

(Referat in deutscher Sprache gehalten und mündlich von Dolmetscher übersetzt)

Ethik und unternehmerischer Erfolg - Leitideen einer integrativen Unternehmensethik

Prof. Dr. Peter Ulrich

Institut für Wirtschaftsethik der Univeersität St. Gallen

Meine Damen und Herren!

Es ist mir ein grosses Vergnügen, heute Abend zu Ihnen über einige Leitideen moderner Unternehmensethik sprechen zu dürfen. Die Tatsache, dass Sie als Unternehmer und Führungskräfte der Wirtschaft hier sind, beweist, dass Sie für ethische Aspekte des Wirtschaftens aufgeschlossen sind. Am meisten interessiert Sie sicher, welche Bedeutung die Unternehmensethik für die unternehmerische *Praxis* hat. Ich werde deshalb so wenig wie möglich über die schwierigen Probleme der Begründung moderner Ethik im allgemeinen und der Wirtschaftsethik im besonderen reden und lieber einige elementare praktische Gesichtspunkte skizzieren. Wenn Wirtschafts- und Unternehmensethik trotzdem nicht ein besonders *einfaches* Thema ist, so bitte ich Sie von vornherein, das nicht allein dem Referenten anzulasten, denn die Wirtschaftsethik kann die *realen* Probleme der Vermittlung von Ethik und unternehmerischem Erfolgsstreben nicht einfacher darstellen oder gar lösen, als sie es unter den Bedingungen einer modernen Marktwirtschaft *tatsächlich* sind. Für *praxisgerecht* halte ich unter diesen Umständen nicht die Vorspiegelung simpler Patentrezepte, die es nicht geben kann, sondern vielmehr gerade die Klärung der schwierigen Grundproblematik, um die es geht und der ein tragfähiges Verständnis von Unternehmensethik Rechnung tragen muss.

Ich werde meinen Vortrag in Form von 5 Thesen aufbauen, die ich bewusst etwas provokativ formuliere - oder wenn Sie lieber wollen: provokativ einfach!

1. These:

Moderne Unternehmensethik beginnt mit der Kritik und Rekonstruktion des traditionellen Unternehmerethos

"Ethik kommt als Krisenreflexion auf den Weg" - lautet ein geflügeltes Wort des Erlanger Philosophen Manfred Riedel. So wird häufig angenommen, der "Ruf nach Unternehmensethik" oder *Business Ethics*, wie die Angelsachsen sagen, hätte seine Ursache in den zunehmenden problematischen "Nebenwirkungen" der wirtschaftlichen Entwicklung (industrielle Katastrophen, Wirtschaftsskandale und Korruption) oder in den wachsenden sozialen und ökologischen Kosten "privaten" Wirtschaftens (Umweltverschmutzung, Massenarbeitslosigkeit, Neue Armut, ungelöste globale Frage, usw.). Nun ist zwar infolge solcher und weiterer Probleme sicher die "*öffentliche Exponiertheit*" unternehmerischen Handelns und die öffentliche *Sensibilität* für unternehmensethische Probleme gewachsen. Die gesellschaftliche Akzeptanz und der gute Ruf eines Unternehmens ist deshalb heute eine fast ebenso wichtige Erfolgsvoraussetzung wie die Qualität seiner Produkte. Aber es ist wichtig, dass wir uns gleich von Anfang an bewusst sind, dass Unternehmensethik keine neue "Erfindung" und keine bloße Reaktion auf äussere Veränderungen ist und deshalb, entgegen einer häufigen Meinung, auch nicht nur ein "Modethema" darstellt. Unternehmerisches Handeln ist *immer schon* in einem *Unternehmerethos* fundiert - wir haben nicht die Wahl zwischen ethischer und "ethikfreier" Unternehmensführung, sondern nur die Wahl zwischen *ethikbewusster Unternehmensführung* und einem unreflektierten oder ideologischen Umgang mit den impliziten Wertorientierungen unternehmerischen Handelns.

Die impliziten, oft gar nicht bewusst wahrgenommenen Wertorientierungen des Unternehmertums sind in der Geistesgeschichte zu finden. Dabei fällt sofort auf, dass sich das frühmoderne Unternehmerethos zuerst nur im christlichen "Westen" und hier wiederum primär in protestantischen Ländern oder Regionen wie der Schweiz und Holland, England und USA entwickelt hat. Wie der bedeutende deutsche Sozialwissenschaftler Max Weber in seiner berühmten Studie "*Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*" (1904) gezeigt hat, ist das tragende moralische Fundament und das treibende innere Motiv des frühmodernen Unternehmertums in seiner klarsten Form im *calvinistischen Ethos* und seinen puritanischen, pietistischen zwinglianischen und weiteren Varianten zu erkennen. In katholisch geprägten Regionen und Ländern ist der darin wurzelnde "kapitalistische Geist" erst später und teilweise bis heute nicht mit gleicher Entschiedenheit aufgekommen. (Die fundamentale Bedeutung religiöser Grundlagen für das *Wirtschaftsethos* zeigt sich heute erneut im globalen Massstab, indem etwa

buddhistisch geprägte Zivilisationen ähnlich günstige Voraussetzungen für die Entwicklung des Unternehmertums bieten wie seinerzeit der Protestantismus, während in Ländern, die vom Islam oder von afrikanischen Naturreligionen geprägt sind, die kulturellen Voraussetzungen für eine "westliche" Wirtschaft weitgehend zu fehlen scheinen.)

Ich kann hier die Hintergründe des protestantischen Wirtschaftsethik nur andeuten: Gemäss Calvins sogenannter Prädestinationslehre ist das Schicksal des einzelnen Christen im Jenseits - also die entscheidende Frage, ob er zu den Auserwählten gehört und in den Himmel kommt, oder ob er zu den Bedauernswerten gehört, die in die Hölle fahren müssen - zwar von Gott vorentschieden, doch gibt Gott dem Christenmenschen, der nach "Gnadengewissheit" strebt, um dem Jenseits ruhiger entgegenzublicken, schon im Diesseits einige "*Zeichen der Erwählung*" (Weber). Zu diesen Zeichen gehört in erster Linie die berufliche und gesellschaftliche *Erfolg*. Die Konsequenz ist die disziplinierte, "rastlose Berufsarbeit" des Calvinisten. Sie dient nicht dem irdischen Genuss, sondern "zur Mehrung von Gottes Ruhm". Daraus entwickelt sich jene *investive Grundhaltung* und jener "*ökonomische Rationalismus*" (Weber), der - verbunden mit der Lebensform und Weltanschauung des liberalen Bürgertums - das klassische *Unternehmerethos* hervorbringt. Während die katholische Soziallehre bis heute dem weltlichen Erfolgstreben eher skeptisch gegenübersteht, verlagert das frühmoderne Unternehmerethos den "Ort" der wirtschaftlichen Moral gewissermassen *in* die ökonomische Erfolgslogik hinein: *Wirtschaftlicher Erfolg gilt selbst schon als moralisch gut*. (Die puritanisch geprägten US-Amerikaner lieben es deshalb, jedem, der es wissen will, die in Dollar-Einheiten wahrgenommenen "Zeichen" ihres Geschäftserfolgs bekanntzugeben!)

Den religiösen Wurzeln entspringt auch jene harmonistische *Metaphysik des Marktes*, die die "freie Marktwirtschaft" als "natürliche" und damit - in naturrechtlicher Tradition - wiederum als gottgewollte Wirtschaftsordnung deutet. Die berühmte Metapher von der "*unsichtbaren Hand*", die nach Adam Smith den Markt steuert, steht daher nicht einfach nur für den Wettbewerbsmechanismus, sondern - wie Smith formuliert hat - für das, "was in Wirklichkeit die Weisheit Gottes ist". Entscheidend ist die praktische Konsequenz für das moderne Unternehmerethos: Wenn nicht der Unternehmer als Person, sondern die "unsichtbare Hand" des Marktes dafür zuständig ist, dass in der Wirtschaft alles mit rechten Dingen zugeht, so ist der Unternehmer von direkten ethischen Ansprüchen an sein Handeln entlastet: *Der Markt bestimmt, wo's unternehmerisch lang geht - und das ist gut so!*

Das Wichtigste, was wir nun verstehen können, ist folgendes: Der resultierende *Ökonomismus*, d.h. die Verabsolutierung von Marktwerten zum Inbegriff aller Werte, ist nicht etwa eine Form des Zynismus, des Handelns wider besseres Wissen, sondern stellt selbst eine zutiefst unternehmensethische Überzeugung dar! Die Vertreter dieser Überzeugung sind *Gläubige*, und ihr Gott heisst Markt. Diese *Marktvergötterung*, die ich hier zugegebenermassen etwas überzeichne, hat in der (vermeintlich säkularisierten) Moderne die fast totale moralische "Enthemmung" und institutionelle "Entfesselung" jenes individualistischen Erfolgs- und Gewinnstrebens gerechtfertigt, das in der modernen Marktwirtschaft geradezu zum konstitutiven Prinzip des Wirtschaftssystems erhoben worden ist.

Ich würde nicht von dieser *Metaphysik des Marktes* reden, wenn sie nicht von bestürzender Aktualität wäre. Der Zeitgeist des *Neoliberalismus* steht nämlich ganz in dieser Tradition, wenn er nun sogar im globalen Massstab den Markt zum Mass aller Dinge erklärt und nicht nur *das ganze Leben*, sondern auch *die ganze Welt* der disziplinierenden Hand des ökonomischen Wettbewerbs unterwerfen möchte. Die humanen, sozialen und ökologischen Folgekosten des internationalen (Deregulierungs-) Wettbewerbs der Rahmenordnungen, der nun eingesetzt hat und in allen Ländern spürbar ist, werden am Ende zumindest für die Verlierer des totalen Wettbewerbs katastrophal sein, wenn wir uns nicht rechtzeitig auf zeitgemässe wirtschaftsethische Grundsätze und Spielregeln einer umwelt-, sozial- und menschenverträglichen Marktwirtschaft besinnen. Wir müssen heute diese normative Überhöhung und Verabsolutierung der *Sachzwänge* des Wettbewerbs zu eigentlichen ideologischen *Denkzwängen* überwinden. Das Herzstück dieser Denkzwänge stellt das sogenannte "Gewinnprinzip" des Unternehmertums dar; darauf zielt nun sogleich die 2. These.

2. These:

Es gibt kein ethisch begründbares "Gewinnprinzip" - das Gewinnstreben ist ein marktwirtschaftlich nützliches Motiv, aber nicht die oberste moralische Pflicht des Unternehmers.

In der skizzierten ökonomistischen Wirtschaftsphilosophie ist eine spezielle *Unternehmensethik* von vornherein *unnötig*, denn indem der Unternehmer strikt den Marktsignalen folgt und seinen *Gewinn maximiert*, tut er ja bereits das ethisch Richtige. Die Pointe dieser Position ist, dass der Unternehmer ihr gemäss nicht nur das legitime Recht, sondern sogar die *moralische Pflicht* zur strikten Gewinnmaximierung hat. Das

sogenannte "*Gewinnprinzip*" wird damit selbst zur obersten *Norm* erhoben, der alle anderen ethischen Werte unterzuordnen sind, selbst wenn das mit menschlichen oder sozialen "Härten" verbunden ist (weshalb sich in der Realpolitik der Wirtschaftsliberalismus denn auch seit jeher *gegen* die soziale Korrektur der Marktprozesse stark gemacht hat). Die berühmteste Formulierung dieser Position stammt von Nobelpreisträger und *Chicago-Boy* Milton Friedman:

The *social* responsibility of business is to increase its profits" (*and nothing else!*).

Der Marktmetaphysiker Friedman hat sich hier, wie wir jetzt verstehen, mit der Wahl des Adjektivs "social" keineswegs versprochen, sondern meint wirklich, was er sagt. Gemäss den Ergebnissen einer interpretativen Studie, die wir im Institut für Wirtschaftsethik zu den unternehmensethischen Denkmustern heutiger schweizerischer Führungskräfte durchgeführt haben, ist das entsprechende *ökonomistische* Denkmuster noch immer bei etwa einem Drittel der Befragten Manager dominant und sogar bei drei Vierteln aller Führungskräfte unterschwellig vorhanden. Es leuchtet sofort ein, dass man diesen Führungskräften, die an die Binnenmoral des Marktes *glauben*, nicht ohne weiteres mit der Forderung nach *anderen* Formen von Unternehmensethik kommen kann; sie reagieren zunächst unvermeidlich skeptisch auf solche Forderungen, ja oft bereitet ihnen allein schon der Begriff der Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik Unbehagen. Eine *vernünftige* wirtschaftsethische Diskussion kann aber erst beginnen, wenn wir uns von der ökonomistischen Ideologie - und das heisst: vom Marktfundamentalismus - lösen und uns für die *tatsächlichen* ethischen Folgeprobleme unternehmerischen Handelns sensibilisieren lassen. Deshalb beginnt moderne Wirtschafts- und Unternehmensethik notwendigerweise mit *Ökonomismuskritik*, ja diese ist vielleicht sogar ihre praktisch wichtigste Aufgabe.

Ich möchte Sie hier nicht mit einer systematischen philosophischen Ökonomismuskritik langweilen. Stattdessen will ich mich mit einem einfachen *Bild* deutlich machen, worum es geht. Der Ökonomismus gleicht einem "*magischen Trichter*", mit dem der *Homo oeconomicus* alle lebenspraktischen Wertansprüche an die unternehmerische "Wertschöpfung" auf ein "rein ökonomisches" Formalziel homogenisieren möchte, eben das Ziel der Gewinnmaximierung. In Wirklichkeit rinnt jedoch dieser Trichter, um im Bild zu bleiben, wie ein Sieb! Was da real nicht "eingetrichtert" wird und seitlich herausfällt, ist nichts anderes als die berühmt-berüchtigten "externen Effekte", also die sozialen und ökologischen Kosten des "privaten" Erfolgsstrebens. Man sieht sogleich: das *Faktum* solcher "externer Effekte" widerlegt auch die Fiktion der *Privatwirtschaft*. *Es gibt in*

Wirklichkeit kein "privates" Unternehmen, denn alle Geschäftsaktivitäten haben weitreichende Auswirkungen auf eine unabgrenzbare Vielzahl von betroffenen Menschen. Deshalb stehen die Unternehmen zunehmend im Brennpunkt *öffentlicher* Auseinandersetzungen um konfligierende Wertvorstellungen und Interessen. Vor allem grosse Unternehmen sind heute realistischerweise als *quasi-öffentliche Institutionen* zu verstehen, die ganz verschiedene, materielle und immaterielle Werte für verschiedene gesellschaftliche Anspruchsgruppen schaffen und daher auch allen Betroffenen gegenüber, nicht nur den Kapitaleigentümern, verantwortlich und rechenschaftspflichtig sind.

In der Unternehmensethik geht es deshalb in erster Linie um die moralische Pflicht der Unternehmensleitung, die *legitimen Ansprüche und moralischen Rechte aller vom unternehmerischen Handeln Betroffenen zu wahren* - mit anderen Worten: um *Fairness* und *Gerechtigkeit*. Wohlverstanden: Gegen das wirksame unternehmerische *Motiv* des Gewinnstrebens und dessen kluge Nutzung durch die Wirtschaftsordnung als partielles *Anreiz- und Steuerungsinstrument* ist damit nichts gesagt, nur kommt es darauf an, den *Vorrang* der "unantastbaren" *Menschenwürde*, der grundlegenden *Menschenrechte*, der *Solidarität* mit Schwächeren und der *Verantwortbarkeit* des unternehmerischen Handelns gegenüber allen Betroffenen, auch den noch ungeborenen späteren Generationen, sicherzustellen. So gesehen, geht es in der *Wirtschaftsethik* primär um die ethische Begründung human-, sozial- und umweltverträglicher *Rahmenbedingungen* der "Privatwirtschaft", und in der *Unternehmensethik* primär um die unternehmerische *Selbstbegrenzung* des eigenen Gewinnstrebens durch ethische Grundsätze.

Doch im Konzept der Selbstbegrenzung lauert bereits das nächste Missverständnis von Unternehmensethik. Aus der Tatsache, dass der unternehmerische Erfolg nicht automatisch schon der Inbegriff oder die Garantie für ethisch richtiges Handeln ist, wird häufig der Umkehrschluss gezogen, dass Unternehmensethik zwingend im Gegensatz zu jeglichem Gewinnstreben stehe, also immer nur äussere Begrenzung oder *Korrektiv* des Erfolgsstrebens sei und deshalb unvermeidlich mit einer unternehmerischen *Erfolgsminderung* einhergehe. Seien Sie beruhigt: Eine solche heroische "*Ethik der roten Zahlen*" wird vom Unternehmer keineswegs verlangt - es gibt einen dritten, besseren Ansatz. Ich nenne ihn den *integrativen Ansatz* der Unternehmensethik und darf sagen, dass wir uns im Institut für Wirtschaftsethik der Hochschule St. Gallen seit Jahren - gegen den vorherrschenden, bloss *korektiven Ansatz* - um die Entwicklung eines solchen integrativen Ansatzes bemühen. Darum geht es in der 3. These.

3. These:

Unternehmensethik ist nicht als die äussere Grenze, sondern als die innere Grundlage des unternehmerischen Erfolgsstrebens zu konzipieren (integrativer Ansatz).

Im üblichen korrektiven Ansatz beginnt die Unternehmensethik da, wo der Unternehmenserfolg aufhört - und umgekehrt. Zwar ist es unvermeidlich, dass Unternehmensethik in bestimmten Situationen auf die Forderung hinauslaufen wird, auf einzelne, nicht verantwortbare Strategien und Methoden der Gewinnerzielung oder Gewinnsteigerung zu verzichten, wenn sie den zu definierenden Grundsätzen legitimer und verantwortbarer Unternehmensführung widersprechen. Doch die eigentliche unternehmensethische Herausforderung beginnt hier erst. Würde nämlich das Management allzu häufig aus ethischen Gründen auf mögliche Gewinne verzichten, so würde damit auf die Dauer die Wettbewerbsposition und letztlich die Existenz des Unternehmens geschwächt, was aber selbst wieder schwierige ethische Probleme aufwirft, zum Beispiel wenn das Unternehmen Mitarbeiter entlassen und Aufträge von Lieferanten kündigen müsste. Das *unternehmensethische Grundproblem* besteht deshalb gerade darin, das symptomatische *Dilemma* zu überwinden, dass sich die Unternehmensleitung häufig *entweder* für den unternehmerischen Erfolg *oder* für die Moral entscheiden muss. Das Kernproblem integrativer Unternehmensethik ist daher folgendes:

Wie lassen sich die Erfordernisse der unternehmerischen Erfolgssicherung mit den ethischen Anforderungen, derer sich Unternehmer und Führungskräfte als verantwortliche Personen bewusst sind oder bewusst sein sollten, in Einklang bringen?

Mit anderen Worten: eine tragfähige Unternehmensethik muss *sowohl* den Gesichtspunkten der ethischen *Verantwortbarkeit* aller Folgen der Geschäftstätigkeit *als auch* dem Erfordernis der *ökonomischen Zumutbarkeit* ihrer Postulate für den Unternehmer, der unter marktwirtschaftlichen Wettbewerbsbedingungen operieren muss, im Ansatz Rechnung tragen. Wie ist das möglich?

Der *integrative Ansatz* beruht auf einer einfachen Idee: Statt Ethik und unternehmerisches Erfolgsstreben als Gegensätze auf gleicher Ebene (horizontal) zu betrachten, kommt es darauf, das Verhältnis zwischen Ethik und Erfolg *vertikal* zu konzipieren und die Unternehmensethik so zu konzipieren, dass sie die normativen Grundlagen oder *Voraussetzungen* und damit gleichsam den tragfähigen "*Werteboden*" *legitimen unternehmerischen Erfolgsstrebens* klärt. Als *integrativ* lässt sich dieser Ansatz bezeichnen, weil in ihm die Unternehmensethik nicht mehr die äussere Grenze, sondern

die *innere Begründung* und damit sozusagen die "Geschäftsgrundlage" darstellt, gleichsam das *tragende Fundament* eines gut gebauten unternehmerischen Hauses (*Bild*). Unternehmensethik, so verstanden, betrifft deshalb nicht in erster Linie "sozial verantwortliche" Aktivitäten *ausserhalb* der normalen Geschäftstätigkeit ("Spendenetik"), sondern vielmehr den inneren Sinn und Wert der Geschäftsstrategien selbst - oder wie man heute gerne sagt: die "*Mission*" des Unternehmens. Ich erwähne diesen modernen, von den USA herkommenden Managementbegriff nicht zufällig, denn er erinnert uns einmal mehr an das traditionelle Unternehmerethos, das ja den "Ort" der Moral ebenfalls in der inneren Begründung des unternehmerischen Erfolgsstrebens selbst enthielt! Eine moderne integrative Unternehmensethik behält diese traditionelle *konstitutive* Rolle der Moral für das Unternehmerethos bei, überwindet aber die alte ökonomistische Problemverkürzung durch eine *explizite* ethische Reflexion der normativen "Geschäftsgrundlagen": Es sind solche Geschäftsstrategien zu suchen, die unternehmerischen Erfolg versprechen, *indem* sie lebenspraktische Werte schaffen. Auf deutsch kann man das mit einem kurzen Wortspiel ausdrücken: *Wirtschaften* heisst *Werte schaffen* - das steckt auch im betriebswirtschaftlichen Fachbegriff der "Wertschöpfung" (*value added*) noch drin.

Es kommt also darauf an, dass die Unternehmer, wenn sie neue strategische Erfolgspositionen aufbauen wollen, *von Anfang an, durchgängig und permanent* die ethischen Grundlagen der zu definierenden Geschäftsstrategie mitbedenken. Statt bequeme, phantasielose Wege zu gehen und einfach nur auf die Sachzwänge des Marktes zu verweisen, geht es darum, *innovative unternehmerische Synthesen* zwischen ethischen und marktstrategischen Gesichtspunkten zu entwickeln und so neue Märkte für ethisch höherwertige Güter zu schaffen. Sie sehen, eine so verstandene *Geschäftsethik* (*Business Ethics*) entspricht durchaus der *klassischen Unternehmerfunktion* der "schöpferischen Zerstörung" durch Produkt-, Markt- oder Verfahrensinnovationen, wie sie Joseph Schumpeter in seinem berühmten Buch "Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie" (1950) definiert hat. Das Attraktive am integrativen Ansatz ist, dass er - ganz im Sinne Schumpeters - ethikbewussten Pionierunternehmern keineswegs den Verzicht auf geschäftliche Erfolge auferlegt, sondern ihnen im Gegenteil zukunftssträchtige, teilweise riesige unternehmerische *Chancen* eröffnet, die ohne die bewusste ethische Fundierung einer innovativen Geschäftsstrategie gar nicht rechtzeitig erkannt werden können. Ein gutes *Beispiel* stellen die rasch wachsenden neuen Märkte für ökologisch höherwertige Konsum- oder Investitionsgüter dar, auf denen viele junge, ökologisch verantwortungsbewusste Pionierunternehmer und oft nicht die herkömmlichen Branchenführer die Marktführerschaft übernommen haben. Aber auch Firmen, die sich konsequent an

umfassende Grundsätze der Human- und Sozialverträglichkeit ihrer Geschäftsstrategien handeln, wie beispielsweise *Levi Strauss* oder *The BodyShop*, sprechen wachsende, ethisch sensibilisierte Konsumenten an und weisen legitime Geschäftserfolge aus, vor denen die Konkurrenz erblasst und die - wie das Beispiel Bodyshop zeigt - leicht zu Versuchen der Verunglimpfung von seiten derjenigen führen, die noch immer zwischen Ethik und Geschäftserfolg einen zwingenden Gegensatz unterstellen und deshalb die Möglichkeit solcher innovativen Synthesen nicht wahrhaben wollen. Doch genau diese Möglichkeit ist die Quintessenz des integrativen Ansatzes: *Es ist nicht alles unmoralisch, was unternehmerischen Erfolg bringt - und auch nicht alles "unökonomisch", was ethisch verantwortbar und sinnvoll ist.*

Dieser pragmatischen Sichtweise des Problems entsprechend dürfen wir nun aber nicht in den Fehler fallen, einen neuen, grenzenlosen unternehmensethischen Harmonismus zu vertreten und zu behaupten, dass die geforderten geschäftsethischen und -strategischen Synthesen für jedes Unternehmen in jeder Situation *ohne weiteres* möglich wären. Vielmehr sollten wir uns den Handlungsspielraum der Unternehmensleitung für solche Synthesen als eine mehr oder weniger grosse *Schnittmenge (Bild)* vorstellen, deren Grösse wesentlich von den *ordnungspolitischen Rahmenbedingungen* der Märkte abhängen, denn von ihnen hängt in entscheidender Weise ab, welches unternehmerische Verhalten vom Markt "belohnt" oder "bestraft" wird. Der integrative Ansatz der Unternehmensethik erschöpft sich daher nicht in der skizzierten grundlagenkritischen Geschäftsethik, sondern ist *zweistufig* konzipiert. Dazu die 4. These.

4. These:

Unternehmensethik ist mehr als "Geschäftsethik" (*Business Ethics*) - sie umfasst auf einer zweiten Stufe die ordnungspolitische Mitverantwortung der Unternehmer (republikanische Unternehmensethik).

Die bisher postulierte integrative Geschäftsethik stösst an Grenzen, die durch übergeordnete *Sachzwänge* des Wettbewerbs gesetzt sind. Der Sinn des Wettbewerbs ist ja, dass er einen volkswirtschaftlich effizienten Einsatz knapper Ressourcen bewirken soll, aber wie jedermann weiss, gibt es Situationen des "*Marktversagens*", in denen der Markt lebenspraktisch unsinnige oder sogar unverantwortliche Verhaltensweisen belohnt, so zum Beispiel, wenn er Anreize zum Verschwenden statt zum Sparen der wirklich knappen natürlichen Ressourcen bietet, oder wenn die Entlassung von Mitarbeitern betriebswirtschaftlich kostengünstiger ist als die Erprobung neuer Modelle der Arbeits-

umverteilung. Der Marktmechanismus ist in solchen Fällen für die falschen Zwecke "effizient" - oder um es in einem *Bild* zu beschreiben, das im Fussballland Spanien keiner weiteren Erläuterung bedarf: Unsinnigerweise zeigt der Schiedsrichter 'Markt' manchmal jenen Unternehmern, die konsequent ethischen Grundsätzen nachleben, die "rote Karte". Doch dieser wertblinde Schiedsrichter stellt dabei die Falschen vom (Markt-) Platz, während er gegenüber den ethischen Foulspielern beide Augen fest verschliesst!

Jedermann kennt die Standardrechtfertigungen der Geschäftswelt, die in solchen moralischen Dilemmasituationen sich meistens dafür entscheidet, die "rote Karte" des Marktes zu vermeiden:

"Tut uns leid, aber wenn wir nicht das Geschäft (z.B. ein fragwürdiges Rüstungsgeschäft) machen, macht es die Konkurrenz".

Oder:

"Wir sind im Prinzip auch für... (z.B. menschengerechtere, sozial- oder umweltverträglichere Produktionsverfahren), aber wir können das leider aus Gründen unserer Konkurrenzfähigkeit erst einführen, wenn auch die Konkurrenz dazu bereit ist."

Die böse Konkurrenz sieht das vermutlich mit gutem Recht genauso. Es liegt eine *"organisierte Unverantwortlichkeit"* vor, wie es Ulrich Beck (der Autor des Buchs "Risikogesellschaft") treffend genannt hat. Was not tut ist deshalb, dass die *kollektiven Spielregeln* und Anreize des Wettbewerbs als solche umorganisiert werden. Es gibt streng genommen kein *"Marktversagen"*, sondern nur ein *ordnungspolitisches Versagen*. Damit ist die Politik angesprochen. Es ist ja unterdessen fast schon üblich, auf das Versagen der Politiker vor den grossen Herausforderungen der Zeit zu schimpfen. Inwiefern handelt es sich dann aber um ein *unternehmensethisches Problem*?

Mir erscheint, es wäre realpolitisch weltfremd und blauäugig, den beklagenswerten Zustand der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen alleine der Unfähigkeit der Politiker anzulasten: Die Rahmenordnung des Marktes wird realpolitisch nie besser sein können, als die Unternehmer und ihre Verbände, die unter diesen Rahmenbedingungen wirtschaften müssen, sie wirklich haben wollen! Das ist der Grund, weshalb ich eine *ordnungspolitische Mitverantwortung* (nicht Alleinverantwortung!) der Unternehmer und ihrer Verbände (Arbeitgeber- und Branchenverbände) postuliere und diese als notwendige *zweite Stufe* der Unternehmensethik verstehe. Wer sonst, wenn nicht die Wirtschaft selbst mit ihrer Sachkompetenz, ihren finanziellen Ressourcen und ihrem politischen Einflusspotential sollte oder könnte die nötigen ordnungspolitischen Reformprozesse "erfolgreich" in Gang bringen?

Die systematische Konsequenz ist eine *zweistufige Konzeption* der integrativen Unternehmensethik, die sich wie folgt darstellen lässt (*Bild*):

1. Stufe der Verantwortung: *Geschäftsethik*

- Suche nach rentablen Wegen ethisch-sinnvollen Wirtschaftens innerhalb der vorgefundenen Rahmenbedingungen: *innovative geschäftsstrategische Synthesen zwischen Ethik und Erfolg*.

2. Stufe der Verantwortung: *Republikanische Unternehmensethik*

- Kritische Hinterfragung von Sachzwängen des Wettbewerbs, die in unternehmensethische Dilemmasituationen führen (d.h. keine Synthesen von Ethik und Erfolgsstrategie ermöglichen); Engagement in der kritischen Öffentlichkeit für ethisch begründete ordnungspolitische Reformen der Rahmenbedingungen: *ordnungspolitische Mitverantwortung*.

Die Integration von Ethik und Erfolg wird also zusammenfassend (1.) als unternehmerische Herausforderung begriffen, die jedoch (2.) ordnungspolitisch zu ermöglichen ist, wofür die Unternehmensleitungen (auf Firmen- und insbesondere auf Verbandsebene) ihre ethisch-politische Mitverantwortung erkennen und anerkennen sollen.

Das *ethische* Moment am Postulat der ordnungspolitischen Mitverantwortung der Unternehmer bezieht sich auf die geforderte Bereitschaft, das *allgemeine* Interesse an human-, sozial- und umweltverträglichen Spielregeln des Wettbewerbs nicht immer dann zu torpedieren, wenn von ordnungspolitischen Reformen ihre branchen- oder firmenspezifischen *Sonderinteressen* tangiert werden. Es geht also auf dieser Stufe der Unternehmensethik darum, die eigenen Sonderinteressen der *ethischen* Bedingung ihrer Legitimität und Verantwortbarkeit vor der *res publica*, d.h. vor der Allgemeinheit, unterzuordnen. Deshalb spreche ich hier von einer *republikanischen Unternehmensethik* - in dem Sinne, wie der bedeutende Philosoph Paul Lorenzen den Begriff definiert hat:

"Republikaner sind Bürger, für die die Gerechtigkeit des Staates (oder besser: der Gesellschaft, P.U.) Teil ihres eigenen Lebens geworden ist."

Im Übrigen werden kluge Unternehmer und Führungskräfte der Wirtschaft auch ihr *aufgeklärtes professionelles Eigeninteresse* darin erkennen, sich für die Schaffung ordnungspolitischer Rahmenbedingungen des Wettbewerbs - sei dies auf nationaler oder internationaler Ebene - einzusetzen, unter denen sie eine faire Chance haben, ethisch verantwortbar *und* zugleich erfolgreich zu wirtschaften. Erfreulicherweise mehren sich Anzeichen dafür, dass die wirklich führenden Führungskräfte der Wirtschaft heute ein

neues Bewusstsein für diese Voraussetzungen einer gesellschaftlich sinnvollen und für sie selbst befriedigenden Ausübung ihres harten Berufs entwickeln. Ein wegweisendes *Beispiel ordnungspolitischer Mitverantwortung* sehe ich etwa in der kürzlichen Initiative jener Gruppe namhafter schweizerischer Wirtschaftsführer, die die Landesregierung aufforderten, sich national und international für die Einführung einer CO₂-Lenkungsabgabe stark zu machen. In der schon erwähnten empirischen Studie "Ethik und Erfolg" haben wir die Leitidee der ordnungspolitischen Mitverantwortung immerhin bei etwa 10 % der befragten Führungskräfte feststellen können. Befragt nach den Gründen für ihre reformerische Haltung gaben sie uns beispielsweise zur Antwort, dass sie nicht mehr länger die "Prügelknaben der Nation" oder der Medien sein wollten, oder dass sie ihr geschäftliches Handeln am Feierabend auch vor ihren Kindern und Lebenspartnern ohne schlechtes Gewissen möchten vertreten können. Diese *Neuen Unternehmer*, wie wir sie in unserer Studie genannt haben, möchten also auf ethisch-kritische Fragen ihrer Mitmenschen zu ihrem beruflichen Handeln überzeugende Antworten geben können - womit wir bei der fünften und letzten These angelangt sind.

5. These:

Unternehmerische Verantwortung ist dialogisch wahrzunehmen und bedeutet, allen vom unternehmerischen Handeln Betroffenen Rede und Antwort zu stehen (kommunikative Unternehmensethik).

Im Begriff der *Verantwortung* steckt - in den lateinischen Sprachen genauso wie im Deutschen - die Wurzel "Antwort", also der dialogische Gedanke des Antwortgebens auf kritische Fragen. Moderne Unternehmensethik ist nach der Auffassung der meisten Fachvertreter als *kommunikative Unternehmensethik* zu konzipieren, d.h. auf der Grundlage der *Diskursethik*. (Darin stimme ich mit Frau Prof. Adela Cortina überein, die dazu morgen vielleicht mehr sagen wird.) Ich kann auf die Begründung der Diskursethik hier aus Zeitgründen nicht eingehen, sondern nur ihre praktische unternehmensethische Konsequenz formulieren, nämlich das Postulat einer *dialogischen Unternehmenspolitik*. Diese zielt darauf, alle von wesentlichen unternehmenspolitischen oder -strategischen Entscheidungen betroffenen Gruppen in die Entscheidungsfindung einzubeziehen und die Legitimität des unternehmerischen Handelns daran zu messen, ob mit allen Betroffenen ein vernünftiger *Konsens* über einen fairen Interessenausgleich erzielt werden kann.

Natürlich ist ein solcher vernünftiger Konsens im Falle von Interessenkonflikten nur zu erwarten, wenn alle Gesprächspartner einerseits über faire Informations- und Mitspra-

cherechte verfügen und andererseits ein republikanisches Ethos des *Gemeinsinns* haben, also ein ethisches "Interesse" an einer fairen, für alle Beteiligten - auch für das Unternehmen selbst - zumutbaren Lösung haben, statt rücksichtslos ihre Sonderinteressen zu verfolgen. Kommunikative Unternehmensethik verweist also sowohl auf *individual-ethische* Voraussetzungen der "Wirtschaftsgesinnung" als auch auf *institutionenethische* Voraussetzungen der Wirtschaftsordnung und Unternehmensverfassung. Es handelt sich im Übrigen bei der Idee der dialogischen, konsensorientierten Unternehmenspolitik nur um eine *regulative Orientierungsidee*, um eine immer nur teilweise realisierbare Idealvorstellung. Doch ist diese regulative Idee in einer demokratischen Gesellschaft freier und mündiger Bürger unverzichtbar, weil in dieser Gesellschaft die Spielregeln des Zusammenlebens grundsätzlich nur durch die Zustimmung der Bürger selbst zu legitimieren sind. Autoritäten, die jenseits aller demokratischen Prozesse das für die Bürger moralisch Richtige und Verbindliche verkünden können, haben in einer modernen Gesellschaft aus philosophisch-ethischer Sicht keinen Platz mehr. Dementsprechend kann sich auch die Wirtschaftsethik nicht zum "Moralapostel" aufschwingen und von der Theorie her "feste Werte" predigen, sondern nur vernünftige Leitideen und Verfahren entwerfen, wie freie Bürger *in der Praxis* die vielfältigen Wert- und Interessenkonflikte um das wirtschaftliche Handeln fair, gerecht und zukunftsverantwortlich regeln können. Die Leitidee des unternehmenspolitischen Dialogs mit allen Betroffenen bietet in diesem Sinne eine grundsätzliche Orientierung für konkrete Bemühungen um eine gesellschaftlich verantwortliche Unternehmensführung.

Die diskursethische Konzeption ist auch auf der zweiten Stufe der *republikanischen Unternehmensethik* tragfähig und hilfreich. Ich kann das nur noch kurz andeuten. Auf dieser Stufe Ethik kommt der *kritischen Öffentlichkeit* eine besondere Rolle zu; sie - und nicht wie die Ökonomen glauben: der Markt! - ist nämlich der "*Ort*" der (*diskursiven*) *Moral* für die Unternehmen ebenso wie für alle mündigen Bürger guten Willens. Dieser für eine freiheitliche und demokratische Gesellschaft grundlegende Gedanke geht auf keinen Geringeren als Immanuel Kant zurück, der in seiner berühmten Schrift "Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?" (1783) die ethische Rolle des "räsonierenden Publikums" wie folgt erläutert hat:

"Es ist für jeden *einzelnen Menschen* schwer, sich aus der ihm beinahe zur Natur gewordenen Unmündigkeit herauszuarbeiten. (...) Dass aber ein *Publikum* sich aufkläre, ist eher möglich; ja es ist, wenn man ihm nur die Freiheit lässt, beinahe unausweichlich."

Republikanisch gesinnte Unternehmer und Führungskräfte verstehen daher Unternehmensethik nicht als eine "Privatmoral" der Unternehmensführung, die die Öffentlich-

keit nichts angeht, sondern als von Grund auf öffentliche Sache - eben als *res publica*. Der *Neue Unternehmer* betrachtet daher nur solche unternehmerischen Handlungsweisen als legitim, die vor der *unbegrenzten kritischen Öffentlichkeit aller mündigen Bürger* mit guten Gründen zu rechtfertigen sind. Kommunikative Unternehmensethik hat deshalb auch viel mit dem ebenfalls von Kant formulierten Prinzip der *Publizität* zu tun, also mit der Bereitschaft zur öffentlichen *Verantwortung* und Rechenschaftsablegung der Unternehmung als quasi-öffentlicher Institution. Unternehmer und Führungskräfte, die letztlich im Dienst für das diskursiv zu erhellende *öffentliche Interesse* den persönlichen Sinn ihres Unternehmertums erkennen, werden gegenüber den skizzierten Leitideen einer integrativen Unternehmensethik aufgeschlossen sein. Das habe ich *von Ihnen* ja schon am Anfang meines Vortrages erwartet. Ich hoffe, Sie sind es jetzt, am Ende meiner Ausführungen, noch ein wenig mehr!

© by P. Ulrich, 23.9.1994

Hinweis auf (jüngere) spanische Quelle zur Integrativen Wirtschaftsethik:

Ulrich, Peter: *Ética Económica Integrativa. Fundamentos de una economía al servicio de la vida*, Quito, Ecuador: Ediciones Abya-Yala 2008