

gegenseitige Vertrauen der Einwohner zweier Länder zu stärken. Eine auf Frieden ausgerichtete Politik, Förderung der sprachlichen Verständigung mit Ausländern (zum Beispiel durch eine Förderung des Fremdsprachenunterrichts) oder ein positives Bild über andere Länder in den Medien könnten hier wirksame Mittel sein. Außerdem gäbe es Hinweise darauf, dass verstärkte soziale Interaktionen zwischen Menschen bereits ausreichend seien, das Vertrauen der Menschen in andere zu erhöhen. Wenn dem so ist, dann ist eine Stärkung der Zivilgesellschaft sowie die Erziehung der nachwachsenden Generation zu sozialen Wesen eine wichtige Grundlage für ein langfristig hohes Niveau an Vertrauen, welches essentiell ist für Handel, Globalisierung und wirtschaftliche Prosperität.

Alle Beiträge und Diskussionen des Symposiums verdeutlichen die Polydimensionalität wirtschaftlichen Handelns, i. e. der Tatsache, dass Wirtschaft und Ethik nicht getrennt betrachtet werden können. Abgesehen von den rechtlich kodifizierten Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns existiert eine Grauzone: die Legitimität. Diese ist mitunter schwer greifbar, auch gibt es keine universelle Interpretation. Dies hat Rainer Eisele in seinem Beitrag anhand von Beispielen wie unter anderem den Steueroasen eindrücklich erarbeitet. Gleichzeitig wird deutlich, dass „ethisches Verhalten“ Vorteile für Unternehmen bringen kann, die häufig die Kosten einer Compliance Politik deutlich übersteigen. Integeres Verhalten schafft Vertrauen und damit nicht nur Vorteile für Unternehmen, sondern auch für die Gesellschaft und die Weltwirtschaft. Dennoch bleiben Situationen, in denen ethisches Verhalten und wirtschaftliche Entscheidung nicht vereinbar scheinen.

Es kristallisiert sich heraus, dass die beste Möglichkeit, diesem Dilemma zu begegnen, eine klare und umfassende Vermittlung ethischer Werte zu sein scheint. Diese vergrößert die intrinsische Motivation jedes einzelnen wirtschaftlichen Akteurs, sich an ethische Grundsätze zu halten und sie nicht für kurzfristige wirtschaftliche Erfolge über Bord zu werfen. Dennoch bleibt offen, wie eine solche Vermittlung aussehen muss, um Erfolg zu haben und wie mit divergierenden ethischen Ansichten umgegangen werden soll.

Im Rahmen der Tagung wurden viele interessante Einzelfragen in Fallstudien und übergreifenden Betrachtungen aufgegriffen. Die Schaffung eines Austausches zwischen Wissenschaft und Praxis scheint gerade in diesem Themengebiet besonders fruchtbar zu sein und möchte daher wertvolle Impulse für zukünftige Forschungen geben.

MICHAEL SCHRAMM

Wirtschaft und Ethik. Eine kurze Einführung

Die Welt ist „bunt“. Das ist gewissermaßen die zentrale Botschaft meines Beitrags. Etwas genauer: In der Wirtschaft gibt es nicht nur die *ökonomische* Dimension (wirtschaftliche Werte), sondern unter anderem auch die *ethische* Dimension (moralische Werte). Von daher ist es wichtig, sich diese Unterschiedlichkeit grundlegender Werte immer präsent zu halten. Der Dalai Lama hat diese Tatsache in seiner unnachahmlichen Art kurz und bündig auf den Punkt gebracht: „Everybody loves money, including myself [*kichert: he, he ...*]. In order to live you need money. Without money you can't work. [*But:*] Beside money, there are other values“.¹ Das einseitige „Hängen“ an nur einem einzigen Werttypus ist pathologisch, denn immer sind auch die „other values“ wichtig. Nun, damit stehen wir vor dem Problem, wie wir all diese (legitimen) verschiedenen Werte – d. i. die „Polydimensionalität“ von (Trans)Aktionen – im Alltagsgeschäft unter einen Hut bringen. Darum dreht sich – kurz gesagt – das Geschäft der Wirtschafts- und Unternehmensethik (oder: „Business Ethics“), das ich in diesem Aufsatz kurz umreißen will. Zunächst aber zur groben Erstorientierung noch einige begriffliche Unterscheidungen vorab:

- In der „Wirtschaftsethik“ geht es grundsätzlich um die Gestaltung der *Spielregeln* des Wirtschaftssystems – es handelt sich gewissermaßen um eine „VWL-Ethik“ –, während die „Unternehmensethik“ die *Spielzüge* der Unternehmen thematisiert – die „Unternehmensethik“ ist also sozusagen eine „BWL-Ethik“.
- Über diese Unterscheidung von „Spielregeln“ und „Spielzügen“ hinaus sind zwei unterschiedliche *Situationstypen* im Hinblick auf ethische Fragen in der Marktwirtschaft zu unterscheiden: (a) Wenn im Unternehmenswettbewerb eine ethisch unerwünschte „Dilemmasituation“ vorliegt, dann kann der Hebel zur Verbesserung der Situation nur in einer Gestaltung der *Spielregeln* bestehen, also in „Wirtschaftsethik“ (oder „Ordnungsethik“). (b) Es gibt im operativen Alltagsgeschäft von Unternehmen aber empirisch durchaus viele Situationen, in denen die betriebswirtschaftlichen Effekte unternehmensethischer Vorleistungen schlicht *ungewiss* sind. Solche Situationen nenne ich „Kontingenzsituationen“. Handelt es sich nun empirisch um solche „Kontingenzsitua-

¹ Dalai Lama (2009). Gesamter Text: <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,632732,00.html>; <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,635133,00.html>. Das Video des Interviews findet man unter: <http://www.spiegel.de/video/video-1009086.html>.

tionen“, dann können Unternehmen auch den „*unternehmensethischen*“ Weg beschreiten und sehen, was sich angesichts der *Kontingenz* der betriebswirtschaftlichen Effekte unternehmensethischer Vorleistungen machen lässt und was nicht.

1. Dilemma

Seit Jahrzehnten gehört die Problemstruktur des „Gefangenendilemmas“ („prisoner’s dilemma“) zum Standard nicht nur in den Wirtschaftswissenschaften.² Auf dem hier interessierenden Gebiet der (deutschsprachigen) *Wirtschaftsethik* steht insbesondere der Name Karl Homann für ein Konzept, das *methodisch ausschließlich* auf solche *Dilemmasituationen* abhebt.³ Denn in der Tat ist in vielen Situationen des Marktwettbewerbs – im Unterschied zu Homann meine ich allerdings: beileibe *nicht* in allen Situationen (siehe Abschnitt 2.) – eine ganz ähnliche Dilemma-Logik zu diagnostizieren. Näherhin sieht der wirtschaftsethische Ansatz von Homann – sowie der Ansatz der Wirtschaftsethiker, die ihm hierin

2 Vgl. etwa Rapoport, Anatol/Chammah, Albert M. (1965): *Prisoner’s Dilemma. A Study in Conflict and Cooperation*, Ann Arbor: The University of Michigan Press. Axelrod, Robert (1984/2006): *The Evolution of Cooperation*, Revised Edition, New York: Basic Books.

3 Der „Klassiker“ ist: Homann, Karl/Blome-Drees, Franz (1992): *Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Vgl. weiterhin Homann, Karl (2015): „Wir sind mit unseren intuitiven Moralvorstellungen noch nicht in der Moderne angekommen“ (Interview), in: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik* Bd. 16 (2015, Heft 1), S. 44–54. Homann, Karl (2014): *Sollen und Können. Grenzen und Bedingungen der Individualmoral*, Wien: Ibero Verlag. Homann, Karl/Lütge, Christoph (2004/2013): *Einführung in die Wirtschaftsethik* (Einführungen: Philosophie; Bd. 3), 3. Aufl., Münster: Lit. Homann, Karl/Suchanek, Andreas (2000/2005): *Ökonomik. Eine Einführung*, Tübingen: Mohr (Siebeck). Homann, Karl (2002): *Vorteile und Anreize. Zur Grundlegung einer Ethik der Zukunft*, Tübingen: Mohr (Siebeck). Homann, Karl (1997): *Sinn und Grenze der ökonomischen Methode in der Wirtschaftsethik*, in: *Aufderheide, Detlef/Dabrowski, Martin* (Hg.): *Wirtschaftsethik und Moralökonomik. Normen, soziale Ordnung und der Beitrag der Ökonomik* (Volkswirtschaftliche Schriften 478), Berlin: Duncker & Humblot, S. 11–42. Homann, Karl (1994): *Ethik und Ökonomik. Zur Theoriestrategie der Wirtschaftsethik*, in: Homann, Karl (Hg.): *Wirtschaftsethische Perspektiven I: Theorie, Ordnungsfragen, Internationale Institutionen* (Schriften des Vereins für Socialpolitik NF 228/I), Berlin: Duncker & Humblot, S. 9–30. Homann, Karl/Pies, Ingo (1994): *Wirtschaftsethik in der Moderne. Zur ökonomischen Theorie der Moral*, in: *Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erörterungskultur* 5, S. 3–12. Homann, Karl (1993): *Wirtschaftsethik. Die Funktion der Moral in der modernen Wirtschaft*, in: Wieland, Josef (Hg.): *Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 32–53. Homann, Karl (1990): *Wettbewerb und Moral*, in: *Jahrbuch für Christliche Sozialwissenschaften* 31, S. 34–56.

gefolgt sind, insbesondere Ingo Pies⁴, Andreas Suchanek⁵ und Christoph Lütge⁶ – vier konzeptionelle Schritte vor:

1.1 Spielzüge & Spielregeln

Schon in der „Constitutional Economics“ von James Buchanan, dem Homann konzeptionell viel verdankt, findet sich die Unterscheidung zwischen „choices *within* constraints“ einerseits und „choices *of* constraints“ andererseits: „[C]onstitutional economics examines the choice of constraints as opposed to the choice within constraints.“⁷ Im Deutschen kann man – in Anlehnung an die Begrifflichkeiten im Sport – von „*Spielregeln*“ und „*Spielzügen*“ sprechen. Diese Unterscheidung ist auch für das wirtschaftsethische Konzept Homanns grundlegend: „Man kann die Grundstruktur der Marktwirtschaft durch einen Vergleich mit dem Sport illustrieren [...]. In den *Spielregeln* wird festgelegt, wer mitspielen darf, was – z.B. im Fußball – Foul, Abseits, Handspiel, Ecke ist und wie Regelverletzungen geahndet werden, durch Freistöße, gelbe und rote Karten etc. (Verfassung, Gesetze usw.). Über diese Regeln herrscht unter den Mannschaften *Konvens*. Sie setzen – über ihre Verbände – einen neutralen Schiedsrichter ein, der die Einhaltung der Regeln überwacht und Regelverletzungen sanktioniert (Justiz, Kartellamt). Nur auf der Grundlage eines Konsenses über die Regeln und unter Etablierung einer neutralen Sanktionsinstanz kann das Spiel, kann der Wettbewerb im Spiel, überhaupt stattfinden. [...] Wettbewerb ist im Sport und mehr noch in der Marktwirtschaft an ein äußerst artifizielles Regelsystem gebunden. [...] Mit

4 Vgl. seinerzeit Pies, Ingo (1993): *Normative Institutionenökonomik. Zur Rationalisierung des politischen Liberalismus*, Tübingen: Mohr (Siebeck). Aktuell: Pies, Ingo (2015): *Guter Rat muss nicht teuer sein. Ordonomische Schriften zur Politikberatung* Bände I & II (Ökonomie und Ethik. Studien zur Sozialstruktur und Semantik moderner Governance, Bände 21, Teil 1 & Teil 2), Berlin: wvb. Pies, Ingo (2009a): *Moral als Heuristik. Ordonomische Schriften zur Wirtschaftsethik* (Ökonomie und Ethik. Studien zur Sozialstruktur und Semantik moderner Governance; Bd. 8), Berlin: wvb. Pies, Ingo (2009b): *Moral als Produktionsfaktor. Ordonomische Schriften zur Unternehmensethik* (Ökonomie und Ethik. Studien zur Sozialstruktur und Semantik moderner Governance; Bd. 9), Berlin: wvb.

5 Vgl. vor allem Suchanek, Andreas (2001/2007): *Ökonomische Ethik* (UTB für Wissenschaft, Bd. 2195), 2. Aufl., Tübingen: Mohr Siebeck. Daneben: Suchanek, Andreas (2015): *Unternehmensethik – In Vertrauen investieren* (UTB Bd. 3990), Tübingen: Mohr Siebeck. Suchanek, Andreas (1994): *Ökonomischer Ansatz und theoretische Integration* (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Bd. 84), Tübingen: Mohr Siebeck.

6 Vgl. etwa Lütge, Christoph (2014): *Ethik des Wettbewerbs. Über Konkurrenz und Moral*, München: Beck. Lütge, Christoph (2012): *Wirtschaftsethik ohne Illusionen. Ordnungstheoretische Reflexionen*, Tübingen: Mohr Siebeck.

7 Buchanan, James M. (1987): *Constitutional Economics*, in: Eatwell, John/Milgate, Murray/Newman, Peter (Ed.): *The New Palgrave. A Dictionary of Economics* (First Edition, 1987), Vol. I, S. 585–588, hier p. 585.

dem Anpfiff sind die Mannschaften Gegner. Sie versuchen, unter Ausschöpfung aller Möglichkeiten, die ihnen die Regeln lassen, durch intelligente *Spielzüge* den Gegner zu besiegen. Ihre Aufgabe besteht also in der kreativen Entwicklung neuer Spielzüge. Motiv/Ziel der *Spieler* ist es, den Gegner zu besiegen; Motiv/Ziel der *Zuschauer* ist es, ein interessantes, spannendes Spiel zu sehen: Die Motive der Spieler – Wettbewerber – und der Zuschauer – Konsumenten – fallen also systematisch auseinander. Der Wettbewerb auf dem Spielfeld/Markt hat seinen Sinn darin, für die Zuschauer/Konsumenten eine Leistungssteigerung zu bringen.⁸ Auf der Ebene der *Spielzüge* herrschen Eigeninteresse⁹ und Wettbewerb, auf der Ebene der *Spielregeln* hingegen sollen die Spielzüge so koordiniert oder kanalisiert werden, dass ein gesellschaftlich erwünschtes Ergebnis (etwa: gesellschaftlicher Wohlstand) herauskommt.¹⁰

1.2 Dilemmasituationen

In einem zweiten Schritt wird die Problemstruktur von „Spielregeln“ und „Spielzügen“ in eine „formalisierte Darstellung“¹¹ überführt, wofür Homann das allseits bekannte „Gefangenendilemma“ („prisoner’s dilemma“) heranzieht. Denn auch im Marktwettbewerb befänden sich, so Homann, die Unternehmen in einem entsprechenden Dilemma, das Spielzüge und Spielregeln aufweise: Eigentlich geht das betriebswirtschaftliche (Eigen-)Interesse der Unternehmen dahin, über hohe bzw. überhöhte Produktpreise saftige Gewinne einzufahren. Dieses Ziel ließe sich am leichtesten dadurch erreichen, daß sie sich koordinierend absprechen, d. h. ein Kartell bilden, um die Preise in die Höhe treiben zu können. Dies aber wird – zumindest in der Modell-Logik – durch die „Spielregeln“ eines institutionalisierten Marktwettbewerbs unterbunden: „Ähnlich wie die Gefangenen durch die Spielregeln daran gehindert werden, sich wirksam abzusprechen, weil der Richter sie in getrennte Zellen schickt und eine Verhaltenskoordination zwischen ihnen verhindert, werden die Anbieter durch einen Wettbewerbsschiedsrichter, das Kartellamt, daran gehindert, ihre Mengen und Preise abzusprechen.“¹² Folglich sehen sich die Unternehmen gezwungen, ihr grundsätzliches Interesse möglichst hoher Gewinne auf andere Weise zu erreichen: sie müssen ihren individuellen Vorteil, den sie jetzt nur noch unter dem Zwang gegenseitiger Konkurrenz ver-

8 Homann/Blome-Drees (1992), S. 25.

9 Von daher findet bei Homann auch der traditionelle „*Homo Oeconomicus*“ Verwendung, näherhin in seiner modernisierten Form im „Economic Approach“ von Gary S. Becker.

10 In jüngerer Zeit hat Suchanek den Ebenen der „Spielzüge“ und der „Spielregeln“ noch die Ebene des „Spielverständnisses“ hinzugefügt und damit dem Schema einen weiteren Horizont gegeben; vgl. etwa Suchanek (2015), S. 17ff.

11 Homann/Lütge (2004/2013), S. 32.

12 Homann/Blome-Drees (1992), S. 32.

folgen können, dadurch realisieren, daß sie für die auf dem Markt entscheidenden Konsumenten attraktive Wettbewerbsleistungen erbringen. Genau darin besteht der Zweck eines Marktwettbewerbs: „Der Wettbewerb auf dem Spielfeld/Markt hat seinen Sinn darin, für die Zuschauer/Konsumenten eine Leistungssteigerung zu bringen.“¹³ Der (Markt-)Wettbewerb lässt sich als *gesellschaftlich erwünschte* Institutionalisierung des Gefangenendilemmas interpretieren, denn diese Dilemmastruktur konstituiert den Markt als Wettbewerbsprozess – zum Wohle der Konsumenten.

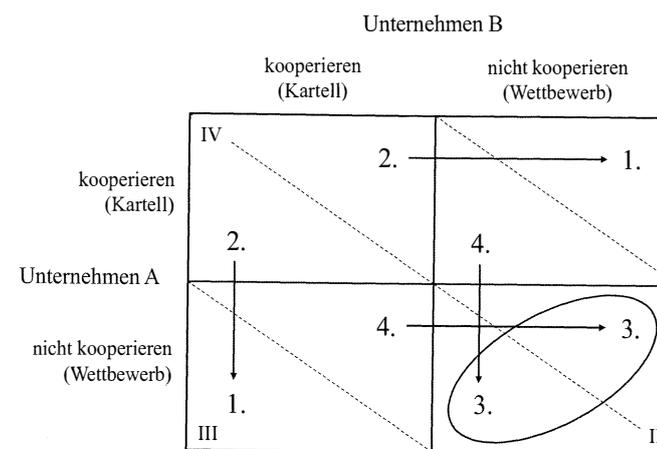


Abb. 1: Der Marktwettbewerb als gesellschaftlich erwünschtes Dilemma

Denn wie die Spielregeln eines Fußballspiels dazu dienen, ein für die Zuschauer möglichst interessantes Spiel hervorzubringen, so dient die Dilemmastruktur dazu, den Marktwettbewerb zu einem für die Konsumenten interessanten „Entdeckungsverfahren“ von innovativen und kostengünstigeren Produkten zu machen.¹⁴ In prägnanter Formulierung wurde das Marktgeschehen in diesem Sinn von William J. Baumol charakterisiert: „It is a merciless process which [...] is the consumer’s best friend.“¹⁵

13 Homann/Blome-Drees (1992), S. 25.

14 Vgl. Hayek, Friedrich August von (1969): Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren, in: ders.: Freiburger Studien. Gesammelte Aufsätze, Tübingen: Mohr (Siebeck), S. 249–265.

15 Baumol, William J. (1975): Business Responsibility and Economic Behavior, in: Phelps, Edmund S. (Hg.): Altruism, Morality, and Economic Theory, New York: Russell Sage Foundation, S. 45–56, hier S. 49.

1.3 Die normative Ambivalenz von Dilemmastrukturen

Dabei geht Homann allerdings von einer „normativen Ambivalenz von Dilemmastrukturen“¹⁶ aus. Die gleiche Dilemmalogik des Wettbewerbszwangs kann produktiv und daher gesellschaftlich erwünscht sein, sie kann aber auch gesellschaftlich *unerwünschte* Ergebnisse hervorbringen und im Hinblick auf moralische Ziele *ruinös* sein. Nehmen wir als Beispiel den ökomoralischen Wunsch der Gesellschaft, dass die Unternehmen möglichst wenig CO₂ ausstoßen und daher eine CO₂-mindernde Filtertechnik verwenden sollten. Da solche Filtertechnik aber teuer ist, würde sie im harten Konkurrenzettbewerb einen Kostennachteil darstellen – weswegen die Dilemmalogik dazu führt, dass sie niemand einbaut (Quadrant II in Abb. 2). „Die institutionelle Verhaltenskanalisierung im Dilemma ist derart unerbittlich, daß sie eine kollektive Selbstschädigung der Anbieter geradezu erzwingt. Die Situation der Gefangenen ist nämlich so vertrackt, daß sie auch dann gestehen werden, wenn sie die ihnen zur Last gelegte Straftat gar nicht begangen haben. Die Kronzeugenregelung kann nicht zwischen richtigen und falschen Geständnissen unterscheiden. Beim Wettbewerb ist es ähnlich. Wer sich nicht an die Regeln des Wettbewerbs hält – und das heißt für die Marktanbieter im Prinzip nichts anderes als Gewinnmaximierung –, der wird mit wirtschaftlichem Ruin bestraft, und zwar unabhängig davon, ob er im Wettbewerb nicht mithalten konnte oder aus moralischen Gründen nicht mithalten wollte: Der Wettbewerb kann nicht zwischen fehlender Leistung und moralischer Zurückhaltung [...] unterscheiden. Er bestraft beides gleichermaßen.“¹⁷ Das ökomoralische Interesse der Gesellschaft geht nun aber dahin, die Unternehmen vom Quadranten II in den Quadranten IV zu bringen.

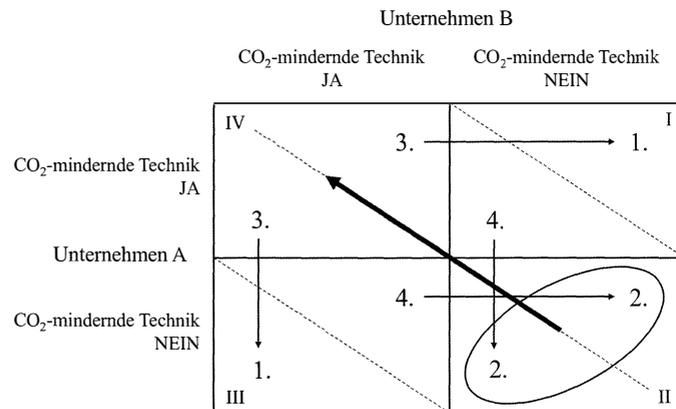


Abb. 2: Der Marktwettbewerb als gesellschaftlich unerwünschtes Dilemma

16 Homann/Lütge (2004/2013), S. 39.

17 Homann/Blome-Drees (1992), S. 34.

Doch lässt sich dieses Ziel in Dilemmasituationen nur dadurch bewerkstelligen, dass man die ordnungspolitischen Spielregeln und damit die Auszahlungsverhältnisse für die Unternehmen verändert.

1.4 Ordnungsethik

Die methodisch auf Dilemmasituationen zugeschnittene Wirtschaftsethik Karl Homanns läuft also logischerweise auf eine „Ordnungsethik“ hinaus: „Der systematische Ort der Moral in der Marktwirtschaft ist die Rahmenordnung, die Struktur, die politisch gestaltet wird.“¹⁸ Daher gilt: „Wirtschaftsethik in der Marktwirtschaft ist paradigmatisch Ordnungsethik“.¹⁹ Die ordnungsethische Spielregelveränderung wäre in unserem Beispiel etwa die Einführung eines (funktionierenden) Emissionshandels. Um die Auszahlungsverhältnisse für die Unternehmen tatsächlich entscheidungsrelevant zu verändern, sodass der Einbau von Filtertechnik zur betriebswirtschaftlich kostengünstigeren Option wird, muss natürlich die Strafe für den *Nichteinbau* von CO₂-mindernder Technik höher ausfallen als die Kostenersparnis des Nichteinbaus.

2. „Kontingenz“

Ich habe am Anfang erklärt, dass die zentrale Botschaft meines Beitrags in dem Sätzchen bestehe, dass die Welt „bunt“ ist. Dies gilt auch hinsichtlich der Situationstypen, in denen sich etwa Unternehmen wiederfinden. Denn die reale Welt der Wirtschaft besteht nicht nur aus *Dilemmasituationen*. Vielmehr gibt es auch einen weiteren wichtigen Situationstyp, den ich „*Kontingenzsituation*“ nenne. Anders als in *Dilemmasituationen*, in denen die Moral auf der Ebene der Spielzüge keine Chance hat, ist es in *Kontingenzsituationen* *ungewiss*, ob sich Moral rechnet oder ob Moral kostet.

2.1 Der Begriff der „Kontingenz“.

Der Begriff der Kontingenz (griech. τα ενδεχομενα; lat. *contingentia* = das Mögliche) bezeichnet seit Aristoteles die zweiseitige Unbestimmtheit, weder notwendig noch unmöglich, sondern auch *anders möglich* zu sein. Beispiel: Ich lebe (heute). Dass ich am Leben bin, ist weder unmöglich noch notwendig; es könnte jeden Moment schon anders sein. Wenn etwas in der Zukunft so *oder* auch anders sein kann, besteht in der Gegenwart *Ungewissheit* über das, was die Zukunft bringen

18 Homann (1993), S. 34f.

19 Homann (1990), S. 41.

wird. Bezogen auf die Zukunft bedeutet „Kontingenz“ also so viel wie *Ungewissheit*. Von einer solchen „Kontingenz“ moralischer Vorleistungen, also der Ungewissheit der Effekte von Moral, weiß auch der deutsche Volksmund: „*Der Ehrliche ist der Dumme!*“ versus „*Lügen haben kurze Beine!*“ bzw. „*Ehrlich währt am längsten!*“ Auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik bezieht sich die Kontingenz, also die Ungewissheit, auf die Frage, ob sich moralische Spielzüge der Unternehmen auszahlen oder ob sie kostenpflichtig sind.

2.2 Fallbeispiel „Pizza Hut & Hunt’s“ (1997)

Ich möchte die empirische Relevanz der Kontingenz anhand eines kleinen Fallbeispiels illustrieren²⁰: Im Jahr 1997 kam es zwischen der Pizzakette *Pizza Hut* und dem Tomatensoßenhersteller *Hunt Wesson* (einer Sparte von *Con Agra*) zu Verhandlungen über die zukünftige Lieferantenstruktur. *Hunt’s* war einer der größten von sechs verschiedenen Tomatensoßenproduzenten, die *Pizza Hut* belieferten. *Hunt’s* versorgte etwa 30 Prozent der Pizzen von *Pizza Hut* mit seiner Soße.

Akt 1: Aus Gründen der Kostenoptimierung erklärte nun *Pizza Hut* seinen Zulieferern, dass hinfort nur die zwei kostengünstigsten Anbieter den Zuschlag für das gesamte Zuliefergeschäft erhalten würden. Der Verhandlungsführer auf Seiten von *Hunt’s* war nun im Zugzwang. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass er von seinem Produkt absolut überzeugt war: „He believed in his product. [...] He swore that his sauce is so good, you could tell, just by tasting a Pizza Hut pizza, if it was made with Hunt’s or not“²¹. *Hunt’s* entschloss sich schließlich dazu, *Pizza Hut* einen Preis zu benennen, der keinerlei Abstriche bei der Qualität der Tomatensoße machte. Man entwickelte also „a bottom-line financial analysis to determine how far they could reduce their price, while maintaining a reasonable profit margin, and without any sacrifice of product quality – their lowest, best number“²². Ergebnis: *Hunt’s* landete nur auf Platz 3 und wurde als Zulieferer von *Pizza Hut* fallen gelassen.

Akt 2: Doch damit war die Geschichte noch nicht zu Ende. Nach sechs Wochen kam ein Anruf der Beschaffungsagentin von *Pizza Hut*, man habe mittlerweile mit signifikanten Qualitätsproblemen („runny pizza“) zu kämpfen. Sie bat *Hunt’s*, einen Preis für eine Neuauflage des Vertrags zu benennen. Trotz der nun umgekehrten Verhandlungsmacht nannte *Hunt’s* daraufhin genau den gleichen Preis, der in der ersten Verhandlungsrunde zum 3. Platz geführt hatte. *Hunt’s* wurde schlussendlich wieder als Lieferant eingesetzt und versorgte *Pizza Hut* nun mit etwa 70 Prozent der Tomatensoße.

20 Vgl. Shapiro, Ronald M./Jankowski, Mark A. (1998/2001): *The Power of Nice. How to Negotiate So Everyone Wins – Especially You!*, Revised Edition, New York: John Wiley & Sons, S. 231–233; Young, Mark (2008): *Sharks, Saints, and Samurai. The Power of Ethics in Negotiations*, in: *Negotiation Journal* 24 (2/2008), S. 145–155, hier S. 151f.

21 Shapiro/Jankowski (1998/2001), S. 231.

22 Shapiro/Jankowski (1998/2001), S. 232.

2.3 Ergebnisse

Hunt’s stand also vor der Frage, ob man die Qualität des Produkts beibehalten und den entsprechenden Preis benennen sollte – auf die Gefahr hin, dass man sich damit aus dem Rennen katapultierte; oder ob man faktisch bei der Qualität Abstriche machen sollte – natürlich ohne dies ehrlicherweise gegenüber *Pizza Hut* zuzugeben –, um dann einen niedrigeren Preis angeben zu können. Man entschied sich für das Produkt und für Ehrlichkeit. Damit war man zunächst der Dumme, konnte dann aber beobachten, dass Lügen kurze Beine haben („runny pizza“) und ehrlich wohl doch am längsten währt – jedenfalls in diesem Fall. Dieses Happy End konnte *Hunt’s* aber nicht wirklich voraussehen. Und genau darin besteht die „Kontingenz“ der ökonomischen Effekte von Moral oder Unmoral. Und deswegen stand die Firma vor der unternehmensethisch codierten Wahl: „Ist uns die Produktqualität wichtig und geben wir daher einen integren Preis an (auch bei Gefahr des Auftragsverlustes) oder nicht?“ Was im Akt 1 zunächst aussah wie eine klare „Dilemmasituation“, stellte sich mit Akt 2 doch als „Kontingenzsituation“ heraus, die die Möglichkeit zuließ, dass sich Unternehmensethik auszahlt.

Das bedeutet: In „Kontingenzsituationen“ kann sich die Nichtwahrnehmung von moralischen Werten – hier des Werts der Ehrlichkeit – betriebswirtschaftlich kostenpflichtig auswirken – in unserem Fallbeispiel war die Unehrllichkeit der Konkurrenz von *Hunt’s* schlussendlich kostenpflichtig. Am Ende hat sich die Moral (Ehrlichkeit) für *Hunt’s* betriebswirtschaftlich ausgezahlt. Aber es hätte auch sein können, dass die Geschichte mit Akt 1 zu Ende gewesen wäre. In diesem Fall hätte sich die Lage als „Dilemmasituation“ erwiesen, in der Moral keine Chance hat. Faktisch hat sich aber mit Akt 2 herausgestellt, dass doch eine „Kontingenzsituation“ vorlag, in der sich Moral durchaus rechnen kann. Die reale Welt ist eben deutlich „bunter“ als sie in einer Modell-Logik erscheint, die methodisch nur mit Dilemmasituationen arbeitet. Als wirtschafts- und unternehmensethisches Ergebnis können wir daher mit der US-amerikanischen Unternehmensethikerin Lynn Sharp Paine festhalten: „It is naive to think that ethics pays any time and any place. It is also naive to suppose that the two cannot be brought into a closer alignment.“²³ Denn: „The supposed alliance between ethics and economy is highly contingent. It depends both on how ethical behavior is defined and on the surrounding social and institutional context.“²⁴ Moral kann sich betriebswirtschaftlich also rechnen, kann ein Erfolgsfaktor sein, aber Moral kann auch hinderlich sein, kann etwas kosten. Entscheidend ist dann, ob man diese moral-ökonomische Verbindung, von der Lynn Sharp Paine spricht, nun tatsächlich will oder nicht. Moralisch integre Unternehmensführung zeigt sich darin, dass es dem Management tatsächlich gelingt, die *beiden* Interessen – also betriebswirtschaftliche Interessen *und* moralische Interessen – effektiv miteinander zu verbinden.

23 Paine, Lynn Sharp (2000): *Does Ethics pay?*, in: *Business Ethics Quarterly* 10 (2000), S. 319–330, hier S. 326.

24 Paine (2000), S. 325.

Ob das erfolgreich ist oder nicht, muss man sehen. Das hängt von der Situation ab. Der Unternehmensethiker Till Talaulicar hat in akribischer Kleinarbeit nahezu sämtliche Studien, die weltweit zwischen 1972 und 2004 den Zusammenhang zwischen Gewinn und Moral in der Unternehmenspraxis empirisch untersucht haben, in einer Metastudie ausgewertet, und kam zu dem Ergebnis, dass empirisch *alle Möglichkeiten* nachweisbar sind: viele Studien zeigten einen *positiven* Zusammenhang zwischen Gewinn und Moral (Moral hat sich hier also ausgezahlt), einige Studien kamen zum Ergebnis, es bestehe *kein* Zusammenhang, und wieder andere Studien fanden einen *negativen* Zusammenhang (in diesen Fällen hat Moral also gekostet).²⁵

3. „Polydimensionalität“

Die zentrale Botschaft meines Beitrags, dass die Wirtschaftswelt „bunt“ ist, gilt nicht nur hinsichtlich der Unterschiedlichkeit von Situationstypen, sondern auch – wie am Anfang schon kurz angedeutet – hinsichtlich der *Dimensionen*, die wirtschaftliche Transaktionen qualifizieren. Nehmen wir noch einmal unser kleines Fallbeispiel her. Denn es illustriert die „Polydimensionalität“ von Management-Transaktionen, in diesem Fall von Geschäftsverhandlungen:

- Natürlich ging es hier ums Geschäft (*ökonomische* oder betriebswirtschaftliche Dimension).
- Aber auch die *rechtliche* Seite spielt eine bedeutende Rolle (Lieferantenverträge).
- Vor allem aber zeigt sich hier eine genuin *ethische* Dimension, die weder auf allgemeine Spielregeln (oder Spielregelreformen) warten kann, noch sich auf eine bloße Win-Win-Orientierung eindampfen lässt.

Diese (Verhandlungs)Transaktion war in der Tat – um eine Formulierung des Ökonomen John R. Commons aufzugreifen – eine „activity which correlates *law, economics* and *ethics*“. Um diese „Polydimensionalität“ von Management-Transaktionen geht es in diesem dritten Abschnitt.

3.1 Oliver Williamsons Auslassung (2009)

Anstatt der „Polydimensionalität“ von Transaktionen Rechnung zu tragen, hat in der ökonomischen Theorie ein bemerkenswerter Vereinseitigungsprozess stattgefunden. Das kann man sehr schön an einer Zitatauslassung sehen, die der Ökonom Oliver Williamson bei seiner *Nobel Lecture* (Dezember 2009) vorgenommen hat. Zur Untermauerung seiner Grundthese, dass die Grundeinheit der Analyse

²⁵ Vgl. Talaulicar, Till (2006): Unternehmenskodizes. Typen und Normierungsstrategien zur Implementierung einer Unternehmensethik, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 91–93.

einer effektiven (Firmen)Governance die distinkte *Transaktion* sei, zitiert Williamson in seiner Prize Lecture einen älteren Text des eben bereits erwähnten John R. Commons, einem der führenden Institutionenökonomien der 30er Jahre des vergangenen Jahrhunderts: „John R. Commons, who was a leading institutional economist during the first half of the twentieth century, formulated the problem of economic organization as follows: „The ultimate unit of activity ... must contain in itself the three principles of conflict, mutuality, and order. This unit is a transaction“ (Commons 1932, 4)²⁶. Ganz in diesem Sinn hat die *Transaction Cost Economics* von Williamson die distinkte *Transaktion* zur Grundeinheit der weiteren Untersuchungen gemacht.²⁷ Unternehmensethisch jedoch ist nun die Tatsache interessant, dass der von Williamson zitierte Aufsatz von Commons den Titel trägt: „*The Problem of Correlating Law, Economics, and Ethics*“. Bereits dieser Titel signalisiert, dass Commons' Analyse der Basiseinheit „Transaktion“ eben *nicht* exklusiv ökonomischer Art ist, wie das dann bei Williamson der Fall war und ist. Vielmehr wird die Basiseinheit „Transaktion“ *polydimensional* konzeptionalisiert. In diesem Zusammenhang fällt eine Auslassung auf, die Williamson innerhalb seines Commons-Zitats vornimmt. Denn die komplette Originalstelle bei John R. Commons lautet (wobei ich das von Williamson Ausgelassene kursiv gesetzt habe): „Thus the ultimate unit of activity *which correlates law, economics and ethics* must contain in itself the three principles of conflict, mutuality, and order. This unit is a transaction“²⁸. Das bedeutet, dass es zwar die Transaktion ist, welche die Basiseinheit der Analyse bildet, dass Williamson aber diese Analyse der Transaktion *monodimensional*, nämlich ökonomisch enggeführt hat: Die Transaktion wird nur noch exklusiv aus dem Blickwinkel der *Transaktionskosten* betrachtet, während die von Commons diagnostizierte – und einen Wirtschaftsethiker wie mich natürlich besonders interessierende – *Polydimensionalität* (ökonomischer, rechtlicher *und ethischer* Art) unter den Tisch fällt.²⁹

²⁶ Williamson, Oliver E. (2009/2010): Transaction Cost Economics: The Natural Progression, in: American Economic Review 100 (June 2010), S. 673–690, hier S. 673.

²⁷ „[T]he transaction is made the basic unit of analysis“ (Williamson 2009/2010, S. 674).

²⁸ Commons, John R. (1932/ 1996): The Problem of Correlating Law, Economics, and Ethics, in: Selected Essays. Volume Two (ed. by Rutherford, Malcolm/Samuels, Warren J.), London: Routledge, S. 453–473, hier S. 454. Original: Commons, John R. (1932): The Problem of Correlating Law, Economics, and Ethics, in: Wisconsin Law Review 8 (1932), S. 3–26. (Hervorhebungen: M.S.).

²⁹ Auch den von Commons benannten Aspekt der „mutuality“ versteht Williamson *rein ökonomisch* als „mutual gain“: „Indeed, the Commons Triple of conflict, mutuality, and order prefigures the concept of governance as herein employed – in that governance is the means by which to infuse *order*, thereby to mitigate *conflict* and realize *mutual gain*“ (Williamson 2009/2010, S. 674). Hierin geht er ähnlich wie James M. Buchanan vor, auf den Williamson dann gleich anschließend zu sprechen kommt. Commons' „mutuality“ ist aber gar nicht exklusiv ökonomisch nur als *Kooperationsrente* zu verstehen. So kann der Begriff beispielsweise auch eine *moralische* Gegenseitigkeit meinen (etwa im Sinn eines gegenseitigen Respekts). Es ist ja gerade die Pointe des Aufsatzes von Commons, die Korrelation von *law, economics* und *ethics* in der Grundeinheit „Transaktion“ mikroanalytisch in den Blick zu nehmen.

3.2 „Polylingualität“ in der „Governanceethik“ von Josef Wieland

In der wirtschafts- und unternehmensethischen Szenerie ist es das Verdienst der „Governanceethik“ Josef Wielands, zwar den *mikroanalytischen* Approach von Williamson aufgegriffen, aber nicht wie dieser *monodimensional* (ökonomistisch) eingeführt, sondern immer ganz zentral die – wie Wieland das nennt – „*Polylingualität*“ von Transaktionen herausgearbeitet zu haben.

Die Grundidee der „Governanceethik“ Wielands besteht darin, die Fragen der Wirtschaft- und Unternehmensethik *mikroanalytisch* darzustellen und von denjenigen Grundeinheiten des wirtschaftlichen Geschehens auszugehen, aus denen die gesamte Wirtschaftswelt aufgebaut ist: nämlich die distinkte *Transaktion* und deren moralische Dimension. „Die Grundeinheit der Analyse der Governanceethik ist [...] die moralische Dimension einer gegebenen und abgrenzbaren wirtschaftlichen Transaktion“³⁰. Transaktionen sind das, was wirklich geschieht. Aus diesem Grund handelt es sich bei dem mikroanalytischen Approach der Governanceethik, der Fokussierung auf die Transaktion also, um ein theoriestrategisch außerordentlich fruchtbares Konzept, denn das, worauf es schlussendlich wirklich ankommt, sind eben die *tatsächlichen* Transaktionen.

Der nächste Schritt besteht nun in der Frage, wie die einzelnen Transaktionen zustande kommen und – da es hier ja um Ethik geht – ob diese Transaktionen *moralische* Qualität haben oder eben nicht. Dabei konzeptionalisiert Wieland die moralische Dimension der distinkten Transaktion als eine Funktion von vier Argumenten, von vier Einflussfaktoren, die darüber entscheiden, ob Moral realiter zur Geltung kommt oder nicht. Formalisiert werden diese Zusammenhänge in der „*Governancefunktion*“³¹ der Governanceethik:

$$Tm_i = f(aIS_j, bFI_{ij}, cIF_{ij}, dOKK_i)$$

(a ... d = -1, 0, 1; i = spezifische Transaktion; j = spezifischer Ort)

Diese Funktion bildet die Einflussfaktoren der moralischen Dimension (*m*) einer distinkten Transaktion (*T*) ab. Beispielsweise wäre eine spezifische Transaktion (*T*) eine einzelne Verhandlungsrunde innerhalb des gesamten Verhandlungsprozesses zwischen *Pizza Hut* und *Hunt's*, wobei die moralische Dimension (*m*) für die Frage steht, ob in dieser spezifischen (j) Verhandlungstransaktion hinsichtlich der Qualität der Tomatensoße gelogen wird oder nicht. Über diesen moralischen

30 Wieland, Josef (2005): Normativität und Governance. Gesellschaftstheoretische und philosophische Reflexionen der Governanceethik (Studien zur Governanceethik, Bd. 3), Marburg: Metropolis, S. 32.

31 Diese „*Governancefunktion*“ findet sich das erste Mal in Wieland, Josef (2001): Eine Theorie der Governanceethik, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 2, S. 8–33, hier S. 9, und dann natürlich immer wieder, etwa in Wieland (2005), S. 29, oder Wieland, Josef (2014): Governance Ethics. Global Value Creation, Economic Organization and Normativity, Cham/Heidelberg/New York/Dordrecht/London: Springer, S. 16.

Aspekt der betreffenden Transaktion entscheiden nun vier Faktoren: „*Tm* steht hier für die moralische Dimension einer distinkten wirtschaftlichen Transaktion. Darunter wollen wir die moralischen Dispositionen und Ansprüche an wirtschaftliche Transaktionen verstehen, die entweder aus einer Selbstverpflichtung der jeweiligen Akteure entspringen oder aber durch vorgängige gesellschaftlich akzeptierte Überzeugungen legitimiert sind. [...] *IS* steht für das Regime individueller Selbstbindung oder Selbstgovernance. Solche Selbstbindungsstrategien können auf Prinzipien der Tugend, rationale Vorteilskalküle oder andere Mechanismen zurückgehen. Dies mag von Transaktion zu Transaktion oder Person zu Person unterschiedlich sein und wird durch den Indikator *i* festgelegt. [...] *FI* steht als Argument in dieser Funktion für die formalen Institutionen einer gegebenen Gesellschaft, in denen moralische Ansprüche an wirtschaftliche Transaktionen wettbewerbsneutral kodifiziert sind. Als Beispiel wäre hier etwa die entsprechende Gesetzgebung zum Verbot von Kinderarbeit anzuführen [...]. *IF* steht für die informellen Institutionen einer gegebenen Gesellschaft (*j*), die im Hinblick auf eine bestimmte Transaktion (*i*) wirksam werden könnten. Zu den informellen Institutionen gehören etwa religiöse oder moralische Überzeugungen einer gegebenen Kultur, sei es nun einer gesellschaftlichen oder organisationalen Kultur. [...] Aber auch die professionellen philosophischen oder theologischen Begründungen der hier angesprochenen kulturellen Überzeugungen gehören in den Bereich *IF* [...]. *OKK* steht für die Koordinations- und Kooperationsmechanismen einer bestimmten Organisation, mit denen sie ihre Transaktionen führt, steuert und kontrolliert. Dies können sowohl private Organisationen, wie etwa Unternehmen, aber auch öffentliche Organisationen, wie etwa staatliche Bürokrationen, sein. *OKK* sind die Leitlinien, Verfahren und Instrumente geschäftlicher oder bürokratischer Prozesse, also das, was man im angelsächsischen Sprachgebrauch „*policies and procedures*“ nennt. [...] Ohne die Existenz und Wirkung von *OKK* gibt es keine Wirtschafts- und Unternehmensethik jenseits von universitären Seminaren.“³² Die Koeffizienten (*a*, *b*, *c* oder *d*) dieser vier Faktoren erhalten die schematischen Werte +1, 0 oder -1, je nachdem ob sie hinsichtlich der moralischen Qualität der Transaktion wirksam, neutral oder unwirksam sind.

Wielands „*Governancefunktion*“ ist konzeptionell von vornherein so ausgelegt, dass der „*Polydimensionalität*“ von Transaktionen – Wieland spricht von „*Polylingualität*“ als erforderlicher Management-Fähigkeit – Rechnung getragen wird.³³

32 Wieland (2005), S. 29f.

33 Der Unterschied zwischen „*Polydimensionalität*“ und „*Polylingualität*“ besteht in der Frage, ob die Pluralität als ontologisch *objektiv* (Schramm: „*Polydimensionalität*“) oder ontologisch *subjektiv* (Wieland: „*Polylingualität*“) eingestuft wird. Zu diesem Unterschied vgl. näher Schramm, Michael (2016b): How the (Business) World Really Works: Business Metaphysics & “Creating Shared Value”, in: Wieland, Josef (Ed.): Creating Shared Value: Concepts, Experience, Criticism, Cham: Springer, *im Druck*.

3.3 „Polydimensionalität“ von Transaktionen

Das, was im Bereich der Wirtschaft, *wirklich* geschieht, sind die konkreten Transaktionen. Es ist wie bei der Verkehrsregel „Stop bei Rot!“. Die Regel gewinnt erst und nur dann *konkrete Wirklichkeit*, wenn die Leute glauben, dass die Regel gilt und sie sich in ihrem *konkreten* Verhalten dann tatsächlich daran halten – ansonsten bleibt die Regel *abstrakt* bzw. virtuell. Ebenso bleiben eine Ordnungsregel des Wirtschaftssystems oder ein Unternehmen solange *abstrakt*, bis sie in konkreten Transaktionen bzw. einem „organisch“ wachsenden Netzwerk von Transaktionen *konkrete Wirklichkeit* gewinnen. Der springende Punkt ist nun der, dass man diese konkreten Transaktionen zwar *monodimensional* analysieren kann – etwa indem man nur die ökonomische oder die juristische Seite einer Transaktion untersucht (was die ausdifferenzierten Einzelwissenschaften wie die Ökonomik oder die Rechtswissenschaft dann auch tun), dass aber die *wirkliche* konkrete Transaktion *nicht monodimensionaler*, sondern eben *polydimensionaler* Natur ist, indem sie „law, economics and ethics“³⁴ korreliert. Greifen wir zur Illustration einen ganz banalen Zahlungsvorgang³⁵ an der Supermarktkasse heraus:

- *Stichwort „Economics“*: Die konkrete Transaktion dieser Zahlung an der Supermarktkasse ist ein *ökonomischer* Vorgang (im engeren Sinne), denn sein Medium ist das Geld. Da das konkrete Zahlungereignis den Code des *Wirtschaftssystems* („± Zahlen“)³⁶ aktualisiert.
- *Stichwort „Law“*: Die konkrete Transaktion dieser Zahlung an der Supermarktkasse weist aber natürlich auch eine *juristische* Dimension auf. Denn man ist per Gesetz verpflichtet, an der Supermarktkasse zu bezahlen, wenn man einen Joghurt mit nach Hause nehmen möchte. Falls man das nicht glaubt, wird man alsbald vom Supermarktbesitzer darüber aufgeklärt und mit der unschönen Aussicht konfrontiert, dass für den Fall, dass man nicht zahlt, die Polizei verständigt werden wird.
- *Stichwort „Ethics“*: Schließlich weist unsere banale Supermarktsituation aber auch eine *ethische* Dimension auf. Denn wenn ich versuchen sollte, den Joghurt vor der Kassiererin zu verbergen und unbemerkt an der Kasse vorbeizuschmuggeln, dann wird ein anderer Kunde, der das beobachtet, *moralisch* darüber entrüstet sein, was sich hier Widerwärtiges abspielt.

Auch wenn die ausdifferenzierten Einzelwissenschaften (Ökonomik; Rechtswissenschaften usw.) methodisch kontrolliert von dieser Polydimensionalität

34 Commons (1932/ 1996), S. 454.

35 Eine Vorstellung von der „metaphysical complexity“ eines solchen schlichten Vorgangs liefert Searle, John R. (1995/1996): *The Construction of Social Reality*, London: The Penguin Press, S. 3f.

36 „Zahlen oder Nichtzahlen – das ist [...] die Seinsfrage der Wirtschaft.“ (Luhmann, Niklas (1990): *Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?*, 3. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 104).

abstrahieren und die Transaktionen *monodimensional* analysieren – was selbstverständlich nützlich und erhellend sein kann –, so müssen sie sich doch immer vergegenwärtigen, dass es sich bei diesem Vorgehen um methodische *Abstraktionen* handelt, die *Wirklichkeit* aber deutlich „bunter“ ist. Genau diesen Unterschied präsent zu halten, ist eine der Aufgaben eines Forschungsprogramms, das ich mir selber für die kommenden Jahre vorgenommen und mit der Überschrift „Business Metaphysics“ versehen habe.

4. „Business Metaphysics“

Das Wort „Metaphysik“ hat im deutschsprachigen Raum eine eher fragwürdige Reputation. Allüberall geistert die Proklamation des „Projektleiters der Moderne“, Jürgen Habermas, von einem „nachmetaphysischen Denken“ herum. Das ist m. E. ein Fehler. Der Wissenschaftstheoretiker Karl R. Popper hat demgegenüber zutreffend festgestellt: “[M]etaphysische Hypothesen sind zumindest auf zweierlei Art für die Wissenschaft wichtig. Erstens brauchen wir metaphysische Hypothesen für ein allgemeines Weltbild. Zweitens werden wir beim praktischen Vorbereiten unseres Forschens von dem geleitet, was ich ‚metaphysische Forschungsprogramme‘ genannt habe.“³⁷

4.1 “Metaphysics”: “how the world works in general”

Die „*Metaphysik*“ nun dreht sich – kurz gesagt – um das ganz grundsätzliche Problem, „*wie die Welt (im Prinzip) funktioniert*“, „how the world works (in general)“.³⁸

Ich kann hier aus Platzgründen auf das Thema „Metaphysik“ nicht im Detail eingehen³⁹ und möchte daher nur einen Aspekt der Frage, „wie die Welt (im

37 Popper in: Popper, Karl R./Eccles, John C. (1977/1987): *Das Ich und sein Gehirn*, 6. Aufl., München: Piper, S. 524.

38 Demgegenüber klären die ausdifferenzierten Einzelwissenschaften (Natur- oder Sozialwissenschaften) „wie die Welt (im Detail) funktioniert“, „how the world works (in detail)“.

39 Ich bin der Überzeugung, dass die vielversprechendste Metaphysik für das 21. Jahrhunderts eine „Prozess-Metaphysik“ („Process Metaphysics“) in der Tradition des Prozessphilosophen Alfred North Whitehead ist. Zu meinem Forschungsprogramm einer „Business Metaphysics“ vgl. mittlerweile Schramm, Michael (2014a): *Business Metaphysics*, in: *Forum Wirtschaftsethik* (Jahresschrift des DNWE) 22. Jahrgang, S. 51–58. Vorher auch online erschienen: (2014): *Business Metaphysics*, in: *forum wirtschaftsethik*. online-zeitschrift des dnwe 22. Jg., 1/2014, S. 2–6. Online: <http://www.dnwe.de/forum-wirtschaftsethik-online-1-2014.html>. Schramm, Michael (2014b): „The Social Nature of Existence“. Eine evolutionäre Metaphysik der Solidarität, in: *Jahrbuch für Recht und Ethik/Annual Review of Law and Ethics*, Bd. 22 (2014; hg. von Hruschka, Joachim/Jo-

Prinzip) funktioniert“, herausgreifen. Es geht um einen Fehler, den der Prozessphilosoph Alfred North Whitehead als den „Trugschluss der unzutreffenden Konkretheit“ („Fallacy of Mislplaced Concreteness“) bezeichnet hat: „There is an error; [...] it is [...] the [...] error of mistaking the abstract for the concrete. It is an example of what I will call the ‘Fallacy of Mislplaced Concreteness.’“⁴⁰

Um zu illustrieren, wie dieser Fehlschluss in Bezug auf die Frage, „wie die Welt (im Prinzip) funktioniert“, aussieht, greife ich folgendes schlichte Beispiel heraus: Die Verkehrsregel „Stop bei Rot!“ ist als solche noch *abstrakt*. Sie gewinnt erst und nur dann *konkrete Wirklichkeit*, wenn sich die Leute in ihrem *konkreten* Verhalten tatsächlich daran halten, wenn sie sich das Stehenbleiben tatsächlich zur Gewohnheit machen. Das ist jedoch nicht immer der Fall: Da bleiben manche tatsächlich stehen; andere übersehen das Rotlicht, weil sie gerade träumen; wieder andere ignorieren es wissentlich, weil ihr Eigennutzinteresse, jetzt schnell von A nach B zu kommen, in der Situation überwiegt. Hat man aber nur die *abstrakte* Spielregel im Blick, so hat man vom Rest der vielen *konkreten* Dinge, die faktisch auch eine Rolle spielen in der Welt, wie sie *wirklich funktioniert*, eben „ab-strahiert“. Die *konkrete Wirklichkeit* an der roten Ampel sieht anders aus als die (an sich) nur virtuelle oder *abstrakte* Verkehrsregel „Stop bei Rot!“ Daher sagt Whitehead: „The disadvantage of exclusive attention to a group of abstractions [...] is that [...] you have abstracted from the remainder of things. In so far as the excluded things are important [...], your modes of [abstract] thought are not fitted to deal with them.“⁴¹

Ein weiteres Beispiel: Ein U-Bahn-Plan ist normalerweise eine nützliche Sache. Aber zugleich muss man sagen: Der U-Bahn-Plan ist nicht die wirkliche U-Bahn. Dieser Unterschied wurde dem Ökonomen John Kay in einem selbsterlebten Fall eindrücklich demonstriert.⁴² Und zwar wollte er Freunde in London besuchen und wusste, dass die der Wohnung nächstgelegene U-Bahn-Haltestelle „Lancaster Gate“ war. Als er mit dem Zug im Londoner Bahnhof „Paddington Station“ ankam, schaute er auf die Londoner „Tube Map“ (Abb. 3) und stellte fest, dass er am besten erst die „Tube“ nach „Notting Hill Gate“ nehmen, dort umstei-

erden, Jan C.), S. 383–413, Schramm, Michael (2015): Die Ethik der Transaktion. Warum eine Business Metaphysics im operativen Management nützlich ist, in: Maring, Matthias (2015/Hg.): Vom Praktisch-Werden der Ethik in interdisziplinärer Sicht. Ansätze und Beispiele der Institutionalisierung, Konkretisierung und Implementierung der Ethik (Schriftenreihe des Zentrums für Technik- und Wirtschaftsethik am Karlsruher Institut für Technologie, Bd. 7), Karlsruhe: KIT Scientific Publishing, S. 173–191. Schramm, Michael (2016a): Business Metaphysics. Konturen eines Forschungsprogramms, in: Neck, Reinhard (Hg.): Wirtschaftsethische Perspektiven XI (Schriften des Vereins für Socialpolitik), Berlin: Duncker & Humblot, im Druck., Schramm (2016b).

40 Whitehead, Alfred N. (1925/1967): Science and the Modern World, New York: The Free Press, S. 51.

41 Whitehead (1925/1967), S. 59.

42 Vgl. Kay, John (2010/2011): Obliquity. Die Kunst des Umwegs oder wie man am besten sein Ziel erreicht, München: dtv, S. 121f.

gen und dann weiter nach „Lancaster Gate“ fahren sollte. Von dort aus war es dann nur noch ein kleines Stück zu Fuß bis zur Wohnung der Freunde in „Hyde Park Gardens“.

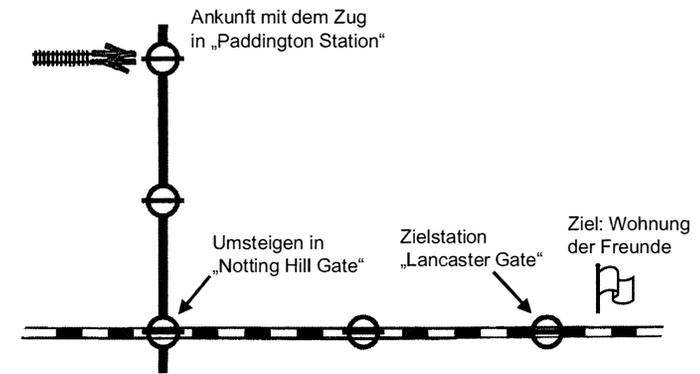


Abb. 3: „Tube Map“ (London)⁴³

Aber als er dort ankam, amüsierten sich die Partygäste sehr über seinen Anfahrtsweg. Denn was auf der „Tube Map“ (Abb. 3) wie eine zielstrebige Fahrtroute aussah, was in Wirklichkeit ein beträchtlicher Umweg (siehe Abb. 4).

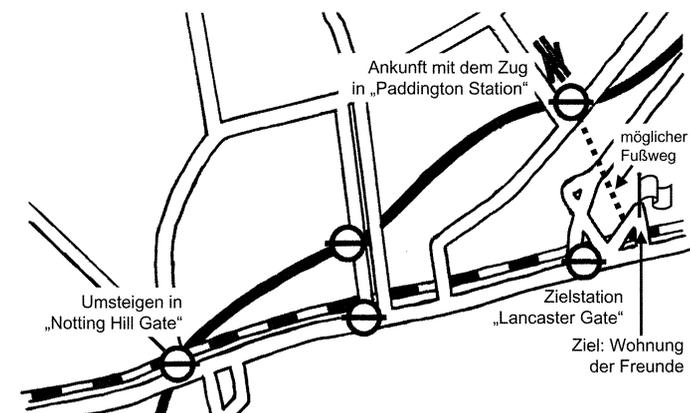


Abb. 4: Wirkliche Entfernungen (London)⁴⁴

43 Eigene Darstellung (vgl. Kay 2010/2011, S. 122).

44 Eigene Darstellung (vgl. Kay 2010/2011, S. 122).

Was aber nicht einmal die Abb. 4 zeigt, ist die Tatsache, dass er auch direkt zu Fuß hätte laufen können und dafür laut *Google Maps* nur 8 Minuten gebraucht hätte. All diese Merkmale der *wirklichen* Welt bleiben aber in *abstrahierenden* Karten unsichtbar. Es zeigt sich: *Abstraktionen* – wie ein Stadtplan oder eine „Tube Map“ – können außerordentlich nützlich sein. Aber sie können – „soweit die ausgeschlossenen Dinge wichtig sind“ (Whitehead) – auch suboptimale Ergebnisse produzieren, wenn die vereinfachenden Abstraktionen der Wirklichkeit nicht hinreichend angemessen sind und daher das Problem verfehlen. Jedenfalls darf man das *Abstrakte* nicht mit dem *Konkreten* (der Wirklichkeit) verwechseln.

Nun hat Alfred N. Whitehead angesichts des „Fallacy of Misplaced Concreteness“ die These vertreten, dass genau hier ein wichtiger Job von Philosophie bzw. Metaphysik beginne: „You cannot think without abstractions; accordingly, it is of the utmost importance to be vigilant in critically revising your modes of abstraction. It is here that philosophy finds its niche as essential to the healthy progress of society. It is the critic of abstractions.“⁴⁵ Bedenkt man also diesen „fallacy of misplaced concreteness“ [...] [i]t is the office of metaphysics to determine the limits of the applicability of such abstract notions.“⁴⁶

4.2 „Business Metaphysics“: „how the business world works in general“

Mit der Unterscheidung zwischen dem „*Abstrakten*“ und dem „*Konkreten*“ in Bezug auf *ökonomische* Fragen nehme ich folgende Differenzierung vor: Auf der Seite des *Abstrakten* (Ideellen, Konzeptionellen) ist da die zunächst *abstrakte Idee* des Marktsystems (von Adam Smith oder wem auch immer erfunden), auf der Seite des *Konkreten* ist das *wirkliche* Geschehen, sind die *konkreten* Transaktionen vom simplen Einkauf an der Supermarktkasse bis hin zur Markteinführung des Apple iPhones im Jahr 2007. *Konkrete Wirklichkeit* gewinnt das abstrakte Konzept des Marktsystems erst dann, wenn sich die wirklichen Menschen in ihren wirtschaftlichen Transaktionen nach dieser zunächst *abstrakten Idee* tatsächlich richten und nach dessen Spielregeln spielen – und sich nicht etwa durch Mord, Raub oder Betrug bereichern. (Für Fußballspiele gilt Ähnliches.) Gleichwohl ist die Erfindung des abstrakten Marktsystems eine gesellschaftliche Errungenschaft ersten Ranges. Denn dass es die Menschheit fertig gebracht hat, den engen Rahmen der antiken Idee von „Hauswirtschaft“ (οικονομία) zu verlassen und sich einem (an sich) *abstrakten* Marktmechanismus anzuvertrauen, sich also in den *wirklichen* Spielzügen oder Transaktionen von den Spielregeln dieses (an sich) *abstrakten* Wirtschaftssystems (Marktwettbewerb) wenigstens partiell lei-

45 Whitehead (1925/1967), S. 59f.

46 Whitehead, Alfred N. (1929/1978): *Process and Reality. An Essay in Cosmology*. Gifford Lectures Delivered in the University of Edinburgh During the Session 1927–28 (Corrected Edition, ed. by D. R. Griffin/D. W. Sherburne), New York/London: Free Press, S. 93.

ten zu lassen⁴⁷, hat als „Entdeckungsverfahren“⁴⁸ ein enormes Wirtschaftswachstum hervorgebracht – wie das in Abb. 3 eindrücklich gezeigt wird.

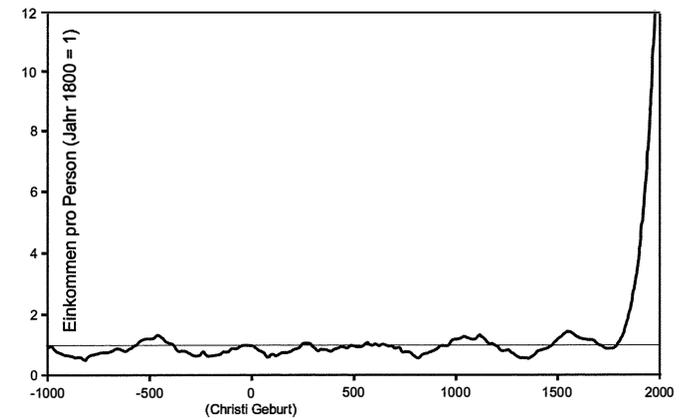


Abb. 5: Wachstum des Einkommens pro Person⁴⁹

Umgekehrt jedoch darf man – um nicht dem „Trugschluss der unzutreffenden Konkretheit“ anheim zu fallen – jedoch auch nicht das *abstrakte* Modell des Wirtschaftssystems mit der *konkreten* Wirklichkeit des Wirtschaftsgeschehens verwechseln. Denn die *wirkliche* Welt der *konkreten* Transaktionen ist – ähnlich wie das bei der „Tube Map“ der Fall war – deutlich bunter und vielfältiger als die *abstrakte* Modellwelt der Ökonomik. So zeigt schon die vorhin vorgenommene Kurzanalyse des schlichten Zahlungsvorgangs an der Supermarktkasse (mindestens) folgende Dimensionen:

- Es handelt sich um einen *ökonomischen* (Zahlungs)Vorgang.
- Er weist jedoch auch eine *juristische* Dimension auf (Strafbarkeit von Ladendiebstahl).
- Schließlich zeigt sich aber auch eine *ethische* Dimension (*moralische* Verpflichtung zum Bezahlen der Ware).

Während die *abstrakte* Modellwelt der Marktmechanik nur die *ökonomische* Kostendimension aufweist, ist die Wirklichkeit multidimensional, bunter oder „more messy“. So hat auch der Nobelpreisträger Paul Krugman seiner Ökonomenzunft

47 So kommt auch ein gutes Fußballspiel nur dann zustande, wenn sich die Fußballer in ihren *konkreten* Spielzügen von den an sich *abstrakten* Fußballregeln leiten lassen.

48 Hayek (1969).

49 Eigene Darstellung (vgl. Clark, Gregory (2007): *A Farewell to Alms. A Brief Economic History of the World*, Princeton/Oxford: Princeton University Press, S. 2).

vorgeworfen, sie verwechselten die „Schönheit“ (des *abstrakten* Modells) mit der „Wahrheit“ in Bezug auf die tatsächliche und *konkrete* Wirklichkeit: „economists will have to learn to live with messiness.“⁵⁰ Und das wiederum bedeutet: Ökonomen werden damit leben müssen, das die *wirkliche* Wirtschaftswelt immer auch eine *ethische* Dimension aufweist. Die Rückbindung der ausdifferenzierten Einzelwissenschaften an die konkrete Wirklichkeit verstrickt die Einzelwissenschaften unweigerlich unter anderem auch mit der Dimension der Ethik. Die (Wirtschafts)Welt ist eben „bunt“. Wie der Dalai Lama erklärt hat: „Everybody loves money, including myself [*kichert: he, he ...*]. In order to live you need money. Without money you can't work. [*But:*] Beside money, there are other values“.

I. FÜHRUNG UND VERANTWORTUNG

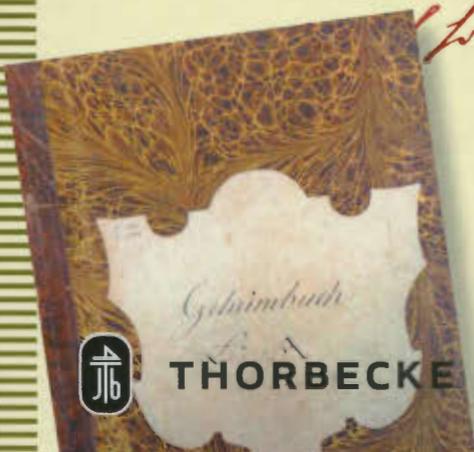
50 Krugman, Paul (2009): How Did Economists Get It So Wrong?, in: The New York Times Magazine (September 6th, 2009). Download: http://www.nytimes.com/2009/09/06/magazine/06Economic-t.html?_r=1&pagewanted=&pagewanted=print.

Stuttgarter historische Studien
zur Landes- und Wirtschaftsgeschichte | BAND 28

Gert Kollmer-von Oheimb-Loup,
Sibylle Lehmann-Hasemeyer,
Stefanie van de Kerkhof (Hg.)
Ökonomie und Ethik

Beiträge aus Wirtschaft und Geschichte

*Das ist ein sehr
liebliches und
als gute Pflichten, als
Moralen und
so süßlich pflichten.
Paul Pfeleiderer*



Gert Kollmer-von Oheimb-Loup, Sibylle Lehmann-Hasemeyer,
Stefanie van de Kerkhof (Hg.)
Ökonomie und Ethik
Beiträge aus Wirtschaft und Geschichte

Stuttgarter historische Studien
zur Landes- und Wirtschaftsgeschichte

Eine Reihe des Historischen Instituts der Universität Stuttgart
und der Stiftung Wirtschaftsarchiv Baden-Württemberg

Herausgegeben von
Franz Quarthal und Gert Kollmer-von Oheimb-Loup

Band 28



Jan Thorbecke Verlag

Gert Kollmer-von Oheimb-Loup, Sibylle Lehmann-Hasemeyer,
Stefanie van de Kerkhof (Hg.)

Ökonomie und Ethik

Beiträge aus Wirtschaft und Geschichte



Jan Thorbecke Verlag

Wir danken der Gesellschaft für Wirtschaftsgeschichte Baden-Württemberg e.V. für die Finanzierung der Drucklegung.



Für die Verlagsgruppe Patmos ist Nachhaltigkeit ein wichtiger Maßstab ihres Handelns. Wir achten daher auf den Einsatz umweltschonender Ressourcen und Materialien.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten
© 2017 Jan Thorbecke Verlag
ein Unternehmen der Verlagsgruppe Patmos
in der Schwabenverlag AG, Ostfildern
www.thorbecke.de

Umschlaggestaltung: Finken & Bumiller, Stuttgart
Umschlagabbildungen: vorne B 44 Bü 1105 Geheimbuch der Fa. Merkel & Wolf, Esslingen 1831–1857; B 11 Werner & Pfleiderer, Stuttgart (Ausschnitt aus einem Brief von Paul Pfleiderer: „Seien wir stets lieber wahr u. wenn es grob scheint, als verlogen u. wenn es noch so höflich schiene.“); hinten: 2.3.6. Arbeitsappell zum Aushang am Schwarzen Brett, 1930er Jahre.
Druck: Memminger MedienCentrum, Memmingen
Hergestellt in Deutschland
ISBN 978-3-7995-5579-1

Inhalt

<i>Christine Bechtle-Kobarg</i> Grußwort	1
<i>Gert Kollmer-von Oheimb-Loup/Sibylle Lehmann-Hasemeyer/ Stefanie van de Kerkhof</i> Ökonomie und Ethik	3
<i>Michael Schramm</i> Wirtschaft und Ethik. Eine kurze Einführung	11
 I. Führung und Verantwortung	
<i>Ronald Kroeze</i> From management to moral leadership. Historicising recent shifts in leadership	33
<i>Andreas Neumayer</i> The State within the State. The Impact of Manorial Districts on Voting Behavior	49
<i>Stefanie van de Kerkhof</i> Unternehmensethik und Gender. Genese und Spezifika eines wertorientierten weiblichen Führungsstils in Familienunternehmen nach 1945	73
<i>Susanne Kokel</i> Dienen und Verdienen? Die Herrnhuter Brüdergemeine und ihre Gemeinwirtschaft	107
 II. Ethik in Zeiten des Krieges	
<i>Ralf Martin König</i> Zwischen moralischem Verdikt und staatlicher Kontrolle. Der Handel mit dem Feind im Ersten Weltkrieg	123

<i>Jonas Scherner</i> Keine primäre moralische Verantwortung? Zum Umfang und zu Grenzen unternehmerischer Handlungsspielräume in der NS-Zeit ..	149
<i>Mark Spoerer</i> Arisierung und Zwangsarbeit. Tradierte wirtschaftsethische Prinzipien versus Gewinnchancen in der Diktatur	189
III. Unternehmen und gesellschaftliche Verantwortung	
<i>Rainer Eisele</i> Wirtschaft und Verantwortung in der Krise – Ansichten eines evangelischen Unternehmenspraktikers	207
<i>Wolfgang Herb</i> Compliance bei Daimler	213
<i>Ursula Grooterhorst</i> Wirtschaftlicher Erfolg und ethisches Handeln in Unternehmen – ein Dilemma? Reflexion als Weg zu ethischem wertorientierten Handeln	219
IV. Ethik in einer globalisierten Welt	
<i>Thomas Fehrmann</i> Paradigmenwechsel in der Geldpolitik?	241
<i>Fabian Wahl</i> Die Bedeutung von Vertrauen für Globalisierung und internationale Integration	265
Über die Autorinnen und Autoren	295

CHRISTINE BECHTLE-KOBARG

Grußwort

Das nunmehr fünfte Symposium wurde wiederum von der Gesellschaft für Wirtschaftsgeschichte Baden-Württemberg e.V. und dem Wirtschaftsarchiv Baden-Württemberg sowie den Lehrstühlen für Wirtschaftsgeschichte an den Universitäten Hohenheim und Mannheim ausgerichtet. Auch diesmal es wieder gelungen, Wissenschaftler vom In- und Ausland sowie namhafte Vertreter der Wirtschaft als Referenten zu gewinnen. Das Symposium beschäftigte sich der Tradition der Vortragsreihe folgend mit einem Jahrhunderte alten und doch zugleich ganz aktuellen Thema, das infolge der Erfahrungen und Entwicklungen in den letzten Jahrzehnten weltweit an Brisanz gewonnen hat. Ökonomie und Ethik sind sowohl in der Geschichte wie in der Gegenwart Gegenstand eines zentralen gesellschaftlichen Diskurses.

Die Wirtschaftswissenschaften und damit die Ausbildung unserer modernen Ökonomie entwickelten sich erst seit dem 18. Jahrhundert aus der von Aristoteles zugeordneten Einheit von Ethik, Politik und Ökonomie, die von der Antike bis zur Aufklärung bestand. Bis dahin wurde die Nationalökonomie nahezu in ganz Europa maßgeblich durch die Moralphilosophie des Mittelalters, geprägt von Scholastik und Nominalismus, bestimmt. Wurde bis dahin Moral und wirtschaftliches Handeln als eine Einheit aufgefasst, entstand seitdem die Ökonomie als eine autonome Wissenschaft, vor allem geprägt von Effizienz und Rationalität. Fragen nach Moral und gesellschaftspolitischer Verantwortung wurden dem eigenständigen Bereich der Ethik und Theologie zugeordnet. Vorläufer, die diese Bereiche in unserer modernen Gesellschaft wieder miteinander in Verbindung zu bringen versuchten, haben ihre Wurzeln in der ökonomischen Klassik bei Adam Smith, bei Max Weber oder dem Ordoliberalismus eines Walter Eucken. Auch Nobelpreisträger der neuesten Zeit wie Friedrich August von Hayek oder James Buchanan beschäftigen sich damit.

Ethik in der Wirtschaft bedeutet die Frage nach der Umsetzung ethischer Prinzipien auf den Bereich wirtschaftlichen Handelns. Im Mittelpunkt stehen Humanität, gemeinsame Wertvorstellungen und Verantwortung des Einzelnen, der Unternehmer, der Verbände und der Politik gegenüber der Gesellschaft. Grundsätzlich sind Fragen nach Ökonomie und Ethik ein interdisziplinärer Diskurs, an dem eine Vielzahl von Berufsgruppen beteiligt ist. Genau diese Vielfalt spiegelt sich auch in diesem Tagungsband wider. Im Vordergrund steht dabei der Zusammenhang zwischen Wirtschaft und Ethik aus mikro- und makroökonomischer Sicht mit Beispielen aus Geschichte und Gegenwart.