

IWE
Institut für Wirtschaftsethik
Universität St. Gallen – Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften
Guisanstrasse 11, CH-9010 St. Gallen, Telefon 071 / 224 26 44, Fax 071 / 224 28 81
e-mail: ethik@unisg.ch, Internet: <http://www.iwe.unisg.ch>

Unternehmensethik und "Gewinnprinzip"

**Versuch der Klärung eines unerledigten
wirtschaftsethischen Grundproblems**

Peter Ulrich

Beiträge und Berichte
Nr. 70

Der vorliegende Aufsatz stellt die ausgearbeitete Fassung eines Referats im Ausschuss "Wirtschaftswissenschaften und Ethik" im Verein für Socialpolitik an dessen Tagung vom 9. bis 11. März 1995 in Bern dar.

Juli 1995
Korrigierter Nachdruck August 1998
(Hinweis: formale Mängel sind konversionsbedingt)

Copyright 1995 beim Verfasser

ISBN 3-906548-70-8

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	V
1. Zur Kritik des "Gewinnprinzips": Vier systematische Deutungsvarianten der betriebswirtschaftlichen Gewinnorientierung.....	1
1.1 Gewinnorientierung als Handlungsmotiv von Unternehmern: personales Gewinnstreben	2
1.2 Gewinnorientierung als moralische Pflicht des Unternehmers: kapitalistisches Unternehmerethos.....	4
1.3 Gewinnorientierung als systembedingter Sachzwang: "nicht zur Disposition stehendes" Gewinnerfordernis.....	6
1.4 Gewinnorientierung als ordnungspolitische Spielregel: normativ konstituiertes Gewinnprinzip.....	14
2. Unternehmensethische Ansätze der Durchbrechung des "Gewinnprinzips"	22
2.1 Instrumentalistische Unternehmensethik: Ethik als kluge Strategie und Investition	24
2.2 Karitative Unternehmensethik: Ethik "post festum"	26
2.3 Korrektive Unternehmensethik: Ethik als situative Selbstbegrenzung des unternehmerischen Gewinnstrebens	28
2.4 Integrative Unternehmensethik: Ethik als kritische Grundlagenreflexion des unternehmerischen Gewinnstrebens.....	32
Literaturverzeichnis	37

Zusammenfassung

Am Verhältnis zwischen ethischen Ansprüchen an die Unternehmen und dem betriebswirtschaftlichen "Gewinnprinzip" entscheiden sich buchstäblich die unterschiedlichen Auffassungen über die Möglichkeit, die Notwendigkeit und die Konzeption von Unternehmensethik. Alle diesbezüglichen Positionen, auch jene die sich gegen die Möglichkeit oder Notwendigkeit von Unternehmensethik stellen, sind – explizit oder implizit – von Grund auf normativ geprägt und stellen insofern in jedem Fall unternehmensethische Standpunkte dar. Insofern wäre es ein objektivistisches Missverständnis, von der "Theorie" eine einzige "richtige" oder gar "wahre" Verhältnisbestimmung zu erwarten. Ihre Aufgabe ist vielmehr die kritische Grundlagenreflexion der vorgefundenen konkurrierenden Positionen bezüglich ihrer normativen Prämissen (Voraussetzungen, Hintergrundannahmen) und ihrer praktischen Implikationen (Konsequenzen), um diese weitestmöglich argumentationszugänglich zu machen.

Im vorliegenden Beitrag soll daher versucht werden, verschiedene Deutungsmöglichkeiten des sogenannten "Gewinnprinzips" und ihre Konsequenzen für die Beurteilung der Möglichkeit und/oder Notwendigkeit einer Unternehmensethik genauer herauszuarbeiten und zu problematisieren (Teil 1). Im Anschluss daran werden vier unternehmensethische Ansätze erörtert, die in unterschiedlich weitgehender Art und Weise das "Gewinnprinzip" durchbrechen (Teil 2). Es geht dabei weniger um die vollständige Auseinandersetzung mit den Konzepten bestimmter Autoren als um die systematische Unterscheidung idealtypisch modellierter Positionen.

Das unbequeme Fazit wird dahingehend lauten, dass auch in der Unternehmensethik nichts an der Forderung vorbeiführt, das unternehmerische Handeln *vorbehaltlosen* Legitimations- und Verantwortbarkeitsansprüchen zu unterstellen – im vollen Bewusstsein von Zumutbarkeitsproblemen, vor die sich die Unternehmen dadurch angesichts der Selbstbehauptungszwänge des Wettbewerbs bisweilen gestellt sehen. Dem wird von den diskutierten Ansätzen nur der zuletzt entworfene, integrative Ansatz jenseits eines normativ überhöhten "Gewinnprinzips" gerecht (Abschn. 2.4).

1. Zur Kritik des "Gewinnprinzips": Vier systematische Deutungsvarianten der betriebswirtschaftlichen Gewinnorientierung

Warum ist die Klärung der Bedeutung und des Geltungsanspruchs des sogenannten "Gewinnprinzips" für die Unternehmensethik überhaupt wichtig? Es sind nach üblicher Auffassung zwei grundlegende Gesichtspunkte, die durch die Annahmen über das "Gewinnprinzip" bestimmt werden: Zum einen geht es um die Frage, ob unter wettbewerbswirtschaftlichen Bedingungen Unternehmensethik überhaupt *möglich* ist, zum andern um die Frage, ob im Rahmen einer marktwirtschaftlichen Ordnung Unternehmensethik überhaupt *nötig* sei. Die spezifische Form der Beantwortung dieser beiden Grundfragen ist offenkundig konstitutiv für die Konzeption jedes Ansatzes von Unternehmensethik; in jedem Fall ist sie ausserordentlich voraussetzungsreich und wegen ihrer buchstäblich entscheidenden Bedeutung auch ideologiegefährdet. Es empfiehlt sich daher äusserste begriffliche Genauigkeit und Vorsicht, wenn die Entscheidungen über die beiden Leitfragen nicht vorschnell der blossen Bestätigung weltanschaulicher Vorurteile dienen sollen. Genau dies durch die *Anstrengung kritisch-normativer Reflexion* zu verhindern ist m.E. die primäre Aufgabe moderner Wirtschafts- und Unternehmensethik, so wie ich sie verstehen möchte (grundlagenkritischer Ansatz).

In diesem Sinne wird im folgenden eine uneingeschränkte kritische Grundlagenreflexion des sogenannten Gewinnprinzips versucht, d.h. eine Klärung, die an keinen vorgegeben Tatsachen- oder Wertprämissen einen "Reflexionsstopp" vornimmt. Ich schlage dafür eine zweidimensionale Differenzierung von *vier systematisch möglichen Bestimmungen* dessen vor, was grundsätzlich unter dem "Gewinnprinzip" – oder neutraler formuliert: unter der unternehmerischen Gewinnorientierung – verstanden werden kann. Zum einen kann es sich entweder um eine *empirische These* oder um ein *normatives Postulat* handeln, zum andern entweder um eine *personale Handlungsorientierung* oder aber um einen (unpersönlich wirksamen) *systemischen Funktionsmechanismus* marktwirtschaftlicher Ordnung. Aus den beiden Unterscheidungen lassen sich in einer Matrix vier systematische Deutungsmöglichkeiten der unternehmerischen Gewinnorientierung kombinieren (*Abb. 1*).

<i>methodischer Status</i> <i>Ebene</i>	<i>empirische These</i>	<i>normatives Postulat</i>
<i>personale Handlungs- orientierung</i>	Motiv: subjektives Gewinnstreben	sittliche Pflicht: kapitalistisches Unternehmerethos
<i>systemischer Funktions- mechanismus</i>	Sachzwang: objektives Gewinnerfordernis	ordnungspolitische Spielregel: "Gewinnprinzip"

Abb. 1: Deutungsmöglichkeiten der unternehmerischen Gewinnorientierung

1.1 Gewinnorientierung als Handlungsmotiv von Unternehmern: personales Gewinnstreben

Bei dieser Interpretation liegt eine empirisch-analytische Hypothese bezüglich der faktischen Motive unternehmerischen Handelns vor, die aus wirtschaftsethischer Sicht keine besonderen Probleme aufwirft, und zwar unabhängig davon, ob sich das Gewinnstreben empirisch tatsächlich als *dominantes* Motiv von Unternehmern (oder angestellten Führungskräfte von Unternehmen) belegen lässt, oder ob diese empirisch eine vielschichtige Motivlage aufweisen, die wesentlich eine moralische Dimension einschliesst und damit das Gewinnstreben nur als *ein* Motiv neben anderen belegt – so die Auffassung von so bedeutende Autoren wie beispielsweise Adam Smith,¹ Amartya Sen,² Amitai Etzioni³ oder John Elster.⁴ Wie auch immer es sich verhält: Gültige ethische Forderungen hängen nicht davon ab, was objektiv *der Fall* ist (*soziale Geltung*), sondern davon, ob ihr Geltungsanspruch inter- oder transsubjektiv als normativ verbindlich *begründet* werden kann (*normative Gültigkeit*). Nor-

¹ Smith (1759).

² Sen (1987).

³ Etzioni (1988).

⁴ Vgl. Elster (1991:120).

mative Gültigkeit auf soziale Geltung (Akzeptanz) zu reduzieren oder aus dieser ableiten zu wollen, wäre aus moralphilosophischer Sicht ein Kategorienfehler und aus moralpsychologischer Sicht Ausdruck eines bloss konventionellen Moralbewusstseins. Demgegenüber geht es in der (Wirtschafts- und Unternehmens-)Ethik ja gerade um die Argumentation auf der Stufe eines postkonventionellen Moralbewusstseins, nämlich um die kritische Hinterfragung faktisch vorgefundener Moralkonventionen hinsichtlich ihrer vernünftigen Begründbarkeit.⁵

In diesem Sinne ist ein generell übersteigertes oder situativ nicht legitimes Gewinnstreben einzelner Personen allenfalls Gegenstand unternehmensethischer Aufklärung und Kritik, was aber natürlich schon eine kritisch-normative Idee von Unternehmensethik *jenseits* des "Gewinnprinzips" voraussetzt. Falls im übrigen solche individualethischen Aufklärungsbemühungen am praktischen Verhalten von Unternehmensführern wenig oder nichts zu ändern vermögen, mag man sie in der empirischen Perspektive als "unrealistisch" bezeichnen, doch auch dies wirft grundsätzlich kein ethisches Begründungs-, sondern bloss ein pragmatisches *Motivationsproblem* auf. Soweit hier eine moralpsychologische "Motivationslücke" diagnostiziert wird, kann es durchaus sinnvoll sein, nach pragmatischen *Klugheitsargumenten* zu suchen, um Unternehmern aufzuzeigen, dass die Einhaltung einer bestimmten "Minimalmoral" *funktional* für die längerfristige Sicherung ihrer unternehmerischen Erfolgs- und Gewinnpotentiale sein könnte. Nur sollte man sich bewusst bleiben, dass eine solche "*motivationale Klugheitsethik*"⁶ oder *funktionale Wirtschaftsethik*⁷ streng genommen keine Ethik, sondern eben nur eine Pragmatik ist, da sie keine moralischen, sondern ökonomische Beweggründe vorbringt. Wir kommen auf diese funktionalistische oder instrumentalistische Position, die in bezug auf die moralische Stärke der Menschen skeptisch ist und daher Wirtschaftsethik so weit wie möglich durch Moralökonomik ersetzen möchte, in Teil 2 noch zurück.

⁵ Dies im Sinne von Kohlbergs (1981/1984) Stufen des Moralbewusstseins.

⁶ So der Konzeptionsvorschlag von Meran (1990:82).

⁷ Vgl. als eingehende Kritik dieser Position, der u.a. alle Ansätze einer ökonomischen Theorie der Moral (Moralökonomik) zuzuordnen sind, Ulrich (1990:184ff.).

1.2 Gewinnorientierung als moralische Pflicht des Unternehmers: kapitalistisches Unternehmerethos

Diese Deutung der unternehmerischen Gewinnorientierung ist im schon erwähnten Kohlberg'schen Sinne zu verstehen als Ausdruck eines konventionellen, berufs- oder rollenspezifischen Moralbewusstseins von Unternehmern oder von Personen, die sich gedanklich mit einem bestimmten *Unternehmerethos* identifizieren. Das ist zunächst selbst nur eine erklärende und noch keine wertende Aussage. Es ist ja ein geistesgeschichtliches Faktum, dass sich in der frühen Moderne ein spezifisches kapitalistisches Unternehmerethos herausbildet, welches die Gewinnorientierung geradezu zur *identitätsbildenden Tugend* erhebt. In ihrer striktesten Form wird das Streben nach Gewinnmaximierung nicht nur als moralisches Recht, sondern sogar als die *"sittliche Pflicht"* des Unternehmers gedeutet.

Es war eine der grossartigen wissenschaftlichen Leistungen Max Webers,⁸ in seiner berühmten Studie "Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus" die religiösen, christlichen Wurzeln dieses bürgerlich-liberalen Unternehmerethos aufgedeckt und gezeigt zu haben, wie es im Prozess der frühmodernen "Entzauberung" und Rationalisierung des Weltbildes zur geschichtlich wirkungsmächtigen kulturellen und gesellschaftlichen Entfesselung einer *erwerbsorientierten Lebensform* kommen konnte, die durch das entsprechende "Wirtschaftsethos" normativ überhöht und gerechtfertigt wird, indem dieses Ethos die unternehmerische Gewinnorientierung selbst zum *Inbegriff* der Geschäftsmoral erklärt.

Es ist hier nicht der Ort, um die Entfaltung dieses empirisch bis heute vorzufindenden, für den Begriff des Unternehmers überhaupt konstitutiven Unternehmerethos nachzuzeichnen⁹ oder seine immer noch starke Nachwirkung im Selbstverständnis eines erheblichen Teils der heutigen Führungskräfte der Wirtschaft zu analysieren.¹⁰ Als Aktualitätsbeleg sei auf die kürzlichen Ausführungen von Gerd Habermann im Namen der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer (ASU), Bonn, verwiesen, der sich mit folgenden Worten ausdrücklich zu diesem tradierten Unternehmerethos bekennt:

"... So hat auch der gewerbliche *Unternehmer* ein spezifisches *Ethos*, dem er nachleben *muss*, wenn er seiner sozialen Funktion und Aufgabe entsprechen soll. Seine *höchste 'soziale Verantwortung'* besteht

⁸ Vgl. Weber (1988:17-206). Weber sprach (in der "Vorbemerkung", S. 12) selbst ausdrücklich vom "modernen Wirtschaftsethos" des "kapitalistischen Unternehmers".

⁹ Vgl. dazu Ulrich (1993a).

¹⁰ Vgl. dazu die qualitativ-empirische (hermeneutische) Studie von Ulrich/Thielemann (1992); zum hier relevanten Gesichtspunkt vertiefend dies. (1993a:674ff.).

darin, auf möglichst wirtschaftliche Art Güter und Dienstleistungen anzubieten. Sein *Imperativ als Unternehmer* heisst darum: Produziere! Nütze deinem Kunden! *Sei erfolgreich!* 'Unternimm!' Zwischen dem *ökonomisch Gebotenen* und dem *moralisch Richtigen* besteht für ihn insoweit kein Gegensatz: *beide fallen zusammen*. Es widerspricht so auch nicht der Moral, sondern ist geradezu *sittliche Pflicht des Unternehmers*, im Rahmen der Unternehmensräson alles zu tun, um das Unternehmen 'fit' zu halten, auch etwa für einzelne Mitarbeiter schmerzliche Massnahmen durchzuführen. Voraussetzung ist allerdings, dass der produzierende Unternehmer die allgemeineren moralischen und gesetzlichen Regeln beachtet, wie dies auch von jedermann sonst verlangt wird. Nur insoweit er dies nicht tut, kann er in einen Konflikt geraten. Innerhalb dieser Regeln ist jedoch das *unternehmerische Handeln selber erste sittliche Pflicht*.¹¹

Dass hier ein Unternehmer sein Selbst- und Rollenverständnis als Unternehmer – eben sein Unternehmerethos – darlegt, ist gewiss persönlich zu respektieren, deswegen aber einer sachlichen Kritik nicht zu entziehen; diese unterscheidet vielmehr erst Unternehmensethik von der Konstatierung eines vorgefundenen, ein konventionelles Moralbewusstsein repräsentierenden Unternehmerethos; und diese Differenz allein ist für uns hier systematisch wichtig. Moderne Wirtschaftsethik ist methodisch auf postkonventionellem Niveau zu konzipieren und kann sich nicht mit der unkritischen Reproduktion eines konventionellen Standesethos begnügen.

Dass Habermann auf der Stufe eines konventionellen Moralbewusstseins argumentiert, lässt sich übrigens gerade an der Art und Weise erkennen, wie er auf die – als unproblematisch gegeben und allgemein bekannt unterstellten – "allgemeineren moralischen und gesetzlichen Regeln" verweist. Über diese hinaus scheint eine *autonome* kritisch-ethische Reflexion auf selbstbestimmte Grundsätze verantwortungsbewussten Handelns unter wirtschaftlichen Selbstbehauptungsbedingungen weder nötig noch denkbar zu sein; das "ökonomisch Gebotene" kann – selbst wenn die nötigen unternehmerischen Entscheidungen u.U. "schmerzlich" sind – mit der Einhaltung moralischer Pflichten gar nicht in Konflikt geraten, da es von vornherein selbst als in die "allgemeineren Regeln" eingebettete "erste sittliche Pflicht" betrachtet wird. Die vorgefundenen Spielregeln ökonomischer Selbstbehauptung sind als solche offenbar einfach zu akzeptieren und zu "beachten", nicht aber hinsichtlich ihrer ethischen Begründbarkeit oder Verantwortbarkeit in konkreten sozialen Situationen in Frage zu stellen. Weshalb aber sind sie eigentlich zu "beachten"? Die Beantwortung dieser Frage führt von der handlungstheoretischen bzw. individualethischen zur systemtheoretischen bzw. institutionenethischen Deutung der unternehmerischen Gewinnorientierung.

¹¹ Habermann (1993a). Vgl. dazu auch die – hier nicht auszuführende – Replik von Ulrich (1993b) sowie die Duplik von Habermann (1993b).

1.3 Gewinnorientierung als systembedingter Sachzwang: "nicht zur Disposition stehendes" Gewinnerfordernis

Hier wird die Notwendigkeit der unternehmerischen Gewinnorientierung nicht unmittelbar normativ, sondern durch Rekurs auf die *faktische Bedingung der Selbstbehauptung der Unternehmung am Markt* begründet, also mit einem *Sachzwang*, der im vorgefundenen System der Wettbewerbswirtschaft gegeben ist. Dieses wird dann als Tatsachenprämisse und insofern als *Möglichkeitsbedingung* aller Unternehmensethik im Rahmen eines "modernen" Wirtschaftssystems vorausgesetzt.¹²

Für die Konzeption von Unternehmensethik stellt sich hier zunächst die Frage nach dem genauen Status des an sich unbestrittenen Sachverhalts, dass in einer Wettbewerbswirtschaft aus der Perspektive des einzelnen Unternehmens ein empirisches Sachzwangproblem existiert. Zwei theoretische Wahrnehmungs- bzw. Modellierungsvarianten sind denkbar:¹³

- Entweder wird der systemische Sachzwang so strikt gedacht, dass er *deterministisch* durch die objektive "Sachlogik" der Unternehmensführung hindurchgreift, so dass für andere, subjektive Wertorientierungen überhaupt kein Raum bleibt (Theoriekonzept des *ökonomischen Determinismus*),
- oder aber es wird davon ausgegangen, dass mehr oder weniger grosse *Handlungsfreiräume* für ethisch motivierte unternehmerische Entscheidungen beste-

¹² Genau so verstehe ich die Definition moderner Wirtschaftsethik von Homann/Blome-Drees (1992:14): "Wirtschaftsethik (bzw. Unternehmensethik) befasst sich mit der Frage, welche moralischen Normen und Ideale *unter den Bedingungen der modernen Wirtschaft und Gesellschaft* (von den Unternehmen) *zur Geltung gebracht werden können*." (Hervorh. P.U.). Hier kann nur die *soziale Geltendmachung*, also das *Akzeptanzproblem*, thematisiert sein, nicht aber oder zumindest nicht vorrangig die ethische Begründbarkeit der *normativen Gültigkeit*, sofern ein Kategorienfehler vermieden werden soll. Dem steht jedoch das Selbst(miss)verständnis der Autoren gegenüber, die die Meinung vertreten, in ihrer "Arbeitsdefinition" würde "auf die Frage der *Begründung von Normen* abgehoben" (S. 15; Hervorh. i. Orig.). Den Eindruck, dass den Autoren hier tendenziell eine kategoriale Konfusion unterlaufen ist, belegen sie selbst, indem sie wenig später fortfahren: "Es geht also vorrangig um das andere zentrale Problem der Ethik, um die *Implementation*." (S. 16; Hervorh. i. Orig.). Noch eindeutiger argumentieren Homann/Pies in ihrem EuS-Hauptartikel (1994:5): "*Unter den Bedingungen der Moderne schlägt die Implementierung einer Norm auf ihre Geltung* (hier zugleich als ethische Gültigkeit verstanden! P.U.) *durch*." Zur Kritik dieser problematischen Verquickung von ethischer Gültigkeit und pragmatischer "Implementierbarkeit" moralischer Normen unter den "Bedingungen" der Marktwirtschaft vgl. die überwiegende Zahl der Diskussionsbeiträge im selben EuS-Heft.

¹³ Ähnlich Löhr (1991:271).

hen, die jedoch durch Situationsdeterminanten begrenzt werden (*kontingenz- oder situationstheoretisches* Konzept).

In der Perspektive des ökonomischen Determinismus erscheint Unternehmensethik als prinzipiell *unmöglich*, in der zweitgenannten Sichtweise als bestenfalls so weit möglich, wie die Existenz prinzipieller oder wenigstens situativer Handlungsspielräume nachgewiesen werden kann. Was hier prinzipiell oder situationsbezogen *der Fall* ist, ist jedoch (analog zu Abschn. 1.1) keine ethische, sondern eine empirische Frage.

Nun gibt es bekanntlich – jenseits eines naiven positivistischen Wissenschaftsverständnisses – keine theorielose Wahrnehmung dessen, was "wahr" ist. Das gibt Anlass zur Vorsicht, soweit die "Wirklichkeit" selbst schon durch den Theriefilter des ökonomischen Determinismus hindurch interpretiert wird, wie er der Axiomatik der neoklassischen Ökonomik eigen ist – erklärtermassen ja nur als methodische *as-if*-Unterstellung und nicht unmittelbar als empirische These.¹⁴ Zur Klärung der Frage, über welche wie konstituierten und limitierten Handlungsspielräume Führungskräfte der Wirtschaft tatsächlich verfügen, ist die sozialwissenschaftliche Management- und Organisationstheorie konzeptionell differenzierter und empirisch haltvoller als die reine Ökonomik. Ihre Ergebnisse widerlegen die deterministischen Modellannahmen weitgehend. So kann inzwischen selbst der *kontingenztheoretische Determinismus*, der den strikten Varianten einer Situationstheorie der Organisation bzw. der Führung zugrunde lag und eine einseitige Wirkungsbeziehung unterstellte (Situationsdeterminanten *bestimmen* Spielraum möglicher Handlungen), als empirisch widerlegt und theoretisch obsolet gelten; zwischen der geschäftsstrategischen oder unternehmenspolitischen Wahl der *Unternehmenszwecke bzw. -ziele* und den relevanten *Constraints* (Restriktionen) besteht vielmehr eine prinzipielle Wechselwirkung, aus der sich logisch der *Primat der (freien) unternehmerischen Zweckbestimmung* vor allen (insofern selbst gewählten!) markt- und umfeldspezifischen Sachzwängen ergibt.¹⁵

An diesem Punkt lässt sich erkennen, dass die Frage nach der (bloss empirisch verstandenen) *Möglichkeit* von Unternehmensethik und der Versuch ihrer rein theo-

¹⁴ Die theoretischen Modelle der "reinen" Ökonomik sind, so behaupte ich, letztlich als deduktive Idealtheorie zu verstehen, nicht oder zumindest nicht unmittelbar als Ansatz einer (notwendigerweise auch induktiv vorgehenden) empirisch-analytischen Realwissenschaft. Vgl. dazu Ulrich (1994b:1ff.), zum dogmengeschichtlichen Hintergrund Ulrich (1986:195ff.).

¹⁵ Vgl. dazu Hill/Fehlbaum/Ulrich (1994:323f., 333ff.). Eingehender zu diesem Konzept der strategischen Wahlmöglichkeit von Situationsdeterminanten vgl. Kieser/Kubicek (1983:365ff) und Schreyögg (1994).

retischen Beantwortung selbst schon Ausdruck eines Kategorienfehlers ist, da ihr stets schon eine *praktische* unternehmenspolitische Entscheidung vorausliegt.¹⁶ Es ist immer erst eine bestimmte unternehmerische Zweck- oder Zielentscheidung selbst, die den Unternehmer prinzipiell unter (situativ unterschiedliche) *Sachzwänge* des "gegebenen" Wirtschaftssystems stellt.¹⁷ Für die Beantwortung der Frage, wie weit Unternehmensethik *möglich* ist, kommt es daher primär gar nicht auf den Nachweis situativer (z.B. branchenspezifischer) Handlungsspielräume an, die sich durch Unvollkommenheiten des Marktes bzw. der Rahmenordnung *im Hinblick* auf dezisionistisch als gegeben vorausgesetzte Unternehmenszwecke ergeben oder eben nicht. Vielmehr geht es allererst um die prinzipielle Einsicht, dass es im unternehmerischen Handeln – genauso wie in jedem anderen Handeln – in erster Linie darauf ankommt, ob die *Zwecke* dieses Handelns als "*möglich*" gelten können im Sinne ihrer *ethischen* Vertretbarkeit als frei gewählter unternehmerischer Handlungsorientierung oder "Mission", wie es im heutigen (diesbezüglich wohl nicht ganz zufälligen pseudoreligiösen) Management-Jargon so schön heisst.

Wann aber sind Zweckentscheidungen ethisch "möglich"? Die kategorial korrekte, *praktische* Antwort wird lauten: wenn die ethische Begründung des Legitimitätsanspruchs der fraglichen Zwecke möglich ist. *Das "Möglichkeitsproblem" von Unternehmensethik ist also im Kern als Legitimationsproblem (Rechtfertigungsproblem) frei gewählter unternehmerischer Handlungsorientierungen zu verstehen.*

Der moralische Gesichtspunkt, unter dem Legitimitätsfragen zu klären sind, ist der der Anerkennungswürdigkeit einer politischen *Ordnung* (von Verfügungs- und Kommunikationsrechten).¹⁸ Es geht bei Legitimitätsfragen darum, ob diejenigen, die in einer öffentlich relevanten Entscheidung "das Sagen" haben, dazu nicht nur im juristischen Sinn (Legalität), sondern auch ethisch *berechtigt* sind. Diese Berechtigung ist spätestens dort nicht mehr gegeben, wo durch die fragliche Zweckentscheidung (bzw. die ihr allenfalls sachzwanghaft folgenden Mittelentscheidungen) unveräußerliche moralische Rechte anderer verletzt oder legitime Interessen anderer missachtet werden.

¹⁶ Vgl. dazu im einzelnen Thielemann (1994:9ff.).

¹⁷ Auch Löhr (1991:241) erkennt im "selbst gewählten *Unternehmenszweck*" den "zentrale(n) Freiheitsgrad bzw. Gestaltungsparameter unternehmerischer Aktivitäten", fokussiert jedoch die Problemstellung der Unternehmensführung viel mehr auf "konfliktträchtige *Mittel* zur Durchsetzung von Unternehmenszwecken" (S. 243). Auf die theoretischen Prämissen dieser entscheidenden Engführung bei Steinmann und Löhr kommen wir in Abschnitt 2.3 zurück.

¹⁸ Die Definition des Legitimitätsbegriffs als das Geltensollen einer sozialen oder politischen *Ordnung* geht zurück auf Weber (1972:16ff.). Zur präziseren Bestimmung vgl. die darauf aufbauenden Überlegungen von Habermas (1976).

Zu beachten ist, dass die Legitimität einer *institutionalisierten* Entscheidungsberechtigung, wie sie beispielsweise durch eine rechtswirksame *Unternehmensverfassung* festgelegt ist, nicht ein für allemal abschliessend konstituiert ist, sondern in jedem Fall die Wahrnehmung entsprechender Entscheidungs- oder Verfügungsrechte hinsichtlich ihrer konkreten Folgen für alle Betroffenen zu überprüfen ist – dies macht die unternehmensethische *Verantwortung* der Unternehmensleitung aus. Aus ethischer Sicht sind wir grundsätzlich, so schwierig das im konkreten Einzelfall sein mag, als Teilnehmer in der sozialen Welt *immer* aufgefordert, unsere Zweckwahl von ihrer Legitimität und Verantwortbarkeit abhängig zu machen – auch und gerade dann, wenn die Zwecke, die wir verfolgen wollen, die *möglicherweise* legitimen Ansprüche anderer Personen verletzen. Jede ernsthafte, nicht schon im Ansatz auf eine Apologetik verkürzte Unternehmensethik beginnt daher – wie jede andere spezielle Bereichsethik auch – vor allen empirischen Sachzwangargumenten mit dem normativen Prinzip, dass Unternehmer nur solche Unternehmenszwecke und Handlungsorientierungen verfolgen sollen, die ethisch legitim und verantwortbar sind. Es geht also um nicht mehr und nicht weniger, als dass das unternehmerische *Erfolgs- und Gewinnstreben unbedingt (kategorisch) der normativen Bedingung der Legitimität lexikalisch nachgeordnet* wird, statt dass umgekehrt in sachzwangverhafteter Perspektive die "Möglichkeit" von Unternehmensethik schon im Ansatz unkritisch von den scheinbar "gegebenen", letztlich aber über Zweckentscheidungen selbst gewählten empirischen Funktionalitäts- und Selbstbehauptungsbedingungen abhängig gemacht wird.

Das läuft, um einem möglichen Missverständnis gleich vorzubeugen, keineswegs auf die rigorose Forderung hinaus, dass Unternehmer in heroischer Selbstverleugnung generell die Verfolgung unternehmerischer Erfolgs- und Gewinninteressen zurückstellen und zu altruistischen Wohltätern werden müssten, denn selbstverständlich sind auch die unternehmerischen Selbstbehauptungsinteressen im Markt "Kandidaten"¹⁹ für *möglicherweise* legitime Interessen, zumal wenn von ihnen die Bedienung der Interessen nicht nur der Kapitaleigner, sondern auch einer Vielzahl weiterer "Stakeholder" abhängt. Die *Legitimitätsbedingung* verunmöglicht in keiner Weise ein konsequentes erfolgsstrategisches und gewinnorientiertes Handeln der Unternehmung *im Rahmen* der für legitim befundenen Zweckentscheidungen. Überdies darf darauf vertraut werden, dass *gute* unternehmenspolitische und -strategische Zweckvorschläge im Legitimitätstest i.d.R. durchaus als anerkennungswürdig befunden werden können. Denn auch dem Unternehmen selbst und allen von seiner betriebswirtschaftlichen Selbstbehauptung unmittelbar oder mittelbar abhängigen An-

¹⁹ Diesen Formulierungsvorschlag verdanke ich U. Thielemann.

spruchsgruppen kann ja aus ethischer Sicht die Zurückstellung ihrer Ansprüche nicht unbedingt *zugemutet* werden. Es ist vielmehr wiederum gerade der Sinn der Legitimitätsprämisse, sicherzustellen, dass die konsensuell gewählte unternehmenspolitische Zweck- und Zielordnung *allen* betroffenen "Stakeholdern" zugemutet werden kann. Und das heisst, dass vorrangige moralische Rechte *aller* Beteiligten und Betroffenen tatsächlich vorrangig gewahrt werden – nämlich primär ihre "unantastbaren" und unveräusserlichen Grundrechte (personale Freiheitsrechte, staatsbürgerliche Teilnahmerechte, soziale Teilhaberechte), sekundär jene Ansprüche, deren restlose oder teilweise Berechtigung angesichts konfligierender Ansprüche in einer unparteilichen Güterabwägung "ohne Ansehen der Person" (Max Weber) diskursiv zu klären ist. (Welche dieser sekundären Ansprüche konkret wie weitgehend als berechtigt gelten können, kann daher immer nur situationsbezogen bestimmt werden.)

Soweit das unternehmerische Gewinnstreben auf dem Boden der so verstandenen und geprüften Legitimität steht, kann es aus ethischer Sicht *zu Recht* beansprucht bzw. freigestellt werden, also als *berechtigt* oder legitim oder im ethischen Sinne "möglich" gelten. Hingegen kann kein Verweis auf irgendwelche systemischen Funktionserfordernisse oder Sachzwänge, die im Hinblick auf die Verfolgung vorausgesetzter unternehmerischer Zwecke bestehen, die "Inkaufnahme" der Verletzung der moralischen Rechte anderer Personen unmittelbar rechtfertigen – dies ist die fundamentale humanistische und liberale Essenz jeglicher wahrhaft modernen Ethik, die m. E. auch Wirtschafts- und Unternehmensethiker kategorisch *durchzuhalten* und nicht von vorneherein den marktwirtschaftlichen "Systembedingungen" zu opfern haben.

Ich würde diesen grundlegenden ethischen Gedanken, der eigentlich selbstverständlich sein müsste, nicht so ausführlich entfalten und betonen, wenn diesbezüglich nicht immer noch eine ziemliche Konfusion in der gegenwärtigen wirtschaftsethischen Grundlagendiskussion im deutschsprachigen Raum (und soweit ich sehe, eigentlich nur hier) herrschen würde, die exakt auf dem erläuterten Kategorienfehler im Umgang mit dem "Möglichkeitsproblem" von Unternehmensethik beruht. So ist gegenüber meiner hier vorgetragenen grundlagenkritischen Konzeption beispielsweise von den geschätzten Kollegen Steinmann und Löhr und anderen Mitstreitern eingewandt worden, sie "ignorier(e) schlicht und einfach, dass das *Gewinnprinzip* eine historisch-strukturelle [also faktische, nicht ohne weiteres normativ gerechtfertigte! P.U.] Vorgabe in der Wettbewerbswirtschaft ist, die für ein Unternehmen *nicht zur Disposition steht*."²⁰ Am entscheidenden Punkt der unternehmens-

²⁰ Steinmann/Löhr (1994:130), Hervorh. P.U. Gleichlautend haben zuvor schon Homann/-

ethischen Vermittlung zwischen ökonomischer Systemlogik und ethischen Ansprüchen begnügen sich Steinmann und Löhr mit dem gar pauschalen Hinweis auf den (offenbar totalen oder gar normativ verbindlichen?) "Systemimperativ".²¹ Dementsprechend kehren Steinmann und Löhr den *Primat der ethischen Vernunft*, den es wie gezeigt auch in der Wirtschafts- und Unternehmensethik durchzuhalten gilt und den Löhr²² an anderer Stelle selbst betont hat, in einen fragwürdigen lokalen Primat der *strategischen* Erfolgsrationalität auf einzelwirtschaftlicher Ebene um und werfen mir einen systematischen "Vorordnungsfehler"²³ vor:

"Die von P. Ulrich vorgeschlagene *systematische Vorordnung* 'unternehmungspolitischer Verständigung' vor 'strategischer Systemsteuerung' kehrt die(se) logisch gebotene und pragmatisch sinnvolle Reihenfolge aber genau um."²⁴

Vor allem aber kehren Steinmann und Löhr meine Argumentationslogik um. Diese beruht wie gezeigt darauf, dass die unternehmerischen *Zweckentscheidungen*, die der Unternehmensleitung stets "zur Disposition" stehen, jeder Bestimmung der Möglichkeit oder Unmöglichkeit unternehmensethischen Handelns lexikalisch vorausgehen und in jedem Fall legitimationsbedürftig sind. Steinmann und Löhr konstruieren daraus in seltsam unpraktischer Weise das Problem, dass in meiner grundlagenkritischen Konzeption von Unternehmensethik der (in ethischen Kategorien zu führende) unternehmenspolitische Verständigungsprozess über die unternehmenspolitische

Blome-Drees (1992:182f.) gegen meinen Ansatz den Einwand erhoben, "dass er auf Unternehmensebene das Gewinnprinzip selbst zur Disposition stellt." Homann/Blome-Drees (1992:183) geraten bei der Begründung dieses vermeintlichen Einwands allerdings in einen Zirkel, denn sie stützen ihn auf "die Einsicht ..., dass die Unternehmen in einer Marktwirtschaft aus ethischen Gründen ihre Gewinne maximieren *sollen*." (Hervorh. P.U.) Was hier als "Einsicht" ausgegeben wird, ist aber selbst nur ein normatives Postulat – und genau *dessen* vernunftethische Begründbarkeit bestreite ich ja.

²¹ Steinmann/Löhr (1994:130). Als Spezifikation oder Begründung dieses "Systemimperativs" verweisen die Autoren pauschal auf "die Umstellung der Handlungskoordination von den Handlungsintentionen auf die Handlungsfolgen, durch die das marktwirtschaftliche System allererst konstituiert ist"; doch mit dieser uneingeschränkt systemtheoretischen Perspektive blenden sie die unternehmensethisch entscheidende Frage nach legitimen unternehmerischen Zwecksetzungen (oder Intentionen) *restlos* aus. Was anderes aber könnte diese idealtheoretische Annahme einer *totalen* funktionalen Koordination unternehmerischen Handelns allein über Handlungsfolgen bedeuten, wenn nicht einen Rückgriff auf den ökonomischen Determinismus? Auf ihn reduziert sich wiederum die vermeintliche Begründung der "Unmöglichkeit, das Gewinnprinzip unternehmensethisch zur Disposition zu stellen".

²² Vgl. Löhr (1991:58 u. 254).

²³ Steinmann/Löhr (1994:130).

²⁴ Steinmann/Löhr (1994:128).

Zweck- und Zielpräferenzen der Unternehmensleitung – worüber sonst? – ohne Vorgabe einer (zunächst offenbar ethikfrei zu bestimmenden?!) Erfolgsstrategie, die auf der Basis einer "ökonomische(n) oder sonstwie begründete(n) Vorabselektion stattfinden" solle, "*ziellos*" bleiben müsse.²⁵ Offenbar stellen sich Steinmann/ Löhr auf Unternehmensebene keinen wirklich vorbehaltlosen Dialog zwischen allen Anspruchsgruppen, sondern einen stets vom Management "gezielt" initiierten (und beendeten?!) Dialog vor, was aber einer aus diskursethischer Sicht nicht tragfähigen Instrumentalisierung des Dialogs gleichkäme. Dieser Eindruck wird bestärkt, wenn Steinmann/Löhr als "systematische Grenze" des unternehmensethischen Dialogs ausdrücklich und uneingeschränkt die "ökonomische Triftigkeit" der eingebrachten Ansprüche definieren.²⁶ Damit fällt ihr Ansatz an diesem entscheidenden Punkt unmissverständlich unter das hier kritisierte empiristische Sachzwangdenken.

Wie auch immer: aus philosophischer Sicht wäre es jedenfalls ein Kategorienfehler, mit pragmatischen Einwänden den normativen oder logischen Primat einer regulativen Idee wie der des ethischen Diskurses vor allen institutionalisierten Sachzwängen bestreiten zu wollen. Die Diskursethik expliziert nämlich nicht mehr und nicht weniger als den *moral point of view*, in dessen Lichte in einer modernen Gesellschaft Legitimitätsfragen in bezug auf institutionelle (Verfügungs-) Ordnungen und das in ihrem Rahmen stattfindende Handeln überhaupt entschieden werden können, nämlich im Lichte der regulativen Idee der *ethisch-vernünftigen Zustimmungsfähigkeit* konfligierender Ansprüche vor der Gesamtheit aller potentiell betroffenen Personen, letztlich vor der unbegrenzten kritischen Öffentlichkeit aller mündigen Bürger.²⁷

Bezogen auf das Unternehmen, wird die Macht- und Verfügungsordnung unmittelbar durch die institutionalisierte, rechtswirksame *Unternehmensverfassung* und

²⁵ Steinmann/Löhr (1994:129). Ihr seltsam unpraktisches Argument dazu: "Das konzeptionelle Primat der 'unternehmenspolitischen Verständigung' wird bei P. Ulrich letztlich durch eine inhaltliche Richtungslosigkeit des Dialogs erkaufte."

²⁶ Steinmann/Löhr (1994:129). Ihr Verständnis des unternehmensethischen Dialogs kommt somit – trotz der vermeintlich diskursethischen Fundierung und doch wohl gegen die ethische Intention der Autoren – bei genauerem Hinsehen eher einem PR-strategischen Akzeptanzsicherungskonzept nahe als einem wahrhaft unternehmensethischen Diskurs. Früher sprachen sie denn auch am Beispiel des von ihnen gerne verwendeten Nestlé-Falls eindeutig von einer "Strategie des Dialogs" (Steinmann/Löhr 1988:306). Unter dieser Prämisse erweist sich der von ihnen postulierte Primat der strategischen Erfolgsrationalität vor der regulativen Idee der diskursiven unternehmensethischen Konfliktlösung als konsequent.

²⁷ Zu dieser auf I. Kant zurückgehende Grundidee einer republikanischen politischen Ethik, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann, vgl. Ulrich (1993c).

mittelbar durch die umfassendere politische *Rahmenordnung* der Marktwirtschaft gebildet. Daraus ergibt sich ohne weiteres die Konsequenz, dass die lexikalische Vorordnung der ethischen Vernunft (Legitimitätssicherung) vor die strategische Rationalität (Erfolgssicherung) wirtschaftlichen Handelns *institutionenethisch* weiterzudenken und praktisch zu ermöglichen ist. Soweit ich sehe, sind sich bezüglich der daraus resultierenden *zweistufigen Begründungsproblematik* der Wirtschafts- und Unternehmensethik heute alle Fachvertreter im Prinzip einig, gleichviel ob sie diese Zweistufigkeit wie hier unmittelbar aus der Einsicht in den philosophisch-ethischen Charakter von Legitimationsproblemen oder, von der Institutionenökonomik herkommend, von der Buchanan'schen Unterscheidung zwischen konstitutioneller (Gesellschaftsvertrags-) und postkonstitutioneller (Tauschvertrags-) Ebene herleiten. Uneinigkeit besteht eigentlich nur in bezug auf zwei systematische Fragen:

- (a) inwieweit (Buchanan'sche) Institutionenökonomik (*constitutional economics*) und Institutionenethik gleichbedeutend sind oder aber kategorial und hinsichtlich ihrer praktischen Konsequenzen erheblich differieren, und
- (b) inwieweit die analytische Trennung von Ordnungs- und Handlungsebene sinnvollerweise mit einer disziplinären oder subdisziplinären Grenzziehung zwischen Wirtschafts- und Unternehmensethik korrespondiert oder nicht.

Persönlich vertrete ich in beiden Fragen die Ansicht, dass aus bedeutsamen Gründen zu differenzieren ist. Ich behaupte also (a), dass zwischen Institutionenökonomik und Institutionenethik eine nicht aufhebbare paradigmatische Differenz besteht.²⁸ Und ich vertrete (b) die Auffassung, dass es systematisch nicht hinreicht, die analytisch notwendige Ebenenunterscheidung zwischen Ordnungs- und Handlungsebene einfach durch eine disziplinäre Beschränkung der Unternehmensethik auf die Handlungsebene unter "gegebenen" Systembedingungen nachzubilden, sondern dass es für eine unverkürzte Konzeption von Unternehmensethik gerade auf eine bestimmte systematische *Integration* beider Ebenen innerhalb des unternehmensethischen Reflexionshorizonts ankommt.²⁹ *Integrative Unternehmensethik* ist, wie wir weiter un-

²⁸ Vgl. als Klärungsversuch dazu Ulrich (1995b).

²⁹ Dementsprechend habe ich schon in meinem 1989 verfassten Beitrag zum Sammelband von Steinmann/Löhr (1991:193) Unternehmensethik definiert als "die grundlegende Aufgabe der *kritischen Reflexion und Rekonstruktion der normativen Bedingungen der Möglichkeit vernünftigen Wirtschaftens in und von Unternehmungen*." (Kursivsetzung im Original) und die Differenz gegenüber der viel engeren Definition von Steinmann/Löhr unter mehreren systematischen Gesichtspunkten eingehend erläutert. Ein guter Teil der mir von Steinmann/Löhr (z.B. 1994:127) bzw. Löhr (1991:273,

ten noch genauer sehen werden, bereits intern zweistufig zu konzipieren, was natürlich eine übergeordnete Ordnungsethik nicht überflüssig macht, sondern selbst schon voraussetzt.³⁰

Für die hier behandelte Problemstellung des Verhältnisses von "Gewinnprinzip" und Unternehmensethik reicht es zunächst aus, dass sich als logische Konsequenz der – grundsätzlich unbestrittenen – zweistufigen Konzeption der *Primat der (Ordnungs-) Politik vor dem Markt* ergibt.³¹ Von daher ist das unternehmerische "Gewinnprinzip" in jedem Fall nicht einfach als naturwüchsiger Sachzwang zu begreifen, dem die normative Kraft des Faktischen zugesprochen werden könnte oder müsste, sondern als politisch konstituierte normative Vorgabe an das unternehmerische Handeln. Prüfen wir also, welche systematischen Konsequenzen sich aus dieser vierten möglichen Deutung der unternehmerischen Gewinnorientierung für die Unternehmensethik ergeben.

1.4 Gewinnorientierung als ordnungspolitische Spielregel: normativ konstituiertes Gewinnprinzip

Der praktische Sinn des Primats der Politik vor dem Markt geht grundsätzlich dahin, die *Konstitution und Limitation von Gewinnanreizen für Unternehmer* als ordnungspolitische, mithin *normativ* zu begründende und stets unter dem ethischen Legitimitätsvorbehalt stehende *Gestaltungsaufgabe* zu konzipieren.³² Unter dem Leitgedanken des Primats der Politik wird Marktwirtschaft von Grund auf als eine durch und durch *politische Veranstaltung* verstanden.³³ Kantianisch gesprochen wird damit das "Gewinnprinzip" aus dem vermeintlichen Reich der Natur (bzw. naturwüchsiger Sachzwänge) in das Reich der Zwecke geholt. Damit wird der Sachzwang der unternehmerischen Selbstbe-

292f.) wiederholt unterstellten Konfusion zwischen Wirtschafts- und Unternehmensethik beruht darauf, dass sie diese grundlegende konzeptionelle Differenz nicht immer hinreichend beachten.

³⁰ Vgl. dazu Ulrich (1994a: spez. 88ff.).

³¹ Vgl. im einzelnen Ulrich (1995a). Übereinstimmend spricht Nutzinger (1993:786) im Anschluss an W. Eucken eindeutig vom "Primat der Rahmenordnung für eine ethisch verantwortbare Gestaltung der Wirtschaft". Auch Homann/Blome-Drees (1992:54) postulieren zumindest *scheinbar* gleichbedeutend: "Die politische Ordnung geht systematisch dem Markt voraus"; zur Kritik vgl. Abschn. 1.4.

³² Eindeutig in diesem Sinn wurde der Primat der (ethisch verstandenen) Politik vor dem Markt von den Vordenkern des Ordoliberalismus (Eucken, Röpke, Rüstow u.a.) formuliert, in wirtschaftsethischer Absicht am prägnantesten vielleicht von Rüstow, der die Einbindung der Marktwirtschaft in eine übergeordnete "Vitalordnung" postulierte, in deren "Dienst" sie stehen solle. Vgl. z.B. Rüstow (1961).

³³ Leonhard Miksch (1947) hat wohl als erster die berühmte Formel von der "Marktwirtschaft als staatlicher Veranstaltung" geprägt.

hauptung und der ihr entsprechenden Gewinnorientierung als ethisch-politisch bewusst gewollter "Zwang", als *Spielregel* der Marktwirtschaft begriffen, die aus einzelwirtschaftlicher Sicht als "*Aufforderung zur Gewinnerzielung*"³⁴ wahrgenommen werden darf und in der striktesten Variante sogar zum normativen *Prinzip*, also zum vorrangigen unternehmensethischen Handlungskriterium erhoben wird.

So weist beispielsweise Karl Homann durchaus zutreffend darauf hin, dass Gefangenendilemma-Situationen für die Teilnehmer im Marktspiel gerade die wettbewerbspolitisch erzeugte Erscheinungsform solcher im Normalfall gewollter Zwänge sind; sie haben den *Zweck*, auf die privaten Dispositionen und Erfolgskalküle der Wirtschaftssubjekte als *Anreize* bzw. "*Abreize*" (*Hemmnisse*) einzuwirken. Mittels des Wettbewerbs werden entsprechende Zwangssituationen "*gezielt etabliert*".³⁵ Insofern lässt sich das "Gewinnprinzip" *funktional* als ordnungspolitisches *Steuerungsinstrument* verstehen.

So weit, so gut. Die Legitimationsfrage in bezug auf die konkrete ordnungspolitische Gestaltung der Gewinnanreize und -abreize ist damit jedoch erst aufgeworfen, noch keineswegs beantwortet; der abstrakte Pauschalhinweis auf die Effizienz von Marktlösungen genügt nicht – effizient für wen konkret? Vielmehr bleiben die konkreten gesellschaftspolitischen Zwecke der wettbewerblichen Steuerung in einem bestimmten Ordnungsbereich in ethisch-politischen Kategorien begründungsbedürftig. Ich behaupte: es ist eine im Prinzip beliebig grosse Zahl von ordnungspolitischen Konzeptionen möglich, die sich in ihren praktischen Auswirkungen auf die individuellen und sozialen Lebensbedingungen wesentlich unterscheiden und gleichwohl allesamt als "Marktwirtschaften" bezeichnet werden können. "DIE Marktwirtschaft" ist keine hinreichend spezifizierte und legitimierte ordnungspolitische Konzeption, da die Wettbewerbs- und Gewinnsteuerung allein stets nur als ein *partielles* Konstitutionsmoment zu begreifen ist.³⁶ Ein verabsolutiertes, ordnungspolitisch als oberstes Prinzip institutionalisiertes "Gewinnprinzip" käme nämlich nichts anderem als der Selbstaufhebung des Primats der Politik vor dem Markt gleich! Dieser hängt ja wesensgemäss gerade davon ab, dass das "Gewinnprinzip" *nicht* zum uns naturwüchsig entgegentretenden, alles dominierenden, letztlich totalitären Sachzwang wird, sondern politisch stets *einholbar* bleibt. Ohne diese normative Prämisse wäre Wirtschaftsethik zumindest in ihrem deontologischen Sinn in der Tat gänzlich unmöglich.

Klarheit in den voranstehenden Überlegungen zu gewinnen ist von höchster Aktualität: Wir stehen heute m.E. tatsächlich vor der epochalen Herausforderung, dass

³⁴ Löhr (1991:275).

³⁵ Homann/Blome-Drees (1992:33).

³⁶ Unspezifizierte und unrelativierte Behauptungen von der Art "DIE Marktwirtschaft als ganze hat eine ethische Begründung, DIE Marktwirtschaft hat eine moralische, sittliche Qualität" (Homann/Blome-Drees 1992:50) ziehen daher unweigerlich den Verdacht auf sich, eher *apologetische* als ethisch-kritische Qualität zu haben.

durch die *Globalisierung der Märkte* das Heraufkommen eines Zustands droht, in der uns die (bisher nationalstaatlich organisierte) politische und damit auch ethische Kontrollierbarkeit des ökonomischen Systems entgleitet, dessen Dynamik dadurch "eigensinnig" zu werden droht. Am Horizont taucht die Negativvision eines grenzenlosen globalen Kampfs aller Nationen oder Wirtschaftsblöcke gegen alle auf – ein sozialdarwinistischer *Wettbewerb der Rahmenordnungen*, der dann den ökonomischen Determinismus, der bisher nur eine theoretische Modellprämisse der reinen Ökonomik war, in der weltwirtschaftlichen Praxis zunehmend zur Wirklichkeit werden liesse.

Ein Patentrezept angesichts dieser aktuellen Gefahr gibt es kaum. Doch ist von der Wirtschaftsethik wohl zu erwarten, dass sie das Bewusstsein für die Problematik schärfen hilft, also die *normative Unaufgebbarkeit des Primats ethisch begründeter Politik vor dem Markt auch auf globaler Ebene* betont und Leitideen für eine weltwirtschaftliche Rahmenordnung entwickelt, die den entfesselten globalen Wettbewerb in lebenspraktisch vernünftig begründbare, humane, soziale und ökologische Rahmenbedingungen einbindet.³⁷

Das grundlegende Problem scheint mir in dieser Situation zu sein, dass die *neoliberalen Ordnungskonzeption*, die derzeit das vorherrschende ordnungspolitische Denken bestimmt, den Bock zum Gärtner macht, indem sie die *faktische Tendenz* zur Unterordnung der Politik unter naturwüchsige Funktionsimperative des (zunehmend internationalen) Wettbewerbs selbst noch *normativ zu überhöhen* tendiert. Dies beruht, wie ich an anderer Stelle eingehend zu zeigen versucht habe,³⁸ darauf, dass die als neoliberal bezeichnete Ordnungstheorie den vordergründig postulierten Primat der Politik vor dem Markt untergründig in ihrer axiomatischen Grundlegung wieder umkehrt. Fokussiert auf die hier relevante Bestimmung der Rolle des "Gewinnprinzips" lässt sich dies anhand von wenigstens zwei Merkmalen aufzeigen, wobei ich mich hier – allein wegen der besonderen paradigmatischen Klarheit der entsprechenden Position – auf die Argumentationsweise von Karl Homann und Mitarbeitern beschränke. Die zwei Merkmale sind (a) die Erneuerung und normative Wendung des ökonomischen Determinismus in der ordnungspolitischen Variante eines *Rahmendeteterminismus* und (b) das ausdrücklich befürwortete Gewinn*maximierungs*prinzip.

³⁷ Auch Homann/Blome-Drees (1992:43) verweisen zumindest in grundsätzlicher Übereinstimmung auf eine "Welt-Rahmenordnung, die es dann sein müsste".

³⁸ Vgl. Ulrich (1994b), ders. (1995a,b).

a) Ökonomischer Rahmendeterminismus

Der Primat der Politik vor dem Markt wird bei Karl Homann so gedacht, dass die politisch gesetzte Rahmenordnung deterministisch durch den Marktmechanismus hindurchgreift und so den Unternehmer gleichsam moralisch *fremddiszipliniert*:

"Paradigmatisch gesehen, besteht im Wettbewerbsprozess von der Anfangsausstattung bis zu den Marktergebnissen ein quasi determinierter Zusammenhang."³⁹

"Paradigmatisch" meint hier, dass es sich um keine empirische Behauptung, sondern um eine idealtheoretische Modellannahme handelt, oder wie Homann an anderer Stelle formuliert: um einen "methodischen Zugriff zwecks Generierung von Aussagen",⁴⁰ der dann allerdings zu folgender Sichtweise führt:

"Die Akteure erscheinen hier als Marionetten an den Fäden der Gesellschaftsstruktur, die im Prinzip entsprechend gestaltet werden kann."⁴¹

Solange es dabei um ein *theoretisches* Erklärungsmodell geht, entspricht dieses "Marionettentheater" einer weitherum üblichen, wenn auch sozialphilosophisch und sozialwissenschaftlich eher fragwürdigen, szientistisch-verhaltenstheoretischen Sichtweise menschlichen Tuns.⁴² Problematischer in unserem Kontext ist jedoch die unreflektierte normative Wendung dieses Erklärungsmodells, die Homann vornimmt, indem er daraus *praktische* Schlüsse für die Bestimmung der Möglichkeit und Notwendigkeit von Unternehmensethik auf der Bühne der wirklichen Gesellschaft zieht.⁴³ Die ethisch-praktische Frage reduziert sich in seinem Ansatz dabei von vornherein auf die Frage nach *pragmatischen* Bedingungen in einer Welt diesseits des idealtheoretischen Modells, das aber genau durch diese interne Verknüpfung zum normativen Ideal umgedeutet wird. "Theoretisch", also im *paradigmatischen* Idealfall, ist Unternehmensethik in Homanns Konzeption nämlich *gewollt unmöglich*, und

³⁹ Homann (1990:39).

⁴⁰ Homann (1993:43).

⁴¹ Vgl. Homann (1993:43).

⁴² Zur wissenschaftstheoretischen Problematik eines quasi-naturwissenschaftlichen, rein verhaltenstheoretischen Erklärungsparadigmas für sozialwissenschaftliche Zwecke vgl. Ulrich (1986:234ff.).

⁴³ Homann (1993:43) spricht zunächst selbst – mit Kursivsetzung im Original – ausdrücklich vom "ökonomische(n) *Erklärungsprogramm*", vollzieht dann aber die hier monierte normative Wendung mit den harmlos klingenden Worten: "Ganz analog verfährt das Programm der *Gestaltung* der Gesellschaft..."

das heisst: systematisch *unnötig*. Daher gilt für ihn:

"Unsere Konzeption von Unternehmensethik hängt .. an der folgenden Feststellung: *Die Voraussetzung einer vollkommenen Rahmenordnung ist aus pragmatischen und systematischen Gründen niemals vollständig gegeben.*"⁴⁴

Damit kommt der Unternehmensethik schon im Ansatz nur eine subsidiäre Lückenbüsserrolle zu für Situationen, in denen "ordnungspolitische Defizite auf die Handlungsebene durchgreifen."⁴⁵ Allein in solchen Situationen sollen die Wirtschaftssubjekte plötzlich "die im Normalfall an die Ordnungsebene abgegebene moralische Verantwortung wieder ausüben!"⁴⁶ Allerdings bleibt hier einiges "paradigmatisch" unklar: Wer soll denn *legitimiert* sein zu entscheiden, wann "ordnungspolitische Defizite" vorliegen oder nicht? Wie sollen *Homines oeconomici*, die ihre "moralische Verantwortung im Normalfall (!) abgegeben haben", überhaupt ethische Ordnungsdefizite *erkennen* können? Und woher sollten die *Homunculi*, die in der "Gesellschaftsstruktur" "methodisch" als "Marionetten" behandelt werden, urplötzlich den *moralischen Willen* (oder die *Motivation*) und die Kompetenz haben, um die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung nach ethischen Gesichtspunkten zu reformieren?

Es fällt schwer sich vorzustellen, inwiefern die fremddisziplinierten Marionetten am "systematischen Ort der Moral",⁴⁷ nämlich bei der politischen Bestimmung der Rahmenordnung, plötzlich als mündige, mitverantwortliche Bürger zu *selbstdisziplinierter* ethischer Denk- und Handlungsweise übergehen könnten – aber es ist leicht zu erkennen, dass Karl Homann dies ihnen letztlich weder zutraut noch überhaupt zumutet, da er auf dem Boden der ökonomischen Vertragstheorie argumentiert und daher auch den gesamten politischen Prozess in Kategorien einer *rein interessenbasierten, strategischen (Erfolgs-) Rationalität* deutet. Der vordergründig behauptete "systematische Ort der Moral" ist dementsprechend bei genauerem Hinsehen nur der *Ort der Fortsetzung der privaten Geschäfte mit anderen (nämlich) politischen Mitteln*:

"Auch hier setzen wir nicht eine originär moralische Interessenlage voraus, womit wir aus der ökonomischen Argumentation herausfallen würden."⁴⁸

⁴⁴ Homann/Blome-Drees (1992:114).

⁴⁵ Homann/Blome-Drees (1992:116f.).

⁴⁶ Homann/Blome-Drees (1992:117).

⁴⁷ Vgl. Homann/Blome-Drees (1992:20ff.).

⁴⁸ Homann/Blome-Drees (1992:148).

In der Tat – doch genau um diese *Durchbrechung* der ökonomischen Perspektive zugunsten einer lexikalisch vorrangigen ethischen Perspektive geht es doch beim postulierten Primat der Politik! Die Homann'sche Konzeption mag eine gute Theorie zur idealtypischen Modellierung dessen sein, was empirisch in der real existierenden Demokratie weitgehend *der Fall* ist, doch sie bietet kein kritisches Regulativ und keinen Ansatz, um dieser Faktizität einen ethisch verstandenen Primat der Politik entgegenzuhalten, denn sie bleibt institutionenethisch letztlich leer, kann also überhaupt keinen "Ort der Moral" und damit auch keine Unternehmensethik begründen. De facto erhält so die Gewinnorientierung, die auf der postkonstitutionellen Ebene privater Tauschverträge im Markt als politisch konstituierte erscheint, auf der konstitutionellen Ebene der Ordnungspolitik doch wieder das letzte Wort.⁴⁹

b) *Normative Wendung des betriebswirtschaftlichen Gewinnerfordernisses zum Gewinnmaximierungsprinzip*

Paul Lorenzen hat in seinen Bemühungen um die philosophisch-ethische Fundierung einer Wirtschafts- und Unternehmensethik mit bemerkenswerter Klarheit erkannt, dass das "Gewinnprinzip", gerade wenn es als normativ konstituiertes verstanden wird, stets zugleich als *begrenzte Gewinnorientierung* begriffen werden muss. Er spricht in diesem Sinn vom "einfachen Gewinnprinzip" und unterscheidet es scharf vom

"... Prinzip des *maximalen* Gewinns, der Profitmaximierung als einzigem Ziel. Das Maximalprinzip schliesst aus, dass sich das Unternehmen *vorrangig* als Teil der Republik versteht. Das Maximalprinzip ist unrepublikanisch, das einfache Gewinnprinzip aber nicht."⁵⁰

Dieser Argumentation, die Lorenzen *in terms* einer republikanischen Ethik führt, ist aus der Sicht des grundlagenkritischen und integrativen Ansatzes zuzustimmen: *Gewinnmaximierung ist von vorneherein keine "mögliche" legitime unternehmerische Handlungsorientierung, denn sie bedeutet ja gerade, dass alle konkurrierenden Wertgesichtspunkte, selbst moralische Rechte anderer, kategorisch und damit ungeprüft dem Gewinnziel unter- oder nachgeordnet werden dürfen.*⁵¹

⁴⁹ Dem entspricht, dass Homann/Blome-Drees (1992:56), deren Moralökonomik ganz auf der Axiomatik des methodologischen Individualismus aufbaut, ausdrücklich jedem politisierenden Homo oeconomicus ein individuelles "Vetorecht" zusprechen, das dieser – seiner Modell-"Natur" gemäss – stets zur Verhinderung ordnungspolitischer Reformen, die nicht in seinem *privaten* Interesse liegen, nutzen wird.

⁵⁰ Vgl. Lorenzen (1991:62).

⁵¹ Damit ist der Rede vom Gewinn*prinzip* offenkundig *prinzipiell* der normative Boden entzo-

Dessenungeachtet erhebt Karl Homann – als "systematische" Konsequenz der oben dargelegten normativen Wendung des ökonomischen Erklärungsparadigmas und des daraus "begründeten" ökonomischen Rahmendeterminismus – in auffällender Ähnlichkeit zur alten tugendethischen Deutung des Gewinnprinzips, wie sie uns am Beispiel von Gerd Habermann schon begegnet ist, "die *langfristige Gewinnmaximierung zur sittlichen Pflicht der Unternehmen*"⁵²:

"Langfristige Gewinnmaximierung ist daher *nicht ein Privileg* der Unternehmen, für das sie sich ständig entschuldigen müssten, es ist vielmehr ihre *moralische Pflicht*, weil genau dieses Verhalten – unter Voraussetzung einer geeigneten Rahmenordnung – den Interessen der Konsumenten, der Allgemeinheit, am besten entspricht."⁵³

Was "systematisch" gesehen nur eine "paradigmatische" Ableitung innerhalb eines deterministischen *Erklärungsmodells* ist, kommt hier nun ohne jede methodische Einschränkung in normativer Wendung unter der Rubrik "Allgemeine Handlungsempfehlungen"⁵⁴ mit dem falschen *Schein* pragmatischer Relevanz und "genauer" Handlungsorientierung daher. Die Unternehmensleiter dürfen, darin kulminiert die normative Nirwana-Botschaft, unter der doch eher ungenau definierten "Voraussetzung einer geeigneten, den Anforderungen genügenden Rahmenordnung" ihre unternehmensethische Verantwortung voll und ganz an die Rahmenordnung delegieren, ja sie "*sollen sich systemkonform verhalten*."⁵⁵ Aufgefordert zur autonomen unternehmensethischen Verantwortungsübernahme sind sie nur ad hoc "bei Defiziten in der Rahmenordnung".⁵⁶ Gänzlich unklar bleibt unter den paradigmatischen Prämissen von Homann in diesem *Lückenbüsserkonzept von Unternehmensethik*

gen. Wohl um diese konzeptionell weitreichende Konsequenz zu vermeiden und sich dennoch vom Gewinnmaximierungspostulat wiederum nur *pragmatisch* distanzieren zu können, vollzieht Löhr (1991:278) eine empiristische Wendung des Problems: "Wie weit dies [die "Aufforderung zur Gewinnerzielung"] im Einzelfall dann geht bzw. gehen sollte, ist freilich eine *empirische* Frage, die immer auch mit der ökonomischen Überlebensfähigkeit der einzelnen Unternehmung zu tun haben wird." (Kursivsetzung im Original.) Damit verkürzt Löhr das unternehmensethische Zumutbarkeitsproblem aber erneut auf Sachzwangdenken. Insofern bleibt die Position von Steinmann und Löhr dem empirisch-systemischen "Sachzwang-Modell" verhaftet, im Unterschied zu der normativ gewendeten ökonomischen Modelltheorie Homanns, die dem normativ-systemischen "Spielregel"-Modell zuzuordnen ist (s. Abb. 1). Vgl. zur Konzeption von Steinmann et al. im weiteren Abschn. 2.3.

⁵² Homann/Blome-Drees (1992:51); Hervorh. i. Orig.

⁵³ Homann/Blome-Drees (1992:38f.). Fast wörtlich übereinstimmend nochmals dies. (1992:51).

⁵⁴ So der Titel des entsprechenden Abschnitts im Buch von Homann/Blome-Drees (1992:50).

⁵⁵ Homann/Blome-Drees (1994:51), kursiv herausgehoben im Original.

⁵⁶ Homann/Blome-Drees (1992:126).

allerdings, wann und wie denn im ordnungspolitischen Geschäft zwischen lauter *Homines oeconomici*, die stets nur ihren eigenen grösstmöglichen Vorteil im Sinn haben, je ein *ethisches* Defizit festgestellt werden könnte, oder mit den Worten von Homann selbst:

"Man darf nun nicht in den Fehler verfallen, vorschnell beim politischen Agieren auf andere, am Gemeinwohl orientierte Motive zu schliessen; Unternehmer können auch hier nicht anders, als ihren eigenen Vorteil im Auge zu behalten. (...) letzteres [ihr politisches Agieren, P.U.] ist also eine indirekte Strategie zur Erzielung ökonomischer Erfolge."⁵⁷

Das überzeugt vielleicht als Beschreibung des realpolitischen Problems – doch Karl Homann erklärt ein derartig striktes privates Vorteils- oder Gewinnmaximierungsverhalten in normativer Wendung selbst schon zur Lösung. Deren beanspruchte normative Kraft ist jedoch, wie wir gesehen haben, durch den alles andere als "genauen" Übergang von einem paradigmatischen Erklärungsansatz zu einem pragmatisch-normativen Gestaltungsansatz methodisch erschwindelt. Eine wirkliche Lösung des Problems, Ethik und unternehmerisches Erfolgsstreben systematisch zu vermitteln, kommt nicht daran vorbei, den Primat der Ethik vor dem privaten Vorteilskalkül einzufordern, wie wir noch genauer sehen werden.

Ich verzichte darauf, hier auf die zahlreichen Probleme des skizzierten, rahmen-deterministisch begründeten Gewinnmaximierungsprinzips im einzelnen einzugehen – diese sehe ich u.a. in der unzureichenden utilitaristischen (wohlfahrtstheoretischen) Begründung, die soziale Konflikte und mit ihnen Gerechtigkeitsprobleme harmonistisch ausblendet; im tautologischen Charakter der unbestimmten (und wie wir gesehen haben, letztlich wieder nur ökonomischen) Begründung einer "geeigneten Rahmenordnung"; schliesslich in der fehlenden normativen Einbindung der Unternehmer in die solidarische Mitverantwortung für eine (auch gegenüber zukünftigen Generationen) gerechte Rahmenordnung. Zu konstatieren bleibt, dass auch die normativ anspruchsvollste der vier diskutierten Positionen zum Verhältnis zwischen betriebswirtschaftlicher Gewinnorientierung und Unternehmensethik letztlich das Potential, das im Primat der Rahmenordnung vor der Gewinnsteuerung des Marktes steckt, aus den erwähnten Gründen nicht ausschöpft und damit die real stets möglichen *ethischen* Konflikte zwischen dem normativ konstituierten "Gewinnprinzip" einerseits und möglicherweise legitimen anderen Ansprüchen apriorisch ("paradigmatisch") zugunsten des ersteren vorentscheidet. Eine solche normative Überhöhung und lexikalische Vorordnung ökonomischer Kategorien nenne ich *Ökonomismus*. Und in ihm sehe ich vielmehr das Problem als die Lösung.

⁵⁷ Homann/Blome-Drees (1992:41).

2. Unternehmensethische Ansätze der Durchbrechung des "Gewinnprinzips"

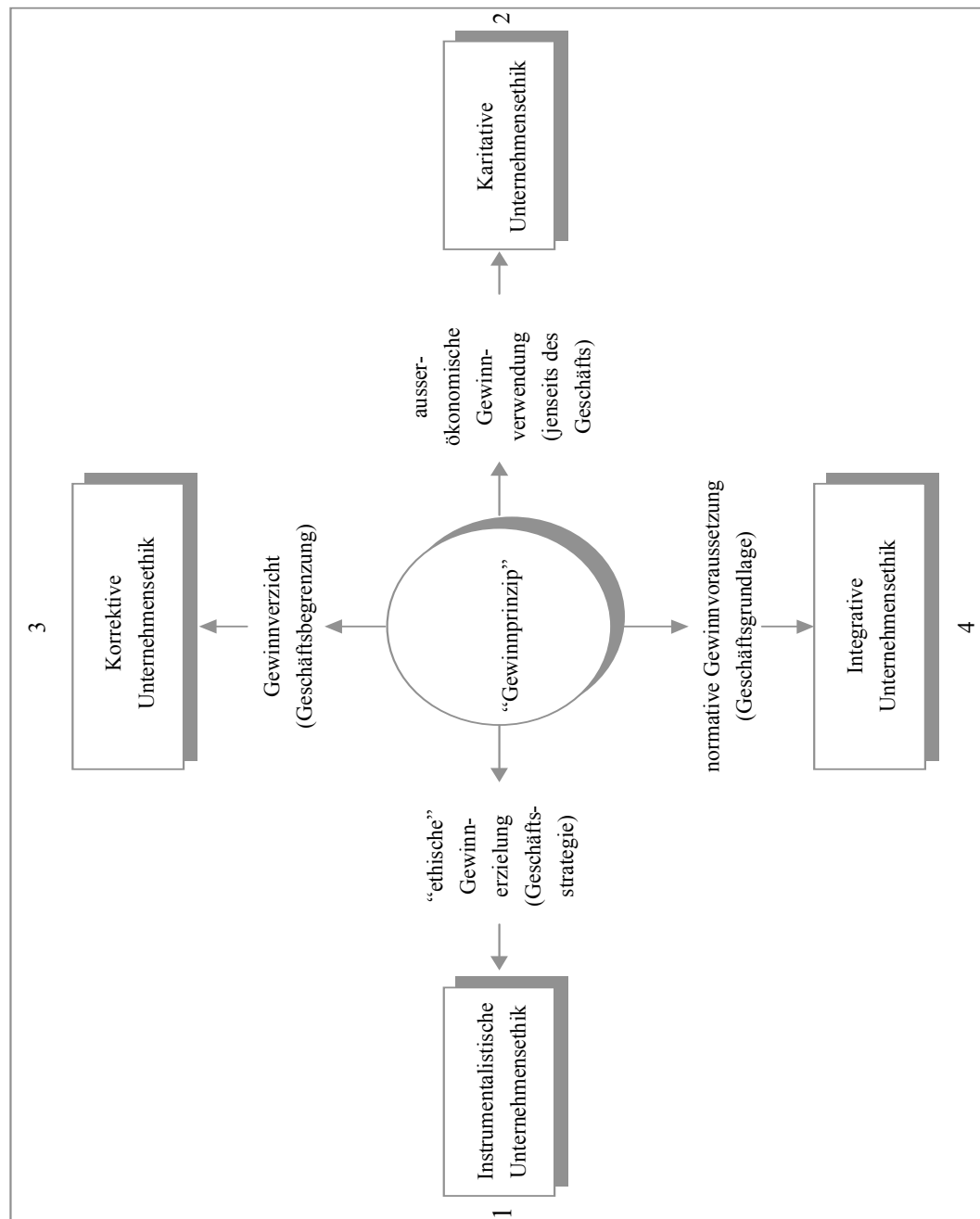
Einige teilweise einflussreiche Denkmuster in der unternehmensethischen Diskussion lassen sich in der bisher entfalteten Systematik von Positionen, die die (fehlende oder begrenzte) Möglichkeit und Notwendigkeit von Unternehmensethik strikt von der (systemisch oder normativ konstituierten) *Bedingung* einer "unantastbaren" unternehmerischen Gewinnorientierung abhängig machen, nicht einordnen. Sie unterscheiden sich nämlich von den dargestellten Varianten des Ökonomismus gerade dadurch, dass sie diese Bedingung zumindest *teilweise* durchbrechen und in einem definierten Bereich *ausserökonomischen*, "rein" ethisch begründeten Gesichtspunkten den Vorrang einräumen. Damit beginnt Unternehmensethik im eigentlichen Sinne überhaupt erst, sofern man als Ergebnis des ersten Teils das "Gewinnprinzip" als wirtschaftsethisch nicht hinreichend begründbares normatives Prinzip unternehmerischen Handelns verstehen mag.

Es lassen sich, soweit ich sehe, vier systematisch interessanteste Spielarten solcher "dualistisch" konzipierter Ansätze von Unternehmensethik unterscheiden (*Abb. 2*). Die ersten drei Ansätze – sie seien als *instrumentalistische*, *karitative* und *korrektive Unternehmensethik* typisiert – bleiben dem "Gewinnprinzip" ausserhalb eines in je spezifischer Weise definierten Bereichs, in dem ethische Gesichtspunkte zur Geltung kommen, treu. Erst die vierte Variante – ich nenne sie *integrative Unternehmensethik* – unterstellt das unternehmerische Gewinnstreben durchgängig der unternehmensethischen Legitimationspflicht. Von einem Gewinnprinzip kann in diesem Fall jedoch nicht mehr sinnvoll die Rede sein; darunter ist ja gerade der normative Geltungsanspruch der Gewinnorientierung ohne lexikalische Vorordnung einer uneingeschränkten Legitimitätsbedingung zu verstehen. Der Grad der Anerkennung des Eigenwerts ethischer Gesichtspunkte und damit der Durchbrechung des "Gewinnprinzips" nimmt zwischen den vier erwähnten Ansätzen in der bezeichneten Reihenfolge zu.

Nächste Seite:

Abb. 2:

Vier unternehmensethische Ansätze zur Durchbrechung des Gewinnprinzips



2.1 Instrumentalistische Unternehmensethik: Ethik als kluge Strategie und Investition

Während die bisher dargelegten Auffassungen das unternehmerische Gewinnstreben entweder als "nicht zur Disposition stehenden" Sachzwang akzeptieren oder aber sogar als oberste Norm und damit als *Inbegriff* ethisch verantwortlichen Unternehmertums zu begründen versuchen, lässt die instrumentalistische Sichtweise ethische Überlegungen als relevanten Gesichtspunkt guter Unternehmensführung durchaus zu, ja fordert sie sogar.⁵⁸ Gleichwohl wird zwischen den zur Geltung gebrachten ethischen Gesichtspunkten und dem betriebswirtschaftlichen Erfolgs- und Gewinnstreben kein zwingender Konflikt gesehen, "wenn man es richtig macht" – so die häufig formulierte *Bedingung*, unter der instrumentalistische Unternehmensethik das Vermittlungsproblem zwischen Ethik und "Gewinnprinzip" löst. Wie ist dies zu verstehen?

Die Lösung beruht auf der erfahrungsbasierten "Entdeckung" der *strategischen Erfolgsrelevanz* von "Ethik" als *Investitionsgut*: Die "Investition" von Ethik im Sinne der "Inkaufnahme" gegenwärtiger Opportunitätskosten dient u.U. der Sicherung längerfristiger Gewinnpotentiale. Es *kann* somit klug sein, ethischen Ansprüchen "Rechnung zu tragen". Damit wird "Ethik" zum *Führungsinstrument in langfristökonomischer Perspektive*.⁵⁹ Grundsätzlich bieten sich zwei Stossrichtungen solcher *soft strategies* an:

⁵⁸ Die Charakterisierung der instrumentalistischen Position folgt den Ergebnissen der qualitativ-empirischen Studie von Ulrich/Thielemann (1992:46ff.). Wie sich dort gezeigt hat, handelt es sich um ein von Praktikern der Wirtschaft häufig vertretenes Denkmuster.

⁵⁹ Es ist also keineswegs als zufällig zu verstehen, dass *langfristökonomische Harmonisierungsversuche* von Ethik und betriebswirtschaftlichem Erfolg in Praxis und Theorie so beliebt sind, so beispielsweise in der oben zitierten Definition des Gewinnprinzips von Homann/Blome-Drees (1992:38f.), die ohne weitere Begründung auf die (offenbar für selbsterklärend gehaltene) "*langfristige Gewinnmaximierung*" abstellt.

- In den Aussenbeziehungen der Unternehmung kann "ethisches Verhalten" angesichts einer zunehmend kritischen Öffentlichkeit die labiler oder gar prekär gewordene gesellschaftliche *Akzeptanz* der Unternehmenspolitik verbessern: Akzeptanz misst sich jedoch ausschliesslich am Nichtauftreten manifesten öffentlichen Widerstands und bezieht sich somit bloss auf die Kategorie der *sozialen (faktischen) Geltung* ("Ansehen", "guter Ruf", "Goodwill", "Image" des Unternehmens); mit Legitimation im Sinne ethisch begründeter *normativer Gültigkeit* hat Akzeptanz kategorial nichts zu tun.⁶⁰
- In den Innenbeziehungen zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern können "ethische" Zugeständnisse an den humanen Eigenwert der Mitarbeiter als Personen deren *Motivation* verbessern. Die Pflege so verstandener *Human Relations* ist dabei strategisch um so erfolgsrelevanter, je mehr das *Human Capital* zum entscheidenden Innovations- und Produktionsfaktor wird.

Wohlverstanden: Hier wird weder der "realistische" Gehalt solcher *soft strategies* bestritten noch die Chance verkannt, dass Unternehmensleitungen aus entsprechenden Überlegungen u.U. Verhaltensgrundsätze entwickeln, die aus ethischer Sicht durchaus begrüssenswert sein können. Es darf aber nicht darüber hinweggesehen werden, dass der lexikalische Vorrang in der instrumentalistischen "Unternehmensethik" dem erfolgsstrategischen Gesichtspunkt zukommt und sie damit der *ökonomischen Bedingung* unterstellt bleibt, dass "Ethik" sich betriebswirtschaftlich zumindest *in the long run* "rechnet". Bedingte Ethik ist jedoch keine Ethik, denn sie verletzt den Eigenwert einsehbarer moralischer Pflichten, aus denen sich nichts anderes als der Primat der Ethik begründet.⁶¹ Was ist mit all jenen *konflikthafter* Situationen, in denen sich Ethik auch langfristig *nicht rechnet*?

Wie wir in der erwähnten qualitativ-empirischen Studie⁶² herausgefunden haben, empfinden die meisten "Instrumentalisten" aufgrund tieferliegender *Hintergrundüberzeugungen* diesen real stets drohenden Konfliktfall, um den es doch ei-

⁶⁰ Dass bisweilen Betriebswirte diese kategoriale Differenz übersehen, mag man ihnen nachsehen; von tragfähigen Argumentationen mit wirtschafts- bzw. unternehmensethischem Anspruch wird man aber die Vermeidung entsprechender Konfusionen oder Kurzschlüsse erwarten dürfen. Genau die hier angesprochene kategoriale Verkürzung von Legitimation auf Akzeptanz vollziehen aber Homann/Blome-Drees (1992:129), um ihre weitgehende ökonomistische Verkürzung der Unternehmensethik durchhalten zu können. Vgl. zu dieser Kritik Ulrich (1994b:30f.).

⁶¹ Diesbezüglich stimme ich überein mit Löhr (1991:255): "Das 'alte' Primat der Ethik aufzugeben, dies ist keine notwendige Konsequenz aus der Einsicht, dass auch ökonomisches Handeln notwendig ist, sondern schlichtweg die Preisgabe einer vernünftigen und umfassenden Orientierung des menschlichen Handelns übehaupt."

⁶² Vgl. Ulrich/Thielemann (1992:46ff.).

gentlich in der Unternehmensethik gerade geht, nicht als besonderes Problem. Letztlich setzt dieses Denkmuster nämlich darauf, dass die "unsichtbare Hand" (Adam Smith) des Marktes selbst die ethische Qualität des unternehmerischen Handelns *garantiert*. Gerade *dass* sich ethisch motivierte oder auch bloss moralanaloge, strategisch motivierte unternehmerische Verhaltensweisen auf die Dauer häufig "auszahlen", wird als *Zeichen* einer durch die Marktwirtschaft grundsätzlich verbürgten Harmonie von Ethik und unternehmerischem Erfolgsstreben gedeutet. Diese Hintergrundüberzeugung weist unübersehbar auf das frühmoderne Unternehmerethos und seine calvinistischen Wurzeln zurück, auf die wir schon weiter oben (Abschn. 1.2) gestossen sind. Der Unternehmer oder Manager, der auf die instrumentalistische Unternehmensethik setzt und vertraut, verteidigt also letztlich sein konventionelles Unternehmerethos und tendiert deswegen dazu, möglichst überall "Zeichen" zu sehen, die sein harmonistisches Weltbild und mit ihm sein persönliches Selbst- und Rollenverständnis bestätigen und entproblematisieren. Es handelt sich also bei der instrumentalistischen Konzeption oft durchaus um eine subjektiv ernsthaft vertretene *unternehmensethische* Position, nicht etwa um "ethisches Gesäusel" (also blosser Rhetorik), mit dem Gleichgültigkeit oder gar Zynismus gegenüber dem Eigenwert ethischer Ansprüche kaschiert würde.⁶³

Freilich sollte eine *wissenschaftliche* Unternehmensethik eine solche Position nicht bloss unkritisch abbilden oder reproduzieren. Gerade wenn sie den Instrumentalismus ernst nimmt und zu verstehen sucht, wird sie zu einer kritischen Deutung vorstossen. Es ist m.E. nichts dagegen einzuwenden, wenn sie das Motiv der Klugheit, also des wohlverstandenen unternehmerischen Eigeninteresses, konzeptionell ausschöpft – nur darf sie sich als vorbehaltlose, kritische Unternehmensethik nicht darin erschöpfen.⁶⁴

2.2 Karitative Unternehmensethik: Ethik "post festum"

In diesem zweiten "dualistischen" Konzept soll das unternehmerische Handeln zunächst ausschliesslich am "Prinzip" der Gewinnmaximierung ausgerichtet werden. Gerechtfertigt (also zu legitimieren versucht) wird dieses weiterhin ökonomistische

⁶³ Zu dieser Fehlinterpretation tendieren jedoch – aufgrund des von ihnen konzeptionell ausgeblendeten Hintergrundökonomismus – mehrere bekannte amerikanische und deutsche Studien zum Moralbewusstsein von Führungskräften; vgl. dazu deren kritische Reinterpretation in Ulrich/Thielemann (1993b:890ff.).

⁶⁴ In diesem Sinne habe ich in mehreren Beiträgen zu ethischen Potentialen jüngerer betriebswirtschaftlicher Rationalisierungstendenzen zu argumentieren versucht; vgl. z.B. Ulrich (1992).

Unternehmensverständnis nun allerdings damit, dass aus dem Gewinn *nachträglich* ja gerade auch *ausserökonomische* Wertansprüche an das Unternehmen bedient werden können und sollen. Die Zurverfügungstellung erwirtschafteter Gewinnanteile für kulturelle, soziale, wissenschaftliche usw. Zwecke braucht also – im Gegensatz zum instrumentalistischen Konzept – nicht unbedingt selbst noch durch ihre strategische Nützlichkeit (z.B. als imagefördernde *Öffentlichkeitsarbeit*) begründet zu werden, sondern kann – nicht trotz, sondern gerade wegen der vorgängigen strikten Gewinnmaximierung – nun u.U. grosszügig im kulturellen, sozialen usw. Eigenwert entsprechender *Wohltätigkeit* ihr Motiv finden. Unternehmensethik nimmt dann die Form einer *Spendenethik*⁶⁵ oder einer *karitativen* (Almosen-) Ethik "post festum", d.h. nach erfolgreich bewältigter Wettbewerbsschlacht, an.⁶⁶

Folgerichtig wird in diesem Konzept die Erzielung möglichst grosser finanzieller Überschüsse als *Voraussetzung*, um "Gutes zu tun", gedeutet: "Nur wer Überschüsse erzielt, kann sie guten Zwecken zuführen."⁶⁷ Wie die gespendeten Gewinnanteile erzielt worden sind, also die ethische Qualität der Geschäftsstrategien und -methoden selbst, bleibt dabei völlig ausgeblendet, denn dafür ist in diesem unternehmensethischen Denkmuster allein die "unsichtbare Hand" des Marktes zuständig. Es liegt somit eine charakteristische *Halbierung der unternehmensethischen Problematik* vor. Für den Prozess der unternehmerischen Erfolgserzielung wird prinzipiell an der Verbindlichkeit des Gewinnmaximierungsprinzips festgehalten; anerkannt wird erst die Möglichkeit und Notwendigkeit des Einbringens ethischer Gesichtspunkte bei der nachfolgenden Erfolgsverwendung.

Dieses Grundverständnis von Unternehmensethik war noch charakteristisch für die Position, die ursprünglich als Postulat der *sozial verantwortlichen Unternehmensführung* (*Corporate social responsibility*) vor allem in den 70er Jahren als Gegenposition zum Gewinnmaximierungsprinzip propagiert wurde. Doch handelt es sich, wie wir soeben gesehen haben, entgegen der Heftigkeit der damaligen Diskussion vor allem in den USA, keineswegs um eine radikale Antithese, sondern nur um eine partielle Revision der alten ökonomistischen Position. Immerhin wurde damit zum ersten Mal der Gedanke populär, dass die Unternehmensleitung eine unmittel-

⁶⁵ Vgl. zum entsprechenden unternehmensethischen Denkmuster im einzelnen Ulrich/Thielemann (1992:71ff.).

⁶⁶ Die Formulierungen "post festum" und "Almosen" finden sich wörtlich in dem oben erwähnten NZZ-Artikel von Habermann (1993a). Ökonomismus und Spendenethik können also sehr wohl von derselben Person vertreten werden, eben weil letztere ja selbst noch einen partiellen Ökonomismus voraussetzt.

⁶⁷ So der bekannte Bochumer BWL-Professor Dieter Schneider (1990). Vgl. die Replik von Ulrich (1991a).

bare ethische Verantwortung gegenüber allen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) der Unternehmung hat.

2.3 Korrektive Unternehmensethik: Ethik als situative Selbstbegrenzung des unternehmerischen Gewinnstrebens

Ist erst einmal die Relevanz ethischer Gesichtspunkte für die Unternehmenspolitik partiell anerkannt, so ist es nur ein kleiner Schritt zu einer stärkeren Variante des Postulats der sozial verantwortlichen Unternehmensführung, die zu einer Eingrenzung des "Gewinnprinzips" auch im Prozess der *Erfolgserzielung* auf Geschäftsbereiche führt, die aus ethischer Sicht als unproblematisch gelten. Damit rückt grundsätzlich die eigentliche "Geschäftsmoral", also das Verhalten auf den Märkten, ins Blickfeld der Unternehmensethik (*Business Ethics*). Ethik darf jetzt – und genau an diesem Punkt wird der Ökonomismus durchbrochen – "etwas kosten"!⁶⁸ Gerade darin wird nun, in direkter Umkehrung der instrumentalistischen Unternehmensethik, das "Zeichen" für das ethisch Richtige gesehen. Folglich wird nun ein *zwingender Konflikt* zwischen Ethik und unternehmerischem Erfolgsstreben geradezu schon in die *Definition* von Unternehmensethik hineingenommen: Unternehmensethik *beginnt* dann überhaupt erst mit der freiwilligen Selbstbegrenzung des Gewinnstrebens (womit das Gewinn*maximierungsziel* aufgegeben wird). Charakteristischen Niederschlag findet dieser Ansatz beispielsweise in einem *Ethik-Kodex*, der im Sinne der moralischen Selbstbindung der Unternehmensleitung (oder auch einer ganzen Branche) die moralischen "Grenzwerte" definiert, die das eigene Erfolgsstreben begrenzen sollen.

Die so ansetzende Konzeption einer *korrektiven Unternehmensethik* wird in der deutschsprachigen Betriebswirtschafts- und Managementlehre massgeblich von Horst Steinmann und seinen Mitarbeitern vertreten.⁶⁹ Sie halten "*im allgemeinen*"⁷⁰ – oder wie sie früher formulierten: für den "*Normalfall*" – weiterhin an der "ethischen Richtigkeitsvermutung"⁷¹ des Gewinnprinzips fest; im "*Ausnahme-*" oder "*Einzelfall*", wenn diese Richtigkeitsvermutung durch ethische Bedenken von Be-

⁶⁸ Ähnlich Löhr (1991:284): "Ethik kostet Geld."

⁶⁹ Zuerst Steinmann/Oppenrieder (1985) und Steinmann/Löhr (1988). Zur Kritik dieser von den Autoren inzwischen verfeinerten Position vgl. Ulrich (1991b).

⁷⁰ Steinmann/Löhr (1994:107).

⁷¹ Steinmann/Löhr (1994:107); zuvor schon dies. (1991:8), ebenso Steinmann/Oppenrieder (1985:174).

troffenen oder durch manifeste Konflikte mit ihnen erheblich in Frage gestellt wird, sei *Unternehmensethik als "situationales Korrektiv" des Gewinnprinzips* zu aktivieren.⁷²

Die systematisch entscheidende Frage, von der die praktische Reichweite einer solchen korrektiven Unternehmensethik abhängt, stellt sich wie folgt: Wie weit kann die Selbstbegrenzung des unternehmerischen Gewinnstrebens unter dem *strategischen* Gesichtspunkt gehen, dass das Unternehmen dem Sachzwang der Selbstbehauptung im Wettbewerb unterliegt? Die Frage scheint sich um so mehr aufzudrängen, als ja gerade Steinmann und Löhr als diejenigen, die den korrektiven Ansatz begründet und ausgearbeitet haben, die Position vertreten, "dass das Gewinnprinzip ... für ein einzelnes Unternehmen nicht zur Disposition steht"⁷³, wie wir in Abschnitt 1.3 schon gesehen haben. Wie ist es aber möglich, so ist zu fragen, dass die Autoren *gleichzeitig* das "Gewinnprinzip" *und* die These der "Möglichkeit" einer Unternehmensethik, die "Geld kostet", vertreten können?

Zunächst lässt sich natürlich argumentieren, dass eine je situationsbezogene, letztlich kompromisshafte, aber eben im Rahmen einer sorgfältigen ethischen Güterabwägung begründete, *pragmatische* Vermittlung von Ethik und "Gewinnprinzip" gerade den "realistischen" Gehalt einer Unternehmensethik ausmache, die sich der realen Konflikthaftigkeit der Unternehmensführung stellt.⁷⁴ Dennoch würden Steinmann und Löhr einer solchen kompromisshaften Deutung vermutlich nur zögernd zustimmen. Um das zu verstehen, muss die *betriebswirtschaftstheoretische Tradition* bedacht werden, in deren Rahmen Steinmann und Löhr argumentieren. Sie vertreten nämlich die m.W. zuerst von Erich Kosiol⁷⁵ in die deutschsprachige BWL eingeführte Unterscheidung zwischen betriebswirtschaftlichem "*Sachziel*" und "*Formalziel*"; als letzteres wird das "Gewinnprinzip" aufgefasst. Kosiol beschreibt den wertfreien und interessenneutralen "Formalziel"-Charakter des Gewinnstrebens der Unternehmung übrigens ganz auf der Linie Erich Gutenbergs, der schon formuliert hatte:

"Die Überantwortung der betrieblichen Leistungserstellung an das erwerbswirtschaftliche Prinzip geschieht nicht höchstmöglicher Gewinnerzielung, sondern der Steuerungsfunktion wegen, die dieses Prinzip im Wettbewerbssystem ausübt".⁷⁶

⁷² So lautete zumindest die ursprüngliche Position von Steinmann/Oppenrieder (1985:173) und Steinmann/Löhr (1988:308).

⁷³ Steinmann/Löhr (1994:130).

⁷⁴ Vgl. den oben schon zitierten, dafür wohl bezeichnenden Aufsatztitel von Steinmann/Löhr (1988): "Unternehmensethik – eine realistische Idee".

⁷⁵ Vgl. Kosiol (1966:214).

⁷⁶ Gutenberg (1976: 465).

Deshalb handle es sich, so Gutenberg, aus volkswirtschaftlicher (nicht aber betriebswirtschaftlicher!) Sicht "bei der Gewinnmaximierung nur um ein Mittel zum Zweck, nicht um einen Endzweck".⁷⁷ Die "Endzwecke" des unternehmerischen Handelns lassen sich dann vom so bestimmten, in sich als grundsätzlich unparteilich und interessenneutral betrachteten, da durch die Wirtschaftsordnung legitimierten "Formalziel" ("Gewinnprinzip") als "*Sachziel*" der *Unternehmung* abgrenzen. Während für das Formalziel wie früher dargestellt die paradigmatische These des ökonomischen bzw. rahmenökonomischen Determinismus unterstellt wird, gilt das unternehmerische Sachziel als mehr oder weniger "*freigestellt*".⁷⁸ Gerade daraus, dass also hier der ökonomische Determinismus *nicht* greift, wird nun begründet, weshalb auch durch die Rahmenordnung die "Sachzielwahl" der Unternehmung nicht so weit "vorkanalisiert" und "vorgeregelt" werden könne, dass auf der Ebene des einzelwirtschaftlichen Handelns sich ethische Selbstverantwortung erübrige. Deshalb sei Unternehmensethik als eine "konstruktive *Ergänzung* zum Recht", d.h. zum staatlichen Ordnungsrahmen, *nötig*.⁷⁹

Die Rede vom betriebswirtschaftlichen Formalziel soll also zum ersten besagen, dass dieses bezüglich der unternehmerischen Sachzielwahl *alles offen* lasse, und dass sich folglich zum zweiten die unternehmensethisch relevanten Entscheidungen auf die Bestimmung der Sachziele *eingrenzen* lassen. So können Horst Steinmann und Albert Löhr auf dem Boden der Formalzielthese zur Auffassung kommen,

"... dass die ethische Fragwürdigkeit unternehmerischen Handelns nicht in der Verfolgung des Gewinnprinzips an sich liegt, sondern in der Frage, *mit welchen Mitteln* Gewinne gemacht werden."⁸⁰

Nicht zufällig kann dem auch der radikale Skeptiker gegenüber der "Möglichkeit" von Unternehmensethik zustimmen. So formuliert beispielsweise Dieter Schneider dezidiert in praktisch denselben Worten:

"Nicht *dass* Gewinn erzielt wird, kann ethische Bedenken hervorrufen, sondern nur *wie* (durch welche Handlungen und Mittel) Gewinn erlangt und verwendet wird."⁸¹

Damit wird die Unternehmensethik jedoch erneut – wenn auch in ganz anderer Wei-

⁷⁷ Gutenberg (1976:465).

⁷⁸ Steinmann/Löhr (1994:101ff., wörtlich 104).

⁷⁹ Vgl. Steinmann/Löhr (1994:101f.).

⁸⁰ Steinmann/Löhr (1994:112). Hervorh. i. Orig.

⁸¹ Schneider (1990:869).

se als in der karitativen Variante – halbiert und das "Gewinnprinzip" zumindest auf der unternehmerischen Entscheidungsstufe aus der ethisch-kritischen Reflexionspflicht ausgegrenzt und *entproblematisiert*, als ob es sich um eine lebenspraktisch folgenlose und insofern interessenneutrale, eben rein "formale" Randbedingung der Unternehmenspolitik handelte.

Die Formalziel-Prämisse ist jedoch nicht haltbar, denn sie setzt voraus, dass *alle denkbaren* ethischen Wertorientierungen unternehmerischen Handelns sich problemlos in entgeltliche Marktleistungen transformieren lassen (instrumentalistische Unternehmensethik) oder sich umgekehrt aus erzielten Gewinnen abgelden lassen (karitative Unternehmensethik), was letztlich dem ökonomistischen Gesellschaftsmodell einer totalen *Marktgesellschaft* gleichkommt.⁸² Zwei Beispiele mögen die Unmöglichkeit der prinzipiellen Trennung von Sach- und Formalziel und damit die Unhaltbarkeit der Konvertibilitätsannahme belegen: Weder lässt sich der humane Eigenwert der Arbeitsqualität einer betrieblichen Tätigkeit für den Arbeitenden und seine Persönlichkeitsentfaltung mittels Lohnerhöhungen oder Gewinnanteilen fördern oder kompensieren, noch lassen sich irreversible ökologische Schädigungen (z.B. genetische Artenvernichtung) in irgendeinem vernünftigen Sinne finanziell "entschädigen".

Wenn sich aber *nicht in jedem Fall* ein unternehmerisches "Sachziel" finden lässt, das mit dem "Formalziel" vereinbar ist, so erweist sich die *definitorische* Ablösung eines betriebswirtschaftlichen "Formalziels" vom ethisch angeblich allein zu reflektierenden "Sachziel" als sachlich gehaltlose Rhetorik. Die systematische Konsequenz scheint mir zu sein, dass nicht nur das unternehmerische "Sachziel", also die Strategien und Mittel, mit denen "Geld gemacht" wird, sondern auch das (nicht wert- und interessenneutrale) "Formalziel", mithin das Gewinnstreben als solches, stets als Gegenstand einer *durchgängigen* (nicht nur situativen) und *vorbehaltlosen* selbstkritischen Reflexion seitens der Unternehmensführung zu begreifen ist. Damit aber muss der – ob strikt oder eingegrenzt vertretene – normative Vorrang des "Gewinnprinzips" endgültig aufgegeben und dieses gerade umgekehrt dem weiter oben schon erläuterten *prinzipiellen* (nicht nur ad hoc gewährten) Vorrang der *Bedingung der Legitimität und der Verantwortbarkeit* jeder unternehmerischen Handlung gegenüber allen potentiell Betroffenen unterstellt werden. Damit wird jedoch der Ansatz einer korrektiven Unternehmensethik, die einer "allgemeinen Richtigkeitsvermutung" bezüglich des "Gewinnprinzips" verhaftet bleibt, gesprengt.

⁸² Vgl. dazu Ulrich (1995b).

2.4 Integrative Unternehmensethik: Ethik als kritische Grundlagenreflexion des unternehmerischen Gewinnstrebens

Es hat sich gezeigt, dass keine der sieben bisher diskutierten unternehmensethischen Positionen zur Begründung bzw. partiellen Überwindung des Gewinnprinzips überzeugen kann. Als unausweichliche, unternehmensethisch grundlegende Konsequenz ist nicht nur auf der übergeordneten institutionellen Ebene der Ordnungspolitik, sondern auch auf der untergeordneten Ebene der Unternehmenspolitik *das Gewinnprinzip zur Disposition zu stellen*, und das nötigenfalls auch unter Inkaufnahme von Wettbewerbsnachteilen, wenn anders moralische Rechte oder legitime Ansprüche von Betroffenen verletzt würden.⁸³ Ein tragfähiger Ansatz von Unternehmensethik hat von der Einsicht auszugehen, dass das unternehmerische Handeln – wie jedes andere Handeln auch – *kategorisch einer vorbehaltlosen Legitimitätsbedingung* zu unterstellen ist, und das heisst: die Legitimität und Verantwortbarkeit unternehmerischen Handelns angesichts der moralischen Rechte aller Betroffenen ist allen ökonomischen Interessen und Zweckorientierungen, samt den darin wurzelnden "Sachzwängen" unter Wettbewerbsbedingungen, konsequent vor-, nicht nachzuordnen.

Hier setzt der von mir vorgeschlagene *integrative Ansatz* der Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik an. Anstatt wie im korrektiven Ansatz Ethik bloss als *äussere Grenze* des "normalerweise" als ethisch gerechtfertigt vermuteten "Gewinnprinzips" zu konzipieren, zielt der integrative Ansatz darauf, das unternehmerische Erfolgsstreben von vornherein, durchgängig und buchstäblich *von Grund auf* auf eine tragfähige "Geschäftsgrundlage" (Legitimationsbasis) zu stellen. Während das Verhältnis zwischen Ethik und Erfolgsstreben in der korrektiven Unternehmensethik horizontal auf einer Ebene gedacht wird und dementsprechend nur kompromisshaft zu lösen ist, wird es im integrativen Ansatz gleichsam um 90 Grad in die Vertikale gedreht, indem nun die Ethik als die *innere normative Grundlage* jeder legitimen, verantwortbaren und lebenspraktisch sinnvollen unternehmerischen Erfolgsstrategie konzipiert wird – gewissermassen als der tragende "Werteboden" einer *in sich* schon ethisch "wertvollen" Unternehmenspolitik und Geschäftsstrategie. Oder weniger bildlich gesprochen: Der integrative Ansatz begreift die normativen Voraussetzungen als *konstitutiv* für ökonomisch erfolbringendes *und* zugleich lebensprak-

⁸³ In jüngerer Zeit sind auch nach Steinmann/Löhr (1994:107) "ethische Überlegungen nicht nur auf der Ordnungsebene, sondern auch auf der Unternehmensebene dem Gewinnprinzip systematisch vorgeordnet." Dieser These ist zuzustimmen – freilich ist sie mit der dargelegten, ihren Ansatz viel stärker prägenden gegenteiligen These, die sie an anderer Stelle im selben Werk (1994:187f.), nämlich im Kontext ihrer Kritik meiner Position hervorheben (!), nicht konsistent. Vgl. oben, Abschn. 1.3.

tisch vernünftiges unternehmerisches Handeln.

Integrative Unternehmensethik versteht sich somit als permanenten Prozess der vorbehaltlosen kritischen Reflexion und Gestaltung tragfähiger *normativer Bedingungen der "Möglichkeit"* lebenspraktisch "wertvollen" unternehmerischen Wirtschaftens.⁸⁴ Mit dieser Konzeption der Unternehmensethik wird der in Abschnitt 1.3 gewonnenen Einsicht voll Rechnung getragen, dass das "Möglichkeitsproblem" von Unternehmensethik im Kern als normatives Legitimationsproblem frei gewählter unternehmerischer Geschäftszwecke und -ziele zu verstehen ist. Zweifellos können sich aus einer solchen grundlagenkritischen Sichtweise des unternehmensethischen Kernproblems u.U. schwierige *Zumutbarkeitsprobleme* für eine Unternehmensleitung ergeben.⁸⁵ Doch geht es unter systematischen Gesichtspunkten zunächst darum, diese Zumutbarkeitsprobleme nicht auf ein falsch gestelltes empirisches oder gar "rein" theoretisch entscheidbares (Un-) Möglichkeitsproblem von Unternehmensethik zu verkürzen. Dabei ist es wesentlich, das Unternehmen als möglichen "Ort der Moral" weder systematisch zu überlasten noch es allzu sehr zu entlasten (wie dies in der "paradigmatischen" Konzeption von Homann tendenziell der Fall ist, in der allein die Rahmenordnung des Marktes als "systematischer" Ort der Moral definiert ist), sondern es institutionenethisch genau einzuordnen.

Ohne hier auf anderswo dargelegte Vorschläge einer umfassenden institutionenethischen Konzeption möglicher "Orte der Moral" in einer modernen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung einzugehen,⁸⁶ sei hier nur der für die Unternehmensethik zentrale Punkt hervorgehoben. Aus der Sicht des integrativen Ansatzes kommt es nämlich entscheidend – zusätzlich zu und nicht etwa an Stelle der üblichen und unbestrittenen Zweistufigkeit von Ordnungs- und Unternehmensethik⁸⁷ – darauf an, die Unternehmensethik *in sich* schon *zweistufig* zu konzipieren (*Abb. 3*).

⁸⁴ Vgl. Ulrich (1991:193). Zur Grundlegung des integrativen Ansatzes vgl. im weiteren Ulrich (1990: spez. 214f.), ders. (1994a) und (1994b).

⁸⁵ Vgl. dazu Thielemann (1994:9ff.).

⁸⁶ Vgl. dazu Ulrich (1993c) und (1994b).

⁸⁷ Diesem als vermeintlichem Einwand gegen die grundlagenkritische und integrative Konzeption formulierten Missverständnis scheinen mir – zumindest zeitweise – Homann/Blome-Drees (1992) und Löhr/Osterloh (1993) erlegen zu sein, wenn sie mir, nach offenbar sehr bruchstückhafter oder unsorgfältiger Lesart meiner Schriften, in ganz unzutreffender Weise vorhalten: "Ulrich erkennt u.E. die Zweistufigkeit der ethischen Legitimation wirtschaftlichen Handelns" (Homann/Blome-Drees 1992:183), oder gleichbedeutend behaupten, dass ich für die gesamte Wirtschafts- und Unternehmensethik "nur ein einstufiges Verfahren für gerechtfertigt halten" würde (Löhr/Osterloh 1993:116).

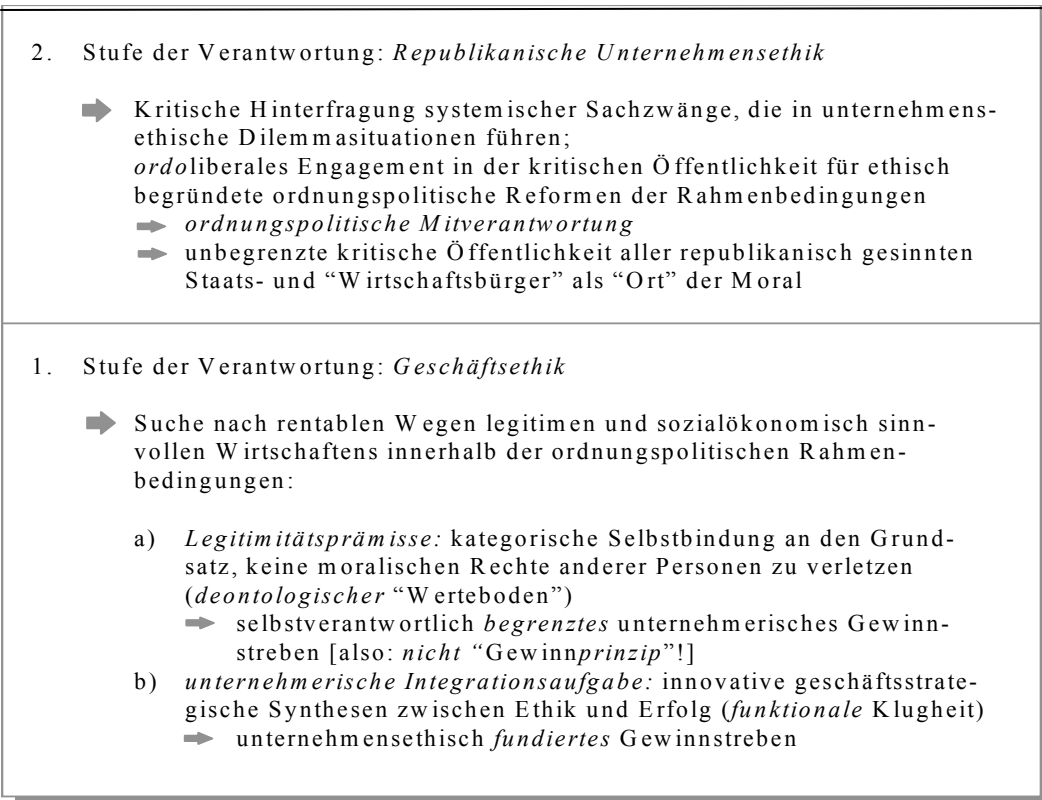


Abb. 3: Intern-zweistufige Konzeption der Unternehmensethik

Die Integration von Ethik und Erfolg wird somit als unternehmerische Herausforderung begriffen (1. Stufe), die jedoch ordnungspolitisch zu ermöglichen ist, wofür die Unternehmensleitungen (auf Firmen- und insbesondere auf Verbandsebene) ihre ethisch-politische Mitverantwortung erkennen und wahrnehmen sollen (2. Stufe) – im genauen Gegensatz zur zitierten These von Karl Homann, wonach Unternehmer auch auf der politischen Ebene "nicht anders können als ihren eigenen Vorteil im Auge zu behalten" und Politik als "eine indirekte Strategie zur Erzielung ökonomischer Erfolge" zu betreiben.⁸⁸ Eine unverkürzte Unternehmensethik macht demgegenüber, ganz im Sinne von Paul Lorenzen,⁸⁹ Momente einer *republikanischen Ethik* der gesellschafts- und ordnungspolitischen Mitverantwortung der Unternehmer und Führungskräfte der Wirtschaft für die ethische Qualität (Gerechtigkeit und lebenspraktische Sinnhaftigkeit) der Rahmenbedingungen, unter denen sie das "Wettbewerbsspiel" zu betreiben bereit sind, als systematischen Teil einer unverkürzten

⁸⁸ S. oben, Abschn. 1.4, lit. b).

⁸⁹ Vgl. dazu im einzelnen Ulrich (1993c:239ff).

Unternehmensethik unentbehrlich, denn die ethische Qualität der Rahmenordnung der Marktwirtschaft wird nie besser sein können als sie diejenigen, die realpolitisch das "Sagen" haben, wirklich haben wollen. Gegenstand dieser ordnungspolitischen Mitverantwortung ist die institutionelle Beseitigung jener "organisierten Unverantwortlichkeit"⁹⁰ des politisch konstituierten Wirtschaftssystems, die die Unternehmer überhaupt erst strukturell in unternehmensethisch dilemmatischen Sachzwangssituationen gefangen hält. Unternehmer bzw. Führungskräfte der Wirtschaft könnten es von daher übrigens auch als ein Moment professioneller *Klugheit* begreifen, sich die durch Mängel der Systemorganisation erzeugten Probleme im Spannungsfeld von Ethik und unternehmerischem Selbstbehauptungszwang nicht unbedingt *zumuten* zu lassen und sie wo immer möglich in gemeinsamem ordnungspolitischem Engagement zu entschärfen.

Als *Fazit* wird nun in der zweistufigen Konzeption der Unternehmensethik eine genaue *institutionenethische Positionierung der unternehmerischen Gewinnorientierung* möglich. Während nämlich das Gewinninteresse auf der Ebene der Geschäftsethik (erste Stufe integrativer Unternehmensethik) wie dargelegt keinesfalls den Status eines kategorischen Gewinn(maximierungs)prinzips, sondern nur den eines *möglicherweise* situativ legitimen, stets aber durch legitime andere Ansprüche *begrenzten* Anspruchs im Rahmen unternehmensethischer Güterabwägungen einnimmt, ist es auf der Ebene der ordnungspolitischen Mitverantwortung (zweite Stufe) im Sinne der Legitimitätsprämisse kategorisch dem republikanischen Ethos des Vorrangs der Gerechtigkeit der Gesellschaftsordnung vor allen betriebswirtschaftlichen Sonderinteressen unterzuordnen. Gerade auf die *unternehmensethische* Unterordnung der Gewinninteressen unter die "vitalen" (Rüstow) Anliegen der Res Publica kommt es entscheidend an, wenn die Rahmenordnung des Marktes realpolitisch nicht in der Tat zum "systematischen Ort" der Fortsetzung des geschäftlichen Gewinnstrebens mit politischen Mitteln (und sonst nichts) degenerieren soll. Ohne republikanisch gesinnte "Wirtschaftsbürger", die aus *Gemeinsinn* grundsätzlich bereit sind, den ethischen Prinzipien der res publica den systematischen Vorrang vor ihren wirtschaftlichen Sonderinteressen einzuräumen, wird weder die Ordnungs- noch die Unternehmensethik *zur Praxis* kommen. Ob dann im konkreten geschäftsstrategischen Konfliktfall eher dem Unternehmen selbst oder aber bestimmten Betroffenen die Zurückstellung ihrer Ansprüche und Interessen *zuzumuten* ist, wird Gegenstand eines ethisch-politischen Verständigungsprozesses sein müssen, der unter der regulativen Idee des praktischen Diskurses auf der jeweils angemessenen institutionellen Ebene *in der Praxis* zu entscheiden ist.

⁹⁰ Vgl. Beck (1988:96ff.).

Literatur

- Beck, U. (1988): Gegengifte. Die organisierte Unverantwortlichkeit, Frankfurt.
- Elster, J. (1991): The Possibility of Rational Politics, in: Held, D. (ed.), Political Theory Today, Oxford, S. 115-142.
- Etzioni, A. (1988): The Moral Dimension. Toward a New Economics, New York.
- Gutenberg, E. (1976): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band: Die Produktion, Berlin/Heidelberg/New York, 1. Aufl. 1953, 22. Aufl.
- Habermann, G. (1993a): Teilen oder produzieren? Bemerkungen zum Ethos des Unternehmers, in: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 211 v. 11./12.9.1993, S. 31f.
- Habermann, G. (1993b): Kein Bedarf nach einer "neuen" Unternehmerethik, in: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 249 v. 26.10.1993, S. 35.
- Habermas, J. (1976): Legitimationsprobleme im modernen Staat, in: ders., Zur Rekonstruktion des Historischen Materialismus, Frankfurt, S. 271-303.
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P. (1994): Organisationslehre, Bd.1: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, Bern/Stuttgart, 1. Aufl. 1974, 5. Aufl.
- Homann, K. (1990): Wettbewerb und Moral, in: Jahrbuch für christliche Sozialwissenschaften 31, S. 34-56.
- Homann, K. (1993): Wirtschaftsethik. Die Funktion der Moral in der modernen Wirtschaft, in: Wieland, J. (Hrsg.), Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft, Frankfurt, S. 32-53.
- Homann, K./Blome-Drees, F. (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen.
- Homann, K./Pies, I. (1994): Wirtschaftsethik in der Moderne: Zur ökonomischen Theorie der Moral, in: Ethik und Sozialwissenschaften 5, S. 3-12.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1983): Organisation, Berlin/New York, 1. Aufl. 1976, 2. Aufl., S. 365ff.
- Kohlberg, L. (1981/1984): Essays on Moral Development, 2 Bände, San Francisco.
- Kosiol, E. (1966): Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek.
- Löhr, A. (1991): Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart.
- Löhr, A./Osterloh, M. (1993): Ökonomik und Ethik als Grundlage organisationaler Beziehungen, in: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hrsg.), Managementforschung 3, S. 109-155.
- Lorenzen, P. (1991): Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Steinmann/Löhr (1991), S. 35-67.
- Meran, J. (1990): Ist es ökonomisch vernünftig, moralisch richtig zu handeln?, in: Ulrich, P. (Hrsg.), Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik. Lernschritte zu einer reflexiven Ökonomie, Bern/Stuttgart, S. 53-88.
- Miksch, L. (1947): Wettbewerb als Aufgabe. Grundsätze einer Wettbewerbsordnung, 2. Aufl., Godesberg.
- Nutzinger, H.G. (1993): Ordnungspolitik, in: Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg i.B. 1993, Sp. 784-79.
- Rüstow, A. (1961): Wirtschaft als Dienerin der Menschlichkeit, in: Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft (Hrsg.), Was wichtiger ist als Wirtschaft, Ludwigsburg, S. 7-16.
- Schneider, D. (1990): Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 42, S. 869-891.
- Schreyögg, G. (1994): Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur. Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes, Bern/Stuttgart, 1. Aufl. 1978, 2. Aufl.

- Sen, A. (1987): *On Ethics and Economics*, Oxford/New York.
- Smith, A. (1759): *Theorie der ethischen Gefühle*, hrsg. v. W. Eckstein, Nachdruck, Hamburg 1985.
- Steinmann, H./Löhr, A. (1988): Unternehmensethik – eine "realistische Idee", in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 40, S. 299-317.
- Steinmann, H./Löhr, A. (1991): Einleitung: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik, in: dies. (Hrsg.), *Unternehmensethik*, Stuttgart, 2. Aufl.
- Steinmann, H./Löhr, A. (1994): *Grundlagen der Unternehmensethik*, Stuttgart, 2. Aufl.
- Steinmann, H./Oppenrieder, B. (1985): Brauchen wir eine Unternehmensethik?, in: *Die Betriebswirtschaft* 45, S. 170-183.
- Thielemann, U. (1994): Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik als Reflexion des spannungsreichen Verhältnisses von Einkommensstreben und Moral, *Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik*, Nr. 67, St. Gallen (auch in: Harpes, J.P./Kuhlmann, W. (Hrsg.), *25 Jahre Diskursethik – Anwendungsprobleme der Diskursethik in Politik und Wirtschaft*, Münster/Hamburg: Lit Verlag 1995).
- Ulrich, P. (1986): *Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft*, Bern/Stuttgart, 3. Aufl. 1993.
- Ulrich, P. (1990): Wirtschaftsethik auf der Suche nach der verlorenen ökonomischen Vernunft, in: ders., *Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik. Lernschritte zu einer reflexiven Ökonomie*, Bern/Stuttgart, S. 179-226.
- Ulrich, P. (1991a): Schwierigkeiten mit der unternehmensethischen Herausforderung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 43, S. 529-536.
- Ulrich, P. (1991b): Unternehmensethik – Führungsinstrument oder Grundlagenreflexion?, in: Steinmann, H./Löhr, A. (Hrsg.), *Unternehmensethik*, 2. Aufl., Stuttgart, S. 189-210.
- Ulrich, P. (1992): Perspektiven eines integrativen Ansatzes der Wirtschaftsethik am Beispiel sich verändernder betriebswirtschaftlicher Rationalisierungsmuster, in: Homann, K. (Hrsg.), *Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik*, Berlin, S. 183-215.
- Ulrich, P. (1993a): Unternehmerethos, in: *Lexikon der Wirtschaftsethik*, Freiburg i.B., Sp. 1165-1176.
- Ulrich, P. (1993b): Zwei Ebenen unternehmerischer Verantwortung. Eine Replik auf Gerd Habermanns produktivistischen Imperativ, in: *Neue Zürcher Zeitung*, Nr. 232 v. 6.10.1993, S. 39.
- Ulrich, P. (1993c): Wirtschaftsethik als Beitrag zur Bildung mündiger Wirtschaftsbürger. Zur Frage nach dem "Ort" der Moral in der Marktwirtschaft, in: *Ethica* 1, S. 227-250.
- Ulrich, P. (1994a): Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik – ein Rahmenkonzept, in: *Forum für Philosophie Bad Homburg* (Hrsg.), *Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik*, Bern/Stuttgart/Wien, S. 75-107.
- Ulrich, P. (1994b): Integrative Wirtschaftsethik als kritische Institutionenethik. Wider die normative Überhöhung der Sachzwänge des Wirtschaftssystems, *Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik*, Nr. 62, St. Gallen (auch in: Harpes, J.P./Kuhlmann, W. (Hrsg.), *25 Jahre Diskursethik – Anwendungsprobleme der Diskursethik in Politik und Wirtschaft*, Münster/Hamburg: Lit Verlag 1995).
- Ulrich, P. (1995a): Demokratie und Markt. Zur Kritik der Ökonomisierung der Politik, in: *Jahrbuch für christliche Sozialwissenschaften* 36, S. 74-95.
- Ulrich, P. (1995b): Die Zukunft der Marktwirtschaft: neoliberaler oder ordoliberaler Weg? Eine wirtschaftsethische Perspektive, in: *Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie*, Beiheft 62, S. 33-52.

- Ulrich, P./Thielemann, U. (1992): Ethik und Erfolg. Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften – eine empirische Studie, Bern/Stuttgart.
- Ulrich, P./Thielemann, U. (1993a): Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften, in: Die Betriebswirtschaft 53, S. 663-682.
- Ulrich, P./Thielemann, U. (1993b): How Do Managers Think about Market Economies and Morality? Empirical Enquiries into Business-ethical Thinking Patterns, in: Journal of Business Ethics 12, S. 879-898.
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft, 5. rev. Aufl., Tübingen.
- Weber, M. (1988): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, in: ders., Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I, Tübingen, 1. Aufl. 1920, 9. Aufl., S. 17-206.

