

Pies, Ingo

**Working Paper**

## 30 Jahre Unternehmensethik: Ein ordonomischer Rückblick, Überblick und Ausblick

Diskussionspapier, No. 2022-01

**Provided in Cooperation with:**

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

*Suggested Citation:* Pies, Ingo (2022) : 30 Jahre Unternehmensethik: Ein ordonomischer Rückblick, Überblick und Ausblick, Diskussionspapier, No. 2022-01, ISBN 978-3-96670-100-6, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale), <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-146838>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/251739>

**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

30 Jahre Unternehmensethik –  
Ein ordonomischer Rückblick,  
Überblick und Ausblick

Diskussionspapier Nr. 2022-01

---

des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg,  
hrsg. von Ingo Pies,  
Halle 2022

### *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 978-3-96670-099-3 (gedruckte Form)  
ISBN 978-3-96670-100-6 (elektronische Form)  
ISSN 1861-3594 (Printausgabe)  
ISSN 1861-3608 (Internetausgabe)

### *Autoranschrift*

**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)

### *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 Aufsatz resümiert 30 Jahre unternehmensethische Theoriearbeit und stellt hierzu insbesondere das ordonomische Forschungsprogramm vor.

*Schlüsselbegriffe:* Ordnungsethik, Ordonomik, Governance, Optimierung, Moral als Produktionsfaktor

*Abstract*

This essay sums up 30 years of business ethics theory work and presents in particular the Ordonomic research program.

*Keywords:* Order Ethics, Ordonomics, Governance, Optimization, Morality as a Factor of Production



# 30 Jahre Unternehmensethik – Ein ordonomischer Rückblick, Überblick und Ausblick

Ingo Pies\*

Vielleicht ist es nicht ganz unstatthaft, einen Rückblick auf die letzten 30 Jahre unternehmensethischer Theoriearbeit mit einigen persönlichen Erlebnissen zu beginnen, die mir noch sehr gut in Erinnerung sind (I). In einem zweiten Schritt gebe ich einen allgemeinen Überblick über verschiedene Literaturstränge, die sich meines Erachtens so verstehen lassen, dass in ihnen das immer gleiche Grundlagenproblem aus unterschiedlichen Blickwinkeln neu verhandelt wird (II). Im dritten Schritt folgt ein Ausblick auf den gegenwärtigen Stand des ordonomischen Ansatzes zur Unternehmensethik, den ich gemeinsam mit diversen Ko-Autoren zu entwickeln versuche (III). Ich schließe mit einem Fazit (IV).

## *I. Ein persönlicher Blick auf die Anfänge*

Für mich begann alles damit, dass die Katholische Universität Eichstätt den guten Einfall hatte, eine wirtschaftswissenschaftliche Fakultät zu gründen und diese in Ingolstadt anzusiedeln. Hinzu kam der zweite gute Einfall, dort den bundesweit ersten Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik anzusiedeln. Und drittens schließlich kam die – anfangs durchaus nicht unumstrittene – Entscheidung hinzu, diesen Lehrstuhl mit Karl Homann zu besetzen, den ich während meiner Studentenzeit in Münster als Dozent beruflich und als Mentor auch privat kennengelernt hatte. Es war purer Zufall, dass er just zu dem Zeitpunkt nach Mitarbeitern Ausschau hielt, als ich eine Mitarbeiterstelle suchte. Aufgrund dieser glücklichen Fügung(en) begann ich meine Tätigkeit am 1. April 1990, und zwar – quasi als Vorkommando – mit der Amtshandlung, eine Büroausstattung zu organisieren und die ersten Bücher zu bestellen, um den Lehrstuhl arbeitsfähig zu machen. Erst später stießen Andreas Suchanek und Franz Blome-Drees als Mitarbeiter hinzu. Und nachdem Karl Homann seinen Wohnsitz von Münster nach Ingolstadt verlagert hatte, bildeten wir dann vor Ort eine sehr enge Arbeitsgemeinschaft mit zahlreichen intensiven Diskussionen, weil es galt, innerhalb der Wirtschaftswissenschaften eine neue Teildisziplin aus der Taufe zu heben, für die Lehrbücher und Curriculum – und zudem: eine wissenschaftlich tragfähige Konzeption – erst noch entwickelt werden mussten.

Die Ausgangslage zur Entwicklung einer unternehmensethischen Konzeption war etwas günstiger als die Ausgangslage zur Entwicklung einer wirtschaftsethischen Konzeption. Zum einen gab es in den USA bereits eine etablierte Infrastruktur für „Business Ethics“ mit eigener Journal-Literatur und einschlägig denominierten Professuren. Zum anderen gab es auch im deutschsprachigen Raum erste Ansätze. Man denke etwa an Peter Ulrich sowie an Horst Steinmann und Albert Löhr, die mit eigenständigen Theorieangeboten zur Unternehmensethik aufwarteten. Im Bereich der Wirtschaftsethik hingegen gab es – abgesehen von den Schriften Peter Koslowskis – sehr viel weniger zeitgenössische Vorarbeiten, an die man unmittelbar anknüpfen konnte. Deshalb begannen wir genau dort mit unserer Forschungsarbeit. Karl Homanns wirtschaftsethische Grundidee bestand darin, mit Hilfe des mehrseitigen Gefangenendilemmas das Verhältnis von Wettbewerb und

---

\* Für intensive Diskussionen bin ich Franz Blome-Drees, Stefan Hielscher und Karl Homann zu besonderem Dank verpflichtet.

Moral zu bestimmen, also die ordnungsethischen Implikationen sozialer Dilemmata und ihrer institutionellen (Re-)Formierung auszuarbeiten.<sup>1</sup>

Wie kam es nun in Ingolstadt dazu, dass aus einem anfänglich als Ansatz zur Wirtschaftsethik gestarteten Theorieprogramm binnen kurzer Zeit ein Ansatz zur Wirtschafts- und Unternehmensethik wurde? Die folgende Anekdote möge dazu dienen, etwas Licht auf die Beantwortung dieser Frage zu werfen.

Franz Blome-Drees und ich sind nur wenige Kilometer voneinander entfernt geboren worden und aufgewachsen, haben uns aber erst in Ingolstadt am Homann-Lehrstuhl kennengelernt – und sogleich Freundschaft miteinander geschlossen. Im Sommersemester 1992 organisierte Franz Blome-Drees für eine handverlesene Schar von Studierenden gemeinsam mit mir einen Praxisausflug. Wir packten unsere beiden Privatautos so voll mit Personen, wie es eben ging, und machten uns morgens um 7.00 Uhr auf den Weg. Auf dem Besuchsplan standen zwei Unternehmen im norddeutschen Raum, deren Namen hier nichts zur Sache tun. Beim ersten Unternehmen handelte es sich um einen namhaften Hersteller von Bürostühlen, beim zweiten um einen namhaften Hersteller von Teppichböden. Das erste Unternehmen hatte unser Interesse geweckt, weil einer seiner Manager in der Öffentlichkeit als Guru auftrat und das Ende der kapitalistischen Gewinnorientierung verkündete, an deren Stelle er Ökologie, Ergonomik und Ästhetik setzen wollte. (Der Manager wurde wenige Wochen nach unserem Besuch entlassen.) Das zweite Unternehmen hatte unser Interesse geweckt, weil es initiativ geworden war, den noch heute bestehenden eingetragenen Verein „Gemeinschaft umweltfreundlicher Teppichböden“ ins Leben zu rufen. Wir interpretierten dies als Ausdruck des Bestrebens, die ökologischen Standards der Branche anzuheben und dafür langfristig auch die eigenen Konkurrenten ins Boot zu holen.

Zu dieser Anekdote gehört auch, dass Franz Blome-Drees und ich nach langer Fahrt gegen Mitternacht wieder in Ingolstadt ankamen, die Studierenden am Universitätsgebäude absetzten und uns dann ins Büro begaben, um einen gemeinsamen Aufsatz zu konzipieren, mit dem wir zur innerhalb der deutschen Betriebswirtschaftslehre seinerzeit heftig geführten Debatte pro und contra Unternehmensethik vermittelnd Stellung nehmen wollten. Als wir gegen Morgengrauen das Büro verließen, stand – nach einem 24-stündigen Arbeitstag mit einer denkwürdigen Kombination von Praxis und Theorie – das Rohkonzept des Aufsatzes, der dann binnen weniger Tage fertiggestellt, sofort als Diskussionspapier veröffentlicht<sup>2</sup> und zudem bei einer einschlägigen Zeitschrift eingereicht wurde.

Kurioserweise ließ uns diese Zeitschrift über viele Monate hinweg – nach damaligem Standard: außergewöhnlich lange – mit ihrer Publikationsentscheidung warten. Wir vermute(te)n, dass dies auf einen Streit innerhalb des Herausgeberkreises zurückzuführen war. Aber immerhin: Wir bekamen im Sommer 1993 die Möglichkeit eingeräumt, die

---

<sup>1</sup> Bis heute ist es ein zuverlässiges Erkennungsmerkmal – und ein signifikantes Unterscheidungsmerkmal – ordnungstheoretisch fundierter Ansätze zur Unternehmensethik, dass sie nicht – bottom-up – von der Individualethik kommend das Verhalten der Manager zu erfassen versuchen, sondern geradewegs umgekehrt – top-down – von der Wirtschaftsethik eines wettbewerblich verfassten Marktsystems ausgehend die moralische Integrität der Firma als Organisation analysieren und aus diesem Blickwinkel Folgerungen für das Führungsverhalten von Managern ableiten. Dies gilt namentlich für das ordonomische Forschungsprogramm. Dessen unternehmensethische Grundidee lautet: Unternehmen sind Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Auftrag. Sie sorgen für Produktionseffizienz und Innovationsdynamik. Manager können diese beiden Systemleistungen im Alltagshandeln unterstützen, indem sie moralische Bindungen wertschöpfend als Produktionsfaktor einsetzen und Ordnungsverantwortung übernehmen.

<sup>2</sup> Vgl. Pies und Blome-Drees (1992).

Druckfahnen zu korrigieren und eine finale Fassung herzustellen. Der Aufsatz erschien dann im September 1993 in Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf).<sup>3</sup>

Das ursprüngliche 1992er Diskussionspapier entstand zur gleichen Zeit wie das Buch von Karl Homann und Franz Blome-Drees zur Wirtschafts- und Unternehmensethik. So ist das Kuriosum zu erklären, dass im Diskussionspapier auf das Buch und umgekehrt im Buch auf das Diskussionspapier verwiesen wird.<sup>4</sup>

Bereits im 1992er Diskussionspapier hatten wir – analog zum Begriff einer „kollektiven Selbstbindung“ – auch schon den Begriff einer „individuellen Selbstbindung“ verwendet.<sup>5</sup> Das zugehörige Rational-Choice-Modell des einseitigen Gefangenendilemmas<sup>6</sup>, von dem ich während eines mehrmonatigen USA-Aufenthalts 1993 – kurz vor Fertigstellung der Druckfahnen – Kenntnis erhalten hatte, konnte damals leider nicht mehr in den Text eingearbeitet werden, obwohl es für mich fortan zum Grundmodell der Unternehmensethik avancierte – in Ergänzung zum mehrseitigen Gefangenendilemma als dem Grundmodell der Wirtschaftsethik.

Als ich mir diesen Aufsatz jüngst noch einmal näher angeschaut habe, war ich überrascht, wie gut er die Zeit überstanden hat – und wie genau er jene intellektuelle Aufbruchstimmung widerspiegelt, die Karl Homann und das von ihm versammelte Team von Nachwuchsforschern damals so sehr motivierte. Ich will die wichtigsten Punkte, die mir in der Rückschau für das weitere Forschungsprogramm der Ordnungsethik und hier insbesondere der Ordonomik wegweisend zu sein scheinen, zumindest kurz erwähnen.

- Der Aufsatz rekonstruiert und kritisiert die zeitgenössischen Positionen pro und contra Unternehmensethik – und zwar vom Standpunkt einer eigenständigen unternehmensethischen Konzeption.
- Gegen Horst Steinmann und Albert Löhr wird der Einwand erhoben, dass ihre Idee einer fallweisen Aussetzung des Gewinnprinzips das System des wettbewerblich verfassten Marktes nicht ernst genug nimmt.
- Gegen Peter Ulrich wird der Einwand erhoben, dass er die wirtschaftsethische Frage nach der Legitimation von Marktwettbewerb und Gewinnprinzip auf der dafür ungeeigneten Ebene der Unternehmensethik beantworten will.
- Gegen Dieter Schneider wird der Einwand erhoben, dass seine radikale Ablehnung der seinerzeit prominenten Positionen zur Unternehmensethik das Kind mit dem Bade ausschüttet – weil die von uns vorgelegte Konzeption zur Unternehmensethik von seiner (für alternative Ansätze in der Tat vernichtenden) Kritik nicht getroffen wird.
- Unsere Konzeption sah im wesentlichen vor, durch die institutionelle Gestaltung von Dilemmastrukturen Wertschöpfung zu betreiben – mittels individueller und kollektiver Selbstbindungen bzw. (in damaliger Diktion) mittels „Wettbewerbsstrategien“ und „ordnungspolitischen Strategien“. Für die Unternehmensethik wurde als Ziel ausgegeben, eine in der konkreten Problemsituation nicht bestehende Harmonie zwischen Gewinnerorientierung und moralischem Desiderat aller-

<sup>3</sup> Vgl. Pies und Blome-Drees (1993).

<sup>4</sup> Vgl. Pies und Blome-Drees (1992; Fußnote 12, S. 5) sowie Homann und Blome-Drees (1992; Fußnote 23, S. 131).

<sup>5</sup> Vgl. Pies und Blome-Drees (1992; S. 10, H.i.O.).

<sup>6</sup> Vgl. Kreps (1990).

erst herzustellen. Der Fokus lag nicht auf den Spielzügen, sondern auf den Spielregeln unternehmerischen Alltagshandelns und bestimmte die zentrale Managementaufgabe als Gestaltung dieser Spielregeln innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

- Das 1992 grundlegende Konzept einer ordnungstheoretisch fundierten Unternehmensethik kam ohne moralisch erhobenen Zeigefinger aus. Hier ging es nicht um die Zuweisung von Schuld, sondern um die Zuweisung von Verantwortung, insbesondere unternehmerischer Ordnungsverantwortung. Der damals als „systemkonform und situativ“<sup>7</sup> beschriebene Ansatz stellte darauf ab, Unternehmen sowie Manager zu ermutigen und zu befähigen, innovative Wertschöpfung zu betreiben. Die Argumentation setzte nicht – obligationistisch – auf eine etwaige Pflicht, gegen Anreize verstoßen zu sollen, sondern sie setzte – possibilistisch – auf die Option, den Horizont der Denk- und Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Der Ansatz war primär heuristisch. Er kam deshalb mit schwacher Normativität aus – und genau darin lag (und liegt) seine methodische Stärke.

Kritisch ist m.E. allenfalls zu vermerken, dass wir es damals versäumt haben, auf eine wichtige Quelle von – an sich völlig unnötigen, aber extrem folgenreichen – Missverständnissen hinzuweisen: auf die unterschiedlichen Definitionen des Gewinnbegriffs, die von der Betriebswirtschaftslehre und der Volkswirtschaftslehre – mit jeweils guten Gründen – favorisiert werden. Während die Volkswirtschaftslehre vom Umsatz eines Unternehmens sämtliche Opportunitätskosten der Ressourcenverwendung abzieht, um den Gewinn zu ermitteln, schlägt die Betriebswirtschaftslehre die Kosten für unternehmerische Eigenarbeit (den Unternehmerlohn) und unternehmerisches Eigenkapital (den Unternehmerzins) dem Gewinn zu.

Das bedeutet: Wenn ein Unternehmen im betriebswirtschaftlichen Sinne Nullgewinn macht, befindet es sich im Krisenmodus und ist in seiner Existenz gefährdet. Wenn ein Unternehmen hingegen im volkswirtschaftlichen Sinne Nullgewinn macht, befindet es sich in der komfortablen Situation, sämtliche Entgelt-Ansprüche der (expliziten und impliziten) Vertragspartner unternehmerischer Wertschöpfung bedienen zu können.

Nun sind Definitionen niemals richtig oder falsch, sondern allenfalls mehr oder weniger zweckmäßig. Ausschlaggebend dafür, dass ich seit nunmehr 30 Jahren durchgängig vom volkswirtschaftlichen Gewinnbegriff Gebrauch mache, ist die Überlegung, dass dies den Vorteil aufweist, mit Wettbewerb die systemische Tendenz zur Gewinnerosion zu verbinden und als langfristiges Wettbewerbsgleichgewicht (auch für den Fall monopolistischer Konkurrenz) die Situation von Nullgewinn ins Auge fassen zu können.

Für die weitere Diskussion ist es hilfreich, sich über die zugrunde liegende Theorieambition im Klaren zu sein: Der Ordnungsethik, insbesondere der Ordonomik, geht es um die (Neu-)Ordnung des Denkens mittels Aufklärung und um die (Neu-)Ordnung des Handelns mittels Steuerung, also mittels institutioneller Anreizreform. Neudeutsch spricht man von „Governance“. Die Ordonomik stützt sich als Arbeitsdefinition auf das Begriffsverständnis von Oliver Williamson (2010; p. 674, H.i.O.): „[G]overnance is the means by which to infuse *order*, thereby to mitigate *conflict* and realize *mutual gain*.“

Governance zielt darauf ab, bislang noch nicht ausgeschöpfte Win-Win-Potentiale zu erschließen. Die Kernidee besteht darin, moralisch artikulierte Konflikte als Indiz für (noch) nicht befriedigte Bedürfnisse zu interpretieren, also gewissermaßen als Indiz für

<sup>7</sup> Pies und Blome-Drees (1992; S. 13 f.) sowie (1993; S. 759, im Original teilweise hervorgehoben).

„missing markets“ und „missing exchanges“. Deshalb spielen Modelle sozialer Dilemmata in der Ordonomik eine dominierende Rolle. Sie zeichnen sich aus durch unattraktive (= pareto-inferiore) Ausgangsgleichgewichte, welche sich durch einen Abbau von Fehlreizen – also mittels Governance: mittels institutioneller Steuerung – in neue Gleichgewichte überführen lassen, die von den Akteuren des Spiels selbst als attraktiv (= pareto-superior) empfunden werden, weil sie ihnen eine wechselseitige Besserstellung (Win-Win) eröffnen. So kommt es zum stimmigen Dreiklang von „order“, „conflict“ und „mutual gain“.<sup>8</sup>

Aus ordonomischer Sicht ist nun entscheidend, die konzeptionelle Distinktion zwischen Optimierung und Governance zu beachten. Hierbei hilft Abbildung 1. An der Ordinate abgetragen sind Euro, an der Abszisse „morally desired activities (MDA)“. Man denke hier etwa an die Produktion von Gütern und Dienstleistungen, die für Kunden nutzenstiftend sind. Man denke aber auch an gut bezahlte Arbeitsplätze mit attraktiven Arbeitsbedingungen, an Umweltschutzleistungen oder an sonstige Aktivitäten, die gesellschaftlichen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) moralisch am Herzen liegen. Die eingezeichneten Grenzgewinnlinien (MPL) markieren ein Gewinnmaximum genau dort, wo sie die Abszisse schneiden, wie dies etwa in den Punkten C und D der Fall ist.

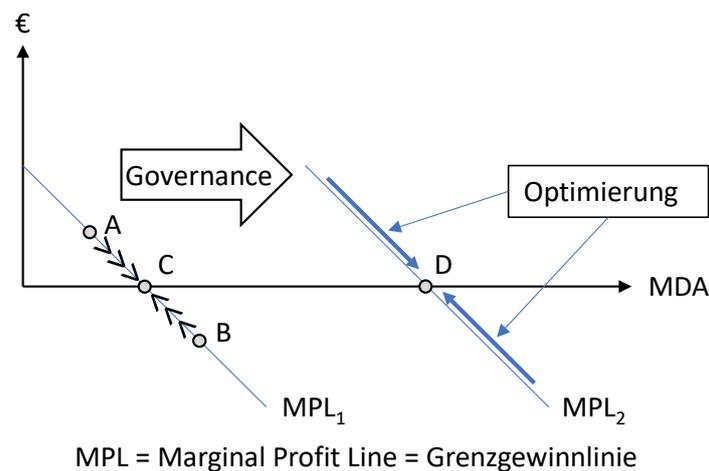


Abbildung 1: Optimierung versus Governance – eigene Darstellung

- Optimierung bedeutet, in einer gegebenen Situation ein Gewinnmaximum anzustreben. Graphisch übersetzt, geht es darum, die jeweilige Grenzgewinnlinie entlangzuwandern, um sich dem Optimalpunkt C bzw. D anzunähern.
- Governance bedeutet, die Situation innovativ zu gestalten. Graphisch übersetzt geht es darum, die Grenzgewinnlinie nach rechts zu verschieben, um – durch Optimierung unter veränderten Bedingungen – in Punkt D ein im Vergleich zu Punkt

<sup>8</sup> Der Sache nach wäre es durchaus korrekt, die Ordonomik als „Governance-Ethik“ zu beschreiben. Allerdings wurde dieser Begriff schon frühzeitig von Josef Wieland (1999) als Bezeichnung für *seinen* unternehmensethischen Ansatz verwendet, der methodologisch anders ausgerichtet ist, weil er (a) ohne wirtschaftsethische Einbettung auskommt, (b) auf eine rational-choice-basierte Modellierung von Dilemmastrukturen verzichtet und (c) damit – anders als Ordnungsethik und Ordonomik – dem Wettbewerb keinen dominant wichtigen – system(at)ischen – Stellenwert zuweist. Wenn in der normativen Einschätzung konkreter Sachverhalte trotzdem große Übereinstimmungen auftreten, so liegt dies m.E. eher am praxiserfahrenen, lebensklugen Pragmatismus des Autors und eben nicht daran, dass sein Ansatz *methodisch* darauf zugeschnitten ist, die Unternehmensethik vor moralischen Vor- und Fehl-Urteilen zu bewahren.

C höheres MDA-Niveau zu erzielen und dafür mit Pioniergewinnen gratifiziert zu werden.

## II. Ein Blick auf diverse Literaturen

Die Legitimation des Gewinnprinzips steht nach wie vor im Zentrum der unternehmensethischen Debatten. Deshalb will ich in diesem Abschnitt versuchen, die wichtigsten Positionen pro und contra unternehmerischer Gewinnorientierung zu rekonstruieren. (1) Ich beginne in einem ersten Schritt mit den Pro-Argumenten, die in der ökonomischen Literatur ausformuliert worden sind. (2) In einem zweiten Schritt zeichne ich nach, wie diverse Literaturstränge – die dem Rubrum „Unternehmensethik“ zugehörigen Fach-Literaturen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, zum Stakeholdermanagement und zum Nachhaltigkeitsmanagement – verschiedene Contra-Argumente entwickelt haben. (3) In einem dritten Schritt stelle ich dar, wie die einzelnen Pro- und Contra-Positionen aufeinander reagiert haben. Damit wird der Boden bereitet, im nächsten Abschnitt (III) eine ordonomische Stellungnahme zur Debattenlage abzugeben. Somit wähle ich für diesen Aufsatz eine ähnliche Vorgehensweise wie die, die Franz Blome-Drees und ich vor nunmehr 30 Jahren verfolgt haben – und die ich heute mit (dem uns damals noch nicht verfügbaren) Namen einer „orthogonalen Positionierung“ belegen würde.

(1) Das wichtigste Argument zugunsten unternehmerischer Gewinnorientierung geht zurück auf Adam Smith. Er hatte in seiner Merkantilismuskritik folgende Maxime für eine gemeinwohlorientierte Wirtschaftspolitik formuliert: „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.“<sup>9</sup> Dieser Maxime liegen komplexe Überlegungen zugrunde, deren analytischer Kern wie folgt rekonstruiert werden kann: Ausgangspunkt ist der empirische Befund, dass die Gewinnorientierung der Produzenten den Konsuminteressen durchaus zuwiderlaufen kann, was man marktendogen an der allgemeinen Tendenz zur Kartellbildung und marktexogen an der Tendenz zur administrativen Wettbewerbsbeschränkung (gegenüber inländischen Konkurrenten) sowie an der Tendenz zum Protektionismus (gegenüber ausländischen Konkurrenten) ablesen kann.<sup>10</sup> Diesen zeitgenössisch dominanten Tendenzen wollte Smith entgegentreten. Ihm kam es also darauf an, die Produzenten nicht zu privilegieren, sondern zu instrumentalisieren. Er wollte ihre Gewinninteressen nicht einfach bedienen, sondern für das Gemeinwohl in Dienst nehmen. Zu diesem Zweck sprach er sich dafür aus, institutionelle Bedingungen herzustellen, die dafür sorgen würden, die Produktions- und Investitionsentscheidungen der Produzenten auf die Bedienung der Konsumenteninteressen auszurichten, und zwar ganz unabhängig davon, ob die Produzenten dies bewusst anstreben oder nicht. Er war davon überzeugt, dass den Konsuminteressen am besten dadurch gedient wird, dass man die Produzenten auf offenen Märkten unter Wettbewerbsdruck setzt und es dann der freien Preisbildung überlässt, dass die Bevölkerung mit den von ihr gewünschten Gütern und Dienstleistungen zu Produktionskosten versorgt wird.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Smith (1976; Book IV, Chapter VIII, Paragraph 49, p. 660).

<sup>10</sup> Vgl. Smith (1976; Book I, Chapter X, Part 2, Paragraph 25, p. 198).

<sup>11</sup> Smith (1976; Book I, Chapter VII, Paragraphs 15 and 20, pp. 87 and 90) kommt in seiner ökonomischen Analyse zu dem Schluss, dass Marktpreise um ein Gravitationszentrum fluktuieren, das er als „natürlichen

Eine interessante Variante dieses Arguments, das bei Adam Smith primär auf Kaufleute und Handwerker bezogen ist, findet sich bei Ludwig von Mises, der ebenfalls Unternehmer als Individuen vor Augen hat. In normativer Hinsicht übernimmt er den argumentativen Grundzug von Adam Smith, dass die Produktion dem Konsum dienen soll. Und in positiver Hinsicht teilt er die ökonomische Einschätzung, dass die Unternehmenssätze im langfristigen Wettbewerbs-Gleichgewicht jeweils den totalen Produktionskosten entsprechen, so dass die Produzenten weder Gewinn noch Verlust erwirtschaften. Gewinn und Verlust werden bei Mises als ein Ungleichgewichts-Phänomen bestimmt – und unmittelbar an die unternehmerische Funktion geknüpft, Allokationsentscheidungen zu treffen. Im Unterschied zu Smith, der vor allem inter-sektorale Arbitragehandlungen als Gleichgewichtsmechanismus betont, stellt Mises primär auf inter-temporale Allokationsentscheidungen ab und auf die mehr oder weniger korrekten Zukunftserwartungen, die zu unternehmerischen Gewinnen bzw. Verlusten führen. Hierzu liest man: „If all people were to anticipate correctly the future state of the market, the entrepreneurs would neither earn any profits nor suffer any losses. They would have to buy the complementary factors of production at prices which would, already at the instant of the purchase, fully reflect the future prices of the products. No room would be left either for profit or for loss. What makes profit emerge is the fact that the entrepreneur who judges the future prices of the products more correctly than other people do buys some or all of the factors of production at prices which, seen from the point of view of the future state of the market, are too low. Thus the total costs of production—including interest on the capital invested—lag behind the prices which the entrepreneur receives for the product. This difference is entrepreneurial profit.“<sup>12</sup> Mises zufolge entstehen unternehmerische Gewinne (bzw. Verluste), wenn – gemessen an den Zukunftspreisen – gegenwärtig zu billig (bzw. zu teuer) eingekauft wird. Mithin erfüllen Gewinn bzw. Verlust eine gesellschaftliche Funktion: Sie sind zu interpretieren als positive bzw. negative Sanktion für eine gelungene bzw. misslungene Erwartungsbildung. Der Gewinn gratifiziert die unternehmerische Entscheidung, wenn sie – als Wertschöpfung – zur Entschärfung gesellschaftlicher Knappheit beiträgt, während – ganz analog – eine unternehmerische Fehlentscheidung als Wertvernichtung und Knappheitsverschärfung mit Verlusten bestraft wird.<sup>13</sup>

Das auf Adam Smith zurückgehende Argument, dass die unternehmerische Gewinnorientierung wichtige gesellschaftliche Funktionen erfüllt, wurde besonders wirkmächtig in einer Formulierung von Milton Friedman, der dieses Argument nun freilich von Unternehmern auf Unternehmen, also von Individuen auf Organisationen überträgt. Friedman hatte sich bereits in seinem 1962 erschienenen Buch „Capitalism and Freedom“ kritisch mit der Auffassung auseinandergesetzt, es gebe „an alleged social responsibility of

---

Preis“ bezeichnet. Dieser Preis wird als langfristiges Gleichgewicht von Arbitragehandlungen bestimmt. Sein Niveau entspricht den (minimalen) Produktionskosten pro Stück.

<sup>12</sup> Mises (1952, 2008; pp. 7 f.).

<sup>13</sup> Adam Smith waren solche inter-temporalen Überlegungen keineswegs fremd. In seiner „Digression concerning the corn trade and corn laws“ stellt Smith (1976; Book IV, Chapter V, Paragraph 3, p. 291 f.) die Überlegung an, dass Getreidehändler einen Anreiz haben, möglichst korrekte Erwartungen über zukünftige Knappheiten zu bilden. Hierzu liest man: „The interest of the inland dealer, and that of the great body of the people, how opposite soever they may at first sight appear, are, even in years of the greatest scarcity, exactly the same. It is his interest to raise the price of his corn as high as the real scarcity of the season requires, and it can never be his interest to raise it higher. ... Without intending the interest of the people, he is necessarily led, by a regard to his own interest, to treat them, even in years of scarcity, pretty much in the same manner as the prudent master of a vessel is sometimes obliged to treat his crew. When he foresees that provisions are likely to run short, he puts them upon short allowance.“

business and labor to keep prices and wage rates down in order to avoid price inflation“<sup>14</sup>. In seiner Kritik vertrat er drei zusammenhängende Thesen, die es verdienen, im Wortlaut zitiert zu werden. Milton Friedman schrieb mit Blick auf eine freie Marktwirtschaft: „[T]here is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud. Similarly, the »social responsibility« of labor leaders is to serve the interests of the members of their unions. It is the responsibility of the rest of us to establish a framework of law such that an individual in pursuing his own interest is, to quote Adam Smith again, »led by an invisible hand to promote an end which was no part of his intention. ...«“<sup>15</sup>. Die erste These besagt, dass Unternehmen die Gewinninteressen der Eigentümer vertreten sollen. Die zweite These besagt, dass Gewerkschaften die Interessen ihrer Mitglieder vertreten sollen. Und die dritte These besagt, dass alle Bürger dafür verantwortlich sind, eine Ordnung einzurichten, die solche Organisationsinteressen auf das Gemeinwohl ausrichtet, und zwar unabhängig davon, ob die Akteure das Gemeinwohl bewusst anstreben oder nicht.

In einem späteren Zeitungsartikel für die New York Times mit dem Titel „The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits“ spitzt Friedman das Argument nochmals zu. Er bezieht es nun explizit auf Unternehmensmanager. Hierzu liest man: „In a free-enterprise, private-property system, a corporate executive is an employee of the owners of the business. He has direct responsibility to his employers. That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to make as much money as possible while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom.“<sup>16</sup> Interessanterweise zeigt sich Friedman offen für unorthodoxe Aktivitäten, sofern ihnen eine Gewinnorientierung zugrunde liegt. Er schreibt: „[I]t may well be in the long run interest of a corporation that is a major employer in a small community to devote resources to providing amenities to that community or to improving its government. That may make it easier to attract desirable employees, it may reduce the wage bill or lessen losses from pilferage and sabotage or have other worthwhile effects.“<sup>17</sup>

Friedman lässt für Unternehmensmanager nur eine einzige gesellschaftliche Verantwortung zu, und die besteht aus seiner Sicht darin, den Wert des ihnen anvertrauten Vermögens zu steigern. Andere Auffassungen von gesellschaftlicher Verantwortung laufen Friedman zufolge darauf hinaus, dass Manager gegen ihre Treuepflicht verstoßen, weil sie das Geld der Unternehmenseigner zweckentfremden. Hierzu liest man: „What does it mean to say that the corporate executive has a »social responsibility« in his capacity as businessman? If this statement is not pure rhetoric, it must mean that he is to act in some way that is not in the interest of his employers. For example, that he is to refrain from increasing the price of the product in order to contribute to the social objective of preventing inflation, even though a price increase would be in the best interests of the corporation. Or that he is to make expenditures on reducing pollution beyond the amount that is in the best interests of the corporation or that is required by law in order to contribute to the social objective of improving the environment. Or that, at the expense of corporate profits, he is to hire »hardcore« unemployed instead of better qualified available

<sup>14</sup> Friedman (1962; S. 134).

<sup>15</sup> Friedman (1962; S. 133).

<sup>16</sup> Friedman (1970, 2007; p. 173 f.).

<sup>17</sup> Friedman (1970, 2007; p. 177).

workmen to contribute to the social objective of reducing poverty.“<sup>18</sup> Friedman stuft solche Formen gesellschaftlicher Verantwortung als Veruntreuung ein, aber interessanterweise nicht nur als Veruntreuung des Vermögens der Unternehmenseigner, sondern auch als Verletzung der Treuepflicht gegenüber Mitarbeitern und Kunden. Seiner Ansicht nach sollten Manager – im Namen der Moral – allenfalls ihr eigenes Geld, keinesfalls jedoch das Geld anderer Leute ausgeben. Im Hinblick auf die gerade aufgeführten Beispiele formuliert Friedman folgende Einschätzung: „In each of these cases, the corporate executive would be spending someone else’s money for a general social interest. Insofar as his actions in accord with his »social responsibility« reduce returns to stockholders, he is spending their money. Insofar as his actions raise the price to customers, he is spending the customers’ money. Insofar as his actions lower the wages of some employees, he is spending their money.“<sup>19</sup> Friedman greift hier die ökonomische Vorstellung auf, dass im langfristigen Gleichgewicht ein Nullgewinn erwirtschaftet wird, so dass denotwendig mindestens einer der Wertschöpfungspartner – seien es die Eigentümer von Arbeit oder Kapital, seien es die Kunden – ungefragt die Rechnung zahlen muss, wenn Manager von einer strikten Gewinnorientierung abweichen, die für Friedman einer – von den Akteuren intendierten oder nicht-intendierten – Gemeinwohlorientierung gleichkommt.

Friedmans These, die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmensmanager bestehe darin, Gewinne zu erwirtschaften, hat einen Großteil der Literatur über Business Ethics dazu inspiriert, gegen diese Auffassung anzuschreiben. Als Reaktion auf diese Literatur hat Michael Jensen 2002 einen Aufsatz verfasst, in dem er das Pro-Argument noch einmal bekräftigt. Fünf Punkte sind von besonderem Interesse.

- Jensen nimmt genau wie Friedman eine Manager-Perspektive ein. Seine normative These lautet: „[I]n implementing organizational change, managers must have a criterion for deciding what is better, and better should be measured by the increase in long-term market value of the firm.“<sup>20</sup> Er argumentiert folglich zugunsten einer unternehmerischen Gewinnorientierung, die auf einen langen Zeithorizont berechnet ist.
- Jensen leitet aus dieser Gewinnorientierung einen Marginalkalkül her, der als Entscheidungsheuristik ein klares Kriterium formuliert, wie Unternehmen ihre Wertschöpfungsnetzwerke – insbesondere ihre Beziehungen zu Wertschöpfungspartnern – managen sollten: „Maximizing the total market value of the firm ... will resolve the tradeoff problem among multiple constituencies. It tells the firm to spend an additional dollar of resources to satisfy the desires of each constituency as long as that constituency values the result at more than a dollar.“<sup>21</sup> Übersetzt in Abbildung 1 bedeutet das, dass von einem gewinnorientierten Unternehmen (management) erwartet wird, sich entlang der Marginal Profit Line ( $MPL_1$ ) von Punkt A nach Punkt C zu bewegen, und zwar im Hinblick auf jede denkbare Dimension moralisch erwünschter Aktivitäten (MDA). Jensen verbindet dies mit folgender Klarstellung: „[W]e cannot maximize the long-term market value of an organization if we ignore or mistreat any important constituency. We cannot create value without good relations with customers, employees, financial backers, suppliers, regulators, communities, and so on.“<sup>22</sup>

<sup>18</sup> Friedman (1970, 2007; p. 174).

<sup>19</sup> Friedman (1970, 2007; p. 174).

<sup>20</sup> Jensen (2002; p. 236).

<sup>21</sup> Jensen (2002; p. 239).

<sup>22</sup> Jensen (2002; p. 246).

- Zur Begründung seiner normativen These stellt sich Jensen in die auf Adam Smith zurückgehende Tradition, die unternehmerische Gewinnorientierung mit dem Argument zu rechtfertigen, dass sie – unter bestimmten Bedingungen – gesellschaftlich vorteilhafte Folgen zeitigt: „200 year’s worth of work in economics and finance indicate that social welfare is maximized when all firms in an economy maximize total firm value. The intuition behind this criterion is simply that (social) value is created when a firm produces an output or set of outputs that are valued by its customers at more than the value of the inputs it consumes (as valued by their suppliers) in such production. Firm value is simply the long-term market value of this stream of benefits.“<sup>23</sup>
- Jensen stellt explizit klar, dass diese Bedingungen in der Realität nicht immer erfüllt sind: „When monopolies or externalities exist, the value-maximizing criterion does not maximize social welfare. By externalities I mean situations in which the decision-maker does not bear the full cost or benefit consequences of his or her choices, water and air pollution are classic examples. But the solution to these problems lies not in telling firms to maximize something else, but in defining and assigning the alienable decision rights necessary to eliminate the externalities.“<sup>24</sup>
- Bereits Adam Smith wusste, dass klare Eigentumsrechte und Wettbewerb nötig sind, um Märkte gut funktionieren zu lassen. Doch während Milton Friedman die Verantwortung für geeignete Rahmenbedingungen allen Bürgern zuweist, sieht Jensen hier den Staat in der Pflicht – und ausdrücklich *nicht* die Unternehmen: „Resolving externality and monopoly problems is the legitimate domain of the government in its rule-setting function. Those who care about resolving monopoly and externality issues will not succeed if they look to firms to resolve these issues voluntarily. Firms that try to do so ... will be eliminated by competitors who choose not to be so civic minded“<sup>25</sup>.

(2) Genau an dieser Stelle setzen Argumente an, die sich – unter prinzipieller Anerkennung einer marktwirtschaftlichen Ordnung – normativ gegen die Auffassung aussprechen, dass Unternehmen ihrem Wertschöpfungs-Verhalten eine konsequente Gewinnorientierung zugrunde legen sollen. Die Contra-Argumente verteilen sich auf drei Literaturen, die zwar thematisch distinkt sind, jedoch immer wieder das gleiche Strukturmuster hervorbringen, ganz unabhängig davon, ob (a) die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen thematisiert wird oder (b) der Ansatz eines Stakeholdermanagements oder (c) Nachhaltigkeitsmanagements. Das Strukturmuster besteht darin, mit Tradeoffs konfrontiert zu werden, die das Grundlagenproblem aufwerfen, wie die unternehmerische Gewinnorientierung gegen Desiderata gesellschaftlicher Verantwortung oder gegen die Interessen der Stakeholder oder gegen das Anliegen der Nachhaltigkeit ins Verhältnis zu setzen und gegebenenfalls auszubalancieren ist. Ich will dies jeweils anhand eines prominenten Vertreters der jeweiligen Literaturen exemplarisch belegen und vertiefe die Analyse dann anhand (d) einer kritischen Diskussion des Vorschlags, zwischen einem „business case of sustainability“ und einem „business case for sustainability“ zu unterscheiden.

(a) Zur Debatte über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Carroll (1991) entwickelt die Idee, dass sich vier Verantwortungen unterscheiden lassen, die als Pyramide angeordnet werden können. Hierzu liest man: „[T]he total corporate social responsibility of business entails the simultaneous fulfillment of the firm's economic, legal,

---

<sup>23</sup> Jensen (2002; p. 239).

<sup>24</sup> Jensen (2002; p. 239).

<sup>25</sup> Jensen (2002; p. 246).

ethical, and philanthropic responsibilities. Stated in more pragmatic and managerial terms, the CSR firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical, and be a good corporate citizen.<sup>26</sup> Ferner unterscheidet Carroll zwischen unmoralischen, amoralischen und moralischen Manager-Typen. Letztere sind sensibel für alle vier Verantwortungsbereiche: „Moral managers want to be profitable, but only within the confines of sound legal and ethical precepts, such as fairness, justice, and due process. ... When ethical dilemmas arise, moral managers assume a leadership position for their companies and industries.“<sup>27</sup> – Im historischen Rückblick formuliert Carroll folgende Einschätzung: „As companies seek to adequately perform with respect to their economic, legal, ethical and philanthropic responsibilities, tensions and trade-offs inevitably arise. How companies decide to balance these various responsibilities goes a long way towards defining their CSR orientation and reputation.“<sup>28</sup> Gleichzeitig macht Carroll klar, dass er sich mit der durch Tradeoffs nahegelegten Logik des Entweder-Oder nicht abfinden will. Hierzu liest man: „The traditional thought is that resources spent for legal, ethical and philanthropic purposes might necessarily detract from profitability. But, according to the »business case« for CSR, this is not a valid assumption or conclusion. For some time it has been the emerging view that social activity can and does lead to economic rewards and that business should attempt to create such a favorable situation“<sup>29</sup>.

(b) Zur Debatte über Stakeholdermanagement: Freeman (1984) unterbreitet den Vorschlag, die strategische Unternehmensführung durch Manager auf ein Beziehungsmanagement umzustellen, das ganz gezielt auf die wichtigsten Wertschöpfungspartner (= stakeholder) ausgerichtet ist: „Simply put, a stakeholder is any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a corporation's purpose. Stakeholders include employees, customers, suppliers, stockholders, banks, environmentalists, government and other groups who can help or hurt the corporation. The stakeholder concept provides a new way of thinking about strategic management – that is, how a corporation can and should set and implement direction. By paying attention to strategic management, executives can begin to put their corporations ... on the road to success.“<sup>30</sup> – Im historischen Rückblick distanziert sich Freeman (2008) von einigen (Fehl-)Deutungen des Stakeholder-Ansatzes. Insbesondere wendet er sich gegen die Vorstellung, es gehe darum, den Interessen von Anspruchsgruppen zu Lasten der Interessen von Unternehmenseignern ein stärkeres Gewicht oder gar einen Vorrang einzuräumen. Er will Tradeoffs nicht anders ausbalancieren, sondern vermeiden bzw. überwinden. Hierzu trifft er zwei wichtige Klarstellungen. Die erste bezieht sich auf das Erkenntnisinteresse des Stakeholderansatzes: „Stakeholder theory, in my view, is not about markets and how they work (at least first and foremost not about that). It's not a theory of the firm. Rather it is a very simple idea about how people create value for each other. It's a theory about what good management is.“<sup>31</sup> Die zweite bezieht sich auf seine Kritik an Milton Friedman, mit dem er sich sehr weitgehend in Übereinstimmung sieht, auch wenn die Sekundärliteratur dies oft ganz anders einschätzt: „Friedman thinks that if you want to maximize profits you should try to maximize profits. And I believe ... that as Aristotle and Mill have suggested, profit may be one of those things for which that simply doesn't work. If a business tries

---

<sup>26</sup> Carroll (1991; p. 43).

<sup>27</sup> Carroll (1991; p. 45).

<sup>28</sup> Carroll (2016; p. 5).

<sup>29</sup> Carroll (2016; p. 6).

<sup>30</sup> Freeman (1984; p. vi).

<sup>31</sup> Freeman (2008; p. 166).

to maximize profits, in fact, profits don't get maximized, at least in the real world. The reason may be clear: tradeoffs are made in favor of financiers, and the tradeoffs are false ones due to complexity, uncertainty and bounded rationality."<sup>32</sup> Und zur Erläuterung dieser Kritik liest man: „Profits and purpose are two different ideas, and collapsing them is like concluding from the fact that I need red blood cells to live, that the purpose of my life is to make red blood cells.“<sup>33</sup> Diese Argumentationslinie fortsetzend, schreiben Freeman et al. (2020): „The real issue is not shareholder versus stakeholder, but a narrow/reductionist versus broad/holistic perspective on business. It is the difference between a value chain (linear and singularly focused on financial value) and a value network (which includes the importance of shared purpose and values). A value chain has one end point and one desired outcome for one stakeholder, the shareholder; all other players in the system are a means to that ultimate end. In an interconnected and interdependent system, each stakeholder must be a means and an end. Each contributes to collective flourishing and each must also benefit for the system to continue flourishing.“<sup>34</sup> Freeman wendet sich also gegen die Gewinnorientierung in dem ganz spezifischen Sinn, dass er sie als Management-Heuristik für ungeeignet hält, Wertschöpfungsprozesse bestmöglich anzuleiten. Als überlegene Alternative setzt er auf ein Mindset, das die Wertschöpfungspartner mit Würde und Respekt behandelt – und sich gerade dadurch bezahlt macht.

(c) Zur Debatte über Nachhaltigkeitsmanagement: Unter dem programmatischen Titel „Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development“ formuliert John Elkington als Ausgangspunkt seiner Überlegungen, dass Unternehmen nicht als Problem, sondern als Teil der Lösung anzusehen sind: „In contrast to the anti-industry, anti-profit, and anti-growth orientation of much early environmentalism, it has become increasingly clear that business must play a central role in achieving the goals of sustainable development strategies.“<sup>35</sup> Mit dieser Stoßrichtung entwickelt er das Nachhaltigkeits-Konzept einer „Triple Bottom Line“ (TBL). – Im historischen Rückblick schreibt er hierzu: „[T]he triple bottom line is a sustainability framework that examines a company's social, environment, and economic impact.“<sup>36</sup> Die zugrunde liegende Idee bestand darin, in allen drei Dimensionen Fortschritt zu erzeugen. Zu diesem Verständnis von Win-Win-Win-Strategien heißt es erläuternd: „[P]roper use of the TBL involves, at minimum, progress on two dimensions while the third remains unaffected.“<sup>37</sup> Und dann fügt er (selbst-)kritisch hinzu: „[T]he TBL wasn't designed to be just an accounting tool. It was supposed to provoke deeper thinking about capitalism and its future, but many early adopters understood the concept as a balancing act, adopting a trade-off mentality.“<sup>38</sup> Und weiter heißt es: „TBL's stated goal from the outset was *system change*— pushing toward the transformation of capitalism. It was never supposed to be just an accounting system. It was originally intended as a genetic code, a triple helix of change for tomorrow's capitalism, with a focus was on breakthrough change, disruption, asymmetric growth (with unsustainable sectors actively sidelined), and the scaling of next-generation market solutions.“<sup>39</sup> Diese ursprüngliche Intention aufnehmend, for-

---

<sup>32</sup> Freeman (2008; p. 166).

<sup>33</sup> Freeman (2008; p. 166).

<sup>34</sup> Freeman et al. (2020; p. 217).

<sup>35</sup> Elkington (1994; p. 91).

<sup>36</sup> Elkington (2018; paragraph 4).

<sup>37</sup> Elkington (2018; paragraph 14).

<sup>38</sup> Elkington (2018; paragraph 8).

<sup>39</sup> Elkington (2018; paragraph 13, emphasis in original).

muliert er als Zukunftsvision: „[W]e need a new wave of TBL innovation and deployment.“<sup>40</sup> Hierbei will Elkington sein TBL-Konzept als Management-Heuristik verstanden wissen, als „a triple helix for value creation, a genetic code for tomorrow’s capitalism, spurring the regeneration of our economies, societies, and biosphere.“<sup>41</sup>

(d) Für eine vertiefte Analyse des Strukturproblems, wie mit Tradeoffs umzugehen ist, wende ich mich nun dem Vorschlag von Schaltegger und Burrit (2018) zu. Hierfür ist es zweckmäßig, die bisher benutzte Graphik weiter zu differenzieren.

In Abbildung 2 sind an der Ordinate Euro abgetragen, an der Abszisse moralisch erwünschte Aktivitäten (Morally Desired Activities, MDA). Im oberen Teil der Graphik sind Gewinnlinien (Profit Lines, PL) eingezeichnet, im unteren Teil Grenzgewinnlinien (Marginal Profit Lines, MPL). Die Gewinnlinien haben die Form eines umgekehrten U. Die Grenzgewinnlinien entsprechen der ersten Ableitung und nehmen die Form einer negativ geneigten Gerade an, die die Abszisse genau dort schneidet, wo die zugehörige Gewinnlinie ihr Maximum aufweist.

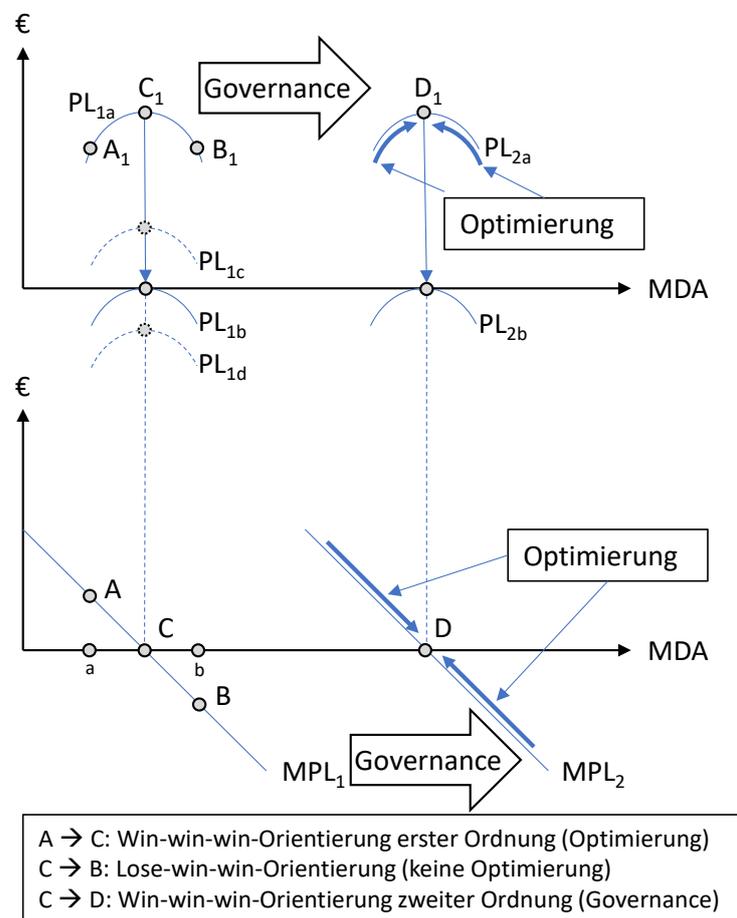


Abbildung 2: Gewinn und Grenzgewinn, Optimierung versus Governance – eigene Darstellung

Im oberen Teil der Graphik verweist der Pfeil von PL<sub>1a</sub> zu PL<sub>1b</sub> darauf, dass positive Pioniergewinne im Zeitablauf durch Wettbewerb abschmelzen. Gewinne (im volkswirtschaftlichen Sinn) sind unter Konkurrenzbedingungen grundsätzlich transitorischer Na-

<sup>40</sup> Elkington (2018; paragraph 16).

<sup>41</sup> Elkington (2018; paragraph 17).

tur. Deshalb ist  $PL_{1b}$  gewissermaßen das Gravitationszentrum im langfristigen Gleichgewicht. Kurzfristige Fluktuationen in der Gewinnzone ( $PL_{1c}$ ) bzw. in der Verlustzone ( $PL_{1d}$ ) sind möglich. Aber das langfristige Gleichgewicht ist durch Nullgewinn gekennzeichnet. Dies entspricht dem Maximum von  $PL_{1b}$  und zugleich Punkt C auf der Grenzgewinnlinie  $MPL_1$ .

So weit die statische Betrachtung. Dynamisch muss man auch Innovationen berücksichtigen. Graphisch wird dies dadurch repräsentiert, dass Gewinnlinie und Grenzgewinnlinie durch Governance nach rechts verschoben werden können.

Der Beitrag von Schaltegger und Burrit (2018) zeichnet sich dadurch aus, dass er Elemente aus den bereits diskutierten drei Spezialliteraturen zusammenführt: die Idee der Verantwortung für die gesellschaftlichen Auswirkungen unternehmerischen Verhaltens; die Idee eines Managements von Beziehungsnetzwerken mit Wertschöpfungspartnern; und die Idee einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung in den Dimensionen Wirtschaft, Soziales und Umwelt. Der Zentralbegriff zur Integration dieser drei Literaturen – gleichsam der fokale Punkt zur Zusammenführung dieser drei Perspektiven – ist die Idee eines „business case“. Schaltegger und Burrit (2018) treffen hierzu mehrere Unterscheidungen. Zum einen unterscheiden sie zwischen einem engen und einem weiten Begriffsverständnis. Und ferner unterscheiden sie zwischen einem „business case of sustainability“ und einem „business case for sustainability“.

Die erste Unterscheidung lässt sich anhand von Abbildung 2 illustrieren. Schaltegger und Burrit nehmen an, dass sich ein Unternehmen in Punkt  $A_1$  auf der Gewinnlinie  $PL_1$  befindet. Die Bewegung von  $A_1$  zu  $C_1$  entspricht einem „business case“ im engeren Sinne – und damit der Mainstream-Interpretation, die sie wie folgt kennzeichnen: „[A] business case is created through sustainability if voluntary social and environmental activities increase economic performance, thus creating movements to the upper right of point [ $A_1$ ] and towards point [ $C_1$ ].“<sup>42</sup> Die Alternativauffassung hierzu – also einen „business case“ im weiteren Sinne – kennzeichnen sie wie folgt: „If further business benefits are considered to be part of a business case, then shifts to the right and upward shifts to the right constitute additional business cases, too. In this case, and if no trade-offs between social, environmental and economic improvements are accepted compared to the initial position [ $A_1$ ], then the whole area below [ $A_1$ - $C_1$ - $B_1$ ] is available for creating business cases.“<sup>43</sup> Die zugrunde liegende Idee besteht darin, das Gewinnniveau von  $A_1$  als Anspruchsniveau zu definieren und sich dann im Diagramm möglichst weit nach rechts zu bewegen, also gewissermaßen MDA-Maximierung unter der Nebenbedingung eines vorgegebenen (positiven) Gewinnniveaus zu betreiben. Ganz in diesem Sinne charakterisieren Schaltegger und Synnestvedt (2002) den Abschnitt [ $A_1$ - $C_1$ - $B_1$ ] auf der  $PL_1$ -Linie als Verbindungslinie von „no-regret-solutions“. Im Hinblick auf den unteren Teil von Abbildung 2 würde dies bedeuten, Punkt B genau so zu wählen, dass die Fläche AaC der Fläche CbB entspricht.

Interessanterweise sprechen sich – wie schon Schaltegger und Synnestvedt (2002), so auch – Schaltegger und Burrit (2018) *nicht* dafür aus, das Management-Verhalten an dem weiten Verständnis eines „business case“ auszurichten. Stattdessen befürworten sie eine Dynamisierung, d.h. eine Management-Heuristik, die einerseits den Optimalpunkt  $C_1$  wählt und sich andererseits aktiv darum bemüht, die Profitlinie durch Innovation nach

<sup>42</sup> Schaltegger and Burrit (2018; p. 249).

<sup>43</sup> Schaltegger and Burrit (2018; p. 249).

rechts zu verschieben. Sie bezeichnen diese Heuristik als „business case for sustainability“ und unterscheiden sie von eher kurzfristig und reaktiv ausgerichteten Management-Orientierungen, die sie als „business case of sustainability“ labeln.

Abschließend sei hier ein Beleg dafür angeführt, dass in der Literatur von manchen Autoren durchaus explizit eine Vorstellung vertreten wird, die darauf hinausläuft, in Abbildung 2 den Punkt B zu wählen, also normativ zu fordern, dass Unternehmen um einer verbesserten Nachhaltigkeit willen Gewinneinbußen in Kauf nehmen. So liest man beispielsweise bei Hahn et al. (2010) folgendes Plädoyer: „Rather than embarking on the eternal quest for win-win solutions, future research should develop tools to assess and evaluate trade-off situations in corporate sustainability in order to identify strategies that yield substantial corporate contributions to sustainable development – even if these include trade-offs. ... [W]e are convinced that truly proactive corporate sustainability strategies are those strategies that do not shy away from taking into account conflicts, but rather accept trade-offs for the sake of substantial sustainability gains at the societal level.“<sup>44</sup>

(3) Ich zeichne nun den weiteren Verlauf der Debatte nach und rekonstruiere, wie die Positionen pro und contra unternehmerischer Gewinnorientierung jeweils aufeinander reagiert haben.

Gegen das normative Postulat, von unternehmerischer Gewinnorientierung abweichen zu sollen, sind in der Literatur mehrere Argumente entwickelt worden, die letztlich den Gedanken ausbuchstabieren, dass dies nicht systemkonform wäre und deshalb innerhalb einer Marktwirtschaft gravierende Funktionsstörungen hervorrufen würde. Ich will hier einige dieser Argumente enumerativ auflisten.

- Das aus der Diskussion um Kapitalismus versus Sozialismus (im Sinne einer zentralen Wirtschaftsplanung) stammende Argument, dass ohne Preise keine rationale Wirtschaftsrechnung möglich wäre (Mises) und dass es an aussagekräftigen Informationssignalen fehlen würde (Hayek), um Knappheit wirksam zu mindern, findet in den hier thematisch einschlägigen Debatten seinen Niederschlag in dem Argument, dass ohne eine konsequente Gewinnorientierung selbst wohlmeinende Manager nicht in der Lage wären, das Unternehmenshandeln sinnvoll zu steuern.
- Das aus der Public-Choice-Diskussion stammende Argument, dass Politiker und Bürokraten eigennützig sind und deshalb im Sinne der Prinzipale als Agenten (mit Hilfe von Verfassungsregeln sowie insbesondere durch Wettbewerbsanreize) diszipliniert werden müssen, findet in den hier thematisch einschlägigen Debatten seinen Niederschlag in dem Argument, dass es innerhalb der Unternehmen zu gravierenden Willkürspielräumen und mithin Fehlanreizen käme, wenn man die Manager nicht länger daran messen (und danach belohnen) wollte, inwiefern sie zur Gewinnerzielung beigetragen haben.

Diese beiden Argumente finden sich mustergültig formuliert bei Jensen (2008): „Managers would have no way to know how to best benefit society ... [M]anagers would be unmonitored and unaccountable for their behavior“<sup>45</sup>. Zudem wird hier besonders klar formuliert, dass die ökonomische Rechtfertigung der Gewinnorientierung nicht einer Privilegierung der Unternehmenseigentümer das Wort redet, sondern aus dem Kalkül heraus erfolgt, wie sich das Gemeinwohl am besten fördern lässt: „If we were able to set the rules

<sup>44</sup> Hahn et al. (2010; p. 226).

<sup>45</sup> Jensen (2008; p. 168).

of the game for the system we're designing, what sorts of behavior would we want corporations in our system to engage in? My answer is that we want our corporations to behave so as to maximize the total long run value of the firm."<sup>46</sup>

- Ein weiteres Argument wurde maßgeblich von John Boatright (1999) ausformuliert. Er weist darauf hin, dass es für die Karriereinteressen von Managern eine schwere Hypothek sein kann, wenn sie in ihrer Ausbildung darauf eingeschworen werden, von einer strikten Gewinnerorientierung abzulassen – und sich dann in der beruflichen Praxis mit harten negativen Sanktionen konfrontiert sehen. Unter dem programmatischen Titel „Does Business Ethics Rest on a Mistake?“ stellt er in Frage, ob das Pädagogik-Konzept eines „Moral Manager Models“ nicht besser ersetzt werden müsste durch das Konzept eines „Moral Market Models“. Hierzu liest man: „The Moral Manager Model places the responsibility on the leaders of business organizations and seeks to influence their discretionary decision-making authority. The model I propose—let's call it the Moral Market Model—would place responsibility on all of us to improve the business system. That is, to create more efficient markets and more effective regulation.“<sup>47</sup> Das von Boatright für obsolete gehaltene Pädagogikkonzept setzt auf eine individuelle ethische Aufrüstung der (angehenden) Manager; das von ihm präferierte Konzept hingegen auf ihre institutionenethische Aufklärung – und zwar aus der nüchternen Einschätzung heraus, dass nur das „Moral Market Model“ systemkonform und anreizkompatibel ist. Hierzu liest man: „[I]f the Moral Manager Model describes the aim of business ethics, then we are fighting a losing battle.“<sup>48</sup>

Umgekehrt ist es so, dass ein wichtiges Argument gegen Gewinnerorientierung mittlerweile allgemeine Anerkennung findet. Das Paradigma der Gewinnerorientierung – und insbesondere die Modellannahme einer Gewinn*maximierung* – entstammt der ökonomischen Perspektive zur Analyse des *Marktsystems*, entfaltet dort seine Leistungsfähigkeit – und ist eben nur bedingt geeignet, Manager und Mitarbeiter (sowie alle anderen Stakeholder) zu motivieren, zum Unternehmenserfolg beizutragen.

- Diese Einsicht findet sich mit besonderer Deutlichkeit formuliert bei Jensen (2002): „[C]ommunication with, and motivation of, an organization's managers, employees, and partners is extremely difficult. What this means in practice is that if we tell all participants in an organization that its sole purpose is to maximize value, we would not get maximum value for the organization. Value maximization is not a vision or a strategy or even a purpose, it is the scorecard for the organization. ... There is a serious semantic issue here. ... We can learn from the stakeholder theorists how to lead managers and participants in an organization to think more generally and creatively about how the organization's policies treat all important constituencies of the firm. This includes not just financial markets, but employees, customers, suppliers, the community in which the organization exists, and so on.“<sup>49</sup>
- Es ist eben diese Einsicht, die Freeman (2008) im Blick hat, wenn er auf seine zahlreichen Gemeinsamkeiten und Übereinstimmungen mit Milton Friedman hinweist und dann – wie bereits zitiert – den entscheidenden Unterschied nicht als

---

<sup>46</sup> Jensen (2008; p. 167).

<sup>47</sup> Boatright (1999; p. 586).

<sup>48</sup> Boatright (1999; p. 585).

<sup>49</sup> Jensen (2002; p. 245).

ideologische Differenz, sondern als perspektivische Differenz markiert. In die gleiche Richtung weist seine Kritik an bestimmten Literatursträngen zur Stakeholder-Theorie. Hierzu liest man: „The more I read about what has come to be called stakeholder theory, perhaps the more embarrassed I get for having had some minor role in its beginning.... As a pragmatist, I tire of the debate between what's normative, what's descriptive, and what's instrumental. It really leads nowhere for lots of good reasons. As a Deweyan, I tire of the debate between what really is the purpose of a firm—in other words, what are the means and what are the ends. Dewey showed us many years ago that means have a way of becoming ends which subsequently have a way of generating new means. That's a more interesting way to think about stakeholder theory. As a capitalist and a diehard libertarian who believes in human freedom and hope, and community solidarity, as two sides of the same coin, I tire of these debates that don't do much to create value. ... [W]e would have a more useful ethics if we built into our normative ideals the need to understand how we create value and trade.“<sup>50</sup>

Andererseits ist nicht zu übersehen, dass die Vertreter der Pro-Argumentation ihren Kritikern in einem wichtigen Punkt wenig entgegenzusetzen haben. Die Pro-Argumentation beruht im Wesentlichen auf der Überlegung, dass sich das gewinnorientierte Unternehmensverhalten unter Wettbewerbsbedingungen zum Gemeinwohl aggregiert. Hiergegen wenden Vertreter der Contra-Argumentation völlig zu recht ein, dass der Status quo aufgrund zahlreicher negativer Externalitäten große Gemeinwohldefizite aufweist. Und wenn Vertreter der Pro-Position dann die Verantwortung für bessere Rahmenbedingungen wie Jensen dem Staat oder wie Friedman der Gesamtheit aller Bürger zuweisen, zeigen sich die Vertreter der Contra-Position damit ausgesprochen unzufrieden. Sie wollen die Frage zumindest offenhalten, die die Vertreter der Pro-Position zumeist sehr schnell mit nein beantworten, die Frage nämlich, ob es im System einer wettbewerblich verfassten Marktwirtschaft möglich ist, dass Unternehmen aktive und konstruktive Beiträge dazu leisten können, gesellschaftliche Missstände zu beheben, die auf Ordnungsdefizite und dadurch ausgelöste Externalitäten zurückzuführen sind.

Damit komme ich nun zur ordonomischen Sicht der Dinge.

### *III. Ein Blick auf die ordonomische Unternehmensethik*

Nimmt man die Perspektive des ordonomischen Forschungsprogramms ein, dann ist die hier rekonstruierte Debatte vor allem dadurch gekennzeichnet, dass die Vertreter der (vermeintlich) widerstreitenden Positionen vornehmlich aneinander vorbei geredet haben.<sup>51</sup>

Die Debatte war über weite Strecken auf die Frage verengt, wie sich (die Manager von) Unternehmen in etwaigen Tradeoffs verhalten sollen: ob von ihnen normativ erwartet werden kann, dass sie der klassischen Vorstellung von Gewinnmaximierung gehorchen oder dass sie stattdessen auf maximale Gewinne verzichten, um gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen bzw. um Stakeholder-Interessen zu bedienen bzw. um Nachhaltigkeit zu fördern. Im Hinblick auf Abbildung 2 läuft die erste Option darauf hinaus, Punkt C zu wählen, während alternativ die zweite Option darin besteht, Punkt B zu wählen, also zwar nicht bedenkenlos Verluste in Kauf zu nehmen, aber doch einen Teil

<sup>50</sup> Freeman (2008; p. 162 f.).

<sup>51</sup> Vgl. hierzu ausführlich Pies et al. (2021).

der verfügbaren Ressourcen (die Fläche CbB) nicht dafür einzusetzen, den Unternehmenswert zu steigern, sondern stattdessen moralisch erwünschte Aktivitäten zu subventionieren.

Irreführend war diese Debatte insofern, als es den normativen Gegenpositionen zur unternehmerischen Gewinnorientierung von vornherein nie darauf ankam, die marktwirtschaftliche Logik außer Kraft zu setzen, sondern ganz im Gegenteil darauf, die Unternehmen zu befähigen, gemeinwohlschädliche Verhaltensweisen abzustellen und gemeinwohlförderliche Verhaltensweisen stärker zu skalieren. Im Hinblick auf den unteren Teil von Abbildung 2 besteht das normative Anliegen folglich darin, sich im Diagramm nach rechts zu bewegen. Hierfür gibt es jedoch *zwei* Optionen: die erste besteht darin, die MPL-Linie von Punkt C aus in südöstlicher Richtung entlangzuwandern, was unausweichlich eine Abkehr vom Ziel der Gewinnorientierung erfordert; die zweite besteht darin, die MPL-Linie nach rechts zu verschieben, was mit unternehmerischer Gewinnorientierung durchaus kompatibel ist.

Aus ordonomischer Sicht ist die eigentliche Gretchenfrage daher nicht, *ob* Unternehmen Gewinne anstreben *sollen*, sondern vielmehr die, mit welchen Mitteln – also *wie* – Unternehmen Gewinne anstreben *können*. Stellt man *diese* Frage, dann lassen sich mit Hilfe von Abbildung 2 zwei marktkonforme Optionen identifizieren: die erste besteht darin, auf einer gegebenen MPL-Linie von A ausgehend den Punkt C zu wählen; die zweite darin, die MPL-Linie innovativ nach rechts verschieben, also etwa von  $MPL_1$  zu  $MPL_2$ , und dann unter veränderten Bedingungen Punkt D anzustreben. Bei der ersten Option nimmt die Gewinnorientierung die Form einer *Optimierung* an, bei der zweiten Option hingegen die Form von *Governance*, verstanden als eine institutionelle Reform der Rahmenbedingungen für unternehmerische Optimierung. Governance lässt sich üblicherweise nicht im Alleingang bewerkstelligen, sondern nur durch eine konstruktive Zusammenarbeit mit den relevanten Wertschöpfungspartnern, ganz gemäß der bereits zitierten Arbeitsdefinition: „[G]overnance is the means by which to infuse *order*, thereby to mitigate *conflict* and realize *mutual gain*.“<sup>52</sup>

Anders als Elkington bezieht die Ordonomik den Begriff eines Win-Win-Win-Potentials nicht auf die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, sondern stattdessen auf Akteure: das erste „Win“ gilt dem Gewinninteresse des Unternehmens, das zweite „Win“ den Vorteilsinteressen der unmittelbaren Wertschöpfungspartner, mit denen vertragliche Beziehungen unterhalten werden; das dritte „Win“ schließlich den gesellschaftlichen Interessen, die im Diskurs als normative Desiderata thematisiert und hier als Nachhaltigkeitsanliegen bezeichnet werden.

Mit dieser veränderten Terminologie lässt sich die hier rekonstruierte Diskursblockade ebenso wie der ordonomische Vorschlag für eine Vermittlung der (vermeintlich) widerstreitenden Positionen präzise auf den Begriff bringen (vgl. hierzu nochmals Abbildung 2).

- Unter der Annahme perfekter Märkte rekuriert das ökonomische Pro-Argument auf Win-Win-Win-Lösungen erster Ordnung und empfiehlt mithin Punkt C.
- Das Contra-Argument ist motiviert durch die Einsicht, dass unter der Annahme imperfekter Märkte der Status quo (Punkt C) einer Win-Win-Lose-Lösung entspricht.

<sup>52</sup> Williamson (2010; p. 100, emphasis in original).

- Die Einführung der Debatte lief darauf hinaus, angesichts negativer Externalitäten die Gewinnorientierung in Frage zu stellen und damit den Status quo eines Win-Win-Lose zu transformieren zu einem Lose-Win-Win erster Ordnung, das von Unternehmen erkaufte werden soll durch einen Verzicht auf Optimierung (bzw. durch die Optimierung einer nicht ausschließlich auf Gewinnmaximierung fixierten Zielfunktion). Pro und Contra streiten sich dann um die Frage, ob Punkt B angestrebt werden soll.
- Aus ordonomischer Sicht kommt es darauf an, diese Fragestellung zu ändern, weil sie die relevanten Alternativen verfehlt. Akzeptiert wird, dass der Status quo (Punkt C) einer Win-Win-Lose-Lösung entspricht, die durch unternehmerische Optimierung zustande kommt, aber unter Gemeinwohlaspekten sub-optimal ist: Folglich gibt es aus normativer Sicht gute Gründe, ein höheres MDA-Niveau anzustreben. Aber anstatt das Prinzip unternehmerischer Optimierung in Zweifel zu ziehen, wird nun präzise gefragt, wie sich – mittels Governance – die Ausgangsposition eines Win-Win-Lose transformieren lässt zu einem Win-Win-Win zweiter Ordnung, so dass man von C nach D wechseln kann.

Der ordonomische Perspektivwechsel von Vorteilspotentialen *erster* Ordnung zu Vorteilspotentialen *zweiter* Ordnung – und mithin von *Optimierung* zu *Governance* – liegt argumentativ ganz auf der Linie der hier zitierten Protagonisten und ihrer Ko-Autoren. Sowohl Carroll als auch Freeman, Elkington und Schaltegger wollen sich nicht mit der Entweder-Oder-Logik des Tradeoff-Denkens zufriedengeben und sind deshalb auf der Suche nach Management-Konzepten, die Unternehmen befähigen, gesellschaftliche Probleme durch Innovation lösen zu helfen.

Der ordonomische Ansatz zur Unternehmensethik – vgl. Pies et al. (2009) – leistet zu dieser Suche mehrere Beiträge, die hier kurz skizziert werden sollen:

- Der Status quo gesellschaftlicher Missstände ist als Resultat unternehmerischer Optimierung aufzufassen. Das gleiche gilt für den anzustrebenden Zustand einer Verbesserung, also einer Anhebung des MDA-Niveaus. Im Hinblick auf Abbildung 2 bedeutet dies, dass die Punkte C und D als Gleichgewichte zu interpretieren sind. Daraus folgt, dass bloße Appelle im Allgemeinen nicht geeignet sind, Verhaltensänderungen zu bewirken, weil solchen Änderungen die situativen Anreize entgegenstehen. Damit wird die Frage virulent, welche Hürde zwischen diesen beiden Gleichgewichten besteht und wie sich diese Hürde so überwinden lässt, dass dadurch ein Win-Win-Win-Potential wechselseitiger Vorteilsgewährung freigesetzt wird, also buchstäblich Wertschöpfung stattfindet.
- Die Ordonomik beantwortet diese Frage, indem sie den Status quo (Punkt C) als soziales Dilemma modelliert, also als eine Situation strategischen Verhaltens mit einem anreizbedingt ineffizienten Gleichgewicht. Die Überwindung dieses Gleichgewichts erfolgt durch Governance, also durch eine Veränderung der Spielregeln, die im Wertschöpfungsspiel der Wertschöpfungspartner die alten Spielzüge unattraktiver und neue Spielzüge attraktiver macht, so dass sich ein allseits vorteilhafteres Ergebnis einstellt. Der so bewirkte Effizienzzuwachs schöpft Wert.
- Im ordonomischen Verständnis ist Governance nicht nur Kommunikation. Sie besteht vielmehr darin, einseitige oder mehrseitige Commitments zu organisieren, deren Anreizwirkungen neue Verhaltensmuster ermöglichen. *Governance setzt moralische Bindungen als Produktionsfaktor ein*. Wertschöpfung erfolgt dadurch, dass eine Überwindung sozialer Dilemmata organisiert wird.

- Im ordonomischen Verständnis können gewinnorientierte Unternehmen durch Governance Ordnungsverantwortung übernehmen. Hierfür gibt es zwei Varianten, eine marktendogene und eine marktexogene. Marktendogen geht es um die Ausgestaltung expliziter oder impliziter Verträge mit den Partnern des Wertschöpfungsnetzwerks (innerhalb und außerhalb der Firmengrenzen). Marktexogen geht es um politischen Einfluss auf die öffentliche Meinungsbildung und die Gesetzgebung. Hier betätigen sich Unternehmen als juristische Personen, als Gesellschaftsbürger, als Corporate Citizens. Beide Varianten sind ambivalent. Marktendogene Governance kann zur Kartellbildung missbraucht werden, marktexogene Governance zum Rent-Seeking.

Mit dieser ordonomischen Perspektive verbinden sich mehrere Lektionen, auf die hier abschließend aufmerksam gemacht werden soll.

Erstens werden die Begriffe der Invention und Innovation aus dem Bereich der Technik in den Bereich der Organisation verschoben und damit endogenisiert. Technische Neuerung basiert auf Ideen, die (mit Anreizwirkungen!) erzeugt und dann umgesetzt werden müssen. In diesem Sinn basiert jede erfolgreiche technische Neuerung ausnahmslos immer auf erfolgreicher Governance, getreu dem Schumpeter-Motto: „Nicht die Erfindungen haben den Kapitalismus, sondern der Kapitalismus hat sich die nötigen Erfindungen geschaffen.“<sup>53</sup>

Zweitens wird auch die Semantik der Gewinnorientierung neu differenziert: *Gewinnmaximierung* ist ein Optimierungsbegriff, der sich nicht sonderlich gut eignet, gewinnorientierte Governance-Anstrengungen zu organisieren. Man kann es auch so ausdrücken: *Optimierung* bezieht sich auf die Spielzüge in einem gegebenen Spiel; *Governance* auf die Gestaltung der Spielregeln, deren Anreizwirkungen neue Spielzüge vorteilhaft werden lassen: *Gelingende Governance verbessert den Rahmen für Optimierung*. Hier geht es um institutionelle Koordination. Dafür benötigt man Argumente, die andere veranlassen, mitzumachen und zuzustimmen. Eine Semantik der *gemeinsamen Wertschöpfung* ist dafür besser geeignet als eine Semantik der *Gewinnmaximierung*.

Drittens verbinden sich mit der Unterscheidung von Optimierung und Governance gravierende Auswirkungen für ein verändertes Verständnis unternehmerischer Wertschöpfung, mit weitreichenden Implikationen für die Ausbildung von Managern: Unternehmen agieren auf wettbewerblich verfassten Märkten. Aber die beliebten Kriegs- und Sport-Metaphern sind irreführend, weil es beim wirtschaftlichen Wettbewerb nicht darum geht, einen Feind zu besiegen oder einen Gegner niederzuringen bzw. aus dem Ring zu werfen. Im wirtschaftlichen Wettbewerb interagieren die Konkurrenten nur indirekt. Die passendere Analogie ist deshalb die eines Musikwettbewerbs, bei dem verschiedene Bands, Chöre und Orchester um die Gunst eines Publikums werben, das nicht nur nach objektiven Leistungskriterien entscheidet, sondern auch subjektive Geschmacksurteile trifft: Wie die Musikantengruppen konkurrieren auch Unternehmen im Markt primär mit den Kooperationsanstrengungen innerhalb ihres von ihnen organisierten Wertschöpfungsnetzwerks, und zwar dadurch, dass optimierte Eigenleistungen einen durch Governance orchestrierten Zusammenklang ergeben. Anders als in vielen Sportarten *entscheidet* das Publikum, wer gewinnt.

Viertens beugt die Ordonomik dem verbreiteten Fehler vor, die Ziel-Mittel-Unterscheidung ontologisch zu verfestigen, anstatt sie perspektivisch flexibel zu handhaben

---

<sup>53</sup> Schumpeter (1911, 2006; p. 479). Ähnlich Romer (1994; p. 12 f., H.i.O.): „*Technological advance comes from things that people do. ... The aggregate rate of discovery is ... determined by things that people do.*“

und für Lernprozesse offenzuhalten. Die Gewinnorientierung ist für die Unternehmens-eigner ein Mittel zur Erreichung persönlicher Ziele, aber für die Unternehmensorganisa-tion ein Ziel, auf das alle Wertschöpfungsaktivitäten auszurichten sind. Zu dieser Wert-schöpfung (und mithin zur Gewinnorientierung des Unternehmens) beizutragen, ist aus Sicht sämtlicher Wertschöpfungspartner kein genuines Ziel, sondern allenfalls Mittel zum Zweck. Ähnlich ist es für die Bürger der Gesellschaft: Sie haben kein genuines Interesse an Unternehmensgewinnen, sondern allenfalls ein abgeleitetes Interesse, und dies inso-fern, als die unternehmerische Gewinnorientierung – besser als die derzeit bekannten und bislang ausprobierten Alternativen – dafür eingespannt werden kann, marktliche Konkur-renz in den Dienst gesellschaftlicher Kooperation treten zu lassen: Die Kooperationsan-strengungen, durch die Unternehmen miteinander konkurrieren, dienen einer Wertschöp-fung, die letztlich allen Bürgern in Form steigender Lebensstandards zugute kommt.<sup>54</sup> – Man kann dies auch so ausdrücken: Gesellschaftlich besteht ein Interesse an unternehme-rischer Gewinnorientierung, um diese mittels Wettbewerb so zu kanalisieren, dass einer-seits eine Tendenz zur Produktionseffizienz (und mithin zu Nullgewinnen) ausgelöst wird und andererseits eine Tendenz zur Innovationsdynamik (und mithin zu transitorischen Pioniergewinnen, die durch Imitationswettbewerb wieder erodieren, d.h. diffundieren).

Fünftens erlaubt die Ordonomik, eine oft vernachlässigte Traditionslinie zu aktuali-sieren. Bereits Adam Smith hatte in sein marktwirtschaftliches Plädoyer eine Warnung vor marktendogener Kartellbildung eingearbeitet: „People of the same trade seldom meet together, even for merriment and diversion, but the conversation ends in a conspiracy against the publick, or in some contrivance to raise prices.“<sup>55</sup> Mit einem ähnlichen Realit-ätssinn, aber ebenfalls nicht ohne Hoffnung warnte John Maurice Clark in seinem klas-sischen Artikel über Unternehmensverantwortung zu Beginn des 20. Jahrhunderts vor markt-exogenem Rent-Seeking und obstruktivem Verhalten: „Perhaps in some future cen-tury we may ... venture to ask business men’s advice on proposed laws for the prevention of unfair competition without the uneasy feeling that their only purpose in giving of their wisdom is to make the laws ineffective and keep things as they are.“<sup>56</sup> Vielleicht müssen wir nicht noch weitere hundert Jahre warten, wenn wir gezielt daran arbeiten, Corporate Citizenship zu kultivieren. Das Stichwort hierzu lautet: „New Governance“.<sup>57</sup> Man kann es auch so sagen: Tendenzen zu marktendogenem oder markt-exogenem Fehlverhalten sind nicht aus ideologischen Gründen zu leugnen oder auszuschlachten, sie sind auch nicht fatalistisch hinzunehmen, sondern sie sind zu interpretieren als eine ordnungspoli-tische Gestaltungsaufgabe, zu deren Bewältigung die Unternehmen selbst durchaus kon-struktive Beiträge zu leisten vermögen, indem sie – unter der kritischen Aufsicht einer plural verfassten Öffentlichkeit allein oder kollektiv oder in Zusammenarbeit mit zivilge-sellschaftlichen Partnern und staatlichen Akteuren – Ordnungsverantwortung überneh-men.

Sechstens ist es möglich, auf ordonomischer Grundlage die Diskussion um Corporate Governance und Unternehmenskultur mit kontra-intuitiven Einsichten zu bereichern. Am

---

<sup>54</sup> Bereits bei Ludwig Erhard (1957; S. 9, H.i.O.): liest man: „*»Wohlstand für alle« und »Wohlstand durch Wettbewerb« gehören untrennbar zusammen*; das erste Postulat kennzeichnet das Ziel, das zweite den Weg, der zu diesem Ziel führt.“

<sup>55</sup> Vgl. Smith (1976; Book I, Chapter X, Part 2, Paragraph 27, p. 200).

<sup>56</sup> Vgl. Clark (1916; p. 227). Zur zeitgenössischen Clark-Interpretation aus ordonomischer Sicht vgl. Pies (2017).

<sup>57</sup> Vgl. Pies and Koslowski (2011).

Beispiel: Innovationen sind riskant. Deshalb läuft das gesellschaftliche Interesse an Innovationen darauf hinaus, Unternehmen zu befähigen – sie aktiv zu ermutigen und institutionell zu unterstützen –, ihre internen Prinzipal-Agenten-Probleme so zu regulieren, dass mehr produktive Risiken eingegangen werden. Das erfordert Managementsysteme, die im Zweifel nicht gratifizieren, dass Entscheidungsträger – vor allem in Teams – auf Nummer Sicher gehen, sondern ganz im Gegenteil fehlerfreundliche Anreize setzen, die die Wagnisbereitschaft gezielt erhöhen, um mehr Risikoproduktivität freizusetzen.<sup>58</sup>

Siebtens kommt es aus ordonomischer Sicht darauf an, nicht nur die Möglichkeiten, sondern auch die Grenzen für eine gesellschaftliche Indienstnahme unternehmerischer Gewinnorientierung auszuloten, damit man nicht Gefahr läuft, einem utopischen Nirwana anzuhängen – und gerade dadurch realistische Chance zu übersehen. Die Tradition der klassischen Ökonomik aufnehmend und fortführend, lassen sich die Grenzen der Optimierung durch marktendogene Governance und die Grenzen der marktendogenen Governance durch marktexogene Governance überwinden.

Die achte Lektion betrifft den Status von Normativität, die von der Theorie in Anspruch genommen wird. Wenn man Unternehmen auffordert, von ihrer Gewinnorientierung abzulassen, dann erfordert das eine starke Normativität im Sinne einer obligatorischen Verpflichtungsargumentation. Wenn man Unternehmen hingegen empfiehlt, nicht nur zu optimieren, sondern auch die Optimierungsbedingungen durch eine gewinnorientierte Governance zu verbessern, dann reichen dafür Klugheitsargumente. Aus ordonomischer Sicht ist es eine Schwäche der Theoriebildung, wenn sie (angesichts mangelnder Anreizkompatibilität) für ihre Empfehlungen auf eine starke Normativität angewiesen ist.

Neuntens ist es wichtig, Einzelfälle nicht rein kasuistisch zu interpretieren, sondern bei der Analyse immer auch eine Systemperspektive einzunehmen, die ganz gezielt darauf ausgerichtet ist, die Konsequenzen zu bedenken, mit denen man zu rechnen hat, wenn sich die Akteure auf interdependenten Märkten zunächst kurzfristig und dann auch langfristig im Gleichgewicht befinden. Das bewahrt einen davor, Empfehlungen abzugeben, die sich wenn überhaupt nur in Ausnahmefällen bewähren können – und die system(at)isch versagen, wenn es um den Regelfall geht.

Die zehnte Lektion ist vielleicht die wichtigste. Sie besteht darin, auf eine gravierende Schiefstellung der an der Debatte um unternehmerische Gewinnorientierung beteiligten Spezialliteraturen aufmerksam zu machen. Einerseits war es ein großer Fortschritt, in diese Debatten die ökonomische Theorie *negativer* Externalitäten einzuarbeiten, wobei es freilich vorteilhaft wäre, sich hierbei stärker an Coase (1960) als an Pigou (1920) zu orientieren, um ihre institutionelle Bedingtheit analytisch zu erfassen. Andererseits jedoch hinkt man stark hinterher, wenn es darum geht, in diese Debatten die ökonomische Theorie *positiver* Externalitäten einzuarbeiten, wofür man sich auf Baumol (2010) sowie auf die von Romer (1990) inspirierte Theorie endogenen Wachstums<sup>59</sup> stützen könnte: Ohne ein klares Verständnis dafür, wie die enorme Diffusion unternehmerischer Wertschöpfungsrenten – vulgo: Pioniergewinne – in modernen Wachstumsökonomien den allgemeinen Lebensstandard anhebt, lässt sich die unternehmerische Gewinnorientierung

<sup>58</sup> Vgl. hierzu Lovallo et al. (2020).

<sup>59</sup> Vgl. hierzu die Kennzeichnung bei Jones (2019; p. 859): „Romer, together with others, rejuvenated the field of economic growth. He developed the theory of endogenous technological change, in which the search for new ideas by profit-maximizing entrepreneurs and researchers is at the heart of economic growth. Underlying this theory, he pinpointed that the nonrivalry of ideas is ultimately responsible for the rise in living standards over time.“

weder angemessen wertschätzen noch zur Verwirklichung moralischer Anliegen angemessen in Dienst nehmen. Man kann es auch so ausdrücken: Das Prinzip unternehmerischer Gewinnorientierung lässt sich gerade in seinem moralischen Stellenwert nur dann angemessen einschätzen, wenn man es im Kontext wettbewerblich verfasster Märkte verortet – also die Unternehmensethik wirtschaftsethisch fundiert – und dabei den Wettbewerb mit Hayek als Entdeckungsverfahren, mit Eucken als Entmachtungsprozess und mit Baumol als Sozialisierungsinstrument interpretiert. Das freilich hat eine lange Tradition, die man nicht in Vergessenheit geraten lassen sollte. Bereits bei Ludwig Erhard nämlich könnte man nachlesen: „Auf dem Wege über den Wettbewerb wird – im besten Sinne des Wortes – *eine Sozialisierung des Fortschritts und des Gewinns* bewirkt und dazu noch das persönliche Leistungsstreben wachgehalten.“<sup>60</sup>

#### *IV. Fazit: Zur Legitimation unternehmerischer Gewinnorientierung*

(1) In der Marktwirtschaft handeln Unternehmen typischerweise gewinnorientiert. Das gilt sowohl für Familienunternehmen wie für Kapitalgesellschaften. Die strukturelle Ursache hierfür liegt im Wettbewerb. Unternehmen konkurrieren miteinander auf Absatzmärkten und auf Beschaffungsmärkten. Die Konkurrenz um Kunden sorgt für Konsumentensouveränität. Die Konkurrenz um Arbeit sorgt für hohe Löhne und attraktive Arbeitsbedingungen. Und die Konkurrenz um Kapital sorgt für das Bemühen, den Vermögenswert des Unternehmens langfristig zu steigern. Die periodische Zunahme des Vermögenswerts nennt man Gewinn. Insofern ist die sog. Gewinnorientierung der Unternehmen ein umgangssprachlicher, nicht ganz präziser (einperiodischer) Ausdruck für das unternehmerische (mehrperiodische) Streben nach langfristiger Vermögenswertsteigerung, das seinerseits auf die Disziplinierungswirkung wettbewerblich verfasster Kapitalmärkte zurückzuführen ist: Gewinnorientierung folgt aus dem marktwirtschaftlichen Systemimperativ des Wettbewerbs.

Diese Gewinnorientierung der Unternehmen steht im Zentrum zwei unterschiedlicher Theorietraditionen innerhalb der Wirtschaftswissenschaften: Die Volkswirtschaftslehre betrachtet Unternehmen von außen als Akteure auf Märkten, um mit positiven Analysen zu erklären, wie Märkte funktionieren. Demgegenüber betrachtet die Betriebswirtschaftslehre Unternehmen von innen heraus, aus der Perspektive von Managern, und dies unter dem vorwiegend normativen Gesichtspunkt, wie sich Manager bei ihren Produktions- und Investitionsentscheidungen, bei ihren Entscheidungen über Personaleinsatz, Beschaffung, Absatz usw. verhalten sollten, wenn sie (in ihrem eigenen Karriereinteresse) zur Gewinnorientierung und damit letztlich zur Vermögenswertsteigerung ihres Unternehmens beitragen wollen.

Unter den Rubriken „Business Ethics“ oder „Business and Society“ wird seit Jahrzehnten kontrovers diskutiert, ob die Gewinnorientierung der Unternehmen legitim ist oder ob es normativ geboten wäre, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme die Unternehmen zu verpflichten, gesellschaftliche Bedürfnisse stärker zu gewichten oder sogar prioritär zu behandeln, anstatt sie der Gewinnorientierung unterzuordnen. An der interdisziplinären Schnittstelle zur Volkswirtschaftslehre findet diese Diskussion primär als Auseinandersetzung um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen statt, an der

---

<sup>60</sup> Erhard (1957; S. 8, H.i.O.).

Schnittstelle zur Betriebswirtschaftslehre primär als Auseinandersetzung um Stakeholdermanagement und Nachhaltigkeitsmanagement. Hier haben sich drei umfangreiche Spezialliteraturen ausgebildet, die in weitgehend analoger Weise immer wieder die gleiche Grundlagenfrage erörtern: ob es normativ wünschenswert wäre, dass Unternehmen bei ihrer Gewinnorientierung zu mehr oder weniger starken Kompromissen bereit sind, um auf diese Weise im wirtschaftlichen Alltagshandeln etwa mehr Kundenorientierung, mehr Mitarbeiterorientierung oder mehr Rücksicht auf ökologische Belange an den Tag zu legen.

Die Debattenlage dieser Spezialliteraturen wurde hier in ihren Grundzügen rekonstruiert. Ich habe nachgezeichnet, welche Pro- und Contra-Argumente entwickelt wurden und wie die jeweiligen Positionen aufeinander reagiert (und aneinander vorbeigesprochen) haben. Ferner habe ich aus (m)einer ordonomischen Perspektive skizziert, wie sich diese Argumente miteinander vermitteln (und im Hegelschen Sinne aufheben und mit der Wirklichkeit versöhnen) lassen. Abschließend will ich nun zusammenfassen, wie man die unternehmerische Gewinnorientierung im marktwirtschaftlichen Wettbewerb ordonomisch legitimieren kann.

(2) Gewinne sind kein Selbstzweck. Deshalb muss die unternehmerische Gewinnorientierung öffentlich gerechtfertigt werden. Gestützt auf die Literatur über ökonomische Systemwirkungen lautet das ordonomische Rechtfertigungsargument wie folgt: Die Bürger einer modernen Wachstumsgesellschaft haben ein vitales Interesse daran, die Produktion von Gütern und Dienstleistungen so einzurichten, dass das Konsumenteninteresse an Produktionseffizienz und Innovationsdynamik bestmöglich bedient wird. Nach dem derzeitigen Stand des Wissens sind marktwirtschaftlich verfasste Märkte hierfür am besten geeignet. Die auf ihnen agierenden Unternehmen handeln als Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Auftrag. Ihre Gewinnorientierung lässt sich also funktional rechtfertigen – und differenziert konditionieren.

Damit Unternehmen die ihnen übertragenen Systemfunktionen der Produktionseffizienz und Innovationsdynamik auf eine das Gemeinwohl fördernde Weise erfüllen (können), müssen die Rahmenbedingungen stimmen. In diesem Sinn ist die unternehmerische Gewinnorientierung nur eine notwendige, nicht jedoch eine hinreichende Bedingung dafür, dass das gesellschaftliche Anliegen einer in wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Hinsicht nachhaltigen Entwicklung gefördert wird. Nur mit Hilfe geeigneter Institutionen und intensiven Wettbewerbs kann die gesellschaftliche Funktionalität unternehmerischer Gewinnorientierung sichergestellt werden. Sie beruht auf der Logik, dass gelingende Wertschöpfung durch Gewinn gratifiziert wird und dass die Aussicht auf Gewinn im Hinblick auf unternehmerische Optimierungs- und Governance-Entscheidungen und mithin auf unternehmerisches Produktions- und Investitionsverhalten starke Motivationswirkungen entfaltet.

Gewinn ist unter geeigneten Marktbedingungen nur dann zu erwarten, wenn es einem Unternehmen gelingt, auf freiwilliger Basis bei den eigenen Kunden eine Zahlungsbereitschaft zu aktivieren, die die für die Inanspruchnahme gesellschaftlicher Ressourcen anfallenden (und vertraglich eingeforderten) Opportunitätskosten mindestens abdeckt. Angesichts der Wettbewerbstendenz, einmal erreichte Gewinnniveaus im Zeitablauf abzuschmelzen, ist es nicht unangemessen, statt von Gewinnorientierung von Verlustvermeidung zu sprechen. An einer solchen Verlustvermeidung sind Unternehmen vital interessiert, um einer etwaigen Insolvenz zu entgehen, die der Todesstrafe für Organisationen

gleichkommt. Diese Existenzbedrohung ist – spiegelbildlich zur Mandatierung der Unternehmen als Wertschöpfungsagenten – dadurch gerechtfertigt, dass sie sich darin bewährt, wirtschaftlich erfolglose Unternehmen daran zu hindern, gesellschaftliche Werte zu vernichten.

(3) Vor diesem Hintergrund lautet mein methodisches Fazit, dass die Unternehmensethik wirtschaftsethisch eingebettet und prononciert ökonomisch fundiert sein muss, um normativ zur Auf-Klärung strittiger Legitimationsfragen – und nota bene: um positiv zur funktionsanalytischen Er-Klärung von Marktprozessen und ihrer mittels Wettbewerb und unternehmerischer Gewinnorientierung hervorgebrachten Systemergebnisse – signifikante Beiträge leisten zu können.

*Literaturverzeichnis*

- Baumol, William J. (2010): *The Microtheory of Innovative Entrepreneurship*, Princeton und Oxford: Princeton University Press.
- Boatright, John R. (1999): Does Business Ethics Rest on a Mistake?, in: *Business Ethics Quarterly* 9(4), pp. 583-591.
- Coase, Ronald H. (1960): The Problem of Social Cost, in: *Journal of Law and Economics* 3, pp. 1-44.
- Carroll, Archie B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: *Business Horizons* 34(4), pp. 39-48.
- Carroll, Archie B. (2016): Carroll's pyramid of CSR: taking another look, in: *International Journal of Corporate Social Responsibility* 1(3), pp. 1-8.
- Clark, John Maurice (1916): The changing basis of economic responsibility, in: *Journal of Political Economy* 24(3), pp. 209-229.
- Erhard, Ludwig (1957): *Wohlstand für Alle*, Düsseldorf: Econ-Verlag.
- Freeman, Edward R. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston et al.: Pitman.
- Freeman, Edward R. (2008): Ending the so-called "Friedman-Freeman" Debate, in: *Business Ethics Quarterly* 18(2), pp. 162-166.
- Freeman, Edward R., Robert Phillips and Rajendra Sisodia (2020): Tensions in Stakeholder Theory, in: *Business and Society* 59(2), pp. 213-231.
- Friedman, Milton (1962): *Capitalism and Freedom*, Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, Milton (1970, 2007): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: Walter Ch. Zimmerli, Markus Holzinger, Klaus Richter (ed.) (2007): *Corporate Governance and Corporate Ethics*, Berlin: Springer, pp. 173-178.
- Hahn, Tobias, Frank Figge, Jonatan Pinkse and Lutz Preuss (2010): Trade-Offs in Corporate Sustainability: You Can't Have Your Cake and Eat It, in: *Business Strategy and the Environment* 19, pp. 217-229.
- Homann, Karl und Franz Blome-Drees (1992). *Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Jensen, Michael C. (2002): Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, in: *Business Ethics Quarterly* 12(2), pp. 235-256.
- Jensen, Michael C. (2008): Non-Rational Behavior, Value Conflicts, Stakeholder Theory, and Firm Behavior, in: *Business Ethics Quarterly* 18(2), pp. 167-171.
- Jones, Charles I. (2019): Paul Romer: Ideas, Nonrivalry, and Endogenous Growth, in: *Scandinavian Journal of Economics* 121(3), pp. 859-883.
- Kreps, David M. (1990): Corporate Culture and Economic Theory, in: James E. Alt und Kenneth A. Shepsle (Hrsg.): *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge u.a.O.: Press Syndicate of the University of Cambridge, S. 90-143.
- Lovallo, Dan, Tim Koller, Robert Uhlener and Daniel Kahnemann (2020): Your Company Is Too Risk-Averse, in: *Harvard Business Review*, March-April 2020 Issue, <https://hbr.org/2020/03/your-company-is-too-risk-averse>, last access 10.10.2020.
- Mises, Ludwig von (1952, 2008): *Profit and Loss*, Auburn, Alabama.
- Pies, Ingo (2017): John Maurice Clark: An Early Classic of Ordo Responsibility, in: Michaela Haase (Hrsg.): *Economic Responsibility. John Maurice Clark – A Classic on Economic Responsibility*, Cham, Schweiz: Springer, pp. 25-45.

- Pies, Ingo und Franz Blome-Drees (1992): Was leistet die Unternehmensethik? Zur Kontroverse um die Unternehmensethik als wissenschaftliche Disziplin, in: Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt / Katholische Universität Eichstätt. Nr. 21. – Ingolstadt, ISSN 0938-2712, ZDB-ID 1160632-0.
- Pies, Ingo und Franz Blome-Drees (1993): Was leistet die Unternehmensethik? Zur Kontroverse um die Unternehmensethik als wissenschaftliche Disziplin, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf) 45(9), S. 748-768.
- 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 19(3), pp. 375-401.
- Pies, Ingo and Peter Koslowski (Ed.) (2011): Corporate Citizenship and New Governance. The Political Role of Corporations, Dordrecht: Springer.
- Pies, Ingo, Philipp Schreck und Karl Homann (2021): Single-objective versus multi-objective theories of the firm: using a constitutional perspective to resolve an old debate, in: Review of Managerial Science 15, S. 779-811.
- Pigou, Arthur C. (1920): The Economics of Welfare, London: Macmillan.
- Romer, Paul M. (1990): Endogenous Technological Change, in: Journal of Political Economy 98, pp. S71-S102.
- Romer, Paul M. (1994): The Origins of Endogenous Growth, in: Journal of Economic Perspectives 8(1), pp. 3-22.
- Schaltegger, Stefan and Roger Burrit (2018): Business Cases and Corporate Engagement with Sustainability: Differentiating Ethical Motivations, in: Journal of Business Ethics 147, pp. 241–259.
- Schaltegger, Stefan and Terje Synnestvedt (2002): The link between ‘green’ and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance, in: Journal of Environmental Management 65, pp. 339-346.
- Schumpeter, Joseph A. (1911, 2006): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Edited by Jochen Röpke and Olaf Stiller, Berlin: Duncker und Humblot.
- Smith, Adam (1776, 1981): An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Vol. I and II, ed. R. H. Campbell and A. S. Skinner, vol. II of the Glasgow Edition of the Works and Correspondence of Adam Smith (Indianapolis: Liberty Fund, 1981).
- Wieland, Josef (1999): Die Ethik der Governance, Marburg: Metropolis-Verlag.
- Williamson, Oliver E. (2010): Transaction Cost Economics: The Natural Progression, in: American Economic Review, 100(3), pp. 673-690.

Diskussionspapiere<sup>61</sup>

- Nr. 2022-01      **Ingo Pies**  
30 Jahre Unternehmensethik – Ein ordonomischer Rückblick, Überblick und Ausblick
- Nr. 2021-07      **Ingo Pies**  
Kurzinterview zur Corona-Pandemie
- Nr. 2021-06      **Ingo Pies**  
Diskursversagen durch moralische Vor- und Fehlurteile – Die ordonomische Perspektive
- Nr. 2021-05      **Ingo Pies**  
Interview: 60 Jahre Amnesty International – Ordonomische Anmerkungen zu Licht und Schaden im NGO-Sektor
- Nr. 2021-04      **Ingo Pies**  
Rezension zu Ulrich Blums „Wirtschaftskrieg – Rivalität ökonomisch zu Ende denken“
- Nr. 2021-03      **Ingo Pies**  
Liberalismus als Verfassungsphilosophie westlicher Gesellschaften
- Nr. 2021-02      **Ingo Pies**  
Laudatio Max-Weber-Preis für Ann-Kathrin Crede
- Nr. 2021-01      **Ingo Pies**  
Kapitalismus als System zur Verwirklichung moralischer Anliegen
- Nr. 2020-08      **Ingo Pies**  
Ohne solide Kenntnisse ökonomischer Theorie kann man wirtschaftliche Sachverhalte nur missverstehen – Interview mit Ingo Pies über Normativität in der ökonomischen Bildung
- Nr. 2020-07      **Ingo Pies**  
Zeit für Moral – eine Replik
- Nr. 2020-06      **Ingo Pies**  
Ethics in Times of Corona – Ordonomic Reflections on (Dys-)Functional Morality
- Nr. 2020-05      **Ingo Pies**  
Tote durch Tabus – Ordonomische Beobachtungen und Reflexionen zu Moral und Ethik in der Corona-Krise
- Nr. 2020-04      **Ingo Pies**  
Wirtschaftsethische Reflexionen zur globalen Armutsbekämpfung
- Nr. 2020-03      **Ingo Pies**  
Wahrheit und Moral in der Umweltpolitik
- Nr. 2020-02      **Ingo Pies**  
Joe Kaeser, Luisa Neubauer und die Moral der Klimapolitik – Ordonomische Reflexionen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik

---

<sup>61</sup> Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003-2019.

- Nr. 2020-01 **Ingo Pies**  
Das Moralparadoxon der Moderne – Ordonomische Überlegungen zur modernen Ethik als Ethik der Moderne

*Wirtschaftsethik-Studien*<sup>62</sup>

- Nr. 2020-1 **Ingo Pies**  
„Ordonomik“ und „Business Metaphysics“ im Dialog
- 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>62</sup> Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>.

**Autor:**

**Prof. Dr. Ingo Pies**

Lehrstuhl für Wirtschaftsethik

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

ISBN 978-3-96670-099-3  
ISBN 978-3-96670-100-6