

Pies, Ingo

**Working Paper**

## Unternehmensethik in der Marktwirtschaft: Moral als Produktionsfaktor

Diskussionspapier, No. 2007-12

**Provided in Cooperation with:**

Martin Luther University of Halle-Wittenberg, Chair of Economic Ethics

*Suggested Citation:* Pies, Ingo (2007) : Unternehmensethik in der Marktwirtschaft: Moral als Produktionsfaktor, Diskussionspapier, No. 2007-12, ISBN 978-3-86010-928-1, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale), <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-1339>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/170287>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Ingo Pies

# Unternehmensethik in der Marktwirtschaft: Moral als Produktionsfaktor

Diskussionspapier Nr. 2007-12

---

des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg,  
hrsg. von Ingo Pies,  
Halle 2007

*Haftungsausschluss*

Diese Diskussionspapiere schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Der Herausgeber teilt daher nicht notwendigerweise die in diesen Diskussionspapieren geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

ISBN 978-3-86010-896-3  
ISSN 1861-3594 (Printausgabe)  
ISSN 1861-3608 (Internetausgabe)

*Autorenanschrift*

**Prof. Dr. Ingo Pies**  
Lehrstuhl für Wirtschaftsethik  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich  
Große Steinstraße 73  
06108 Halle  
Tel.: +49 (0) 345 55-23420  
Email: [ingo.pies@wiwi.uni-halle.de](mailto:ingo.pies@wiwi.uni-halle.de)

*Korrespondenzanschrift*

**Prof. Dr. Ingo Pies**  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich  
Lehrstuhl für Wirtschaftsethik  
Große Steinstraße 73  
06108 Halle  
Tel.: +49 (0) 345 55-23420  
Fax: +49 (0) 345 55 27385  
Email: [ingo.pies@wiwi.uni-halle.de](mailto:ingo.pies@wiwi.uni-halle.de)

*Kurzfassung*

Dieser Beitrag entwickelt in zehn Thesen den unternehmensethischen Gedankengang, dass Unternehmen mit zahlreichen Aktivitäten unter der Bezeichnung „Corporate Social Responsibility“ unfreiwillig genau jene Vorurteile bestätigen, die in der Öffentlichkeit oft zur Ablehnung der Marktwirtschaft und ihrer Prinzipien führen. Sie tragen zur allgemeinen Akzeptanzkrise der Marktwirtschaft bei, anstatt wirksam gegenzusteuern. Als Gegenentwurf wird ein Konzept vorgestellt, wie Unternehmen Moral als Produktionsfaktor einbringen können. Damit re-aktualisiert dieser Beitrag die klassische Ordnungsvorstellung der Väter der Sozialen Marktwirtschaft, dass Unternehmen als Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Auftrag handeln.

*Key Words:* Unternehmensethik, Wirtschaftsethik, soziale Marktwirtschaft, Ordnungspolitik, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, soziale Dilemmata, orthogonale Positionierung, gesellschaftliche Verantwortung, strategisches Management

*JEL-Klassifikation:* A11, A13, D02, D63, M14



# Unternehmensethik in der Marktwirtschaft: Moral als Produktionsfaktor

Ingo Pies\*

## Einleitung

((1)) Die Bundesrepublik erlebt gegenwärtig eine Akzeptanzkrise: Ein dramatischer Ansehensverlust betrifft (a) das System der Marktwirtschaft, (b) die Unternehmen als wichtige Akteure in diesem System, (c) die Manager als Führungskräfte in Unternehmen und (d) das Gewinnstreben als Organisationsprinzip der Unternehmen.

((2)) In diesem schwierigen Umfeld ergreifen Unternehmen viele gut gemeinte Initiativen. Unter Bezeichnungen wie z.B. „Corporate Social Responsibility“ führen sie zahlreiche Projekte durch, durch die sie unter Beweis stellen wollen, dass sie gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.

((3)) Ein grundlegendes Problem solcher Projekte besteht darin, dass sie Gefahr laufen, die Akzeptanzkrise zu verschärfen, weil sie (ungewollt) genau jene Vorurteile bestätigen, die in der Öffentlichkeit oft zur Ablehnung der Marktwirtschaft und ihrer Prinzipien führen. Philanthropische Gewinnverwendung nach dem Motto „giving back to society“ leistet dem Missverständnis Vorschub, das unternehmerische Gewinnstreben sei ein „Privileg“, für das man der Gesellschaft eine Kompensation zahlen müsse. Den Gegnern der Marktwirtschaft wird damit unfreiwillig der Boden bereitet, denn es wird das Vorurteil bedient, es gäbe einen unüberwindlichen Trade-Off, einen systematischen Konflikt zwischen Gewinn und Moral (Abb. 1a).

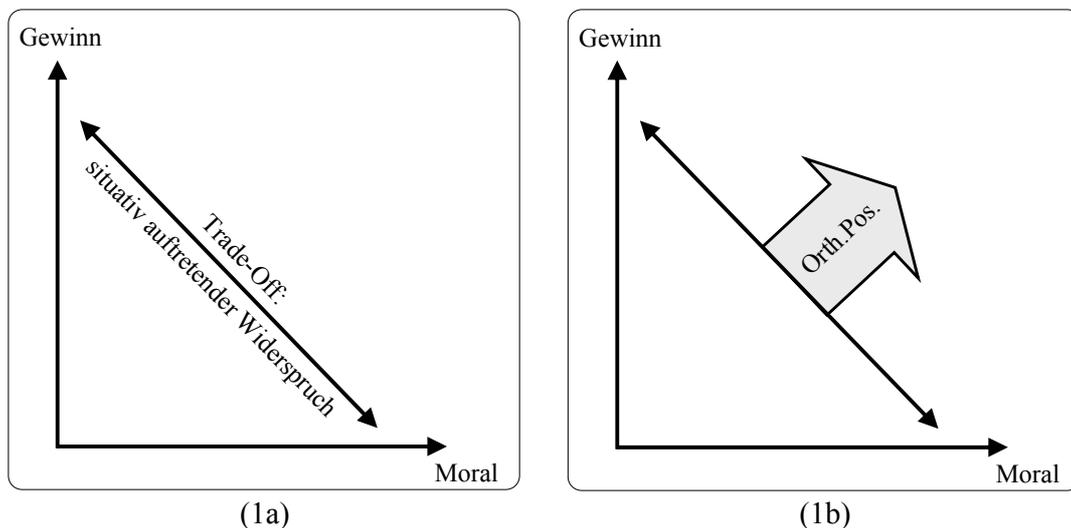


Abb. 1: Der Konflikt zwischen Gewinn und Moral und die orthogonale Positionierung

---

\* Thesenpapier zum gleichnamigen Vortrag beim Roman-Herzog-Institut in München am 25. September 2007.

((4)) Gegen dieses Vorurteil re-aktualisiert die Unternehmensethik die klassische Ordnungsvorstellung der Väter der Sozialen Marktwirtschaft, dass Unternehmen als Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Auftrag handeln. Sie lösen Probleme durch Wertschöpfung. Deshalb besteht das Thema der Unternehmensethik als einer wissenschaftlichen Disziplin darin, wie ein situativ auftretender Konflikt zwischen Gewinn und Moral mittels Wertschöpfung überwunden werden kann. Das „mental model“ einer solchen Wertschöpfung heißt „orthogonale Positionierung“ (Abb. 1b).

((5)) An zahlreichen Beispielen lässt sich aufzeigen, dass Unternehmen Moral als Produktionsfaktor einsetzen können. Man denke etwa an die Verdopplung des Stundenlohns für Industriearbeiter bei den Ford-Werken 1914, an die Einführung einer betrieblichen Krankenversicherung für die Krupp-Arbeiter im Jahr 1853, an die Gründung der Grameen-Bank im Jahr 1983 durch Mohamed Yunus, der dafür 2006 den Friedensnobelpreis erhalten hat, oder an ein kollektives Label wie beispielsweise das „Forest Stewardship Council“, mit dem das ökologische Engagement von Unternehmen ein glaubwürdiges Siegel erhält.

((6)) Sämtliche dieser Beispiele sind darauf zurückzuführen, dass Unternehmen sich selbst Bindungen auferlegen, die ein soziales Dilemma überwinden helfen und so wertschöpferisch ein Potential wechselseitiger Besserstellung (Win-Win) freisetzen (Abb. 2). Moral wird hier als Produktionsfaktor wirksam

- a. mittels einer individuellen Bindung, wenn diese geeignet ist, produktive Reaktionen bei den Interaktionspartnern des Unternehmens auszulösen, oder
- b. mittels einer kollektiven Bindung, wenn die Konkurrenten oder Trittbrettfahrer ins Boot geholt werden müssen, um das moralische Engagement gegen Ausbeutung zu schützen.

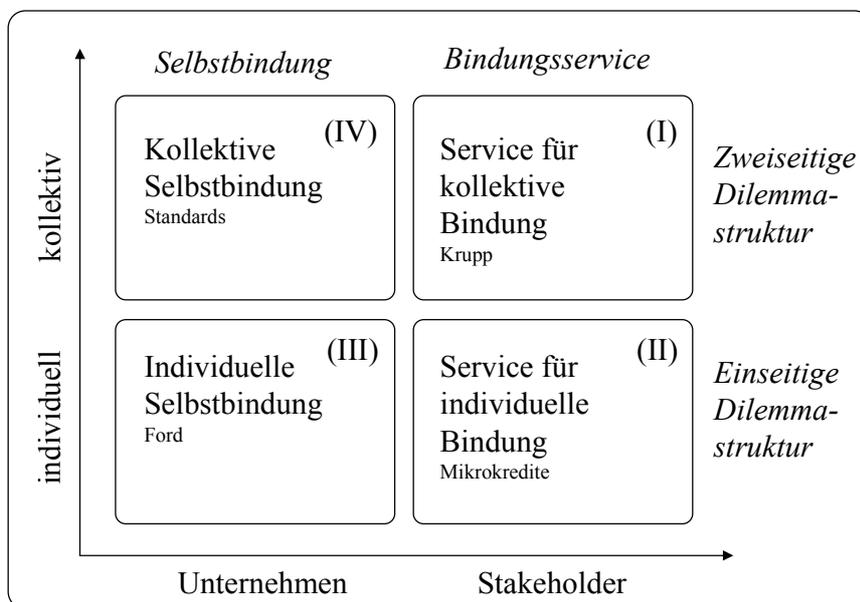


Abb. 2: Dimensionen moralischer Bindung

((7)) Durch individuelle und kollektive Bindungen ist es möglich, einen situativ auftretenden Widerspruch zwischen Gewinn und Moral konstruktiv aufzulösen. Hier

liegt der systematische Ansatzpunkt für orthogonale Positionierungen und die durch sie angeleitete unternehmerische Wertschöpfung.

((8)) Denkt man die Marktwirtschaft aus der Perspektive des Trade-Off (Abb. 1a), dann sind Unternehmen schon vom Ansatz her mit moralischen Hypotheken belastet. Denkt man unternehmerisches Handeln jedoch von der orthogonalen Positionierung her, dann wird Gewinnmaximierung Pflicht, denn sie zielt auf die Verwirklichung von Moral.

((9)) Situativ auftretende Widersprüche zwischen Gewinn und Moral sind dann kein Einwand gegen das marktwirtschaftliche System, sondern eine Aufgabe für das System. Die Marktwirtschaft bewährt sich darin, diese Aufgabe besser als andere Systeme lösen zu können. Insofern sind situative Widersprüche zwischen Gewinn und Moral der Motor gesellschaftlichen Fortschritts und der hierfür nötigen Lernprozesse. Generell gilt: Moderne Gesellschaften entfalten ihr zivilisatorisches Fortschrittspotential im Modus orthogonaler Positionierungen.

((10)) Unternehmen müssen sich darauf einstellen, als gesellschaftliche Akteure (Corporate Citizens) zu agieren und an gesellschaftlichen Lernprozessen (New Governance) konstruktiv teilzunehmen. In diesem Sinne ist das moralische Engagement von Corporate Citizens kein Werbe-Gag, sondern integrativer Bestandteil einer Unternehmensstrategie für nachhaltigen Erfolg. Corporate Citizenship ist kein Ausstieg aus der Logik der Marktwirtschaft, sondern ein Einstieg, der die Logik der Marktwirtschaft zur besseren Entfaltung bringt. Strategisches Management bedeutet: Bindungen einzusetzen für ein Situationsmanagement sozialer Dilemmastrukturen, und zwar gemäß der zugleich moralischen und ökonomischen Richtschnur, wechselseitige Besserstellungen durch Wertschöpfung herbeizuführen.

Diskussionspapiere<sup>1</sup>

- Nr. 2007-12 **Ingo Pies**  
Unternehmensethik in der Marktwirtschaft: Moral als Produktionsfaktor
- Nr. 2007-11 **Ingo Pies**  
Fragen und Antworten – Wie reagiert eine ökonomische Theorie der Moral auf die „Frequently Asked Questions“ zur Wirtschafts- und Unternehmensethik?
- Nr. 2007-10 **Johanna Brinkmann-Braun, Ingo Pies**  
The Global Compact's Contribution to Global Governance Revisited
- Nr. 2007-9 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**  
The International Provision of Pharmaceuticals: A Comparison of Two Alternative Theoretical Strategies for Global Ethics
- Nr. 2007-8 **Markus Beckmann**  
NePAD und der African Peer Review Mechanism – Zum Potential politischer Selbstbindung
- Nr. 2007-7 **Karl Homann**  
Moral oder ökonomisches Gesetz?
- Nr. 2007-6 **Markus Beckmann, Ingo Pies**  
Responsibility and Economics
- Nr. 2007-5 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**  
Das Problem weltmarktlicher Arzneimittelversorgung:  
Ein Vergleich alternativer Argumentationsstrategien für eine globale Ethik
- Nr. 2007-4 **Ingo Pies**  
Wie bekämpft man Korruption? – Lektionen der Wirtschafts- und Unternehmensethik
- Nr. 2007-3 **Markus Beckmann**  
Ökonomischer Ansatz und die Theorie des Self-Command bei Thomas Schelling
- Nr. 2007-2 **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von Thomas Schelling
- Nr. 2007-1 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**  
Das Problem der internationalen Arzneimittelversorgung: Eine wirtschaftsethische Perspektive
- Nr. 2006-13 **Ingo Pies**  
Ist Konsens im Konflikt möglich? – Zur gesellschaftstheoretischen und gesellschafts-politischen Bedeutung von Metaspielen
- Nr. 2006-12 **Ingo Pies**  
Nachhaltigkeit: eine semantische Innovation von welthistorischer Bedeutung
- Nr. 2006-11 **Markus Beckmann, Ingo Pies**  
Ordo-Responsibility – Conceptual Reflections towards a Semantic Innovation
- Nr. 2006-10 **Markus Beckmann, Ingo Pies**  
Ordnungsverantwortung – Konzeptionelle Überlegungen zugunsten einer semantischen Innovation
- Nr. 2006-9 **Markus Beckmann, Ingo Pies**  
Freiheit durch Bindung – Zur ökonomischen Logik von Verhaltenskodizes
- Nr. 06-8 **Ingo Pies**  
Methodologischer Hobbesianismus und das Theorieprogramm einer interessenbasierten Moralbegründung

---

<sup>1</sup> Als Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003 und 2004.

- Nr. 06-7 **Ingo Pies, Peter Sass**  
Korruptionsprävention als Ordnungsproblem – Wirtschaftsethische  
Perspektiven für Corporate Citizenship als Integritätsmanagement
- Nr. 06-6 **Nikolaus Knoepffler**  
Projekt „Wirtschaftsethik“. Zur Aufhebung des Ansatzes von Karl Homann
- Nr. 06-5 **Ingo Pies, Alexandra von Winning**  
Die UN-Dekade „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“ und der Beitrag  
des Global Compact: Eine wirtschaftsethische Perspektive
- Nr. 06-4 **Ingo Pies**  
Markt versus Staat? – Über Denk- und Handlungsblockaden in Zeiten der  
Globalisierung
- Nr. 06-3 **Markus Beckmann, Diana Kraft, Ingo Pies**  
Freiheit durch Bindung - Zur Logik von Verhaltenskodizes
- Nr. 06-2 **Sören Buttkereit, Ingo Pies**  
The Economics of Social Dilemmas
- Nr. 06-1 **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der  
Beitrag von Albert Hirschman
- Nr. 05-12 **Ingo Pies, Alexandra von Winning**  
Sustainability by Education: Lessons to be learned
- Nr. 05-11 **Ingo Pies, Alexandra von Winning**  
Nachhaltigkeit durch Bildung: Lessons to be learned
- Nr. 05-10 **Ingo Pies**  
Ökonomische Ethik: Zur Überwindung politischer Denk- und Handlungsblockaden
- Nr. 05-9 **Ingo Pies**  
Chancen und Risiken der Globalisierung: 10 Thesen
- Nr. 05-8 **Gerhard Engel**  
Karl Marx und die Ethik des Kapitalismus
- Nr. 05-7 **Ingo Pies**  
Was gefährdet die Demokratie? – Eine kritische Stellungnahme zur  
Kapitalismusdebatte in  
Deutschland
- Nr. 05-6 **Martin Petrick, Ingo Pies**  
In Search for Rules that Secure Gains from Cooperation: The Heuristic Value of Social  
Dilemmas for Normative Institutional Economics
- Nr. 05-5 **Stefan Hielscher, Ingo Pies**  
Internationale Öffentliche Güter –Ein neues Paradigma der Entwicklungspolitik?
- Nr. 05-4 **Ingo Pies, Peter Sass**  
Selbstverpflichtung als Instrument der Korruptionsprävention bei  
Infrastrukturprojekten
- Nr. 05-3 **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der  
Beitrag von Karl Marx
- Nr. 05-2 **Ingo Pies, Markus Sardison**  
Wirtschaftsethik
- Nr. 05-1 **Johanna Brinkmann, Ingo Pies**  
Corporate Citizenship: Raison d’être korporativer Akteure aus Sicht der ökonomischen  
Ethik

*Wirtschaftsethik-Studien<sup>2</sup>*

- Nr. 2007-1      **Markus Beckmann**  
Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship
- Nr. 2005-3      **Ingo Pies, Peter Sass, Roland Frank**  
Anforderungen an eine Politik der Nachhaltigkeit – eine wirtschaftsethische Studie zur europäischen Abfallpolitik
- Nr. 2005-2      **Ingo Pies, Peter Sass, Henry Meyer zu Schwabedissen**  
Prävention von Wirtschaftskriminalität: Zur Theorie und Praxis der Korruptionsbekämpfung
- Nr. 2005-1      **Valerie Schuster**  
Corporate Citizenship und die UN Millennium Development Goals:  
Ein unternehmerischer Lernprozess am Beispiel Brasiliens
- Nr. 2004-1      **Johanna Brinkmann**  
Corporate Citizenship und Public-Private Partnerships: Zum Potential der Kooperation zwischen Privatwirtschaft, Entwicklungszusammenarbeit und Zivilgesellschaft

---

<sup>2</sup> Als Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>.