

Pies, Ingo

**Working Paper**

## Markt und Organisation: Programmatische Überlegungen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik

Diskussionspapier, No. 2008-2

**Provided in Cooperation with:**

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

*Suggested Citation:* Pies, Ingo (2008) : Markt und Organisation: Programmatische Überlegungen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik, Diskussionspapier, No. 2008-2, ISBN 978-3-86829-005-9, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale), <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-6555>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/170301>

**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

Markt und Organisation:  
Programmatische Überlegungen zur  
Wirtschafts- und Unternehmensethik

Diskussionspapier Nr. 2008-2

---

des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg,  
hrsg. von Ingo Pies,  
Halle 2008

*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 978-3-86829-004-2 (gedruckte Form)  
ISBN 978-3-86829-005-9 (elektronische Form)  
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 skizziert das ordonomische Forschungsprogramm einer ökonomischen Theorie der Moral und stellt die Grundzüge einer mit dieser Methode arbeitenden Wirtschafts- und Unternehmensethik vor: Die Ordonomik versteht sich als eine rational-choice-basierte Analyse der Interdependenz von Sozialstruktur und Semantik. Sie betreibt Ethik mit ökonomischer Methode. Gestützt auf die sozialstrukturelle Analyse sozialer Dilemmata, besteht die theoretische Grundfigur in einer orthogonalen Positionierung zu den geläufigen Trade-Off-Vorstellungen eines Wertekonflikts zwischen Eigeninteresse und Moral. Die Wirtschaftsethik fragt, wie sich das Eigeninteresse wirtschaftlicher Akteure für moralische Anliegen in Dienst nehmen lässt. Die Unternehmensethik fragt genau spiegelbildlich, wie sich moralische Bindungen für das wirtschaftliche Eigeninteresse in Dienst nehmen lassen. Aus einer solchen Perspektive erscheint Moral als ein Produktionsfaktor.

Schlagwörter: Wirtschaftsethik, Unternehmensethik, Ordonomik, ökonomische Theorie der Moral, Corporate Citizenship, Ordnungsverantwortung, Nachhaltigkeit, Sozialstruktur, Semantik, Markt, Organisation, Moralkommunikation

JEL-Klassifikation: A12, A13, D02, D63, D74, M14

*Abstract*

This paper argues that the ordonomic research program of an economic theory of morality provides important insights for the fields of both economic ethics and business ethics. Ordonomics is conceived here as a rational-choice based analysis of (the interdependencies between) social structure and semantics. As such, the ordonomic perspective provides an economic—i.e. rational-choice based—approach to ethics. Conventional semantics often assumes a fundamental trade-off between self-interest and morality. Grounded in the institutional analysis of social dilemmas, the ordonomic concept of an orthogonal position transcends this trade-off thinking. The article claims that there are two complementary perspectives on how self-interest and morality can be made compatible: Economic ethics is about the ethics of the economic system. It addresses the question as to how individual self-interest can be harnessed to further moral objectives. Business ethics is about the ethics of the business firm. It addresses the question of how moral commitments can help to better realize the firm's economic self-interest. Viewed in this light, morality can serve as a powerful factor of production.

Keywords: economic ethics, business ethics, ordonomics, economy theory of morality, corporate citizenship, ordo-responsibility, sustainability, social structure, semantic, market, organisation, moral communication

JEL Classifications: A12, A13, D02, D63, D74, M14



## Markt und Organisation: Programmatische Überlegungen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik

Ingo Pies\*

„Konzentriert auf Fragen der moralträchtigen Begründung moralischer Urteile hat die Ethik den Bezug zur gesellschaftlichen Realität verloren. ... Aber wie kann Ethik in Angelegenheiten einer Gesellschaft urteilen, die sie nicht kennt?“

Niklas Luhmann (1990; S. 36).

Die Wirtschafts- und Unternehmensethik ist ein weites Feld. Auf diesem Feld gibt es einen bunten Strauß heterogener Theorieangebote – sofern man das, was manche Autoren unter dieser Begrifflichkeit zum Besten geben, überhaupt als ‚Theorie‘ bezeichnen mag. Aber man sollte sich durch das Dickicht frommer (und gelegentlich sogar frömmelnder) Wünsche, ‚gut(gemeint)er‘ Ratschläge sowie moralischer Appelle nicht den Blick darauf verstellen lassen, dass es auf diesem Feld auch ernsthafte Bemühungen um eine wissenschaftlich seriöse Theoriebildung gibt. In der internationalen Literatur lassen sich unterschiedliche Ansätze hierfür identifizieren. Dieser Beitrag greift sich nur einen davon heraus. Behandelt wird lediglich jenes Theorieangebot für die Wirtschafts- und Unternehmensethik, das unter der Bezeichnung ‚Ökonomische Theorie der Moral‘ oder ‚Ordonomik‘ firmiert.<sup>1</sup> Das ist eine gravierende Einschränkung: Die hier eingenommene Perspektive ist hoch selektiv.

Eine zweite, nicht minder gravierende, Einschränkung resultiert daraus, dass dieser Beitrag gleich in zweifacher Hinsicht ambitioniert ist. Erstens will er vor Augen führen, *wie* man vorgeht, wenn man eine Ethik mit ordonomischer Methode als ökonomische Theorie der Moral betreibt: als eine rational-choice-basierte Analyse der Interdependenzen zwischen Sozialstruktur und Semantik. Zweitens will er zugleich Auskunft darüber geben, *warum* eine solche Vorgehensweise sinnvoll sein könnte, d.h. zur Bearbeitung welcher Probleme eine solche Methode beanspruchen kann, (angesichts relevanter Alternativen) zweckmäßig(er) zu sein. Aus diesen inhaltlichen Ambitionen

---

\* Für intensive Diskussionen und zahlreiche Anregungen danke ich sehr herzlich Markus Beckmann, Stefan Hielscher, Karl Homann, Tatjana Schönwälder-Kuntze und Alexandra von Winning.

<sup>1</sup> Vgl. Homann und Pies (1994a), (1994b), Pies (2000) und ferner Suchanek (2001, 2007) sowie Pies und Sardison (2006). In dieser Theorierichtung ist das Verhältnis von Ethik und Ökonomik als wechselseitiger Lernprozess angelegt. Vgl. hierzu explizit Homann und Pies (2000). In neueren Veröffentlichungen wird der methodische Ansatz einer ökonomischen Theorie der Moral auch als ‚Ordonomik‘ ausgewiesen: als eine rational-choice-basierte Analyse (der Interdependenz) von Sozialstruktur und Semantik. Vgl. hierzu Pies (2007) sowie Pies, Beckmann und Hielscher (2007). – Der Ausdruck ‚Semantik‘ ist erläuterungsbedürftig. Er wird hier verwendet als Sammelbezeichnung für sprachliche Begriffe und die ihnen zugrunde liegenden Denkkategorien. Er thematisiert die Art und Weise, wie in einer Gesellschaft Terminologien geprägt und verwendet werden: mit welchen Leitvorstellungen – und impliziten Hintergrundvorstellungen – Probleme wahrgenommen, beschrieben, rekonstruiert und bewertet werden. In diesem Sinne bestimmt die ‚Semantik‘ in entscheidender Weise, welche Problembeschreibungen zum Tragen kommen. Damit legt sie weitgehend fest, welche Problemlösungen gedacht, kommuniziert und gesellschaftlich realisiert werden (können).



eigenen Denkrahen bewusst zu machen, um ihn im Bedarfsfall kritisieren und überschreiten zu können. Theorie ist für die Praxis da. Sie ist eine Problemlösungshilfe – ein Denk(werk)zeug –, mit dem der gesunde Menschenverstand so potenziert werden kann, dass eine (besser) gelingende Praxis resultiert.

((2)) Auch in der gesellschaftlichen Moralkommunikation gibt es einen dominierenden Wahrnehmungsrahmen, der unser Denken stark einschränkt. Im Kontext der für die Wirtschafts- und Unternehmensethik relevanten Problemlagen insinuiert dieser zumeist unbewusste Denkrahen einen unüberwindlichen Konflikt zwischen Eigeninteresse und ‚Moral‘, also einen Konflikt zwischen dem eigeninteressierten Gewinnstreben eines wirtschaftlichen Akteurs auf der einen Seite und den schützenswerten Fremdinteressen anderer Akteure auf der anderen Seite. Innerhalb dieses Denkrahmens ist es populär, den ‚moral point of view‘ mit den schützenswerten Fremdinteressen zu identifizieren, so dass die (vermeintliche) ‚Moral‘ auf diese Weise in einen Gegensatz (‚Trade-Off‘) zum Eigeninteresse gerät (Abb. 2a). Für diese Art von Moralkommunikation ist es typisch, dass sie sich in eine Position hineinmanövriert, in der die ‚Moral‘ gegen das Eigeninteresse relevanter Akteure durchgesetzt werden soll, und zwar mit Hilfe von Appellen, die zumeist nicht befolgt werden, worauf man dann mit moralkommunikativer Eskalation reagieren kann – nach dem Motto: „more of the same“ –, ohne freilich das Implementierungsproblem so jemals in den Griff zu bekommen. Mehr noch: Gegen eine solche Moralkommunikation lässt sich kritisch einwenden, dass sie dem eigentlichen Anliegen – den schützenswerten Fremdinteressen zur Geltung zu verhelfen – einen Bärendienst erweist, indem sie zynische Gegenreaktionen auslöst und so durch Moralisieren einer Erosion der Moral Vorschub leistet.<sup>3</sup>

Innerhalb dieses Denkrahmens ist die Moralkommunikation nicht auf Konsens, sondern auf Dissens programmiert. Eine Lösung für dieses Problem lässt sich daher nicht innerhalb des Trade-Off, sondern nur jenseits des Trade-Off entwickeln. Der kategoriale Wahrnehmungsrahmen muss aufgesprengt werden. Dies erfordert eine orthogonale Positionierung, d.h. eine Veränderung der Denkrichtung um 90° (Abb. 2b):

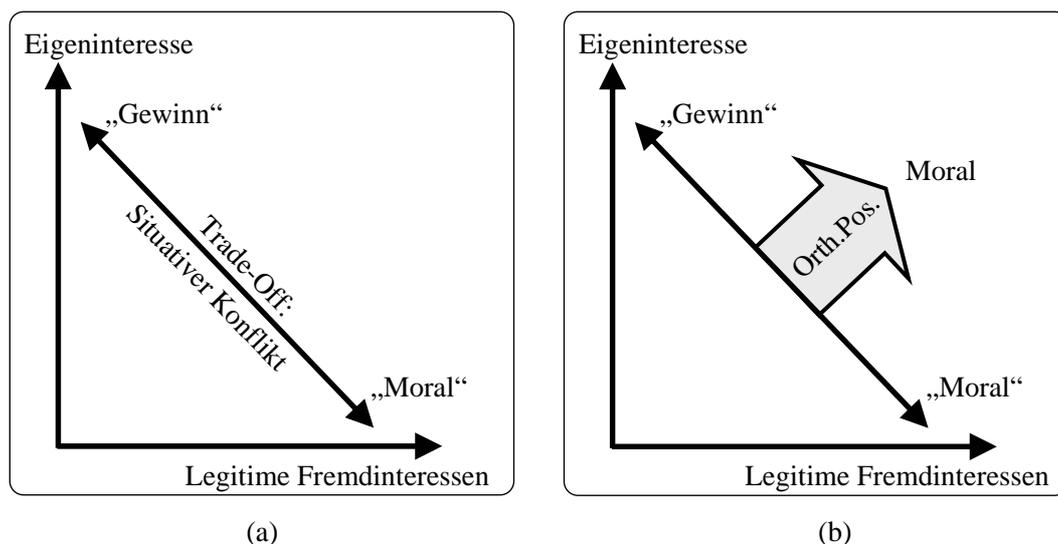


Abbildung 2: Eigeninteresse versus Moral? – Problem und Lösung

<sup>3</sup> Vgl. Homann (1993, 2002).

Benötigt wird eine Erweiterung des Denkhorizonts um eine zusätzliche Dimension, damit in den Blick genommen werden kann, dass Eigeninteresse und Fremdinteressen sich nicht notwendigerweise widersprechen müssen. Mit Hilfe einer orthogonalen Positionierung zum Trade-Off kann das Blickfeld dafür geöffnet werden, dass der ‚moral point of view‘ nicht in südöstlicher, sondern in nordöstlicher Richtung zu suchen ist: als wechselseitige Besserstellung (‚Win-Win‘).

((3)) Ethik, als Theorie der Moral, bringt hier einen Moralbegriff in Anschlag, der das Eigeninteresse nicht danach qualifiziert, ob es stark oder schwach ausgeprägt ist, sondern ob es zu Gunsten oder zu Lasten anderer erfolgt. Die theoretische Leitidee ist die einer wechselseitigen Besserstellung. Eine paradigmatische Formulierung hierfür findet sich bei Sébastien-Roché Nicolas de Chamfort (\*1741; †1794), einem französischen Schriftsteller, seit 1781 Mitglied der Académie Française: „Lass es dir und anderen gut gehen, ohne dir und anderen weh zu tun: das ist, glaube ich, die ganze Moral.“<sup>4</sup> Auch Immanuel Kant würde wohl nicht widersprechen, wenn man diesen Gedanken pointiert wie folgt zuspitzt: Es gehört konstitutiv zur Würde des Menschen, vor der Zumutung bewahrt zu werden, systematisch gegen seine vitalen Interessen verstoßen zu sollen. Schließlich vertritt Kant eine Vorstellung von der Autonomie des Subjekts im Sinne einer moralischen Selbstgesetzgebung, nach der die eigene Freiheit nicht einem fremden Willen unterzuordnen ist, sondern mit der Freiheit der anderen soll zusammenstimmen können.<sup>5</sup> Ganz in diesem Sinne führen Theorien des Gesellschaftsvertrags normatives Sollen auf individuelles Wollen zurück.<sup>6</sup> Und auch der jüdisch-christlichen Tradition widerspricht dies keineswegs. Denn schließlich formuliert die Bibel nicht: Du sollst deinen Nächsten mehr lieben als dich selbst. Sondern sie formuliert: „Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst.“<sup>7</sup> Hierbei ist die Selbstliebe explizit der normative Maßstab: Ich soll mein Verhältnis zu mir selbst als Vorbild dafür nehmen, wie ich mein Verhältnis zu den Mitmenschen gestalte. Generell gilt: Die Vorstellung einer Reziprozität zum wechselseitigen Vorteil ist das konstitutive

<sup>4</sup> Zitiert nach Schultz (1997; S. 35). Ähnlich einschlägig ist die mittlerweile klassische Formulierung von Richard Whately (\*1787; †1863), dem in ökonomischer Theoriebildung versierten Erzbischof von Dublin: „A man is called selfish not for pursuing his own good, but for neglecting his neighbor’s.“ Zitiert nach Cook (1993; S. 79).

<sup>5</sup> Nicht erst in seinen späteren Schriften, in denen Fragen der Implementation eine vergleichsweise größere Rolle spielen, sondern bereits in seiner „Grundlegung zur Metaphysik der Sitten“ unterscheidet Kant (1785, 1999; Anmerkung 2, S. 20 f., AA 402, H.i.O.) zwischen zwei Perspektiven. Aus der ersten erscheint das (vernünftige) Gesetz als Beeinträchtigung, aus der zweiten als konstitutive Ermöglichung meiner Freiheit und meines Interesses. Er schreibt: „Eigentlich ist Achtung die Vorstellung von einem Werte, der meiner Selbstliebe Abbruch tut. Also ist es etwas, was weder als Gegenstand der Neigung noch der Furcht betrachtet wird, obgleich es mit beiden etwas analogisches hat. Der *Gegenstand* der Achtung ist also lediglich das *Gesetz*, und zwar dasjenige, das wir *uns selbst* und doch an sich notwendig *auflegen*. Als Gesetz sind wir ihm unterworfen, ohne die Selbstliebe zu befragen; als von uns selbst auferlegt ist es [je]doch eine Folge unseres Willens, und hat in der ersten Rücksicht Analogie mit Furcht, in der zweiten mit Neigung.“ Der Sache nach unterscheidet Kant hier zwischen Handlungsinteressen (*in* einem gegebenen Spiel) sowie Regelinteressen (*an* einem bestimmten Spiel) und weist darauf hin, dass man Spielregeln zustimmen kann, auch wenn man dann innerhalb des konsentierten Spiels die Regeln als Einschränkung für die Wahl der eigenen Spielzüge erfährt. Entscheidend ist, dass die (vernünftigen) Regeln auch andere binden und so gesehen meine Spielzüge überhaupt möglich machen: Meine Freiheit wird durch die Bindung (meiner selbst *und*) der anderen allererst konstituiert.

<sup>6</sup> Für eine besonders interessante ökonomische Theorievariante vgl. Buchanan (1975, 1984).

<sup>7</sup> So bereits im Alten Testament im 3. Buch Mose, 19,18. Im Neuen Testament findet man diese Formulierung bei Markus 12, 28-34, bei Matthäus 22, 34-40 sowie bei Lukas 10, 25-28.

Element aller historisch vorfindlichen Moralkodizes, die sich dann freilich sehr wohl darin unterscheiden, worin genau die Vorteile bestehen (sollen) und ob es Akteure oder Gruppen von Akteuren gibt, die von dem Genuss solcher Vorteile ausgeschlossen werden (sollen).

Akzeptiert man diesen theoretisch bestimmten Moralbegriff, dem eine prinzipielle Kompatibilität zwischen Eigeninteresse und Fremdinteressen fest eingeschrieben ist, dann sind situativ auftretende Interessenkonflikte als moralische Herausforderung zu begreifen: als Aufgabe, eine Kompatibilität der situativ in Konflikt geratenen – aber je schützenswerten – Interessen (wieder) herzustellen. Interessenkonflikte sind also kein empirischer Einwand gegen die theoretische Konzeptualisierung einer prinzipiellen Kompatibilität, sondern das alltägliche Material, in dessen erfolgreicher Bearbeitung sich die Theorie als praxistauglich zu bewähren hat. So verstanden, ist Ethik – als Theorie der Moral – eine Heuristik für die Bewältigung moralischer Konfliktlagen: Sie hilft dem gesunden Menschenverstand, orthogonale Positionierungen zu finden und notfalls zu erfinden, um Denk- und Handlungsblockaden aus dem Weg zu räumen, die – kategorial bedingt – dem moralischen Anliegen wechselseitiger Besserstellung im Wege stehen.

((4)) Denkt man die Lösung moralischer Konflikte aus der Perspektive einer orthogonalen Positionierung, d.h. aus der Perspektive einer prinzipiellen Kompatibilität von Eigeninteresse und Moral, dann lässt sich die Win-Win-Dimension wechselseitiger Besserstellung in zweifacher Weise ausarbeiten. Erstens kann gefragt werden, inwiefern es möglich ist, das Eigeninteresse für moralische Anliegen in Dienst zu nehmen. Dies ist die Fragestellung der Wirtschaftsethik. Sie thematisiert die moralische Qualität des Marktes als System. Zweitens kann – spiegelbildlich! – gefragt werden, inwiefern es möglich ist, die moralische Berücksichtigung von Fremdinteressen zur Förderung des eigenen Interesses in Dienst zu nehmen. Dies ist die Fragestellung der Unternehmensethik. Sie thematisiert, inwiefern Unternehmen Moral als Produktionsfaktor einsetzen können, um mit ihrer Hilfe Wertschöpfung zu organisieren.

## 2. Wirtschaftsethik: Die moralische Qualität der Wettbewerbsordnung

Der Ökonomik als einer wissenschaftlichen Disziplin wurde von Adam Smith in die Wiege gelegt, nicht die beabsichtigten, sondern die unbeabsichtigten Handlungsfolgen in ihrer gesellschaftlichen Bedeutung zu erforschen. So überraschend es auch klingen mag: Nicht das, was aus der Sicht eines Akteurs intendiert ist, sondern das, was aus seiner Sicht gerade *nicht* intendiert ist, also die Nebenwirkungen, die aus der Perspektive des Akteurs oft als Nebensache eingestuft werden, avancieren in der Systemperspektive einer ökonomischen Betrachtung zur Hauptsache: Die ökonomische Disziplin wird konstituiert durch die gesellschaftstheoretische Erkenntnis, dass den nicht-intendierten Folgen intentionalen Handelns ein systematischer Stellenwert für das Funktionieren von Märkten – generell: für das gesellschaftliche Funktionieren wettbewerblich interdependenter Interaktionsspiele – zukommt.

Die Analyse der nicht-intendierten Folgen intentionalen Handelns lässt sich zu zwei Argumentationsfiguren ausarbeiten. Die eine Figur thematisiert gesellschaftliche Aufwärtsspiralen, die andere thematisiert gesellschaftliche Abwärtsspiralen. Für die

erste steht der Name Adam Smith und die Metapher der ‚unsichtbaren Hand‘, für die zweite steht der Name Thomas Malthus und die Metapher der ‚unsichtbaren Faust‘.<sup>8</sup>

((1)) Eine Abwärtsspirale („race to the bottom“) liegt dort vor, wo gesellschaftliche Akteure – also Personen oder Organisationen – mit Anreizen konfrontiert sind, sich durch ihr eigeninteressiertes Handeln wechselseitig zu schädigen. Zugrunde liegt eine Wettbewerbslogik, die jeden Wettbewerber anhält, sich zur Erzielung individueller Vorteile – oder spiegelbildlich: zur Vermeidung individueller Nachteile – so zu verhalten, dass mit dem Ergebnis alle unzufrieden sind. Solche Situationen lassen sich auch als soziale Dilemmata bezeichnen, weil hier alle Akteure, als Gruppe betrachtet, unter ihren Möglichkeiten bleiben und eine kollektive Selbstschädigung realisieren. Umweltverschmutzung bietet hierfür ein anschauliches Beispiel: Solange Umweltressourcen keinen oder einen zu niedrigen Preis haben, ist es für Unternehmen unmöglich, mit Umweltschutz in ausreichendem Umfang Umsätze zu generieren oder Kosten einzusparen, so dass ökologisches Engagement sich für sie nicht rechnet und sogar mit Gewinneinbußen bestraft wird. Dies heißt freilich nicht, dass die Unternehmen keinen Umweltschutz wollen. Eine solche Interpretation folgt einem Non-Sequitur-Fehlschluss. Richtig ist vielmehr, dass selbst wenn alle Unternehmen Umweltschutz wollen, dies noch nicht hinreichend ist, damit sich dieses Ergebnis im Wettbewerb auch tatsächlich einstellt. Der Grund hierfür besteht darin, dass unter den skizzierten ungünstigen Bedingungen Umweltschutz zu gravierenden Nachteilen im Wettbewerb führt. Generell gilt: Selbst wenn jeder moralisch (also je nach Kontext: ökologisch, verantwortlich, rücksichtsvoll, sensibel, ehrlich, integer usw.) handeln will, so will im Wettbewerb doch niemand der einzige sein, der moralisch handelt. Das wäre prohibitiv teuer. Die Folge: Jeder hat einen Anreiz, sich so zu verhalten, wie er es von den anderen befürchtet. Auf diese Weise trägt dann jeder einzelne Akteur zu einem Ergebnis bei, das alle zusammen als kollektive Selbstschädigung bereuen.

((2)) Eine Aufwärtsspirale („race to the top“) liegt dort vor, wo sich gesellschaftliche Akteure – also Personen oder Organisationen – mit Anreizen konfrontiert sehen, ihr eigeninteressiertes Handeln mittelbar in den Dienst anderer Akteure zu stellen, und

---

<sup>8</sup> Vgl. Smith (1776, 1978) sowie Malthus (1798, 1982). Smith macht darauf aufmerksam, dass eigeninteressiertes Verhalten unter bestimmten Bedingungen für andere nützlich ist, auch wenn dies vom Akteur gar nicht beabsichtigt sein sollte. Er hat die Unternehmer vor Augen: Smith ist bewusst, dass sie zur Kartellbildung neigen und dass dies ihren Kunden schadet. Im Vordergrund jedoch steht für ihn die Erkenntnis, dass eben diese Unternehmer durch Wettbewerb dazu gebracht werden können, ihren Kunden immer attraktivere Leistungen zugute kommen zu lassen. In der ordnungspolitischen Tradition wurde dieses Argument auf zweifache Weise ausgearbeitet. Für von Hayek (1968, 1994) ist der Wettbewerb ein Entdeckungsverfahren, und für Walter Eucken (1952, 1990) ist er ein Entmachtungsinstrument. – Malthus macht darauf aufmerksam, dass eigeninteressiertes Verhalten unter bestimmten Bedingungen für andere schädlich ist, auch wenn dies gar nicht beabsichtigt sein sollte. Er hat die Familien vor Augen: Er geht davon aus, dass Eltern ihre Kinder lieben und dass sie sich sehr bewusst entscheiden, wieviel Kinder sie bekommen wollen. Im Vordergrund steht jedoch für ihn die Erkenntnis, dass eben diese Familien sich unter bestimmten Bedingungen genötigt sehen können, zuviel Kinder in die Welt zu setzen und dadurch ausgerechnet ihren eigenen Kindern eine schwere Last aufbürden, weil diese aufgrund der Bevölkerungsexplosion unter sinkenden Lebensstandards leiden. In der ökonomischen Forschungstradition wurde dieses Argument, das am Ende dieses Beitrags noch einmal aufgegriffen wird, durch verschiedene Theorien zu einer allgemeinen Denkfigur ausgearbeitet: durch die Theorie externer Effekte – vgl. Pigou (1912) –, die Theorie öffentlicher Güter – vgl. Samuelson (1954) –, durch die Theorie kollektiven Handelns – vgl. Olson (1965, 1985) – und schließlich durch die Spieltheorie sozialer Dilemmata – vgl. etwa Luce und Raiffa (1957, 1989) sowie die an Schelling (1960, 1980) angelehnte institutionen-ökonomische Ausarbeitung bei Bowles (2004).

zwar unabhängig davon, ob sie dies gezielt anstreben, und auch unabhängig davon, ob ihnen dies überhaupt bewusst ist. Tauschakte bieten hierfür ein anschauliches Beispiel: Jeder einzelne Akteur sucht seinen individuellen Vorteil, kann diesen aber nur dadurch realisieren, dass er seinem Tauschpartner einen Vorteil gewährt, den dieser aus seiner eigenen subjektiven Perspektive als Besserstellung bewertet – et vice versa. Die Aufwärtsspirale folgt einer Win-Win-Logik wechselseitiger Vorteilsgewährung im eigenen Interesse.

((3)) Besonders interessante Fälle liegen dort vor, wo Auf- und Abwärtsspiralen miteinander verschachtelt sind. Die Institution des Marktes lässt sich so interpretieren, dass hier soziale Dilemmata (Abwärtsspiralen) zwischen den Konkurrenten auf einer Marktseite gezielt etabliert werden, um eine wechselseitige Vorteilsgewährung (Aufwärtsspiralen) zwischen Anbietern und Nachfragern zu fördern. Am Beispiel: Unternehmen, die sich in einem Innovationswettbewerb befinden, entwerten wechselseitig ihre tradierten Wissensbestände und tragen so als Konkurrenten zu ihrer kollektiven Selbstschädigung bei. Das erfolgreiche Pionierunternehmen zwingt die Wettbewerber zur Nachahmung, auch wenn diese lieber ihren traditionellen Produkten und Verfahren treu geblieben wären. So kommt es zu einem dynamischen Wettlauf, in dem jedes Unternehmen am liebsten selbst mit Neuerungen auf dem Markt auftritt, anstatt von anderen unter Imitationsdruck gesetzt zu werden. Letztlich aber ist es genau dieser Innovationswettbewerb, der den Lebensstandard der Bevölkerung auf breiter Front ansteigen lässt und so für alle von Vorteil ist.<sup>9</sup> Wirtschaftliche Konkurrenz tritt in den Dienst gesellschaftlicher Kooperation.<sup>10</sup> Oder klassisch formuliert: Auf einem Markt hängt das Wohl-Ergehen der Tauschpartner – allgemein: der Wohl-Stand einer Gesellschaft – nicht von ihrem wechselseitigen Wohl-Wollen ab, sondern davon, ob das je eigeninteressierte Verhalten im Wettbewerb funktional kanalisiert wird.<sup>11</sup> Man kann das auch so ausdrücken: Wettbewerb sorgt für einen Hiatus zwischen Handlungsmotiv und Handlungsergebnis. Deshalb avancieren im Wettbewerb die institutionellen Rahmenbedingungen zum systematischen Ort der Moral. Sie setzen die Anreize, von denen es abhängt, welche Ergebnisse zustande kommen.

((4)) Eine wichtige Botschaft der Wirtschaftsethik lautet folglich: *Wettbewerb ist normativ ambivalent*. Er kann gute oder schlechte Ergebnisse zur Folge haben, je nachdem, wie die Wettbewerbsordnung beschaffen ist, also jenes Geflecht institutioneller Rahmenbedingungen, das die Spielregeln – und damit die Anreize – definiert, an denen die Akteure ihre je individuellen Spielzüge im Wettbewerb ausrichten: Gesellschaftlich unerwünschte Phänomene wie beispielsweise Umweltverschmutzung, Massenarbeitslosigkeit oder Korruption lassen sich auf eine ruinöse Konkurrenz, auf dysfunktionale Wettbewerbsanreize zurückführen. Das Analyseschema der nicht-intendierten Folgen intentionalen Handelns kann aber auch verwendet werden, um spiegelbildlich gesellschaftlich erwünschte Phänomene wie Wachstum, Wohlstand oder Wissensvermehrung auf Leistungskonkurrenz und mithin auf funktionale Wettbewerbsanreize zurückzuführen.

Folglich ist Wettbewerb nur rein instrumentell zu legitimieren: nicht als Selbstzweck, sondern ausschließlich als Mittel, nämlich als Mittel zur Setzung

---

<sup>9</sup> Vgl. Baumol (2002).

<sup>10</sup> Für die Ausarbeitung dieses Arguments vgl. Pies (2001; S. 155-176).

<sup>11</sup> Bei Adam Smith (1776, 1978; S. 17) liest man: „Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers und Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen.“

funktionaler Verhaltensanreize. Dies bedeutet aber zugleich, dass man auf eine Situation dysfunktionaler Anreize nicht notwendig mit dem Ruf nach einer Außerkraftsetzung des Wettbewerbs reagieren muss – oder gar mit dem Ruf nach einem Ablassen von der Verfolgung eigener Interessen. Vielmehr kann man auch so reagieren, dass man nach einer besseren Inkraftsetzung des Wettbewerbs sucht, und zwar mittels institutioneller Reformen, die den Wettbewerb funktional ausrichten und so der Logik zur Geltung verhelfen, eigeninteressiertes Verhalten in den Dienst anderer Menschen treten zu lassen und es so letztlich für moralische Anliegen institutionell einzuspannen.<sup>12</sup>

### 3. Unternehmensethik: Moral als Produktionsfaktor

Nicht nur für die Fragestellung der Wirtschaftsethik, sondern auch für die Fragestellung der Unternehmensethik ist es zweckmäßig, eine ökonomische Methode zugrunde zu legen – genauer: eine rational-choice-basierte Analyse der Anreizwirkungen institutioneller Arrangements, und zwar aus folgendem Grund: Will man – der ethischen Heuristik folgend – einen bestimmten Interessenkonflikt als prinzipiell auflösbar denken, dann muss der konfliktäre Status quo als eine Situation aufgefasst werden, in der es ein inhärentes Win-Win-Potential gibt, das derzeit noch nicht ausgeschöpft wird. Die Ökonomik rekonstruiert solche Situationen als soziale Dilemmata und liefert damit einer ethisch reflektierten Moralsemantik die sozialstrukturellen Grundlagen. Im Klartext: Die Ethik kann ihr Geschäft als Suchanweiser für Konfliktlösungen – ihr Geschäft als Theorie für die Praxis – kompetenter verfolgen, wenn sie sich die sozialstrukturellen Erkenntnisse der Ökonomik zunutze macht, wie sich soziale Dilemmata institutionell gestalten lassen, so dass man sie gezielt – je nach Problem – einrichten oder überwinden kann.

Im Hinblick auf soziale Dilemmata – also im Hinblick auf Situationen mit einem unausgeschöpften Potential wechselseitiger Besserstellung – unterscheidet die Ökonomik zwischen symmetrischen und asymmetrischen Anreizkonstellationen.

Im einseitigen Dilemma besteht Asymmetrie. Spieler A kann Spieler B ausbeuten, nicht jedoch umgekehrt. Beide Spieler bleiben kollektiv unter ihren Möglichkeiten, weil B – die Ausbeutung durch A antizipierend – bestimmte Handlungen unterlässt, die zum beiderseitigen Vorteil wären. Der Ausweg aus diesem Dilemma besteht in einer individuellen Bindung des A: Macht er seinen Verzicht auf die Ausbeutungsoption glaubwürdig, so veranlasst er B zu einem Verhalten, durch das sich beide besser stellen.

Im wechselseitigen Dilemma besteht Symmetrie. Hier können sich alle Spieler gegenseitig ausbeuten. Die Spieler bleiben kollektiv unter ihren Möglichkeiten, weil jeder sich so verhält, wie er es von dem anderen befürchtet. In dieser Situation hilft

---

<sup>12</sup> Eine sehr treffende Formulierung dieses auf die ökonomischen Klassiker zurückgehenden Gedankens findet man bei Hegel (1821, 1993; Zusatz zu §182, S. 339 f.): „In der bürgerlichen Gesellschaft ist jeder sich Zweck, alles andere ist ihm nichts. Aber ohne Beziehung auf andere kann er den Umfang seiner Zwecke nicht erreichen; diese anderen sind daher Mittel zum Zweck des Besonderen. Aber der besondere Zweck gibt sich durch die Beziehung auf andere die Form der Allgemeinheit und befriedigt sich, indem er zugleich das Wohl des anderen mit befriedigt.“ Und weiter heißt es bei Hegel (1821, 1993; Zusatz zu §184, S. 341): „Meinen Zweck befördernd, befördere ich das Allgemeine, und dieses befördert wiederum meinen Zweck.“

keine individuelle Bindung, sondern nur eine kollektive Bindung: Alle Spieler müssen mit Anreizen konfrontiert werden, ihr Verhalten simultan zu ändern.

((1)) Unterscheidet man neben der individuellen und der kollektiven Bindung noch zwischen einer Selbstbindung und einem Bindungsservice für andere, so lassen sich insgesamt vier Fälle unterscheiden, wie Unternehmen Moral als Produktionsfaktor einsetzen können. Für jeden dieser Fälle wird im Folgenden ein paradigmatisches Beispiel angeführt.

- Im Jahr 1853 richtet Krupp in Essen eine betriebliche Krankenversicherung und im Jahr 1855 eine betriebliche Pensionskasse für die Mitarbeiter ein. Zudem engagiert sich das Unternehmen im Bau von Arbeitersiedlungen, in der Versorgung der Arbeiter mit Lebensmitteln und in der Betreuung der Arbeiterkinder in Kindergärten und Schulen. Im Kern handelt es sich um protostaatliche Dienstleistungen. Krupp organisiert kollektives Handeln: Das Unternehmen bietet den Mitarbeitern einen Bindungsservice, durch den sie in den Genuss öffentlicher Güter gelangen, die ihnen sonst aufgrund des Trittbrettfahrerproblems – nach dem Muster wechselseitiger Ausbeutung – vorenthalten blieben. Seitdem ist man in Essen stolz darauf, ‚Kruppianer‘ zu sein.
- Die modernen Programme für Mikrokredite reagieren auf Kreditrationierung im ländlichen Raum. Sie transferieren das Prinzip des deutschen Genossenschaftswesens aus dem 19. Jahrhundert auf zeitgemäße Art und Weise in heutige Entwicklungsländer und deren dörfliche Sozialstrukturen. Wie einst die Bildung von Genossenschaften, setzt die Organisation dezentraler Kreditringe auf eine gemeinschaftsbasierte Selbstselektion und Selbstdisziplinierung: Für die Kreditwürdigkeitsprüfung werden lokale Informationspools angezapft, und die Kreditvergabe bedient sich starker informaler Sanktionen zur Kreditrückzahlung. Mikrokreditprogramme sind darauf zugeschnitten, ihren ansonsten kreditrationierten Kunden zu ermöglichen, das moralische Versprechen, den Kredit wirklich bedienen zu wollen, durch institutionelle Vorkehrungen glaubwürdig zu machen. Und das geht so: Potentielle Kreditnehmer(innen) schließen sich zu einem Kreditring zusammen und kontrollieren sich wechselseitig. Weil die Bank ihren Kredit an die Mitglieder des Rings nur schrittweise vergibt, und zwar so, dass die ersten Mitglieder ihren Kredit zurückzahlen müssen, bevor die nächsten in der Kette ihren Kredit ausgezahlt bekommen, wird auf die ersten Mitglieder ein starker Gruppendruck ausgeübt, den Kredit tatsächlich zurückzuzahlen. Auf diese Weise wird es jedem Beteiligten möglich, sein individuelles Rückzahlungsversprechen tatsächlich glaubwürdig zu machen.
- Im Jahr 1914 kündigte Henry Ford öffentlich an, den 5\$-Arbeitstag einzuführen und damit den Industrielohn pro Tag glatt zu verdoppeln. Der Hintergrund: Zur damaligen Zeit gab es vornehmlich Wanderarbeiter. Deshalb hatte Ford mit einer extrem hohen Fluktuationsrate zu kämpfen. Dies war nachteilig für die Fließbandproduktion. Um sich das Produktivitätspotential dieser technischen Innovation anzueignen, benötigte Ford Teams, deren Mitglieder sich aufeinander einstellen und dauerhaft zusammenarbeiten. Hierzu leistete Fords Lohnpolitik einen wesentlichen Beitrag. Sie war kein Opfer, sondern eine Investition – mit positiver Rendite: Die starke Lohnerhöhung löste auf Seiten der Belegschaft produktive

Reaktionen aus, von denen Ford nachhaltig profitiert hat. Durch die individuelle Selbstbindung des Unternehmens, den Lohn zu verdoppeln, wurde eine wechselseitige Besserstellung realisiert.

- Ein Unternehmen, das nach hohen ökologischen oder sozialen Standards produzieren will, muss dafür zusätzliche Kosten aufwenden. In der Marktwirtschaft rechnet sich das nur dann, wenn den höheren Kosten auch entsprechend höhere Erträge gegenüberstehen. Es rechnet sich also nur dann, wenn es gelingt, eine höhere Zahlungsbereitschaft bei den Kunden zu mobilisieren. In der Realität begegnet hierbei das Problem, dass Kunden oft nicht selbst beurteilen können, ob Produkte und Produktionsprozesse wirklich den hohen Standards entsprechen. Ein bloßes Versprechen reicht da nicht. Es muss glaubwürdig sein. Und zugleich muss verhindert werden, dass Konkurrenten, die nach niedrigeren Standards produzieren, von der höheren Zahlungsbereitschaft profitieren, ohne die entsprechenden Kosten zu tragen. Eine marktwirtschaftliche Lösung für dieses Trittbrettfahrer-Problem besteht in kollektiven Selbstbindungen, z.B. in Form von Branchenvereinbarungen oder Produktlabels, die sich von unabhängiger Seite kontrollieren und zertifizieren lassen. So entsteht eine Marke, die die höhere Zahlungsbereitschaft der Kunden exklusiv auf jene Unternehmen lenkt, die sich die höheren Standards tatsächlich zu Eigen machen.

((2)) Abbildung 3 ordnet diese vier Fälle ein. Gemeinsam ist ihnen, dass gezeigt werden kann, inwiefern moralische Bindungen geradezu zum Kerngeschäft eines Unternehmens gehören können, indem sie helfen, ein Interaktionsproblem zu lösen und so eine Wertschöpfung zu generieren, die sich in der Gewinnkalkulation des Unternehmens positiv niederschlägt.

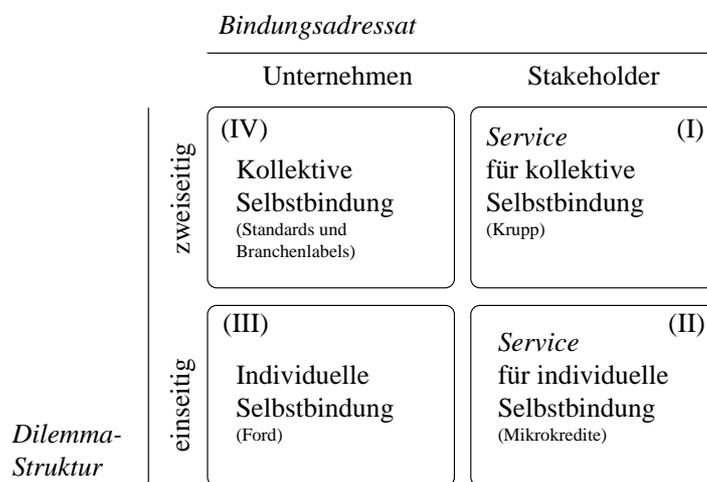


Abbildung 3: Moral als Produktionsfaktor: vier Fälle

- Krupp stellt für seine Mitarbeiter öffentliche Güter bereit. Er befreit sie aus einem wechselseitigen Dilemma, indem er eine protostaatliche Aufgabe übernimmt. Es handelt sich um den paradigmatischen Fall eines Bindungsservice, durch den ein Unternehmen seinen Mitarbeitern zu einer ganzen Anzahl kollektiver Selbstbindungen verhilft und gerade dadurch

für sich selbst positive Produktivitätseffekte erzielt. Krupp profitiert von der besseren Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter, die ihre eigene Zukunft mit der des Unternehmens verbinden.

- Mikrokreditprogramme verwenden sozialen Gruppendruck als informales Substitut für die formale Institution eines Kreditvertrags, der an die Verfügbarkeit eines Pfands und an eine funktionierende rechtliche Infrastruktur gebunden ist. Es handelt sich um den paradigmatischen Fall eines Bindungsservice, durch den Unternehmen ihren Kunden zu einer je individuellen Selbstbindung verhelfen und dadurch Geschäfte ermöglichen, die sonst durch Fehlanreize gefährdet wären und deshalb unterbleiben würden.
- Ford verspricht eine Lohnerhöhung und löst damit produktive Reaktionen bei seinen Arbeitnehmern aus. Dies ist der paradigmatische Fall einer individuellen Selbstbindung, mit der ein Unternehmen sich selbst aus einem einseitigen Dilemma befreit und so – durch einen Akt kreativer Wertschöpfung – nicht nur sich selbst, sondern auch seinen Interaktionspartnern einen Vorteil verschafft.
- Standards und Branchenlabel organisieren Glaubwürdigkeit für eine besondere Qualität von Produkten und/oder Produktionsverfahren. Dies ist der paradigmatische Fall einer kollektiven Selbstbindung, mit deren Hilfe Unternehmen eine höhere Zahlungsbereitschaft für ihre Leistungen am Markt erzielen können, indem sie ihre Konkurrenten mit ‚ins Boot‘ holen.

((3)) Die anhand dieser vier Beispiele entwickelte Systematik kann dazu verwendet werden, neue Management-Instrumente wie z.B. Verhaltenskodizes kritisch zu analysieren, um ihre Möglichkeiten und Grenzen besser zu verstehen und dann auch besser zu nutzen.<sup>13</sup>

- Mit einem Verhaltenskodex kann sich ein Unternehmen gegenüber allen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) selbst binden. Es kann Versprechen formulieren, an denen es sich messen lassen will. Diese Versprechen erlangen dadurch Glaubwürdigkeit, dass sich das Unternehmen durch die öffentliche Kommunikation einen bestimmten Standard als verpflichtend selbst auferlegt.
- Mit einem Verhaltenskodex kann ein Unternehmen den eigenen Stakeholdern einen Bindungsservice anbieten. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die Mitarbeiter des Unternehmens.
  - Viele Verhaltenskodizes bestimmen, dass mit den Vermögensgegenständen des Unternehmens sorgfältig umzugehen und dass privater Missbrauch zu vermeiden ist. Mit einer solchen Kommunikation wird ein Fokuspunkt gesetzt, der Erwartungen formuliert, transparent macht, mit Sanktionen verknüpft und damit den Mitarbeitern hilft, eine kollektive Selbstschädigung zu vermeiden.
  - Viele Verhaltenskodizes sehen anonyme Meldeverfahren vor. Mit ihrer Hilfe können Missstände oder Verdachtsmomente – etwa im Fall von Korruption – mitgeteilt werden, ohne dass der einzelne Informant befürchten muss, Opfer von Repressalien zu werden.

---

<sup>13</sup> Vgl. Beckmann und Pies (2007).

Damit wird ein Dilemma etabliert: Korrupte Mitarbeiter können nicht länger darauf setzen, dass Mitwisser im Unternehmen aus Angst oder aus falsch verstandener Loyalität ihr Wissen verschweigen. Anstelle von Vertrauen wird hier punktuell Misstrauen programmiert – mit einer stark präventiven Wirkung.

- In der Praxis enthalten Verhaltenskodizes auch zahlreiche Versprechen, die nicht glaubwürdig sind, weil sie eine kollektive Bindung des Unternehmens voraussetzen. Solche Versprechen unterminieren die Effizienz des Instruments und stellen generell in Frage, ob das Unternehmen ein integrierter Akteur ist. Insofern sind hier in der Praxis Lernprozesse zu beobachten, zu denen die Unternehmensethik theoretische Orientierungsbeiträge zu leisten vermag, indem sie herausarbeitet, für welche Problemlagen ein Verhaltenskodex geeignet ist – und für welche eben nicht.

((4)) Die ordonomisch entwickelte Unternehmensethik weist mehrere spezifische Eigenschaften auf, von denen vier es verdienen, hier besonders hervorgehoben zu werden. Die folgende Charakterisierung verdeutlicht, inwiefern diese Unternehmensethik anschlussfähig ist an die Literaturen und Diskurse zur Ordnungstheorie der Marktwirtschaft, zur Theorie der Unternehmung, zur Stakeholder-Theorie und zur Theorie des strategischen Managements:

- Im ordonomischen Theoriedesign ist die Unternehmensethik in eine Wirtschaftsethik eingebettet und deshalb marktwirtschaftskonform. Sie setzt die moralische Legitimation wettbewerblich verfasster Märkte als wirtschaftsethische Erkenntnisleistung voraus. Bei situativ auftretenden Widersprüchen zwischen Eigeninteresse und Moral fragt diese Unternehmensethik daher nicht, wie sich die Logik des Marktes – und sei es auch noch so punktuell oder partiell – außer Kraft setzen lässt. Sie fragt vielmehr, wie sich – um moralischer Ziele willen! – die Logik des Marktes in Kraft setzen lässt und was Unternehmen hierzu beitragen können. Dabei wird durchgängig in Rechnung gestellt, dass Unternehmen im Wettbewerb stehen und dass sie ihre Existenz – aber auch: ihre gesellschaftliche Funktionalität! – aufs Spiel setzen, wenn sie in ihrem Gewinnstreben nachließen. Daraus folgt zwingend ein Verzicht auf Appelle, die ein Unternehmen – zu Ende gedacht – zur Selbstopferung aufrufen, und zwar ganz gemäß der traditionellen Maxime, dass es jenseits des Könnens kein Sollen gibt: *ultra posse nemo obligatur*.<sup>14</sup>
- Im ordonomischen Theoriedesign werden Unternehmen legitimiert als Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Auftrag. Diese Unternehmensethik fokussiert die Perspektive darauf, dass und wie Unternehmen Moral als Produktionsfaktor einsetzen können: dass und wie sie durch moralische Bindungen Interaktionsprobleme zu lösen vermögen, die zur Wertschöpfung beitragen und mithin ein Win-Win-Potential freisetzen. Dies schlägt auch auf die Legitimation des Gewinnprinzips durch: Das

---

<sup>14</sup> Dieser Gedanke findet sich bereits im Corpus Iuris Civilis des römischen Rechts. In den Digesten (50, 17, 185) schreibt Aulus Cornelius Celsus um 100 n. Chr.: „*Impossibilium nulla obligatio est.*“ Vgl. Spruit (2001; S. 985). Pointiert zugespitzt, lautet die deutsche Übersetzung: Sollen impliziert Können.

unternehmerische Gewinnstreben ist der Motor des Systems.<sup>15</sup> Eine systemkonforme Ethik hat daher nicht zu fordern – und schon gar nicht als Pflicht anzumahnen –, dass das Gewinnstreben abgeschwächt und der Gewinn philanthropisch verwendet werden solle, so als müsse eine Kompensation für ein gewährtes Privileg oder gar eine Wiedergutmachung erbracht werden. Auf einem wettbewerblich funktionierenden Markt sind Gewinne vielmehr ein Signal (und eine Belohnung) dafür, dass es einem Unternehmen durch Leistungskonkurrenz gelungen ist, für die eigenen Produkte eine freiwillige Zahlungsbereitschaft zu aktivieren, die die Kosten und mithin den gesellschaftlichen Ressourcenverzehr der Leistungserbringung übersteigt.

- Im ordonomischen Theoriedesign wird Wertschöpfung als wechselseitige Besserstellung interpretiert: Zwar stehen Unternehmen im Wettbewerb miteinander, doch ist ihr eigentliches Geschäft kooperativer Natur. Unternehmen organisieren eine Zusammenarbeit, die für alle Beteiligten, die daran freiwillig teilnehmen, als individuell vorteilhaft erwartet werden muss. Nachhaltiger Erfolg stellt sich nur dort ein, wo diese Erwartungen nicht systematisch enttäuscht werden. Deshalb sind Unternehmen existenziell darauf angewiesen, (Sozial-)Partnerschaften zu pflegen und mit ihren Partnern gemeinsam auszuloten, wo mögliche Interessenkonflikte liegen und wie sich solche Konflikte bestmöglich aussteuern lassen, damit die Partnerschaft im gemeinsamen Interesse kontiniert werden kann. In diesem Sinne ist die Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen konstitutiv für den Shareholder-Value. Nachhaltiges Gewinnstreben setzt partnerschaftliche Kooperation voraus.<sup>16</sup>
- Im ordonomischen Theoriedesign ist die Unternehmensethik darauf zugeschnitten, das Potential für eine wechselseitige Besserstellung auf die Sozialstruktur eines sozialen Dilemmas zurückzuführen: auf die Logik einer Situation anreizbedingter Ineffizienz. Unternehmen können diese Ineffizienz mittels moralischer Bindungen individueller oder kollektiver Natur abbauen (helfen) und so in ihrem eigentlichen Kerngeschäft Moral als Produktionsfaktor einsetzen. Mit dieser Perspektive leitet die Unternehmensethik dazu an, strategisches Management als Management sozialer Dilemmata zu konzipieren. Die Lösung des Implementierungsproblems wird daher nicht dem Zufall überlassen; sie ist vom Theoriedesign vorprogrammiert. Ebenfalls vorprogrammiert ist die Anschlussfähigkeit einer solchen Unternehmensethik an die Ausbildung von Führungskräften. Sie können hier lernen, wie man mittels moralischer Bindungen Wertschöpfung organisiert.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Übersetzt man diese Funktionalbetrachtung ‚in terms of morality‘, so kann man im Hinblick auf einen wettbewerblich verfassten Markt zugespitzt formulieren: Im Leistungswettbewerb ist unternehmerisches Gewinnstreben moralische Pflicht.

<sup>16</sup> Vgl. z.B. Mackenbrock (2006).

<sup>17</sup> In ihrem Grünbuch identifizierte die Europäische Kommission (2001) einen „dringenden Bedarf, das Konzept der sozialen Verantwortung der Unternehmen in die Fortbildung von Managern und Arbeitnehmern zu integrieren und damit die künftigen Qualifikationsanforderungen an Manager und Arbeitnehmer zu antizipieren“. Vgl. hierzu auch die aktualisierte Forderung der European Commission (2006). In ähnlicher Weise hat jüngst der Generalsekretär der Vereinten Nationen, Ban Ki-Moon, die Universitäten weltweit aufgerufen, sich die „Principles for Responsible Management

((5)) Der unternehmensethische Beitrag zur Ausbildung von Führungskräften zielt auf die Vermittlung spezifischer Kompetenzen für ein strategisches Management.<sup>18</sup> Während – vereinfacht gesagt – das operative Management damit befasst ist, die Spielzüge des Unternehmens zu optimieren, gestaltet das strategische Management die Spielregeln, also die Rahmenbedingungen, die einen reibungslosen Ablauf der Betriebsprozesse allererst ermöglichen. In diesem Sinne lässt sich das strategische Management als ein Beziehungsmanagement auffassen, das die Interaktionen zwischen dem Unternehmen als korporativem Akteur und seinen Stakeholdern regelt. Als Stakeholder sind alle potentiellen Kooperationspartner des Unternehmens aufzufassen, einschließlich der Konkurrenten, die ja – jenseits einer illegalen (und illegitimen) Kartellbildung – als Partner für kollektive Selbstbindungen in Frage kommen. Abbildung 4 vermittelt einen Überblick über die unternehmensethischen Kompetenzen für das strategische Management eines Unternehmens als korporativer Akteur.

Vor diesem Hintergrund können vier Ebenen identifiziert werden, auf denen die Unternehmensethik wichtige Beiträge zum strategischen Management leisten kann, sei es in Form neuer Aufgabenzuweisungen (Ebenen 1 und 4), sei es in Form neuer Akzente für bereits etablierte Aufgabenzuweisungen (Ebenen 2 und 3).

Ebene 4: Manager benötigen *Rezeptionskompetenz*: Sie müssen mit der Idee – und mit den diversen Optionen zur praktischen Umsetzung der Idee – vertraut gemacht werden, durch Stakeholder-Dialoge ihre Unternehmung als Organisation für die Bedürfnisse aller wichtigen Kooperationspartner zu sensibilisieren. Der ökonomische Sinn solcher Dialoge besteht darin, dass sich das Management mit den Kooperationspartnern des Unternehmens darüber verständigt, wo mögliche Interessenkonflikte vorliegen, die es auszusteuern gilt – und wo es gemeinsame Interessen gibt, die man im Sinne einer Konsensstrategie zur Wertschöpfung im wechselseitigen Vorteil verfolgen will. Rezeptionskompetenz meint die Fähigkeit des Managements, mit allen für den Wertschöpfungsprozess relevanten Akteuren – mit Kapitalgebern, Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, aber auch mit kritisch eingestellten (zivil-)gesellschaftlichen Akteuren – in einen gedanklichen Austausch einzutreten, durch den die Organisation sensibel wird für unterschiedliche (und z.T. durchaus inkommensurable) Sichtweisen und Anliegen.

---

Education“ des Global Compact der Vereinten Nationen zu Eigen zu machen. Vgl. hierzu UN Global Compact (2007). Vor diesem Hintergrund ist es von entscheidender praktischer Bedeutung – und mithin gleichsam eine Qualitätsanforderung an die Theoriebildung –, dass die Wirtschaftsethik und erst Recht die Unternehmensethik kategorial und konzeptionell anschlussfähig ist an solche Wissenschaftsdisziplinen, die bei der Ausbildung von Führungskräften eine wichtige Rolle spielen. Insofern kommt der Anschlussfähigkeit an die betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre ein ganz besonderer Stellenwert zu. Unternehmensethik darf hier nicht als Fremdkörper auftreten (und dann als solcher abgestoßen werden).

<sup>18</sup> Vgl. Pies, Hielscher und Beckmann (2007). Dieser Ansatz beansprucht nicht, die Studierenden zu besseren Menschen zu erziehen. Deshalb kommt er ohne moralische Indoktrination und insbesondere ohne erhobenen Zeigefinger aus. Vielmehr zielt dieser Ansatz darauf ab, die Studierenden zu besseren Managern auszubilden: Unterstellt wird, dass Manager sich moralisch verhalten *wollen* und dass sie sich im Angesicht von Fehlanreizen nicht immer moralisch verhalten *können*, ohne gravierende Wettbewerbsnachteile – sei es für das Unternehmen, sei es für sich persönlich – in Kauf zu nehmen. Die Korrektur solcher Fehlanreize ist eine zentrale Aufgabe für Führungskräfte. Hier ist strategisches Management gefordert. Dafür benötigen Führungskräfte spezifische Kompetenzen. Zu deren Vermittlung kann eine ökonomische Theorie der Moral – wie sogleich gezeigt wird – signifikante Beiträge leisten.

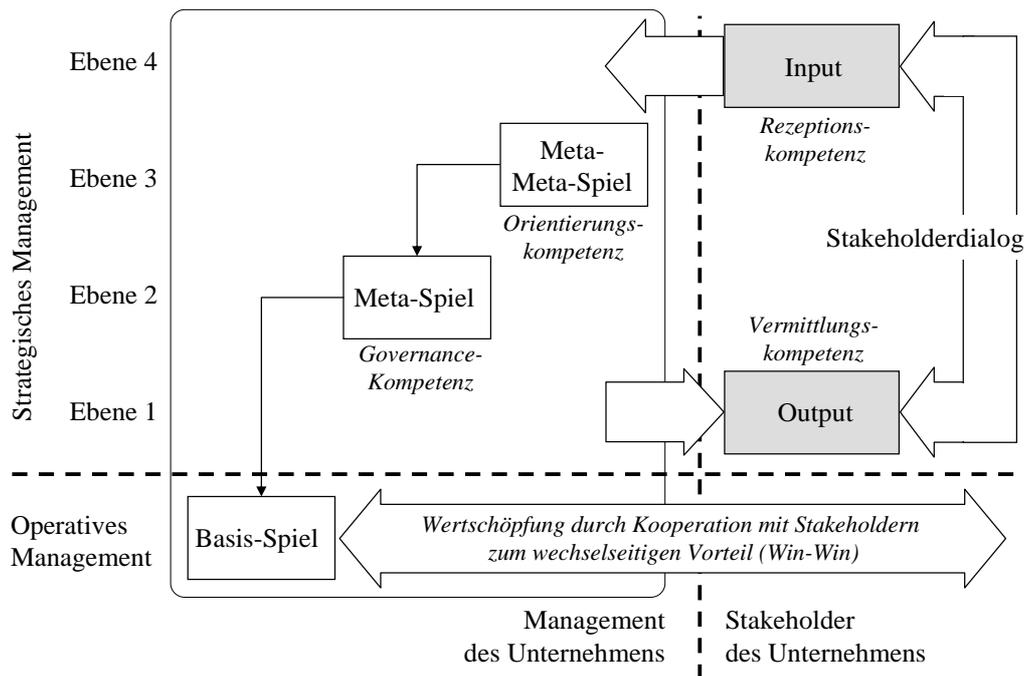


Abbildung 4: Unternehmensethische Kompetenzen für das strategische Management korporativer Akteure

Ebene 3: Manager benötigen *Orientierungskompetenz*: Sie müssen verstärkt lernen, das abstrakte Formalziel der Gewinnmaximierung inhaltlich so zu konkretisieren, dass das Unternehmen im Markt strategisch positioniert wird. Hierfür bedarf es einer Vision, die das Unternehmen als Organisation mit einem Selbstverständnis ausstattet und für Orientierung sorgt. Orientierungskompetenz meint die Fähigkeit des Managements, das Unternehmen so auszurichten, dass es eine eigene Identität, ja einen eigenen Charakter ausbildet. Das Unternehmen braucht gleichsam einen inneren Kompass, mit dem es durch das Marktgeschehen navigieren kann. Dieser Kompass muss auf Wertschöpfungspotentiale ausgerichtet sein. Hierbei kann das Denken in Dilemmastrukturen helfen: Hat das Management gelernt, Problemsituationen als soziale Dilemmata zu identifizieren, so versetzt dies das Unternehmen als korporativen Akteur in den Stand, sich – unter der Maxime unternehmerischen Gewinnstrebens zum wechselseitigen Vorteil – mit den Stakeholdern über gemeinsame Ziele (und Projekte) zu verständigen.

Ebene 2: Manager benötigen *Governance-Kompetenz*: Sie müssen verstärkt lernen, den betrieblichen Wertschöpfungsprozess durch differenzierte Anreize zu steuern. Die Steuerungsinstrumente können formaler oder informaler Art sein. Im ersten Fall steuert man über Verträge, im zweiten Fall über ein kulturelles Erwartungsmanagement, etwa mit Hilfe von Verhaltenskodizes. Neben solchen Governance-Prozessen organisationsinterner Regelsetzung müssen Manager aber auch lernen, im Fall von Ordnungsdefiziten an New-Governance-Prozessen gesellschaftlicher Regelsetzung konstruktiv teilzunehmen. Nur so können sie dazu beitragen, dass Unternehmen nicht immer nur als Teil des Problems, sondern zunehmend als Teil der Lösung wahrgenommen, ernstgenommen und wertgeschätzt werden. Governance-Kompetenz meint die Fähigkeit des Managements, Problem- und Konfliktsituationen durch eine

geeignete (Re-)Formierung von Anreizen überwinden zu können – sei es im Alleingang des Unternehmens (individuelle Bindung), sei es in Partnerschaft mit anderen Akteuren (kollektive Bindung). Governance-Kompetenz zielt auf die institutionelle Einrichtung produktiver Wertschöpfungsspiele.

Ebene 1: Manager benötigen *Vermittlungskompetenz*: Sie müssen lernen, funktionale Problemlösungen in unterschiedliche Semantiken zu übersetzen, damit unternehmerisches Handeln – organisationsintern und organisationsextern – so kommuniziert wird, dass es für die Stakeholder nachvollziehbar wird. Nur im Rahmen einer Begründungskultur lassen sich die Kooperationspartner für eine Zusammenarbeit zum wechselseitigen Vorteil gewinnen. Vermittlungskompetenz meint die Fähigkeit des Managements, die Interessen des Unternehmens vertreten und hierfür im Namen der Organisation überzeugend Rede und Antwort stehen zu können. Nur auf dieser Basis lassen sich die Win-Win-Potentiale mit den Stakeholdern des Unternehmens ausloten. Vermittlungskompetenz bedeutet zudem, dass Führungskräfte Argumente zu formulieren vermögen, die anschlussfähig sind an das moralische Selbstverständnis der Bürger. Hierzu gehört, begründet Auskunft geben zu können

- über die moralische Qualität der wettbewerblich verfassten Marktwirtschaft,
- über den gesellschaftlichen Status des Unternehmens als Organisation und seinen gesellschaftlichen Auftrag zur Lösung von Problemen durch innovative Wertschöpfung,
- über die Aufgabe der Manager, das Unternehmen als korporativen Akteur (Corporate Citizen) zur Übernahme von Ordnungsverantwortung in gesellschaftlichen Regelfindungsdiskursen und Regelsetzungsprozessen zu aktivieren, und
- über die funktionale und zugleich moralische Rechtfertigung des Gewinnprinzips aufgrund seiner Anreizwirkungen im marktlichen Wettbewerb und aufgrund der daraus folgenden Vorteile für die gesamte Gesellschaft.

#### 4. Zwei Herausforderungen für die Ethik

((1)) Ein bis heute – nota bene: völlig zu Recht! – immer noch maßgeblicher Theorie-Entwurf für das angemessene Paradigma philosophischer Ethik stammt von Aristoteles. Sein tugendethischer Ansatz bestimmt den Charakter des einzelnen als systematischen Ort der Moral. Dieser Charakter wird geprägt durch Handlungen, die dem tugendhaften Menschen durch eine (von Reflexion begleitete) Gewohnheitsbildung zur zweiten Natur werden. Diese Theorie ist historisch situiert. Für die Ausprägung eines moralischen Charakters weist Aristoteles der politischen Gemeinschaft der Polis im antiken Athen eine entscheidende Bedeutung zu. Es ist die Gemeinschaft der Bürger, die den einzelnen – je nachdem: positiv oder negativ – sanktioniert: durch die informale Kommunikation von Achtung bzw. Missachtung. Die Polis setzt so Anreize für das tugendhafte Verhalten und mithin für den Tugenderwerb des einzelnen.

Interessant und maßgebend ist das aristotelische Ethikparadigma, weil es Begründung und Implementierung von Moral als eins denkt – zwei Aspekte, die in Ansätzen moderner Ethik zumeist strikt getrennt werden, wobei man sich dann auf Begründung kapriziert und die Implementierung vernachlässigt. Bei Aristoteles sind Begründung und Implementierung eins, weil die Begründung als Implementierungs-

anreiz fungiert. Auf die Frage, warum der einzelne moralisch handeln und so Tugend erwerben solle, kann Aristoteles antworten, dass der einzelne nur so seiner Bestimmung als Person gerecht werden kann: Ohne die Achtung der Mitbürger sei Glückseligkeit für den Menschen als *zoon politikon* nicht zu haben.<sup>19</sup>

Besonders bemerkenswert ist, dass Aristoteles seinem Theoriedesign eine Harmoniethese unterlegt, derzufolge das Interesse des einzelnen mit dem Interesse der Polis zusammenfällt. Die Polis benötigt den tugendhaften Bürger, um funktionieren zu können; und umgekehrt benötigt der einzelne Bürger die Anerkennung der Polis, um das in seiner Person angelegte menschliche Potential zur vollen Entfaltung bringen zu können. Beide sind aufeinander angewiesen, und deshalb stabilisiert sich bei Aristoteles die tugendhafte Moral in der Interessenkonvergenz von Individuum und Gemeinschaft.

((2)) Aus heutiger Sicht ist dieser antike Ansatz natürlich mit einigen Hypothesen belastet. Die aristotelische Ethik hat einen sehr beschränkten Adressatenkreis. Sie gilt nur für die reichen Männer Athens, nicht aber für Frauen, Kinder, Sklaven und Fremde. Zudem arbeitet Aristoteles mit einem inhaltlich ausbuchstabierten Begriff individueller Glückseligkeit, der für alle Bürger der Polis verbindlich zu sein beansprucht. Für eine moderne Ethik hingegen muss das „Faktum des Pluralismus“ als verbindlich angesehen werden. John Rawls bezeichnet damit einen unhintergehbaren Standard für die Theoriebildung.<sup>20</sup> Danach ist unbedingt davon auszugehen, dass es über eine für alle verbindliche „Konzeption des Guten“ keine vernünftige Einigung (mehr) geben kann, weil die modernen Prozesse von Individualisierung und Pluralisierung jeder Art von Wertekonsens unwiderruflich den Boden entzogen haben.

Vor diesem Hintergrund ist die ökonomische Theorie der Moral – nur! – in *einem* ganz bestimmten Sinne neo-aristotelisch. Sie will jene Harmonie zwischen Eigeninteressen und Fremdinteressen situativ wieder herstellen, die im aristotelischen Paradigma – oft stillschweigend – als durch die Polis verbürgt vorausgesetzt ist. Methodisch betrachtet, zielt die ökonomische Theorie der Moral auf eine systematische Re-Integration von Begründung und Implementierung, indem sie – neo-aristotelisch – die Begründung als Implementationsanreiz einsetzt: Für Aristoteles wäre es nicht klug, wollte der einzelne darauf verzichten, sein Potential als Person zur vollen Entfaltung zu bringen. Analog wäre es aus der Perspektive einer ökonomischen Theorie der Moral nicht klug, wollte man darauf verzichten, ein mögliches Win-Win-Potential auszuschöpfen. Die Begründung von Moral aus einem Interesse an wechselseitiger Besserstellung verspricht eine Gratifikation, die auszuschlagen gerade nicht von Vorteil wäre. In diesem Sinne re-aktualisiert die ökonomische Theorie der Moral den klugheitsethischen Aspekt des aristotelischen Paradigmas.

Es ist aufschlussreich, zwei weitere Punkte zu markieren, an denen sich die Theorie-Entwürfe unterscheiden. Die ökonomische Theorie der Moral ist gleich in einem doppelten Sinn keine Individualethik, sondern eine Institutionenethik: Die Wirtschaftsethik hat eine ordnungsethische, die Unternehmensethik hingegen eine organisationsethische Ausrichtung. Damit verbinden sich zwei Herausforderungen für die philosophische Ethik. Dies gilt es nun zu erläutern.

---

<sup>19</sup> Sehr treffend ist die Kennzeichnung von Rawls (2000; S. 4): „Aristotle meets the criticism of acting justly not by saying that we should sacrifice our own good to the claims of justice, but by saying that we lose our own good if we reject those claims.“

<sup>20</sup> Vgl. Rawls (1993) sowie als Überblick Pies (1995a) und (1995b).

((3)) Der antike Ethos-Begriff enthält drei Bedeutungsebenen. Erstens meint Ethos den Wohnort einer Gemeinschaft; zweitens die Sitten und Gebräuche, die an diesem Wohnort üblich sind; und drittens die Charaktereigenschaften der Menschen, die unter diesen Sitten und Gebräuchen zu leben gewohnt sind. In philosophischen Ethiken ist es weit verbreitet, den systematischen Ort der Moral auf dieser dritten Ebene anzusetzen. Und die typische Frage solcher Individualethiken lautet dann: Warum sollte sich der einzelne moralisch verhalten?

Die ökonomische Theorie der Moral folgt einer anderen Problemstellung: Sie geht davon aus, dass die einzelnen Individuen sich durchaus moralisch verhalten *wollen*. Fraglich ist nur, ob sie sich unter den gegebenen Anreizbedingungen im Wettbewerb auch moralisch verhalten *können*. Folglich fokussiert sie auf diese Bedingungen und erklärt deshalb: Im Wettbewerb avanciert die institutionelle Rahmenordnung zum systematischen Ort der Moral. Hier erfolgt also eine Zuschreibung auf Regeln und mithin auf die zweite Bedeutungsebene des Ethosbegriffs. Wirtschaftsethik ist Ordnungsethik.

Die ökonomische Theorie der Moral fragt nicht: Was soll ich tun? Sondern sie stellt die Doppelfrage: Was können wir wollen? Und was wollen wir können? Beide Fragen zielen auf die Regelebene sozialer Interaktionen. Die erste Frage leitet die Suche nach einer Antwort, welche ein gemeinsames Ziel als Regelkonsens formuliert. Die zweite Frage leitet die Suche nach Optionen, wie der Regelkonsens in institutionelle Arrangements überführt werden kann. Bei beiden Fragestellungen fungiert Moral als Heuristik. Damit verbinden sich zwei Pointen.

Die erste Pointe besteht darin, dass nicht ein vermeintlicher Wertekonsens zum Dreh- und Angelpunkt der Theoriekonzeption gemacht wird, sondern ein Regelkonsens. Dies markiert einen höchst folgenreichen Unterschied: Während ein Wertekonsens durch forcierten Pluralismus gefährdet wird, gewinnt ein Regelkonsens durch Pluralismus an Stabilität. Konfligierende Handlungsinteressen *konstituieren* ein gemeinsames Regelinteresse.

Die zweite Pointe besteht darin, dass das neo-aristotelische Harmonieparadigma explizit vom Konflikt (und mithin von einem Bedarf nach orthogonaler Positionierung) ausgeht und Normativität nun nicht – als exogene Größe – von außen an diesen Konflikt heranträgt, um ihn zu besänftigen, sondern geradewegs umgekehrt verfährt und die Normativität von innen her aus dem Konflikt heraus entwickelt. Rekonstruiert man den Konflikt als soziales Dilemma, so ist ihm die moralische Win-Win-Perspektive *inhärent*, sie ist ihm situativ eingeschrieben. Deshalb lässt sich Normativität – ohne Rekurs auf externe Instanzen oder gar Autoritäten – klugheitsethisch auf Interessen gründen und so sozialtheoretisch interiorisieren.

((4)) Wirtschaftsethik ist Ordnungsethik. Unternehmensethik hingegen ist Organisationsethik. Sie fragt: Wie konstituiert sich das Unternehmen als korporativer Akteur? Die Antwort auf diese Frage rekonstruiert das Unternehmen als Attributionsobjekt und Bindungssubjekt: Einerseits ist das Unternehmen als Organisation Gegenstand rechtlicher und moralischer Zuschreibungen. Andererseits ist es gerade deshalb in der Lage, rechtliche und moralische Bindungen als Produktionsfaktor einzusetzen. Denn das Unternehmen ist als korporativer Akteur Adressat von Erwartungen, mit denen sich positive oder negative Sanktionen verbinden (lassen). – Hierzu liest man Thomas Schelling:

„There is a paradox. Full freedom entails freedom to bind oneself, to incur obligation, to reduce one's range of choice. Specifically this is freedom of contract; and it works through expectations. The behavior of others depends on what they expect of me; by restricting my own freedom of choice I gain influence over the choices of others. ... A textbook on the legal attributes of corporations emphasizes not only the right to sue but the right to be sued. The *promise* is an instrument of great power, but only if it is believed that one has to keep the promise (or make restitutions).“<sup>21</sup>

Sich selbst – und damit auch andere – binden zu können, ist das zentrale Merkmal des Unternehmens als korporativer Akteur. Hierin liegt seine spezifische *raison d'être*.<sup>22</sup> Auch hiermit verbinden sich wiederum zwei Pointen.

Die erste Pointe besteht darin, dass das Bindungspotential einer juristischen Person viel größer ist als das einer natürlichen Person. Organisationen haben gegenüber Individuen einen komparativen Vorteil ausgerechnet bei der Charakterbildung: Das strategische Management kann die Verfassung eines Unternehmens gezielt so ausrichten, dass die Regelarrangements den Bedürfnissen der Stakeholder entgegenkommen und diese zu produktiven Reaktionen veranlassen, zumal es durchaus möglich ist, die interne Verfasstheit der Organisation nach außen zu kommunizieren und den Partnern gegenüber transparent (und glaubwürdig) zu machen.

Die zweite Pointe besteht darin, dass Unternehmen, aber auch zivilgesellschaftliche Organisationen, als Corporate Citizens Funktionen übernehmen können, die nach klassischer Vorstellung nur einem beschränkten Personenkreis zukommen: Organisationen können die Rechte und Pflichten von Bürgern übernehmen. Sie können sich aktiv an Regelfindungsdiskursen und Regelsetzungsprozessen beteiligen: Sie können Ordnungsverantwortung übernehmen und auf diese Weise elementar wichtige Beiträge zur gesellschaftlichen (Selbst-)Aufklärung und (Selbst-)Steuerung leisten.<sup>23</sup>

((5)) Anders als die aristotelische Physik, rechnet die moderne Physik seit Galileo die Fallgeschwindigkeit von Körpern nicht mehr auf die inhärenten Eigenschaften dieser Körper zu, sondern auf Situationseigenschaften, d.h. äußere Faktoren. Ausgangspunkt dieser Zurechnung ist, dass im Vakuum alle Körper gleich schnell fallen. Hier wird eine ähnliche Umrechnung für die Ethik vorgeschlagen – eine Zurechnung nicht auf die Charaktereigenschaften von Personen, sondern auf die sie umgebenden Institutionen: auf den ‚Charakter‘ der gesellschaftlichen Ordnung und auf den ‚Charakter‘ von Organisationen. Ausgangspunkt dieser Zurechnung ist, dass moralisches Verhalten im institutionellen Vakuum (also ohne den Schutz flankierender Anreize) keinen Bestand hat und dass institutionelle Bindungen zum Zweck wechselseitiger Besserstellung (etwa per Vertrag oder Verfassung) konstitutiv sind für Moral.

Diese doppelte Herausforderung der traditionellen Ethik: Anreizarrangements eine moralische Qualität zuzuschreiben und komplementär dazu Organisationen als moralische Subjekte zu begreifen, markiert einen Gesprächsbedarf zwischen unterschiedlichen Theorietraditionen.<sup>24</sup> Hier gilt: Verständigung gründet auf

<sup>21</sup> Schelling (1983, 1984; S. 98, H.i.O.).

<sup>22</sup> Vgl. Brinkmann und Pies (2005).

<sup>23</sup> Zum Konzept der Ordnungsverantwortung vgl. Beckmann und Pies (2006).

<sup>24</sup> Für die erste Umrechnung finden sich zahlreiche Anknüpfungspunkte in der philosophischen Theorietradition, namentlich bei Kant und Hegel. Vgl. etwa die Idealismus-Interpretation von Pippin (2005). Vgl. aber auch die luziden Aussagen von Luhmann (1984; S. 606 f.) zu Optionen moderner Theoriearchitektur. Für die zweite Umrechnung, die hier vorgeschlagen wird, sieht es hingegen so aus, als würden mögliche Anknüpfungspunkte in der philosophischen Theorietradition weitgehend fehlen. Insofern scheint diese zweite Herausforderung sehr viel radikaler zu sein als die erste. Ist das

Verständnis. Insofern kommt dem Ausweis der je unterschiedlichen Problemstellungen und der hierauf referentialisierten Zweckmäßigkeit der jeweiligen Problembearbeitung eine wichtige Rolle zu, wenn der interdisziplinäre Dialog gelingen soll. Wie die wünschenswerte Integration unterschiedlicher Ethiken zu denken ist, kann an dieser Stelle freilich nicht abschließend beantwortet, sondern nur als eine derzeit noch weitgehend offene Forschungsfrage – und mithin als Einladung zur Diskussion – ausgewiesen werden.

##### *5. Statt einer Zusammenfassung: Markt und Organisation aus ordonomischer Sicht*

Statt einer Zusammenfassung sollen nun zum Schluss die wichtigsten Überlegungen in Thesenform überblicksartig dargestellt werden.

((1)) Die Ordonomik untersucht Diskrepanzen zwischen Sozialstruktur und Semantik. Solche Diskrepanzen lassen sich unter zwei unterschiedlichen Blickwinkeln thematisieren. Im ersten Fall fragt man nach Anpassungen der Sozialstruktur an die Semantik. Hier wird das Problem gesellschaftlicher (Selbst-)Steuerung thematisiert. Diese Perspektive fokussiert auf institutionelle Reformen. Im zweiten Fall fragt man nach Anpassungen der Semantik an die Sozialstruktur. Hier wird das Problem gesellschaftlicher (Selbst-)Aufklärung thematisiert. Diese Perspektive fokussiert auf eine Reflexion und Korrektur insbesondere normativer Begriffe und der ihnen zugrunde liegenden Denkkategorien. Aufklärung und Steuerung hängen systematisch zusammen, weil Probleme gesellschaftlicher (Selbst-)Steuerung letzten Endes immer auf Probleme gesellschaftlicher (Selbst-)Aufklärung zurückgeführt werden können. Insofern sind Aufklärungsbeiträge zur Rationalisierung gesellschaftlicher Diskurse zugleich immer auch schon indirekte Steuerungsbeiträge zur gesellschaftlichen Rationalisierung des Institutionensystems.

((2)) Eine wichtige Aufklärungsleistung der Ordonomik betrifft den Moralbegriff. Denkt man diesen Begriff im Paradigma einer Inkompatibilität zwischen dem Eigeninteresse eines Akteurs und den legitimen Fremdinteressen anderer Akteure, d.h. geht man von einem unauflösbaren Widerspruch zwischen Eigeninteresse und Moral aus, so handelt man sich – kategorial bedingt – unlösbare Probleme ein. Besonders gravierend ist, dass man der Implementierung moralischer Anliegen große Hindernisse in den Weg stellt, wenn man von Akteuren – und insbesondere von Akteuren im Wettbewerb – verlangt, sie sollten um der Moral willen auf ihr eigenes Interesse verzichten. Denkt man hingegen den Moralbegriff im Paradigma einer Kompatibilität zwischen dem Eigeninteresse eines Akteurs und den legitimen Fremdinteressen anderer Akteure, d.h. geht man von einem situativ immer wieder auftretenden, aber prinzipiell auflösbaren Widerspruch zwischen Eigeninteresse und Moral aus, so wird – kategorial bedingt – insbesondere das Implementierungsproblem lösbar. Denn von Akteuren – und insbesondere auch von Akteuren im Wettbewerb – kann durchaus erwartet werden, dass sie die legitimen Fremdinteressen anderer Akteure berücksichtigen, sofern dies in ihrem eigenen (wohlverstandenen) Interesse liegt. Konstitutiv für einen solchen Moralbegriff ist die Win-Win-Perspektive wechselseitiger Besserstellung. Aus dieser Perspektive

---

vielleicht der Grund dafür, dass sie bislang kaum rezipiert worden ist? Dabei müsste die Philosophie doch nur zur Kenntnis nehmen, was in der gesellschaftlichen Praxis bereits längst der Fall ist: nämlich dass – ob es einem gefällt oder nicht – die Zuschreibung von Verantwortung tatsächlich an Unternehmen adressiert wird.

geht es nicht um die – letztlich psychologische – Frage, ob das Eigeninteresse eines Akteurs eher stark oder schwach ausgeprägt ist, sondern vielmehr um die dezidiert gesellschaftstheoretische Frage, ob die Verfolgung des eigenen Interesses zu Gunsten oder zu Lasten anderer Akteure erfolgt.

((3)) Das Kompatibilitätsparadigma – d.h. das Paradigma einer nicht einfach gegebenen, sondern einer im Bedarfsfall herzustellenden Kompatibilität zwischen Eigeninteresse und Moral – lässt sich auf zweierlei Weise entfalten. Die Wirtschaftsethik fragt, wie sich das Eigeninteresse für die Moral in Dienst nehmen lässt. Hier wird eine Systemperspektive eingenommen. Die Unternehmensethik ist spiegelbildlich angesetzt. Sie folgt einer Organisationsperspektive und fragt genau umgekehrt, wie ein Unternehmen Moral als Produktionsfaktor einsetzen kann. Die Unternehmensethik sucht nach Klugheitsargumenten, denen zufolge ein moralisches Engagement korporativer Akteure als in ihrem genuinen Eigeninteresse liegend ausgewiesen werden kann. Wirtschafts- und Unternehmensethik weisen also, auch wenn sie aus unterschiedlichen Richtungen argumentieren, den gleichen Fluchtpunkt auf: Die Wirtschaftsethik fragt nach der Funktionalität des Eigeninteresses für die Moral, während die Unternehmensethik umgekehrt nach der Funktionalität der Moral für das Eigeninteresse fragt. Aber beide gehen paradigmatisch davon aus, dass Eigeninteresse und Moral nicht prinzipiell inkompatibel sind.

((4)) Mit dieser ordonomischen Wirtschafts- und Unternehmensethik verbinden sich zwei Herausforderungen für die philosophische Ethik. Aus wirtschaftsethischer Sicht avancieren in Wettbewerbskontexten die institutionellen Rahmenbedingungen zum systematischen Ort der Moral. Und aus unternehmensethischer Sicht avancieren im wirtschaftlichen Wettbewerb korporative Akteure zu moralischen Subjekten. Damit werden zwei – gesellschaftlich höchst relevante – Modifikationen moralischer Zuschreibungen thematisiert, die als Beitrag zur ethischen Grundlagenforschung einzustufen sind.

((5)) Die gesellschaftliche Relevanz dieser doppelten Herausforderung tritt deutlich vor Augen, sobald man sich klarmacht, welche Dimension die zu bearbeitenden Probleme haben. Das Argument soll hier in drei Schritten kurz skizziert werden.

Zum ersten Schritt: Wenn man an den Zukunftsaussichten der entstehenden Weltgesellschaft interessiert ist, erweist es sich als ausgesprochen informativ, zunächst einmal in einer historischen Langfristperspektive zurückzublicken. Hierzu liest man bei Gregory Clark:

„Die Grundstruktur der ökonomischen Weltgeschichte ist erstaunlich simpel. ... Vor dem Jahr 1800 war das Pro-Kopf-Einkommen – also die Mittel für Essen, Kleidung, Heizung, Beleuchtung und Wohnen – in den Gesellschaften und Epochen zwar unterschiedlich. Doch es gab keinen Aufwärtstrend. Ein einfacher, aber mächtiger Faktor, die sogenannte Malthusianische Falle, bewirkte, dass kurzfristige, dank technischer Neuerungen erzielte Einkommenssteigerungen unweigerlich durch Bevölkerungswachstum wieder verloren gingen.“<sup>25</sup>

Betrachtet man die gesamte Menschheitsgeschichte, so gelingt eine nachhaltige Anhebung des Lebensstandards auf breiter Front erstmals im Zuge der Industrialisierung um das Jahr 1800. Abbildung 5 verdeutlicht, dass dieser Wachstumsprozess historisch in den westlichen Ländern einsetzt und erst im Laufe des 20. Jahrhunderts auch den Rest der Welt erfasst. Mittlerweile klinken sich immer mehr

<sup>25</sup> Clark (2007a; S. 38). Vgl. auch die ausführlichere Argumentation bei Clark (2007b).

Entwicklungsländer in die weltwirtschaftliche Zusammenarbeit ein und partizipieren an den Kooperationserträgen globaler Märkte.

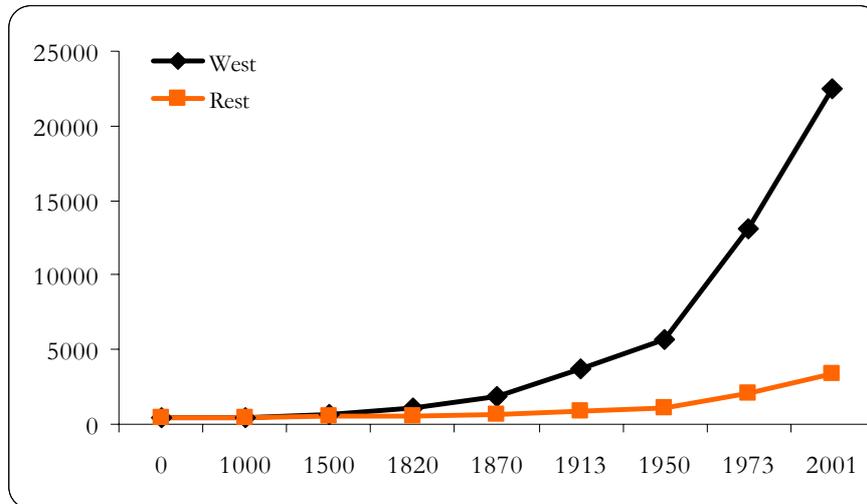


Abbildung 5: Die Entwicklung des weltweiten Pro-Kopf-Einkommens in den letzten 2000 Jahren<sup>26</sup>

Der historische Befund lautet: Die Sozialstruktur hat sich in den letzten 200 Jahren dramatisch verändert. Das wirtschaftliche Zusammenspiel von Markt und Organisation hat eine welthistorisch einmalige Dynamik freigesetzt. Zum ersten Mal in der Menschheitsgeschichte ist es mittels forcierter Innovationen gelungen, der Malthusianischen Falle zu entinnen und das Produktivitätswachstum dem Bevölkerungswachstum vorauslaufen zu lassen, mit der Folge, das Pro-Kopf-Einkommen – und mithin den Lebensstandard – auf breiter Front anzuheben.

Zum zweiten Schritt: Die Semantik der Moralkommunikation wurde in Zeiten wirtschaftlicher Stagnation entwickelt und ist hiervon in ihrer Tiefenstruktur kategorial geprägt. Traditionell dominierte das Denken in Nullsummenspielen. Die Nachwirkungen sind bis heute deutlich spürbar. Hiervon können gravierende Fehlorientierungen ausgehen, und zwar insbesondere dort, wo es darum geht, Positivsummenspiele in Gang zu setzen oder in Gang zu halten.

Der ordonomische Befund lautet: Die Semantik hinkt der Sozialstruktur hinterher.<sup>27</sup> Insbesondere die Moralkommunikation läuft Gefahr, die tatsächlichen Sachverhalte falsch einzuschätzen und Denkblockaden zu erzeugen, die sich als Handlungsblockaden manifestieren.

Mit besonderer Deutlichkeit zeigt sich dies bei den weit verbreiteten moralischen Reserven und Protesten – von bloßer Ablehnung bis hin zum (gewalt-)tätigen Widerstand – gegen den Wettbewerb und jene Institutionen, durch die Wettbewerb für die gesellschaftliche Entwicklung als Anreizinstrument funktional gemacht wird: Das in langjährigen Lernprozessen sorgfältig aufeinander abzustimmende Zusammenspiel von Markt und Organisation versorgt die Weltgesellschaft mit einer historisch nie gekannten

<sup>26</sup> Quelle: Maddison (2005; Tabelle 2, S. 7). In der Kategorie ‚West‘ sind zusammengefasst: Europa, USA, Australien und Japan. Die Angaben wurden berechnet auf der Basis des 1990er US-Dollar.

<sup>27</sup> Varianten dieser These werden von so unterschiedlichen Autoren vertreten wie beispielsweise F.A. von Hayek oder Niklas Luhmann. Vgl. etwa Hayek (1973, 1980), (1976, 1981) und (1979, 1981) sowie Luhmann (1980), (1989) und (1997).

Option auf zivilisatorische Errungenschaften. Es ist nicht die geringste Aufgabe der Wirtschafts- und Unternehmensethik, diesen Globalisierungsprozess – und die moralische Qualität dieses Prozesses, mit all seinen Vor- und Nachteilen, seinen Fortschritten und Rückschlägen, seinen Möglichkeiten und Grenzen – intellektuell aufzuarbeiten und der Öffentlichkeit in möglichst großer Klarheit vor Augen zu führen.

Auch hier gilt: Aufklärung ist ein Beitrag zur Steuerung. Nur durch ein besseres Verständnis, wie Markt und Organisation zur Lösung gesellschaftlicher Probleme instrumentell eingesetzt werden können, lässt sich der Globalisierungsprozess so ausrichten, dass auch die Ärmsten der Armen jener Zivilisationserrungenschaften teilhaftig werden, die allein eine weltwirtschaftliche Zusammenarbeit zum wechselseitigen Vorteil in Aussicht zu stellen vermag.<sup>28</sup> Diese Solidaritätsfunktion der wettbewerblich verfassten Marktwirtschaft im globalen Maßstab wird sich nicht *ohne* – und schon gar nicht *gegen* die – Unternehmen, sondern nur mit ihnen und durch sie realisieren lassen: durch die Indienstnahme korporativer Akteure für eine nachhaltige Entwicklung der Weltgesellschaft.

Zum dritten Schritt: Die traditionellen Semantiken – insbesondere die normativen Begriffe von Gerechtigkeit, Gleichheit und Verantwortung – sind nicht ohne weiteres globalisierungstauglich. Zumeist handelt es sich um Begriffe, die der Sozialstruktur einer kleinen Gruppe entstammen und dann per Extension auf immer größere Sozialverbände ausgedehnt werden (sollen). Das geht bis in die Wortwahl hinein: Staatengemeinschaft, Menschheitsfamilie, usw.

Vor diesem Hintergrund ist es von besonderem Interesse, dass mit dem Begriff der Nachhaltigkeit erstmals eine kosmopolitische Semantik verfügbar geworden ist: Sie thematisiert mit ihrer Langfristorientierung das Selbstkontinuierungspotential der Weltgesellschaft.<sup>29</sup>

Aber gerade auch in normativer Hinsicht bietet der Nachhaltigkeitsbegriff eine semantische Neuerung von großer Tragweite. Fragt man danach, ob gesellschaftliche Prozesse ‚gerecht‘ oder ‚egalitär‘ sind, muss man diese normativen Kriterien gleichsam von außen an den Prozess herantragen. Das Kriterium der Nachhaltigkeit hingegen fragt von innen nach der Zukunftsfähigkeit gesellschaftlicher Prozesse. Statt externe, kategorial fremde Kriterien zu bemühen, bietet ‚Nachhaltigkeit‘ ein *internes Prozesskriterium* für schrittweises gesellschaftliches Lernen.

Auf diese Weise leitet die Nachhaltigkeitssemantik dazu an, vermeintliche Widersprüche zu prüfen und nach den Bedingungen zu fragen, unter denen scheinbar konfligierende Anliegen miteinander versöhnt werden können. Beispielsweise wurden Ökologie und Ökonomie noch in den 1970er Jahren als unüberbrückbare Gegensätze verstanden und deshalb Nullwachstum als ein anzustrebendes Ziel normativ proklamiert.<sup>30</sup> Ganz anders die Nachhaltigkeitssemantik: Im Sinne der *Triple Bottom Line* oder der Kriterien *ESG* (‚ecological, social and governance sustainability‘) fokussiert ‚Nachhaltigkeit‘ systematisch auf den Zusammenhang von ökologischen, sozialen und ökonomischen Zielen. Damit liefert sie eine potentiell leistungsstarke Heuristik für sozialstrukturelle – d.h. institutionelle – Reformen.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Pies (2007).

<sup>29</sup> Für die folgenden Überlegungen vgl. ausführlich Pies (2004) sowie Pies (2006).

<sup>30</sup> Paradigmatisch hierfür war das Buch von Meadows et al. (1972) über die Grenzen des Wachstums.

<sup>31</sup> Wie nicht anders zu erwarten, ist in der gesellschaftlichen Realität zu beobachten, dass viele Akteure in ihren traditionellen Denkkategorien befangen sind und Schwierigkeiten haben, sich auf

Die Semantik der Nachhaltigkeit hilft, den Blick dafür zu schärfen, wie Markt und Organisation für moralische Anliegen der Weltgesellschaft in Dienst genommen werden können. Man denke nur an die gesellschaftlich höchst voraussetzungsreiche Schaffung von Märkten für Emissionszertifikate: Unternehmerisches Gewinnstreben wird hier zum Treiber von Umweltschutz. Im Vergleich etwa zur traditionellen Verzichtsemantik der Ökologiebewegung und den für sie typischen Appellen zum Maßhalten kann die Nachhaltigkeitssemantik die Institutionalisierung solcher Problemlösungen produktiv(er) anleiten.

((6)) Um es abschließend als These zu formulieren: Eine moderne Ethik hat – als Ethik der Moderne – davon auszugehen, dass Moral nicht immer gut ist. Aufgrund systematisch auftretender Diskrepanzen zwischen Sozialstruktur und Semantik können die Begriffe und Denkkategorien der überkommenen Moralkommunikation dysfunktional werden. Die wohlverstandene Aufgabe der Ethik besteht daher in einer konstruktiven Kritik der Moral(semantik).

Methodisch angesetzt als Ordonomik, als ökonomische Theorie der Moral, versucht die Wirtschafts- und Unternehmensethik das Zusammenspiel von Markt und Organisation – sowie die spezifisch moralische Qualität dieses Zusammenspiels – zu erforschen und so zu kommunizieren, dass die moralischen Semantiken ihre Orientierungsfunktion für moderne Sozialstrukturen nicht einbüßen, sondern zur besseren Entfaltung bringen.

Man kann dies, im Sinne Hegels, als Programm der „Versöhnung“ kennzeichnen.<sup>32</sup> Jedenfalls gilt erst recht für die moderne Weltgesellschaft der Zukunft, was Hegel vor beinahe 200 Jahren in seiner „Rechtsphilosophie“ – im Zusatz zu § 317 – im Hinblick auf die bürgerliche Gesellschaft konstatiert: „Das Prinzip der modernen Welt fordert, dass, was jeder anerkennen soll, sich ihm als ein Berechtigtes zeige.“<sup>33</sup>

---

das neue Paradigma einzulassen, weil dies erfordert, aus dem alten Paradigma auszusteigen. Viele interpretieren ‚Nachhaltigkeit‘ (noch) nicht als orthogonale Positionierung, sondern als Einladung zum Trade-Off: Insbesondere mit der Tripple Bottom Line verbindet sich oft die Vorstellung vom ‚Ausbalancieren‘ konkurrierender Anforderungen an das eigene Handeln. Anders gesagt: Die Rezeption der Nachhaltigkeitssemantik ist oft (noch) individualethisch geprägt, nicht institutionenethisch. Sie zielt dann – in falscher Unmittelbarkeit – direkt auf individuelle Spielzüge anstatt auf die Gestaltung von Spielregeln, welche die Spielzüge mittelbar neu ausrichten helfen.

<sup>32</sup> Vgl. hierzu Hardimon (1994) sowie Rawls (2000; S. 329-371).

<sup>33</sup> Hegel (1821, 1993; S. 485). – Der Verweis auf Hegel ist nicht ganz ohne Risiko, gehört er doch zum Kreis jener Philosophen, deren Ansatz in der – *nomen est omen* – *Sekundär-* und *Tertiär-*Literatur besonders gründlich missverstanden und deshalb immer wieder denunziert und regelrecht angefeindet worden ist. Für einen instruktiven Überblick vgl. Stewart (1996). Aber diesem Risiko korrespondiert die Chance, an dieser Stelle abschließend auf ein Missverständnis hinzuweisen, das nicht nur Hegels Dialektik betrifft, sondern das auch immer dann auftritt, wenn eine orthogonale Positionierung nicht als solche erkannt und/oder ernstgenommen wird: Das Trade-Off-Denken hat eine Affinität zum Freund-Feind-Schema. Innerhalb dieses Schemas ist die Tendenz angelegt, fremde Argumente – oder als auf den ersten Blick fremd erscheinende Argumente – als nicht dem eigenen Lager *und deshalb* dem feindlichen Lager zuzurechnen. Am Beispiel: Einem Argument ‚jenseits von rechts und links‘ kann es leicht passieren, von den Linken als rechts und spiegelbildlich von den Rechten als links eingeordnet (und damit jeweils abgelehnt) zu werden. Ähnlich Erfahrungen kann man machen, wenn man Klassenkämpfern eine Sozialpartnerschaft von Arbeit und Kapital empfiehlt. Richtig verstanden, sind solchermaßen kurzschlüssige Reaktionen aber kein Einwand gegen eine orthogonale Positionierung, sondern allenfalls eine Bestätigung – und vielleicht sogar ein Ansporn, mit der Theorie-Arbeit beharrlich fortzufahren, um die Win-Win-Potentiale der modernen Welt anderen verständlich(er) zu machen.

*Literatur*

- Baumol, William J. (2002): *The Free-Market Innovation Machine. Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton und Oxford.
- Beckmann, Markus und Ingo Pies (2007): Freiheit durch Bindung – Zur ökonomischen Logik von Verhaltenskodizes, in: *zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 59, August 2007, S. 614-644.
- Beckmann, Markus und Ingo Pies (2006): Ordnungsverantwortung – Konzeptionelle Überlegungen zugunsten einer semantischen Innovation, *Diskussionspapier Nr. 2006-10 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg*, hrsg. von Ingo Pies, Halle.
- Brinkmann, Johanna und Ingo Pies (2005): Corporate Citizenship – Die Raison d'être korporativer Akteure aus Sicht der ökonomischen Ethik, in: Matthias Göcke und Stefan Kooths (Hrsg.): *Entscheidungsorientierte Volkswirtschaftslehre. Festschrift für Gustav Dieckheuer*, Frankfurt a.M. u.a.O., S. 437-449.
- Bowles, Samuel (2004): *Microeconomics. Behavior, Institutions, and Evolution*, New York, Princeton und Oxford.
- Buchanan, James M. (1975, 1984): *Die Grenzen der Freiheit*, Tübingen.
- Clark, Gregory (2007a): Die große Divergenz, in: *Internationale Politik: Entwicklungspolitik: Adieu, Almosen!*, Dezember 2007, S. 38-45.
- Clark, Gregory (2007b): *A Farewell to Alms. A Brief Economic History of the World*, Princeton und Oxford.
- Cook, John (Hrsg.): *The Book of Positive Quotations*, New York.
- Eucken, Walter (1952, 1990): *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*, hrsg. von Edith Eucken und K. Paul Hensel, 6. Aufl., Tübingen.
- Europäische Kommission (2001): *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. Grünbuch, Luxemburg.
- European Commission (2006): *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility – Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee*, Brüssel.
- Hardimon, Michael O. (1994): *Hegel's Social Philosophy. The Project of Reconciliation*, Cambridge, New York und Melbourne.
- Hayek, Friedrich August von (1968, 1994): Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren, in: *ders.: Freiburger Studien. Gesammelte Aufsätze*, 2. Aufl. Tübingen, S. 249-265.
- Hayek, Friedrich August von (1973, 1980): *Recht, Gesetzgebung und Freiheit*, Bd. 1: Regeln und Ordnung, aus dem Amerikanischen übertragen von Martin Suhr, München.
- Hayek, Friedrich August von (1976, 1981): *Recht, Gesetzgebung und Freiheit*, Bd. 2: Die Illusion der sozialen Gerechtigkeit, aus dem Amerikanischen übertragen von Martin Suhr, Landsberg am Lech.
- Hayek, Friedrich August von (1979, 1981): *Recht, Gesetzgebung und Freiheit*, Bd. 3: Die Verfassung einer Gesellschaft freier Menschen, aus dem Amerikanischen übertragen von Martin Suhr, Landsberg am Lech.

- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich (1821, 1993): *Grundlinien der Philosophie des Rechts*, Frankfurt a.M.
- Homann, Karl (1993, 2002): *Wider die Erosion der Moral durch Moralisieren*, in: ders.: *Vorteile und Anreize*, hrsg. von Christoph Lütge, Tübingen, S. 3-20.
- Homann, Karl und Ingo Pies (1994a): *Wie ist Wirtschaftsethik als Wissenschaft möglich? Zur Theoriestrategie einer modernen Wirtschaftsethik*, in: *Ethik und Sozialwissenschaften* 5(1), S. 94-108.
- Homann, Karl und Ingo Pies (1994b): *Wirtschaftsethik in der Moderne: Zur ökonomischen Theorie der Moral*, in: *Ethik und Sozialwissenschaften* 5(1), S. 3-12.
- Homann, Karl und Ingo Pies (2000): *Wirtschaftsethik und Ordnungspolitik – Die Rolle wissenschaftlicher Politikberatung in der Demokratie*, in: Leiphold, Helmut und Ingo Pies (Hrsg.): *Ordnungstheorie und Ordnungspolitik – Konzeptionen und Entwicklungsperspektiven*, Stuttgart, S. 347-370.
- Kant, Immanuel (1785, 1999): *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, Hamburg.
- Luce, Duncan R. und Howard Raiffa (1957, 1989): *Games and Decisions. Introduction and Critical Survey*, New York.
- Luhmann, Niklas (1980): *Gesellschaftliche Struktur und semantische Tradition*, in: ders.: *Gesellschaftsstruktur und Semantik: Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*, Band 1, Frankfurt a.M., S. 9-71.
- Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt a.M.
- Luhmann, Niklas (1989): *Ethik als Reflexionstheorie der Moral*, in: ders.: *Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*, Band 3, Frankfurt a.M., S. 358-447.
- Luhmann, Niklas (1990): *Paradigm lost: Über die ethische Reflexion der Moral*, Frankfurt a.M.
- Luhmann, Niklas (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, 2 Bände, Frankfurt a.M.
- Mackenbrock, Thomas (2006): *Turnaround-Management und Vertrauen, Erfolgreiche Interaktionsgestaltung in unternehmerischen Krisensituationen*, in: *Ökonomik und Ethik. Studien zur Sozialstruktur und Semantik moderner Governance*, Band 1, hrsg. von Ingo Pies, Berlin.
- Maddison, Angus (2005): *Growth and Interaction in the World Economy. The Roots of Modernity*, Washington D.C.
- Malthus, Thomas R. (1798, 1982): *Bevölkerungsgesetz*, München.
- Olson, Mancur (1965, 1985): *Die Logik des kollektiven Handelns*, 2. Auflage, Tübingen.
- Pies, Ingo (1995a): *Theoretische Grundlagen moderner Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag der Gerechtigkeitstheorie*, in: Ingo Pies und Martin Leschke (Hrsg.): *John Rawls' politischer Liberalismus*, Tübingen, S. 1-19.
- Pies, Ingo (1995b): *Markt, Moral und Moderne – Zur ökonomischen Rekonstruktion von Demokratie und politischem Liberalismus*, in: Ingo Pies und Martin Leschke (Hrsg.): *John Rawls' politischer Liberalismus*, Tübingen, S. 153-183.
- Pies, Ingo (2000): *Wirtschaftsethik als ökonomische Theorie der Moral – Zur fundamentalen Bedeutung der Anreizanalyse für ein modernes Ethikparadigma*, in: Wulf Gaertner (Hrsg.): *Wirtschaftsethische Perspektiven V. Methodische Ansätze, Probleme der Steuer- und Verteilungsgerechtigkeit, Ordnungsfragen*, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Band 228/V, Berlin, S. 11-33.

- Pies, Ingo (2004): Nachhaltige Politikberatung: Der Ansatz normativer Institutionenökonomik, Diskussionspapier Nr. 04-10, hrsg. vom Forschungsinstitut des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und der Sektion Wirtschaftswissenschaften der Stiftung Leucorea in der Lutherstadt Wittenberg, Wittenberg.
- Pies, Ingo (2006): Nachhaltigkeit: eine semantische Innovation von welthistorischer Bedeutung, Diskussionspapier Nr. 2006-12 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies, Halle.
- Pies, Ingo (2007): Markt versus Staat? – Über Denk- und Handlungsblockaden in Zeiten der Globalisierung, in: Politisches Denken. Jahrbuch 2006/2007, hrsg. von K. Graf Ballestrem, V. Gerhardt, K. Ottmann, M.P. Thompson und B. Zehnpfennig, Berlin, S. 259-293.
- Pies, Ingo, Markus Beckmann und Stefan Hielscher (2007): Mind the Gap! – Ordonomische Überlegungen zur Sozialstruktur und Semantik moderner Governance, Diskussionspapier Nr. 2007-16 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies, Halle.
- Pies, Ingo, Stefan Hielscher und Markus Beckmann (2007): Theorie für die Praxis – Zehn Thesen zur wirtschafts- und unternehmensethischen Ausbildung von Führungskräften, Diskussionspapier Nr. 2007-15 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies, Halle.
- Pies, Ingo und Markus Sardison (2006): Wirtschaftsethik, in: Nikolaus Knoepffler, Peter Kunzmann, Ingo Pies und Anne Siegetsleitner (Hrsg.): Einführung in die Angewandte Ethik, Freiburg und München, S. 267-298.
- Pigou, Arthur C. (1912): *Wealth and Welfare*, London.
- Pippin, Robert (2005): *Die Verwirklichung der Freiheit. Der Idealismus als Diskurs der Moderne*, Frankfurt a.M. und New York.
- Ralws, John (1993): *Political Liberalism*, New York.
- Rawls, John (2000): *Lectures on the History of Moral Philosophy*, Cambridge, Mass. und London.
- Samuelson, Paul A. (1954): *The Pure Theory of Public Expenditure*, in: *Review of Economics and Statistics* 36, S. 387-389.
- Schelling, Thomas C. (1960, 1980): *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Mass. und London
- Schelling, Thomas C. (1983, 1984): *Ethics, Law, and the Exercise of Self-Command*, in: ders.: *Choice and Consequence*, Cambridge, Mass. und London, S. 83-112.
- Schultz, Joachim (Hrsg.) (1997): *Der Mensch in der Gesellschaft. Aphorismen und Maximen aus Frankreich, England, Italien. 16.-18. Jahrhundert*, zweisprachig, Bamberg.
- Smith, Adam (1776, 1978): *Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen*, übersetzt und mit einer umfassenden Würdigung des Gesamtwerkes von Horst Claus Recktenwald, 3. Aufl., München.
- Spruit, Johannes Emil (Hrsg.) (2001): *Corpus Iuris Civilis, VI, Digesten 43-50*, Zutphen.
- Stewart, Jon B. (Hrsg.) (1996): *The Hegel Myths and Legends*, Evanston.
- Suchanek, Andreas (2001, 2007): *Ökonomische Ethik*, 2. Auflage, Tübingen.
- UN Global Compact (2007): *The Principles for Responsible Management Education*, New York.
- Watzlawick, Paul, John H. Weakland und Richard Fisch (1974, 2001): *Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels*, 6. Auflage, Bern u.a.O.

Diskussionspapiere<sup>34</sup>

- Nr. 2008-2 **Ingo Pies**  
Markt und Organisation: Programmatische Überlegungen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik
- Nr. 2008-1 **Ingo Pies**  
Unternehmensethik für die Marktwirtschaft:  
Moral als Produktionsfaktor
- Nr. 2007-23 **Ingo Pies**  
Globalisierung und Soziale Marktwirtschaft: Eine wirtschaftsethische Perspektive
- Nr. 2007-22 **Hans-Ulrich Zabel**  
Nachhaltigkeit mit ethischen Herausforderungen
- Nr. 2007-21 **Klaus Beckmann**  
Jon Elster und das Zeitinkonsistenz-Problem
- Nr. 2007-20 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**  
Nachhaltigkeit in Forschung und Lehre – Die „Principles for Responsible Management Education“ des UN Global Compact
- Nr. 2007-19 **Claus Offe**  
Die genetische Entschlüsselung der politischen Ordnung  
Jon Elster über Selbstbindung und die Verfassungsprozesse in Osteuropa
- Nr. 2007-18 **Ingo Pies, Jörg Viebranz**  
Jon Elster und das Problem lokaler Gerechtigkeit
- Nr. 2007-17 **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von Jon Elster.
- Nr. 2007-16 **Ingo Pies, Markus Beckmann, Stefan Hielscher**  
Mind the Gap! – Ordonomische Überlegungen zur Sozialstruktur und Semantik moderner Governance
- Nr. 2007-15 **Ingo Pies, Stefan Hielscher, Markus Beckmann**  
Theorie für die Praxis – Zehn Thesen zur wirtschafts- und unternehmensethischen Ausbildung von Führungskräften
- Nr. 2007-14 **Sabine Campe, Lothar Rieth**  
Wie können Corporate Citizens im Global Compact voneinander lernen? Bedingungen, Hemmnisse und Bewertungskriterien
- Nr. 2007-13 **Ingo Pies, Stefan Hielscher, Markus Beckmann**  
Wie können Corporate Citizens voneinander lernen? Anregungen für den Global Compact der Vereinten Nationen
- 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

---

<sup>34</sup> Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003, 2004 und 2005.

- 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
- 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

*Wirtschaftsethik-Studien*<sup>35</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>35</sup> Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>.