

Pies, Ingo; Hielscher, Stefan

**Working Paper**

## Miteinander oder Gegeneinander? Zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen

Diskussionspapier, No. 2014-3

**Provided in Cooperation with:**

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

*Suggested Citation:* Pies, Ingo; Hielscher, Stefan (2014) : Miteinander oder Gegeneinander? Zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen, Diskussionspapier, No. 2014-3, ISBN 978-3-86829-664-8, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale), <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-27157>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/170417>

**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 und Stefan Hielscher

Miteinander oder Gegeneinander? –  
Zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen  
und zivilgesellschaftlichen Organisationen

Diskussionspapier Nr. 2014-3

---

des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg,  
hrsg. von Ingo Pies,  
Halle 2014

### *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 978-3-86829-663-1 (gedruckte Form)  
ISBN 978-3-86829-664-8 (elektronische Form)  
ISSN 1861-3594 (Printausgabe)  
ISSN 1861-3608 (Internetausgabe)

### *Autorenanschrift*

**Prof. Dr. Ingo Pies**  
**Dr. Stefan Hielscher**  
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  
Tel.: +49 (0) 345 55-23387  
Email: [ingo.pies@wiwi.uni-halle.de](mailto:ingo.pies@wiwi.uni-halle.de)  
Email: [stefan.hielscher@wiwi.uni-halle.de](mailto: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](mailto:ingo.pies@wiwi.uni-halle.de)

*Zusammenfassung*

Zivilgesellschaftliche Organisationen (ZGO) fungieren oft als Kritiker von Unternehmen. Dabei entsteht leicht der Eindruck, es bestehe ein grundsätzlicher Konflikt, so dass das Verhältnis zwischen ZGO und Unternehmen als *Gegeneinander* zu kennzeichnen sei. Demgegenüber entwickelt dieser Beitrag aus der Perspektive des gesellschaftstheoretischen Forschungsprogramms der Ordonomik die These, dass sowohl ZGO als auch Unternehmen wichtige Akteure für eine nachhaltige Entwicklung sind und dass sie in dieser Hinsicht zwei wichtige Gemeinsamkeiten aufweisen, so dass sich ihr Verhältnis auch als ein *Miteinander* kennzeichnen lässt: Erstens sind sie potentielle Promotoren gesellschaftlicher Lernprozesse. Zweitens können sie dieses Potential nur dann gemeinwohlförderlich zum Einsatz bringen, wenn sie sich innerhalb einer institutionellen Rahmenordnung bewegen, die etwaige Anreize für Fehlverhalten aussteuert.

*Schlüsselbegriffe:* Zivilgesellschaftliche Organisationen (ZGO), NGO, Unternehmen, Corporate Citizenship, Öffentlicher Diskurs, Ordonomik.

*Abstract*

Civil society organizations often serve as critics of business firms. This easily creates the impression that the relation between both actor groups is to be characterized as a fundamental conflict. In contrast to that view, this article holds that both civil society organizations and business firms are important actors for sustainable development. Building on the ordonomic research program, we claim that civil society organizations and business firms possess two important common features: First, both actor groups are potential promoters of societal learning processes. Second, both actors can only reach their full potential and use it in favor of society if they act within an institutional framework that creates effective disincentives for misconduct.

*Keywords:* Civil Society Organizations, NGO, Business Firms, Corporate Citizenship, Public Discourse, Ordonomics.



# Miteinander oder Gegeneinander? – Zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen

Ingo Pies und Stefan Hielscher\*

## *Einleitung*

Was Unternehmen sind und tun, ist relativ klar. Unternehmen sind korporative Akteure, die sich wirtschaftlich betätigen. In der Marktwirtschaft sind Unternehmen typischerweise so konstitu(tionalis)iert, dass sie eine langfristige Vermögenswertsteigerung – vulgo: Gewinnmaximierung – betreiben. Unternehmen organisieren Wertschöpfung, indem sie mit diversen Interaktionspartnern kooperieren, um Güter und Dienstleistungen herzustellen. Zugrunde liegt die Erwartung, bei ihren Kunden eine Zahlungsbereitschaft zu wecken, die die Kosten der Herstellung übersteigt. In diesem Sinne betreiben Unternehmen nicht nur Produktion, sondern auch Innovation. Sie konkurrieren nicht nur darum, ein bestimmtes Produkt zu möglichst geringen Kosten herzustellen. Sie konkurrieren auch darum, mit neuen Produkten am Markt erfolgreich zu sein.<sup>1</sup>

Was zivilgesellschaftliche Organisationen (ZGO) sind und tun, ist im Vergleich zu Unternehmen relativ unklar. Das kann man schon daran erkennen, dass sie aus politikwissenschaftlicher Sicht als „non-governmental organizations“ und aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht als „non-profit organizations“ beschrieben werden. Für die erste Perspektive steht im Vordergrund, dass ZGO keine staatlichen Akteure (mit parlamentarischer Legitimation) sind; für die zweite, dass sie keine wirtschaftlichen Akteure (mit Gewinnerzielungsabsicht) sind. Klar scheint lediglich zu sein, dass ZGO sich in der Sphäre der Politik betätigen, indem sie eine advokatorische Funktion wahrnehmen: Sie wirken auf die öffentliche Meinungsbildung und auf die Gesetzgebung ein, indem sie Interessen eine Stimme verleihen, die ansonsten Gefahr liefen, ungehört und unbeachtet zu bleiben. Und gelegentlich betätigen sie sich auch in der Sphäre der Wirtschaft, sei es, um eine Selbstversorgung mit bestimmten Gütern oder Dienstleistungen zu organisieren, sei es, um Erträge zu erwirtschaften, mit denen sie ihre advokatorische Funktion finanzieren.<sup>2</sup>

ZGO fungieren oft als Kritiker von Unternehmen. Bei einer oberflächlichen Betrachtung dominiert deshalb der Eindruck, es bestehe ein grundsätzlicher Konflikt, so dass das Verhältnis dieser beiden Akteursgruppen als Gegeneinander zu kennzeichnen sei. Demgegenüber wird im Folgenden die These vertreten, dass sowohl ZGO als auch Unternehmen wichtige Akteure für eine nachhaltige Entwicklung sind und dass sie in dieser Hinsicht zwei wichtige Gemeinsamkeiten aufweisen: Erstens sind sie potentielle

---

\* Dieser Forschungsbeitrag wurde aus universitären Eigenmitteln finanziert. Die Autoren erklären, dass keine Interessenkonflikte bestehen. Ulrich Blum, Rolf A.E. Mueller, Tatjana Schönwälder-Kuntze, Philipp Schreck, Vladislav Valentinov und Matthias Georg Will ist für intensive Diskussionen zu danken. Für etwaige Fehler sind aber allein die Autoren verantwortlich.

<sup>1</sup> Zur überragenden Rolle des Innovationswettbewerbs für marktwirtschaftliche Ordnungen vgl. Baumol (2002) und (2010).

<sup>2</sup> Zur Rolle und Funktion von ZGO in der modernen Gesellschaft vgl. Valentinov, Hielscher und Pies (2013). Für einen empirischen Überblick über die Verhältnisse in Deutschland vgl. Alscher et al. (2009), über den Beitrag internationaler ZGO zur „global governance“ vgl. Salamon, Sokolowski und List (2003).

Promotoren gesellschaftlicher Lernprozesse. Zweitens können sie dieses Potential nur dann gemeinwohlförderlich zum Einsatz bringen, wenn sie sich innerhalb einer institutionellen Rahmenordnung bewegen, die etwaige Anreize für Fehlverhalten aussteuert.

Diese These wird aus der Perspektive des gesellschaftstheoretischen Forschungsprogramms der Ordonomik entwickelt.<sup>3</sup> Hierbei kommt das ordonomische Drei-Ebenen-Schema zum Einsatz (Abb. 1a).

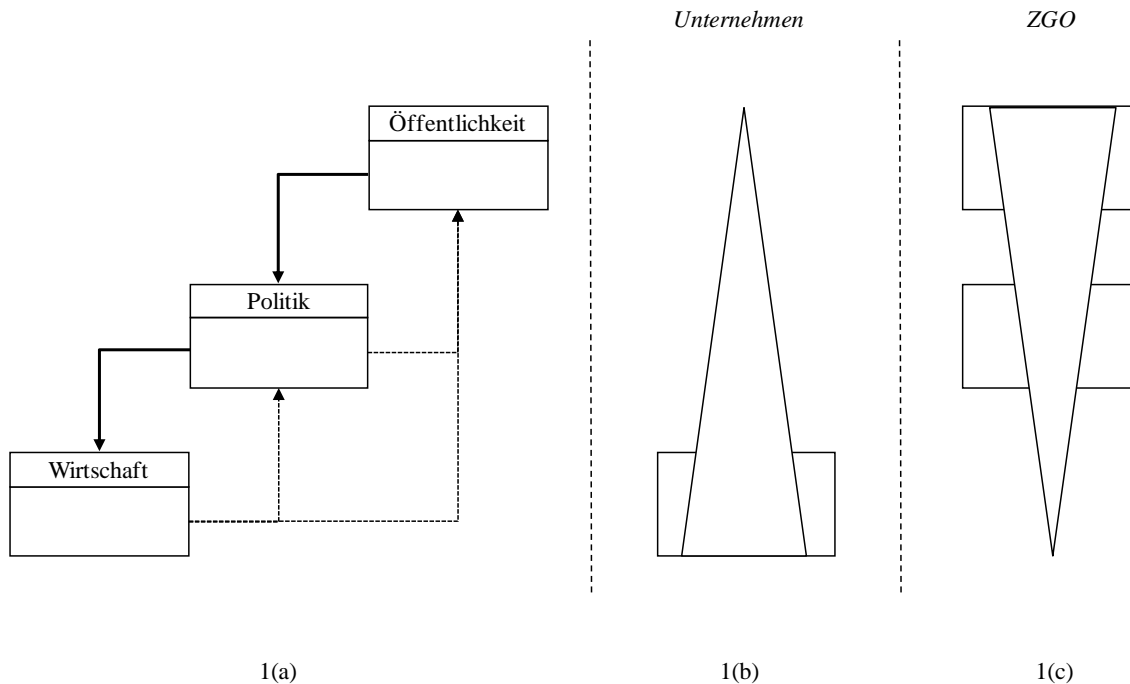


Abbildung 1: Die Primäraktivitäten von Unternehmen und ZGO im ordonomischen Drei-Ebenen-Schema<sup>4</sup>

Es unterscheidet drei gesellschaftliche Arenen: Die Wirtschaft (Ebene 1), die Politik (Ebene 2) und den demokratischen Diskurs (Ebene 3). Die drei Ebenen hängen systematisch zusammen: Die Wirtschaft lässt sich als Basisspiel betrachten, in dem wirtschaftli-

<sup>3</sup> Vgl. Pies (2009a). Wir greifen hier umfangreiche Vorarbeiten auf und entwickeln sie weiter. Vgl. Pies und Hielscher (2008), Pies et al. (2009), Pies (2013a), Valentinov, Hielscher und Pies (2013) sowie Will und Pies (2014). Hierzu sind zwei Vorbemerkungen angebracht: (a) Eine umfassende Theorie begreift zivilgesellschaftliche Organisationen als Akteure eines dritten Sektors neben (und komplementär zu) Wirtschaft und Staat. Vgl. Wandel und Valentinov (2014). Die folgenden Ausführungen sind insofern selektiv und perspektivisch verengt, weil schwerpunktmäßig nur zwei Sektoren (und deren Verhältnis zueinander) in den Blick genommen werden. Es wird also nur ein Teilausschnitt der ordonomischen Konzeptualisierung moderner Gesellschaftsstrukturen vorgestellt. (b) Die folgenden Ausführungen arbeiten durchgängig mit der kategorialen Unterscheidung zwischen Handlungsinteressen *im* Spiel und Regelinteressen *am* Spiel, ganz analog zur Differenzierung zwischen Wirtschaftsprozess und Wirtschaftsordnung bei Eucken (1952, 1990; S. 336) sowie zur Differenzierung zwischen „choices within rules“ und „choices among rules“ bei Buchanan (1990; S. 11) oder allgemein zur aus dem Sport bekannten Differenzierung zwischen Spielzügen und Spielregeln. Letztlich geht diese Unterscheidung auf Thomas Hobbes zurück. Vgl. Pies (2012). Sie ist methodologisch von grundlegender Bedeutung, weil sie (a) darauf verweist, dass nicht jedes Interesse immer schon unmittelbar handlungsleitend ist und weil sie damit (b) die institutionentheoretische Frage vorprogrammiert, wie Interessen mittels Anreizsetzung handlungsleitend gemacht werden können.

<sup>4</sup> Diese Grafik basiert auf Überlegungen, die gemeinsam mit Vladislav Valentinov entwickelt wurden. Vgl. hierzu Valentinov, Hielscher und Pies (2013).

che Akteure ihre Spielzüge wählen. Die Politik ist das zugehörige Metaspiel. Hier werden die Spielregeln – und damit die maßgeblichen Anreize – festgelegt, die im Basis-spiel zu beachten sind. Der demokratische Diskurs ist das zugehörige Meta-Metaspiel. Hier werden die Probleme des Basisspiels und mögliche Lösungsoptionen für das Meta-spiel erörtert. Top-down betrachtet, findet auf Ebene 3 ein Regelfindungsdiskurs statt, auf Ebene 2 ein Regelsetzungsspiel und auf Ebene 1 ein Regelbefolgungsspiel.

Wir gehen nun in vier Schritten vor, die darauf ausgerichtet sind, aus einer ordonomischen Perspektive mit ihrem Fokus auf gesellschaftliche Lernprozesse zunächst die Unternehmen (I.) und sodann die ZGO (II.) zu kennzeichnen, um auf dieser Basis das Gegen- oder Miteinander von Unternehmen und ZGO zunächst im Bereich der Wirtschaft (III.) und schließlich im Bereich der Politik (IV.) zu bestimmen.

### *I. Unternehmen als wirtschaftliche und politische Akteure*

Legt man die klassische Ansicht der Ordnungspolitik zugrunde, so haben Unternehmen ausschließlich wirtschaftliche, nicht jedoch politische Funktionen. Die geistigen Väter der sozialen Marktwirtschaft, allen voran Walter Eucken, warnten sogar ausdrücklich davor, dass Unternehmen politisch Einfluss ausüben könnten. Sie verbanden damit eine Gefährdung der Demokratie. Zugrunde lag die Befürchtung, dass Unternehmen ihr wirtschaftliches Kartellinteresse politisch zur Geltung bringen und dass die Vermachtung der Wirtschaft dann zu einer Vermachtung der Politik führe, die den politischen Willensbildungsprozess außer Kraft setzen und insbesondere das Parlament aushebeln könne.<sup>5</sup> Die Phänomene, um die es hier geht, werden in der neueren Literatur unter dem Stichwort „rent-seeking“ verhandelt.<sup>6</sup>

In den letzten Jahren ist an der interdisziplinären Schnittstelle zwischen Unternehmensethik und Politikwissenschaft eine intensive Diskussion geführt worden, die um die Begriffe „corporate citizenship“ und „political corporate social responsibility“ zentriert ist.<sup>7</sup> Hier wird Unternehmen auch eine dezidiert politische Funktion zugeschrieben. Im Folgenden wird eine ordonomische Konzeption für „corporate citizenship“ skizziert, die das Unternehmen als einen Akteur kennzeichnet, der zum Gemeinwohl beitragen kann, indem er sich sowohl wirtschaftlich als auch politisch betätigt.<sup>8</sup> Zugleich soll deutlich werden, dass diese Konzeption die Bedenken der klassischen Ordnungspolitik nicht einfach ignoriert, sondern ihnen systematisch Rechnung trägt, so dass man die ordonomische Konzeption als eine konstruktive Weiterentwicklung ordnungspolitischen Denkens auffassen kann.

Die Argumentation erfolgt in vier Schritten: ((1)) Zunächst wird das Unternehmen unter idealen Rahmenbedingungen als wirtschaftlicher Akteur gekennzeichnet. ((2))

---

<sup>5</sup> Vgl. Eucken (1952, 1990; S. 334 ff. et passim).

<sup>6</sup> Vgl. Tullock (1964) und Krueger (1974). Für die sich anschließende Diskussion vgl. Murphy, Shleifer und Vishny (1993). Die komplementäre Rolle von Wettbewerbsbeschränkungen in Politik und Wirtschaft wird in der neueren Literatur besonders stark betont bei North, Wallis und Weingast (2009).

<sup>7</sup> Vgl. Crane and Matten (2005) und (2008), Matten and Crane (2005), Moon, Crane, Matten (2005), McWilliams et al. (2006), Palazzo and Scherer (2006), Scherer et al. (2006), Scherer und Palazzo (2007) und (2011), Néron and Norman (2008a) und (2008b), Pies et al. (2009), van Oosterhout (2005), (2008) und (2010), Schneider and Scherer (2010), Boatright (2011) sowie Mäkinen and Kourula (2012) und Scherer et al. (2013).

<sup>8</sup> Vgl. Pies, Hielscher und Beckmann (2009), Pies, Beckmann und Hielscher (2013) sowie Hielscher, Beckmann und Pies (2014).



Sodann wird argumentiert, dass unter nicht-idealen Rahmenbedingungen im wirtschaftlichen Wettbewerb – dem Basisspiel auf Ebene 1 – Probleme entstehen, die nach Problemlösungen verlangen. ((3)) Einige dieser Lösungen können bewerkstelligt werden, indem Unternehmen als wirtschaftliche Akteure individuelle Bindungen organisieren. ((4)) Es gibt aber auch Probleme, die ein Unternehmen nicht im Alleingang lösen kann. Hier sind dann kollektive Bindungen erforderlich. Zu ihnen können Unternehmen als politische Akteure beitragen, indem sie sich auf den Ebenen 2 und 3 konstruktiv dafür einsetzen, dass die institutionelle Einrahmung ihres Basisspiels verbessert wird.

((1)) Unter idealen Rahmenbedingungen wäre das unternehmerische Streben nach Vermögenswertsteigerung dem Gemeinwohl quasi automatisch zuträglich. Hierfür müssten insbesondere drei Voraussetzungen erfüllt sein: (a) Transparenz, (b) eine perfekte Eigentumsordnung und (c) Leistungswettbewerb.

Unter solchermaßen idealen Rahmenbedingungen gäbe es für jeden Produktionsfaktor und für jedes erstellte Gut einen klar benennbaren Eigentümer. Die Übertragung von Eigentumsrechten würde nicht durch asymmetrische Informationen gestört, so dass privatrechtliche Verträge den von den Beteiligten erwünschten Austausch von Eigentumsrechten vollumfänglich sicherstellen. Ferner verhielten sich alle Beteiligten marktkonform. Sie konkurrierten nur im Hinblick auf Preis, Quantität und Qualität ihrer Marktleistungen und verzichteten mithin (anreizbedingt) darauf, ihre Kooperationspartner oder ihre Konkurrenten durch Täuschung, Betrug oder andere Formen regelwidrigen Verhaltens zu übervorteilen.

In statischer Hinsicht würde der Leistungswettbewerb der Unternehmen auf den Faktormärkten dafür sorgen, dass jeder Produktionsfaktor genau danach entlohnt wird, wieviel er zur Wertschöpfung im Produktionsprozess beigetragen hat. Und ihr Leistungswettbewerb auf den Produktmärkten würde dafür sorgen, dass so viel produziert wird, bis die marginale Zahlungsbereitschaft der Kunden den Grenzkosten der Produktion entspricht. In einer solchen Welt wäre jedes Unternehmen für die Bedürfnisse seiner Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter sensibel, und zwar aus dem Eigeninteresse heraus, diese Bedürfnisse bestmöglich zu bedienen, um Markterfolg zu haben. Als Systemleistung würden Unternehmen für eine effiziente Allokation sorgen. Sie stellte sich ein als nicht-intendiertes Ergebnis der intentional auf Vermögenswertsteigerung gerichteten Aktivitäten von Unternehmen im perfekt eingerahmten Marktwettbewerb.

In dynamischer Sicht wären Unternehmen in der Lage, einen beträchtlichen Anteil des gesellschaftlichen Nutzens ihrer Neuerungen – sei es im Hinblick auf Produktionsverfahren, sei es im Hinblick auf Produkte – privat anzueignen. Folglich hätten sie einen wirtschaftlichen Anreiz, ihren Leistungswettbewerb auch auf Innovationen auszudehnen. Sie würden also nicht nur gegebene Produkte zu minimalen Kosten herstellen, sondern auch ihre Investitionen in neue Produkte optimieren. Dem Gemeinwohl wäre dies förderlich.

Wir können die Quintessenz dieser Überlegungen zu folgender These zuspitzen: *Unter idealen Rahmenbedingungen agieren Unternehmen als Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Auftrag. Sie fördern das Gemeinwohl, aber nicht etwa deshalb, weil sie dies bewusst anstreben, sondern vielmehr deshalb, weil sie anreizbedingt gar nicht anders können.*<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Die ordonomische Sichtweise, dass Unternehmen Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Auftrag sind, kann sich auf eine lange Ahnenreihe prominenter Autoren stützen. Die These findet sich beispielsweise bei Franz Böhm (1971, 1980; S. 203, H.i.O.). Dort liest man: „Die Gewerbefreiheit hat ... den

Speziell aus einer wirtschafts- und unternehmensethischen Perspektive lässt sich formulieren, dass die Gemeinwohlförderung darauf beruht, das Streben der Unternehmen nach Vermögenswertsteigerung zu instrumentalisieren: Die Gesellschaft sorgt für Rahmenbedingungen, die dieses Streben kanalisieren und nachhaltig in Dienst nehmen, um allgemeine Bürger-Interessen zu bedienen, die mit den Interessen der Unternehmen nicht notwendig identisch sind. So erzeugen die Unternehmen nolens volens eine ordnungspolitisch (vor-)programmierte Systemleistung: *Was* sie produzieren, spiegelt die Interessen der Unternehmens-Kunden. *Wie* sie produzieren – und hier vor allem: zu welchen Kosten sie produzieren –, spiegelt die Interessen der Eigentümer der zum Einsatz gebrachten Produktionsfaktoren (Arbeit, Boden, Kapital, Vorprodukte, Naturressourcen usw.).

((2)) Wie verhält es sich nun unter den nicht-idealen Rahmenbedingungen, die in der Realität anzutreffen sind? Zur Beantwortung dieser Frage erweist sich das Ausgangsmodell als ausgesprochen hilfreich, zumal es erlaubt, die einzelnen Voraussetzungen gedanklich in einzelnen Schritten aufzulösen.

Ohne Transparenz herrscht asymmetrische Information. Sie hat zur Folge, dass Eigentumsrechte nicht mehr perfekt durchgesetzt werden können und dass das Instrument des privatrechtlichen Vertrags an Leistungsfähigkeit einbüßt. Das Kernproblem besteht darin, dass Tauschversprechen nicht mehr automatisch glaubwürdig sind, weil aufgrund mangelnder Transparenz nicht ohne Weiteres – und das heißt vor allem: nicht ohne (womöglich prohibitive) Transaktionskosten – festgestellt (und vor Gericht justiziabel sanktioniert) werden kann, ob Leistung und Gegenleistung wie ursprünglich vereinbart ausgetauscht worden sind.

Mangelt es an perfekten Eigentumsrechten, so zwingt der statische Wettbewerb um Kostensenkung die Unternehmen dazu, einen vermeintlich kostenlosen Produktionsfaktor bis zur Sättigungsmenge einzusetzen. Auf diese Weise lässt sich erklären, warum Unternehmen mit Umweltmedien wie Luft, Wasser und Boden, aber auch mit Leib und Leben ihrer Mitarbeiter tendenziell verschwenderisch umgehen, sofern sie mit einer mangelhaften Rahmenordnung konfrontiert sind, die Defizite bei der Definition und Durchsetzung von Eigentumsrechten nicht durch ökologische oder soziale Standards ausgleicht. Hier kommt es auf kollektiv verbindliche Lösungen an.

Mangelnde Eigentumsrechte wirken sich aber auch in dynamischer Hinsicht negativ aus. Fehlt es den Unternehmen an wirtschaftlichen Anreizen, in Innovationen zu investieren, so erlahmen die Anstrengungen, gesellschaftliche Neuerungen hervorzubringen. Innovationsinvestitionen gleichen dann dem Versuch, private Beiträge für ein öffentliches Gut zu leisten, und genau das zahlt sich für die im wirtschaftlichen Wettbewerb stehenden Unternehmen in der Regel nicht aus. Ohne eine Rahmenordnung, die mit geeigneten institutionellen Arrangements – etwa in Form von Patentschutz und Haftungsbeschränkungen (wie z.B. die Rechtsform der GmbH oder AG) – gegensteuert und gezielt wirtschaftliche Anreize für riskante Innovationsanstrengungen setzt, bleibt der

---

Charakter einer sozialen *Auftragszuständigkeit*, die der *Rechtfertigung durch den sozialen Nutzen* bedarf.“ Ähnlich heißt es bereits bei Ludwig von Mises (1959; S. 131): „Eigentum an Produktionsmitteln ist in der Marktwirtschaft gewissermaßen ein gesellschaftliches Mandat, das dem Mandatar entzogen wird, wenn er den jeweiligen Weisungen seiner Auftraggeber, der Verbraucher, nicht nachkommt.“

dynamische Wettbewerb der Unternehmen weit unter seinen Möglichkeiten, gesellschaftlichen Nutzen zu stiften.<sup>10</sup>

Mangelnde Transparenz und Mängel bei der Definition oder Durchsetzung von Eigentumsrechten verzerren den Wettbewerb. Statt Leistungswettbewerb entsteht eine ruinöse Konkurrenz im Sinne kollektiver (Selbst-)Schädigungen. Anstatt auf funktionale Parameter wie Preis, Qualität und Quantität der Produkte richtet sich der Wettbewerbsdruck dann auf dysfunktionale Parameter. Es kommt zur Überbeanspruchung knapper Ressourcen (Allmende-Problem) sowie spiegelbildlich zur Unterversorgung mit Neuerungen (Free-Rider-Problem). Ferner kann das Rent-Seeking-Problem auftreten, dass Unternehmen versuchen, das marktliche Konkurrenzprinzip außer Kraft zu setzen, indem sie sich mit Privilegien versorgen, Kartelle bilden und potentielle Anbieter vom Markt fernhalten (lassen).

Die Quintessenz dieser Überlegungen mündet in die Folgefrage: *Was können die Unternehmen selbst tun, um ihrem gesellschaftlichen Auftrag zur gemeinwohlfördernden Wertschöpfung auch dann nachzukommen, wenn sie mit nicht-idealen Rahmenbedingungen konfrontiert sind?*

Die Antwort auf diese Frage fällt differenziert aus: Es gibt einen Problemtyp, den ein Unternehmen im Alleingang bewältigen kann. Diese Option wird im nächsten Abschnitt analysiert. Im übernächsten Abschnitt wird dann der Problemtyp erörtert, den ein Unternehmen nicht im Alleingang, wohl aber im Schulterschluss mit anderen Unternehmen bewältigen kann.<sup>11</sup>

((3)) Mangelnde Transparenz in Form asymmetrischer Information ruft ein gravierendes Governance-Problem (vom Typ I) hervor. Die Leistungsversprechen eines Unternehmens – gegenüber seinen Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern – sind nicht mehr ohne Weiteres glaubwürdig. Kann man nicht direkt beobachten, ob den Ankündigungen auch Taten folgen, entsteht die Versuchung, Wettbewerbsvorteile dadurch zu erlangen, dass man Kosten einspart oder Umsätze generiert, indem man die eigenen Interaktionspartner täuscht. Statt hoher Qualität liefert man schlechte Qualität, statt attraktiver Arbeitsbedingungen lässt man die Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur erodieren, oder man bricht den Lieferanten gegenüber das Versprechen einer langfristigen Lieferbeziehung.

Mangelnde Glaubwürdigkeit entwickelt eine eigene Dialektik von Macht und Ohnmacht: Wird die Möglichkeit antizipiert, ein gegebenes Versprechen zu brechen, weil sich die Einhaltung des Versprechens nicht leicht beobachten bzw. durchsetzen lässt, so verwandelt sich die vermeintliche Position der Stärke, andere ausbeuten zu können, in eine Position der Schwäche, weil man keinen Interaktionspartner mehr findet, der das Risiko in Kauf nehmen will, ausgebeutet zu werden. Insofern mündet das Glaubwürdig-

---

<sup>10</sup> Zur Bedeutung dieses Sachverhalts für die unternehmensinterne Managerentlohnung und für das gesellschaftliche Interesse an einer funktionalen Managerentlohnung vgl. ausführlich Pies und Sass (2010) sowie (2011).

<sup>11</sup> Die folgende Argumentation basiert auf den Grundzügen der ordonomischen Unternehmensethik, die mit der systematischen Differenzierung zwischen individuellen und kollektiven Bindungen zwei Optionen identifiziert, wie Unternehmen „Moral als Produktionsfaktor“ einsetzen können. Vgl. Pies (2009b). Diese Basisunterscheidung lässt sich weiter differenzieren zur ordonomischen Strategiematrix des Bindungsmanagements, die zusätzlich zwischen Selbstbindungen und Bindungsservices unterscheidet. Man erhält dann vier Quadranten. Vgl. Hielscher, Pies und Beckmann (2009) sowie Hielscher (2010). Erweitert man diese Differenzierung um die drei Nachhaltigkeitskategorien (Soziales, Ökologie, Governance), so erhält man die ordonomische Strategiematrix für unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement. Sie enthält 12 Quadranten. Vgl. Pies, Beckmann und Hielscher (2012).

keitsproblem in das Folgeproblem zunehmender Isolation und Beziehungslosigkeit: Einem Unternehmen, dessen Glaubwürdigkeit eingeschränkt ist, mangelt es an Interaktionspartnern für eine gelingende Wertschöpfung.

Abbildung 2a verdeutlicht diesen Sachverhalt. Abgebildet ist ein Unternehmen (Spieler U), das vor der Wahl steht, ein gegebenes Leistungsversprechen einzuhalten (e) oder nicht einzuhalten (ne). Ferner abgebildet ist ein Interaktionspartner (IP) des Unternehmens. Er steht vor der Wahl, dem Unternehmen zu vertrauen (V) oder nicht zu vertrauen (nv). Die ordinalen Payoffs spiegeln die subjektive Bewertung der beiden Spieler. Aus Sicht des Interaktionspartners wäre es am besten, wenn das Unternehmen sein Vertrauen honorieren und das gegebene Leistungsversprechen einhalten würde (Strategiekombination I). Am schlechtesten wäre es, getäuscht und ausgebeutet zu werden (Strategiekombination II). Im Vergleich dazu nimmt Strategiekombination III einen Mittelplatz ein: Der Interaktionspartner vertraut dem Unternehmen nicht. Die Vertragsbeziehung kommt gar nicht erst zustande.

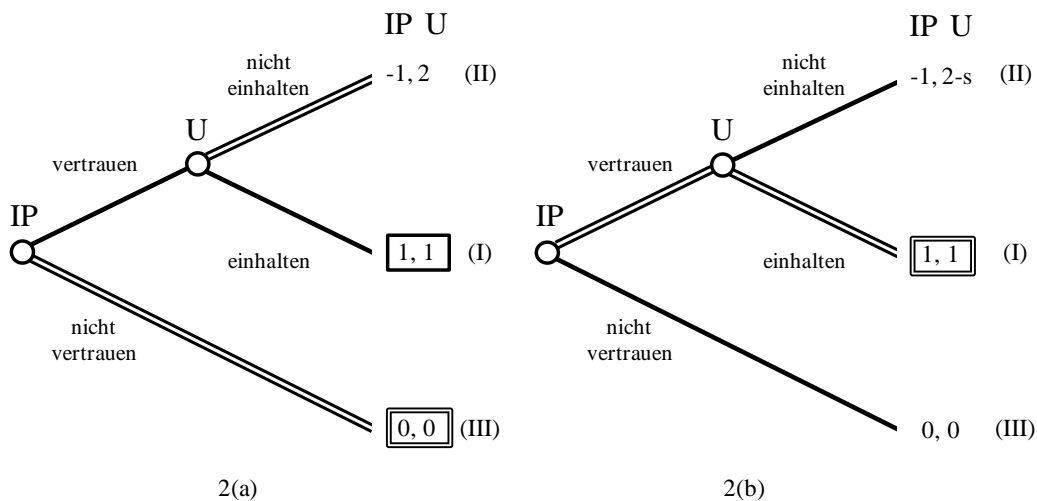


Abbildung 2: Das einseitige Gefangenendilemma und seine Überwindung<sup>12</sup>

Aus Sicht des Unternehmens wird die relative Vorteilhaftigkeit anders eingeschätzt. Den höchsten subjektiven Wert erhält Strategiekombination II: Das Unternehmen bricht sein Versprechen. Es kommt in den Genuss einer Leistung, ohne die Gegenleistung (vollumfänglich) zu erbringen. Am zweitbesten schneidet Strategiekombination I ab: Das Unternehmen hält sich an sein Versprechen und realisiert seinen Teil des Win-Win-Potentials, das von den Tauschpartnern erwartet wird. Im Vergleich dazu hat das Unternehmen die geringste Wertschätzung für Strategiekombination III. Wird ihm nicht getraut, meidet sein potentiell Ausbeutungsoffer den Vertrag, und beide Seiten gehen des Win-Win-Potentials verlustig.

Die Gleichgewichtslösung dieses Spiels erhält man durch Rückwärtsinduktion, indem man den Strategiebaum von rechts nach links betrachtet: Versetzt man sich zunächst in die Situation des Unternehmens, so sieht man, dass es einen Anreiz hat, sein Versprechen zu brechen. Dies wird graphisch durch einen Doppelstrich symbolisiert. Dies antizipierend, vereinfacht sich die Entscheidungssituation für den Interaktionspartner: Da Strategiekombination II faktisch aus dem Spiel genommen ist, weil es dem

<sup>12</sup> Quelle: Pies, Hielscher und Beckmann (2009, S. 383).

Unternehmen an Anreizen mangelt, sein Versprechen einzuhalten, reduziert sich die Wahl des Interaktionspartners darauf, entweder Vertrauen zu schenken und dann sicher ausgebeutet zu werden oder die Ausbeutungssituation zu vermeiden, indem es sein Vertrauen entzieht und die Beziehung gar nicht erst eingeht. Auch hier symbolisiert ein Doppelstrich die individuell rationale Entscheidung. Man sieht: Als Gleichgewicht stellt sich Strategiekombination III ein. Die vermeintliche Macht des Unternehmens ist in Ohnmacht umgeschlagen.

Diese Situation ist für beide Parteien misslich, weil ihnen beiden ein Vorteil entgeht, wovon man sich leicht überzeugen kann, wenn man die subjektiven Bewertungen für die Strategiekombinationen II und III vergleicht. Beide Parteien befinden sich in einem *sozialen* Dilemma: Sie verfehlen eine prinzipiell mögliche wechselseitige Besserstellung und realisieren stattdessen eine pareto-inferiore Lösung.

Einen Ausweg aus diesem sozialen *Dilemma* kann das Unternehmen finden, indem es sich eine glaubwürdige Bindung auferlegt und auf die Ausbeutungsoption verzichtet. Ein solcher Verzicht ist freilich kein Opfer, sondern eine Investition. Verzichtet wird ja auf die Strategiekombination II, die sich ohnehin nicht realisieren lässt, wenn man es mit Interaktionspartnern zu tun hat, die sich antizipativ auf die Ausbeutungsoption einstellen. Insofern ist hier moralisches Verhalten klug: Wenn ein Vertrag nicht ausreicht, das eigene Leistungsversprechen glaubwürdig zu machen, lässt sich die fehlende Glaubwürdigkeit dadurch herstellen, dass man dem Interaktionspartner ein Pfand ( $p$ ) in die Hand gibt, mit dem sich ein Sanktionspotential verbindet. Hierdurch lässt sich der Payoff des Unternehmens von 2 auf  $2-p$  reduzieren. Ist das Pfand wertvoll genug, so dass  $2-p < 1$ , ändert dies die Gleichgewichtslösung und überwindet das zugrunde liegende Dilemma. Das Unternehmen hat nun einen Anreiz, sein Versprechen zu halten. Dies antizipierend, schenkt der Interaktionspartner Vertrauen. Die Wertschöpfungsbeziehung kommt zustande. Beide Spieler verbessern sich von 0,0 zu 1,1. Im Vergleich zur Ausgangssituation erzielen sie nun ein pareto-superiores Ergebnis.

In der Realität gibt es zahlreiche Möglichkeiten, ein solches Pfand einzusetzen. Ein wichtiges Beispiel sind Garantieleistungen: Wenn Kunden die Qualität eines Produkts nicht bereits zum Kaufzeitpunkt vollumfänglich einschätzen können, setzen Unternehmen oft auf die vertragliche Zusatzleistung, für einen genau spezifizierten Zeitraum etwaige Produktmängel kostenlos zu beheben. Ein anderes ebenfalls sehr wichtiges Beispiel besteht darin, dass Unternehmen sich einen guten Ruf aufbauen, so dass ihre Reputation als Pfand fungieren kann.

((4)) Mangelnde Eigentumsrechte rufen ein gravierendes Governance-Problem (vom Typ II) hervor. Wichtigen Wertschöpfungsaktivitäten fehlt es an Anreizkompatibilität, mit der Folge, dass ein Unternehmen, welche sich gemeinwohlfördernd verhalten will, dafür nicht belohnt, sondern bestraft wird. Dies betrifft die Input- und Output-Seite des Unternehmens gleichermaßen. Fehlt es an Eigentumsrechten der Input-Faktoren (Arbeit, Boden, Kapital, Vorprodukte, Naturressourcen usw.), so wird der Preismechanismus außer Kraft gesetzt, was die Konsequenz nach sich zieht, dass ein sparsamer Umgang mit gesellschaftlich knappen Ressourcen sich nicht in Kosteneinsparungen niederschlägt. So kann es zur Verletzung wünschenswerter sozialer und ökologischer Standards kommen: zu einer schlechten Behandlung von Mitarbeitern bis hin zur Menschenrechtsverletzung, zur Korruption, zur Umweltverschmutzung bis hin zur Vergeudung natürlicher Ressourcen. – Fehlt es umgekehrt an Eigentumsrechten für den Produktions-Output (die hergestellten Güter oder Dienstleistungen), so wird auch hier wiederum der

Preismechanismus außer Kraft gesetzt, was dann die spiegelbildliche Konsequenz nach sich zieht, dass das Bemühen um attraktive Produkte bzw. Produktneuerungen sich nicht in Umsatzsteigerungen niederschlägt. Unternehmen sind konstitutiv darauf angewiesen, für ihre Leistungen gratifiziert zu werden. Fehlt es ihnen an Eigentumsrechten, um eine solche Gratifizierung durchzusetzen, weil ihre Kunden sich als Trittbrettfahrer verhalten, verändert sich die Geschäftsgrundlage radikal, weil der Gemeinwohlbeitrag nicht länger den Charakter eines privaten, sondern den eines öffentlichen Gutes annimmt. Qualitätseinbußen bei den Produkten und ein Erlahmen der Innovationsanstrengungen sind die unweigerlichen Folgen.

Kurzschlüssige Zuschreibungen machen für solche unliebsamen Phänomene das Gewinnstreben der Unternehmen oder den Wettbewerbsdruck des Marktes verantwortlich, obwohl in Wirklichkeit ein Ordnungsversagen vorliegt: ein Anreizdefizit der institutionellen Rahmenbedingungen des Marktes, innerhalb deren die Unternehmen agieren. Anstelle des Ansinnens, die Unternehmen sollten statt langfristiger Vermögenswertsteigerung (auch) andere Ziele verfolgen, und anstelle der Forderung, den marktlichen Wettbewerbsdruck zu mindern, lässt sich das Problem nachhaltig (nur) dadurch lösen, dass Gewinnstreben und Wettbewerbsdruck mittels einer institutionellen Reform so umgelenkt werden, dass die Unternehmen für ein gemeinwohlförderliches Verhalten nicht länger bestraft, sondern belohnt werden. Abbildung 3 verdeutlicht diesen Sachverhalt am konkreten Beispiel der Vermeidung von CO<sub>2</sub>-Emissionen als Klimaschutzbeitrag der Unternehmen.

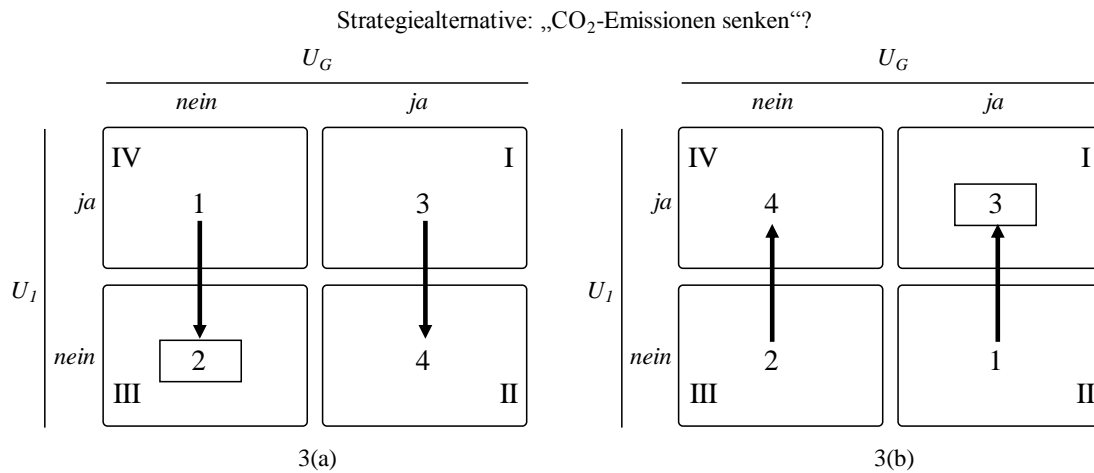


Abbildung 3: Das mehrseitige Gefangenendilemma und seine Überwindung<sup>13</sup>

In Abbildung 3a ist abgebildet, wie ein für eine bestimmte Branche repräsentatives Unternehmen ( $U_1$ ) die eigene Situation wahrnimmt, wenn die Nutzung der Erdatmosphäre als Speichermedium für Treibhausgase keine betriebswirtschaftlich spürbaren Kosten verursacht, weil es keinen Eigentümer gibt, der von den Emittenten einen entsprechenden Preis fordert. Vor die Wahl gestellt, kostenträchtige Investitionen vorzunehmen, um CO<sub>2</sub>-Emissionen zu senken, hängen die Konsequenzen der eigenen Entscheidungen systematisch auch davon ab, wie sich die anderen Unternehmen der Branche als Gruppe ( $U_G$ ) verhalten. Insgesamt sind vier Strategiekombinationen denkmöglich.

(a) Quadrant IV ist für  $U_1$  am unattraktivsten: Zum einen haben die eigenen Anstrengungen zur CO<sub>2</sub>-Reduktion einen kaum spürbaren Klimaschutzeffekt, weil die

<sup>13</sup> Quelle: Pies, Hielscher und Beckmann (2009, S. 384).

Konkurrenten nicht mitmachen. Zum anderen erleidet  $U_1$  einen Wettbewerbsnachteil, weil es Kosten auf sich nimmt, die die Konkurrenzunternehmen nicht schultern müssen. (b) Quadrant II ist für  $U_1$  am attraktivsten. Hier verhält sich alles genau spiegelbildlich: Zum einen kommt das Unternehmen in den Genuss von Klimaschutzbemühungen, und zum anderen muss es dafür keine Kosten auf sich nehmen, sondern kann als Free-Rider profitieren. Hier erlangt es einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenzunternehmen. (c) In Quadrant I betreiben alle Unternehmen Klimaschutz und wälzen die hierfür anfallenden Kosten auf ihre Kunden weiter. Innerhalb der Branche ist dies für einzelne Unternehmen wettbewerbsneutral. Aus Sicht von  $U_1$  ist dies die zweitbeste Option im Spiel. (d) Im Vergleich dazu ist Quadrant III weniger attraktiv. Er bildet die zweitschlechteste Option ab. Auch hier besteht innerhalb der Branche Wettbewerbsneutralität: Alle Unternehmen unterlassen es, ihre  $CO_2$ -Emissionen zu reduzieren.

Die in Abbildung 3a eingezeichneten Pfeile spiegeln wider, welche Vorteils-Nachteils-Kalkulationen das repräsentative Unternehmen anstellt und wie es sich schließlich entscheiden wird. Die Situationslogik ist so beschaffen, dass sich  $U_1$  gegen eine  $CO_2$ -Reduktion entscheiden wird, und zwar unabhängig davon, wie sich der Rest der Gruppe entscheidet. Es hat eine dominante Strategie: Verhält sich die Branche klimafreundlich, so ist die Versuchung dominant, als Trittbrettfahrer zu profitieren und gleichzeitig einen Wettbewerbsvorteil einzustreichen (rechter Pfeil weist nach unten). Verhält sich die Branche hingegen nicht klimafreundlich, so ist die Vorsichtsmaßnahme dominant, sich gegen einen drohenden Wettbewerbsnachteil zu schützen, indem man sich gegen eine freiwillige  $CO_2$ -Reduktion entscheidet (linker Pfeil weist nach unten).

Da Unternehmen  $U_1$  per Annahme als repräsentativ für die gesamte Branche betrachtet wurde, gelten diese strategischen Überlegungen *mutatis mutandis* auch für jedes andere Unternehmen dieser Branche. Die Situationslogik lautet: Jeder verhält sich so, wie er es von den anderen befürchtet. Das Ergebnis ist eine kollektive Selbstschädigung, weil Quadrant III realisiert wird, obwohl Quadrant I prinzipiell möglich gewesen wäre.

Auch hier besteht also ein soziales Dilemma: ein Zustand rationaler Ineffizienz als pareto-inferiores Ergebnis, weil das Potential wechselseitiger Besserstellung anreizbedingt nicht ausgeschöpft wird. Allerdings lässt sich das hier zugrunde liegende Governance-Problem (vom Typ II) nicht durch individuelle Bindungen (wie beim Typ I), sondern nur durch kollektive Bindungen überwinden. Die Anreize müssen für alle Konkurrenzunternehmen gleichzeitig geändert werden, und zwar durch eine kollektiv verbindliche Regelung.

Abbildung 3b verdeutlicht, wie sich die Situationswahrnehmung ändert, wenn Eigentumsrechte eingeführt werden und in der Folge  $CO_2$ -Emissionen einen Preis erhalten, der die wahren Knappheitsverhältnisse widerspiegelt und insofern ökologisch die Wahrheit sagt. Dann tauschen die Quadranten II und IV ihren Stellenwert in der subjektiven Wertschätzung von  $U_1$ , während die Quadranten I und III ihren Stellenwert unverändert beibehalten:  $U_1$  hätte einen Wettbewerbsvorteil, wenn es das einzige Unternehmen ist, das die nunmehr kostenträchtigen  $CO_2$ -Emissionen einspart (Quadrant IV), und analog erfährt es einen Wettbewerbsnachteil, wenn es das einzige Unternehmen der Branche ist, das  $CO_2$ -Emissionen *nicht* einspart (Quadrant II).

Damit kehren sich die beiden Pfeile um, die den Vorteil-Nachteils-Kalkül repräsentieren. Das Unternehmen hat nun eine dominante Strategie, in jedem Fall auf eine  $CO_2$ -Reduktion zu setzen, und zwar unabhängig davon, wie sich die übrigen Konkurrenzun-

ternehmen innerhalb der Branche verhalten. Dies hat zur Folge, dass das alte Gleichgewicht in Quadrant III durch ein neues Gleichgewicht in Quadrant I abgelöst wird.

Wichtig ist, sich vor Augen zu führen, wodurch diese Überwindung des sozialen Dilemmas bewirkt wird – und wodurch sie *nicht* bewirkt wird. Der Wechsel von Abbildung 3a zu Abbildung 3b wird nicht dadurch bewerkstelligt, dass das repräsentative Unternehmen  $U_1$  auf etwas anderes achtet als auf seinen eigenen Vorteil. Auch nicht dadurch, dass der Wettbewerbsdruck abgeschwächt wird. Sondern allein dadurch, dass der Ordnungsrahmen des Marktes durch eine institutionelle Reform so verändert wird, dass das durch Konkurrenzdruck kanalisierte Gewinnstreben nun eine andere Richtung erfährt.

Die Quintessenz dieser Überlegungen lässt sich zu einer wirtschaftsethischen These zuspitzen: *Es ist möglich, moralische Anliegen im Sinne einer Förderung des Gemeinwohls nicht durch eine Außerkraftsetzung, sondern durch eine bessere Inkraftsetzung des Marktes zur Geltung zu bringen, und zwar durch eine ordnungspolitisch kluge Institutionalisierung der marktlichen Wettbewerbslogik und der durch sie vorprogrammierten Unternehmens-Aktivitäten zur eigenen Wertsteigerung. Die Kernidee besteht darin, Konkurrenz als Instrument gesellschaftlicher Kooperation in Dienst zu nehmen, indem man die Unternehmen mit geeigneten Anreizen konfrontiert, ihren eigenen Wert durch eine gesellschaftlich produktive Wertschöpfung zu steigern.*

((5)) Anders als individuelle Bindungen lassen sich kollektive Bindungen nicht durch den Alleingang eines Unternehmens ins Werk setzen. Hierfür ist vielmehr kollektives Handeln erforderlich. In den Kategorien des ordonomischen Drei-Ebenen-Schemas betrachtet (vgl. Abbildung 1a), können Unternehmen hierzu aktive Beiträge leisten, indem sie sich nicht allein auf ihr angestammtes Basisspiel (Ebene 1) konzentrieren, sondern ihre Aktivitäten auch auf Regelsetzungsprozesse (Ebene 2) und die vorgelagerten Regelfindungsdiskurse (Ebene 3) ausdehnen: *Unternehmen können sich als „corporate citizens“ betätigen und sowohl zu politischen Verhandlungen als auch zum demokratischen Diskurs konstruktive Beiträge leisten.*

An dieser Stelle wollen wir auf eine wichtige Analogie hinweisen, die im weiteren Verlauf der Argumentation wieder aufgegriffen werden wird: Genauso, wie das Verhalten der Unternehmen im Basisspiel dem Gemeinwohl zu- oder abträglich sein kann, genauso kann auch ihr Verhalten im Metaspiel oder im Meta-Metaspiel dem Gemeinwohl zu- oder abträglich sein. Die Rolle der Unternehmen als Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Auftrag ist prinzipiell genauso ambivalent wie ihre Rolle als „corporate citizens“. In beiden Fällen kommt es entscheidend auf die Anreize und mithin auf den Ordnungsrahmen an. Von ihm hängt es letztlich ab, ob Unternehmen die von ihnen gespielte Rolle konstruktiv oder destruktiv ausfüllen: ob sie im Basisspiel gesellschaftliche Wertschöpfung oder (auf Kosten Dritter) Wertvernichtung betreiben bzw. ob sie sich in den Metaspielen und Meta-Metaspielen (via „rent-seeking“) für eine partielle Außerkraftsetzung oder aber (via „corporate citizenship“) für eine bessere Inkraftsetzung des Marktes einsetzen. In beiden Fällen kommt es darauf an, dass Unternehmen ordnungspolitisch – durch ein institutionalisiertes „enabling environment“ – in die Lage versetzt werden, sich im eigenen Interesse für gesellschaftliche Belange einzusetzen und gemeinwohlförderlich aktiv zu werden.

Als Zwischenfazit bleibt festzuhalten: Unternehmen sind primär in wirtschaftlichen Basisspielen aktiv (vgl. Abbildung 1b). Hier betätigen sie sich als Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Auftrag. Neben dieser wirtschaftlichen Schwerpunktaktivität



können sie auch als politische Akteure aktiv werden. Die folgenden Beispiele mögen dies illustrativ verdeutlichen:

- Ebene 2: Die Equator Principles basieren auf einem freiwilligen Zusammenschluss großer Finanzierungsdienstleister. Sie formulieren Mindeststandards, die bei der Finanzierung von Großprojekten zu beachten sind, vor allem im Hinblick auf ökologische und soziale Projektrisiken.<sup>14</sup> Ein weiteres Beispiel für „private ordering“ ist die „Gemeinschaft umweltfreundlicher Teppichböden e.V.“. Sie vergibt das GUT-Siegel und hat durch ihr Produktlebenszykluskonzept dazu beigetragen, die Umweltstandards der Bodenbeläge in Europa spürbar anzuheben.<sup>15</sup>
- Ebene 3: Über das European Risk Forum wenden sich 12 Vorstandsvorsitzende großer europäischer Unternehmen öffentlichkeitswirksam an die Spitzenvertreter der Europäischen Union und regen an, das Vorsorgeprinzip um ein Innovationsprinzip zu ergänzen, damit Unternehmen besser in die Lage versetzt werden, mit neuen Produkten und Produktionsverfahren das Gemeinwohl zu fördern.<sup>16</sup> In ähnlicher Weise beruht auch die Stiftung 2° auf einer Initiative von Unternehmen. Sie engagiert sich für eine ambitionierte Klimaschutzpolitik und leistet öffentlichkeitswirksame Beiträge zur Diskussion um den für eine nachhaltige Entwicklung erforderlichen Ordnungsrahmen.<sup>17</sup> Auch die Global Business Coalition Health gehört in diese Kategorie.<sup>18</sup>

## II. ZGO als politische und wirtschaftliche Akteure

((1)) Im Vergleich zum Unternehmenssektor ist der Sektor zivilgesellschaftlicher Organisationen außerordentlich bunt, wenn man die jeweils im Vordergrund stehenden Zielsetzungen als Kriterium heranzieht. Zum zivilgesellschaftlichen Sektor gehören so unterschiedliche Organisationen wie Kirchen und Sekten, Sportclubs, Musikgesellschaften, kulturelle Fördervereine, Kinderhilfswerke, die in den USA für eine laxe Waffenkontrolle eintretende National Rifle Association, der Tierschutzbund, Burschenschaften, Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, Umweltorganisationen wie WWF oder Greenpeace, Menschenrechtsorganisationen wie Amnesty International, soziale Bewegungen, Bürgerinitiativen und Selbsthilfegruppen. Als Sammelkategorie umfasst der zivilgesellschaftliche Sektor all jene Formen eines organisierten Bürgerengagements, die jenseits des Staates und des wirtschaftlichen Sektors einer öffentlichen Interessenvertretung dienen. ZGO engagieren sich advokatorisch, als Anwalt vernachlässigter Interessen. In dieser Funktion formulieren sie gesellschaftliche Anliegen und leisten demokratische Lobby-Arbeit, zumeist mit Gemeinwohlanspruch.

<sup>14</sup> Vgl. <http://www.equator-principles.com/index.php/ep3/ep3>

<sup>15</sup> Vgl. [http://www.pro-dis.info/about\\_gut.html?&L=1](http://www.pro-dis.info/about_gut.html?&L=1)

<sup>16</sup> Vgl. <http://www.riskforum.eu>

<sup>17</sup> Hierzu gibt die ZGO folgende Selbstauskunft: „Ziel ist es, die Politik bei ihren Bemühungen zur Etablierung marktwirtschaftlicher Rahmenbedingungen für den Klimaschutz zu unterstützen und die Lösungskompetenz deutscher Unternehmer für den Klimaschutz zu aktivieren. Benannt ist die Stiftung nach ihrem wichtigsten Ziel: Die durchschnittlich globale Erderwärmung auf 2 Grad zu beschränken.“ Vgl. <http://www.stiftung2grad.de/>

<sup>18</sup> Vgl. <http://www.gbchealth.org/>

Zieht man das ordonomische Drei-Ebenen-Schema (Abb. 1a) als analytisches Hilfsmittel zur Kategorisierung heran, so lässt sich feststellen, dass ZGO ihren Schwerpunkt auf den beiden oberen Ebenen haben, wo sie ihre advokatorischen Funktionen ausüben, während sie sich nur hilfsweise und kompensatorisch auf der Ebene wirtschaftlicher Basisspiele engagieren (Abb. 1c).

ZGO sind nicht-staatliche-Akteure, die gleichwohl versuchen, auf staatliches Handeln Einfluss zu nehmen, indem sie sich an der öffentlichen Diskussion (Ebene 3) sowie an öffentlichen Prozessen der Gesetzgebung und allgemeinen Regelsetzung (Ebene 2) beteiligen, um advokatorisch solchen Interessen Stimme und Gewicht zu verleihen, die andernfalls Gefahr liefen, vergleichsweise unbeachtet und unterrepräsentiert zu bleiben. ZGO sind ferner nicht-wirtschaftliche Akteure, die sich gleichwohl wirtschaftlich betätigen können (Ebene 1), um sich zu finanzieren oder um Versorgungsleistungen zu organisieren, die anderweitig nicht verfügbaren sind.

Folgende Beispiele mögen dies verdeutlichen:

- Ebene 1: Der ADAC bietet für seine Mitglieder die Dienstleistung eines Pannenservice an und macht es dadurch attraktiv, ADAC-Mitglied zu werden.<sup>19</sup> Oxfam betreibt eine Ladenkette, deren Erlöse zur Projektfinanzierung beitragen.<sup>20</sup> Eltern gründen und betreiben in eigener Initiative Kindergärten, organisieren Schülerbetreuung oder bilden Babysitter-Ringe. Auch freie Schulträger gehören in diese Kategorie.<sup>21</sup> Weiteres Anschauungsmaterial liefern Patienten mit psychisch belastenden Krankheiten oder Opfer krimineller Übergriffe, die gemeinsam mit ihren Angehörigen und Freunden Selbsthilfegruppen gründen, um sich wechselseitig zu unterstützen, Halt zu geben sowie mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Konkrete Beispiele hierfür sind die „MigräneLiga e.V.“<sup>22</sup> sowie die Opferhilfeorganisation „Weißer Ring e.V.“<sup>23</sup>
- Ebene 2: Viele zivilgesellschaftlichen Organisationen nehmen konstruktiv die Partizipationsmöglichkeiten wahr, die eine repräsentative Demokratie bietet. Sie beteiligen sich aktiv an Anhörungen – von der lokalen Ebene über die Landes- und Bundespolitik bis hin zur Europäischen Union und den Vereinten Nationen. Auf diese Weise geben sie Anregungen für die staatliche Gesetzgebung. Darüber hinaus beteiligen sie sich aber auch an Regelsetzungen, die nicht durch das staatliche Gewaltmonopol erzwungen, sondern freiwillig institutionalisiert werden. Wichtige Beispiele hierfür sind Verfahren zur internationalen Normierung (z.B. ISO)<sup>24</sup> oder Initiativen zur Standardsetzung wie beispielsweise die Global Reporting Initiative (GRI)<sup>25</sup>, aber auch die Einflussnahme von Transparency International auf die nationale wie internationale Antikorruptions-Gesetzgebung.<sup>26</sup> Gemeinschaftsinitiativen von

---

<sup>19</sup> Im Sinn von Mancur Olson (1965, 1968) handelt es sich hier um einen „selektiven Anreiz“: um ein Kuppelprodukt privater und öffentlicher Güter. Da der Zugang zum privaten Gut vorenthalten werden kann und selektiv nur dann gewährt wird, wenn man sich zur Mitgliedschaft bereit erklärt, werden auch jene Leistungen des Vereins durch Beiträge unterstützt, die eher den Charakter eines öffentlichen Gutes tragen, das allein für sich betrachtet zum Trittbrettfahren einladen würde.

<sup>20</sup> Vgl. <http://www.oxfam.de/shops>

<sup>21</sup> Für ein konkretes Beispiel vgl. <http://www.freie-schule-heckenbeck.de/>

<sup>22</sup> Vgl. <http://www.migraeneliga.de/>

<sup>23</sup> Vgl. <https://www.weisser-ring.de/internet/>

<sup>24</sup> Vgl. <http://www.iso.org/iso/standards>

<sup>25</sup> Vgl. <http://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

<sup>26</sup> Vgl. <http://www.transparency.org>

Unternehmen und ZGO wie beispielsweise das Forrest Stewardship Council (FSC) fallen ebenfalls in diese Kategorie.<sup>27</sup>

- Ebene 3: Zivilgesellschaftliche Organisationen engagieren sich in der demokratischen Öffentlichkeit für die Interessen ihrer Mitglieder. Diese Interessen können sehr eng als spezifische Partikularinteressen definiert sein, sie können aber auch sehr weit gefasst sein und als Interesse an Menschenrechten, an Umweltschutz oder generell an nachhaltiger Entwicklung ein umfassendes Gemeinwohl im Blick haben. Oft ist es so, dass ZGO anhand konkreter Missstände für ihr Anliegen werben und versuchen, durch Skandal-Kommunikation mediale Aufmerksamkeit zu erzeugen. Dies ist beispielsweise dort der Fall, wo sich kritische Journalisten anlässlich konkreter Zensurmaßnahmen für Meinungs- und Pressefreiheit einsetzen, Amnesty International Menschenrechtsverletzungen anprangert, Greenpeace-Aktivisten sich an Fabrikschornsteine ketten, Tierschützer bestürzendes Bildmaterial über Massentierhaltung im Internet veröffentlichen, Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit Plakatwerbung für Spenden betreiben oder Eltern- und Lehrerverbände von der Politik höhere Ausgaben für Bildung fordern.

((2)) Im Hinblick auf Unternehmen wurde bereits ausgeführt, dass die private Bereitstellung privater Güter unter mehr oder weniger idealen Bedingungen stattfinden kann. Vergleicht man dies mit dem Kerngeschäft der ZGO, das sich als private Bereitstellung öffentlicher Güter kennzeichnen lässt, so ist von vornherein klar, dass man es hier stets mit nicht-idealen Bedingungen zu tun hat, und dies gleich in mehrererlei Hinsicht. Wir wollen auf fünf Aspekte hinweisen.

Erster Aspekt: Wenn ZGO im Basisspiel kollektive Selbstversorgung betreiben, dann tun sie dies deshalb, weil ihre Mitglieder die gewünschte Quantität bzw. Qualität an Versorgungsleistungen nicht einfach am Markt kaufen können. Selbstversorgung tritt dann kompensatorisch an die Stelle von marktlicher Fremdversorgung.<sup>28</sup> Oft muss man hierbei auf ehrenamtliches Engagement zurückgreifen, auch wenn dies mit einem geringeren Grad an Spezialisierung und Expertise einhergeht, als eigentlich wünschenswert sein mag.

Zweiter Aspekt: Wenn ZGO im Basisspiel versuchen, private Güter anzubieten, um potentiellen Interessenten einen selektiven Anreiz zur Mitgliedschaft zu bieten, so tun sie dies deshalb, weil es ihnen nicht (oder nicht in ausreichendem Maße) gelingt, für ihre Erstellung öffentlicher Güter eine unmittelbare Zahlungsbereitschaft zu aktivieren. ZGO sehen sich folglich permanent mit dem Problem des Trittbrettfahrens konfrontiert, d.h. mit einem situativen Anreizdefekt, der die Mobilisierung kollektiven Handels oft bis zur Unmöglichkeit erschwert. Mangels einer perfekten Problemlösung, die es angesichts dieser „Logik kollektiven Handelns“<sup>29</sup> nicht gibt und systematisch auch gar nicht geben kann, ist grundsätzlich davon auszugehen, dass der zivilgesellschaftliche Sektor chronisch unterfinanziert ist, so dass stets weitaus weniger Anliegen advokatorisch thematisiert werden können, als eigentlich wünschenswert wäre.<sup>30</sup>

<sup>27</sup> Vgl. <https://ic.fsc.org>

<sup>28</sup> Zeitgenössisch lässt sich dies besonders gut in Entwicklungsländern beobachten. Vgl. Valentinov (2009).

<sup>29</sup> Vgl. Olson (1965, 1985).

<sup>30</sup> In der sozialwissenschaftlichen Literatur wird dies schon seit langem so gesehen. Vgl. etwa James (1983).

Dritter Aspekt: Aufgrund ihrer Finanzierungsproblematik fällt es ZGO naturgemäß schwer, sich überhaupt als korporative Akteure zu konstitu(tionalis)ieren und als Organisation eine eigenständige Identität und Integrität auszubilden, also ein eigenständiges Organisationsinteresse, das die persönlichen Interessen der Führungsmannschaft gegebenenfalls zu korrigieren vermag. In etwaigen Konfliktfällen hängt aber genau hiervon die Integrität der Organisation ab. Abseits jüngerer Skandale<sup>31</sup> kann man sich dies anhand eines historischen Beispiels leicht vor Augen führen: Als nach Beendigung der an sich erfolgreich verlaufenen Kampagne gegen die Versenkung der Ölplattform Brent Spar bekannt wurde, dass Greenpeace in dieser gegen Shell gerichteten Kampagne (versehentlich) falsche Zahlen verwendet hatte, erzwangen die auf den Ruf ihrer Organisation bedachten Mitglieder, dass der britische Greenpeace-Geschäftsführer am 4. September 1995 in schriftlicher Form öffentlichkeitswirksam bei Shell für diesen Fehler um Entschuldigung bat.<sup>32</sup>

Vierter Aspekt: Als Mitgliedschaftsorganisationen vertreten ZGO naturgemäß die Interessen ihrer Mitglieder, und diese sind – als Partikularinteressen – oft nicht deckungsgleich mit dem Gemeinwohl, d.h. mit Positionen, die auf allgemeine Zustimmung treffen.<sup>33</sup> Ein anschauliches Beispiel dafür, dass zivilgesellschaftliche Partikularinteressen sogar auf allgemeine Ablehnung treffen können, liefern Sektenmitglieder, die sich aus ideologischen Gründen weigern, ihre Kinder auf eine öffentliche Schule zu schicken, etwa weil sie als Anhänger des sog. „Kreationismus“ verhindern wollen, dass ihre Kinder mit der Darwinschen Evolutionslehre in Berührung kommen. Dass die vertretenen Partikularinteressen sogar extrem(istisch) partikulär sein können, lässt sich ferner an jenen Organisationen nachvollziehen, die in gesellschaftspolitischen Fragen etwa eine rassistische, homophobe oder ausländerfeindliche Weltanschauung propagieren. – Für die demokratische Willensbildung von weitaus größerer Bedeutung ist jedoch der Fall, dass sich ZGO auf unterschiedlichen Seiten einer gesellschaftspolitischen Debatte befinden, weil sie sich advokatorisch für je unterschiedliche Interessen engagieren. Ein historisches Beispiel hierfür ist die Abtreibungsdebatte, in der die christlichen Kirchen und Pro Familia konträre Positionen vertraten, bevor § 218 StGB neu gefasst wurde. Aktuell lässt sich dieses Phänomen beispielsweise in der Diskussion um den „Goldenen Reis“ beobachten, d.h. um die Option, dem in Entwicklungsländern verbreiteten Vitamin-A-Mangel durch grüne Gentechnik zu begegnen. Hier stehen sich u.a. zwei namhafte ZGO gegenüber: Die Bill & Melinda Gates Foundation ist dafür, Greenpeace dagegen.<sup>34</sup> Diese Beispiele machen deutlich, dass die von ZGO artikulierten Interessen oft erst noch mit anderen Interessen vermittelt werden müssen, um Lösungen zu finden, die als dem Gemeinwohl förderlich anerkannt werden und deshalb auf eine breite Zustimmung treffen.

Fünfter Aspekt: ZGO konkurrieren miteinander um wichtige Ressourcen wie beispielsweise Spenden, Mitglieder und öffentliche Aufmerksamkeit. Diese Konkurrenz

---

<sup>31</sup> Man denke nur an den Spendenskandal bei UNICEF, an den Fälschungsskandal beim ADAC oder an die zahlreichen Fälle sexuellen Missbrauchs von Minderjährigen in den christlichen Kirchen oder beispielsweise in der Odenwaldschule.

<sup>32</sup> Vgl. die ausführliche Rekonstruktion der Geschehnisse bei Entine (2002). Greenpeace betrachtet die eigene Kampagne retrospektiv als Erfolg, lässt dabei freilich außer Betracht, dass sich die Organisation entschuldigen musste. Vgl. <http://www.greenpeace.org/international/en/about/history/the-brent-spar/>

<sup>33</sup> Vgl. Valentinov (2011a).

<sup>34</sup> Vgl. <http://www.gatesfoundation.org/what-we-do/global-development/agricultural-development/gold-en-rice> und <http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/agriculture/problem/genetic-engineering/Greenpeace-and-Golden-Rice/>

findet jedoch unter nicht-idealen Bedingungen statt. Deshalb kann es hier zu Fehlanreizen kommen, die Fehlentwicklungen nach sich ziehen. Auf zwei Quellen möglicher Fehlanreize soll hier hingewiesen werden: (a) Bei der Mobilisierung von Mitgliedern kann es sich als zweckmäßig erweisen, nicht ein allgemeines Publikum anzusprechen, sondern eine kleine Minderheit, die das thematisierte Anliegen als außerordentlich wichtig empfindet und sich deshalb besonders engagieren will. Dies kann dazu führen, dass die Mitgliederbasis einer ZGO und die von ihr vertretenen Interessen sich inhaltlich sehr weit von dem entfernen, was als gemeinwohlförderlich argumentativ nachvollziehbar ist und deshalb auch als Anliegen einer kleinen Minderheit allgemeine Anerkennung finden kann. Eine weitere Folge kann darin bestehen, dass der Wettbewerb zwischen ZGO verzerrt wird, weil sich gemäßigte Organisationen gezwungen sehen, zunehmend einseitig übertriebene Positionen zu vertreten, um gegenüber programmatisch radikaleren Organisationen nicht ins Hintertreffen zu geraten. (b) Medien wirken wie ein Selektionsfilter für die öffentliche Aufmerksamkeit. Deshalb können sich ZGO gezwungen sehen, sowohl bei ihrer Themenwahl als auch bei ihren konkreten inhaltlichen Botschaften Konzessionen zu machen, die der eingeschränkten medialen Kommunikationsfähigkeit geschuldet sind. Hier besteht dann beispielsweise die Gefahr, dass eine ZGO das thematisiert, was sich leicht skandalisieren lässt, anstatt sich auf jene (strukturellen) Missstände zu fokussieren, die einer Reform besonders bedürftig wären. Dies kann dazu führen, dass eine dynamische Abwärtsspirale entsteht, ein „race to the bottom“, in dem sich ZGO wechselseitig mit medialen Achtungserfolgen zu überbieten versuchen und gerade dadurch zur Erosion an sich wünschenswerter Seriositätsstandards beitragen, was letztlich als Kollateralschaden das Ansehen und das Reputationskapital des gesamten Sektors in Mitleidenschaft ziehen kann.<sup>35</sup>

### 3. Vergleich I: Unternehmen und ZGO als wirtschaftliche Akteure

Abbildung 4 hilft, sich vor Augen zu führen, dass Unternehmen und ZGO sich mit jeweils unterschiedlicher Stoßrichtung in wirtschaftlichen Basisspielen betätigen.<sup>36</sup>

((1)) Angenommen, eine ZGO befinde sich in einer Situation (Status quo), in der es ihr gelingt, einen Gewinn zu erwirtschaften. Dann steht sie als Non-Profit-Organisation vor der Entscheidung, wie sie diesen Gewinn verwenden will. Hierfür gibt es zwei Optionen. (a) Entweder setzt die ZGO diesen im wirtschaftlichen Basisspiel erzielten Gewinn zur Quersubventionierung ihrer advokatorischen Aktivitäten in den Metaspielen ein. Sie finanziert dann damit ihre Beiträge zu öffentlichen Gütern. (b) Oder aber die ZGO skaliert ihre Aktivitäten im Basisspiel und betreibt Social Business (SB). In diesem Fall wird der Gewinn als wirtschaftliche Ressource dafür eingesetzt, um die von der ZGO erbrachte Versorgungsleistung nach Möglichkeit auszudehnen. Graphisch interpretiert, bewegt sich die ZGO ausgehend vom Status quo entlang der negativ geneig-

<sup>35</sup> Ein interessantes Beispiel, das in der wissenschaftlichen Literatur gut dokumentiert ist, betrifft das Phänomen, dass in der Entwicklungszusammenarbeit engagierte ZGO vor 2008 jahrelang auf die unterkomplexe Botschaft gesetzt haben, das zentrale Problem seien zu niedrige Agrarrohstoffpreise, während sie nach 2008 auf die wiederum unterkomplexe Botschaft umgestiegen sind, das Hauptproblem seien zu hohe Agrarpreise. Vgl. hierzu ausführlich Swinnen (2011) sowie Swinnen und Squicciarini (2012).

<sup>36</sup> Interessanterweise wird die wirtschaftliche Betätigung der ZGO in Teilen der sozialwissenschaftlichen Literatur unter dem Stichwort „Kommerzialisierung“ kritisch diskutiert. Vgl. etwa Weisbrod (2004) oder Eikenberry und Kluver (2004) sowie differenzierend Valentinov (2011b).

ten Tradeoff-Gerade in Richtung SB: Sie verzichtet bewusst auf Kapitalrendite, um ihren Aktivitätsspielraum zu vergrößern.

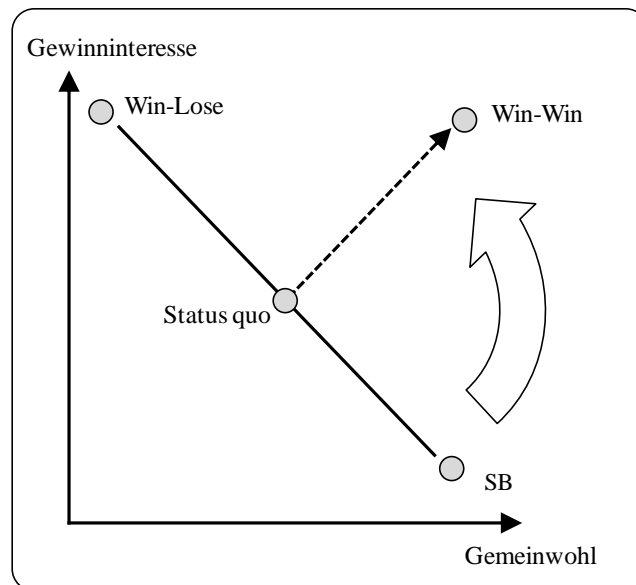


Abbildung 3: Unterschiedliche Stoßrichtungen von Unternehmen und ZGO im wirtschaftlichen Basisspiel<sup>37</sup>

((2)) Angenommen, ein Unternehmen befinde sich in der gleichen Ausgangssituation (Status quo). Dann steht es vor der Wahl, (a) philanthropisch auf Gewinn zu verzichten, um solche Gemeinwohlbeiträge zu finanzieren, die sich nicht wirtschaftlich rechnen. Graphisch interpretiert, bewegt es sich dann in Richtung SB. Eine Alternative hierzu besteht darin, dass es versucht, seinen Gewinn zu erhöhen, auch wenn dies zu Einbußen beim Gemeinwohl führen würde. Möglich ist dies freilich nur angesichts von Ordnungsdefiziten, etwa indem man externe Effekte aussendet, ohne die Betroffenen dafür zu kompensieren. Graphisch würde dies bedeuten, sich in Richtung Win-Lose zu bewegen. Freilich ist damit zu rechnen, dass eine solche Gewinnerwirtschaftung auf Kosten Dritter nicht langfristig toleriert wird, sondern Widerspruch und sogar Widerstand erzeugt. Vor diesem Hintergrund besteht die vergleichsweise attraktivste Handlungsstrategie darin, (c) Optionen zu (er-)finden, wie sich der Gewinn so reinvestieren lässt, dass weitere Win-Win-Geschäfte möglich werden. In diesem Fall wird eine produktive Wertschöpfung mit wechselseitiger Besserstellung angestrebt. Sie erhöht nicht nur den Vermögenswert des Unternehmens, sondern lässt auch die an dieser Wertschöpfung beteiligten Interaktionspartner profitieren und fördert so das Gemeinwohl. Graphisch interpretiert, bewegt sich das Unternehmen dann auf einem Nachhaltigkeitspfad in Richtung Win-Win.

((3)) Natürlich lässt sich diese unterschiedliche Stoßrichtung in einem ersten Zugriff als Gegeneinander kennzeichnen: ZGO sind aufgrund ihrer organisatorischen DNA darauf programmiert, eine etwaige Gewinnerwirtschaftung nicht als Ziel zu verfolgen und sich stattdessen philanthropisch zu betätigen. Insofern entspricht es ihrem Selbstverständnis (und ihrer gesellschaftlichen Funktion), wenn sie sich vom Status quo ausgehend in Richtung SB bewegen. Umgekehrt ist es Unternehmen qua Organisationsverfassung eingeschrieben, Gewinne erwirtschaften zu wollen. Deshalb ist ihnen dieser

<sup>37</sup> Darstellung in Anlehnung an Pies, Hielscher und Beckmann (2009, S. 380).

Weg systematisch versperrt. Ihrem Selbstverständnis (und ihrer gesellschaftlichen Funktion) entspricht es vielmehr, sich ausgehend vom Status quo in Richtung Win-Win zu bewegen.

Bei näherem Hinsehen jedoch fällt auf, dass der offenkundige Unterschied im wirtschaftlichen Verhalten von Unternehmen ZGO leicht dazu führen kann, dass eine wichtige Gemeinsamkeit übersehen wird. Die besteht darin, dass Unternehmen wie auch ZGO jeweils daran mitwirken, das Gemeinwohl zu fördern: letztere, indem sie auf Gewinne verzichten und ihre Güterproduktion maximal ausdehnen; erstere, indem sie die Orientierung am Gewinn als Orientierungsmaßstab nutzen, um gemeinsam mit ihren Wertschöpfungspartnern neue Produktivitätsspielräume zu entdecken und zu nutzen.

Diese Gemeinsamkeit tritt noch näher in den Vordergrund, wenn man die jeweiligen Aktivitäten aus der Perspektive gesellschaftlicher Lernprozesse betrachtet. Dann wird sichtbar, dass in wirtschaftlichen Basisspielen aktive ZGO die Hilfsbereitschaft und das philanthropische Engagement der Bürger auf Versorgungsanliegen richten, die sich gegenwärtig (noch) nicht durch Marktaktivitäten befriedigen lassen. Im historischen Längsschnitt lässt sich aber feststellen, dass es im Zeitablauf insbesondere in marktwirtschaftlich organisierten Gesellschaften gelungen ist, zahlreiche Gemeinwohlbeiträge aus dem zivilgesellschaftlichen Sektor heraus in den marktwirtschaftlichen Sektor zu überführen. Beispiele hierfür liefern der Übergang von Turnvereinen zu Fitness-Studios oder der Übergang von Solidaritätsnetzwerken zu am Markt erwerbbareren Versicherungspolicen sowie der Übergang von Arbeiterbildungsvereinen zum Markt für Aus- und Weiterbildung.

Eine solche Umstellung von kollektiver Selbstversorgung bzw. philanthropischer Fremdversorgung hin zu marktlicher Fremdversorgung – in Abbildung 4 graphisch repräsentiert durch den geschwungenen Pfeil von SB zu Win-Win – lässt sich als dynamischer Fortschrittspfad zur Entlastung altruistischen Engagements interpretieren. So gesehen, befinden wir uns in gesellschaftlichen Lernprozessen, in denen sich ZGO bislang unbefriedigter Bedürfnisse zunächst kompensatorisch annehmen und perspektivisch daran mitwirken, dass ein „enabling environment“ geschaffen wird, welches Unternehmen dazu befähigt, die Bedürfnisbefriedigung zu übernehmen, so dass sich die ZGO mit ihrer spezifischen Problemlösungskompetenz neuen Anliegen zuwenden können.<sup>38</sup>

#### 4. Vergleich II: Unternehmen und ZGO als politische Akteure

Abbildung 5 hilft, sich vor Augen zu führen, dass Unternehmen und ZGO, die sich in Metaspielen engagieren, prinzipiell der gleichen Versuchung ausgesetzt sind. Die besteht darin, sich nur vorgeblich für das Gemeinwohl einzusetzen und faktisch nach Sondervorteilen zu streben, durch die andere Akteure benachteiligt und belastet werden. Dies ist beispielsweise dort der Fall, wo Unternehmen gegenüber ihrer Konkurrenz nach Wettbewerbsprivilegien streben oder wo ZGO Radikalforderungen zu Lasten Dritter

<sup>38</sup> In vielen Fällen bestehen diese neuen Anliegen darin, Tendenzen gesellschaftlicher Exklusion entgegenzuwirken, was man etwa an den Beispielen „digital divide“, Pflegenotstand, Bildungsarmut oder der Benachteiligung von Minderheiten beobachten kann. Zivilgesellschaftliche Inklusionsanstrengungen sind von ihrer Wirkung her oft pro-marktwirtschaftlich ausgerichtet, und zwar interessanterweise auch dort, wo eine eher anti-marktwirtschaftliche Rhetorik gepflegt wird. Diese Kompatibilität und sogar Komplementarität wird leicht übersehen, wenn man sich von dem oberflächlichen Eindruck gefangen nehmen lässt, dass Unternehmen und ZGO sich in der medialen Auseinandersetzung oft als Kontrahenten gegenüberstehen.



durchsetzen. Insofern ist es eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, für Rahmenbedingungen zu sorgen, die ein „responsible lobbying“ fördern.

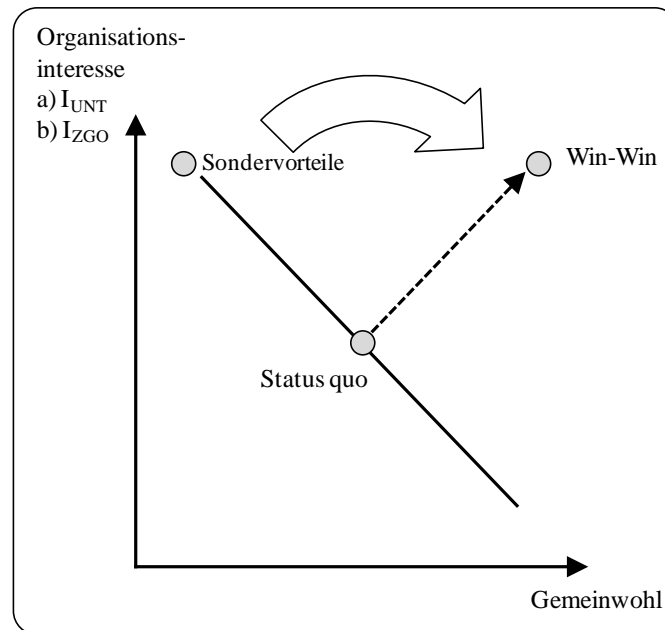


Abbildung 5: Ähnliche Herausforderungen für Unternehmen und ZGO in Metaspielen<sup>39</sup>

Sowohl Unternehmen als auch ZGO benötigen einen geeigneten Ordnungsrahmen, damit bei ihrem politischen Engagement nicht Sondervorteile im Vordergrund stehen, sondern der Versuch, solche Probleme anzusprechen und Lösungen vorzuschlagen, die einen positiven Beitrag zum Gemeinwohl leisten. Der geschwungene Pfeil in Abbildung 5 verdeutlicht, dass es von diesem Ordnungsrahmen abhängt, ob in den Metaspielen „rent-seeking“ betrieben wird oder ob man versucht, nach Vorteilen zu streben, die der Allgemeinheit zugutekommen.

Fragt man vor diesem Hintergrund nach dem Miteinander oder Gegeneinander von Unternehmen (als „corporate citizens“) und ZGO (als politischen Akteuren), so sind offensichtlich vier Fälle zu unterscheiden (vgl. Abb. 6).

- Quadrant II markiert den Fall, wo den berechtigten Anliegen der Zivilgesellschaft von Unternehmensseite mit irreführenden Argumenten begegnet wird. Ein aufschlussreiches Beispiel hierfür bot die Zigarettenindustrie, die jahrelang wider besseres Wissen geleugnet hat, dass Rauchen zu Gesundheitsschädigungen führen kann.
- Quadrant IV markiert den Fall, wo Unternehmen von zivilgesellschaftlicher Seite mit irreführenden Argumenten kritisiert werden. Ein aktuelles Beispiel hierfür bietet die gemeinsam von der Stiftung Warentest und dem ADAC geäußerte – aber offenbar wenig fundierte – Warnung, Elektrofahrräder seien „rollende Störsender“.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Darstellung in Anlehnung an Pies, Hielscher und Beckmann (2009, S. 380).

<sup>40</sup> Zur Kritik dieses (Fehl-)Alarms vgl. die ARD-Sendung Panorama vom 13. Februar 2014. Im Internet dokumentiert unter: <http://daserste.ndr.de/panorama/produkttest107.html>. Sie belegt anhand weiterer Beispiele, dass Verbraucherschutzorganisationen gelegentlich zu extrem starken Übertreibungen greifen und damit im Endeffekt nicht Aufklärung produzieren, sondern eine (unnötige) Verunsicherung der Verbraucher bewirken.



- Quadrant III markiert den Fall eines dysfunktionalen Miteinander. Hier arbeiten Unternehmen und ZGO Hand in Hand, allerdings mit irreführenden Argumenten. Ein historisches Beispiel lieferten Solar-Unternehmen und Umweltorganisationen, die sich gemeinsam dafür eingesetzt haben, dass die Stromerzeugung mittels Photovoltaik mit stark überzogenen Fördersätzen subventioniert wurde – zu Lasten anderer Formen erneuerbarer Energie.
- Demgegenüber markiert Quadrant I den Fall eines funktionalen Miteinander. Hier arbeiten Unternehmen und ZGO Hand in Hand an Problemlösungen, die das Gemeinwohl fördern. Ein Beispiel hierfür sind ZGO, die Ressourcen mobilisieren, um Unternehmen einen Anreiz zu geben, ihre Forschungsaktivitäten auf bislang vernachlässigte Krankheiten (neglected diseases) zu richten. Auch gemeinsame Anstrengungen, die Öffentlichkeit für die Gefahren des Klimawandels zu sensibilisieren, fallen in diese Kategorie. Dies gilt auch für jene zahlreichen Fälle, in denen man zwar unterschiedlicher Auffassung ist, aber die demokratische Auseinandersetzung so führt, dass sie als ehrliches Ringen um das bessere Sachargument verstanden wird. Um es dialektisch zu formulieren: Man kann auch so gegeneinander streiten, dass das demokratische Miteinander nicht Schaden nimmt, sondern gestärkt wird.

Strategiealternative: „Responsible Lobbying“?

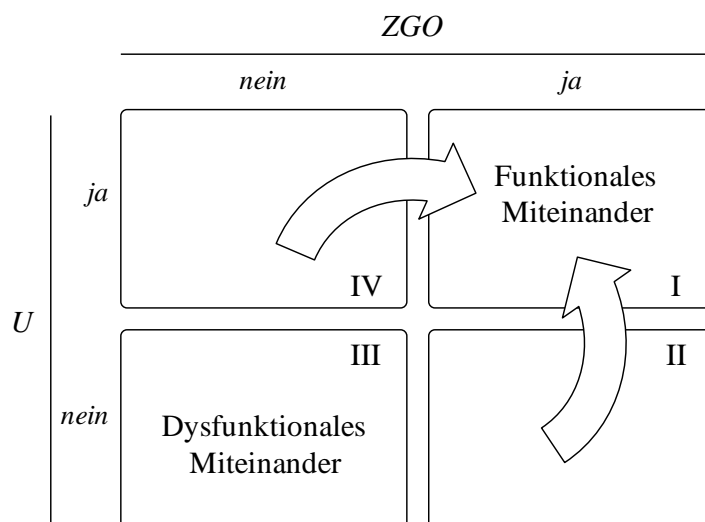


Abbildung 6: Miteinander oder Gegeneinander? – Vier Fälle<sup>41</sup>

In gesellschaftspolitisch strittigen Auseinandersetzungen zwischen Unternehmen und ZGO ist es selbst für überdurchschnittlich gut informierte Bürger nicht immer leicht, sich Klarheit darüber zu verschaffen, ob die konkrete Auseinandersetzung eher Quadrant II oder vielmehr Quadrant IV zuzuordnen ist. In einer solchen Situation könnte es dem demokratischen Diskurs helfen, wenn man eine Appellationsinstanz anrufen könnte, die bei der Aufklärung des Sachverhalts behilflich ist. Hierfür benötigt man eine Institution, die wissenschaftlich unabhängig, seriös und kompetent ist sowie im Ruf steht, sich weder durch finanzielle Avancen korrumpieren noch durch politischen Druck einschüchtern zu lassen. In Deutschland käme hierfür beispielsweise die Leopoldina als Nationale Akademie der Wissenschaften in Frage.<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>42</sup> Vgl. hierzu mit weiteren Details Pies (2013b).

Solche Aufklärungsleistungen sind wichtig, weil von den beiden in Frage stehenden Quadranten ganz unterschiedliche Gefahren für das Gemeinwesen ausgehen:

- Betreiben Unternehmen „irresponsible lobbying“ (Quadrant II), dann kann dies bedeuten, dass man in Hinterzimmern versucht, Politikoptionen zu propagieren, die das Licht der Öffentlichkeit zu Recht scheuen. Es kann aber auch bedeuten, dass Unternehmen ihre finanziellen Ressourcen dafür einsetzen, sich mittels Auftragsforschung eine falsche Legitimation zu verschaffen, die die Öffentlichkeit in die Irre führt. Bei mangelnder Transparenz kann dies zur Korruption des Wissenschaftsbetriebs beitragen.
- Betreiben ZGO „irresponsible lobbying“ (Quadrant IV), dann kann dies bedeuten, dass man ebenfalls versucht, in Hinterzimmern Politikoptionen zu propagieren, die das Licht der Öffentlichkeit zu Recht scheuen. Hier besteht also eine wichtige Analogie zum Fehlverhalten von Unternehmen. Es kann aber auch bedeuten, dass ZGO die öffentliche Informationslage so manipulieren, dass Unternehmen ungerechtfertigterweise Reputationseinbußen erleiden. Dies kann dazu führen, dass ein wichtiger Problemlösungsmechanismus für wirtschaftliche Ordnungsdefizite in seiner Durchschlagskraft eingeschränkt wird.

### *Zusammenfassung und Ausblick*

Aus ordonomischer Sicht sind Unternehmen ebenso wie zivilgesellschaftliche Organisationen schlechthin konstitutiv für das Zivilisationsprojekt demokratisch verfasster Marktwirtschaften. Deren Ausrichtung auf eine nachhaltige Entwicklung erfordert gesellschaftliche Lernprozesse, für die die Innovationsanstrengungen der Unternehmen ebenso unverzichtbar sind wie eine advokatorische Interessenvertretung durch ZGO. Insofern wäre es eine intellektuelle Verlegenheit für die Demokratie, wenn man bei dem oberflächlichen Eindruck stehen bleiben wollte, dass das vordringlichste Anliegen von Unternehmen und ZGO darin besteht, sich wechselseitig zu bekämpfen.

Vor diesem Hintergrund sollte der vorliegende Beitrag der Frage nachgehen, wie sich das Verhältnis dieser beiden Akteursgruppen mit analytischem Tiefgang so bestimmen lässt, dass neben den unterschiedlichen Funktionen vor allem auch sichtbar wird, inwiefern Unternehmen und ZGO zu einem konstruktiven Miteinander fähig sind – bzw. mittels Ordnungspolitik befähigt werden können. Um auf diese Frage eine Antwort zu entwickeln, wurde das ordonomische Drei-Ebenen-Schema herangezogen, um die Perspektive darauf zu fokussieren, Unternehmen und ZGO in unterschiedlichen Arenen zu betrachten und hierbei wichtige Analogien zu identifizieren. Folgende Ergebnisse sind festzuhalten:

- Unternehmen und ZGO haben das analoge Problem, als korporative Akteure eine eigenständige Identität und Integrität ausbilden zu müssen. Beide haben Gründe, auf ihren guten Ruf bedacht zu sein und intern entsprechende Maßnahmen und Routinen einzuführen, die die Qualität und Seriosität des Organisationshandelns garantieren. Ordonomisch formuliert, setzen beide Akteursgruppen individuelle Bindungen ein, mit denen sie ihre jeweiligen Interaktionspartner zur Vertrauensbildung ermutigen. Insofern ist Abb. 2 geeignet, eine Situationslogik zu erschließen, mit der sich Unternehmen und ZGO gleichermaßen konfrontiert sehen.

- Unternehmen und ZGO haben das analoge Problem, als korporative Akteure unter einem Wettbewerbsdruck zu stehen, der zu einem unerwünschten Verhalten kollektiver Selbstschädigung Anlass geben kann, weil es an Ordnungsanreizen mangelt, die einem „race to the bottom“ systematisch entgegenstehen. Folglich haben beide Akteursgruppen ein konstitutionelles Interesse an sanktionsbewehrten kollektiven Bindungen, die alle Konkurrenten dem gleichen Standard unterwerfen und verhindern, dass man andere überverteilen kann, indem man sich unseriös verhält. Insofern ist auch Abb. 3 geeignet, eine Situationslogik zu erschließen, mit der sich Unternehmen und ZGO gleichermaßen konfrontiert sehen.

Diese Analogien schärfen den Blick für wichtige Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Unterschiede resultieren vor allem daraus, dass Unternehmen primär private Güter bereitstellen, während ZGO primär Beiträge für öffentliche Güter leisten. Hieraus erklärt sich, dass Gewinnerzielung für ZGO praktisch keine Rolle spielt, während sie für Unternehmen eine geradezu konstitutive Bedeutung hat.

Natürlich ist es so, dass ZGO in der Öffentlichkeit zumeist als Kritiker von Unternehmen auftreten. Dennoch darf man nicht übersehen, dass beide Akteursgruppen – als Initiatoren nachhaltiger gesellschaftlicher Entwicklung – letztlich auf das gleiche Ziel zusteuern wollen und dass sie hierbei der gleichen Versuchung ausgesetzt sind, im Wege eines „irresponsible lobbying“ ihre organisationalen Sonderinteressen über das Gemeinwohl zu stellen.

Diese Gemeinsamkeiten muss man fest im Blick halten, wenn man daran gehen will, die institutionelle Rahmenordnung für beide Akteursgruppen und ihre diversen Interaktionsformen, die nach dem Motto „coopetition“ von Kooperation bis zur Konkurrenz reichen können, so zu gestalten, dass gesellschaftliche Lernprozesse in Gang gesetzt, in Gang gehalten und immer wieder neu konstruktiv ausgerichtet werden. Hierfür sind zahlreiche Reformoptionen zu bedenken, angefangen von Fragen der Haftung über „best practices“ für ein organisationsinternes Integritätsmanagement bis hin zu verbindlichen Standards, die kollektiv gelten und Mindestniveau von Transparenz, Fairness, Wahrhaftigkeit, Seriosität und Rechenschaft im Umgang miteinander garantieren.

In diesem Kontext ist abschließend auf einen Punkt hinzuweisen, dessen überragende Bedeutung kaum überschätzt werden kann: Sowohl Unternehmen als auch ZGO haben in ganz analoger Weise jeweils ein existenzielles Eigeninteresse daran, die Ordnungsprobleme ihres Sektors in den Griff zu bekommen. Hierzu können sie individuelle und kollektive Bindungen als Selbstbindungen einsetzen. Die erforderliche Regulierung wird also in vielen Fällen eine Selbstregulierung sein können. Hierfür aber bedarf es einer Ordnungspolitik zweiter Ordnung, die Anreize setzt, damit die eigenverantwortliche Anreizsetzung in und durch Organisationen eine durchgängige Gemeinwohlorientierung erfährt. In dieser Hinsicht ist die Ordnungsethik der Wirtschaft um eine Ordnungsethik des zivilgesellschaftlichen Sektors zu ergänzen. Dies könnte ein wichtiger Beitrag sein, damit die moderne Gesellschaft ihr Selbstverständnis dahingehend (weiter-)entwickelt, dass sie ihre (Selbst-)Aufklärung und (Selbst-)Steuerung eben selbst organisieren und hierbei lernen muss, wie sie ihre Lernprozesse nachhaltig gestalten kann.

### *Literatur*

- Alscher, Mareike, Dietmar Dathe, Eckhard Priller und Rudolf Speth (2009): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland, hrsg. Vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin. Im Internet unter:  
<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/buergerschaftliches-engagement-bericht-wzb-pdf.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de.rwb=true.pdf>
- Baumol, William J. (2002): *The Free-Market Innovation Machine. Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton und Oxford.
- Baumol, William J. (2010): *The Microtheory of Innovative Entrepreneurship*, Princeton und Oxford.
- Boatright, John (2011): The Implications of the New Governance for Corporate Governance, in: Pies, Ingo und Peter Koslowski (Hrsg.): *Corporate Citizenship and New Governance*, Studies in Economic Ethics and Philosophy, Vol. 40, S. 133-146.
- Böhm, Franz (1971, 1980): Freiheit und Ordnung in der Marktwirtschaft, in: ders.: *Freiheit und Ordnung in der Marktwirtschaft*, hrsg. von Ernst-Joachim Mestmäcker, Baden-Baden, S. 195-209.
- Buchanan, James M. (1990): The Domain of Constitutional Economics, in: *Constitutional Political Economy* 1(1), S. 1-18.
- Weisbrod, Burton A. (2004): The Pitfalls of Profits: Why Nonprofit Organizations Should Get Out of Commercial Ventures, in: *Stanford Social Innovation Review* 2(3), S. 40-47.
- Entine, Jon (2002): Shell, Greenpeace and Brent Spar: the Politics of Dialogue, in: Chris Megone und Simon J. Robinson (Hrsg.): *Case Histories in Business Ethics*, London und New York, S. 59-95.
- Crane, Andrew und Dirk Matten (2005): Corporate Citizenship: Missing the Point or Missing the Boat? A Reply to van Oosterhout, in: *Academy of Management Review* 30(4), S. 681–84.
- Crane, Andrew und Dirk Matten (2008): Incorporating the Corporation in Citizenship: A Response to Néron and Norman, in: *Business Ethics Quarterly* 18(1), S. 27–33.
- Eikenberry, Angela M. und Jodie Drapal Kluver (2004): The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?, in: *Public Administration Review* 64 (2), S. 132-140.
- Hielscher, Stefan (2010): Wie man durch Moral ins „Geschäft“ kommt: Ein ordonomischer Beitrag zum betrieblichen Risikomanagement, in: *ZVersWiss – Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft* 99(2), S. 155-183.
- Hielscher, Stefan, Ingo Pies und Markus Beckmann (2009): Wie können Corporate Citizens voneinander lernen? Ordonomische Anregungen für inter-organisationales Lernen im Global Compact der Vereinten Nationen, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)*, Heft 10/1, S. 41-65.
- Hielscher, Stefan, Markus Beckmann und Ingo Pies (2013): Discourse failure as a conceptual framework for analyzing and managing the ambiguity of the political role of business firms, unveröffentlichtes Manuskript, Halle.
- James, Estelle (1983): How Nonprofits Grow: A Model, in: *Journal of Policy Analysis and Management* 2, (3), S. 350-365.
- Krueger, Anne O. (1974): The Political Economy of the Rent-Seeking Society, *The American Economic Review* Vol. 64, No. 3, S. 291-303.
- Mäkinen, Jukka und Arno Kourula (2012): Pluralism in Political Corporate Social Responsibility, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 22 (4), S. 649- 678.
- Matten, Dirk und Andrew Crane (2005): Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization, in: *Academy of Management Review* 30(1), S. 166–79.

- McWilliams, Abigail, Siegel, Donald und Patrick M. Wright (2006): Corporate social responsibility: Strategic implications, in: *Journal of Management Studies* 43, S. 1–18.
- Mises, Ludwig von (1959): Markt, in: *Handwörterbuch der Sozialwissenschaften*, Bd. 7, S. 131-136.
- Moon, Jeremy, Andrew Crane und Dirk Matten (2005): Can Corporations Be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society, in: *Business Ethics Quarterly* 15(3), S. 429–54.
- Murphy, Kevin M., Andrei Shleifer and Robert W. Vishny (1993): Why Is Rent-Seeking So Costly to Growth?, in: *American Economic Review* 83(2), S. 409-414.
- Néron, Pierre-Yves und Wayne Norman (2008a): Citizenship, Inc. Do We Really Want Businesses to Be Good Corporate Citizens?, in: *Business Ethics Quarterly* 18(1), S. 1–26.
- Néron, Pierre-Yves und Wayne Norman (2008b): Corporations as Citizens: Political not Metaphorical. A Reply to Critics, in: *Business Ethics Quarterly* 18(1), S. 61–66.
- North, Douglass C., John Joseph Wallis und Barry R. Weingast (2009): *Violence and Social Orders. A Conceptual Framework for Interpreting Recorded Human History*, Cambridge u.a.O.
- Olson, Mancur (1965, 1985): *Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen*, 2. Aufl., Tübingen.
- Oosterhout, Hans van (2005): Corporate Citizenship: An Idea Whose Time Has Not Yet Come, in: *Academy of Management Review* 30(4), S. 677–81.
- Oosterhout, Hans van (2008): Transcending the confines of political and economic organization; the misguided metaphor of corporate citizenship, in: *Business Ethics Quarterly* 18, S. 35–42.
- Oosterhout, Hans van (2010): The role of corporations in shaping the global rules of the game: in search of new foundations’, in: *Business Ethics Quarterly* 20, S. 253–64.
- Palazzo, Guido und Andreas Georg Scherer (2006): Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework, in: *Journal of Business Ethics* 66, S. 71–88.
- Pies, Ingo (2009a): *Moral als Produktionsfaktor. Ordonomische Schriften zur Unternehmensethik*, Berlin.
- Pies, Ingo (2009b): Das ordonomische Forschungsprogramm, in: ders.: *Moral als Heuristik. Ordonomische Schriften zur Wirtschaftsethik*, Berlin, S. 2-32.
- Pies, Ingo (2012): Wie kommt die Normativität ins Spiel? – Eine ordonomische Argumentationsskizze, in: Ders.: *Regelkonsens statt Wertekonsens: Ordonomische Schriften zum politischen Liberalismus*, Berlin, S. 3-53.
- Pies, Ingo (2013a): Ordnungsethik der Zivilgesellschaft – Eine ordonomische Argumentationsskizze aus gegebenem Anlass, in: *Forum Wirtschaftsethik* 1/2013, S. 2-8.
- Pies, Ingo (2013b): Die zivilgesellschaftliche Kampagne gegen Finanzspekulationen mit Agrarrohstoffen – Eine wirtschaftsethische Stellungnahme, in: *Das weite Feld der Ökonomik: Von der Wirtschaftsforschung und Wirtschaftspolitik bis zur Politischen Ökonomik und Wirtschaftsethik*, hrsg. von Ingo Pies, Stuttgart, S. 57-90.
- Pies, Ingo, Markus Beckmann und Stefan Hielscher (2012): Nachhaltigkeit durch New Governance: Ein ordonomisches Konzept für strategisches Management, in: *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, Jg. 72, Heft 4, S. 307-323.
- Pies, Ingo, Markus Beckmann und Stefan Hielscher (2013): The Political Role of the Business Firm: An Ordonomic Re-Conceptualization of an Aristotelian Idea, in: *Business & Society*, Online first, DOI: 10.1177/0007650313483484.
- Pies, Ingo und Stefan Hielscher (2008): Der systematische Ort der Zivilgesellschaft. Welche Rolle weist eine ökonomische Theorie der Moral zivilgesellschaftlichen Organisationen in der modernen Gesellschaft zu?, in: *zfwu – Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 9(3), S. 337-344.

- Pies, Ingo, Hielscher, Stefan und Markus Beckmann (2009): Moral Commitments and the Societal Role of Business: An Ordonomic Approach to Corporate Citizenship, *Business Ethics Quarterly* 19(3), 375–401.
- Pies, Ingo und Peter Sass (2010): Haftung und Innovation – Ordonomische Überlegungen zur Aktualisierung der ordnungspolitischen Konzeption, in: *List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik* 36(4), S. 261-280.
- Pies, Ingo und Peter Sass (2011): Wie sollte die Managementvergütung (nicht) reguliert werden? – Ordnungspolitische Überlegungen zur Haftungsbeschränkung von und in Organisationen, in: *ORDO – Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*, Band 62, S. 231-268.
- Pies, Ingo, Alexandra von Winning, Markus Sardison, Katrin Girlich (2009): Nachhaltigkeit in der Mineralölindustrie: Theorie und Praxis freiwilliger Selbstverpflichtungen, *Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2009-1*, Halle.
- Salamon, Lester M.; Sokolowski, Wojciech S. und Regina List (2003): *Global Civil Society: An Overview*, Baltimore, MD.
- Scherer, A. G. and Palazzo, G. (2007). ‘Toward a political conception of corporate responsibility. Business and society seen from a Habermasian perspective’, in: *Academy of Management Review*, 32, S. 1096–120.
- Scherer, Andreas Georg und Guido Palazzo (2011): The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy, in: *Journal of Management Studies* 48(4), S. 899–931.
- Scherer, Andreas Georg, Guido Palazzo und Dorothee Baumann (2006): Global Rules and Private Actors: Toward a New Role of the Transnational Corporation in Global Governance, in: *Business Ethics Quarterly* 16(4), S. 505–532.
- Scherer, Andreas Georg, Dorothee Baumann-Pauly und Anselm Schneider (2013): Democratizing Corporate Governance: Compensating for the Democratic Deficit of Corporate Political Activity and Corporate Citizenship, in: *Business & Society* 52, S. 473-514
- Schneider, Anselm und Andreas Georg Scherer (2010): Globalization and the political role of the Firm: Implications for Corporate Governance, *CCRS Working Paper Series, Working Paper No. 03/10*, November 2010, Zurich.
- Swinnen, Johan (2011): The Right Price of Food, in: *Development Policy Review* 29(6), S. 667-688.
- Swinnen, Johan und Pasquamaria Squicciarini (2012): Mixed Messages on Prices and Food Security, in: *Science* 335 vom 27. Januar 2012, S. 405 f.
- Tullock, Gordon (1967): The Welfare Costs of Tariffs, Monopolies, and Theft, in: *Economic Inquiry* 5(3), S. 224–232.
- Valentinov, Vladislav (2009): Third sector organizations in rural development: a transaction cost perspective, *Agricultural and Food Science*, Vol. 18, No. 1, S.3-15.
- Valentinov, Vladislav (2011a): Accounting and the Public Interest in the Nonprofit Sector: A Conceptual Framework, in: *Financial Accountability & Management*, 27(1), S. 0267-4424
- Valentinov, Vladislav (2011): The Meaning of Nonprofit Organization: Insights from Classical Institutionalism, in: *Journal of Economic Issues* 45(4), S. 901-915.
- Valentinov, Vladislav, Stefan Hielscher und Ingo Pies (2013): The meaning of nonprofit advocacy: An ordonomic perspective, in: *The Social Science Journal*, 50(3), S. 367-373.
- Wandel, Jürgen und Vladislav Valentinov (2014): The Nonprofit Catallaxy: An Austrian Economics Perspective on the Nonprofit Sector, in: *Voluntas* 25, S. 138-149.
- Will, Matthias Georg und Ingo Pies (2014): Discourse and Regulation Failures: The Ambivalent Influence of NGOs on Political Organizations, *Diskussionspapier Nr. 2014-2 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg*, Halle.

Diskussionspapiere<sup>43</sup>

- Nr. 2014-3 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**  
Miteinander oder Gegeneinander? – Zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen
- Nr. 2014-2 **Matthias Georg Will, Ingo Pies**  
Discourse and Regulation Failures: The Ambivalent Influence of NGOs on Political Organizations
- Nr. 2014-1 **Ingo Pies**  
Argumentiert der Papst marktfeindlich?
- Nr. 2013-28 **Ingo Pies**  
„Diese Wirtschaft tötet.“ – Wirtschaftsethische Stellungnahme zu einigen zentralen Aussagen des Apostolischen Schreibens »Evangelii Gaudium« von Papst Franziskus
- Nr. 2013-27 **Ingo Pies**  
Ethik der Welternährung
- Nr. 2013-26 **Ingo Pies, Thomas Glauben**  
Wissenschaftliche Stellungnahme zum „Argumentationspapier“ von Foodwatch
- Nr. 2013-25 **Matthias Georg Will, Sören Prehn, Ingo Pies, Thomas Glauben**  
Does Financial Speculation with Agricultural Commodities Cause Hunger? – A Reply to our Critics
- Nr. 2013-24 **Ingo Pies, Matthias Georg Will**  
Finanzspekulation mit Agrarrohstoffen – Analyse und Bewertung aus wirtschaftsethischer Sicht
- Nr. 2013-23 **Ingo Pies**  
Agrarspekulation: Fluch oder Segen?
- Nr. 2013-22 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**  
(Verhaltens-)Ökonomik versus (Ordnungs-)Ethik? – Zum moralischen Stellenwert von Dispositionen und Institutionen
- Nr. 2013-21 **Ingo Pies, Sören Prehn, Thomas Glauben, Matthias Georg Will**  
The Ethics of (Financial) Speculation
- Nr. 2013-20 **Ingo Pies**  
The Ordonomic Approach to Order Ethics
- Nr. 2013-19 **Ingo Pies, Sören Prehn, Thomas Glauben, Matthias Georg Will**  
Hungermakers? – Why Futures Market Activities by Index Funds Are Promoting the Common Good
- Nr. 2013-18 **Ingo Pies**  
Personen, Organisationen, Ordnungsregeln: Der demokratische Diskurs muss zwei Defizite aufarbeiten - ein Interview zur Bankenmoral
- Nr. 2013-17 **Ingo Pies**  
Institutionalisierte Solidarität: Märkte nutzen, um Hunger zu bekämpfen!
- Nr. 2013-16 **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von John Maynard Keynes
- Nr. 2013-15 **Ingo Pies**  
Keynes und die Zukunft der Enkel
- Nr. 2013-14 **Ingo Pies, Sören Prehn, Thomas Glauben, Matthias Georg Will**  
Speculation on Agricultural Commodities: A Brief Overview
- Nr. 2013-13 **Ingo Pies**  
Hat der Terminmarkt Hungerkrisen ausgelöst?

---

<sup>43</sup> Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003-2009.

- Nr. 2013-12 **Ingo Pies, Matthias Georg Will**  
Finanzspekulation mit Agrarrohstoffen: Wie (Wirtschafts-)Ethik und (Agrar-)Ökonomik gemeinsam einem Diskurs- und Politik-Versagen entgegenzutreten können
- Nr. 2013-11 **Ingo Pies**  
Hunger bekämpfen! Aber wie? – Drei Thesen aus wirtschaftsethischer Sicht
- Nr. 2013-10 **Stefan Hielscher und Till Vennemann**  
Harnessing CSR for the Innovation Capacity of the Capitalistic Firm: A Conceptual Approach for How to Use CSR in and for Innovation Management
- Nr. 2013-9 **Thomas Glauben und Ingo Pies**  
Indexfonds sind nützlich – Ein Zwischenbericht zur Versachlichung der Debatte
- Nr. 2013-8 **Ingo Pies**  
Sind hohe Standards immer gut? – Eine wirtschaftsethische Perspektive
- Nr. 2013-7 **Ingo Pies**  
Ethik der Agrarspekulation: Rückblick und Ausblick
- Nr. 2013-6 **Ingo Pies**  
Agrarspekulation – Replik auf Hans-Heinrich Bass
- Nr. 2013-5 **Ingo Pies**  
Agrarspekulation – Replik auf Thilo Bode
- Nr. 2013-4 **Ingo Pies**  
Agrarspekulation? – Der eigentliche Skandal liegt woanders!
- Nr. 2013-3 **Matthias Georg Will, Stefan Hielscher**  
How Do Companies Invest in Corporate Social Responsibility? An Ordonomic Contribution for Empirical CSR Research – A Revision
- Nr. 2013-2 **Ingo Pies, Sören Prehn, Thomas Glauben, Matthias Georg Will**  
Kurzdarstellung Agrarspekulation
- Nr. 2013-1 **Ingo Pies**  
Ordnungsethik der Zivilgesellschaft – Eine ordonomische Argumentationsskizze aus gegebenem Anlass
- Nr. 2012-28 **Ingo Pies**  
Terminmarktgeschäfte erfüllen eine wichtige Versicherungsfunktion: Ein Interview zur Finanzspekulation mit Agrarrohstoffen
- Nr. 2012-27 **Matthias Georg Will, Sören Prehn, Ingo Pies, Thomas Glauben**  
Is financial speculation with agricultural commodities harmful or helpful? –A literature review of current empirical research
- Nr. 2012-26 **Matthias Georg Will, Sören Prehn, Ingo Pies, Thomas Glauben**  
Schadet oder nützt die Finanzspekulation mit Agrarrohstoffen? – Ein Literaturüberblick zum aktuellen Stand der empirischen Forschung
- Nr. 2012-25 **Stefan Hielscher**  
Kooperation statt Hilfe: Rede und Presseerklärung anlässlich der Verleihung des Wissenschaftspreises der Plansecur-Stiftung 2012
- Nr. 2012-24 **Stefan Hielscher**  
Kooperation statt Hilfe: Zur Theorie der Entwicklungspolitik aus ordonomischer Sicht
- Nr. 2012-23 **Ingo Pies**  
Die zivilgesellschaftliche Kampagne gegen Finanzspekulationen mit Agrarrohstoffen – Eine wirtschaftsethische Stellungnahme
- Nr. 2012-22 **Markus Beckmann, Ingo Pies, Alexandra von Winning**  
Passion and Compassion as Strategic Drivers for Sustainable Value Creation: An Ordonomic Perspective on Social and Ecological Entrepreneurship
- Nr. 2012-21 **Ingo Pies**  
Optimierung versus Koordinierung: Zur ordonomischen Klärung des wirtschaftsethischen Kernproblems
- Nr. 2012-20 **Matthias Georg Will**  
Successful Organizational Change Through Win-Win\_ How Change Managers can Organize Mutual Benefits



- Nr. 2012-19 **Matthias Georg Will**  
Erfolgreicher organisatorischer Wandel durch die Überwindung von Risiken: Eine interaktionstheoretische Perspektive
- Nr. 2012-18 **Ingo Pies**  
Gerechtigkeit = Nachhaltigkeit? – Die Vorzüge der Nachhaltigkeitssemantik
- Nr. 2012-17 **Ingo Pies**  
Zweiter Offener Brief an Markus Henn (WEED)
- Nr. 2012-16 **Ingo Pies**  
Offener Brief an Markus Henn (WEED)
- Nr. 2012-15 **Ingo Pies**  
Wirtschaftsethik konkret: Wie (un)moralisch ist die Spekulation mit Agrarrohstoffen?
- Nr. 2012-14 **Ingo Pies**  
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von Joseph A. Schumpeter
- Nr. 2012-13 **Ingo Pies**  
Eigentumsrechte und dynamische Wertschöpfung in der Marktwirtschaft: Ist der „Kapitalismus“ ein System zur „Ausbeutung“ der Unternehmen?
- Nr. 2012-12 **Ingo Pies**  
Ethik der Spekulation: Wie (un-)moralisch sind Finanzmarktgeschäfte mit Agrarrohstoffen? – Ein ausführliches Interview mit einem Ausblick auf die Rolle zivilgesellschaftlicher Organisationen
- Nr. 2012-11 **Ingo Pies**  
Interview zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen (CSR)
- Nr. 2012-10 **Matthias Georg Will**  
Der blinde Fleck der Change-Management-Literatur: Wie Hold-Up-Probleme den organisatorischen Wandlungsprozess blockieren können
- Nr. 2012-9 **Matthias Georg Will**  
Change Management und Interaktionspotentiale: Wie Rationalfallen den organisatorischen Wandel blockieren
- Nr. 2012-8 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**  
Gründe versus Anreize? – Ein ordonomischer Werkstattbericht in sechs Thesen
- Nr. 2012-7 **Ingo Pies**  
Politischer Liberalismus: Theorie und Praxis
- Nr. 2012-6 **Ingo Pies**  
Laudatio Max-Weber-Preis 2012
- Nr. 2012-5 **Ingo Pies**  
Kultur der Skandalisierung: Sieben Thesen aus institutionenethischer Sicht
- Nr. 2012-4 **Matthias Georg Will**  
Eine kurze Ideengeschichte der Kapitalmarkttheorie: Fundamentaldatenanalyse, Effizienzmarkthypothese und Behavioral Finance
- Nr. 2012-3 **Ingo Pies**  
Ethik der Skandalisierung: Fünf Lektionen
- Nr. 2012-2 **Matthias Georg Will, Stefan Hielscher**  
How do Companies Invest in Corporate Social Responsibility? An Ordonomic Contribution for Empirical CSR Research
- Nr. 2012-1 **Ingo Pies, Markus Beckmann und Stefan Hielscher**  
The Political Role of the Business Firm: An Ordonomic Concept of Corporate Citizenship Developed in Comparison with the Aristotelian Idea of Individual Citizenship
- Nr. 2011-22 **Ingo Pies**  
Interview zur Schuldenkrise
- Nr. 2011-21 **Stefan Hielscher**  
Vita consumenda oder Vita activa? – Edmund Phelps und die moralische Qualität der Marktwirtschaft
- Nr. 2011-20 **Ingo Pies**  
Regelkonsens statt Wertekonsens: Die Grundidee des politischen Liberalismus

- Nr. 2011-19 **Matthias Georg Will**  
Technologischer Fortschritt und Vertrauen: Gefahrenproduktivität und Bindungsmechanismen zur Überwindung von Konflikten
- Nr. 2011-18 **Matthias Georg Will**  
Change Management und nicht-monetäre Vergütungen: Wie der organisatorische Wandel das Mitarbeiterverhalten beeinflusst
- Nr. 2011-17 **Tobias Braun**  
Wie interagieren Banken und Ratingagenturen? Eine ökonomische Analyse des Bewertungsmarktes für strukturierte Finanzprodukte
- Nr. 2011-16 **Stefan Hielscher**  
Das Unternehmen als Arrangement von horizontalen und vertikalen Dilemmastrukturen: Zur Ordonomik der Corporate Governance in und durch Unternehmen
- 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 ordnungspolitischen 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

*Wirtschaftsethik-Studien*<sup>44</sup>

- Nr. 2013-1 **Ingo Pies**  
Chancengerechtigkeit durch Ernährungssicherung – Zur Solidaritätsfunktion der Marktwirtschaft bei der Bekämpfung des weltweiten Hungers
- 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>44</sup> Als kostenloser Download unter: <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>