedermann, der sich in der Situation des Anspruchsträgers befinden würde, derselbe Anspruch gleichermaßen zugestanden werden könnte und daher unter ethisch vernünftigen Personen Einverständnis über die Legitimität (Berechtigung) dieses Anspruchs besteht. Dieses vorrangige „Interesse“ an argumentativer Verständigung über allgemein und unparteilich vertretbare Geltungsansprüche ist für den mo-

ralischen Standpunkt und damit für jeden ethischen Diskurs konstitutiv; dieser darf daher nicht verwechselt werden mit Prozessen des strategischen *Bargaining*, in denen es nicht um eine gegenüber allen Betroffenen gerechte Lösung, sondern um einen je von den individuellen Interessen motivierten Vorteilstausch nach Maßgabe der gegebenen Macht- und Ressourcenstärke der Verhandlungspartner geht. Dabei stellen die Beteiligten ihre partikulären Interessen nicht zur Disposition, sondern wollen sie in gegenüber den anderen desinteressierter Weise einfach bestmöglich durchsetzen.

In einem unternehmensethischen Diskurs haben dagegen alle vorgebrachten Interessen zunächst nur den Status von „Kandidaten“² für legitime Ansprüche. „Erfolgreiche“ Anspruchskandidaten erhalten nach bestandem Legitimitätstest den Status *moralischer Rechte* der Anspruchsträger; ihnen korrespondiert die *moralische Pflicht* der Unternehmensleitung, die legitimen Ansprüche oder eben moralischen (also nicht unbedingt juristischen) Rechte aller vom unternehmerischen Handeln Betroffenen zu wahren. Niemand, weder die Unternehmensleitung noch irgendwelche Stakeholder, können beanspruchen, dass ihre Interessen a priori, also ohne den Test der diskursiven Begründbarkeit, für alle anderen immer schon verbindlich seien und daher nicht zur Disposition gestellt werden dürften. Das ist hier namentlich für das Kapitalverwertungsinteresse der *Shareholder* hervorzuheben, gilt aber beispielsweise auch für das heutzutage gern als „Totschlägerargument“ vorgebrachte Interesse an der Erhaltung oder Schaffung von Arbeitsplätzen. Jedermann, der einen Anspruch gegenüber dem Unternehmen erhebt, stellt sich dadurch selbst unter die moralische Pflicht der Begründung seines Anspruchs in einem vorbehaltlosen unternehmensethischen Legitimationsdiskurs mit allen andern Anspruchsträgern.

Von hier aus findet nun auch die altbekannte Frage, welche Anspruchsgruppen denn Anerkennung als *Stakeholder* des Unternehmens verdienen, eine überraschend einfache Antwort: Stakeholder ist, wer gegenüber dem Unternehmen Ansprüche hat, die als legitim ausgewiesen sind. Doch dies lässt sich eben nicht „theoretisch“ oder a priori in Form eines abschließen Katalogs bestimmter Bezugsgruppen des Unternehmens definieren, sondern steht immer erst als Ergebnis des praktisch zu führenden Legitimationsdiskurses in konkreten Situationen konfligierender Ansprüche fest. Im Prinzip soll daher in einer offenen Gesellschaft jedermann Geltungsansprüche (das können auch Einwände gegen ein geplantes unternehmerisches Handeln sein) an ein Unternehmen erheben können, der zu ihrer argumentativen Begründung bereit ist; und insofern seine Ansprüche *möglicherweise* legitim sind, kann im Prinzip auch jedermann Stakeholder eines Unternehmens sein. Das gilt selbst für Personen oder Gruppen, die nicht oder nicht unmittelbar vom Handeln eines bestimmten Unternehmens betroffen sind. Legitime Ansprüche und damit entsprechende moralische Pflichten seitens der Unternehmensleitung erwachsen nicht nur aus der kausalen Zurechenbarkeit der Ansprüche von „Betroffenen“ aus ursächlichem Handeln eines Unterneh-

mens, sondern können sich auch auf die gebotene Solidarität des Unternehmens mit weiteren hilfsbedürftigen Personen erstrecken, soweit das dem Unternehmen angesichts der legitimen Ansprüche der unmittelbar Beteiligten und Betroffenen zumutbar ist.³

Als gleich zweifaches unternehmensethisches Missverständnis erweist sich demgegenüber nun die vielzitierte Standarddefinition eines Stakeholders nach R. Edward Freeman:

„A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.”⁴

Nicht zufällig findet sich diese Definition in einem Buch, das den Titel „Strategic Management” trägt. Denn hier herrscht eine strategische (Bargaining-)Perspektive vor: Der Status des Stakeholders wird nur denjenigen zugesprochen, die ihre Interessen mehr oder weniger weitgehend durchsetzen können, weil sie gegenüber dem Unternehmen über ein wirksames Drohpotential (des Entzugs benötigter Ressourcen) verfügen. Mit solchen mächtigen „Gegenspielern” wird die Unternehmensleitung klugerweise (d.h. zur Sicherung ihrer eigenen Erfolgsziele) ein *Agreement* einzugehen, indem sich beide Seiten vertraglich auf eine wechselseitig vorteilhafte Kooperation einigen. Doch welche Kooperationsform für beide Seiten vorteilhaft ist, hängt von den gegebenen Machtverhältnissen ab; der ethische Gesichtspunkt der Gerechtigkeit spielt für das Ergebnis keine Rolle, wie wir schon bei der Kritik des Pareto-Ökonomik als Basis der vermeintlichen Rechtfertigung des Gewinnprinzips gesehen haben.⁵ Auch Freemans Einschub „... or is affected” im obigen Zitat ändert daran nichts, denn auch die (kausale) Betroffenheit ist kein hinreichendes Kriterium für die Abgrenzung der Stakeholder, wie wir soeben gesehen haben. Außerdem kann sie in einer rein strategischen Perspektive als Grund für die Anerkennung von Ansprüchen gar nicht ernst genommen werden, vielmehr wird nur ins Kalkül gezogen, dass Betroffene, die vorerst nicht über Machtmittel verfügen, um ihren Ansprüchen Nachdruck zu verleihen, u.U. in einem späteren Zeitpunkt, wenn sie stärker geworden sind, „zurückschlagen” könnten, was es klugerweise frühzeitig zu berücksichtigen gilt:

„Groups which 20 years ago had no effect on the actions of the firm, can affect it today, largely because of the actions of the firm which ignored the effects on these groups. Thus, by calling those affected groups ‘stakeholders’, the ensuing strategic management model will be sensitive to future changes, and able to turn new ‘external changes’ into internal changes.”⁶

Letzteres mag der Fall sein, doch mit einer ethischen Sensibilisierung der Unternehmensleitung hat dieser langfristökonomische Klugheitsgesichtspunkt entgegen Freemans ausdrücklicher Behauptung („‘Stakeholder’ connotes ‘legitimacy’”⁷) wiederum

rein gar nichts zu tun; er dient nur scheinbar der ethischen Entproblematisierung einer strikt machtstrategischen Perspektive, mit der *Legitimität* (d.h. begründete normative Gültigkeit) auf *Akzeptanz* (d.h. faktische Durchsetzbarkeit) verkürzt wird. Fragen unternehmensethischer Legitimität und Verantwortbarkeit können prinzipiell nicht gemäß empirischen Machtverhältnissen und Akzeptanzbedingungen, sondern allein nach Maßgabe der moralischen Rechte (d.h. legitimer Ansprüche) aller vom unternehmerischen Handeln Betroffenen sowie weiterer Personen oder Gruppen, die dringend der Solidarität seitens des Unternehmens bzw. aller Beteiligten bedürfen, beantwortet werden.

Worauf aber erstrecken sich denn konkret die moralischen Rechte von potentiellen Stakeholdern und mit ihnen die Unternehmensverantwortung? Unzweifelhaft begründen sicher zunächst die kategorisch gebotene Achtung der Menschenwürde und die grundlegenden *Menschenrechte* unternehmensethische Verantwortlichkeiten, auch wenn deren situative Bedeutung durchaus interpretationsbedürftig sein kann. Wieweit darüber hinaus allgemeine *Bürgerrechte* anerkannt werden sollten, deren Wahrung unternehmensethische Verbindlichkeiten begründet, kann nur im Kontext des (zunächst selbst zu begründenden) Leitbilds einer wohlgeordneten Gesellschaft freier Bürger geklärt werden. Damit stellt sich, was häufig übersehen wird, Unternehmens- und generell Wirtschaftsethik unweigerlich in den größeren Zusammenhang der politischen Philosophie und Ethik.⁸

3. Die kritische Öffentlichkeit – ein Stakeholder neben andern?

Hier kann nur ein einziger politisch-philosophischer Aspekt hervorgehoben werden, von dem her ein zweites Standardmissverständnis des Stakeholder-Ansatzes überwunden werden kann. Für kontraktualistische Ansätze, die den Stakeholder-Dialog auf einen Bargainingprozess verkürzen, ist nämlich stets auch charakteristisch, daß sie die *kritische Öffentlichkeit* einfach als einen Stakeholder neben andern und somit als eine „special interest group“ betrachten. Damit wird aber die konstitutive Rolle des „general public“ in einer modernen, wohlgeordneten Gesellschaft freier und mündiger Bürger übersehen. Die unbegrenzte Öffentlichkeit aller mündigen Bürger – verstanden als regulative Idee, also nicht etwa zu verwechseln mit der real existierenden öffentlichen Meinung – ist in einer modernen Gesellschaft der höchste ideelle „Ort“ der Moral, genauer des ethisch-politischen Legitimationsdiskurses. Seit Kant haben deshalb alle wahrhaftig liberalen Gesellschaftsentwürfe den „öffentlichen Vernunftgebrauch“ als das Prinzip der politischen Willensbildung unter freien Bürgern begriffen.⁹ Geltungsansprüche, die gegenüber jedermann begründbar sind, bedürfen nämlich der „Fähig-

keit der Publizität ..., weil ohne jene es keine Gerechtigkeit ..., mithin auch kein Recht, das nur von ihr erteilt wird, geben würde.”¹⁰

Im wohlverstandenen Stakeholder-Dialog sind daher alle an ein Unternehmen gerichteten Ansprüche dem Legitimationstest des „öffentlichen Vernunftgebrauchs“ in der unbegrenzten Kommunikationsgemeinschaft mündiger Bürger zu unterwerfen. Legitime Stakeholder-Interessen jeder Art bedürfen in einer offenen Gesellschaft der „Fähigkeit zur Publizität“. Es ergibt sich daraus, daß eine moderne unternehmensethische Verantwortungskonzeption sich nicht in eine „Privatmoral“ der Geschäftsleitung einschließen lässt, sondern unablässig auf einen öffentlichen Deliberationsprozess aller Anspruchsgruppen verweist.

4. Wider das Sachzwangdenken: Das unternehmensethische Zumutbarkeitsproblem

Dass die Unternehmensethik es bis anhin kaum gewohnt ist, sich als ein Stück politische Ethik zu verstehen, hängt wesentlich damit zusammen, dass sich die meisten wirtschaftsethischen Ansätze am entscheidenden Punkt noch immer mit einem empiristischen Reflexionsabbruch begnügen, nämlich mit dem Verweis auf die „gegebenen“ Rahmenbedingungen der real existierenden Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung und die durch sie geschaffenen „Bedingungen“ des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs. Diese erscheinen dann einfach als hinzunehmende „Sachzwänge“. Suggestiert wird damit insbesondere, das einzelne Unternehmen *könne gar nicht* „betriebsfremde“¹¹ Gesichtspunkte berücksichtigen; es *müsse* unter den „Bedingungen“ des Wettbewerbs eine mehr oder weniger strikte Erfolgsorientierung pflegen. Findet somit der Stakeholder-Dialog seine „realistische“ Grenze in den Sachzwängen der unternehmerischen Selbstbehauptung im Wettbewerb?

Dem ist nicht so. Das empiristische Sachzwangargument vom Typus „Das Unternehmen kann nicht ... (auf ethische Forderungen Rücksicht nehmen)“ erweist sich bei näherem Hinsehen selbst noch als ein normativer Geltungsanspruch, der der diskursiven Rechtfertigung gegenüber allen Stakeholdern bedarf; nur kommt dieser Anspruch im Schafspelz einer scheinbar unbestreitbaren empirischen Tatsachenbehauptung daher. Es handelt sich dabei bloß um einen weiteren Versuch, die im I. Teil widerlegte Auszeichnung des unternehmerischen „Gewinnprinzips“ als eines immer schon legitimen Anspruchs, der nicht zur Disposition zu stellen sei, durch die Hintertür wieder einzuführen. Das vermeintliche Problem der „Unmöglichkeit“ ethisch motivierten Handelns unter Wettbewerbsbedingungen beruht nämlich niemals allein auf einem objektiven empirischen Sachverhalt, sondern resultiert erst aus der hinzukommenden *normativen Vorgabe* der strikten Erfolgsorientierung im Sinne des Gewinnprinzips:

Nicht der Wettbewerb an sich, sondern das Gewinnmaximierungsmotiv übt den wahren Zwang zur Abweisung aller nicht gewinnfunktionalen Wertgesichtspunkte aus! Wie schon Joseph Schumpeter begriffen hat, werden die „Unternehmungen und ihre Leiter“ auch innerhalb des Rahmens der „vollkommenen Konkurrenz“ erst „durch ihr Gewinnmotiv gezwungen ..., sich aufs äußerste anzustrengen, um eine maximale Produktion und minimale Kosten zu erreichen.“¹² Mit andern Worten:

Der „Handlungsspielraum“ eines Unternehmers zur Berücksichtigung „betriebsfremder“ Gesichtspunkte schließt oder öffnet sich mehr im Kopf als im Markt – es liegt eher ein interessendeterminierter *Denkzwang* als ein unausweichlicher Sachzwang vor.

Zugrunde liegt diesem immer schon eine normative Rangordnung verschiedener Wertgesichtspunkte und Stakeholder-Ansprüche in der unternehmenspolitischen Zielkonzeption. Unter der normativen Prämisse einer *begrenzten* unternehmerischen Gewinnorientierung – und die Bereitschaft zur Selbstbegrenzung haben wir einleitend als Voraussetzung aller wahrhaftigen Unternehmensethik bestimmt – ergeben sich logischerweise stets Freiräume für andere als strikt gewinnorientierte Handlungsweisen.

Zu fragen ist daher nicht, wieweit eine ethische Orientierung der Unternehmensleitung empirisch „möglich“ ist, sondern wieweit dieser die Verantwortung für die Erfüllung der verschiedenen Stakeholder-Ansprüche angesichts ihrer Aufgabe der Selbstbehauptung des Unternehmens im Markt normativ *zumutbar* ist.¹³ Damit ist das unternehmensethische Verantwortungsproblem als durchgängig normatives Problem begriffen, dessen gerechte Lösung stets nach Maßgabe der unparteilichen Berücksichtigung aller legitimen Ansprüche, die auf dem Spiel stehen und unter einander konfliktieren, zu begründen ist. Verantwortungsansprüche lassen sich somit prinzipiell nicht durch den Hinweis auf „gegebene“ Sachzwänge abweisen.

Der hier kritisierte, gängige Versuch, das unternehmensethische Verantwortungs- bzw. Zumutbarkeitsproblem auf ein empirisches (Un-)Möglichkeitsproblem zu verkürzen, ist übrigens ohnehin ziemlich praxisfremd. Hinter der Suche nach empirisch abgrenzbaren unternehmerischen „Handlungsspielräumen“ für die Berücksichtigung ethischer Wertgesichtspunkte verbirgt sich ein dem Elfenbeinturm der neoklassischen Mikroökonomik entstammender *ökonomischer Determinismus*, d.h. die mechanistische Vorstellung, die Sachzwänge des Wettbewerbs würden gleichsam unmittelbar durch das Unternehmen auf seinen Markterfolg hindurchgreifen. Doch ein solches deterministisches Wirtschaftsverständnis kann nur vertreten, wer reichlich theoriegeschädigt ist oder noch nie wirklich ein Unternehmen von innen erlebt hat. Die prinzipielle Elastizität unternehmerischen Handelns wird in der modellplatonistischen Fiktion des ökonomischen Determinismus ebenso missachtet wie die Komplexität der funktionalen und normativen Beziehungen zwischen Stakeholder-Ansprüchen und Unternehmenserfolg:

- *Elastizität* meint hier die Fähigkeit eines Unternehmens, Wettbewerbsnachteile in einen Bereich durch Mehrleistung und Stärken in einem anderen Bereich zu kompensieren – warum nicht beispielsweise gerade durch die stärkere Identifikation der Mitarbeiter aller Stufen mit dem Unternehmen, das klaren und überzeugenden ethischen Grundsätzen der Selbstbegrenzung folgt?
- Die *funktionale Beziehung* (Wechselwirkung) zwischen dem Maß der Gewinnorientierung und anderen Wertorientierung ist in aller Regel nicht linear, sondern beschreibt wohl eher eine Kurve (Abb. 1). Nur bei strikter Verfolgung des Erfolgsziels (Bereich B in Abb. 1) wird es für die Unternehmensleitung aufgrund dieser selbstgewählten Zweckvorgabe „unmöglich“, auf konfligierende Wertgesichtspunkte Rücksicht zu nehmen. Hingegen lässt sich normalerweise begrenztes Gewinnstreben (Bereich A) weitgehend mit solcher Rücksichtnahme vereinbaren.
- Die *normative Beziehung* (Begründbarkeitsinterdependenz) zwischen den verschiedenen Stakeholder-Ansprüchen und dem Unternehmenserfolg ist ebenfalls viel komplexer als oft unterstellt. Im Bereich A befinden sich die betriebswirtschaftlichen Erfolgsinteressen der Unternehmensleitung auch aus unternehmensethischer Perspektive in einer starken, oft als legitim begründbaren Position, da ja die Selbstbehauptung der Unternehmung – nicht aber die Gewinn- oder Shareholder-Value-Maximierung! – i.d.R. durchaus Voraussetzung für die Erfüllung einer Vielzahl von Stakeholder-Ansprüchen ist.

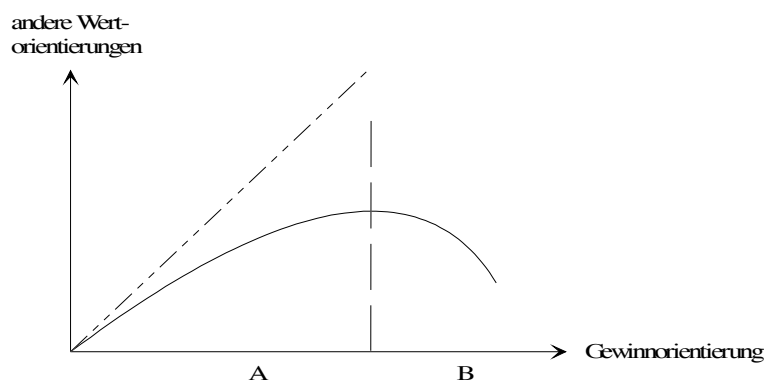


Abb. 1: Wechselbeziehung zwischen vorgegebener Gewinnorientierung und anderen Wertorientierungen

Neben der prinzipiell gebotenen und ebenso prinzipiell stets „möglichen“ Selbstbegrenzung hinsichtlich des unternehmerischen Erfolgsstrebens spielt natürlich auch die *Wettbewerbsintensität* eine wesentliche Rolle für das Maß der *zumutbaren* Rücksichtnahme auf legitime Stakeholder-Ansprüche. Aus dieser Perspektive erweist sich die aktuelle neoliberale Politik der grenzenlosen Deregulierung, Marktöffnung und Wett-

bewerbsintensivierung als fatal: Sie verringert nämlich das Maß an ethisch begründbarer, zumutbarer Selbstbegrenzung der Unternehmen. Was in neoklassisch-neoliberalen Beiträgen zur Shareholder-Value-Diskussion typischerweise als die entscheidende Rechtfertigung der strikten Shareholder-Value-Orientierung und zugleich als die Lösung des unternehmensethischen Verantwortungsproblems unterstellt wird, nämlich „dass der Einfluss des Kapitalmarktes auf die Unternehmensführung gestärkt wird“¹⁴, erweist sich gerade umgekehrt als das aktuelle Grundproblem lebbarer Unternehmensethik. Ordnungspolitik sollte aus dieser Sicht im genauen Gegensatz zur neoliberalen Doktrin *Sachzwangbegrenzungspolitik* sein: Nur wenn der Wettbewerbsdruck begrenzt ist, ist unternehmerische Selbstbegrenzung in ethischer Absicht dauerhaft zumutbar! Wie sogleich zu zeigen ist, erweist sich dieser Zusammenhang für ein zeitgemäßes Gesamtkonzept von Unternehmensethik als äußerst bedeutsam.

5. Republikanische Unternehmensethik: Zwei Stufen unternehmerischer Verantwortung

Eine von Sachzwangdenken freie Unternehmensethik unterstellt das unternehmerische Erfolgs- und Gewinnstreben vorbehaltlos der (diskursiv einzulösenden) Bedingung der Legitimität der Unternehmensziele sowie der Verantwortbarkeit der gesamten Folgen des unternehmerischen Handelns gegenüber allen potentiell Betroffenen. Sie versteht diese kategorische Legitimitätsprämisse als die durchgängige normative „Geschäftsgrundlage“ der betriebswirtschaftlichen Kapitalverwertung, also nicht nur als deren äußere, ihr „sachfremd“ bleibende Grenze.¹⁵ Die postulierte Vermeidung eines Reflexionsabbruchs vor den vorgefundenen marktwirtschaftlichen Sachzwängen hat zur Konsequenz, dass so verstandene, integrative Unternehmensethik immer schon zweistufig zu konzipieren ist:

- Auf der ersten Stufe, in der eigentlichen *Geschäftsethik*, geht es um die Selbstbindung der Unternehmung an eine gesellschaftlich legitime und sinnvolle Wertschöpfungsaufgabe („Mission“).
- Auf der zweiten Stufe, die für eine *republikanische Unternehmensethik* spezifisch ist, gilt es die branchen- und ordnungspolitische Mitverantwortung der „Privatwirtschaft“ für human-, sozial-, demokratie- und umweltverträgliche Rahmenbedingungen des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs wahrzunehmen.

Auf beiden Stufen, nicht erst auf der zweitgenannten, kommt das republikanisch-ethische Selbstverständnis der Unternehmung als eines *Corporate Citizen* zum Ausdruck. Sein Kern ist die moralische Bereitschaft, die Verfolgung privater Partiku-

lärinteressen prinzipiell von den Legitimitätsbedingungen der „Res publica“, der öffentlichen Sache einer wohlgeordneten Gesellschaft freier und gleichberechtigter Bürger, abhängig zu machen.¹⁶ Umgekehrt ist aber auch die zweite Stufe der politischen Mitverantwortung als integraler Teil einer unverkürzten und wahrhaftigen Unternehmensethik zu begreifen, denn sie betrifft wesentlich das unternehmerische Rollen- und Selbstverständnis der Unternehmensleitung: Unter welchen ordnungspolitischen Voraussetzungen will sie sich die anspruchsvolle Aufgabe der Selbstbehauptung im Wettbewerb auf der Basis einer gesellschaftlich legitimen und sinnvollen unternehmerischen Wertschöpfungskonzeption überhaupt *zumuten* lassen? Eine verantwortungsbewusste Unternehmensleitung wird daher das unternehmens- und vor allem das branchenpolitische Engagement für gemeinwohlorientierte ordnungspolitische Anreizstrukturen und Rahmenbedingungen durchaus als Moment ihres wohlverstandenen Eigeninteresses verstehen.

6. Fazit

Versuchen wir am Ende dieses zweiteiligen Beitrags, die systematischen Ergebnisse für ein tragfähiges unternehmensethisches Verantwortungsverständnis in vier Punkten zusammenzufassen.

(1) Es gibt kein wirtschafts- bzw. unternehmensethisch begründbares „Gewinnprinzip“. Gängige Aussagen von der Art, die oberste Verantwortung oder gar die sittliche Pflicht der Unternehmensleitung sei es, nachhaltige Unternehmensgewinne zu erzielen oder den Shareholder Value zu maximieren, sind als ökonomistische Rhetorik zurückzuweisen. Oder wie kürzlich in pointierter, aber nicht ganz falscher Zuspitzung zu lesen war: Solche Aussagen „bewegen sich auf demselben Niveau, wie wenn Gewerkschaften sagen würden, die Aufgabe des Arbeitnehmers sei es, nicht Arbeit zu leisten, sondern Lohn zu beziehen.“¹⁷

(2) Die unternehmensethische Verantwortung läßt sich auch nicht mittels Verweis auf die „Sachzwänge“ des empirisch vorgefundenen marktwirtschaftlichen Wettbewerbs abweisen oder eingrenzen, denn hinter den „Sachzwängen“ stecken immer schon normative Vorgaben in Form von Interessen, die nicht zur Disposition gestellt werden (Denkzwänge). Es kann jedoch weder Stakeholder- noch Shareholder-Ansprüche geben, die der konkreten situativen Begründungsbedürftigkeit pauschal entzogen werden könnten. Unternehmensethisch begründete Einwände gegen Stakeholder-Ansprüche können nicht empirischer, sondern immer nur normativer Art sein: Sie ergeben sich aus den Grenzen der Zumutbarkeit von Ansprüchen angesichts der legitimen Ansprüche anderer Stakeholder inklusiv der Unternehmensleitung selbst. Die Shareholder-Ansprüche sind diesbezüglich gegenüber anderen Ansprüchen weder

systematisch zu privilegieren noch zu benachteiligen, sondern prinzipiell gleichzustellen.

(3) Unternehmensverantwortung ist dialogisch wahrzunehmen – im Stakeholder-dialog. Als ethisch gehaltvoller Dialog darf dieser jedoch nicht kontraktualistisch mit einem Bargaining-Prozess gleichgesetzt werden, vielmehr ist er im Lichte der diskurs-ethischen Orientierungsideen zu denken und zu gestalten. Stakeholder eines Unternehmens ist daher nicht einfach, wer als machtvoller strategischer „Gegenspieler“ ernst zu nehmen ist, sondern prinzipiell jedermann, der legitime Ansprüche (moralische Rechte) gegenüber dem Unternehmen hat. Die (stets begrenzte) Berechtigung von Ansprüchen lässt sich nie pauschal, sondern nur in Abwägung der verschiedenen, teilweise konfligierenden Ansprüche begründen. Die Gründe für die Berechtigung können in allgemeinen Menschen- oder Bürgerrechten, in eingegangenen vertraglichen Rechten, in der unmittelbaren Betroffenheit von (unzumutbaren) Folgen des unternehmerischen Handelns, aber auch ganz unabhängig von ursächlichen Wirkungszusammenhängen in der moralischen Solidaritätspflicht der Starken mit den Hilfsbedürftigen liegen.

(4) Unternehmensverantwortung erstreckt sich noch in anderer Hinsicht über das unmittelbare geschäftliche Handeln hinaus: Zur geschäftsethischen Selbstverantwortung kommt im Konzept einer republikanischen Unternehmensethik die branchen- und ordnungspolitische Mitverantwortung hinzu, sich für die Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen des „privatwirtschaftlichen“ Handeln in Richtung einer legitimen und lebensdienlichen Wirtschaftsordnung zu engagieren. Eine republikanisch gesinnte Unternehmensleitung wird darin ihr unternehmensethisch aufgeklärtes Eigeninteresse erkennen. Vielleicht stellt ein solches Selbstverständnis und Engagement unter den aktuellen politisch-ökonomischen Umständen sogar den eigentlichen unternehmensethischen Wahrhaftigkeitstest dar.

Anmerkungen

- 1) Vgl. P. Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern/Stuttgart/Wien 1997, S. 78ff.; dazu und zu einigen Standardmissverständnissen zuvor schon ders., Brent Spar und der „moral point of view“, in: Die Unternehmung 50 (1996), S. 27-46.
- 2) Diesen Begriff übernehme ich von Ulrich Thielemann: Das Prinzip Markt. Kritik der ökonomischen Tauschlogik, Bern/Stuttgart/Wien 1996, S. 130.
- 3) Kant sprach in diesem Sinne von den weniger strengen „verdienstlichen“ Pflichten, im Unterschied zu den „unnachlässlichen“ Pflichten; vgl. Immanuel Kant: Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, in: Werkausgabe Bd. VII, hrsg. v. W. Weischedel, 4. Aufl., Frankfurt 1978, S. 7-102, hier S. 55. Zur unternehmensethischen Bedeutung vgl. Ulrich (1997), S. 442f.
- 4) R.E. Freeman: Strategic Management. A Stakeholder Approach, Boston 1984, S. 46.
- 5) Siehe Abschn. 3 in Teil I, in: Forum Wirtschaftsethik, Nr. 3/1997, S. 7f.
- 6) Freeman (1984), S. 46.
- 7) Vgl. Freeman (1984), S. 45.

- 8) Für eine eingehende Erörterung der politisch-philosophischen Grundfragen eines tragfähigen Leitbilds der wohlgeordneten Gesellschaft vgl. Ulrich (1997), S. 247ff.
- 9) Vgl. Immanuel Kant: Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung? (1784), in: Werkausgabe Bd. XI, hrsg. v. W. Weischedel, 6. Aufl., Frankfurt 1982, S. 51-61, hier S. 55. Darin folgen Kant sowohl John Rawls als auch Jürgen Habermas, wenn auch in etwas unterschiedlicher Weise.
- 10) I. Kant: Zum ewigen Frieden. Ein philosophischer Entwurf, in: Werkausgabe Bd. XI, a.a.O., S. 193-251, hier S. 244.
- 11) Vgl. Max Weber: Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Aufl., Tübingen 1972, S. 30.
- 12) Joseph A. Schumpeter: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 4. Aufl., München 1975, S. 129.
- 13) In der begrifflichen Unterscheidung von Verantwortungs- und Zumutbarkeitsproblem folge ich Thomas Bausch: Wirtschaft und Ethik. Notizen zu einem dialogischen Brückenschlag, in: Forum für Philosophie Bad Homburg (Hrsg.), Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik, Bern/Stuttgart/Wien 1994, S. 19-36, hier S. 26.
- 14) So Rebecca Strätling: Shareholder versus Stakeholder: Welchen Zielen sollte die Unternehmensführung verpflichtet sein?, in: Forum Wirtschaftsethik, Nr. 2/1997, S. 3-7, hier S. 7; vgl. auch die Kritik in Teil I dieses Beitrags, in Forum Wirtschaftsethik, Nr. 3/1997, S. 4.
- 15) Zu der damit angedeuteten Abgrenzung der von mir vertretenen integrativen Unternehmensethik von einem bloß korrektiven Ansatz sowie zum folgenden vgl. Ulrich (1997), S. 427ff.
- 16) Zur Tradition und aktuellen Renaissance der republikanischen Ethik in der politischen Philosophie vgl. Ulrich (1997), S. 289ff.
- 17) Willy Spieler: Zeichen der Zeit: „Unternehmensethik“, in: Neue Wege (Organ der Religiös-sozialistischen Vereinigung der Deutschschweiz), 91. Jg., Nr. 11/November 1997, S. 330-333, hier S. 331.