

Pies, Ingo

**Working Paper**

## Management-Kompetenzen für nachhaltige Wertschöpfung: Anregungen aus ordonomischer Sicht

Diskussionspapier, No. 2022-06

**Provided in Cooperation with:**

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

*Suggested Citation:* Pies, Ingo (2022) : Management-Kompetenzen für nachhaltige Wertschöpfung: Anregungen aus ordonomischer Sicht, Diskussionspapier, No. 2022-06, ISBN 978-3-96670-120-4, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/253625>

**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

Management-Kompetenzen für  
nachhaltige Wertschöpfung –  
Anregungen aus ordonomischer Sicht

Diskussionspapier Nr. 2022-06

---

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 978-3-96670-119-8 (gedruckte Form)  
ISBN 978-3-96670-120-4 (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 Artikel erläutert die Grundzüge einer ordonomischen Wirtschaftsethik sowie einer in diesen Theorierahmen eingepassten ordonomischen Unternehmensethik. Gestützt auf diesen integrativen Ansatz werden sodann drei Management-Kompetenzen identifiziert, die eine akademische Ausbildung für Führungskräfte vermitteln sollte. Die Hauptthese lautet, dass die Kompetenz betriebswirtschaftlicher Optimierung wichtig bleibt, aber ergänzt werden muss durch die Governance-Kompetenzen der Aufklärung und Steuerung, mit denen Manager für ihr Unternehmen Ordnungsverantwortung ausüben können.

*Schlüsselbegriffe:* Ordonomik, Ordnungsverantwortung, Wirtschaftsethik, Unternehmensethik, Nachhaltigkeit, Innovation, Wertschöpfung

*JEL-Klassifikation:* D 23, D 52, M 10, M 14

*Abstract*

This article sketches an ordonomic approach to the ethics of a competitive market economy as well as an ordonomic approach to business ethics attuned to this theoretical framework. Based on this integrative approach to business within a market economy, this paper identifies management competencies that management education should focus on. The main proposition is that while traditional optimization competence remains important it should be supplemented by two *governance competencies*, argumentative clarification and institutional (re-)configuration, that managers can use to exercise *ordo responsibility* for the company.

*Keywords:* Ordonomics, Ordo-Responsibility, Economic Ethics, Business Ethics, Sustainability, Innovation, Value Creation

*JEL Classification:* D 23, D 52, M 10, M 14



# Management-Kompetenzen für nachhaltige Wertschöpfung – Anregungen aus ordonomischer Sicht

Ingo Pies\*

„[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.“

Edward F. Freeman (2008, S. 163)

Das ordonomische Forschungsprogramm eröffnet die Möglichkeit, Fragen der Wirtschafts- und der Unternehmensethik mit einem integrativen Ansatz zu bearbeiten.<sup>1</sup> Damit verbinden sich drei Vorteile:

- Erstens sensibilisiert die ordonomische Wirtschaftsethik für den epochalen Unterschied zwischen einer malthusianischen Gesellschaftsformation allgemeiner Armut und einer post-malthusianischen Wachstumsökonomie kontinuierlich steigender Lebensstandards. Diese Diagnose der Moderne fokussiert auf wichtige Kontextinformationen, die benötigt werden, um die Stärken und Schwächen des Kapitalismus (und der populären Kapitalismuskritik) realistisch einschätzen zu können.
- Zweitens wird die Unternehmensethik wirtschaftsethisch fundiert. Sie wird sensibilisiert für die unhintergehbare Bedeutung des Wettbewerbs, den Unternehmen als Sachzwang erfahren. Dies erleichtert es der Unternehmensethik, sich ihrer eigenen Möglichkeiten – und Grenzen (!) – bewusst zu werden und auf die Marktkonformität ihrer Empfehlungen zu achten.
- Drittens lassen sich aus einer integrativen Wirtschafts- und Unternehmensethik sehr klar einzelne Kompetenzen identifizieren, zu deren Vermittlung eine akademische Ausbildung von Führungskräften beitragen sollte. Damit verbindet sich eine Orientierungsfunktion für die Theorie und Praxis modernen Managements.

Um es sogleich konkret zu machen: Die Bundesrepublik steht vor großen Herausforderungen. Einige wenige Bemerkungen mögen ausreichen, um die enorme Dimension dieser Herausforderungen zu verdeutlichen.

Der demographische Wandel lässt das Durchschnittsalter der Bevölkerung (und damit auch des Medianwählers) ansteigen und verursacht zugleich gravierende Lastenverschiebungen zwischen den Generationen. Auf dem Arbeitsmarkt wird dies in absehbarer Weise zu Spannungen führen. Einerseits haben jüngere Generationen deutlich erhöhte Ansprüche an sinnerfüllte, selbstbestimmte, gutbezahlte Arbeit (sowie kürzere und zugleich täglich, wöchentlich, jährlich und lebenszyklisch flexiblere Arbeitszeiten). Andererseits wird der Zugriff des Staates und der Sozialversicherungen auf die Erträge dieser Arbeit stark ausgeweitet werden (müssen). Hinzu kommt ein beschleunigter Strukturwandel durch die um sich greifende Digitalisierung der Arbeitsplätze und letztlich aller Lebensbereiche, vom Einzug der Roboter bis hin zum Einsatz künstlicher Intelligenz.

---

\* Für kritische Diskussionen und hilfreiche Anmerkungen ist Stefan Hielscher, Hans-Dieter Pies, Christian Rennert sowie Felix Schultz sehr herzlich zu danken.

<sup>1</sup> Vgl. hierzu ausführlich Pies (2022a) und (2022b).

Dieser ohnehin anstehende Strukturwandel wird durch die Klimapolitik gewissermaßen quadriert: Die Entscheidung, das Energiesystem der bundesdeutschen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft von Grund auf umzustellen, es konsequent zu dekarbonisieren, stellt fast ausnahmslos alle gegenwärtigen Geschäftsmodelle radikal in Frage, auf denen unser gesellschaftlicher Reichtum beruht: von der Automobilindustrie über den Maschinenbau bis hin zum Chemiesektor.

Dabei ist Klimaschutz keineswegs das einzige Beispiel für eine Unterversorgung mit (globalen) öffentlichen Gütern. Das gilt zum einen für den Katastrophenschutz generell, von Pandemien über Sonnenstürme und Meteoriteneinschläge bis hin zur Nichtverbreitung und zum Nichteinsatz von ABC-Waffen. Ferner benötigen wir auf breiter Front neue Organisationsformen: Die zunehmende Bedeutung intangiblen Kapitals sowie die zunehmende Bedeutung von Netzwerkeffekten machen es erforderlich, mit neuen Rechtsformen zu experimentieren. Ähnliches gilt für die Rechtsformen zivilgesellschaftlicher Organisationen im Allgemeinen sowie für formale und informale Regelungen der Familienangelegenheiten im Besonderen. Beispielsweise müssen neue Wohn- und Versorgungsstrukturen eingerichtet werden, weil immer mehr alte Menschen keine Kinder haben, die sich um sie kümmern könnten. Es ist zu erwarten, dass der Sektor personaler Dienstleistungen (nicht nur für alte Menschen, sondern auch für junge Familien mit Kindern) eine massive Ausdehnung erfahren wird und dass dies – zumal angesichts der Baumolschen Kostenkrankheit<sup>2</sup>, die hier überproportional ansteigende Ausgaben verursacht – das gewohnte Gefüge der privaten Vorsorgefinanzierung, der Sozialversicherungen und der Staatsfinanzen aus der Balance bringen wird. Hier wird es zu massiven Verschiebungen – und finanziellen Belastungen – kommen, die sich auf gesellschaftlicher Ebene allenfalls durch forcierte Innovationen sozialverträglich gestalten lassen.

Vor diesem Hintergrund sind systematisch drei Fragen zu stellen: Welche Rolle könnten bzw. sollten (1) Märkte, (2) Unternehmen und (3) Führungskräfte bei der Bewältigung dieser Herausforderungen spielen?

Zur Beantwortung dieser drei Fragen wurde folgende Vorgehensweise gewählt: Abschnitt 1 skizziert einige Grundgedanken der ordonomischen Wirtschaftsethik. Abschnitt 2 zeigt, wie dieser Theorierahmen genutzt werden kann, um die ordonomische Unternehmensethik konzeptionell so auszurichten, dass sie leistungsfähig wird. Abschnitt 3 erläutert schließlich die Implikationen einer ordonomisch integrierten Wirtschafts- und Unternehmensethik für die Ausbildung von Führungskräften. Der Beitrag endet mit einem kurzen Fazit.

### *I. Ordonomische Wirtschaftsethik*

Dieser Abschnitt beginnt mit zwei wirtschaftshistorischen Reflexionen zur Diagnose der modernen Gesellschaft und bestimmt sodann drei Systemfunktionen marktwirtschaftlichen Wettbewerbs. Durch sie avanciert Konkurrenz zu einem hochleistungsfähigen Instrument gesellschaftlicher Kooperation. Dies wird anhand ordonomischer Überlegungen zur Klimapolitik illustriert.

(1) In der historischen Gesellschaftsformation der Jäger und Sammler waren 100% der arbeitsfähigen Stammesmitglieder damit beschäftigt, Nahrung zu finden oder herzu-

---

<sup>2</sup> Vgl. Baumol (2012).

stellen – schon allein deshalb, weil die Möglichkeiten, nicht arbeitsfähige Stammesmitglieder dauerhaft mitzuversorgen, extrem limitiert waren. Mit dem Übergang zur sesshaften Landwirtschaft gelang es langsam, Überschüsse zu erwirtschaften. Dadurch wurde es möglich, Arbeitszeit und sogar Arbeitskräfte freizusetzen, um sich anderen Aufgaben zu widmen. So kam es schließlich zur Städtebildung: zur räumlichen Konzentration nicht-landwirtschaftlicher Arbeit aufgrund von Agglomerationseffekten produktiver Wertschöpfung. In den Städten entstanden neue Formen der Arbeitsteilung zwischen der Produktion materieller Güter und der Produktion immaterieller Ideen. Es ist diese Ideenproduktion, die die Menschheit schließlich – zuerst in Europa, dann in den USA, mittlerweile weltweit ausgreifend und alle Kontinente erfassend – aus ihrer malthusianischen Vergangenheit herauskatapultiert hat.

Mit der Industriellen Revolution haben wir post-malthusianisches Terrain – und damit menschengeschichtlich gesehen: absolutes Neuland – betreten. Anders als Tierpopulationen reagieren wir seitdem auf verbesserte Produktivität nicht länger mit mehr Nachwuchs, sondern mit steigendem Lebensstandard. Kausal verursacht wird dies durch eine Aufwärtsspirale zwischen Arbeit und Bildung: Einerseits führt produktivere Arbeit zu höheren Löhnen. Andererseits fungieren höhere Löhne als Anreiz, mehr in Humankapital zu investieren (und damit die eigene Arbeitskraft produktiver zu machen). Beide Aspekte verstärken sich wechselseitig – und setzen damit eine Logik frei, die alle Schranken einreißt, welche in malthusianischen Gesellschaften sorgsam tradiert worden waren, um bestimmte Bevölkerungsgruppen mit Privilegien zu versorgen. Die enormen Unterschiede zwischen adeligen und nicht-adeligen Bürgern werden allmählich ebenso eingeebnet wie die (Standes-)Unterschiede zwischen Reich und Arm, Stadt und Land, Alt und Jung, Mann und Frau. Immer mehr Menschen bekommen diskriminierungsfrei Zugang zu Arbeit und Bildung. Und immer mehr Menschen leben reicher, gesünder – und länger.

(2) Mit der Industriellen Revolution – genauer: mit dem Einsetzen einer Wachstumsökonomie, also einer kontinuierlichen Zunahme des Pro-Kopf-Einkommens und dem damit verbundenen Übergang zu einer post-malthusianischen Gesellschaftsformation steigender Lebensstandards – verändert sich aber nicht nur die Sozialstruktur der modernen Gesellschaft. Auch die Semantik ändert sich, und zwar grundlegend. Zum einen entsteht die Klassische Ökonomik als neue Wissenschaft mit neuen Angeboten für die Selbstbeschreibung, Selbstaufklärung und Selbststeuerung der modernen Gesellschaft. Sie gibt den Ideen und Begriffen des Liberalismus Auftrieb. Zum anderen entstehen sozialistische und kommunistische Denkschulen, die genau diesen Liberalismus radikal (und gewissermaßen vormodern) in Frage stellen.

Die radikalste dieser radikal liberalismuskritischen Denkschulen geht auf Karl Marx und Friedrich Engels zurück. Sie entwerfen eine Wirtschaftstheorie, die Denkkategorien und Begriffe bereitstellt, welche ganz gezielt dazu dienen sollen, eine Weltrevolution vorzubereiten. Der Kerngedanke besteht darin, sämtliche Wertschöpfung rein begrifflich nur dem Faktor Arbeit zuzuschreiben und sodann jenen Teil des Unternehmensumsatzes, der nicht als Arbeitslohn ausgezahlt wird, als „unbezahlte Arbeit“ zu deklarieren – und dies dann begrifflich mit „Sklavenarbeit“ gleichzusetzen. Das betrifft insbesondere die Verzinsung des eingesetzten Kapitals, die mit dieser Zuschreibung radikal delegitimiert wird. Dahinter steckt nicht Zufall, sondern Absicht: Marx und Engels setzen auf Klassenkampf. Zu diesem Zweck konzipieren sie eine Ausbeutungssemantik, die Kapitalisten als Täter brandmarkt und Arbeiter als Opfer darstellt, denen ein bedeutender Teil ihres Lohnes ungerecht(fertig)er Weise vorenthalten wird. Ihre Mehrwerttheorie ist kategorial darauf zugeschnitten, eine Empörungsrhetorik hervorzubringen und zu popularisieren, die der



von ihnen angestrebten politischen Massenmobilisierung dient. Die bewusst emotionalisierende Ansprache der ausgebeuteten Arbeiter soll per Indoktrination Wasser auf die Mühlen der proletarischen Revolution lenken und aktiv dazu beitragen, dass die (vermeintlichen) Expropriateure expropriert werden.

Blickt man auf die wirtschaftliche Realität nicht durch die perspektivisch verzerrte Brille dieser Mehrwerttheorie, sondern durch die Brille bürgerlicher Ökonomik – insbesondere durch die Brille moderner Wachstumstheorie –, dann stellt sich der fragliche Sachverhalt auf eine geradezu verblüffende Weise ganz anders dar: Aus marxistischer Sicht erscheinen die Arbeiter als Ausbeutungsoffer des kapitalistischen Systems, weil sie angesichts einer industriellen Reservearmee durch Lohnkonkurrenz gezwungen sind, den von ihnen geschaffenen Mehrwert entschädigungslos den Kapitalisten zu übereignen. Aus wachstumsökonomischer Sicht hingegen ist es genau umgekehrt. Hier sind es die Unternehmen, die sich durch Wettbewerb gezwungen sehen, die von ihnen geschaffenen Wertschöpfungsrenten entschädigungslos an ihre Wertschöpfungspartner abzugeben. Einerseits – auf den Beschaffungsmärkten – profitieren vor allem die Arbeitnehmer in Form von höheren Löhnen und attraktiveren Arbeitsbedingungen. Andererseits – auf den Absatzmärkten – profitieren vor allem die Kunden in Form von niedrigeren Preisen und höherer Qualität. Die Unternehmen befinden sich also in einer Art Sandwich-Position, weil sie sowohl vom Beschaffungsmarkt für Arbeit als auch vom Absatzmarkt für ihre Produkte unter Wettbewerbsdruck stehen, was ihre Gewinne schließlich erodieren lässt, während die Leistungskonditionen für Arbeitnehmer und Kunden immer günstiger werden. Hier liegt die Quelle für steigende Lebensstandards der Durchschnittsbevölkerung. Sofern man an dem – kategorial von vornherein verfehlten – Marxismus-Begriff der „Ausbeutung“ festhalten will, kann man plakativ sagen: Im Kapitalismus werden nicht die Arbeiter, sondern die Unternehmen ausgebeutet. Korrekter hingegen ist die folgende Aussage: Für die moderne Gesellschaft ist das kapitalistische Unternehmen die Gans, die goldene Eier legt. Das gilt es nun näher zu erläutern.

(3) Auf funktionierenden Märkten können sich Unternehmen der wettbewerblich verankerten Tendenz zum Nullgewinn nur durch erfolgreiche Innovation entziehen. Insofern erfüllt der Wettbewerb innerhalb einer Marktwirtschaft neben der distributiven Renditediffusion noch zwei *allokative* Systemfunktionen: Er sorgt für Produktionseffizienz und Innovationsdynamik.

(a) Die Produktionseffizienz resultiert aus der systemischen Anreizwirkung, dass sich Gewinne nur erwirtschaften lassen, wenn es dem Unternehmen im Wettbewerb gelingt, bei den Kunden eine Zahlungsbereitschaft zu aktivieren, die die Kosten der Produktion übersteigt. In dieser Hinsicht sind drei Aspekte zu bedenken:

- Kunden zahlen mehr, wenn ihnen das Produkt besonders gut gefällt. Hieraus resultiert ein Anreiz für das Unternehmen, die Bedürfnisse seiner Kunden in sämtlichen Leistungsdimensionen bestmöglich zu befriedigen.
- Im volkswirtschaftlichen Verständnis fallen Kosten an für die vertraglich geregelten Entgelt-Ansprüche aller eingesetzten Produktionsfaktoren. Hier reicht das Spektrum von Arbeit über Boden und Kapital bis hin zu Vorprodukten. Da die Faktoren teuer sind, haben Unternehmen einen Anreiz, mit diesen gesellschaftlich knappen Ressourcen möglichst sparsam umzugehen.
- Gewinne sind eine Belohnung für gelungene Wertschöpfung – und analog sind Verluste eine Bestrafung für misslungene Wertschöpfung, d.h. für die Vernich-

tung des gesellschaftlichen Werts der eingesetzten Ressourcen. In einer funktionierenden Marktwirtschaft wachsen wertschöpfende Unternehmen, während wertvernichtende Unternehmen schrumpfen und letztlich ihre Existenz einbüßen.

(b) Die Innovationsdynamik resultiert aus der systemischen Anreizwirkung, dass man durch eine erfolgreiche Neuerung gegenüber den Konkurrenten im Markt einen Wettbewerbsvorteil erzielen kann, während man gleichzeitig befürchten muss, durch die erfolgreiche Neuerung eines Konkurrenten im Markt einen Wettbewerbsnachteil zu erleiden. Hier sind zwei Aspekte zu unterscheiden:

- Imitationswettbewerb: Gewinnerorientierte Unternehmen reagieren auf erfolgreiche Pionierleistungen ihrer Konkurrenten notgedrungen mit forcierter Nachahmung. Systemisch betrachtet kommt es so zur schnellen Diffusion von Neuerungen.
- Innovationswettbewerb: Gewinnerorientierte Unternehmen versuchen, den erfolgreichen Pionierleistungen ihrer Konkurrenten am besten zuvorzukommen, indem sie selbst erfolgreiche Neuerungen hervorbringen, nach dem Motto: Angriff ist die beste Verteidigung. Systemisch betrachtet kommt es so zu einem marktwirtschaftlichen Lernprozess, in dem sich Konkurrenten wechselseitig und unerbittlich unter Zugzwang setzen, neue Ideen für Produkte und Produktionsverfahren zu erproben.

(c) Die Rentendiffusion ist, wie beschrieben, ebenfalls wettbewerbsgetrieben. Das wusste übrigens schon Ludwig Erhard. In der aktuellen Diskussion pro und contra Marktwirtschaft spielt dieses Argument hingegen kaum (mehr) eine Rolle. Deshalb ist es vielleicht ganz aufschlussreich, an Erhards Einsicht zu erinnern. Bei ihm liest man: „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>3</sup>

Aus ordonomischer Sicht sind hier folgende Aspekte zu betonen:

- Nicht die Kapitalisten, sondern die *Nicht-Kapitalisten* – also die bei weitem überwiegende Mehrheit der Bevölkerung, insbesondere die Arbeitnehmer und Kunden – sind die Profiteure des kapitalistischen Systems einer wettbewerbslich verfassten Marktwirtschaft.
- Funktionierende Märkte bedürfen einer rechtsstaatlichen Rahmenordnung, einer Wettbewerbsverfassung. Deshalb sind Markt und Staat nicht primär als Substitute, sondern als Komplemente aufzufassen: Sie ergänzen sich wechselseitig. Besonders deutlich wird dies beim Zusammenspiel zwischen staatlich finanzierter Grundlagenforschung und privatwirtschaftlich finanzierter Anwendungsforschung. Die Entwicklung eines mRNA-Impfstoffs gegen das COVID19-Virus – und die rasante Skalierung der Produktion im Wege unternehmerischer Arbeitsteilung – liefern hierfür nachdenkenswertes Anschauungsmaterial.
- Auch das Verhältnis von Arbeit und Kapital ist in der Marktwirtschaft grundlegend anders beschaffen, als dies landläufig wahrgenommen wird, nämlich nicht als Klassenkampf, sondern als Sozialpartnerschaft. Die hohe Kapitalausstattung moderner Arbeitsplätze erhöht die Arbeitsproduktivität und damit auch die Arbeitsentlohnung. Deshalb ist das ökonomische ABC – mit der Schreibweise des 19. Jahrhunderts – wie folgt auszubuchstabieren: Arbeit braucht Capital.

<sup>3</sup> Erhard (1957; S. 8, H.i.O.). Vgl. hierzu grundlegend auch Baumol (2002) sowie insbesondere (2010).

- Auf der gleichen Linie liegt das ordonomische Argument, dass Kooperation und Konkurrenz nicht einfach – oberflächlich gedacht – als Gegensätze aufzufassen sind. Marktwirtschaft beruht vielmehr darauf, die Konkurrenz – mitsamt den wettbewerblichen Anreizfunktionen der Produktionseffizienz, Innovationsdynamik und Rentendiffusion – als Instrument gesellschaftlicher Kooperation in Dienst zu nehmen.

(4) Das ordonomische Verständnis von Wertschöpfung – und seine Bedeutung für eine gut begründete Einschätzung von Kapitalismus und Kapitalismuskritik – lässt sich besonders anschaulich vor Augen führen, wenn man die klimapolitische Diskussion betrachtet.

In Teilen der Öffentlichkeit läuft diese Diskussion unter dem Motto „Klima oder Kapitalismus“ bzw. „System Change, not Climate Change“. Viele Hoffnungen richten sich auf Wachstumskritik und Wachstumsverzicht („Degrowth“).

Es lässt sich leicht zeigen, dass diese Hoffnungen nicht berechtigt sind und dass – ganz entgegen der insbesondere bei jüngeren Menschen durchaus populären Einschätzung – einzig und allein eine ökologisch (re-)programmierte Marktwirtschaft in der Lage ist, den für erforderlich gehaltenen Klimaschutz hervorzubringen. Dies gilt es nun zu begründen. Hierbei hilft Abbildung 1. Sie erleichtert es, zwei unterschiedliche Wahrnehmungsrahmen („Paradigmata“) zu identifizieren, die man mit der terminologischen Unterscheidung zwischen *extensivem* und *intensivem* Wachstum auf den Begriff bringen kann.

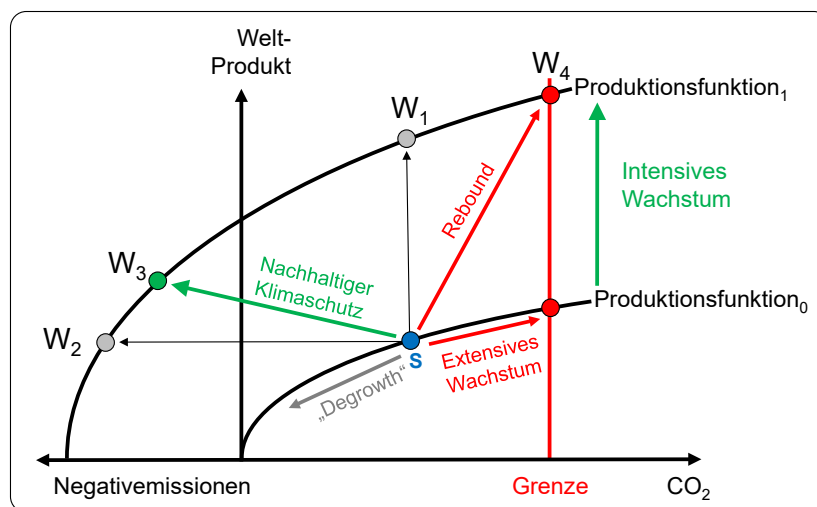


Abbildung 1: Extensives versus intensives Wachstum – eigene Darstellung

Die in der Klimaschutzbewegung populäre Wachstumskritik ist im Paradigma *extensiven* Wachstums gedacht: Ausgehend vom gegenwärtigen Status quo (S) wird befürchtet, durch mehr CO<sub>2</sub>-Emissionen schließlich eine rote Linie zu überschreiten, die die ökologische Grenze des Wachstums markiert. Dieser Diagnose entspricht als Therapie, das bereits erreichte Wachstum wieder zurückzuschrauben, also auf wirtschaftliche Schrumpfung zu setzen und dezidiert „Degrowth“ zu betreiben. Die Begründung hierfür lautet: Wenn weniger Wohlstand produziert wird, werden auch weniger Treibhausgase freigesetzt.

Aus ordonomischer Sicht ist darauf hinzuweisen, dass innerhalb dieses Paradigmas zwei Schlussfolgerungen unausweichlich sind:

- Wird im Paradigma extensiven Wachstums gedacht, dann erscheint der – mit Hilfe des Wettbewerbsprinzips – in die Marktwirtschaft eingebaute Wachstumsmotor als die eigentliche Ursache des Problems, was dann die Schlussfolgerung nach sich zieht, dass man die Marktwirtschaft abschaffen muss, wenn man einen wirksamen Klimaschutz verwirklichen will.
- Wird im Paradigma extensiven Wachstums gedacht, dann erscheint der – mit Hilfe des Wettbewerbsprinzips – in die Demokratie eingebaute Mechanismus, den Mehrheitswillen der Bevölkerung durchzusetzen, ebenfalls als Problem, was dann die Schlussfolgerung nach sich zieht, dass man die Demokratie zumindest partiell außer Kraft setzen muss, um den politischen Widerstand breiter Bevölkerungskreise gegen eine klimapolitisch verordnete Absenkung ihres Lebensstandards zu überwinden.

Wie sieht demgegenüber das alternative Paradigma aus? In der Vorstellungswelt *intensiven* Wachstums geht es – bildlich gesprochen – nicht darum, eine gegebene Produktionsfunktion entlangzuwandern, sondern vielmehr darum, die aktuelle Produktionsfunktion durch Innovation nach links oben zu verschieben. Damit eröffnet sich die Option, ausgehend vom Status quo (S) mit gegebenem Input mehr Output zu produzieren ( $W_1$ ) oder alternativ für einen gegebenen Output den Input zu reduzieren ( $W_2$ ) oder alternativ die Wohlstandsproduktion vom Treibhausgasausstoß so radikal zu entkoppeln, dass man sogar in den Bereich von Negativemissionen mit gleichzeitig steigendem Lebensstandard vorstoßen kann ( $W_3$ ). Ebenfalls eingezeichnet ist ein möglicher Rebound-Effekt ( $W_4$ ). Der aber wäre nur dann zu befürchten, wenn die Politik auf eine geeignete Anreizsteuerung verzichten würde, um den durch intensives Wachstum erweiterten Möglichkeitenraum auch tatsächlich für wirksamen Klimaschutz zu nutzen.

Aus ordonomischer Sicht sind drei Aspekte zu betonen:

- Mit bloßem Wohlstandsverzicht könnte man niemals Negativemissionen erreichen. Das geht nur durch forcierte Innovation. Insofern ist das Motto „Klima oder Kapitalismus“ absolut irreführend. Die Herausforderung besteht vielmehr darin, die marktwirtschaftlichen Innovationskräfte für Klimaschutz in Dienst zu nehmen, um möglichst schnell möglichst viel *intensives* Wachstum hervorzubringen. Ein „system change“ würde uns dem „climate change“ hilflos ausliefern, weil der kapitalistische Innovationsmotor abgewürgt würde.
- Mit bloßem Wohlstandsverzicht kann man in der Demokratie keine Mehrheiten gewinnen. Insofern führt „Degrowth“ gedanklich in eine Sackgasse. Wechselt man hingegen das Paradigma von *extensivem* auf *intensives* Wachstum, dann wird Klimaschutz nicht nur wirtschaftlich, sondern auch politisch anreizkompatibel.
- Dass in der Öffentlichkeit im falschen Paradigma gedacht wird, lässt sich mit folgender Formulierung auf den Punkt bringen: *Eine Bepreisung von CO<sub>2</sub> ist wünschenswert, aber für eine global wirksame Klimapolitik weder notwendig noch hinreichend.* Wünschenswert ist sie zur Internalisierung externer Effekte. Weder notwendig noch hinreichend ist sie, weil eine global wirksame Klimapolitik in allererster Linie von radikalen Innovationen zu erwarten ist, und um diese wettbewerblich anzureizen gibt es effektivere – vor allem: direkter ansetzende und damit wirkungsvollere – Förderinstrumente wie beispielsweise Forschungssubventionen und Innovationspreise.

Die ordonomische Perspektive führt mithin zu folgender Einschätzung: Wer glaubt, um eines wirksamen Klimaschutzes die Marktwirtschaft *außer Kraft setzen* zu müssen, unterliegt einem Non-Sequitur-Fehlschluss. Das Problem eines solchen Werturteils liegt nicht darin, dass ein umstrittenes Ziel verfolgt wird, sondern vielmehr darin, dass für ein allgemein *unstrittiges* Ziel nachweislich *ungeeignete* Mittel eingesetzt – und nachweislich geeignete Mittel *nicht* eingesetzt – werden sollen. Recht bedacht, gibt es für wirksamen Klimaschutz nur eine einzige Hoffnung, und die besteht darin, die Marktwirtschaft ökologisch umzuprogrammieren, d.h. sie besser *in Kraft zu setzen*.<sup>4</sup>

Hieraus resultiert unmittelbar die Folgefrage: Wie könnte eine Unternehmensethik aussehen, die diese wirtschaftsethischen Einsichten konzeptionell in sich aufnimmt und auf dieser Basis eine fundierte Antwort zu geben versteht, warum die populäre Vorstellung eines grundlegenden Widerspruchs zwischen Gewinnorientierung und Moral verfehlt, irreführend und korrekturbedürftig ist.

## II. Ordonomische Unternehmensethik

In der Öffentlichkeit und mithin auch in der Bevölkerung gibt es ein allgemein verbreitetes Unwissen über die Logik marktwirtschaftlicher Wertschöpfung. Schlimmer noch: *Viele wissen nicht, dass sie nicht wissen, was sie nicht wissen*.<sup>5</sup> Das macht sich auch in den Diskussionen um (a) die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, um (b) die (vermeintlichen) Interessenkonflikte zwischen Stakeholdern und Shareholdern sowie um (c) die Möglichkeiten und Grenzen unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements negativ bemerkbar. In allen drei Diskussionen wird letztlich immer wieder das gleiche Grundlagenproblem verhandelt: die moralische Legitimation unternehmerischer Gewinnorientierung. Deshalb verwundert es nicht, dass in allen drei Diskussionen im Laufe der Zeit die gleiche Frontstellung dominant geworden ist. Abbildung 2 hilft, sich den Sachverhalt vor Augen zu führen.

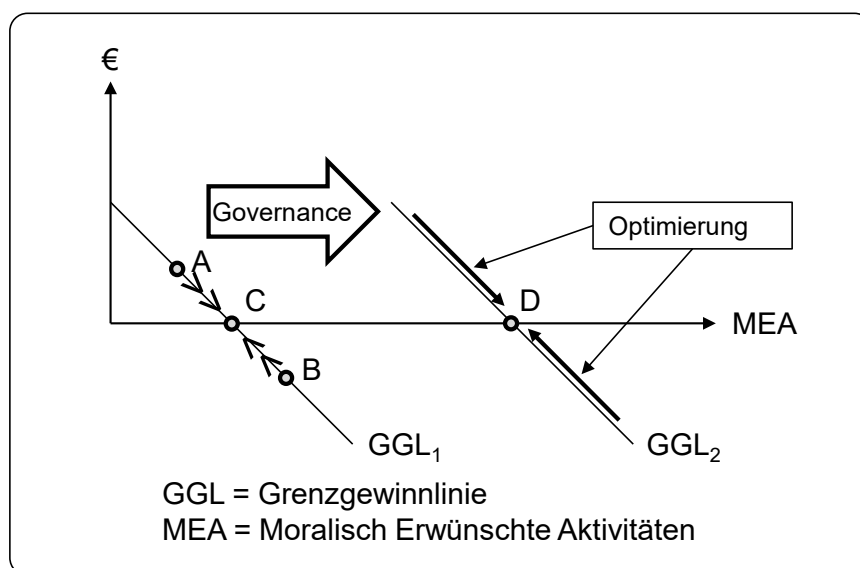


Abbildung 2: Optimierung versus Governance – eigene Darstellung

<sup>4</sup> Vgl. hierzu McAfee (2019) sowie Aghion et al. (2021, besonders Kapitel 9).

<sup>5</sup> Zur Misere ökonomischer Bildung in Deutschland vgl. Pies (2020).

Eingezeichnet sind die Grenzgewinnlinien (GGL) eines Unternehmens als Funktion seiner moralisch erwünschten Aktivitäten (MEA). Mathematisch handelt es sich um die erste Ableitung der unternehmerischen Gewinnfunktion. Das bedeutet: Der Schnittpunkt einer Grenzgewinnlinie mit der Abszisse markiert ein Gewinnmaximum.

Hinsichtlich der moralisch erwünschten Unternehmensaktivitäten denke man beispielsweise daran, den Arbeitnehmern höhere Löhne zu zahlen oder ihnen attraktivere Arbeitsbedingungen zu bieten, die Kunden zu niedrigeren Preisen oder mit besserer Produktqualität zu versorgen, oder daran, klimapolitisch dringend erwünschte Innovationen hervorzubringen oder anderweitige Leistungen (etwa im Bereich der Armutsbekämpfung oder Gesundheitsvorsorge, der Altenpflege oder der Familienförderung) zu erbringen, die im lokalen oder globalen Maßstab zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen.

Aus ordonomischer Sicht ist es nun von grundlegender Bedeutung, zwei Formen unternehmerischer Wertschöpfung konzeptionell auseinanderzuhalten. Sie sollen hier mit den Bezeichnungen „Optimierung“ und „Governance“ auf den Begriff gebracht werden. Graphisch interpretiert bedeutet „Optimierung“, eine gegebene Grenzgewinnlinie entlangzuwandern, während „Governance“ darauf abstellt, die Grenzgewinnlinie nach rechts zu verschieben. Hierbei wird die Definition zugrunde gelegt, die Oliver Williamson in seiner Nobelpreisrede verwendet: „[G]overnance is the means by which to infuse *order*, thereby to mitigate *conflict* and realize *mutual gain*.“<sup>6</sup>

Blickt man aus der ordonomischen Perspektive auf die Diskussion um (a) Unternehmensverantwortung, (b) den Stakeholderansatz und (c) das Nachhaltigkeitsmanagement, dann wird sofort augenfällig, dass alle drei Diskurse letztlich als eine Auseinandersetzung *pro* und *contra* Optimierung und damit letztlich *pro* und *contra* unternehmerischer Gewinnorientierung geführt worden sind – und dass in diesen Diskursen beide Seiten häufig aneinander vorbeigeredet haben.<sup>7</sup> Im Folgenden werden drei Positionen gekennzeichnet: (1) Die Pro-Position, (2) die Contra-Position und schließlich (3) die ordonomische Vermittlung (und argumentative Überbietung) beider Positionen.

(1) Vertreter der Pro-Position argumentieren, dass unternehmerische Gewinnorientierung zu Wertschöpfungsaktivitäten führt, mit denen Win-Win-Win-Potentiale erschlossen werden. Hierbei steht das erste „Win“ für den finanziellen Unternehmenserfolg, das zweite „Win“ für den finanziellen Erfolg der vertraglich eingebundenen Wertschöpfungspartner des Unternehmens und das dritte „Win“ schließlich für die nicht unmittelbar beteiligten und nur indirekt betroffenen Drittparteien. Zugrunde liegt das Argument, dass die Gewinnorientierung das Unternehmen veranlasst, von Punkt A ausgehend Punkt C anzustreben.

(2) Vertreter der Contra-Position weisen kritisch darauf hin, dass sich ein ganz anderes Bild ergibt, wenn man nicht perfekte Märkte, sondern *imperfekte* Märkte mit negativen Externalitäten unterstellt. Dann ist Punkt C zwar ein betriebswirtschaftliches, aber kein volkswirtschaftliches (bzw. kein allgemein gesellschaftliches) Optimum, sondern ein Punkt mehr oder weniger weit von rechts von C. Um dieses gesellschaftliche Optimum anzustreben, wird dem Unternehmen empfohlen, beispielsweise Punkt B zu realisieren, was freilich bedeutet, vom Prinzip unternehmerischer Gewinnorientierung abzuweichen und sich stattdessen (auch) an anderen Zielen zu orientieren. Auf diese Weise

<sup>6</sup> Williamson (2010; p. 674, H.i.O.).

<sup>7</sup> Vgl. hierzu ausführlich Pies et al. (2021).

wird das moralische Anliegen, sich im Diagramm nach rechts zu bewegen, gegen den wettbewerblich verankerten Sachzwang der Gewinnorientierung ins Feld geführt.

Ordonomisch rekonstruiert läuft die Contra-Position darauf hinaus,

- die von der Pro-Position reklamierte Win-Win-Win-Lösung in Frage zu stellen,
- Punkt C stattdessen als Win-Win-Lose-Lösung zu kennzeichnen und
- um der Moral willen vom Unternehmen einzufordern, sich mit Punkt B auf eine Lose-Win-Win-Lösung einzulassen.

(3) Die ordonomische Vermittlungsposition sieht so aus, das moralische Anliegen der Kritiker unternehmerischer Gewinnorientierung anzuerkennen, also sich von Punkt C ausgehend nach rechts bewegen zu wollen, gleichzeitig aber auch das Sachargument zugunsten der Optimierungslogik anzuerkennen, das von den Befürwortern unternehmerischer Gewinnorientierung argumentativ ins Feld geführt wird, also einen Schnittpunkt mit der Abszisse anzusteuern. Beide Positionen lassen sich miteinander vereinbaren, wenn man den Blick auf „Governance“ richtet: auf die Möglichkeit, die Grenzgewinnlinie des Unternehmens durch organisatorische bzw. technologische Neuerungen nach rechts zu verschieben und Punkt D anzustreben.

Eine erfolgreiche Governance bietet zwei Vorteile:

- Einerseits erhöht sie das Niveau moralisch erwünschter Unternehmensaktivitäten.
- Andererseits behält sie die unternehmerische Gewinnorientierung bei, indem sie die Optimierungslogik nicht außer Kraft setzt, sondern besser in Kraft setzt.

Man kann es auch so ausdrücken:

- Gegenüber der Pro-Position wird kritisch eingewendet, dass bei Vorliegen negativer Externalitäten der Status quo in Punkt C in der Tat als Win-Win-Lose-Ergebnis einzuschätzen ist.
- Gegenüber der Contra-Position wird kritisch eingewendet, dass unter den Bedingungen einer wettbewerblich verfassten Marktwirtschaft kein Unternehmen sich darauf einlassen kann, systematisch Lose-Win-Win-Ergebnisse anzusteuern. Wer dies dennoch fordert, ignoriert den Sachzwang des Wettbewerbs, durch den Unternehmen ihre Gewinnorientierung als Systemimperativ erfahren. Mit entsprechenden Appellen an Unternehmen, trotzdem von Gewinnorientierung abzulassen, wird folglich gegen den ethischen Grundsatz verstoßen, dass es jenseits des Könnens kein Sollen gibt (*ultra posse nemo obligatur*). Hier mündet eine moralische Forderung in *Überforderung* – und genau das ist ethisch bedenklich.
- Gegenüber beiden Positionen wird kritisch geltend gemacht, dass der durch Governance realisierbare Punkt D beide Positionen überbietet, weil der Wechsel von C nach D als eine Win-Win-Win-Verbesserung *zweiter Ordnung* qualifiziert werden kann, die freilich nicht durch Optimierung – und auch nicht durch ein marktinkonformes Ablassen von Optimierung –, sondern allein durch Governance zustande kommen kann.

In der Literatur begegnen einem ähnliche Überlegungen, etwa wenn Schaltegger und Burrit einen „business case of sustainability“ von einem „business case for sustainability“ unterscheiden oder wenn Barbara Weißenberger zwischen „low hanging fruits“ und „high

hanging fruits“ differenziert.<sup>8</sup> Ordonomisch interpretiert, läuft dies stets auf die gleiche Distinktion hinaus. Sie besteht darin, die durch *Optimierung* zu realisierenden Win-Win-Win-Potentiale *erster* Ordnung (die Bewegung entlang einer Grenzgewinnlinie von A zu C) konzeptionell zu unterscheiden von den allein durch *Governance* zu realisierenden Win-Win-Win-Potentialen *zweiter* Ordnung (die Bewegung von C zu D, die durch eine Verschiebung der Grenzgewinnlinien zustande kommt).

### III. Managementkompetenzen

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, wie die ordonomische Wirtschaftsethik der Unternehmensethik den Weg weist, die intellektuellen Sackgassen der Auseinandersetzungen um Unternehmensverantwortung, um die Bedürfnisse der Stakeholder und um nachhaltiges Unternehmenshandeln sorgsam zu vermeiden, indem die Probleme – und die Problemlösungen – ganz konsequent vom Modell produktiver und innovativer Wertschöpfung her gedacht werden. Auf diese Weise wird die Unternehmensethik konzeptionell davor bewahrt, anti-marktwirtschaftlichen Träumereien anzuhängen. Sie wird von ihrem Ansatz her darauf ausgerichtet, sich stattdessen der analytisch anspruchsvolleren (und mühsameren) Aufgabe zu widmen, *marktkonforme* Strategien zu entwickeln, mit denen gewinnorientierte Unternehmen zum moralischen Fortschritt beitragen können.

Mit der ordonomischen Fokussierung auf Governance verbinden sich ganz unmittelbar drei Schlussfolgerungen für die Ausbildung von Führungskräften:

- Die Vermittlung betriebswirtschaftlicher Optimierungs-Kompetenzen bleibt weiterhin wichtig. Die häufig propagierte Vorstellung, der unternehmerischen Gewinnorientierung müssten andere Zielsetzungen vorgeordnet oder mindestens gleichrangig zur Seite gestellt werden, erweist sich aus ordonomischer Sicht als obsolet. Insofern müssen Techniken zur unternehmerischen Gewinnorientierung nicht ersetzt werden, wie gelegentlich gemutmaßt wird. Sie müssen allerdings *ergänzt* werden, und zwar um zwei *Governance-Kompetenzen*.
- Die erste Governance-Kompetenz versetzt Manager in die Lage, Aufklärungsleistungen zu erbringen, die zur Wertschöpfung beitragen, indem sie dafür sorgen, dass alle Wertschöpfungspartner sich auch angesichts alltäglicher Konfliktlagen bewusst bleiben (und notfalls bewusst werden), wo ihre gemeinsamen Interessen liegen. Hier geht es ganz spezifisch um *Argumentations-Kompetenz*: (a) um die Fähigkeit zuzuhören, (b) strittige Argumente so zu übersetzen, dass sie allgemein verständlich werden, (c) Konflikte ernstzunehmen, insbesondere wenn sie moralisch artikuliert werden, (d) Konflikte konstruktiv zu interpretieren als Hinweis auf derzeit (noch) nicht befriedigte Bedürfnisse, also als Indiz für „missing markets“ und „missing exchanges“, um auf diese Weise (e) gemeinsame Interessen an derzeit noch nicht ausgeschöpften Wertschöpfungspotentialen zu identifizieren.
- Die zweite Governance-Kompetenz versetzt Manager in die Lage, Steuerungsleistungen zu erbringen, die zur Wertschöpfung beitragen, indem sie die Anreizsituation des Unternehmens und seiner Wertschöpfungspartner gezielt ver-

<sup>8</sup> Vgl. Schaltegger und Burrit (2018) sowie Weißenberger (2022).



bessern. Hier geht es ganz spezifisch um *Gestaltungs-Kompetenz*: um den Einsatz von individuellen und kollektiven Selbstbindungen sowie Bindungsservices, die geeignet sind, wertschöpfende Interaktionen zu ermöglichen und zu stabilisieren, welche bislang aufgrund ihrer Brisanz (= Ausbeutungsanfälligkeit) noch nicht zustande gekommen sind.

Vielleicht ist es hilfreich, dies zunächst an einem konkreten Beispiel zu erläutern.

Ein kapitalistisches Unternehmen, das Gewinnorientierung als marktwirtschaftlichen Systemimperativ ernst nimmt, wird bei der betriebswirtschaftlichen Kalkulation, ob der Faktor Arbeit etwas mehr oder etwas weniger eingesetzt werden sollte, auf die Höhe der Bruttoarbeitskosten achten. Wichtig ist also die Summe von Lohnkosten, Lohnnebenkosten und sonstigen Arbeitskosten, nicht jedoch, wie sich diese Summe auf die einzelnen Bestandteile aufteilt. Dadurch entsteht ein Spielraum für Wertschöpfung: Wenn die sonstigen Arbeitskosten bei den Arbeitnehmern eine Nutzensteigerung pro Euro bewirken, die größer ist als die Auszahlung eines (noch zu versteuernden) Euro als Lohn, dann besteht die Möglichkeit, ein wechselseitig vorteilhaftes Tauschpotential zu identifizieren und auszuschöpfen. Dies kann sich – nota bene: nicht unter Aussetzung, sondern unter konsequenter Beibehaltung einer strikten Gewinnorientierung – durchaus in höheren Bruttoarbeitskosten niederschlagen, und zwar dann, wenn die Besserstellung der Arbeitnehmer diese zu höherer Produktivität motiviert. Um das zu erreichen, müssen Manager freilich in Diskussionen eintreten und Verhandlungen führen. Abbildung 3 hilft, sich die beiden hier involvierten Governance-Ebenen anschaulich zu vergegenwärtigen.

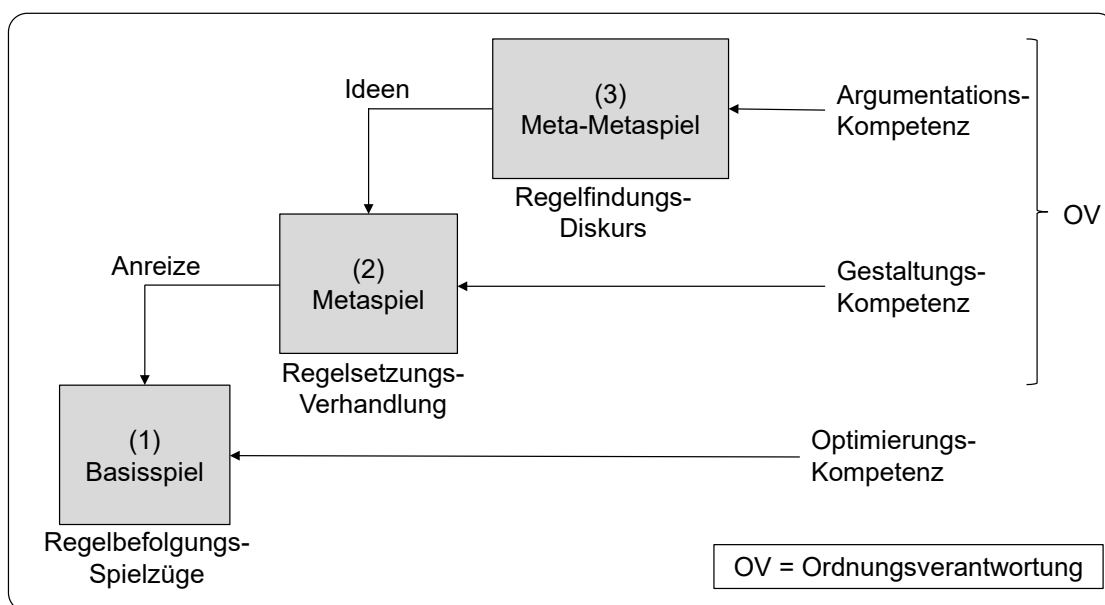


Abbildung 3: Optimierung versus Governance im ordonomischen Drei-Ebenen-Schema – eigene Darstellung

Abgebildet ist das ordonomische Drei-Ebenen-Schema. Es unterscheidet drei Arenen: (1) ein Basisspiel, in dem die Wertschöpfungspartner jeweils optimierende Spielzüge wählen; (2) ein Metaspiel, in dem die Spielregeln für das Basisspiel in Verhandlungen festgelegt werden; und (3) ein Meta-Metaspiel, in dem diskursiv eruiert wird, wie gemeinsame Regelinteressen aussehen. In diesem Schema ist Ebene 3 der systematische Ort für (selbst-)aufklärerische Argumentations-Kompetenz, Ebene 2 der systematische Ort für

(selbst-)steuerische Gestaltungs-Kompetenz und Ebene 1 der systematische Ort für betriebswirtschaftliche Optimierungs-Kompetenz. Man kann es auch so ausdrücken, dass die beiden Governance-Ebenen 2 und 3 zusammengenommen ein Tätigkeitsfeld markieren, in dem Manager für ihr Unternehmen *Ordnungsverantwortung* übernehmen können.

Am Beispiel:

- Wenn ein Unternehmen Arbeitszeiten flexibilisiert, erhöht dies einerseits den Koordinationsaufwand. Andererseits bietet die Flexibilisierung den Arbeitnehmern Vorteile für ihre je individuelle Lebensgestaltung. Hier kommt es nun sehr auf die Details an. Die konkreten Bedürfnisse der Arbeitnehmer variieren nicht nur je nach Alter und Geschlecht, sondern zudem nach zahlreichen Faktoren der je individuellen (bzw. familiären) Lebenssituation. Mit dem Motto „one size fits all“ kommt man da nicht weit. Aber wenn man ein Arbeitszeitsystem einrichtet, das den Mitarbeitern individuelle Wahlmöglichkeiten eröffnet, kann ein Unternehmen mit kalkulierten Zusatzkosten ein Vorteilspotential bereitstellen, das in der Belegschaft produktive Gegenreaktionen auslöst, so dass die Zusatzkosten wertschöpferisch mehr als ausgeglichen werden. Hierfür muss man sich auf Ebene 3 mit Mitarbeitern verständlich unterhalten und herausfinden, wo ihre noch nicht befriedigten Bedürfnisse liegen. Und dann muss man sich auf Ebene 2 in kollektive Verhandlungen mit dem Betriebsrat und in individuelle Verhandlungen mit einzelnen Mitarbeitern begeben und konkret vereinbaren, welche Regeln bei der flexiblen Arbeitszeitgestaltung einzuhalten sind.
- Die Corona-Pandemie hat der ohnehin bestehenden Tendenz zu „remote work“ einen dramatischen Schub versetzt. Viele Arbeitnehmer haben Gefallen daran gefunden, mehrere Tage pro Woche im Home Office zu arbeiten. Damit verbinden sich neue Chancen und Risiken, d.h. es entstehen Wertschöpfungsspielräume. Hinsichtlich der Chancen gibt es Einsparpotentiale, etwa weil das Pendeln entfällt und in den Innenstädten weniger Büroraum benötigt wird. Diese Sparpotentiale können Arbeitnehmer und Arbeitgeber zur wechselseitigen Vorteilsgewährung nutzen. Andererseits gibt es aber auch Risiken, etwa neuartige Phänomene des Trittbrettfahrens, die in Teams mit Präsenzarbeit so nicht auftauchen würden. Wichtig ist, hier kommunikativ (auf Ebene 3) ein Einverständnis darüber zu erzielen, dass Teammitglieder und das Unternehmen ein gemeinsames Interesse daran haben, etwaige Trittbrettfahrer zu disziplinieren, und (auf Ebene 2) gemeinsam zu verabreden, wie etwaiges Fehlverhalten gemessen und gegebenenfalls sanktioniert wird. Dieses Beispiel ist typisch dafür, wie in den Unternehmen aufgrund dynamischer Umfeldänderungen ein permanenter Bedarf entsteht, neue Regeln (formaler oder informaler Art) aufzustellen und bestehende Regeln anzupassen, um das Unternehmen als lernende Organisation fit zu halten und kulturell weiterzuentwickeln.
- In manchen Unternehmen gelten Kundenbeschwerden als lästige Betriebsstörung. Andere Unternehmen hingegen haben gelernt, mit Kundenbeschwerden konstruktiver umzugehen und sie als Quelle für ausgesprochen wertvolle Informationen zu nutzen. Kunden, die sich beschweren, können auf Ebene 3 als Hinweisgeber für bestehende Probleme und mögliche Problemlösungen wertschöpfend eingespannt – und sogar, etwa mit Kulanz, entsprechend gratifiziert – werden. Ferner kann ein Unternehmen, das sich der hohen Qualität seiner

Güter und Dienstleistungen sicher ist, auf Ebene 2 daran binden, Garantieleistungen zu erbringen, die über das gesetzlich vorgeschriebene Mindestmaß weit hinausgehen. Richtig kommuniziert, stärkt dies das Vertrauen und damit die Kundenbindung. So etwas spricht sich herum und macht sich bezahlt.

- Viele Unternehmen haben gute Erfahrungen damit gemacht, nicht nur Kunden, die sich beschwerten, sondern auch andere Kritiker generell höflich zu behandeln und ihnen aufmerksam zuzuhören. Hierbei empfiehlt es sich, die Forderungen der Kritiker in die Kategorien von Zielen und Mitteln einzusortieren. Oft ist es so, dass Kritiker durchaus berechnete Anliegen formulieren, dass es ihnen aber an Informationen mangelt, wie diese Anliegen unter Realitätsbedingungen tatsächlich verwirklicht werden könnten. Deshalb ist es mit bloßem Zuhören nicht getan. Vielmehr müssen Manager über die Argumentations-Kompetenz verfügen, gewissermaßen die Spreu vom Weizen zu trennen und klar zu differenzieren, für welche Kritikpunkte sie bzw. ihre Unternehmen (Ordnungs-)Verantwortung übernehmen wollen. Gelingt dies auf Ebene 3, so können im Meta-Metaspiele die Weichen für neue Partnerschaften gestellt werden, die gestalterisch auf Ebene 2 Regelsetzungsprozesse in Gang setzen, welche schließlich auf Ebene 1 eine wertschöpfende Wirkung entfalten. Die Ordonomik diskutiert dies unter den Schlagworten „Corporate Citizenship“ und „New Governance“<sup>9</sup>. Beispiele hierfür bieten die auf Nachhaltigkeitsförderung ausgelegten Partnerschaften zwischen Kaufhausketten und zivilgesellschaftlichen Organisationen<sup>10</sup> oder etwa die Versuche des „Marine Stewardship Council“<sup>11</sup> und anderer Initiativen, unter marktwirtschaftlichen Bedingungen für den Fischfang – nicht öffentlich-rechtlich, per Lobbyismus für eine schärfere Gesetzgebung, sondern privatrechtlich, per Selbstorganisation – höhere Sozialstandards und Umweltstandards zu etablieren.

### Fazit

Einleitend wurde die Frage gestellt, welche Rolle Märkte, Unternehmen und Führungskräfte bei der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen spielen könnten bzw. sollten. Aus ordonomischer Sicht lässt sich diese Frage eindeutig beantworten, und zwar wie folgt: Manager müssen befähigt werden, ihre Unternehmen kompetent in die Lage zu versetzen, die Systemfunktionen einer wettbewerblich verfassten Marktwirtschaft aktiv zu unterstützen, d.h. zur Produktionseffizienz, Innovationsdynamik und Rentendiffusion beizutragen.<sup>12</sup>

<sup>9</sup> Vgl. Pies und Koslowski (2011).

<sup>10</sup> Vgl. hierzu die Fallstudie von Gombert et al. (2020).

<sup>11</sup> Vgl. <https://www.msc.org/de>.

<sup>12</sup> Um unnötigen Missverständnissen vorzubeugen: Manager sollen nicht die Renten des eigenen Unternehmens mutwillig diffundieren lassen, etwa nach dem beliebten (aber grundlegend verfehlten) Motto: „giving back to society“. Gemeint ist vielmehr, dass Manager durch forcierten Imitationswettbewerb (besten Wissens und Gewissens, auch im Hinblick auf ihren eigenen beruflichen Erfolg) die Funktion übernehmen, die Pionierrenten ihrer innovativ vorausgeeilten Konkurrenten im Markt diffundieren zu lassen, indem sie mit nacheilenden unternehmerischen Wettbewerbsleistungen dazu beitragen, dass (durch vermehrte Nachfrage) auf dem Beschaffungsmarkt für Arbeit die Löhne ansteigen und (durch vermehrtes Angebot) auf dem Absatzmarkt für Güter und Dienstleistungen die Preise sinken. – Man kann es auch so ausdrücken: Oberflächlich betrachtet steht die Betriebswirtschaftslehre im Widerspruch zur Volkswirtschaftslehre: Die BWL will Manager befähigen, sich dem drohenden Nullgewinn für ihr Unternehmen innovativ entgegenzustellen.

Die Befähigung der Manager erfolgt am besten dadurch, dass sie in ihrer Ausbildung neben der nach wie vor wichtigen Optimierungs-Kompetenz zusätzlich auch zwei Governance-Kompetenzen erwerben. Die erste betrifft die argumentative Verständigung über gemeinsame (Regel-)Interessen. Die zweite betrifft die institutionelle (Um-)Gestaltung situativer Anreize. Beide Kompetenzen werden benötigt, damit Manager für ihre Unternehmen *Ordnungsverantwortung* übernehmen können, und zwar mit dem Ziel, gesellschaftlichen Herausforderungen fortschrittsorientiert mit produktiven und innovativen Wertschöpfungsbeiträgen zu begegnen.

Aus ordonomischer Sicht ist entscheidend, dass alle drei Teil-Antworten auf die einleitend gestellte Frage – gleichsam aus einem Guss – allein aus der Überlegung hergeleitet werden, wie unter den Bedingungen einer modernen (Wissens- und Wachstums-)Gesellschaft Wertschöpfung zu organisieren ist.

- Vor diesem Hintergrund lautet die ordonomische Gretchenfrage an die Ausbildung von Managern, ob sie systemkonform und anreizkompatibel ist: Ist die Ausbildung darauf zugeschnitten, den persönlichen Karriereinteressen der (angehenden) Manager förderlich zu sein? Oder werden hier (junge) Führungskräfte per moralistischer Indoktrination als Kanonenfutter in einen Kampf geschickt, von dem systemisch absehbar ist, dass sie ihn nie gewinnen können?<sup>13</sup>
- Analog lautet die ordonomische Gretchenfrage an die Unternehmensethik, ob sie systemkonform und anreizkompatibel ist: Sind die moralischen Empfehlungen an Unternehmen darauf zugeschnitten, dass sie im Wettbewerb überleben können? Wird das vitale Existenzinteresse der Unternehmen: das ihnen per Wettbewerb als Systemimperativ aufgezwungene Interesse an Gewinnerzielung – präziser: an Verlustvermeidung – wirklich ernst genommen? Oder gibt man Empfehlungen, von denen man eigentlich wissen müsste, dass die Adressaten sie unter realen Bedingungen nicht besten Wissens und Gewissens beherzigen können?
- Analog lautet die ordonomische Gretchenfrage an die Wirtschaftsethik, ob sie systemkonform und anreizkompatibel ist: Wenn der erstmals vor rund 200 Jahren einsetzende Übergang von der malthusianischen zur post-malthusianischen Gesellschaftsformation als zivilisatorische Errungenschaft einzustufen ist und wenn das Funktionsprinzip der modernen Gesellschaft darin besteht, sämtliche ihrer Funktionssysteme – namentlich Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit – wettbewerblich einzurichten, dann sind wirtschaftsethische Empfehlungen darauf hin zu befragen, wie sie sich in diese Logik gesellschaftlicher Entwicklung einpassen: ob sie im Hinblick auf ihre Anreizwirkungen einer zustimmungsfähigen nachhaltigen Entwicklung zuträglich oder

---

Demgegenüber will die VWL Wettbewerbsbedingungen, die Nullgewinn herbeiführen. Recht betrachtet liegt hier aber nur ein vermeintlicher Widerspruch vor, der sich leicht auflösen lässt, indem man die Marktwirtschaft als einen auf Dynamik angelegten Prozess betrachtet, der gesellschaftlich eingerichtet wird, um das Gemeinwohl zu fördern. Aus ordonomischer Sicht ist weder das Erreichen von Nullgewinn noch das Abweichen von Nullgewinn jeweils für sich als isolierter Selbstzweck zu betrachten, weil es vielmehr darauf ankommt, den durchschnittlichen Lebensstandard der Bevölkerung durch (Anreize für) unternehmerische Leistungen nachhaltig anzuheben. Aus einer solchen Perspektive gehören Innovationsdynamik, Kosteneffizienz und Rentendiffusion konstitutiv zusammen, denn letztlich handelt es sich bei jeder dieser drei Systemfunktionen nur um einen unterschiedlichen Aspekt ein und desselben Prozesses dynamischen Wirtschaftens.

<sup>13</sup> Vgl. hierzu die kritischen Ausführungen von Boatright (1999) zum populären „Moral Manager Model“.

abträglich sind und insbesondere, ob sie die gesellschaftliche Modernisierung konstruktiv fortschreiben wollen oder stattdessen lieber darauf setzen, zu einer romantisierten Vormoderne zurückzukehren.

Schließlich sei noch folgende Abschlussreflexion zur Diskussion gestellt. Die deutsche Sprache kennt zwar die Begriffe „eigennützig“ und „uneigennützig“, aber ihr fehlt ein Wort, das der Möglichkeit Ausdruck verleiht, dass eigennütziges Verhalten auch anderen Menschen nützen kann, ohne dass dieser extern anfallende Nutzen vom handelnden Subjekt explizit altruistisch angestrebt werden muss. In dieser Hinsicht ist die deutsche Sprache extrem irreführend. Sie verleitet das Denken zu einem falschen Gegensatz. Individuelles Eigennutzstreben muss sich ja keinesfalls – wie oft vermutet wird – *zu Lasten*, sondern kann sich durchaus auch *zu Gunsten* anderer Menschen auswirken. Anderen Menschen zu helfen, muss keineswegs als uneigennützig eingestuft werden. Ärzte leben davon, Patienten zu heilen; Bäcker davon, ihre Kunden mit Brot zu versorgen.

Man hat es hier mit einem sprachlich verankerten Kategorienproblem zu tun, mit einem Semantikproblem, das es schwierig(er) macht, die moralische Qualität der Marktwirtschaft, des wettbewerblich erzwungenen Gewinnprinzips sowie des Managements von Unternehmen angemessen zu verstehen. Der moralische Imperativ des Kapitalismus lautet ja nicht: Sei egoistisch! Bereichere Dich auf Kosten anderer! Sondern er lautet: Sei produktiv und innovativ, also wertschöpfend! Oder noch einfacher formuliert: Mach Dich nützlich!

Marktwirtschaft heißt, institutionelle Arrangements zu kultivieren, in denen man als Wirtschaftssubjekt einen Anreiz hat, sich seinen Mitmenschen im Modus der Wertschöpfung als hilfreich und zweckdienlich zu erweisen. Das ist eine wichtige Erkenntnis, die die Wirtschaftsethik auch auf sich selbst anwenden muss, wenn sie dem Anspruch genügen will, Theorie für die Praxis zu sein. Eine selbstreferentiell konsistente Wirtschaftsethik will ihrerseits nützlich sein und macht deshalb die gesellschaftliche Öffentlichkeit nicht nur auf institutionelle Reformoptionen, sondern auch auf semantische Fallstricke aufmerksam, insbesondere darauf, dass die verfehlt Gleichsetzung von Eigennutzstreben mit Egoismus kategorial blind macht für das auf Reziprozität angelegte, kooperative Element kapitalistischen Wirtschaftens und sein mutualistisches „telos“ wechselseitiger Besserstellung. Diesen blinden Fleck aufzuhellen und über den moralischen Sinn der modernen Wettbewerbswirtschaft aufzuklären ist ein wichtiger Beitrag nicht nur zur Wirtschaftsethik und zur Unternehmensethik, sondern auch dazu, dass Manager, die ihre Funktion im System gut ausfüllen, dafür kein schlechtes Gewissen haben müssen.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. hierzu ausführlich Pies (2016) und (2018).

*Literatur*

- Aghion, Philippe, Celine Antonin und Simon Bunel (2021): *The Power of Creative Destruction: Economic Upheaval and the Wealth of Nations*, Cambridge, Mass. und London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Baumol, William J. (2002): *The Free-Market Innovation Machine. Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton und Oxford: Princeton University Press.
- Baumol, William J. (2010): *The Microtheory of Innovative Entrepreneurship*, Princeton und Oxford: Princeton University Press.
- Baumol, William J. (2012): *The Cost Disease. Why Computers Get Cheaper and Health Care Doesn't*. New haven und London: Yale University Press.
- Boatright, John R. (1999): Does Business Ethics Rest on a Mistake?, in: *Business Ethics Quarterly* 9(4), pp. 583-591.
- Gombert, Adrian; Kirner, Benedikt; Ng, Raphael; Reese, Alexander & Pies, Ingo (2020): EDEKA & WWF – Moral Commitments in a Joint Sustainability Partnership Between a Business Firm and a Civil Society Organization. In: *The Case Center*, Case Reference No. 720-0017-1, im Internet unter: <https://www.thecasecentre.org/main/products/view?id=168978> (letzter Zugriff am 4.3.2022).
- Erhard, Ludwig (1957): *Wohlstand für Alle*, Düsseldorf: Econ-Verlag.
- Freeman, Edward R. (2008): Ending the so-called “Friedman-Freeman” Debate, in: *Business Ethics Quarterly* 18(2), pp. 162-166.
- McAfee, Andrew (2019): *More From Less. The surprising story of how we learned to prosper using fewer resources – and what happens next*. London u.a.O.: Simon & Schuster.
- Pies, Ingo (2016): Individualethik versus Institutionenethik? – zur Moral (in) der Marktwirtschaft, in: Gerhard Minnameier (Hrsg.): *Ethik und Beruf. Interdisziplinäre Zugänge*, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 17-39.
- Pies, Ingo (2018): Ein ordonomischer Beitrag zum Narrativ der Moderne: Wissenschaft und Wirtschaft stellen Konkurrenz in den Dienst gesellschaftlicher Kooperation, in: Ulrich Blum (Hrsg.): *Economic Governance und Ordonomik. Beiträge zur Tagung 2017 im Festsaal des Siedehauses des technischen Halloren- und Salinemuseums, Halle o.J.*, S. 33-59.
- Pies, Ingo (2020): *Ökonomische Bildung 2.0 – Eine ordonomische Perspektive*, in: Nils Goldschmidt, Yvette Keipke und Alexander Lenger (Hrsg.): *Ökonomische Bildung als gesellschaftliche Herausforderung. Wege zu einer reflexiven Wirtschaftsdidaktik*, Tübingen: Mohr-Siebeck, S. 73-110.
- Pies, Ingo (2022a): *Kapitalismus und das Moralparadoxon der Moderne*, Berlin: wvb.
- Pies, Ingo (2022b): *30 Jahre Wirtschafts- und Unternehmensethik: Ordonomik im Dialog*, Berlin: wvb.
- Pies, Ingo und Peter Koslowski (Hrsg.) (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.
- 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.
- Weißberger, Barbara (2022): Unternehmensführung und nachhaltiger Wettbewerbserfolg: Der transformative Beitrag der Betriebswirtschaftslehre zu den großen gesellschaftlichen Herausforderungen, in: *Der Betrieb* Nr. 09 vom 28.2.2022, S. 477-482.
- Williamson, Oliver E. (2010): Transaction Cost Economics: The Natural Progression, in: *American Economic Review*, 100(3), pp. 673-690.

*Diskussionspapiere<sup>15</sup>*

- Nr. 2022-06      **Ingo Pies**  
Management-Kompetenzen für nachhaltige Wertschöpfung – Anregungen aus ordonomischer Sicht
- Nr. 2022-05      **Ingo Pies**  
Grenzen des Wachstums oder Wachstum der Grenzen?
- Nr. 2022-04      **Ingo Pies**  
Kapitalismus(kritik) auf dem Prüfstand
- Nr. 2022-03      **Ingo Pies**  
Marktwirtschaft und soziale Gerechtigkeit bei John Stuart Mill – Eine ordonomische Rekonstruktion
- Nr. 2022 -02      **Ingo Pies**  
30 Jahre Wirtschaftsethik – Zur Entwicklung des ordonomischen Forschungsprogramms
- 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

---

<sup>15</sup> Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003-2018.

- 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 Reflexio-  
nen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik
- Nr. 2020-01      **Ingo Pies**  
Das Moralparadoxon der Moderne – Ordonomische Überlegungen zur modernen Ethik  
als Ethik der Moderne
- Nr. 2019-04      **Ingo Pies, Stefan Hielscher**  
Fighting corruption: How binding commitments of business firms can help to activate  
the self-regulating forces of competitive markets
- Nr. 2019-03      **Ingo Pies**  
Interview: Innovationen und Institutionen – Über Markt, Moral und Moderne
- Nr. 2019-02      **Ingo Pies**  
Ordoliberalismus und Soziale Marktwirtschaft
- Nr. 2019-01      **Matthias Georg Will, Ingo Pies**  
Developing Advocacy Strategies for Avoiding Discourse Failure through Moralizing  
and Emotionalizing Campaigns



*Wirtschaftsethik-Studien*<sup>16</sup>

- Nr. 2022-1 **Ingo Pies und Klaus M. Leisinger**  
Unternehmensethik und Integrität – Ein Briefwechsel zwischen Theorie und Praxis
- 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>16</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 978-3-96670-119-8  
ISBN 978-3-96670-120-4