

Hielscher, Stefan; Pies, Ingo; Prinz, Aloys

**Working Paper**

## Umfassende Organisationsethik für die moderne Gesellschaft: Ein systematischer Vergleich gewinnorientierter und nicht-gewinnorientierter Unternehmen

Diskussionspapier, No. 2015-8

**Provided in Cooperation with:**

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

*Suggested Citation:* Hielscher, Stefan; Pies, Ingo; Prinz, Aloys (2015) : Umfassende Organisationsethik für die moderne Gesellschaft: Ein systematischer Vergleich gewinnorientierter und nicht-gewinnorientierter Unternehmen, Diskussionspapier, No. 2015-8, ISBN 978-3-86829-793-5, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale), <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-49687>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/170441>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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



Stefan Hielscher, Ingo Pies, Aloys Prinz

Umfassende Organisationsethik für die  
moderne Gesellschaft: Ein systematischer Ver-  
gleich gewinnorientierter und nicht-  
gewinnorientierter Unternehmen

Diskussionspapier Nr. 2015-8

---

des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg,  
hrsg. von Ingo Pies,  
Halle 2015

### *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 978-3-86829-792-8 (gedruckte Form)  
ISBN 978-3-86829-793-5 (elektronische Form)  
ISSN 1861-3594 (Printausgabe)  
ISSN 1861-3608 (Internetausgabe)

### *Autoranschrift*

**Prof. Dr. Ingo Pies**  
**Dr. Stefan Hielscher**  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich  
Lehrstuhl für Wirtschaftsethik  
Große Steinstraße 73  
D-06108 Halle  
Tel.: +49 (0) 345 55-23420  
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)

Aloys Prinz  
Universität Münster  
Institut für Finanzwissenschaft II  
Wilmergasse 6-8  
48143 Münster  
Tel: +49 (0) 251 832282

### *Korrespondenzanschrift*

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

*Kurzfassung*

Dieser Beitrag entwickelt eine umfassende Organisationsethik, mit deren Hilfe die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von gewinnorientierten Organisationen (Forprofits) und nicht-gewinnorientierten Organisationen (Nonprofits) in einem allgemeinen Analyserahmen erfasst und verglichen werden können. Der Beitrag zeigt, dass sich die Organisationsformen nicht primär dadurch unterscheiden, dass sie prinzipiell unterschiedliche Ziele verfolgen, sondern vielmehr dadurch, dass sie prinzipiell ähnliche Ziele verfolgen, diese aber unterschiedlich priorisieren: Forprofits wollen Gewinne erwirtschaften und betreiben zu diesem Zweck Gemeinwohlförderung. Nonprofits hingegen wollen direkt das Gemeinwohl fördern und mobilisieren zu diesem Zweck als Organisation Ressourcen. Zahlreiche weitere Erkenntnisse der statischen sowie dynamischen Vergleichsanalyse unter idealen sowie nicht-idealen Funktionsbedingungen werden graphisch visualisiert.

Schlüsselwörter: Ökonomische Theorie des Unternehmens, Ökonomik von Nonprofit-Organisationen, Organisationsethik

*Abstract*

This paper develops a comprehensive ethics of organizations, which provides a unified analytical framework for taking stock of and comparing the similarities and the differences of both forprofit organizations (business corporations) and nonprofit organizations (civil society organizations). Our analysis shows that both forms of organization differ not so much because they pursue different goals. In contrast, Forprofits and Nonprofits vary significantly in how they prioritize a set of aims that are, in principle, quite similar: Forprofits desire to earn profits, and they indirectly promote the common good to achieve this end. In contrast, Nonprofits directly aim at the common good, and they mobilize resources for this purpose. Numerous further results of both a static as well as dynamic comparison under both ideal as well as non-ideal working conditions are graphically visualized.

Keywords: Economics of the Business Firm, Economics of Nonprofit Organizations, Ethics of Organizations,



# Umfassende Organisationsethik für die moderne Gesellschaft: Ein systematischer Vergleich gewinnorientierter und nicht- gewinnorientierter Unternehmen

Stefan Hielscher, Ingo Pies, Aloys Prinz\*

## Einleitung

In einer modernen Gesellschaft stehen jenseits des Staates im Prinzip zwei unterschiedliche institutionalisierte Organisationsformen zur Verfügung, die genutzt werden können, um die Bedürfnisse der Bürger – einschließlich ihrer vielfältigen moralischen Anliegen – zu befriedigen: das gewinnorientierte Unternehmen einerseits und das nicht-gewinnorientierte Unternehmen andererseits. Zur ersten Kategorie der For-Profit-Organisationen (kurz Forprofits) gehören insbesondere die Rechtsformen der GmbH sowie der Aktiengesellschaft. Zur zweiten Kategorie der Non-Profit-Organisationen (kurz Nonprofits) gehören v.a. die Rechtsformen der Genossenschaft, des Vereins und der Stiftung.<sup>1</sup>

Die im deutschen Sprachraum verbreitete Literatur zur Unternehmensethik hat ebenso wie die im englischen Sprachraum verbreitete Literatur bislang das Spektrum gesellschaftlicher Organisationsformen sehr asymmetrisch erforscht. Im Vordergrund standen Forprofits, während Nonprofits vergleichsweise deutlich weniger Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Obwohl nicht nur eine ökonomische Theorie der Forprofits,<sup>2</sup> sondern auch der Nonprofits<sup>3</sup> existiert, gibt es bisher weder in der ökonomischen noch in der ethischen Literatur eine vereinheitlichende Organisationstheorie, die beide Formen zu integrieren vermag.<sup>4</sup>

Es lohnt sich, diese Forschungslücke aufzufüllen und eine *umfassende Organisationstheorie* anzustreben, weil sowohl Forprofits als auch Nonprofits aus ordnungstheoretischer Sicht als *Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Auftrag*<sup>5</sup> aufgefasst wer-

---

\* Die Autoren sind Markus Beckmann, Gerhard Engel, Vladislav Valentinov, Matthias Georg Will und Jan Winkin für hilfreiche kritische Hinweise zu Dank verpflichtet.

<sup>1</sup> Im Gesellschaftsrecht ist in jüngster Zeit die Entwicklung zu beobachten, dass die Forprofit-Rechtsformen auch für den Gebrauch durch Nonprofits geöffnet werden: Im deutschen Gesellschaftsrecht können mittlerweile nahezu alle Forprofit-Rechtsformen auch in gemeinnütziger Form genutzt werden, so etwa von „Social Entrepreneurship“-Initiativen oder anderen „Social Businesses“. Zu nennen wären hier die gUG, die gGmbH sowie die gAG. Im britischen Gesellschaftsrecht hat sich eine ähnliche Praxis durchgesetzt. Hier existiert seit 2005 für Sozialunternehmer die Möglichkeit, die Rechtsform der Community Interest Companies (CIC) zu nutzen.

<sup>2</sup> Für die ökonomische Theorie von Forprofits vgl. u.a. Coase (1937), Alchian (1965), Alchian and Demsetz (1972), Demsetz (1988), Jensen und Meckling (1976) sowie Williamson (1985).

<sup>3</sup> Für die ökonomische Theorie von Nonprofits vgl. u.a. Hansmann (1987), James (1983), James and Rose-Ackerman (1986), Rose-Ackerman (1996), Steinberg (2006), Weisbrod (1991), Pies und Hielscher (2008) sowie Valentinov (2008a) und (2008b).

<sup>4</sup> Allerdings gibt es in beiden Literaturen schon vereinzelt erste Ansätze, die sich mit der Beziehung bzw. sogar mit der Zusammenarbeit von Forprofits und Nonprofits beschäftigen, etwa in so genannten tri-sektoralen Partnerschaften. Vgl. etwa Baur und Palazzo (2011) oder Buttke (2009).

<sup>5</sup> Vgl. Pies und HDie Sichtweise, dass Unternehmen Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Auftrag sind, hat eine lange Tradition, die sich bis zu Adam Smith (1776, 1981; S. 660) zurückverfolgen lässt. Er schreibt am Ende (Absatz 49) von Chapter VIII in Book IV seines „Wealth of Nations“: „Consumption is the sole end and purpose of all production; and the interest of the producer ought to be attended to, only so far as it may be necessary for promoting that of the consumer.“ Die Auffassung,

den können: Beide Organisationsformen tragen dazu bei, gesellschaftliche Anliegen zu verwirklichen, die den Bürgern einer modernen Gesellschaft am Herzen liegen. Allerdings entstehen beide Organisationsformen nicht naturwüchsig, sondern entfalten ihr Potential erst durch einen rechtlichen Ordnungsrahmen, den eine demokratisch verfasste moderne Gesellschaft mit Blick auf Gemeinwohlziele bewusst in Kraft setzt – etwa in Form des Eigentumsrechts, des Vertragsrechts, des Haftungsrechts oder des Kartellrechts. Aus dieser Perspektive betrachtet, leisten sowohl Forprofits als auch Nonprofits wichtige Beiträge zum Gemeinwohl, wobei typischerweise Forprofits private Güter und Nonprofits öffentliche Güter gesellschaftlich zur Verfügung stellen. Diese Beiträge betreffen jedoch nicht nur rein ökonomische Interessen, sondern gerade auch moralisch gehaltvolle Anliegen – man denke nur an die Beiträge von Nonprofits für den Schutz und die Emanzipation unterprivilegierter Minderheiten (Hansmann 1987, Steinberg 2006) oder den Beitrag von Forprofits zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensqualität durch Innovationen (Baumol 2010, Phelps 2007). Aus diesem Grund ist es durchaus angemessen, nicht nur eine vereinheitlichte *Organisationstheorie*, sondern auch eine umfassende *Organisationsethik* anzustreben.

In diesem Beitrag wird ein integrativer Ansatz für eine *umfassende Organisationsethik* vorgestellt, mit deren Hilfe die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von For-Profit-Organisationen und Non-For-Profit-Organisationen in einem allgemeinen Analyserahmen erfasst und graphisch repräsentiert werden können. Innerhalb dieses Rahmens können innovative Aspekte beider Unternehmensformen gefunden und analysiert werden. Insbesondere kann gezeigt werden, dass sich die Unternehmensformen nicht primär deshalb unterscheiden, weil sie prinzipiell andere Ziele verfolgen, sondern vielmehr deshalb, weil sie prinzipiell ähnliche Ziele verfolgen, diese aber unterschiedlich priorisieren: Forprofits wollen Gewinne erwirtschaften und betreiben zu diesem Zweck Gemeinwohlförderung. Nonprofits hingegen wollen direkt das Gemeinwohl fördern und mobilisieren zu diesem Zweck als Organisation Ressourcen.<sup>6</sup>

Wir entwickeln dieses Argument in den folgenden drei Schritten:

Abschnitt I. beginnt mit Überlegungen zum Wirtschaftlichkeits- bzw. Gewinnprinzip unter idealen Bedingungen. Hier zeigt sich eine fundamentale Gemeinsamkeit zwischen Forprofits und Nonprofits, denn es wäre unzutreffend davon auszugehen, dass bei Nonprofits Gewinne keine Rolle spielen würden. Dies zu unterstellen würde bedeuten, dass unwirtschaftliches Verhalten, also Ressourcenverschwendung, ein konstitutives Merkmal von Nonprofits wäre. In einem solchen Fall wäre der Begriff ‚Unternehmen‘

---

dass Unternehmen Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Auftrag sind, findet sich auch bei Franz Böhm (1971, 1980; S. 203, H.i.O.). Dort liest man: „Die Gewerbefreiheit hat ... den 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.“ – Wir nehmen hier drei Verallgemeinerungen vor: Erstens beziehen wir die soziale Auftragszuständigkeit nicht nur auf die Person des Unternehmers, sondern auch auf das Unternehmen als Organisation. Zweitens gehen wir davon aus, dass das Unternehmen nicht nur gegenüber den Kunden, sondern grundsätzlich gegenüber allen Stakeholdern – also neben den Eigenkapitalgebern u.a. auch Banken, Mitarbeitern, Lieferanten, Konkurrenten, den Medien und zivilgesellschaftlichen Organisationen – zur verantwortlichen Rechenschaft verpflichtet ist. Vgl. hierzu näher Pies et al. (2009). Drittens beziehen wir die soziale Auftragszuständigkeit nicht nur auf Forprofits, sondern auch auf Nonprofits, deren Besonderheit darin besteht, nicht private, sondern öffentliche Güter bereitzustellen.

<sup>6</sup> In ähnlicher Weise argumentieren Beckmann (2011), (2012) sowie Zeyen et al. (2014) im Hinblick auf die Unterscheidung zwischen „Social Business“ und „Forprofit Business“.

im Sinn einer wirtschaftlichen Organisationseinheit, die Wertschöpfungsbeiträge leistet, grundlegend fehlplatziert.

Abschnitt II. untersucht gesellschaftliche Wertschöpfung durch beide Organisationsformen unter nicht-idealen Bedingungen. Bei existierenden Mängeln im institutionellen Ordnungsrahmen offenbart die statische Analyse (II. 1) eine fundamentale Asymmetrie zwischen Forprofits und Nonprofits: Bei Forprofits besteht die systematische Möglichkeit einer aktiven Gesellschaftsschädigung, bei Nonprofits die systematische Möglichkeit einer passiven Unterlassung von Gemeinwohlförderung. Beide Möglichkeiten lassen sich nur durch einen aktiven Eingriff in die Rahmenordnung gesellschaftlicher Wertschöpfung vermeiden. Hierauf aufbauend zeigt die dynamische Analyse (II. 2), dass sowohl Forprofits als auch Nonprofits die Win-Win-Logik wechselseitiger Besserstellung dynamisch mittels gesellschaftlicher Innovationen zur Entfaltung bringen können.

Abschnitt III. fasst den Argumentationsgang zusammen und formuliert wichtige Anregungen für die zukünftige Forschung.

Vorab ist jedoch noch eine Klärung erforderlich, die im Folgenden eine wichtige Rolle spielen wird. In der älteren Betriebswirtschaftslehre wurde eine Unterscheidung getroffen, die auch heute noch eine theoretische wie praktische Bedeutung aufweist, aber tendenziell in Vergessenheit geraten ist: Alle Unternehmen, gleich welcher Organisationsform, haben immer mindestens zwei Ziele, ein *Sachziel* und ein *Formalziel* (siehe dazu Schmidt-Sudhoff, 1967). Das Sachziel bestimmt, welchen Beitrag ein Unternehmen zur gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung leisten möchte, d.h., welche Güter und Dienstleistungen es produziert bzw. bereitstellt, während das Formalziel in Gewinnmaximierung, einer akzeptablen Rendite oder Kostendeckung (oder anderen Eigentümerzielen) besteht. Letzteres ist ebenfalls für alle Unternehmensformen relevant, da das Formalziel beinhaltet, ob und in welchem Maß das Unternehmen dem allgemeinen Wirtschaftlichkeitsprinzip (auch Gewinnprinzip genannt) folgt. Mithin gibt das Formalziel einen Maßstab und eine Messgröße dafür an, wann und wie ein Unternehmen ‚wirtschaftlich‘ handelt.

### *I. Das Gewinnprinzip unter idealen Bedingungen: Erste Gemeinsamkeiten und Unterschiede*

Forprofits sind typischerweise intern so strukturiert, dass die Eigenkapitalgeber den Residualgewinn beanspruchen können und folglich ein Interesse daran haben, möglichst produktive Wertschöpfung zu betreiben. Dies bedeutet, dass sie die Aktivitäten der Organisation danach ausrichten, bei den Kunden eine Zahlungsbereitschaft zu mobilisieren, die die Kosten der Produktion übersteigt. Unter idealen Bedingungen – d.h. im institutionellen Ordnungsrahmen eines Leistungswettbewerbs ohne externe Effekte – bedeutet das: Die Inanspruchnahme knapper Faktoren wird dadurch gerechtfertigt, dass sie einer Verwendung zugeführt werden, die den Kunden selbst dann noch Vorteile verschafft, wenn diese *alle* anfallenden Kosten mit ihrem Kaufpreis (mehr als) kompensieren. In diesem Sinne signalisieren (und sanktionieren) Gewinne, dass es gelungen ist, einen gesellschaftlich willkommenen Wertzuwachs zu erwirtschaften.

Nonprofits sind intern anders strukturiert. Hier wird den Eigenkapitalgebern verboten, Gewinnentnahmen zu tätigen. Es ist dieser signifikante Unterschied, der den Nonprofits ihren Namen beschert hat. Allerdings ist die Bezeichnung auch missverständlich.

Sie kann fälschlicherweise so gedeutet werden, dass die *Gewinnerzielung* bei dieser Organisationsform keine Rolle spielt, obwohl es tatsächlich nur die *Gewinnverwendung* ist, die einer Beschränkung unterliegt.

Für diese Beschränkung gibt es einen guten Grund: Typischerweise organisieren Nonprofits Aktivitäten, für die es keinen Markt gibt. Deshalb können sie ihre Güter und Dienstleistungen nicht einfach meistbietend verkaufen, wie die Forprofits es tun. Stattdessen sind Nonprofits darauf angewiesen, ihre Produkte verbilligt oder kostenlos abzugeben. Sie tun dies, weil ihr Organisationszweck darin besteht, anderen Menschen nützlich zu sein. Im Unterschied zu Forprofits sind die eigentlichen Nutznießer aber keine Kunden, die mit ihrer Zahlungsbereitschaft signalisieren (und sanktionieren), ob die intendierte Wertschöpfung gelungen ist. In Ermangelung dieses Feedback-Mechanismus sind Nonprofits darauf angewiesen, andere Quellen der Ressourcenbeschaffung zu erschließen. Diese Ressourcen werden im Wesentlichen durch den Organisationszweck mobilisiert. Das freilich setzt voraus, die angeworbenen Ressourcen genau diesem Zweck zu widmen. Würde man die Auszahlung von Gewinnen erlauben, wäre das inhaltliche „commitment“ nicht mehr glaubwürdig, da jeder Euro, welcher der Nonprofit-Organisation entzogen wird, alternativ ja auch dafür hätte verwendet werden können, das eigene Geschäftsmodell zur Gemeinwohlförderung weiter auszubauen. Aus diesem Grund ist es auch ein wichtiges Signal für die Integrität der Organisation, dass die Verwaltungsquote strikt limitiert wird, denn ausufernde Ausgaben ließen darauf schließen, dass die Mitglieder, das Management oder die Angestellten ihre eigenen Interessen so verfolgen, dass dies zu Lasten der Förderinteresse der Organisation geht.<sup>7</sup>

Bereits diese kurz skizzierte Gegenüberstellung führt zu aufschlussreichen Erkenntnissen, die es wert sind, als Thesen festgehalten zu werden.

- Forprofits stehen im Wettbewerb auf ihren Beschaffungs- und Absatzmärkten. Einerseits konkurrieren sie um die wesentlichen Inputfaktoren (Arbeit, Kapital, Vorprodukte usw.), und andererseits konkurrieren sie mit ihrem Output um die Zahlungsbereitschaft der Kunden, die sich jederzeit auch alternativen Anbietern zuwenden können. Im Vergleich hierzu mangelt es Nonprofits an zahlungsfähigen Kunden und folglich an Absatzmärkten. Deshalb stehen sie vornehmlich nur auf den Input-Märkten im Wettbewerb. Während Forprofits nicht nur um Arbeit, Kapital und Vorprodukte, sondern ganz besonders auch um Kunden konkurrieren, sind Nonprofits weitgehend darauf beschränkt, um Spenden, Mitgliedsbeiträge, bezahlte und unbezahlte Mitarbeit sowie um öffentliche Sympathie und mediale Aufmerksamkeit zu konkurrieren. Dieser Wettbewerb resultiert aus dem Umstand, dass letztlich alle Nonprofits um ihrer Existenz willen darauf angewiesen sind, Menschen zu finden, die es sich etwas kosten lassen wollen, nicht ihre eigenen Bedürfnisse, sondern die Bedürfnisse anderer Menschen zu befriedigen.
- Nonprofits zeichnen sich durch eine direkte, Forprofits durch eine indirekte Gemeinwohlorientierung aus. Bei Nonprofits besteht der Organisationszweck, ihr Sachziel, darin, bestimmte gesellschaftliche Bedürfnisse zu befriedigen. Das macht sie für viele Bürger attraktiv. Ihr Geschäftsmodell weckt leicht Sympathie. Bei Forprofits hingegen ist der Sachverhalt komplizierter. Aus der Binnenperspektive der Organisation besteht das *Formalziel* darin, Gewinne zu erwirtschaften, während die Gemeinwohlorientierung – in

---

<sup>7</sup> Vgl. hierzu u.a. Hansmann (1985).

Form einer Bedürfnisbefriedigung der Wertschöpfungspartner, insbesondere der Kunden, also ihr *Sachziel* – aus Sicht der Organisation (nur) ein *Mittel* darstellt, um das eigene Formalziel zu fördern. Aus der gesellschaftlichen Perspektive – gleichsam von außen betrachtet – verhält es sich genau umgekehrt: Hier erscheint die Förderung des Gemeinwohls als (Sach-)Ziel, und die Gewinnorientierung der Forprofits wird als anreizkompatibles *Mittel* aufgefasst, um die Organisation daran zu interessieren, das gesellschaftliche Ziel aktiv und ohne Ressourcenverschwendung, also effizient, zu fördern. Für Nonprofits sind Innen- und Außen-Perspektive gleichläufig, für Forprofits hingegen insofern gegenläufig, als das Formalziel das Sachziel im Konfliktfall dominiert. Das macht Nonprofits intuitiv eingängig (und beliebt). Forprofits hingegen lassen sich nur dann richtig verstehen, wenn man zwischen den beiden Perspektiven sorgsam zu unterscheiden weiß. Für die soziale Akzeptanz dieser Organisationsform ist dies offenkundig ein großes und sogar zunehmend virulent werdendes Problem.

Abbildung 1 ist geeignet, sich diese Sachverhalte sowie weitere innovative Erkenntnisse anschaulich vor Augen zu führen. Abgebildet ist die GMAO-Kurve, die Gesellschaftliche Möglichkeitengrenze Alternativer Organisationsformen. Auf der Ordinate abgetragen sind die privaten (Eigen-)Interessen der Organisation (bzw. die sich daraus ergebenden Formalziele), auf der Abszisse hingegen die öffentlichen (Fremd-)Interessen (bzw. die Sachziele), deren Förderung einem moralischen Anliegen im Sinne eines gesellschaftlichen Gemeinwohlstrebens entspricht.

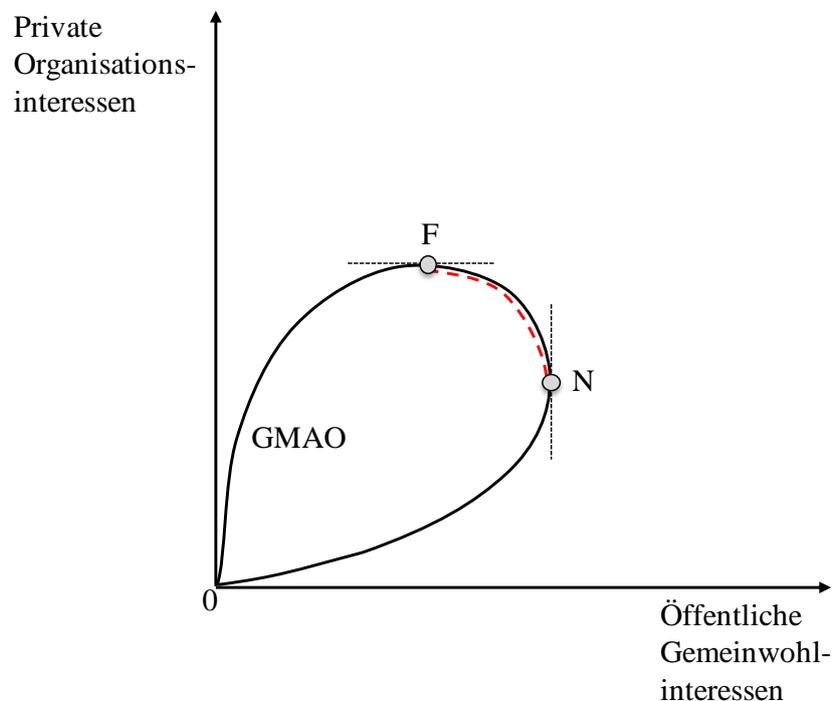


Abbildung 1: Die GMAO-Kurve unter idealen Bedingungen

Die GMAO-Kurve entspringt im Ursprung und lässt sich sowohl *im* Uhrzeigersinn als auch *gegen* den Uhrzeigersinn lesen.

Folgt man dem Kurvenverlauf *gegen* den Uhrzeigersinn, so wird sichtbar, wie ausgehend vom Ursprung der Punkt „N“ erreicht werden kann. Dies bildet die Wertschöpfungsaktivitäten der Nonprofits ab: Sie wollen sich nach rechts bewegen. Das entspricht ihrem Organisationszweck. Aber dies können sie nur, indem sie sich gleichzeitig auch nach oben bewegen, also als Organisation Ressourcen mobilisieren. Aus Sicht der Nonprofits erscheint die Horizontale als Zieldimension, die Vertikale als Mitteldimension. Ihre Binnenperspektive ist durch Sachzieldominananz gekennzeichnet.

Folgt man nun geradewegs umgekehrt dem Kurvenverlauf *im* Uhrzeigersinn, so wird sichtbar, wie ausgehend vom Ursprung der Punkt „F“ erreicht werden kann. Dies bildet die Wertschöpfungsaktivitäten der Forprofits ab: Sie wollen sich gemäß ihres Formalziels nach oben bewegen. Das entspricht ihrem Organisationszweck. Aber dies können sie nur, indem sie sich gleichzeitig auch nach rechts bewegen, also indem sie aktiv zur Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse mittels ihres Sachzieles beitragen und dafür mit Umsätzen belohnt werden, die ihre Kosten übersteigen, so dass Gewinne anfallen. Aus Sicht der Forprofits erscheint die Vertikale als Zieldimension, die Horizontale als Mitteldimension. Ihre Binnenperspektive ist durch Formalzieldominananz gekennzeichnet.

Eine zentrale Erkenntnis zur Funktionsweise von Forprofits und Nonprofits, die sich mit Hilfe von Abb. 1 anschaulich machen lässt, besteht darin, dass sich beide Organisationstypen mit ihren Wertschöpfungsaktivitäten in nordwestliche Richtung bewegen, hierfür unterschiedliche Pfade einschlagen und deshalb auch unterschiedliche Optimalpunkte erreichen. Beide Organisationsformen folgen im Prinzip der gleichen Win-Win-Orientierung, allerdings mit unterschiedlicher Gewichtung: Forprofits bedienen das Gemeinwohl mittels ihres Sachziels aus Klugheitserwägungen, weil ihnen dies zur Erwirtschaftung von Gewinnen (Formalziel) dient; Nonprofits hingegen erwirtschaften (und re-investieren) klugerweise Gewinne (Formalziel), weil dies der Gemeinwohlorientierung (Sachziel) dient, die sie als Organisationszweck verfolgen.

Neben diesem wichtigen Unterschied lenkt Abb. 1 aber auch den Blick auf eine wichtige Gemeinsamkeit, die in der öffentlichen Diskussion oft nicht richtig gesehen wird. Das Intervall zwischen den jeweils bestmöglichen Zielerreichungspunkten „F“ und „N“, also jener Teil der GMAO-Kurve, der eine negative Steigung aufweist, ist unter idealen Bedingungen grundsätzlich unerreichbar, und zwar sowohl für Forprofits als auch für Nonprofits: Würden Forprofits, ausgehend von Punkt „F“, sich weiter nach rechts bewegen, so wäre dies mit Gewinneinbußen, also der Verletzung ihres Formalziels, verbunden. Würden umgekehrt Nonprofits, ausgehend von Punkt „N“, sich weiter nach oben bewegen, so wäre dies mit Gemeinwohleinbußen verbunden, also einer Verletzung ihres Sachziels. Beide Fälle sind als strukturanalog anzusehen. Auch diese Einsicht wollen wir in zwei Thesen festhalten:

- Gemessen an ihrer (je unterschiedlichen) Funktionslogik, wäre es für Forprofits genauso systemwidrig, wenn sie dem Gemeinwohl einen Vorrang vor den internen Organisationsinteressen geben wollten (Sachzieldominananz), wie es systemwidrig wäre, wenn Nonprofits ihren internen Organisationsinteressen einen Vorrang vor dem Gemeinwohl geben wollten (Formalzieldominananz).
- Von Forprofits Sachzieldominananz einzufordern würde ihrer organisations-spezifischen DNA also ebenso grundlegend zuwiderlaufen, als würde man von Nonprofits Formalzieldominananz einfordern. Solche Forderungen formu-

lieren ein normatives Sollen, dem kein Können entspricht. Damit widersprechen sie dem alten ethischen Leitsatz „*ultra posse nemo obligatur*“, demzufolge ein moralisches Sollen immer ein Können voraussetzt.

Mit dem Versuch, Punkte im Intervall zwischen „F“ und „N“ zu realisieren, würden sowohl Forprofits als auch Nonprofits ihr jeweiliges *Proprium* verlieren. Deshalb ist es für sie wichtig, Governance-Vorkehrungen zu treffen, die verhindern, dass sie als Organisationen ihre Integrität verlieren, weil die Organisationsleitung gegen die spezifische Zwecksetzung der Organisation verstößt. Beide Organisationsformen müssen geeignete institutionelle Vorkehrungen treffen, um dem möglichen Missstand vorzubeugen, dass sie aufgrund ungelöster Prinzipal-Agent-Probleme aus der für sie konstitutiven Win-Win-Logik aussteigen und zu einer Praxis des Win-Lose übergehen. Auch diese Einsicht ist es wert, in zwei Thesen festgehalten zu werden:

- Forprofits müssen darauf achten – und von ihrer Organisationsverfassung her so konstitu(tionalis)iert sein –, dass ihre Manager nicht der Versuchung erliegen (können), Gemeinwohlüberlegungen einen Vorrang vor den von ihnen treuhänderisch wahrzunehmenden Organisationsinteressen einzuräumen.<sup>8</sup>
- Umgekehrt müssen Nonprofits darauf achten – und von ihrer Organisationsverfassung her so konstitu(tionalis)iert sein –, dass ihre Manager nicht der Versuchung erliegen (können), den eigenen Organisationsinteressen einen Vorrang vor den von ihnen treuhänderisch wahrzunehmenden Gemeinwohlinteressen einzuräumen.

## II. *Gesellschaftliche Wertschöpfung unter nicht-idealen Bedingungen*

Wir gehen nun in zwei Schritten vor und diskutieren zunächst aus einer statischen und anschließend aus einer dynamischen Perspektive, womit zu rechnen ist, wenn die gesellschaftliche Wertschöpfung unter nicht-idealen Bedingungen stattfindet.

### II.1 *Statische Analyse*

Unter idealen Bedingungen stellen Forprofits erfolgreich private Güter bereit, deren Preis die anfallenden Kosten vollumfänglich (mehr als) kompensiert, während Nonprofits sich erfolgreich dem Geschäftsmodell widmen, eine private Bereitstellung öffentlicher Güter zu organisieren. Damit tragen beide Organisationsformen – auf ihre je unterschiedliche Weise – zur gesellschaftlichen Wertschöpfung bei. Es ist jedoch zu beachten, dass nicht alle öffentlichen Güter privat, also auf freiwilliger Basis, bereitgestellt werden können.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Vgl. hierzu die mittlerweile klassische Kritik von Milton Friedman (1970).

<sup>9</sup> Eine in diesem Zusammenhang nützliche Unterscheidung stammt von Hirshleifer (1983): Er differenziert hinsichtlich der Produktionstechnologie zwischen ‚best-shot‘ und ‚weakest-link‘. Im ersten Fall kann eine Organisation (eventuell sogar eine Person) das öffentliche Gut allein bereitstellen. Im zweiten Fall muss die gesamte Bevölkerung (oder zumindest ein Großteil der Bevölkerung) mitwirken, um eine Bereitstellung des öffentlichen Gutes zu garantieren. Während ‚best-shot‘-Güter privat und freiwillig verfügbar gemacht werden können, bedarf es bei ‚weakest-link‘-Gütern in der Regel eines staatlichen (Finanzierungs-)Zwangs.

Unter nicht-idealen Bedingungen kann nicht mehr ohne weiteres davon ausgegangen werden, dass die prinzipielle Win-Win-Orientierung beider Organisationsformen perfekt funktioniert. Im Hinblick auf das Geschäftsmodell der Forprofits können Mängel des institutionellen Ordnungsrahmens beispielsweise zur Folge haben, dass negative externe Effekte auftreten, so dass sich die Inanspruchnahme gesellschaftlicher Ressourcen nicht vollumfänglich in den Kosten der Produktion niederschlägt. Damit wird die auf wettbewerblicher Preisbildung fußende Steuerungslogik des Marktes partiell außer Kraft gesetzt. So kann es zu Schädigungen kommen, die nicht kompensiert werden. Analog kann es im Hinblick auf das Geschäftsmodell der Nonprofits unter nicht-idealen Bedingungen passieren, dass es nicht gelingen will, die nötigen Ressourcen zu mobilisieren, solange keine zureichende Lösung für die diversen Informations- und Anreizprobleme gefunden ist, die bei der privaten Bereitstellung öffentlicher Güter notorisch auftreten. Darüber hinaus bestehen weitere Gefahren wie X-Ineffizienz (hohe Verwaltungskosten; siehe Leibenstein, 1966; Stigler, 1976 sowie Duizendstraal und Nentjes, 1994), Kommerzialisierung über Verbindungen zwischen Nonprofits und Forprofits, z.B. über die Vergabe von Qualitätssiegeln (Bennett und DiLorenzo, 1989), und Verschränkungen mit Regierungen (Bennett und Snaveley, 2004).

Unter nicht-idealen Rahmenbedingungen können einzelne Punkte der GMAO-Kurve negative Werte annehmen. Abbildung 2 zeigt zwei problematische Fälle, die allerdings in unterschiedlicher Weise problematisch sind. Dies ist deshalb aufschlussreich, weil sich hier die je spezifischen Funktionslogiken unterschiedlich niederschlagen.

- Das erste Problem besteht darin, dass die Verfolgung des Gemeinwohls von vornherein gegen das Formalziel der Organisation verstößt. Punkt „N“ ist dann nicht mehr das Beste, was Nonprofits in dieser Situation erreichen können. Da „N“ hinsichtlich des Formalziels im negativen Bereich liegt, ist dieser Punkt nicht erstrebenswert. Das soziale Optimum liegt vielmehr im Schnittpunkt der GMAO-Kurve und der Abszisse, während das Nonprofit-Gleichgewicht im Ursprung verharrt. Man hat es hier folglich mit dem Problem zu tun, dass sich unter den gegebenen (privaten und freiwilligen) Rahmenbedingungen nicht annähernd genug Personen und Ressourcen finden lassen, um das soziale Optimum bereitstellen zu können. Hier bleibt ein gesellschaftliches Bedürfnis unerfüllt.
- Das zweite Problem besteht darin, dass die Verfolgung der organisatorischen Eigeninteressen gegen legitime Fremdinteressen verstößt. Als Beispiel denke man an negative externe Effekte sozialer oder ökologischer Art, also etwa an Menschenrechtsverletzungen oder an nicht-kompensierte Umweltverschmutzungen, die von dem Wertschöpfungsverhalten mittelbar oder unmittelbar ausgehen. In dieser Situation liegt der für Forprofits optimale Punkt in „F“. Da dieser Punkt im horizontal negativen Bereich liegt, handelt es sich um einen aus Sicht des Sachziels suboptimalen Punkt, der langfristig nicht aufrechterhalten werden kann, weil der Verstoß gegen Gemeinwohlinteressen Proteste auf den Plan ruft, die den gewinnorientierten Unternehmen die soziale Akzeptanz und damit langfristig die „license to operate“ entziehen.

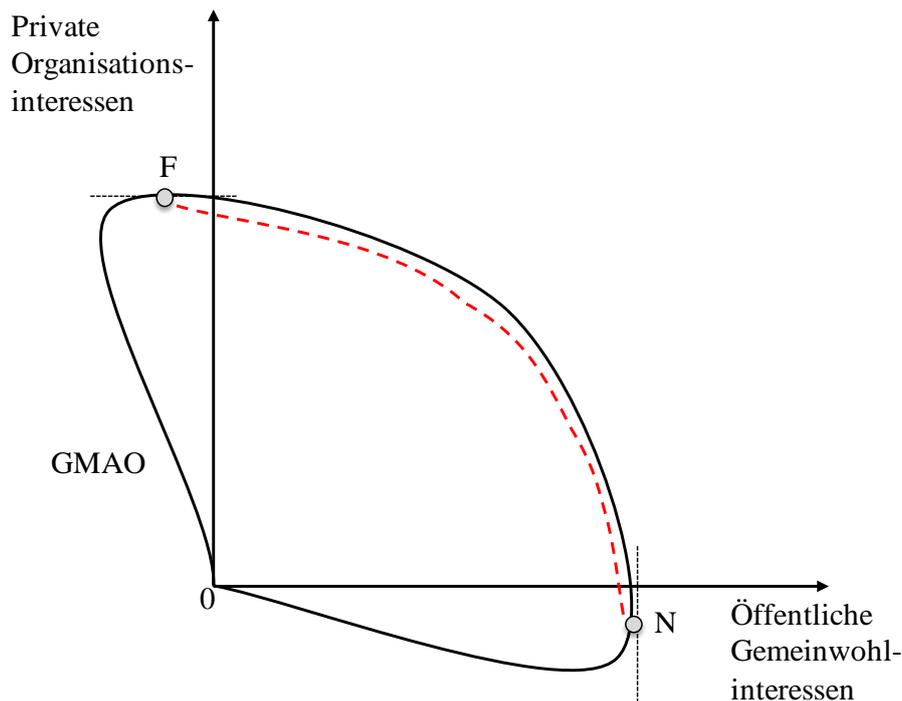


Abbildung 2: Die GMAO-Kurve unter nicht-idealen Bedingungen

Das Problem der Nonprofits besteht darin, dass sie zwar nach sozialer Wertschöpfung streben, aber dabei das Formalziel nicht so weit erfüllen können, um als Organisation zu existieren. Das Problem der Forprofits hingegen besteht darin, dass sie zwar nach ihrem Formalziel streben können, aber dabei nicht genug zum (sozialen) Sachziel beitragen, um dem Gemeinwohl hinreichend dienen zu können. Insofern zeigt sich ein wesentlicher Unterschied zwischen Nonprofits und Forprofits darin, dass Punkt F ein (kurzfristig) erreichbares privates Optimum darstellt, Punkt N hingegen nicht. Für Forprofits ist Punkt F prinzipiell realisierbar, weil es (kurzfristig realisierbare) Organisationsinteressen an Gemeinwohlschädigung gibt. Für Nonprofits hingegen ist Punkt N nicht realisierbar, weil sie bereits initial keine privaten Organisationsinteressen für die Gemeinwohlorientierung ihrer Aktivitäten organisieren können. Auch diese Einsicht wollen wir in zwei Thesen festhalten:

- Unter nicht-idealen Bedingungen liegt eine fundamentale Asymmetrie vor: Im Hinblick auf Forprofits besteht die systematische Möglichkeit einer aktiven Gesellschaftsschädigung, im Hinblick auf Nonprofits die systematische Möglichkeit einer passiven ‚Unterlassung‘ von Gemeinwohlförderung.<sup>10</sup>
- Diese Asymmetrie dürfte ein wichtiger Grund dafür sein, warum den Nonprofits in der Öffentlichkeit generell mit vergleichsweise mehr Vertrauen und Sympathie begegnet wird und warum Forprofits oft sogar unter einem generellen Verdacht der Gemeinwohlschädigung stehen.

Trotz dieser Unterschiede gibt es eine wichtige Gemeinsamkeit, die von systematischer Bedeutung für die Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen ist: Beide Probleme sind nicht durch ‚normales‘ Wertschöpfungsverhalten, also ohne Eingriffe in die Rahmenordnung einer Wirtschaft, zu lösen. Hier ist vielmehr ein Wechsel der Ebenen erforderlich. Statt das Wertschöpfungsverhalten zu ändern, müssen die Rahmenbedin-

<sup>10</sup> Vgl. hierzu Valentinov et al. (2015).

gungen, unter denen Wertschöpfung, in welcher Form auch immer, stattfindet, angepasst werden. Deshalb lautet die entscheidende Frage: Wie lässt sich die GMAO so beeinflussen, dass sie sowohl in der horizontalen, sachzielbezogenen, wie in der vertikalen, formalzielorientierten, Dimension innerhalb des positiven Quadranten verläuft?

Eine Antwort hierauf lässt sich mit Hilfe von Abb. 3 entwickeln. Zu unterscheiden sind zwei Stoßrichtungen, mit denen institutionelle Reformen durchgeführt werden können, die darauf abzielen, negative Werte der GMAO-Kurve in beiden Dimensionen zu vermeiden.

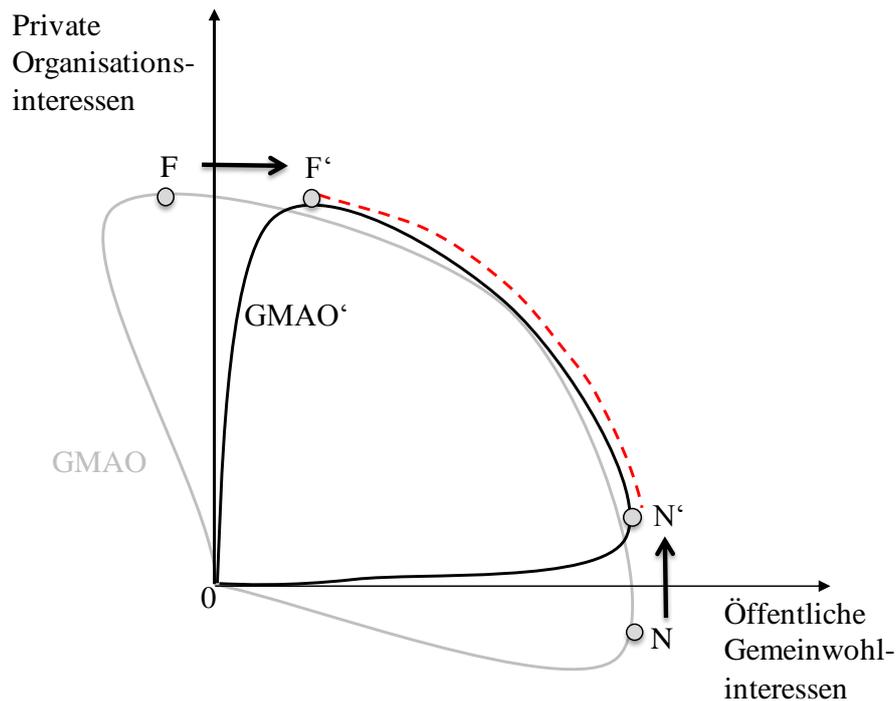


Abbildung 3: Veränderungen der GMAO-Kurve durch institutionelle Reformen

- Zum einen ist es möglich, Nonprofits institutionell zu unterstützen und ihnen zu helfen, Ressourcen zu mobilisieren. Eine ganz einfache Maßnahme hierfür besteht in der staatlichen Subventionierung. Dies bedeutet, ganz oder teilweise auf eine Finanzierung mit Zwangsabgaben (Steuern) zu setzen. Alternativ oder ergänzend hierzu kommt öffentliche Aufklärung in Betracht sowie all das, was Spenden motiviert und ehrenamtliches Engagement als sinnstiftend erfahrbar macht. Vorrangig geht es hier darum, Ressourcen zu mobilisieren, so dass sich der Punkt „N“ vertikal nach oben schiebt und gemeinwohlförderliches Verhalten die eigenen Organisationsinteressen bedient. Die Grenze der Beeinflussbarkeit (bei grundsätzlichem Fortbestehen) der privaten und freiwilligen Güter- bzw. Dienstleistungsbereitstellung liegt in der Skalierbarkeit der jeweiligen Bereitstellung.
- Zum anderen ist es möglich, das Wettbewerbsverhalten von Firmen institutionell so zu kanalisieren, dass im Diagramm eine deutliche Verschiebung von Punkt „N“ aus horizontal nach rechts in Richtung Sachzielorientierung erfolgt. Zu denken ist beispielsweise an eine umfassende Definition von Eigen-

tumsrechten sowie an die Einführung kollektiv verbindlicher Standards, die erzwingen, dass das einzelwirtschaftliche Verhalten auf die Gemeinwohldimension Rücksicht nimmt. Hier kommt es vor allem darauf an, wettbewerbsneutrale Lösungen zu institutionalisieren, damit ausgeschlossen werden kann, dass das schlechte Beispiel Schule macht. Es gilt sicherzustellen, dass die Kunden mit sämtlichen Kosten der Wertschöpfungsaktivitäten belastet werden. In Ausnahmefällen kann auch ein Verbot der entsprechenden privaten wirtschaftlichen Aktivität erforderlich sein, wenn sich keine Re-Orientierung am Sachziel durchsetzen lässt. Mangelnde Legitimität schlägt dann in Illegalität um: Politisch lässt sich in diesen Fällen als *ultima ratio* die „license to operate“ entziehen.<sup>11</sup>

Aber selbst dann, wenn es mit Hilfe geeigneter Rahmenbindungen gelingt, dafür zu sorgen, dass die GMAO-Kurve in beiden Dimensionen durchgängig positive Werte aufweist, kann immer noch ein gravierendes *Rationierungsproblem* auftreten, das vor allem die Nonprofits betrifft.

Wenn die Möglichkeit besteht, durch Organisationsaktivitäten zur Befriedigung von Bedürfnissen der Bürger beizutragen, müssen zwei Voraussetzungen erfüllt werden, damit Organisationen erfolgreich tätig werden können. Die erste Voraussetzung besteht darin, über die Nützlichkeit des Organisationshandelns zu informieren. Die zweite Voraussetzung besteht darin, Ressourcen zu mobilisieren.

Für Forprofits sind beide Voraussetzungen so eng miteinander verknüpft, dass Maßnahmen zur Erfüllung der ersten Voraussetzung die zweite Voraussetzung gleich mit erfüllen: Sobald (potentielle) Kunden wissen, dass im Markt ein attraktives Gut angeboten wird, haben sie auch einen Anreiz, dafür zu bezahlen.

Genau dieser Nexus aber ist für Nonprofits zerschnitten, weil sie ja nicht private, sondern öffentliche Güter bereitstellen. Deshalb können sie sich nicht darauf verlassen, dass die vom Organisationshandeln Begünstigten mit einer auf freiwilliger Basis aktivierten Zahlungsbereitschaft zur Kostendeckung beitragen. Vielmehr müssen sie den oft umständlichen Umweg gehen, in der Gesellschaft zahlungskräftige Unterstützer – Personen oder Organisationen bis hin zum Staat – zu finden, denen es etwas wert ist, die Bedürfnisse Dritter befriedigt zu sehen.

Während Forprofits unter Wettbewerbsbedingungen private Güter effizient bereitstellen (und Punkt F erreichen), gilt dies für Nonprofits gerade nicht. Ihre Bereitstellung öffentlicher Güter bleibt oft unterhalb des gesellschaftlichen optimalen Niveaus ( $N_{opt}$ ). Wie Abbildung 4 zeigt, kann ihr Rationierungsgleichgewicht ( $N_{rat}$ ) mangels Ressourcenmobilisierung nicht nur weit links von  $N_{opt}$ , sondern sogar deutlich links von F zu liegen kommen.

---

<sup>11</sup> Eine Reform von Eigentumsrechten oder die Einführung kollektiv verbindlicher Verhaltensstandards muss jedoch nicht notwendigerweise allein vom Staat ausgehen. In jüngerer Zeit ist zu beobachten, dass auch Unternehmen die Initiative ergreifen, um freiwillige, kollektive Selbstregulierungen zu organisieren, gerade auch auf globaler Ebene. Zu dieser „politischen“ Rolle von Unternehmen als „Corporate Citizens“ hat sich mittlerweile eine eigenständige Literatur entwickelt, vor allem in der Unternehmensethik und in der Betriebswirtschaftslehre. Vgl. hierzu Scherer und Palazzo (2007), Pies, Hielscher, Beckmann (2009) sowie Pies, Beckmann, Hielscher (2014).

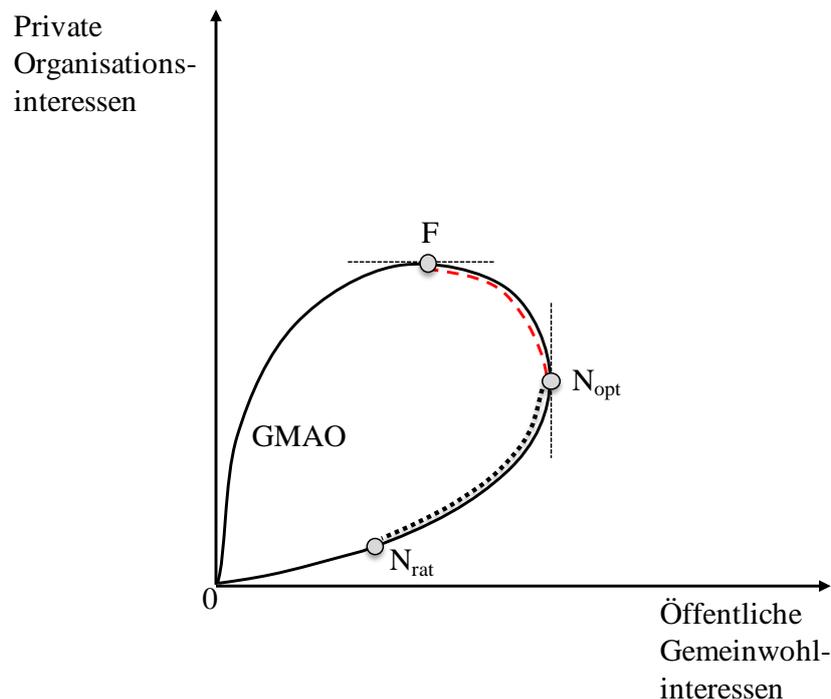


Abbildung 4: Das Gleichgewicht der Nonprofits unter Bedingungen der Rationierung

## II.2 Dynamische Analyse

Innerhalb einer funktional ausgerichteten Rahmenordnung für gesellschaftliche Wertschöpfungsprozesse können sowohl Forprofits als auch Nonprofits die Win-Win-Logik wechselseitiger Besserstellung dynamisch zur Entfaltung bringen, und zwar mittels *Innovation*. Auch dies schlägt sich in Veränderungen der GMAO-Kurve nieder, wie mit Hilfe von Abbildung 5 gezeigt werden kann. Diese Dynamik ist wahrscheinlich sehr viel wichtiger als der statische Effekt: Für die moderne Gesellschaft ist es von weitaus größerer Bedeutung, dass Profits und Nonprofits die GMAO-Kurve verschieben, als dass sie auf ihr entlangwandern, um ihre jeweiligen Optimalpunkte zu erreichen. Solche Verschiebungen der GMAO-Kurve entsprechen Wachstumseffekten, die es ermöglichen, sowohl die Gewinnorientierung (Formalziel) als auch das Sachziel (gemeinwohlsteigernde Wertschöpfung) zu fördern. Gerade auch der Organisationswettbewerb zwischen Profits und Nonprofits um das bessere soziale Organisationsprinzip kann dazu beitragen, ein solches Wachstum herbeizuführen. Technische Prozess- und Produktinnovationen der Forprofits erhöhen den materiellen und immateriellen Wohlstand der Bevölkerung, ermöglichen aber gerade dadurch – über die mit Wirtschaftswachstum verbundenen Einkommenseffekte – auch die Bereitstellung von zusätzlichen öffentlichen Gütern auf freiwilliger Basis. Diese Verwendung der Wertschöpfung wiederum kann Wachstum legitimieren und damit forcieren bzw. Wachstumswiderstände reduzieren.

Ein negativer Nebeneffekt kann sich dennoch aus der Ausdehnung der GMAO-Kurve ergeben, wie ebenfalls in Abbildung 5 zu erkennen ist: Der Abstand zwischen den Punkten  $F'$  und  $N'$  ist größer als derjenige zwischen  $F$  und  $N$  vor der Ausdehnung. Obwohl Wachstum und Innovation es möglich machen, höhere Niveaus hinsichtlich des Formal- wie des Sachziels (der privaten wie der sozialen Interessen) zu erreichen,

wächst der Abstand zwischen den beiden Optima. Das bedeutet: Wachstum, Innovation und Fortschritt schafft zwar zusätzliche Möglichkeitsräume, verschärft aber womöglich gleichzeitig den Konflikt zwischen privaten und sozialen Interessen, weil die Schere zwischen dem, was Unternehmen leisten können (Punkt  $F'$ ), und dem, was man unter Gemeinwohlaspekten für wünschenswert erachtet (Punkt  $N'$ ), immer weiter auseinanderklafft.

Im Hinblick auf die Dynamik der modernen Gesellschaft ist abschließend noch auf einen weiteren Umstand hinzuweisen, vgl. Abbildung 6. Die GMAO-Kurve kann nicht nur in ihrem *Verlauf* mit Hilfe von institutionellen Reformen und Innovation verändert werden. Zusätzlich ist es auch möglich, dass ihre Einbettung durch eine Verschiebung des Koordinatensystems neu justiert wird. Hierfür sind zwei Faktoren verantwortlich.

- Zum einen kommt es aufgrund des wirtschaftlichen Wettbewerbs auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten für Forprofits bzw. aufgrund des weitgehend auf die Input-Seite beschränkten Ressourcenwettbewerbs der Nonprofits zu dem Phänomen, dass die Gewinne der Unternehmen erodieren, weil beide Organisationsformen – unabhängig von ihrer Gewinnorientierung – dazu gezwungen sind, Wertschöpfungserfolge an ihre Wertschöpfungspartner abzugeben. Hierdurch verschiebt sich das Koordinatensystem vertikal nach oben, verbunden mit einer entsprechenden Stauchung der GMAO-Kurve.
- Zum anderen kommt es aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklung zu dem Phänomen, dass moralische Anliegen, sobald sie erst einmal verwirklicht sind, zur Selbstverständlichkeit werden. Man kann das auch als Wertewandel bezeichnen. Dieser Wertewandel führt dazu, dass sich das Koordinatensystem horizontal nach rechts verschiebt und eine entsprechende Stauchung der GMAO-Kurve bewirkt.

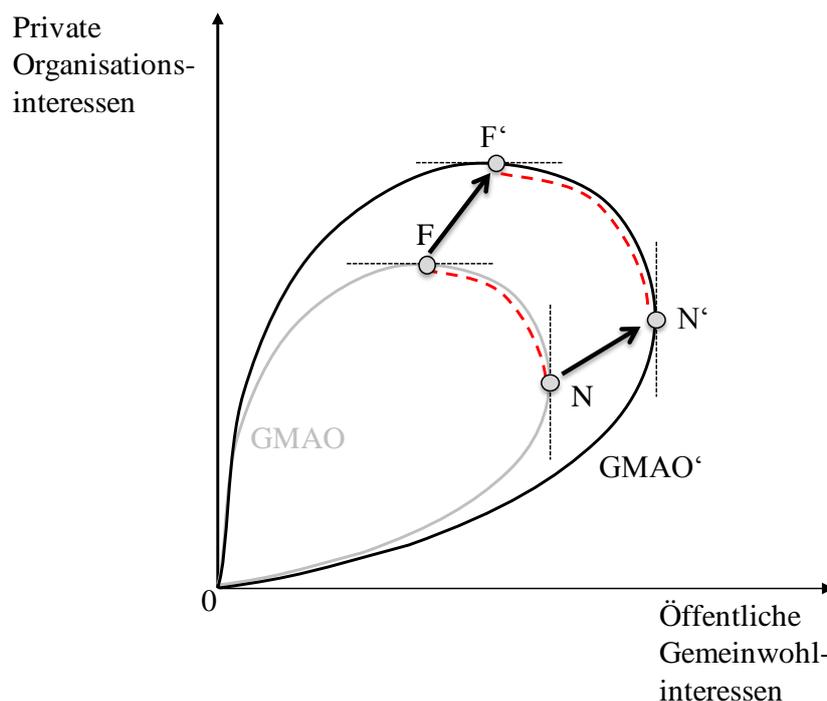


Abbildung 5: Veränderungen der GMAO-Kurve durch Innovation

Dies bedeutet, dass sich weder Forprofits noch Nonprofits auf ihren einmal erreichten Lorbeeren ausruhen können. Zum einen sitzt ihnen der wirtschaftliche Wettbewerb im Nacken, der es für sie immer schwieriger macht, ohne Innovation die für die Organisation erforderlichen Ressourcen zu mobilisieren. Zum anderen zwingt die immer neue Anpassung gesellschaftlicher Ansprüche an das bisher Erreichte dazu, sich stets neue Herausforderungen zu suchen, zu deren Bewältigung eine produktive Wertschöpfung beitragen kann.

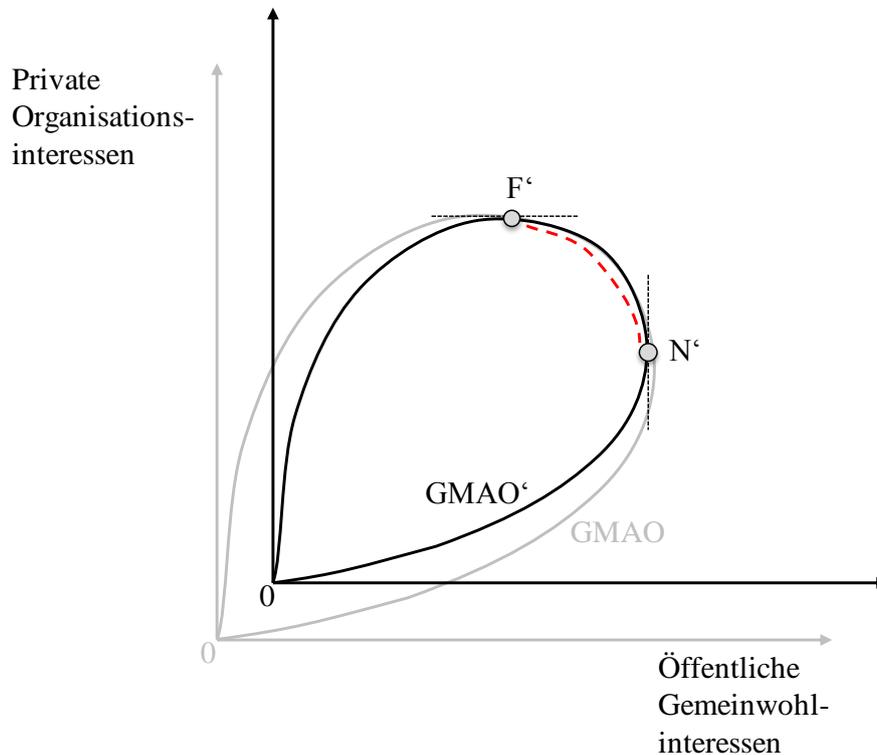


Abbildung 6: Verlagerungen des Koordinatensystems durch Gewinnerosion und Wertewandel

### III. Abschließende Bemerkungen und Ausblick

(1) In der gesellschaftlichen Realität demokratisch verfasster Marktwirtschaften gibt es ein Nebeneinander – manchmal auch ein Gegeneinander oder sogar ein Miteinander – von gewinnorientierten Unternehmen (z.B. in Form einer GmbH oder AG) und gemeinwohlorientierten Unternehmen (Genossenschaften, Vereinen, Stiftungen).<sup>12</sup> In diesem Beitrag wird ein integrativer Ansatz für eine *umfassende Organisationsethik* vorgestellt, mittels dessen die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von For-Profit-Organisationen und Not-For-Profit-Organisationen in einem allgemeinen Analyserahmen erfasst und repräsentiert werden können. Innerhalb dieses Rahmens können neue Aspekte beider Unternehmensformen gefunden und analysiert werden:

- Erstens kann gezeigt werden, dass sich die Unternehmensformen nicht primär deshalb unterscheiden, weil sie prinzipiell andere Ziele verfolgen, sondern vielmehr deshalb, weil sie prinzipiell ähnliche Ziele verfolgen, diese aber unterschiedlich priorisieren: Forprofits sind dominant formalzielorien-

<sup>12</sup> Vgl. hierzu Pies und Hielscher (2015).

tiert. Sie wollen Gewinne erwirtschaften und betreiben zu diesem Zweck Gemeinwohlförderung. Nonprofits hingegen sind dominant sachzielorientiert. Sie wollen direkt das Gemeinwohl fördern und mobilisieren zu diesem Zweck als Organisationen Ressourcen.

- Zweitens kann gezeigt werden, dass sich die Gemeinsamkeiten der Unternehmensformen auf die gemeinsame Verfolgung von mindestens zwei Zielen beziehen: auf private Organisations- und öffentliche Gemeinwohlinteressen. Einerseits kann ohne das öffentliche Gemeinwohlinteresse an produktiver Wertschöpfung kaum irgendeine unternehmerische Betätigung ethisch gerechtfertigt werden; andererseits sind ohne private Organisationsinteressen Unternehmen als soziale Gebilde ontologisch nicht vorstellbar. Diese beiden Pole definieren – je nach Priorisierung der Zielsetzung – das Spannungsfeld, in dem die Unternehmen tätig sind.
- Drittens kann gezeigt werden, dass sich die öffentlichen Gemeinwohlinteressen in den Sachzielen der Unternehmen manifestieren. Forprofits stellen private Güter und Dienstleistungen bereit, bei denen hohe Rivalität im Konsum besteht und andere Personen von der Nutzung (technisch und ökonomisch, d.h., zu vertretbaren Kosten) ausgeschlossen werden können. Nonprofits stellen dagegen öffentliche Güter und Dienstleistungen bereit, die nicht direkt privatisiert werden können.
- Viertens kann gezeigt werden, dass die privaten Organisationsinteressen bei Forprofits einer Gewinnorientierung folgen, während bei den Nonprofits nicht die Gewinnerzielung, sondern nur die Gewinnverwendung bestimmten Beschränkungen unterliegt. Beide Unternehmensformen können hieraus abgeleitet weitere private Organisationsziele verfolgen, darunter v.a. Machtziele wie die Beeinflussung der öffentlichen Meinung und der Politik.
- Fünftens kann gezeigt werden, dass beide Unternehmensformen ihre volkswirtschaftliche (und wirtschaftsethische) Berechtigung haben. Ohne Forprofits wäre die Versorgung mit privaten Gütern und Dienstleistungen stark beeinträchtigt; ohne Nonprofits bliebe das Niveau der Versorgung mit privat bereitstellbaren öffentlichen Gütern und Dienstleistungen sehr niedrig. Die gesellschaftliche Arbeitsteilung – zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft – wäre suboptimal, wenn es nicht beide Unternehmensformen gäbe.
- Sechstens kann gezeigt werden, dass die wirtschaftliche Wachstumsdynamik trotz ihrer positiven Effekte auch geeignet ist, die Unterschiede zwischen den beiden Unternehmensformen zu vergrößern. Obwohl beide Unternehmensformen ihre jeweils genuinen Aufgaben mit Wachstum besser erfüllen können, wächst in der Regel der Tradeoff zwischen den beiden Unternehmensformen, da das Produktionspotential, das für private und/oder öffentliche Güter und Dienste genutzt werden kann, steigt. Dadurch erreichen beide Unternehmensformen zwar höhere eigene Wertschöpfungsbeiträge. Allerdings steigt gerade dadurch auch ihr Konfliktbereich – verursacht durch ihre jeweils unterschiedliche Zielgewichtung. Dies sollte nach der hier vorgelegten Analyse aber nicht als Grund zur Beunruhigung wahrgenommen, sondern als Signum der Moderne aufgefasst werden.

(2) Viele der hier aufgezählten Einsichten können mit Hilfe der GMAO-Kurve visualisiert werden. Wie jedes Modell, hat freilich auch die GMAO-Kurve ihre Stärken und

Schwächen. Zu den Stärken gehört die aspekthafte Fokussierung auf einige wenige Dimensionen der Realität. Sie hilft, den analytischen Blick zu schärfen, indem sie Forprofits und Nonprofits gleichzeitig in Betracht zieht. Zu den Schwächen – deren Behebung andere Modelle erfordert – gehört, dass es mit Hilfe der GMAO-Kurve nicht leicht fällt, den Gedanken ins Zentrum der Betrachtung zu rücken, dass Nonprofits in bestimmten Fällen dem Gemeinwohl nicht zuträglich, sondern abträglich sind, etwa wenn sie unter dem Vorwand der Gemeinschaftsbildung Ressentiments gegenüber Dritten bis hin zum Fremdenhass schüren oder wenn sie um ihrer Ressourcenmobilisierung willen auch dort auf Skandalisierungsstrategien setzen, wo dies sachlich nicht gerechtfertigt ist, sich aber dennoch in hohen Aufmerksamkeitswerten niederschlägt.<sup>13</sup> Hier liegt gleichsam der blinde Fleck des Modells.

(3) Abschließend sei noch auf zwei Aspekte hingewiesen, zu deren Reflexion die hier vorliegende Analyse nachdrücklich einlädt – und aktiv beiträgt.

- Traditionelle Organisationsethiken untersuchen primär die gesellschaftlichen Wertschöpfungsbeiträge der jeweils im Fokus stehenden Organisationsform. Einige Ansätze der Unternehmensethik etwa neigen dazu, die gesellschaftlichen Aufgaben von Unternehmen – die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) – tendenziell ausdehnen zu wollen. Dabei kann es zur Überdehnung und sogar zur Überforderung von Unternehmen kommen, wenn die Grenzen der Win-Win-Logik gesellschaftlicher Wertschöpfung überschritten werden. In diesem Fall droht eine Win-Lose-Orientierung, die dem Unternehmen das Proprium entzieht, sich an der Erzielung von Gewinnen orientieren zu dürfen. Eine integrierte Organisationsethik macht darauf aufmerksam, dass gesellschaftliche Anliegen nicht nur durch Forprofits, sondern auch durch Nonprofits erreicht werden können. Deshalb ist es von entscheidender Bedeutung, ein fundiertes Verständnis dafür zu entwickeln, wie sich diese beiden Organisationsformen gesellschaftlich nutzen lassen und wo ihr Verhältnis zueinander als Konkurrenz, als Koexistenz oder sogar als Kooperation gekennzeichnet (und institutionell gestaltet) werden kann. Auf diese Weise kann es gelingen, gesellschaftliche Probleme einer Lösung zuzuführen, indem die jeweilige Funktionslogik alternativer Organisationsformen zur besseren Entfaltung gebracht wird – und nicht dadurch, dass man sie partiell außer Kraft setzt.
- Vor diesem Hintergrund sensibilisiert der vorliegende Beitrag für die fundamentale Bedeutung des (politisch gestaltbaren) Ordnungsrahmens. Eine umfassende Organisationsethik ist daher auch noch systemethisch, d.h. gesellschaftstheoretisch bzw. ordnungstheoretisch einzubetten. Unter nicht-idealen Bedingungen lassen sich gesellschaftliche Probleme weder von Forprofits noch von Nonprofits im Modus des „normalen“ Wertschöpfungsverhaltens lösen. Vielmehr sind Änderungen in der Rahmenordnung gesellschaftlicher Wertschöpfung erforderlich. Aus theoretischer Sicht vollzieht sich genau an dieser Stelle ein Übergang von der Organisationsethik zur Systemethik. Bei der Analyse von Forprofits entspricht dies dem Übergang von der Unternehmensethik zur Wirtschaftsethik. Aus einer systemethischen Perspektive ist daher zu untersuchen, von welchen gesellschaftlichen Voraussetzungen es abhängt, inwiefern es einer modernen Gesellschaft gelingen kann, die beiden

---

<sup>13</sup> Vgl. Will und Pies (2014).

Organisationsformen als komplementäre (Pro-)Motoren gesellschaftlicher Lernprozesse nachhaltig einzusetzen.

### *Literatur*

- Alchian, A.A. (1965): Some Economics of Property Rights, in: *II Politico*, Vol. 30 (1965), S. 816-829.
- Alchian, A., und Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization, in: *American Economic Review*, Vol. 62(5), 777-795.
- Baumol, William J. (2010): *The Microtheory of Innovative Entrepreneurship*. Princeton University Press, Princeton and Oxford.
- Baur, Dorothea and Guido Palazzo (2011): The Moral Legitimacy of NGOs as Partners of Corporations, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 21(4), pp. 579-604.
- Beckmann, Markus (2011): Social Entrepreneurship 1 Altes Phänomen, neues Paradigma moderner Gesellschaften oder Vorbote eines Kapitalismus 2.0?, in: Empter, Stefan und Helga Hackenberg (Hrsg.): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*, Wiesbaden: VS-Verlag, S. 67-85.
- Beckmann, Markus (2012): The Impact of Social Entrepreneurship on Societies, in: C. K. Volkman et al. (Hrsg.), *Social Entrepreneurship and Social Business*, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 235-254, DOI 10.1007/978-3-8349-7093-0\_13.
- Bennett, J. T. und DiLorenzo, T. J. (1989): *Unfair Competition: The Profits of Nonprofits*. Lanham, MD: Hamilton Press.
- Bennett, J. T. und Snaveley, W. P. (2004): Nonprofit organizations. In: Rowley, C. K. und Schneider, F. (Hrsg.): *The Encyclopedia of Public Choice*, Vol. II, Dordrecht: Kluwer, S. 397-399.
- 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.
- Buttkereit, Sören (2009): *Intersectoral Alliances. An Institutional Economics Perspective*, Berlin.
- Coase, R. (1937): The nature of the firm, in: *Economica*, Vol. 4, S. 386-405.
- Demsetz, H. (1988): *Ownership, control, and the firm*. Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Duizendstraal, A. und Nentjes, A. (1994): Organizational slack in subsidized nonprofit institutions, in: *Public Choice*, Vol. 81, S. 297-321.
- Fama, E., und Jensen, M. C. (1983): Separation of ownership and control, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, S. 301-325.
- Friedman, Milton (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: *New York Times Magazine*, 13.09.1970, New York, S. 32-33.
- Hansmann, H. (1987): Economic theories of nonprofit organization. In: Powell, W.W. (Hrsg.): *The Non-profit Sector: A Research Handbook*. Yale University Press, New Haven et al., S. 27-42.
- Hirshleifer, Jack (1983): From weakest-link to best-shot: The voluntary provision of public goods, in: *Public Choice*, Vol. 41, S. 371-386.
- James, E. (1983): How nonprofits grow: A model, in: *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 2, S. 350-365.
- James, E., und Rose-Ackerman, S. (1986): *The nonprofit enterprise in market economies*. Chur, Switzerland: Harwood.
- Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976): Theory of the Firm. Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, S. 305-360.
- Leibenstein, H. (1966): Allocative efficiency vs. X-efficiency, in: *American Economic Review*, Vol. 56(3), S. 392-415.
- Mises, Ludwig von (1959): Markt, in: *Handwörterbuch der Sozialwissenschaften*, Bd. 7, S. 131-136.

- Phelps, Edmund S. (2007): Macroeconomics for a Modern Economy, in: *American Economic Review*, Vol. 97(3), S. 543-561
- 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*, Vol. 9(3), S. 337-344.
- Pies, Ingo und Stefan Hielscher (2015): Miteinander oder Gegeneinander? Zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen, in: Michael Hüther, Knut Beckmann und Dominik H. Enste (Hrsg.): *Unternehmen im öffentlichen Raum. Zwischen Markt und Mitverantwortung*, Wiesbaden, S. 201-228.
- Pies, Ingo, Stefan Hielscher und Markus Beckmann (2009): Moral Commitments and the Societal Role of Business: An Ordonomic Approach to Corporate Citizenship, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 19 (3), S. 375-401.
- Pies, Ingo, Markus Beckmann und Stefan Hielscher (2014): The Political Role of the Business Firm: An Ordonomic Concept of Corporate Citizenship Developed in Comparison With the Aristotelian Idea of Individual Citizenship, in: *Business & Society*, Vol. 53 (2), S. 226-259.
- Rose-Ackerman, S. (1996): Altruism, nonprofits, and economic theory, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. 34, S. 701-728.
- Scherer, Andreas Georg und Guido Palazzo (2007): Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society seen from a Habermasian Perspective, in: *Academy of Management Review*, Vol. 32 (4), S. 1096–1120.
- Schmidt-Sudhoff, U. (1967): *Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem*. Wiesbaden.
- Smith, Adam (1776, 1981): *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Band 2, hrsg. von R.H. Campbell und A.S. Skinner, (Band II der Glasgow Edition of the Works and Correspondence of Adam Smith), Indianapolis.
- Steinberg, R. (2006): Economic theories of nonprofit organizations, in: Powell, W.W., Steinberg, R. (Hrsg.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. Yale University Press, New Haven et al., S. 117-139.
- Stigler, G. J. (1976). The Xistence of X-efficiency, in: *American Economic Review*, Vol. 66(1), S. 213-216.
- Valentinov, V. (2008a): The transaction cost theory of the nonprofit firm: Beyond opportunism, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 37 (1), S. 5-18.
- Valentinov, V. (2008b): The Economics of Nonprofit Organization: In Search of an Integrative Theory, in: *Journal of Economic Issues*, Vol. 42 (3), S. 745-761.
- Valentinov, Vladislav, Hielscher, Stefan, Ingo Pies (2015): Nonprofit Organizations, Institutional Economics, and Systems Thinking, in: *Economic Systems* (doi: 10.1016/j.ecosys.2014.12.002).
- Weisbrod, B. A. (1991): *The Nonprofit Economy*. Harvard University Press.
- 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.
- Williamson, O. (1985): *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.
- Zeyen, Anica, Beckmann, Markus and Roya Akhavan (2014): Social Entrepreneurship Business Models: Managing Innovation for Social and Economic Value Creation, in: C. von Müller, C.-P. Zinth (Hrsg.): *Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts*, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 107-132, DOI 10.1007/978-3-658-02523-6\_7.

Diskussionspapiere<sup>14</sup>

- Nr. 2015-8 **Stefan Hielscher, Ingo Pies, Aloys Prinz**  
Umfassende Organisationsethik für die moderne Gesellschaft: Ein systematischer Vergleich gewinnorientierter und nicht-gewinnorientierter Unternehmen
- Nr. 2015-7 **Ingo Pies**  
Individuethik versus Institutionenethik? – Zur Moral (in) der Marktwirtschaft
- Nr. 2015-6 **Ingo Pies**  
Die Ordnungsethik plädiert nicht für maßlose Gier, sondern für eine sorgsame Vermeidung intentionalistischer Fehlschlüsse
- Nr. 2015-5 **Ingo Pies**  
Solidarität unter Fremden – Zur moralischen Leistungsfähigkeit des Marktes
- Nr. 2015-4 **Ingo Pies**  
Rezension zum Wirtschaftsethik-Buch von Nils Ole Oermann
- Nr. 2015-3 **Mathias Georg Will**  
Privacy and Big Data: The Need for a Multi-Stakeholder Approach for Developing an Appropriate Privacy Regulation in the Age of Big Data
- Nr. 2015-2 **Ingo Pies**  
Diskurs mit Schiefelage Eine ordnungsethische Nachbetrachtung der Mindestlohndebatte
- Nr. 2015-1 **Ingo Pies**  
Ordnungsethik für eine bessere Ordnungspolitik: Ordonomische Anregungen zum schulischen Bildungsauftrag
- Nr. 2014-19 **Ingo Pies**  
Laudatio Max-Weber-Preis 2014 in der Kategorie Ausbildungs-Studienpreis
- Nr. 2014-18 **Ingo Pies**  
Die Gerechtigkeitsdebatte in Deutschland: Diskursversagen beim Mindestlohn
- Nr. 2014-17 **Ingo Pies**  
Der ordonomische Ansatz: eine Illustration am Beispiel des Mindestlohns
- Nr. 2014-16 **Ingo Pies**  
Hunger durch Agrarspekulation?
- Nr. 2014-15 **Ingo Pies**  
Führen mit Werten in Politik und Wirtschaft
- Nr. 2014-14 **Ulrich Koester, Ingo Pies**  
Policy recommendations require more than just technical information. A comment
- Nr. 2014-13 **Ingo Pies**  
Wirtschaftsethik der Welternährung
- Nr. 2014-12 **Ingo Pies**  
F.A. von Hayek und die moralische Qualität des Wettbewerbs
- Nr. 2014-11 **Ingo Pies**  
Argumentiert Papst Franziskus marktfeindlich? Wirtschaftsethische Stellungnahme zum Apostolischen Schreiben »Evangelii Gaudium«
- Nr. 2014-10 **Ingo Pies**  
Interview zu CSR
- Nr. 2014-9 **Ingo Pies**  
Nahrungsmittelspekulation: ein Interview
- Nr. 2014-8 **Ingo Pies**  
Der Finanzsektor soll Hunger bekämpfen – Aber wie?
- Nr. 2014-7 **Matthias Will, Ingo Pies**  
Insiderhandel und die Regulierung der Kapitalmärkte: Ein Beitrag zur MiFID-Debatte

<sup>14</sup> Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003-2012.

- Nr. 2014-6 **Ingo Pies**  
Interview zur Moral der Finanzspekulation mit Agrarrohstoffen und zur Ordnungsethik der Zivilgesellschaft
- Nr. 2014-5 **Ingo Pies**  
Die Stunde der Symbolpolitik – Zur politischen Funktion wirtschaftlicher Zusammenarbeit in Krisenzeiten
- Nr. 2014-4 **Ingo Pies, Oliver Holtemöller**  
Mit administrierten Löhnen Armut bekämpfen? – Warum die Debatte um den Mindestlohn in Deutschland verfehlt ist
- 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?
- Nr. 2013-12 **Ingo Pies, Matthias Georg Will**  
Wie Finanzspekulation mit Agrarrohstoffen: Wie (Wirtschafts-)Ethik und (Agrar-)Ökonomie gemeinsam einem Diskurs- und Politik-Versagen entgegentreten 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

### *Wirtschaftsethik-Studien<sup>15</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

<sup>15</sup> Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>.

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