

Hielscher, Stefan

**Working Paper**

## Das Unternehmen als Arrangement von horizontalen und vertikalen Dilemmastrukturen: Zur Ordonomik der Corporate Governance in und durch Unternehmen

Diskussionspapier, No. 2011-16

**Provided in Cooperation with:**

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

*Suggested Citation:* Hielscher, Stefan (2011) : Das Unternehmen als Arrangement von horizontalen und vertikalen Dilemmastrukturen: Zur Ordonomik der Corporate Governance in und durch Unternehmen, Diskussionspapier, No. 2011-16, ISBN 978-3-86829-425-5, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale), <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-13225>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/170352>

**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.*

Stefan Hielscher

Das Unternehmen als Arrangement von  
horizontalen und vertikalen Dilemmastrukturen:  
Zur Ordonomik der Corporate Governance *in* und  
*durch* Unternehmen

Diskussionspapier Nr. 2011-16

---

des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg,  
hrsg. von Ingo Pies,  
Halle 2011

### *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 978-3-86829-424-8 (gedruckte Form)  
ISBN 978-3-86829-425-5 (elektronische Form)  
ISSN 1861-3594 (Printausgabe)  
ISSN 1861-3608 (Internetausgabe)

### *Autoranschrift*

#### **Dr. Stefan Hielscher**

Lehrstuhl für Wirtschaftsethik  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich  
Große Steinstraße 73  
06108 Halle  
Tel.: +49 (0) 345 55-23387  
Email: stefan.hielscher@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

*Kurzfassung*

Dieser Artikel entwickelt einen ordonomischen Beitrag zur Corporate Governance *in* und *durch* Unternehmen. Den Ausgangspunkt markiert die unternehmensethische Überlegung, dass sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für unternehmerische Wertschöpfung auf Märkten in einem grundlegenden Wandel befinden und dass die Betriebswirtschaftslehre darauf mit forcierten Theoriebildungsanstrengungen reagieren sollte. Die These der Ordonomik lautet, dass die Betriebswirtschaftslehre diesen interdisziplinären Impuls der Unternehmensethik konstruktiv aufgreifen kann, indem sie die Corporate Governance von einem engen Verständnis auf ein weites Verständnis umstellt. Aus ordonomischer Sicht kann diese Umstellung besonders gut gelingen, wenn man das Unternehmen nicht als Nexus-of-Contracts, sondern als einen korporativen Akteur rekonstruiert, der mit Hilfe eines differenzierten Managements vertikaler und horizontaler Dilemmastrukturen die prinzipiell brisanten Wertschöpfungsbeziehungen zu den wichtigen Kooperationspartnern des Unternehmens etabliert und aufrecht erhält. Auf diese Weise kann die Corporate Governance aus ihrer engen Fixierung auf den Schutz der Eigenkapitalgeber gelöst werden und neue Phänomene – und das bedeutet auch: Anspruchsgruppen wie Mitarbeiter, NGOs usw. – zusätzlich in den Blick nehmen, die im Zuge der Globalisierung und der wissensbasierten Produktion zunehmend Bedeutung gewinnen.

*Schlagwörter:* Corporate Governance; Wertschöpfung; Wirtschaftsethik; Unternehmensethik; Ordonomik; Stakeholdertheorie

*JEL-Klassifizierung:* A 12; D 02; D 63; M 14

*Abstract*

This paper develops an ordonomic contribution to the theory of corporate governance. Its starting point is the idea of business ethics that the societal framework for corporate value creation is currently undergoing a fundamental change and that, as a consequence, management theory should increase its efforts in theory building. From an ordonomic perspective, management theory can take up this interdisciplinary impulse by switching from a narrow concept to a wider notion of corporate governance. Instead of regarding the firm as a nexus of contracts it can be interpreted as a corporate actor who establishes and maintains precarious relationships to important partners in value creation with the help of a differentiated management of horizontal and vertical dilemma structures. Such a broad understanding of corporate governance widens its narrow focus on the protection of equity holders and turns its attention also on new problems – and hence on stakeholders such as employees or civil society organizations – that will gain importance with globalization and its knowledge-based production.

*Key Words:* Corporate Governance; Value Creation; Economic Ethics; Business Ethics; Ordonomics; Stakeholder Theory

*JEL Classification:* A 12; D 02; D 63; M 14



# Das Unternehmen als Arrangement von horizontalen und vertikalen Dilemmastrukturen: Zur Ordonomik der Corporate Governance *in* und *durch* Unternehmen

Stefan Hielscher\*

## Einleitung

In jüngerer Zeit werden in der Öffentlichkeit Forderungen laut, die Anliegen der Unternehmensethik verstärkt im Kernbereich der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre zu berücksichtigen.<sup>1</sup> In der Betriebswirtschaftslehre bestehen jedoch nach wie vor Vorbehalte gegenüber einer verstärkten Integration der beiden Disziplinen.<sup>2</sup> Angesichts der ausgeprägten Skepsis einiger unternehmensethischer Ansätze gegenüber der Marktwirtschaft und der Rolle von Unternehmen ist diese Zurückhaltung von Teilen der Betriebswirtschaft zwar durchaus verständlich. Allerdings ist sie auch dafür verantwortlich, dass große Lernpotentiale interdisziplinärer Kooperation bislang nicht ausgeschöpft werden können.<sup>3</sup>

Diesem Beitrag liegt die Überlegung zugrunde, dass zwischen der Betriebswirtschaftslehre und der Unternehmensethik ein konstruktiver Forschungs- und Lernprozess organisiert werden kann, wenn man den Governance-Begriff von Oliver Williamson zum Ausgangspunkt interdisziplinärer Zusammenarbeit nimmt. In seiner Nobelpreisrede entwickelt Oliver Williamson ein institutionenökonomisches Verständnis von Governance: „[G]overnance is the means by which to infuse order, thereby to mitigate conflict and realize mutual gain.“<sup>4</sup> Der Vorteil eines solchen offenen Governance-Begriffes besteht darin, dass er nicht nur die politischen Institutionen der Gesellschaft – die *Political Governance* –, sondern explizit auch die *Corporate Governance* von Unternehmen mit einschließt – also die formalen und informalen Steuerungsinstrumente unternehmerischer Wertschöpfung. Folgt man diesem Verständnis, so beschäftigen sich Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik mit einer ähnlichen Problemstellung. Allerdings wird das Problem auf unterschiedliche Weise adressiert: Traditionell steht bei der Betriebswirtschaftslehre die Fragestellung im Vordergrund, wie die Corporate Governance so optimiert werden kann, dass Unternehmen im marktlichen Wettbewerb bestehen können. Die Unternehmensethik hingegen schließt die Political Governance des marktlichen Wettbewerbs explizit in die Betrachtung mit ein und konstatiert, dass sich nicht nur die marktlichen Rahmenbedingungen, sondern auch die gesellschaftlichen Vorstellungen unternehmerischer Wertschöpfung in einem grundlegenden Wandel befinden. Aus diesem Grund stellt die Unternehmensethik die vergleichsweise komplexe Frage, wie Unternehmen ihre Corporate Governance so neu ausrichten können, dass sie diesem doppeltem Wandel gerecht werden.

---

\* Für intensive Diskussionen bedanke ich mich sehr herzlich bei Ingo Pies. Zu danken ist auch zahlreichen Studierenden in verschiedenen Lehrveranstaltungen an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, die durch ihre konstruktiven Anregungen und kritischen Fragen zur Weiterentwicklung dieser Idee beigetragen haben. Die spezifisch ordonomische Idee, das Unternehmen als ein Arrangement von horizontalen und vertikalen Dilemmastrukturen zu konzeptualisieren, liegt seit dem Wintersemester 2008/09 meiner Lehrveranstaltung „Business and Society“ zugrunde.

<sup>1</sup> Vgl. hierzu die Initiativen der Europäische Kommission (2001) oder des UN Global Compact (2007).

<sup>2</sup> Prominent hierzu etwa Albach (2005) und Albach (2007).

<sup>3</sup> Vgl. Pies, Beckmann und Hielscher (2009).

<sup>4</sup> Williamson (2009; S. 456).

Dieser Beitrag entwickelt die These, dass das Forschungsprogramm der Ordonomik der interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik wichtige Impulse zu geben vermag, weil es auf die Frage fokussiert, wie mit Hilfe eines differenzierten Managements von Bindungen und Bindungsservices Moral als Produktionsfaktor eingesetzt werden kann.<sup>5</sup> Eine solchermaßen ordonomisch fundierte Unternehmensethik, die den unternehmerischen Governance-Strukturen einen systematischen Stellenwert bei der Implementierung moralischer Anliegen zuweist, ist der natürliche Kooperationspartner für eine Governance-orientierte Betriebswirtschaftslehre, denn sie liefert interdisziplinäre Erkenntnisse (a) für die *Raison d'être* und die Corporate Governance des Unternehmens als korporativer Akteur in einer wettbewerblich organisierten Marktwirtschaft und (b) für das Bindungsmanagement moralischer Anliegen *in* und *durch* Unternehmen.

Diese These wird im folgenden Beitrag in drei Schritten entwickelt. Der erste Schritt ((1)) konzeptualisiert die *Raison d'être* und die Corporate Governance des Unternehmens aus ordonomischer Sicht. Der zweite Schritt ((2)) rekonstruiert das Unternehmen als ein Arrangement von horizontalen und vertikalen Dilemmastrukturen. Der dritte Schritt ((3)) zeigt, welche Impulse für die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik von einem solchen ordonomischen Verständnis von Corporate Governance ausgehen.

### 1. Zur Corporate Governance des Unternehmens als korporativer Akteur

Aus ordonomischer Sicht ist das Unternehmen nicht in erster Linie als ein Nexus-of-Contracts zu begreifen, sondern vielmehr als ein korporativer Akteur. Ausschlaggebend für dieses Verständnis ist die Überlegung, dass sich das Unternehmen als organisationale Einheit nicht mit Hilfe eines bloßen Netzwerks von Verträgen konstituiert, sondern mit Hilfe einer Verfassung. Der Funktionalität einer solchen Unternehmensverfassung besteht darin, dass sie das Unternehmen in die Lage versetzt, mit Hilfe eines differenzierten Bindungsmanagements Wertschöpfungspotentiale zu erschließen. In dieser (Selbst-)Bindungsfähigkeit besteht aus ordonomischer Sicht die *Raison d'être* des Unternehmens.<sup>6</sup>

Aufbauend auf den jüngeren institutionenökonomischen Überlegungen zur Theorie der Firma<sup>7</sup> wird in den folgenden drei Schritten die Idee einer im weiten Sinne interpretierten Corporate Governance entwickelt. Im Vordergrund steht der Gedanke, dass das Unternehmen zugleich *Objekt* und *Subjekt* von Governance ist: Einerseits ist das Unternehmen selbst die Lösung für ein Governanceproblem, das unter bestimmten Bedingungen nur mit Hilfe einer Verfassung, nicht aber mittels eines Vertrags adressiert werden kann. Andererseits kann das Unternehmen mit Hilfe einer solchen Verfassung Governanceprobleme (besser) lösen, die systematisch in wichtigen Wertschöpfungsbeziehungen auftreten. Beide Aspekte sind Gegenstand der nun folgenden Überlegungen, wobei das Unternehmen als Objekt von

---

<sup>5</sup> Vgl. Pies, Hielscher und Beckmann (2009a), (2009b) sowie (2009c).

<sup>6</sup> Grundlegend sei hier auf die Überlegungen von Pies (2001, 2009) verwiesen. In Auseinandersetzung mit den institutionenökonomischen Ansätzen von Ronald Coase und Oliver Williamson entwickelt Ingo Pies erstmals den Gedanken, dass die *Raison d'être* des Unternehmens in seiner Selbstbindungsfähigkeit als korporativer Akteur begründet liegt – eine Bindungsfähigkeit, die sich, Pies zufolge, unmittelbar aus der Institution der (Unternehmens-)Verfassung herleitet.

<sup>7</sup> Vgl. insbesondere Pies (2001, 2009).

Governance schwerpunktmäßig in diesem Abschnitt eins behandelt wird. Das Unternehmen als Subjekt von Governance hingegen ist Gegenstand der Überlegungen in Abschnitt zwei.

((1)) Die Logik des Unternehmens lässt sich anschaulich an einer typischen Gründungssituation erläutern: Ein mittelloser Erfinder tritt mit seiner vielversprechenden Produktidee an einen Geldgeber heran und bittet ihn, die Realisierung seiner Idee mit Risikokapital zu unterstützen. Der Kapitalgeber hat nun zwei Optionen, die Offerte des Erfinders positiv zu bescheinigen. Einerseits könnte er auf eine Marktlösung setzen und dem Erfinder einen Kreditvertrag anbieten. In diesem Kreditvertrag würde sich der Gläubiger dazu verpflichten, den Kreditbetrag an den Schuldner auszusahlen. Im Gegenzug würde sich der Gläubiger zur Rückzahlung der Kreditsumme an den Schuldner verpflichten und zudem versprechen, einen Zins zu zahlen, der die Opportunitätskosten der Kreditgewährung (inklusive Risikoprämie) abdeckt. Die zweite Option besteht darin, dass die Verhandlungsparteien keinen Vertrag abschließen, sondern mit Hilfe einer Verfassung eine neue Organisation – das Unternehmen als korporativen Akteur – gründen, die den Zweck erfüllt, eine Produktidee zur Marktreife zu führen. In dieser Verfassungsvereinbarung legen die Verfassungsparteien die Rechte und Pflichten fest, die ihnen aus der Teilnahme an dem Unternehmen erwachsen: So wird sich der Geldgeber nicht nur zur Einlage des Kapitals verpflichten, sondern er wird sich womöglich auch das Recht sichern, über die Verwendung des Kapitals (Investition) und des Residuums (Gewinn) mitzuzentscheiden. Der Erfinder wird sich verpflichten, seine – womöglich patentierte Idee – in das Unternehmen zur Verwertung einzubringen. Zudem wird auch er das Recht sichern wollen, Investitionsentscheidungen mit zu beeinflussen und an den etwaigen Gewinnen zu partizipieren. Im Gegensatz zum Vertrag ist die Verfassung also keine bilaterale Beziehung, sondern eine indirekte „Dreiecksbeziehung“, mit deren Hilfe die beiden Tauschpartner ihre Rechte und ihre Pflichten durch organisationale Mitbestimmung regeln.

((2)) Vertrag und Verfassung sind zwei alternative Regelarrangements, und beide adressieren das Problem des Ex-Post-Opportunismus. Dieses tritt auf, weil der Schuldner einen Anreiz hat, die Kreditsumme einzubehalten, jedoch die Rückzahlung und den Zinseszins gern vermeiden möchte. Im Fall einer Vertragsbeziehung nutzen beide Vertragsparteien die Institutionen des Rechtsstaates – Eigentumsrechte, Vertragsrecht und staatliche Durchsetzungshilfe zur Herstellung von Rechtssicherheit –, um den Tauschakt vor einseitiger Ausbeutung zu schützen. Bei der Verfassungslösung hingegen gründen die Tauschpartner eine Organisation und bestimmen allererst ihre jeweiligen Rechte und Pflichten. Die damit etablierten Institutionen nutzen die Verfassungspartner, um den Tauschakt vor drohendem Ex-Post-Opportunismus zu schützen. Im Fall einer prinzipiell unsicheren Produktentwicklung ist davon auszugehen, dass die Tauschpartner nicht den Kreditvertrag wählen werden, sondern die Unternehmensgründung: Ideen in marktfähige und profitable Innovationen zu überführen ist mit einem hohen Risiko verbunden. Zur Absicherung dieses Risikos wird sich ein Geldgeber kaum auf einen einfachen Kreditvertrag verlassen, schon gar nicht, wenn der Schuldner nicht über ausreichend Sicherheiten verfügt. Vielmehr werden Risikokapitalgeber darauf achten, als Venture Capitalists mit den Ideengebern ein Unternehmen zu gründen oder in ein schon bestehendes Unternehmen einzusteigen, um über die Verwendung ihres Risikokapitals mitentscheiden zu können.

Vertrag und Verfassung sind folglich funktionale Äquivalente: Wenn es prohibitiv teuer ist, die Kooperation zwischen den Tauschpartnern mittels Vertrag sicher zu stellen, ist die Konstituierung eines korporativen Akteurs mit Hilfe einer Verfassung die geeignet(ere) Governance-Struktur. Letztlich hängt es von den relativen Transaktionskosten des instituti-

onellen Arrangements ab, ob die Transaktion mit Hilfe des Marktes oder mit Hilfe des Unternehmens organisiert wird.<sup>8</sup>

((3)) Die Etablierung eines Unternehmens senkt jedoch nicht nur die Transaktionskosten. Die Konstituierung des Unternehmens als korporativer Akteur eröffnet zwei weitere Optionen:

- Erstens müssen das Eigentum am Unternehmen („ownership“) und die Kontrolle über das eingelegte Kapital („control“) nicht mehr in einer Hand liegen, sondern können nun voneinander getrennt werden. Die damit verbundenen Spezialisierungsvorteile erfordern jedoch forcierte Governancesanstrengungen, um die prinzipiell prekäre Kooperationsbeziehung zwischen Anteilseigner und Manager zu stabilisieren. Die Bearbeitung dieses Problems ist die traditionelle Aufgabe einer im engen Sinn verstandenen Corporate Governance.<sup>9</sup>
- Zweitens schafft die Unternehmensgründung die Voraussetzung dafür, dass sich die Organisation ausdifferenzieren und spezialisierte Fachleute für unterschiedliche Funktionen an sich binden kann. Das betrifft nicht nur Experten für Management und Führung, sondern auch Fachleute für Entwicklung, Produktion und Vertrieb. Eine derartige auf Spezialisierung ausgerichtete Arbeitsteilung ist eine wichtige Voraussetzung für die Produktivität und das Produktivitätswachstum des Unternehmens. Aber auch sie erfordert gezielte Governancesanstrengungen, um die komplexer werdenden Interaktionen auf das Unternehmensziel hin auszurichten. Die Bearbeitung dieses Problems ist die Aufgabe einer im weiten Sinne interpretierten Corporate Governance, die nicht nur die Interaktion des Unternehmens mit den Anteilseignern, sondern auch die Interaktion des Unternehmens mit allen wichtigen Anspruchsgruppen in den Fokus ihrer Analyse rückt.<sup>10</sup>

Im folgenden Abschnitt wird vor Augen geführt, wie die Ordonomik diese Aufgabe einer im weiten Sinne interpretierten Corporate Governance bearbeitet. Diese Überlegungen rücken das Unternehmen als *Subjekt* von Governance in das Blickfeld der Analyse. Zu diesem Zweck wird die Interaktion mit einer wichtigen Anspruchsgruppe – den Mitarbeitern – analysiert und darauf aufbauend gezeigt, wie die Verfassung des Unternehmens dazu beitragen kann, wertschöpfungsrelevante Interaktionsprobleme einer institutionellen Lösung zuzuführen.

---

<sup>8</sup> Vgl. hierzu etwa die inzwischen klassischen Überlegungen von Ronald Coase (1937) und (1988) sowie von Oliver Williamson (1971).

<sup>9</sup> Vgl. hierzu stellvertretend für viele Jensen and Meckling (1976). – Aus ordonomischer Sicht ist die Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen Anteilseigner und Manager als ein einseitiges soziales Dilemma zu interpretieren, wobei die Instrumente der Corporate Governance – Boni und andere Formen der Managervergütung – als Elemente eines Bindungsmanagements einzustufen sind, das die Kooperationsbeziehung zwischen den Parteien langfristig aufrecht erhalten soll. Ein einseitiges soziales Dilemma wird in Paragraph 2, Abschnitt ((1)) am Beispiel der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem analysiert.

<sup>10</sup> Im Grunde kann bereits der Stakeholder-Ansatz von Edward Freeman (1984) als ein Impuls verstanden werden, die Corporate Governance von einem engen auf weiteres Verständnis umzustellen. Von den Vertretern der Theorie der Corporate Governance werden diese Überlegungen erst in jüngerer Zeit aufgegriffen. Vgl. hierzu Zingales (2000), Jensen (2001) sowie Jensen et al. (2010).

## 2. Das Unternehmen als Arrangement horizontaler und vertikaler Dilemmastrukturen

Um eine komplexer werdende Organisation wirkungsvoll zu steuern, entwickeln korporative Akteure üblicherweise „Hierarchien“. Hierarchien etablieren Delegationsbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, die durch Weisung gekennzeichnet sind. Sie sorgen dafür, dass die Mitglieder einer wachsenden Organisation in die Lage versetzt werden, die gemeinsamen Ziele etwa der Entwicklung und Vermarktung einer Produktinnovation möglichst wirkungsvoll verfolgen können.

Aus ordonomischer Sicht lässt sich die Logik unternehmerischer Hierarchien als ein Arrangement von horizontalen und vertikalen Dilemmastrukturen kennzeichnen, wobei die Funktionalität dieses Arrangements von einem differenzierten Management dieser Dilemmastrukturen abhängt.<sup>11</sup> Dieses Argument wird im Folgenden in drei Schritten entwickelt: Im ersten Schritt ((1)) werden die verschiedenen Dilemmastrukturen im Unternehmen identifiziert. Im zweiten Schritt ((2)) wird das institutionelle Management dieser Dilemmastrukturen skizziert. Im dritten Schritt ((3)) wird gezeigt, dass ein solches Management wichtige Wertschöpfungsk Kooperationen im Unternehmen etabliert und aufrecht erhält.

((1)) Abbildung 1 zeigt, welche Dilemmastrukturen innerhalb und zwischen den einzelnen Hierarchieebenen auftreten können. Betrachtet werden zwei unterschiedliche Hierarchieebenen: die Ebene der Mitarbeiter (M) und die Ebene der Vorgesetzten (V).<sup>12</sup> Unterschieden wird zusätzlich zwischen horizontalen und vertikalen Beziehungen.

Die horizontalen Beziehungen betreffen die Interaktionsbeziehungen innerhalb einer Hierarchiestufe, also innerhalb der Gruppe der Mitarbeiter und der Gruppe der Vorgesetzten. Sie sind durch gestrichelte Pfeile symbolisiert. Die vertikalen Beziehungen hingegen betreffen die Interaktionsbeziehungen zwischen der Ebene der Vorgesetzten und der Ebene der Mitarbeiter. Sie sind mit Hilfe durchgezogener Pfeile gekennzeichnet. Aus ordonomischer Sicht lassen sich drei verschiedene Dilemmastrukturen identifizieren, die für die inner-organisationale Kooperation von entscheidender Bedeutung sind: Ein einseitiges vertikales Dilemma zwischen den Managern und den Mitarbeitern (Organisationsdilemma I), ein mehrseitiges horizontales Dilemma zwischen den Mitarbeitern bzw. zwischen den Managern (Organisationsdilemma II) sowie ein mehrseitiges vertikales soziales Dilemma zwischen der *Gruppe der Mitarbeiter* und der *Gruppe der Manager* (Organisationsdilemma III). Alle vier Dilemmata werden im Folgenden zunächst kurz analysiert, bevor anschließend gezeigt wird, dass hierarchische Strukturen auf ein differenziertes Management dieser Dilemmastrukturen angewiesen sind, damit die Kooperation innerhalb der Organisation etabliert und aufrecht erhalten werden kann.

---

<sup>11</sup> Dieses Argument entwickelt eine Analogie zwischen Markt und Organisation, die bei Pies (2001, 2009) bereits konzeptionell angedacht ist, aber noch nicht ausgearbeitet wurde. Dieser Analogieschluss macht geltend, dass wichtige strukturelle Ähnlichkeiten bestehen zwischen einem wettbewerblich strukturierten Markt und einem wettbewerblich organisierten Unternehmen. Folgt man dieser Überlegung, dann können beide Institutionen als ein Arrangement von horizontalen und vertikalen Dilemmastrukturen rekonstruiert werden. Für eine solche institutionenökonomische Rekonstruktion des Marktes vgl. Pies (2000; p. 52-62).

<sup>12</sup> Der Übersichtlichkeit halber sind in Abbildung 1 nur zwei Hierarchieebenen verzeichnet. Die im Folgenden entwickelte Logik von Unternehmen lässt sich aber auch auf komplexere Hierarchiestrukturen übertragen.

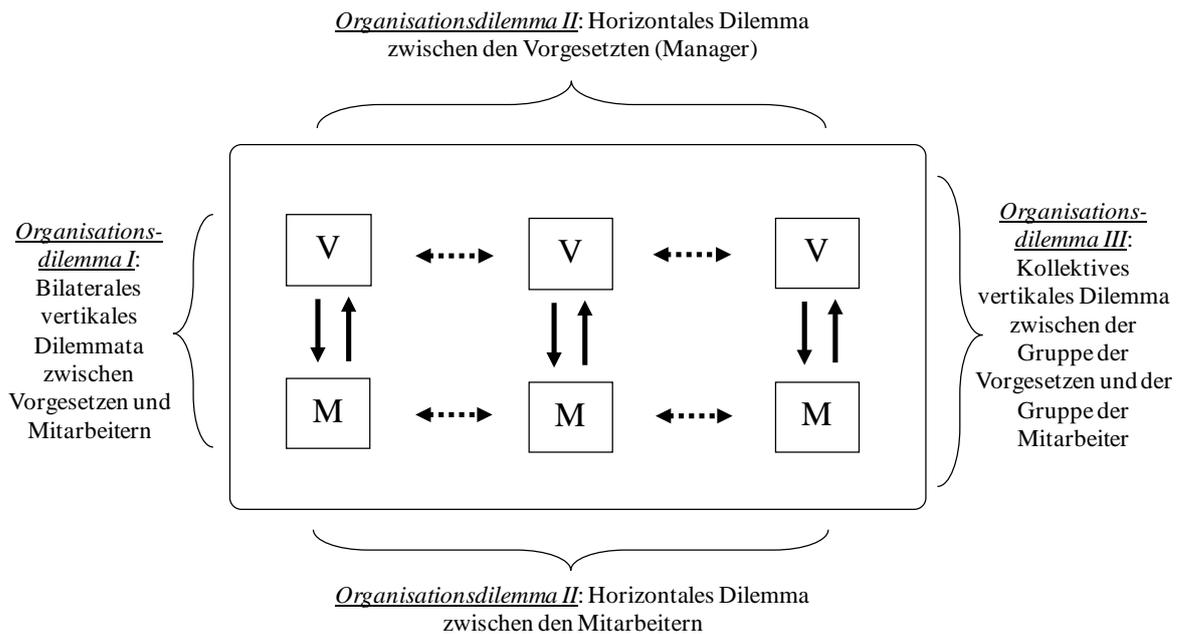


Abb. 1: Das Unternehmen als Arrangement horizontaler und vertikaler Dilemmastrukturen

Zum ersten Organisationsdilemma: Das erste Dilemma beschreibt die vertikale Beziehung zwischen den Hierarchiestufen, also zwischen einem Mitarbeiter (M) und einem Vorgesetzten (V). Diese Kooperationsbeziehung ist durch ein einseitiges soziales Dilemma gekennzeichnet, in dem eine Kooperation zwischen den beiden Akteuren aufgrund einer asymmetrischen Ausbeutungssituation nicht zustande kommt (vgl. Abb. 2):

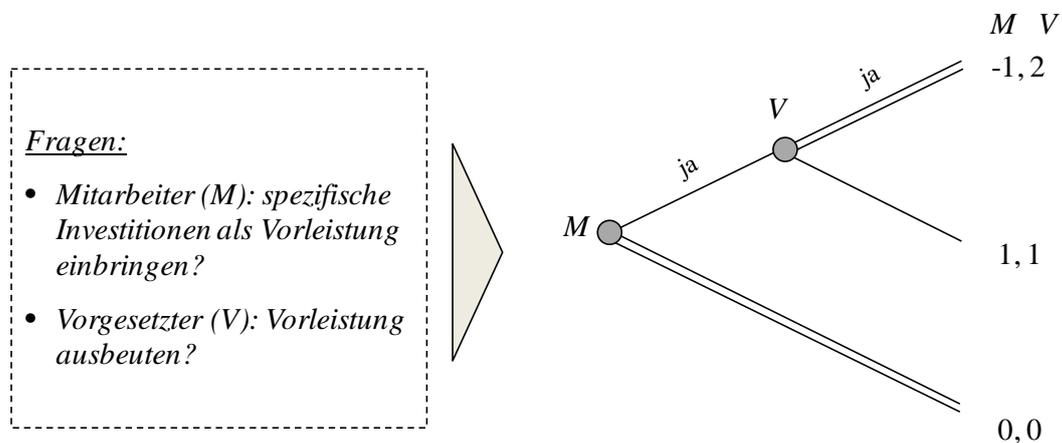


Abb. 2: Vertikales Dilemma zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten<sup>13</sup>

In einer solchen Situation steht der Mitarbeiter vor der Wahl, eine prinzipiell riskante Vorleistung entweder zu tätigen oder nicht zu tätigen. Der Mitarbeiter kann etwa spezifische Investitionen vornehmen und speziell nur in diesem Unternehmen produktive Kenntnisse und Fertigkeiten erwerben. Auf dieser Grundlage kann er zudem seine Kreativität und sein

<sup>13</sup> Die ordinalen Payoffs in der Spielbaumdarstellung zeigen an, wie die Spieler jede Strategiekombination individuell bewerten. Die Zahl jeweils vor dem Komma bezeichnet den Payoff für den Mitarbeiter, die Zahl nach dem Komma hingegen den Payoff für den Vorgesetzten.

Engagement in den Dienst des Unternehmens stellen, indem er neue Ideen zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und Produktspezifika (mit)entwickelt und die Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens einbringt. Eine Vorleistung kann aber auch darin bestehen, dass Mitarbeiter im Ernstfall auch mal Überstunden machen, ohne dass sich diese unmittelbar in einer höheren Vergütung niederschlagen. Entscheidet sich der Mitarbeiter für derartige Vorleistungen, so kann der Vorgesetzte dieses Kooperationsangebot entweder ausbeuten oder nicht ausbeuten. Konkret könnte die Ausbeutung etwa darin bestehen, dass es der Vorgesetzte unterlässt, für ein motivierendes Arbeitsklima oder für kreative und herausfordernde Aufgaben zu sorgen oder dass der Chef im schlimmsten Fall sogar die Ideen des Mitarbeiters als seine eigenen Ideen ausgibt. Unterstellt man beiden Akteuren rationales Verhalten, so ist es für den Vorgesetzten individuell vorteilhaft, auf die Option der Ausbeutung zu setzen ( $2 > 1$ ). Da der Mitarbeiter dieses Ergebnis antizipiert, ist es für ihn ebenfalls vorteilhaft, nicht in die Kooperation zu investieren ( $0 > -1$ ). Dies hat zur Folge, dass die Kooperation nicht zustande kommt, weil der Mitarbeiter – die Ausbeutung des Vorgesetzten antizipierend – seine Kooperationsleistung zurückhält. In einer solchen „Hold-up“-Situation bringt der Mitarbeiter seine Kreativität und sein Engagement nicht für die Ziele der Firma ein. Er findet sich in einer Situation „innerer Kündigung“ wieder und verrichtet nur noch den berühmten und zugleich berüchtigten „Dienst nach Vorschrift“ (0,0).

Zum zweiten Organisationsdilemma: Das zweite Dilemma beschreibt eine horizontale Interaktionsbeziehung innerhalb der Hierarchiestufen. Diese Beziehung ist durch ein mehrseitiges soziales Dilemma gekennzeichnet. Ein solches Dilemma kann sowohl zwischen den Mitarbeitern auftreten als auch zwischen den Managern auf derselben Hierarchiestufe (vgl. Abb. 3).

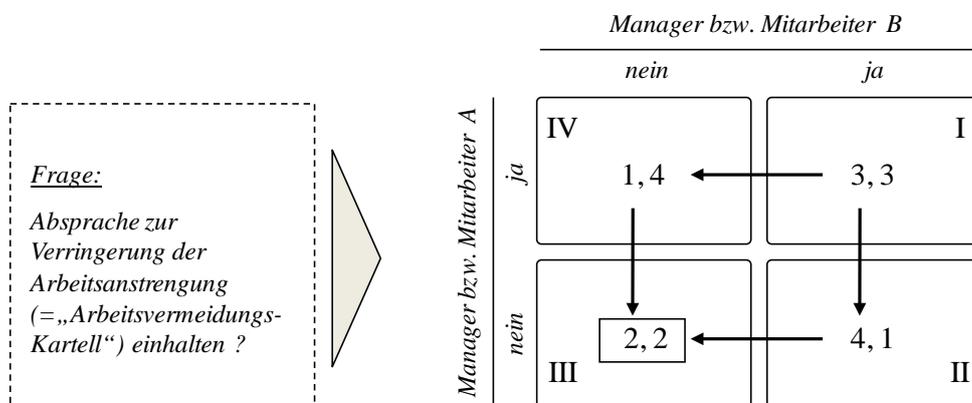


Abb. 3: Horizontales Dilemma innerhalb der Gruppe der Mitarbeiter bzw. der Gruppe der Manager auf der gleichen Führungsebene

In einem mehrseitigen sozialen Dilemma droht eine Kooperation zwischen den Managern bzw. zwischen den Mitarbeitern zu scheitern, weil eine wechselseitige Option zur Ausbeutung besteht. Eine solche symmetrische Interaktionsstruktur hat die Form eines *Gefangenendilemmas*, wobei der Einfachheit halber unterstellt wird, dass nur zwei Akteure an diesem Spiel beteiligt sind. Beide Akteure – ein Mitarbeiter A und ein Mitarbeiter B bzw. ein Manager A und ein Manager B – haben jeweils zwei Handlungsoptionen: Sie können entweder ihren „Dienst nach Vorschrift“ verrichten und damit ein Kooperationsversprechen zur Verringerung ihrer individuellen Arbeitsanstrengung einhalten, oder sie halten dieses Versprechen nicht ein und bringen sich statt dessen mit vollem Engagement und Einsatz in

die Wertschöpfung des Unternehmens ein.<sup>14</sup> Im Einzelnen sind innerhalb der Gruppe der Manager und innerhalb der Gruppe der Mitarbeiter folgende Strategieabwägungen zu erwarten:

- Manager führen ihren Geschäftsbereich typischerweise mit einer hohen Eigenverantwortung und entscheiden innerhalb bestimmter Grenzen eigenständig darüber, welche Investitionen getätigt werden. Bei dieser Entscheidung haben Manager prinzipiell zwei Möglichkeiten: Entweder sie investieren in profitable, tendenziell aber auch risikoreichere Investitionsprojekte, oder sie entscheiden sich für risikoarme Projekte, von denen allerdings auch weniger Rendite zu erwarten ist. Riskantere Projekte haben einerseits den Nachteil, dass das höhere Risiko mit einer höheren Arbeitsanstrengung einhergeht. Andererseits besteht die Gefahr, dass die eventuell anfallende Rendite nicht vollständig angeeignet werden kann. Aus diesen Gründen hat die Gruppe der Manager innerhalb einer Hierarchieebene *ceteris paribus* ein kollektives Interesse daran, ihre kollektive Arbeitsanstrengung tendenziell niedrig zu halten (Quadrant I  $\succ$  Quadrant III). Wenn es ihnen gelänge, würden Manager gern ein „Kartell“ bilden, um per Absprache ihre Arbeitsanstrengungen kollektiv auf einem niedrig(er)en Niveau zu fixieren.
- Ganz ähnlich ist das Kalkül innerhalb der Gruppe der Mitarbeiter. Die unternehmerische Wertschöpfung lebt davon, dass Mitarbeiter in Teams zusammenarbeiten und ihr Engagement und ihre Kreativität in den Dienst der Kooperation innerhalb des Teams stellen (Quadrant I). Allerdings gibt es auch für die Mitarbeiter eine noch bessere Option. Sie besteht darin, dass die Mitarbeiter als Gruppe festlegen, die mit ihrem Arbeitseinsatz verbundenen Arbeitsanstrengungen möglichst gering zu halten (Quadrant III). Analog zur Kooperation unter Managern gilt auch hier: Einerseits fällt bei den Mitarbeitern die höhere Arbeitsanstrengung in vollem Umfang an. Andererseits besteht die Gefahr, dass die aus der höheren Teamleistung resultierende zusätzliche Rendite nur teilweise angeeignet werden kann. Dies hat zur Folge, dass die Mitarbeiter als Gruppe *ceteris paribus* ein gemeinsames Interesse daran haben, ein „Kartell“ zu bilden, um höhere Arbeitsanstrengungen zu vermeiden (Quadrant I  $\succ$  Quadrant III).

Ein Blick auf die individuellen Vorteils-Nachteils-Kalkulationen zeigt, dass es den Akteuren schwer fällt, eine Kooperation zur Anstrengungsvermeidung aufrecht zu erhalten, und zwar trotz ihres gemeinsamen Interesses an einem derartigen „Kartell“. Vergleicht man die Payoffs von Akteur A, so hat dieser in keinem der beiden Fälle ein Interesse, die Absprache mit B einzuhalten: Hält Akteur B die Absprache nicht ein, so ist es für Akteur A vorteilhaft, das eigene Anstrengungsniveau zu erhöhen – schließlich will man sich das Wohlwollen des Vorgesetzten oder des Top-Managements bewahren. Ein Vergleich der Quadranten III und IV zeigt:  $2 \succ 1$ . Hält Akteur B hingegen die Absprache ein, so ist es auch für Akteur A besser, das Kartell zu unterlaufen und das Anstrengungsniveau einseitig zu erhöhen – etwa

---

<sup>14</sup> Auch hier zeigen die ordinalen Payoffs an, wie die Spieler jede Strategiekombination individuell bewerten. Die Zahl jeweils vor dem Komma kennzeichnet den Payoff für Spieler A, die Zahl nach dem Komma hingegen den Payoff für Spieler B.

um sich einen individuellen Vorteil im Wettbewerb um Karrierechancen zu verschaffen. Ein Vergleich der Quadranten II und I zeigt:  $4 > 3$ . Die gleichen Überlegungen gelten analog für Akteur B. Der Versuch beider Akteure, den jeweils Anderen *einseitig* auszubeuten, endet in einer *wechselseitigen* Ausbeutung (Quadrant III), so dass es den Akteuren schwer fällt, die gemeinsamen Interessen an einer gering(er)en Arbeitsanstrengung zur Geltung zu bringen (Quadrant IV).

Aus diesem Grund ist ein „Kartell“ zur Vermeidung von Arbeitsanstrengungen höchst instabil. Um es dennoch entstehen zu lassen und aufrecht zu erhalten, sind deshalb gezielte Stabilisierungsmaßnahmen erforderlich. Zu diesem Zweck können Mitarbeiter und Manager einen hohen sozialen Druck innerhalb ihrer Peer Group erzeugen, indem sie das Verhalten der anderen Gruppenmitglieder streng überwachen und abweichendes Verhalten etwa mit Hilfe von Mobbing hart sanktionieren.

Zum dritten Organisationsdilemma: Das dritte Dilemma beschreibt eine vertikale Beziehung zwischen den Hierarchiestufen. Hier geht es um die Interaktion zwischen der Gruppe der Mitarbeiter und der Gruppe der Manager, die ebenfalls durch ein mehrseitiges soziales Dilemma gekennzeichnet ist (vgl. Abb. 4).

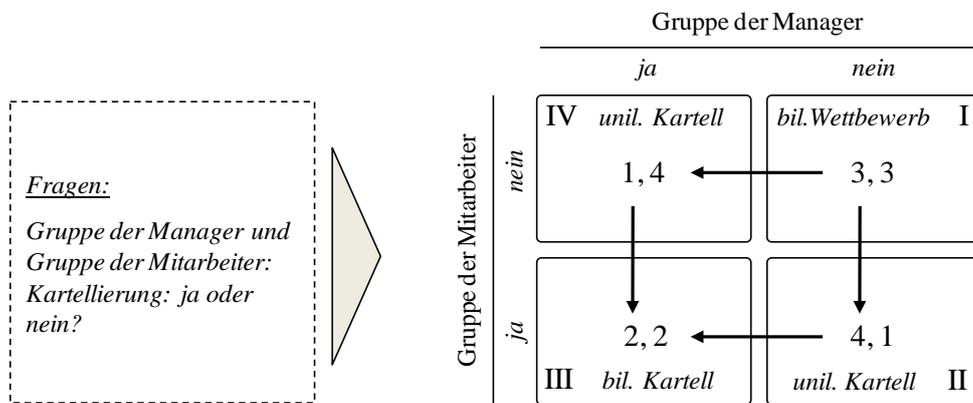


Abb. 4: Vertikales Dilemma zwischen der Gruppe der Mitarbeiter und der Gruppe der Manager

Beide Seiten sehen sich nun als Gruppe vor die Wahl gestellt, ob sie angesichts einer etwaigen Kartellierungsstrategie der anderen Seite selbst ein Kartell zur Vermeidung von Arbeitsleid etablieren wollen. Fasst man die daraus entstehenden Strategiekombinationen zusammen, dann würde in Quadrant I ein bilateraler Wettbewerb auf beiden Hierarchieebenen entstehen, in Quadrant III ein bilaterales Kartell, während in den Quadranten II und IV jeweils ein unilaterales Kartell entstünde. Ordnet man nun den Quadranten ordinale Payoffs zu ( $4 > 3 > 2 > 1$ ), dann sieht man, dass es für jede Gruppe individuell vorteilhaft ist, eine Kartellierungsstrategie zu wählen. Diese Strategie führt jedoch zu einer kollektiven Selbstschädigung, wenn man realistischerweise davon ausgeht, dass eine niedrige Arbeitsanstrengung sowohl innerhalb der Gruppe der Mitarbeiter als auch innerhalb der Gruppe der Manager insgesamt zu einer geringeren Wertschöpfung des Unternehmens führt (Quadrant III) als eine durch Engagement und Kreativität gekennzeichnete kooperative Wertschöpfung (Quadrant I). In einer solchen Situation würde es den Gruppen innerhalb der Organisation nicht gelingen, ihre gemeinsamen Interessen an einer kooperativen Wertschöpfung zur Geltung zu bringen. Sie blieben unter ihren Möglichkeiten und müssten damit rechnen, dass das Unternehmen im Wettbewerb langfristig nicht bestehen könnte.

((2)) Eine funktionierende unternehmerische Wertschöpfung zeichnet sich dadurch aus, dass es dem Unternehmen gelingt, die vertikalen Dilemmastrukturen gezielt zu überwinden und die horizontalen Dilemmastrukturen gezielt zu etablieren und aufrecht zu erhalten. Mit dieser Überlegung verbindet sich die These, dass das Unternehmen auf ein differenziertes Management sozialer Dilemmastrukturen angewiesen ist. Die hierfür erforderliche Differenzierung wird durch Regelarrangements erbracht, die sich das institutionelle Zusammenspiel des (Arbeits-)Vertrags und dem Instrument der (Unternehmens-)Verfassung systematisch zu Nutze machen.

Zum ersten Organisationsdilemma: Das erste Dilemma verdeutlicht, dass die für die Wertschöpfung des Unternehmens so wichtige und wertvolle Kooperation zwischen dem Mitarbeiter und dem Manager nicht ohne weiteres zustande kommt, selbst wenn beide Akteure ein gemeinsames Interesse an einer Wertschöpfungs Kooperation haben. Um diese Kooperation in Gang zu bringen und aufrecht zu erhalten, muss der Vorgesetzte das Versprechen glaubhaft machen, dass er auf eine Ausbeutung des Mitarbeiters verzichten wird. Zu diesem Zweck ist eine Bindung erforderlich, die dem Vorgesetzten eine Sanktion  $s$  auferlegt, mit deren Hilfe sich die Ausbeutungsoption so verteuert, dass sie für den Vorgesetzten ihre Vorteilhaftigkeit verliert ( $2 - s < 1$ ). Erst dann besteht für den Manager ein echter Anreiz, den Mitarbeiter nicht auszubeuten. Diese Bindung sorgt dafür, dass der Mitarbeiter sein Verhalten ändert und nun die zuvor unterlassene Kooperationsleistung erbringt. Eine sanktionsbewehrte Bindung ist aus ordonomischer Sicht der Schlüssel, um eine Situation *kollektiver Selbstschädigung* in eine Situation *kollektiver Besserstellung* zu überführen.

Eine solche Bindung ist keineswegs trivial. Die damit verbundenen Schwierigkeiten sind in der spezifischen Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten begründet. Generell gilt, dass zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem keine direkte Arbeitsvertragsbeziehung besteht. Vielmehr sind Mitarbeiter und Vorgesetzter nur indirekt in einer Dreiecksbeziehung miteinander verbunden, weil der Arbeitsvertrag nur zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen bzw. zwischen dem Unternehmen und dem Vorgesetzten abgeschlossen wird. Zwar werden auch hier einige Rechte und Pflichten geregelt, die beide Seiten betreffen – so etwa, dass der Mitarbeiter gegenüber dem Vorgesetzten weisungsgebunden ist. Allerdings sind diese Arbeitsverträge systematisch unvollständig. Zusätzlich haben die eigentlich wichtigen Anliegen der jeweiligen Interaktionspartner – die Kreativität und das Engagement der Mitarbeiter sowie die Zuverlässigkeit und Integrität der Vorgesetzten – einen impliziten Charakter und sind aufgrund ihrer mangelhaften Justiziabilität i.d.R. nicht explizit vertraglich geregelt. Dies hat zur Folge, dass wichtige Aspekte der Kooperation nicht mit einem Vertrag sichergestellt werden können, weil die erforderlichen Vertragsdetails allein mit Hilfe der Institutionen des Rechtsstaats nicht durchsetzbar wären.

Eine funktionale Bindung zur Überwindung des ersten Organisationsdilemmas macht sich die institutionelle Verknüpfung zwischen Verfassung und Vertrag systematisch zunutze. Wie bereits skizziert, ist die Verfassung des Unternehmens selbst die Lösung für das Problem eines unvollständigen und zugleich impliziten Vertrags – etwa bei einer Unternehmensgründung. Ähnlich wie die Beziehung zwischen Ideen- und Geldgeber ist die Unternehmensverfassung auch im Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Manager ein Instrument, um Konflikte ex post zu lösen, die aufgrund hoher Transaktionskosten im Vertrag ex ante nicht oder nur unzureichend geregelt werden können. Aus diesem Grund legt die Verfassung des Unternehmens nicht nur die Aufgabenverteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat fest, sondern sie formuliert – etwa in Form von Unternehmensleitlinien oder Ethikkodizes – auch Richtlinien für den Umgang von Mitarbeitern und Managern und ergänzt diese um geeignete Instrumente zur Durchsetzung in der Praxis. In diesem Sinne rich-

ten Unternehmen etwa Ombuds- und Schiedsrichterstellen ein, die dazu dienen, dass Mitarbeiter Missstände im Unternehmen auch auf anonymen Weg adressieren und Streitfälle geordnet lösen können. Instrumente wie das 360°-Feedback oder die 360°-Evaluation sorgen dafür, dass Mitarbeiter die Führungsleistung ihrer Vorgesetzten bewerten können. Solche oder ähnliche institutionelle Vorkehrungen der Unternehmensverfassung zielen darauf ab, die Ausbeutungsoption so zu verteuern, dass es für den Manager vorteilhaft wird, die Kooperation mit dem Mitarbeiter zu etablieren und aufrechtzuerhalten. Insofern können etwa Verhaltenskodizes als ein sanktionsbewehrter Service des Unternehmens für eine individuelle Selbstbindung des Managers interpretiert werden, mit dessen Hilfe das erste Organisationsdilemma überwunden werden kann.<sup>15</sup>

Zum zweiten Organisationsdilemma: Im Gegensatz zum ersten Organisationsdilemma werden Dilemmata in horizontalen Kooperationsbeziehungen nicht überwunden, sondern im Gegenteil etabliert und aufrechterhalten. Die Verfassung des Unternehmens ist darauf ausgerichtet, sowohl Kartelle zwischen den Managern als auch Kartelle zwischen den Mitarbeitern zu destabilisieren:

- Um ein Kartell zur Vermeidung von Arbeitsanstrengungen zwischen den Managern zu verhindern, setzen Unternehmen auf eine geeignete Leistungsbewertung von Managern und koppeln diese an eine bestimmte Vergütungsstruktur. Zwei Optionen sind grundsätzlich denkbar: Die erste Möglichkeit besteht darin, eine absolute Leistungsbewertung vorzunehmen und die Vergütung von Managern etwa an dem Erfolg des Profitcenters oder am gesamten Unternehmenserfolg auszurichten. Die zweite Möglichkeit besteht darin, das mittlere Management einer relativen Leistungsbewertung zu unterziehen. In diesem Fall werden Leistungsturniere organisiert, bei denen nur die besten Manager auf die nächste Managementebene befördert werden. Hierbei fungieren die hohen Gehälter der nächsten Führungsebene als Anreiz, damit die Manager im Wettbewerb um knappe Karrierechancen ihre Arbeitsanstrengungen erhöhen.<sup>16</sup>
- Ganz ähnliche Instrumente kommen zum Einsatz, um Kartelle zwischen den Mitarbeitern zu verhindern. Auch hier sind zwei Optionen vorstellbar: Einerseits kann das Unternehmen – wie auch bei den Managern – die individuelle Leistung an knappe Karrieremöglichkeiten koppeln. Andererseits können Instrumente wie „Job Rotation“ zum Einsatz kommen, um Kartelle zur Vermeidung von Arbeitsanstrengung aufzubrechen. Hinzu kommen Maßnahmen, um die Reputation von verdienten Mitarbeitern zu verbessern, etwa indem man regelmäßig einen „Mitarbeiter des Monats“ kürt. Analog zum horizontalen Dilemma unter Managern dienen derartige Maßnahmen dazu, den Wettbewerb unter den Mitarbeitern ankurbeln.

Das gemeinsame Ziel dieser institutionellen Vorkehrungen besteht in beiden Fällen darin, ein ohnehin inhärent instabiles Kartell systematisch weiter zu destabilisieren, indem man

---

<sup>15</sup> Umgekehrt ist natürlich auch vorstellbar, dass der Mitarbeiter den Vorgesetzten ausbeuten kann. Auch für dieses vertikale Dilemma stellt die Unternehmensverfassung Lösungen bereit.

<sup>16</sup> Die Idee der Leistungsturniere geht auf Lazear and Rosen (1981) zurück. Zur Einordnung dieses Instruments aus Sicht einer ordonomisch fundierten Wirtschaftsethik vgl. Pies and Sass (2010).

die Kontroll- und Sanktionsbemühungen nicht nur der Manager, sondern auch der Mitarbeiter mit gezielten Maßnahmen und institutionellen Vorkehrungen konterkariert.

Zum dritten Organisationsdilemma: Auf den ersten Blick scheint es so zu sein, als wäre es für die Gruppe der Manager und die Gruppe der Mitarbeiter die attraktivere Option, ihre Arbeitsanstrengungen jeweils kollektiv so einzuschränken, dass sie lediglich einen „Dienst nach Vorschrift“ verrichten. Diese Sichtweise lässt jedoch außer Acht, dass beide Gruppen gemeinsam ein Interesse an einer funktionierenden unternehmerischen Wertschöpfung haben. Da die unternehmerische Wertschöpfung zwingend auch auf die Kooperation zwischen den Hierarchiestufen angewiesen ist, ist ein bilaterales Kartell die schlechtere der beiden Optionen. Insofern lassen sich alle wettbewerbsfördernden Maßnahmen, die durch die Unternehmensverfassung etabliert werden, als Instrument begreifen, um die Gruppe der Mitarbeiter und die Gruppe der Manager kollektiv dabei zu unterstützen, ihr gemeinsames Interesse an einer kooperativen Wertschöpfung zu erreichen (Quadrant I in Abb. 3). Ethikkodizes und andere informale Verhaltensrichtlinien können hierbei einen wichtigen Beitrag leisten, wenn sie eine Unternehmenskultur etablieren, die einen differenzierten Umgang mit dem Instrument des Wettbewerbs und der Kooperation institutionell unterstützt.<sup>17</sup>

((3)) Ähnlich wie (entwickelte) Märkte sind auch Unternehmen künstliche organisationale Gebilde. Ihre primäre Aufgabe aus gesellschaftlicher Sicht besteht darin, im Auftrag der Gesellschaft soziale Wertschöpfung zu betreiben. In einer wettbewerblich strukturierten Marktwirtschaft erfüllen Unternehmen diesen Auftrag, indem sie Güter und Dienstleistungen produzieren, für die die Konsumenten auf freiwilliger Basis eine Zahlungsbereitschaft aufbringen, die die Produktionskosten übersteigt. Die zentrale Aufgabe des Unternehmens besteht folglich darin, die Ressourcen – vor allem die geistigen und motivationalen Ressourcen der Manager und Mitarbeiter – möglichst so einzusetzen, dass die inner-organisationale Kooperation eine produktive Wertschöpfung ermöglicht. Um die Kooperation im Unternehmen – und hier vor allem zwischen den Hierarchieebenen – zu fördern, setzt das Unternehmen systematisch auf einen simultanen Wettbewerb auf den jeweiligen Hierarchieebenen. Auch hier gilt: Konkurrenz steht im Dienst der Kooperation.<sup>18</sup>

Dieses ordonomische Argument für einen inner-organisationalen Wettbewerb beruht auf einer Rational-Choice-Analyse der Anreizwirkungen von Institutionen. Es lautet, dass ein Unternehmen als funktionaler korporativer Akteur ein institutionell differenziertes Management von zweierlei Dilemmastrukturen erfordert, wobei eine Dilemmastruktur etabliert wird, um die andere zu beseitigen. Das soziale Dilemma auf jeder einzelnen Ebene der Organisation wird etabliert, um das soziale Dilemma zwischen den Ebenen zu überwinden. Bildlich gesprochen dient ein solchermaßen differenziertes Management von Dilemmastrukturen dazu, dass das Unternehmen nach außen hin „mit einer Stimme“ sprechen und als potentieller Interaktionspartner so handeln kann, als wäre es eine *natürliche Person*. Dies ist ein wichtiger Aspekt, der theoretisch nicht richtig erfasst und „begriffen“ werden kann, wenn man das Unternehmen als Nexus-of-Contracts aufzufassen versucht.

---

<sup>17</sup> Die Differenzierung bezieht sich darauf, dass zwischen den Mitarbeitern – wie auch zwischen den Managern einer Hierarchieebene – zahlreiche Kooperationsmöglichkeiten bestehen, die aus Sicht des Unternehmens hoch erwünscht sind und daher gefördert werden (sollen).

<sup>18</sup> Vgl. Pies (2000; S. 62).

### 3. Corporate Governance: Fünf Thesen aus ordonomischer Sicht

Aus Sicht der Ordonomik kann das Unternehmen als ein korporativer Akteur interpretiert werden, der sich mit Hilfe eines differenzierten Managements horizontaler und vertikaler Dilemmastrukturen in die Lage versetzt, produktive inner-organisationale Wertschöpfungsprozesse zu etablieren und aufrecht zu erhalten. Aufbauend auf dieser Analyse lassen sich nun fünf Thesen formulieren, die die Bedeutung dieses ordonomischen Verständnisses des Unternehmens unterstreichen.

((1)) Aus ordonomischer Perspektive *ist* das Unternehmen *kein Nexus-of-Contracts*. Vielmehr *hat* das Unternehmen einen *Nexus-of-Contracts*. Die Besonderheit dieses Vertragsnetzwerks besteht darin, dass viele Verträge – ob Arbeitsverträge mit Mitarbeitern oder Verträge mit Zulieferern – unvollständig sind oder – man denke nur an die Beziehungen zu wichtigen Stakeholdern wie NGOs – vielfach impliziter Natur sind. Bedenkt man, dass die moderne Wertschöpfung zunehmend wissensbasiert erfolgt und daher die Rolle des Humankapitals im Produktionsprozess wichtiger wird, dann ist ersichtlich, warum implizite Verträge an Bedeutung gewinnen werden. Aus diesem Grund ist verstärkt mit Hold-Up-Problemen zu rechnen, die ein differenziertes Management von Dilemmastrukturen erforderlich machen. In Zukunft wird die zentrale Aufgabe von Unternehmen darin bestehen, die institutionellen Folgen dieser impliziten und systematisch unvollständigen Verträge funktional zu managen.

((2)) Vor diesem Hintergrund kann es vorteilhaft sein, das Unternehmen nicht als *Nexus-of-Contracts*, sondern als einen korporativen Akteur zu begreifen, der über einen *Nexus-of-Contracts* verfügt. Der zentrale Vorteil besteht darin, das Management von Dilemmastrukturen und eben nicht das Management von (formalen) Verträgen systematisch in das Zentrum unternehmerischer Aufgaben zu rücken. Eine solche Perspektive verneint keineswegs die grundlegende Bedeutung eines funktionalen Vertragsmanagements, ganz im Gegenteil. Sie weist ihm jedoch eine andere Rolle zu. Aus ordonomischer Sicht ist das Management von Verträgen nicht das eigentliche Ziel der Corporate Governance, sondern vielmehr ein Mittel unter anderen denkbaren Mitteln. So kann ein differenziertes Management von Dilemmastrukturen auf unterschiedliche Instrumente zurückgreifen: auf ein formales Bindungsmanagement mit Hilfe von Verträgen, aber auch auf ein informales Bindungsmanagement durch Mission Statements, Leitlinien, Ethikkodizes und andere informale Regeln, die dazu beitragen, eine kooperative und zugleich auch wettbewerbliche Unternehmenskultur zu etablieren. Ein solches breites Verständnis von Corporate Governance kann zur Stabilisierung von prinzipiell brisanten Wertschöpfungsk Kooperationen auf ein systematisches Zusammenspiel von Vertrag und Verfassung zurückgreifen. Ähnlich wie die Verfassung des Staates den Wirtschaftssubjekten hilft, ihre Kooperationsprobleme zu lösen – etwa durch die Institution des Privatrechts –, so stellt die Unternehmensverfassung den *im Unternehmen* und *mit dem Unternehmen* kooperierenden Partnern Bindungsservices zur Verfügung, mit deren Hilfe sie die Wertschöpfungspotentiale realisieren können, die ohne ihre Hilfe möglicherweise unrealisiert blieben.<sup>19</sup>

((3)) Ein weiterer Vorteil dieses ordonomischen Verständnisses besteht darin, dass die Theorie der Corporate Governance nicht mehr exklusiv auf die Bearbeitung des Problems der Finanzierung festgelegt wird, sondern vielfältige andere Probleme in den Fokus ihrer

---

<sup>19</sup> Vgl. Pies (2001, 2009; S. 135 f.).

Analyse rücken kann. Schwerpunktmäßig befasst sich die traditionelle Corporate Governance mit der prekären Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen dem Management und den Kapitalgebern des Unternehmens. Diese Schwerpunktsetzung ist zweckmäßig, wenn man von einer sachkapitalintensiven Produktion ausgeht, bei der die Anteilseigner des Unternehmens das alleinige Residualrisiko der unternehmerischen Wertschöpfungsaktivitäten tragen und daher eines besonderen institutionellen Schutzes bedürfen. Angesichts einer systematisch unvollständigen Rahmenordnung der Wirtschaft – Stichwort: Globalisierung – und einer zunehmend humankapitalintensiven Produktion – Stichwort: Wissensgesellschaft – sind jedoch zunehmend auch andere Anspruchsgruppen Träger von Residualrisiken: Man denke nur an die Mitarbeiter oder die Bürger und NGOs, die sich für den Schutz von Umwelt und Natur einsetzen.<sup>20</sup> Auch sie benötigen angesichts der gesellschaftlichen Veränderungen institutionellen Schutz. Eine ordonomisch fundierte Corporate Governance weist diesen Problemen eine systematische Bedeutung zu. Sie zeigt zugleich, wie diese Probleme als Bindungsprobleme rekonstruiert und mit Hilfe eines differenzierten Managements von Dilemmastrukturen einer funktionalen Lösung zugeführt werden können.

((4)) Ein weiterer Vorteil dieser ordonomischen Interpretation von Corporate Governance besteht darin, dass sie eine systematische Verbindung zur Political Governance – v.a. zum Phänomen der New Governance – herstellt. Seit geraumer Zeit entwickelt sich in der Gesellschaft eine grundlegende Debatte über die Rolle von Unternehmen in der Marktwirtschaft. Gemeint ist nicht die reflexartige gesellschaftliche Kritik an den als exzessiv empfundenen Unternehmensgewinnen oder an der vermeintlichen Gier von Managern. Vielmehr geht es um eine substantiellere Überlegung, die zunehmend auch in der Wissenschaft aufgegriffen wird. Sie legt nahe, Unternehmen nicht mehr nur als rein *wirtschaftliche Akteure*, sondern viel umfassender als *gesellschaftliche Akteure* zu konzeptualisieren. Folgt man dieser Idee, dann organisieren Unternehmen nicht nur die Erstellung von Gütern und Dienstleistungen, sondern können zudem auch wichtige Beiträge zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen leisten, etwa im Umgang mit den Umwelt- und Klimaproblemen, der Überbevölkerung sowie der Korruption und der weltweiten Armut. Dieser Vorstellung zufolge haben Unternehmen sogar das Potential, Aufgaben als *politische Akteure* im Rahmen von New-Governance-Prozessen zu übernehmen, indem sie sich konstruktiv an politischen Entscheidungen und an den öffentlichen Diskussionen beteiligen.

Diesen Überlegungen zur neuen gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen liegt ein Expansionsgedanke zugrunde. Dieser Gedanke enthält zwei interessante Aspekte: Erstens verbindet sich damit die Erwartung, dass Unternehmen neue gesellschaftliche Aufgaben übernehmen und ihre Leistung nicht nur auf privaten Märkten, sondern auch auf Märkten für öffentliche Güter anbieten. Diese sektorübergreifende Expansion löst – zweitens – die Frage aus, wie es möglich sein kann, die Leistungsfähigkeit von Unternehmen nicht nur im Bereich der Wirtschaft, sondern auch für andere Bereiche der Gesellschaft nutzbar zu machen.

Rekonstruiert man das Unternehmen als einen korporativen Akteur, dann kann man auf beide Fragen eine befriedigende Antwort generieren: Erstens besteht die Rolle von Unternehmen als wirtschaftlichen Akteuren darin, im Auftrag der Gesellschaft Wertschöpfung zu betreiben. Wertschöpfung kann jedoch nur dann erzielt werden, wenn es Unternehmen mit Hilfe strategischer Bindungen und Bindungsservices gelingt, soziale Dilemmata mit und zwischen seinen Stakeholdern zu überwinden: mit und zwischen den Mitarbeitern, Investoren, Lieferanten und Kunden. Aus ordonomischer Sicht ist diese Wertschöpfungslogik auch auf die Rolle von Unternehmen als gesellschaftlichen Akteuren zu übertragen, insbesondere

---

<sup>20</sup> Vgl. hierzu aus unternehmensethischer Sicht Boatright (2011).

auch auf ihre Rolle als politische Akteure. Demzufolge können Unternehmen gesellschaftliche Wertschöpfung betreiben, wenn es ihnen auch in Politik und Öffentlichkeit gelingt, mit Hilfe geeigneter Bindungen Win-Win-Potentiale zu realisieren. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die politische Rolle von Unternehmen – richtig verstanden – ihre wirtschaftliche Rolle nicht schwächen, sondern sogar stärken kann.

((5)) Die vorliegende ordonomische Analyse macht eine starke Analogie zwischen Markt und Organisation geltend. Kurz skizziert umfasst dieser Analogieschluss folgende Aspekte:

- Mit Blick auf den marktlichen Wettbewerb lautet die ordonomische These, dass Wettbewerb auf Märkten gezielt eingesetzt wird, um gesellschaftliche Kooperation zu fördern. Hierfür ist ein differenziertes Management horizontaler und vertikaler Dilemmastrukturen erforderlich. Konkret sind die horizontalen Dilemmastrukturen zwischen den Anbietern und zwischen den Nachfragern zu etablieren, um die vertikale Dilemmastruktur zwischen den beiden Marktseiten zu überwinden. Hinter dieser Überlegung steht die Einsicht, dass die Tauschkooperation zwischen Anbietern und Nachfragern nicht allein durch die von Verträgen ausgehenden formalen Anreize etabliert und aufrecht erhalten werden kann, sondern dass zusätzlich informale Anreize erforderlich sind, damit die Tauschpotentiale auf Märkten voll angeeignet werden können. Aus diesem Grund lautet das ordonomische Argument für den Wettbewerb auf Märkten: *„Institutionalisierter Marktwettbewerb ist ein Anreizinstrument, durch das sich die Marktteilnehmer wechselseitige Kooperationsvorteile verschaffen.“*<sup>21</sup>
- Mit Blick auf den inner-organisationalen Wettbewerb lautet die analoge ordonomische These, dass Wettbewerb (auf den Hierarchieebenen) im Unternehmen gezielt eingesetzt wird, um die Kooperation (zwischen den Hierarchieebenen) im Unternehmen zu fördern. Auch hier zeigt die ordonomische Analyse, dass im Unternehmen ein differenziertes Management horizontaler und vertikaler Dilemmastrukturen erforderlich ist.

Gegen diesen Analogieschluss zwischen Markt und Organisation scheint es zunächst gewichtige Einwände zu geben. Einerseits könnte man argumentieren, dass die Konkurrenz unter Mitarbeitern im Unternehmen nicht so stark ist wie zwischen den Anbietern auf wettbewerblichen Märkten – schließlich arbeiten die Mitarbeiter in einem Unternehmen, das letztlich auf diese Kooperation angewiesen ist. Andererseits könnte man einwenden, dass die Kooperationspotentiale zwischen Mitarbeitern deutlich größer zu sein scheinen als die Kooperationspotentiale zwischen den Anbietern auf einem Markt.

Folgende Argumente sprechen gegen diese Einwände: Einerseits bestehen auch zwischen den Anbietern auf einem Markt nicht nur gesellschaftlich unproduktive Kooperationsmöglichkeiten wie etwa die Absprache von Preisen. Zunehmend ist zu beobachten, dass Unternehmen auch in Bereichen kooperieren, in denen wettbewerbsneutral über die Entwicklung gemeinsamer Plattformen oder Industriestandards nachgedacht wird oder in denen eine bessere Regulierung des Wettbewerbs von der Politik eingefordert wird. Diese unter dem Begriff „Co-opetition“ in die Literatur eingegangenen Wettbewerbsstrategien verdeut-

---

<sup>21</sup> Pies (2000; S. 62, H.i.O.).

lichen, dass es auch auf den einzelnen Marktseiten – ähnlich wie auf den einzelnen Hierarchiestufen der Organisation – Kooperationspotentiale gibt, die aus gesellschaftlicher Sicht erwünscht sind und daher nicht unterbunden werden sollten. Andererseits werden die Konkurrenzpotentiale zwischen den Mitarbeitern im Unternehmen systematisch unterschätzt. Ein in Unternehmen durchaus geläufiges Bonmot bestätigt diese Vermutung: So bezeichnet der Begriff „Team“ nicht nur die auf Kooperation ausgerichtete Zusammenarbeit in einer Abteilung. Im Unternehmen ist dieser Begriff auch als Akronym bekannt, das die konfligierenden Interessen bei der Gruppenarbeit deutlich hervorhebt. „TEAM“ steht demnach für: „Toll Ein Anderer Machts“. Insofern ist die Analogie zwischen Markt und Unternehmen deutlich plausibler und aufschlussreicher, als es vielleicht auf den ersten Blick scheinen mag.

*Fazit: Zur Interdisziplinarität zwischen Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre*

Dieser Artikel entwickelt einen ordonomischen Beitrag zur Corporate Governance *in und durch* Unternehmen. Den Ausgangspunkt markiert die unternehmensethische Überlegung, dass sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für unternehmerische Wertschöpfung auf Märkten in einem grundlegenden Wandel befinden und dass die Betriebswirtschaftslehre darauf mit forcierten Theoriebildungsanstrengungen reagieren sollte. Die These der Ordonomik lautet, dass die Betriebswirtschaftslehre diesen interdisziplinären Impuls der Unternehmensethik konstruktiv aufgreifen kann, indem sie die Corporate Governance von einem engen Verständnis auf ein weites Verständnis umstellt. Aus ordonomischer Sicht kann diese Umstellung besonders gut gelingen, wenn man das Unternehmen nicht als Nexus-of-Contracts, sondern als einen korporativen Akteur rekonstruiert, der mit Hilfe eines differenzierten Managements vertikaler und horizontaler Dilemmastrukturen die prinzipiell brisanten Wertschöpfungsbeziehungen zu den wichtigen Kooperationspartnern des Unternehmens etabliert und aufrecht erhält. Auf diese Weise kann die Corporate Governance aus ihrer engen Fixierung auf den Schutz der Eigenkapitalgeber gelöst werden und neue Phänomene – und das bedeutet auch: Anspruchsgruppen wie Mitarbeiter, NGOs usw. – zusätzlich in den Blick nehmen, die im Zuge der Globalisierung und der wissensbasierten Produktion zunehmend Bedeutung gewinnen.

*Literatur*

- Albach, Horst (2005): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik, in: *ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre* 75(9), S. 809-831.
- Albach, Horst (2007): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik – Eine Erwiderung, in: *ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre* 77(2), S. 195-206.
- Boatright, John (2011): The Implications of the New Governance for Corporate Governance, in: Pies, Ingo and Peter Koslowski (eds.): *Corporate Citizenship and New Governance. The Political Role of Corporations*, Heidelberg, London und New York, S. 133-146.
- Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica* 4(13-16), S. 386-405.
- Coase, Ronald H. (1988): The Nature of the Firm: Origin, in: *Journal of Law, Economics, & Organization* 4(1), S. 3-17.
- Europäische Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch, Luxembourg.
- Freeman, R. Edward (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston.
- Jensen, Michael C. (2001): Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, in: *Journal of Applied Corporate Finance* 14(3), S. 8-21.
- Jensen, Michael C., Kari Granger und Werner Erhard (2010): A New Model of Integrity: The Missing Factor Of Production, available at SSRN, <http://ssrn.com/abstract=1559827>.
- Jensen, Michael C. und William H. Meckling (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: *Journal of Financial Economics* 9, S. 305-360.
- Lazear, Edward P. und Sherwin Rosen (1981): Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts, in: *Journal of Political Economy* 89(5), S. 841-864.
- Pies, Ingo (2000): *Ordnungspolitik in der Demokratie. Ein ökonomischer Ansatz diskursiver Politikberatung*, Tübingen.
- Pies, Ingo (2001, 2009): Transaktion versus Interaktion, Spezifität versus Brisanz und die raison d'être korporativer Akteure – Zur konzeptionellen Neuausrichtung der Organisationsökonomik, in: Pies, Ingo (ed.): *Moral als Produktionsfaktor. Ordonomische Schriften zur Unternehmensethik*, Berlin, S. 114-142.
- Pies, Ingo, Markus Beckmann und Stefan Hielscher (2009): Moral als Produktionsfaktor: Wie Unternehmen dem Vertrauensverlust im System und ins System der Marktwirtschaft unternehmerisch begegnen können, in: *BFuP - Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 61(5), S. 443-464.
- Pies, Ingo, Stefan Hielscher und Markus Beckmann (2009a): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik – Ein ordonomischer Beitrag zum Kompetenzaufbau für Führungskräfte, in: *DBW - Die Betriebswirtschaft* 69(3), S. 315-330.
- Pies, Ingo, Stefan Hielscher und Markus Beckmann (2009b): Moral Commitments and the Societal Role of Business: An Ordonomic Approach to Corporate Citizenship, in: *Business Ethics Quarterly* 19(3), S. 375-401.
- Pies, Ingo, Stefan Hielscher und Markus Beckmann (2009c): Zum Curriculum der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Anregungen für die Ausbildung von Führungskräften, in: *zfwu - Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 10(2), S. 184-203.

- Pies, Ingo und Peter Sass (2010): Verdienen Manager, was sie verdienen? – Eine wirtschaftsethische Stellungnahme, in: Jahrbuch für Recht und Ethik, hrsg. von B. Sharon Byrd, Joachim Hruschka und Jan C. Joerden 18, S. 205-238.
- UN Global Compact (2007): The Principles for Responsible Management Education, New York.
- Williamson, Oliver E. (1971): The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations, in: American Economic Review 61, S. 112-123.
- Williamson, Oliver E. (2009): Transaction Cost Economics: The Natural Progression, am 20. November 2010 im Internet unter: [http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/2009/williamson\\_lecture.pdf](http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2009/williamson_lecture.pdf).
- Zingales, Luigi (2000): In Search of New Foundations, The Center for Research in Security Prices, Working Paper No. 515, [http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract\\_id=228472](http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=228472).

Diskussionspapiere<sup>22</sup>

- Nr. 2011-16      **Stefan Hielscher**  
Das Unternehmen als Arrangement von horizontalen und vertikalen  
Dilemmastrukturen: Zur Ordonomik der Corporate Governance *in* und *durch* Unter-  
nehmen
- Nr. 2011-15      **Ingo Pies**  
Die Rolle der Institutionen: Fragen und Antworten zur Institutionenökonomik und  
Institutionenethik
- Nr. 2011-14      **Ingo Pies**  
Die zwei Pathologien der Moderne –Eine ordonomische Argumentationsskizze
- Nr. 2011-13      **Ingo Pies**  
Wie kommt die Normativität ins Spiel? – Eine ordonomische Argumentationsskizze
- Nr. 2011-12      **Stefan Hielscher, Ingo Pies, Vladislav Valentinov**  
How to Foster Social Progress:  
An Ordonomic Perspective on Progressive Institutional Change
- Nr. 2011-11      **Tatjana Schönwälder-Kuntze**  
Die Figur des ‚Wetteifers‘ und ihre Funktion in Kants Ethik
- Nr. 2011-10      **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik: Der  
Beitrag von Edmund Phelps
- Nr. 2011-9        **Ingo Pies, Matthias Georg Will**  
Coase-Theorem und Organ-Transplantation: Was spricht für die Widerspruchslösung?
- Nr. 2011-8        **Matthias Georg Will**  
A New Empirical Approach to Explain the Stock Market Yield: A Combination of  
Dynamic Panel Estimation and Factor Analysis
- Nr. 2011-7        **Ingo Pies**  
Der wirtschaftsethische Imperativ lautet: Denkfehler vermeiden! – Sieben Lektionen  
des ordonomischen Forschungsprogramms
- Nr. 2011-6        **Ingo Pies**  
System und Lebenswelt können sich wechselseitig „kolonisieren“! – Eine  
ordonomische Diagnose der Moderne
- Nr. 2011-5        **Ingo Pies**  
Wachstum durch Wissen: Lektionen der neueren Welt(wirtschafts)geschichte
- Nr. 2011-4        **Ingo Pies, Peter Sass**  
Haftung und Innovation – Ordonomische Überlegungen zur Aktualisierung der ord-  
nungspolitischen Konzeption
- Nr. 2011-3        **Ingo Pies**  
Walter Eucken als Klassiker der Ordnungsethik – Eine ordonomische Rekonstruktion
- Nr. 2011-2        **Ingo Pies, Peter Sass**  
Wie sollte die Managementvergütung (nicht) reguliert werden? – Ordnungspolitische  
Überlegungen zur Haftungsbeschränkung von und in Organisationen
- Nr. 2011-1        **Ingo Pies**  
Karl Homanns Programm einer ökonomischen Ethik – „A View From Inside“ in zehn  
Thesen
- Nr. 2010-8        **Ingo Pies**  
Moderne Ethik – Ethik der Moderne: Fünf Thesen aus ordonomischer Sicht

<sup>22</sup> Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003-2008.

- Nr. 2010-7 **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von William Baumol
- Nr. 2010-6 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**  
Wirtschaftliches Wachstum durch politische Konstitutionalisierung: Ein ordonomischer Beitrag zur „conceptual history“ der modernen Gesellschaft
- Nr. 2010-5 **Ingo Pies**  
Das moralische Anliegen einer nachhaltigen Klimapolitik: Fünf Thesen aus Sicht einer ordonomischen Wirtschaftsethik
- Nr. 2010-4 **Ingo Pies, Peter Sass**  
Verdienen Manager, was sie verdienen? –Eine wirtschaftsethische Stellungnahme
- Nr. 2010-3 **Ingo Pies**  
Die Banalität des Guten: Lektionen der Wirtschaftsethik
- Nr. 2010-2 **Walter Reese-Schäfer**  
Von den Diagnosen der Moderne zu deren Überbietung: Die Postsäkularisierungsthese von Jürgen Habermas und der gemäßigte Postmodernismus bei Niklas Luhmann
- Nr. 2010-1 **Ingo Pies**  
Diagnosen der Moderne: Weber, Habermas, Hayek und Luhmann im Vergleich
- Nr. 2009-19 **Ingo Pies, Markus Beckmann**  
Whistle-Blowing heißt nicht: „verpfeifen“ – Ordonomische Überlegungen zur Korruptionsprävention durch und in Unternehmen
- Nr. 2009-18 **Ingo Pies**  
Gier und Größenwahn? – Zur Wirtschaftsethik der Wirtschaftskrise
- Nr. 2009-17 **Christof Wockenfuß**  
Demokratie durch Entwicklungskonkurrenz
- Nr. 2009-16 **Markus Beckmann**  
Rationale Irrationalität oder “Warum lehnen die Intellektuellen den Kapitalismus ab?” – Mises und Nozick als Impulsgeber für die ordonomische Rational-Choice-Analyse von Sozialstruktur und Semantik
- Nr. 2009-15 **Markus Beckmann**  
The Social Case as a Business Case: Making Sense of Social Entrepreneurship from an Ordonomic Perspective
- Nr. 2009-14 **Stefan Hielscher**  
Morality as a Factor of Production: Moral Commitments as Strategic Risk Management
- Nr. 2009-13 **Ingo Pies, Markus Beckmann, Stefan Hielscher**  
Competitive Markets, Corporate Firms, and New Governance—An Ordonomic Conceptualization
- Nr. 2009-12 **Stefan Hielscher**  
Zum Argumentationsmodus von Wissenschaft in der Gesellschaft: Ludwig von Mises und der Liberalismus
- Nr. 2009-11 **Ingo Pies**  
Die Entwicklung der Unternehmensethik – Retrospektive und prospektive Betrachtungen aus Sicht der Ordonomik
- Nr. 2009-10 **Ingo Pies**  
Ludwig von Mises als Theoretiker des Liberalismus
- Nr. 2009-9 **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Ansatz von Ludwig von Mises
- Nr. 2009-8 **Markus Beckmann**  
Diagnosen der Moderne: North, Luhmann und mögliche Folgerungen für das Rational-Choice-Forschungsprogramm
- Nr. 2009-7 **Ingo Pies**  
Das ordonomische Forschungsprogramm

- Nr. 2009-6 **Ingo Pies, Markus Beckmann, Stefan Hielscher**  
Sozialstruktur und Semantik – Ordonomik als Forschungsprogramm in der modernen (Welt-)Gesellschaft
- Nr. 2009-5 **Ingo Pies**  
Hayeks Diagnose der Moderne – Lessons (to be) learnt für das ordonomische Forschungsprogramm
- Nr. 2009-4 **Ingo Pies**  
Wirtschaftsethik für die Schule
- Nr. 2009-3 **Stefan Hielscher**  
Moral als Produktionsfaktor: ein unternehmerischer Beitrag zum strategischen Risikomanagement am Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms
- Nr. 2009-2 **Ingo Pies**  
Wirtschaftspolitik, soziale Sicherung und ökonomische Ethik: drei ordonomische Kurzartikel und zwei Grundlagenreflexionen
- Nr. 2009-1 **Ingo Pies**  
Wirtschafts- und Unternehmensethik in Halle – ein Interview und zwei Anhänge

### *Wirtschaftsethik-Studien*<sup>23</sup>

- Nr. 2010-1 **Ingo Pies, Alexandra von Winning, Markus Sardison, Katrin Girlich**  
Sustainability in the Petroleum Industry: Theory and Practice of Voluntary Self-Commitments
- Nr. 2009-1 **Ingo Pies, Alexandra von Winning, Markus Sardison, Katrin Girlich**  
Nachhaltigkeit in der Mineralölindustrie: Theorie und Praxis freiwilliger Selbstverpflichtungen
- 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>23</sup> Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>.