

Wolfgang Ortmanns

---

## 2.1 Einführung: Ethik und Wirtschaft – Zwei Welten?

Dem Wiener Schriftsteller Karl Kraus (1876–1946) wird folgende Anekdote nachgesagt: Als er einen angehenden Akademiker fragte, was er denn studiere antwortete dieser: „Wirtschaftsethik“. Darauf Kraus: „Da werden Sie sich schon entscheiden müssen.“ Eine Geschichte, mit der man auch heute noch im Kabarett zuverlässig Lacher bekommt.

Was amüsiert uns daran? Sind Ethik und Wirtschaft zwei Welten, die man gar nicht zusammen denken kann? Stehen sie sich gar wie Feuer und Wasser konträr gegenüber? Nun, zumindest historisch betrachtet ist das Gegenteil richtig: Bei Aristoteles im alten Griechenland stehen Ethik und Ökonomie mit der Politik unter einem gemeinsamen Dach, dem der praktischen Philosophie (vgl. Gebauer et al 2012, S. 41). In der praktischen Philosophie geht es um das Glück des Menschen und dazu gehört nicht nur das seelische, sondern auch das materielle Glück, für das die Ökonomie zuständig ist. Allerdings ist hier Ökonomie eine Hauswirtschaftslehre (gr. oikos = Haus) und deshalb sicher nicht gänzlich mit den heutigen Wirtschaftswissenschaften gleichzusetzen.

Aber unabhängig davon, waren über Jahrhundert hinweg Fragen zum wirtschaften auch immer Fragen, die unter ethisch-moralischen Gesichtspunkten diskutiert wurden. Reines Gewinnstreben und Kapitalanhäufungen, etwa durch Zinsen, waren zumindest verpönt wenn nicht gleich ganz verboten! Praktisch jede vormoderne Wirtschaftslehre war auch eine Wirtschaftsethik. Erst mit der Industrialisierung des 19. Jahrhunderts änderte sich dies, aber dann auch umso radikaler! Was eben noch moralisch anstößig war, wie Profiterzielung oder Kredit galt nun als unverzichtbarer Motor der aufstrebenden Weltwirtschaft-

---

W. Ortmanns (✉)  
HTW Dresden, Friedrich-List Platz 1, 01069 Dresden, Deutschland  
E-Mail: ortmanns@htw-dresden.de

ten. Die Ökonomie des Industriezeitalters entwickelte ganz eigene Gesetzmäßigkeiten und so war die Ethik nicht Bestandteil des Fächerkanons als mit den Gründungen der ersten Handelshochschulen im Jahre 1898 Wirtschaft zur akademischen Disziplin wurde.

Dabei hatte es durchaus Fürsprecher für eine normativ-ethische Betriebswirtschaftslehre gegeben, namentlich sei hier *Heinrich Nicklisch (1876–1946)* oder Eugen *Schmalenbach (1873–1955)* erwähnt. Letzterer hat zwar den Begriff Betriebswirtschaftslehre etabliert, nicht jedoch seine inhaltliche Auffassung, dass es hierbei um die optimale Güterversorgung und um „gemeinwirtschaftlichen Produktivität“ gehen soll (vgl. Wöhe 1981, S. 43). Eine solche Denkweise galt damals wohl schon als hoffnungslos romantisch oder antiquiert. Durchgesetzt hat sich vielmehr die Auffassung eines *Wilhelm Rieger (1878–1971)*, der in einem Unternehmen eine Einrichtung zur Einkommenserzielung sah und sonst nichts (vgl. Wöhe 1981, S. 44). Damit begründet er und andere Vertreter eine rein zweckrationale, wertfreie Ausrichtung der BWL, die bis heute vorherrschend ist und die ihre stärkste Ausprägung in den 80er Jahre im „Shareholder-value-denken“ erreichte.

Die Wirtschaft des Industriezeitalters schuf sich ihre Rationalitäten und Prinzipien losgelöst von der gesellschaftlichen Moral. Was den Betrieb zum Unternehmen macht, kann man bis heute als das auf *Erich Gutenberg (1897–1984)* zurückgehende „**erwerbswirtschaftliche Prinzip**“ in allen Standardlehrbücher (vgl. z. B. Domschke 2008, S. 4) wiederfinden: Es ist die Gewinnerzielungsabsicht, besser noch: Das Streben nach dem Gewinnmaximum! Und dies geschieht über das „**ökonomische Prinzip**“, das vermutlich auf *Vilfredo Pareto (1848–1923)* zurückgeht:

*Mit gegebenen Mitteln ist das höchste Ergebnis oder ein gegebenes Ziel ist mit geringsten Mitteleinsatz zu realisieren* (vgl. z. B. Domschke 2008, S. 3).

Während Ethik die Lehre vom guten handeln ist, versteht sich die Wirtschaftswissenschaft als Lehre vom wirtschaftlichen handeln. Wer sich nur am ökonomischen Prinzip orientiert wird als „**homo oeconomicus**“ bezeichnet. Für dieses Konstrukt werden die Ökonomen heute oft gescholten. Allerdings behaupten die Wirtschaftswissenschaften an keiner Stelle, dass Menschen tatsächlich so handeln oder gar immer so handeln sollten. Vielmehr ist der „homo oeconomicus“ nur eine theoretische Konstruktion um herauszubekommen, welche Handlungen sich aus den wirtschaftlichen Prinzipien herleiten lassen. Ob ihre Ausführung im Gesamtzusammenhang empfehlenswert ist, ist dann noch eine ganz andere Frage. Dabei verhält sich das ökonomische Prinzip nicht per se konträr zu ethische Prinzipien, es ist vielmehr neutral, da es ethisch desinteressiert ist. Dass sich gar die Auffassung verbreitete, dass handeln nach dem ökonomischen Prinzip sogar ethisch geboten ist, hat etwas mit dem Urvater der Marktwirtschaft, Adam Smith, zu tun.

---

## 2.2 Adam Smith oder die Frage: Ist die Marktwirtschaft ein ethisches System?

Als „Urknall“ für die Wirtschaftswissenschaften kann man wohl das Jahr 1776 ansehen, in dem *Adam Smith (1723–1790)* sein Buch „**Der Wohlstand der Nationen**“ veröffentlichte. Smith war ein schottischer Ethikprofessor. Sein erstes Hauptwerk war seine „**Theorie**

der ethischen Gefühle“ (vgl. Bofinger 2003, S. 452). Im „Wohlstand der Nationen“ legte er eine ethische Begründung für freie Märkte vor, die möglichst wenig durch Staatseingriffe gestört werden sollten, weil freie Märkte die gesamtwirtschaftlichen Wohlfahrt ganz von alleine maximieren.

Dabei müssen die einzelne Akteure am Markt gar nicht ethisch denken, denn:

Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers und Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen. Wir wenden uns nicht an ihre Menschen- sondern an ihre Eigenliebe, und wir erwähnen nicht ihre eigenen Bedürfnisse, sondern sprechen von ihrem Vorteil. (Adam Smith, zitiert nach Bofinger 2003, S. 24)

Heute lernen wohl alle Studierende der Betriebs- oder Volkswirtschaftslehre diese Auffassung im 1. Semester anhand von Angebots- und Nachfragekurven kennen. Die Anbieter wollen in diesem Modell nichts anders, als nur ihren eigenen Nutzen maximieren, das ist die **Produzentenrente** oder einfacher der Gewinn, nämlich die Differenz aus Umsatz und Kosten. Das führt zur Angebotsfunktion. Je höher der Preis, desto mehr werden sie anbieten. Die Nachfrager wollen auch nur ihren Eigennutzen (**Konsumentenrente**) maximieren, das ist die Differenz aus dem Betrag, dem sie höchsten für eine Gütermenge ausgeben würden und den Betrag, den sie tatsächlich am Markt zahlen müssen. Das führt zu einer gegenläufigen Nachfragekurve, bei der die Nachfrage bei steigenden Preisen fällt.

Die „**unsichtbare Hand des Marktes**“ sorgt nun dafür, dass sich ein Gleichgewichtspreis bildet, bei dem Nachfragemenge und Angebotsmenge gleich sind. Mathematisch lässt sich nun zeigen, dass genau in diesem Gleichgewicht die Güterversorgung und auch die Summe aus Konsumentenrente und Produzentenrente maximal sind (vgl. z. B. Bofinger 2003, S. 90 f.). Der Markt tendiert zum Gleichgewicht und dieses Gleichgewicht ist auch das gesamtwirtschaftliche Nutzenmaximum (**Gemeinwohlthese**).

Die Marktwirtschaft hat also nach Smith ein ethisches Fundament, denn die Maximierung des Nutzens aller entspricht der Handlungsmaxime des ethischen Utilitarismus. Die Pointe dabei ist, dass die Akteure dieses gar nicht anstreben müssen, sondern das Gemeinwohl durch bloßes egoistisches Eigennutzstreben ganz automatisch maximiert wird. Smith Konzept weicht insofern vom ethischen Utilitarismus ab, als die Handlungen der Akteure nicht nach den beabsichtigten Folgen (über die sie sich gar keine Gedanken machen), sondern nach dem tatsächlichen Folgen bewertet werden.

Das ist nun ein ziemlich bequemes Konzept! Es stellt keinen anderen Anspruch an uns, als die, unseren Egoismus einfach auszuleben! Der Markt transformiert dann schon den individuellen Eigennutz in kollektiven Gesamtnutzen. Wirtschaftsethik braucht man nicht. Das Problem ist nur, dass selbst innerhalb des Modells dieses gute Resultat nur unter den restriktiven und unrealistischen Annahmen des „**vollkommenden Markts**“ (vgl. z. B. Vogt 2002, S. 213 f.) geschieht, das sind theoretische Märkte mit homogenen Produkten, keinerlei Präferenzen und vielen Marktteilnehmer (Polypol).

In der Realität sind Märkte aber mehr oder weniger unvollkommen, weswegen nun viele Einwände geltend gemacht werden können (vgl. Göbel 2010, S. 73 f.):

- Unternehmen erhöhen ihren Nutzen, wenn sie sich zusammenschließen und wie Monopolisten auftreten. Durch **Marktkonzentration** sinkt aber die Konsumentenrente stärker als die Produzentenrente steigt, es kommt zu einem Wohlfahrtsverlust. Oligopole oder gar Monopole maximieren nicht den Gesamtnutzen der Gesellschaft. Das Wettbewerbs- und Kartellrecht sollte dies verhindern.
- Das Modell ist nur für zwei Parteien optimal: Anbieter und Nachfrager. Es berücksichtigt keine **externen Effekte**, wie beispielweise Umweltschäden. Sind aber diese gesellschaftlichen Kosten nicht in den Preisen enthalten, ist der Marktpreis auch kein gesamtwirtschaftliches Nutzenmaximum mehr. Hier könnte eine indirekte Steuer sinnvoll sein.
- Es kann zu **Dilemmasituationen** kommen. Ein Beispiel sind öffentliche Güter, von deren Nutzung niemand ausgeschlossen werden kann, wie eine Straßenbeleuchtung. Wenn hier alle nur Eigennutzmaximierer sind kommt es zum Marktversagen durch Trittbrettfahreneffekte.
- Das Modell unterstellt vollständige Markttransparenz. Tatsächlich aber gibt es **Informationsasymmetrien**. Der Anbieter kennt sein Produkt nun mal besser, weiß, wie er es hergestellt hat, welche Eigenschaften es besitzt. Durch diese asymmetrische Informationsverteilung kommt es zu einem „moral hazard“ Problem, also ein moralisches Wagnis auf Seiten der Konsumenten. Auch kommt es gerade am Arbeitsmarkt zu starken **Machtasymmetrien** zwischen Anbietern und Nachfragern.
- Es kann zur **Verschwendung von Ressourcen** kommen, weil es auch Märkte für ethisch fragwürdige Produkte geben kann. Man muss dabei nicht mal an Drogen oder Pornografie denken. Es gibt auch in einem Land wie unseres, mit bestens ausgebauten Straßen- und Autobahnnetz, einen Markt für unnötig spritfressende schwere Geländewagen!
- Das Nutzenmaximum entspringt dem ethischen Konzept des Utilitarismus, der aber selber alles andere als unumstritten ist. So ist der Utilitarismus blind gegenüber dem **Gerechtigkeitsempfinden**. Das Maximum sagt nichts darüber aus, ob Konsumentenrente und Produzentenrente gerecht verteilt sind.

Nun wird man die auffälligen empirischen Qualitäten der Marktwirtschaft bei allen Einwänden nicht übersehen können. Nie zuvor in der Geschichte hat ein Wirtschaftssystem für eine breite Masse von Menschen einen solchen materiellen Wohlstand schaffen können. Ein Bäcker, der nichts anderes will, als seinen Gewinn zu maximieren, wird eben morgens in aller Herrgottsfrühe aufstehen um den Kunden frische und leckere Brötchen zu backen, er wird sich den Kundenwünschen anpassen, nicht zu teuer verkaufen und auch noch am Sonntagmorgen seinen Laden öffnen. Diese alles schafft Werte und Nutzen für ihn und für den Verbraucher. Genau das ist es, was Smith meint und unsere Wirtschaftsordnung auszeichnet.

Aber zum Gewinnstreben kann eben auch dazu gehören, dass er bei der Steuererklärung schummelt, keine Mindestlöhne zahlt oder vielleicht sogar gesundheitsgefährdende aber billige Zutaten verwendet. Das allein der ausgelebte Egoismus zum Wohle aller ist,

ist leider nichts als ein wohlgefälliger Mythos der populären, aber allzu vereinfachenden Smith-Interpretation:

Adam Smith, Adam Smith,  
Was erzählst du denn für Mist?  
Wie kannst du es wagen,  
Einfach zu sagen,  
Dass Selbstsucht immer lohnend ist?  
Das ist doch wohl der größte Stuss-  
Adam Smith, du hast ´nen Schuss.  
(Stehen Leacock, zitiert nach Sedláček 2012, S. 241)

## 2.3 Modelle der Wirtschaftsethik

### Das Anwendungsmodell

Es ist heute üblich das Gebiet der Ethik einzuteilen, in eine allgemeine (philosophische) Ethik einerseits und die angewandten Ethiken andererseits (vgl. Fenner 2008, S. 11). Zu diesem Bereichsethiken gehören beispielsweise die Medizinethik, Bioethik, Medienethik und neben vielen anderen eben auch die Wirtschaftsethik. Diese spielt sich auf drei Ebenen (vgl. Göbel 2010, S. 85 ff.) ab, wobei der Begriff Wirtschaftsethik i.w.S. als Oberbegriff fungiert und andererseits Wirtschaftsethik i.e.S. nur die obere Ebene der Wirtschaftsordnung meint. Die darunter liegenden Ebenen beschäftigen sich mit den Handlungen der Unternehmen und den einzelnen Individuen im Wirtschaftsprozess.

	<b>Wirtschaftsethik i.w.S.</b>
Makroebene	Wirtschaftsethik i.e.S. = volkswirtschaftliche Sichtweise (Ordnungsethik, Bedingungethik, Institutionenethik)
Mesoebene	Unternehmensethik = betriebswirtschaftliche Sichtweise (Handlungsethik für Unternehmen)
Mikroebene	Individaethik (Ethik für Führungskräfte, Konsumentenethik, Investorenethik, Wirtschaftsbürgerethik)

In dieser Auffassung ist Wirtschaftsethik die Anwendung allgemeiner ethischer Prinzipien auf den Bericht der Wirtschaft, mit einem klaren **Primat der Ethik** im Konfliktfall. Eigenständige Normen werden nicht entwickelt. Kritisch wäre anzumerken, dass dadurch der Konflikt zwischen ökonomischen und ethischen Denken im Zweifelsfall nur verschärft wird. Hier soll Ethik ohne Reflexion über ökonomischen Rationalitäten den Wirtschaftsleben von oben übergestülpt werden. Das löst eher Widerstände aus und wenn nicht jeder

mitmacht besteht die Gefahr, dass ethisches Verhalten ausgebeutet werden kann und es damit praktisch Unmöglich wird (vgl. Homann 2005, S. 25).

Ein beispielhaftes Experiment für diese These kann man im „**Gemeinwohlspiel**“ des Schweizer Wissenschaftlers *Ernst Fehr* (vgl. Ortmanns und Albert 2008, S. 99 f.) wiederfinden: Stellen wir uns dazu 4 Teilnehmer vor, die jeweils 20 € erhalten. Jeder kann nun einen beliebigen Betrag in eine „Gemeinwohllasse“ einzahlen. Der Spielleiter verdoppelt die Einzahlungssumme und dann wird diese zu je einem Viertel an alle Spieler gleich verteilt ausgezahlt. Es findet also eine Wertschöpfung in der Gemeinwohllasse statt. Die ethisch-utilitaristische Handlung des gemeinsamen Nutzenmaximums liegt nun natürlich darin, dass alle alles einzahlen. Dann werden aus den 80 eingezahlten Euros der vier Spieler 160 € und jeder erhält 40 € zurück.

Gäbe es aber nun einen „homo oeconomicus“ unter den Teilnehmern, so würde der allerdings gar nichts einzahlen! Zahlen nämlich drei ihre 20 € ein, so werden daraus 120 € und alle erhalten 30 € zurück, der „homo oeconomicus“ besitzt dann insgesamt 50 € und somit 10 € mehr als wenn er sein Geld eingezahlt hätte. Handeln aber alle nach dem ökonomischen statt nach dem ethischen Prinzip, so bleibt es für jeden bei nur 20 €.

Das Experiment lief in mehreren Spielrunden ab und es zeigte sich, dass die Bereitschaft, etwas in die Kasse einzuzahlen von Runde zu Runde bei allen Spielern abnahm. Die Teilnehmer reagierten auf die Erfahrung, dass man umso weniger bekommt je mehr man einzahlt. Das ökonomische Prinzip verdrängt das ethische. Kann man unter dieser Situation überhaupt ethisch handeln? Sind drei Spieler als Ökonomen unterwegs, so würde der einzige Ethiker, der seine 20 € brav einzahlt nur noch 10 € zurückbekommen und damit sogar einen Verlust erleiden, während alle anderen Gewinne machen. Der Ethische ist der Dumme und wird ausgebeutet!

Genauso argumentieren die Gegner des Anwendungsmodells: Moralische Apelle können gar nicht befolgt werden in einer ökonomisch geprägten Welt, weil man sich sowas wie Ethik gar nicht leisten kann (**Sachzwangthese**). Eine Ethik, die sich als Hüterin der Moral aufspielt, wird in der Wirtschaft nicht gehört werden. Allerdings: Das Gemeinwohlspiel zeigt ja auch, dass eine Welt voller Eigennutzmaximierer das denkbar schlechteste Ergebnis bringt! Wirtschaftsethik tut also Not, aber sie muss mehr bieten, als den Versuch einer rein apellhaften Domestizierung für eigennutzsüchtige Ökonomen.

### **Die Münchner Schule – Karl Homann et al**

Die Kritik am Anwendungsmodell wird insbesondere in der viel diskutierten Konzeption *Karl Homanns* aufgegriffen. Homann war bis 2008 an der Universität München tätig, weswegen wir die von ihm und seinen Mitarbeitern und Nachfolgern erarbeiteten Positionen nach dem Vorbild Matthias Kettners als „**Münchner Schule**“ bezeichnen wollen.

Homann dreht die Abhängigkeiten von Wirtschaft und Ethik quasi um, bezeichnet Wirtschaftsethik dabei als „*allgemeine Ethik mit ökonomischer Methode*“ (Homann und Lütge 2005, S. 19). Normen müssen im Wettbewerb implementierbar sein, ethische Normen aber, deren Anwendung die „...*Gefahr des wirtschaftlichen Ruins*...“ (Homann und Lütge 2005, S. 20) mit sich bringen, können keine Gültigkeit beanspruchen, weil sie schlicht

nicht implementierbar sind. Denn: „*Menschen befolgen moralische Normen ... nur dann, wenn sie davon ... Vorteile erwarten können*“ (Homann und Lütge 2005, S. 20).

Die Wirtschaftswelt stellt sich Homann als eine Dilemmastruktur vor, etwa wie im Gemeinwohlspiel. Wer sich hier ethisch verhält wird von den weniger skrupellosen Akteuren ausgebeutet. Damit das nicht geschieht, muss Ethik zeigen, „...*dass die Befolgung moralischer Regeln ... individuelle Vorteile erwarten lässt: Denn nur dann kann erwartet werden, dass die Einzelnen im Alltag das auf breiter Front auch tun, was sie tun sollen.*“ (Homann und Lütge 2005, S. 22).

Das Konzept der Münchner Schule ist eine zweistufige Ethik mit einer **Bedingungs-ethik** (Ordnungsethik) und einer nachgelagerten **Handlungsethik** (vgl. Homann und Lütge 2005, S. 30), eine Einteilung in Spielregeln und Spielzüge. Die Bedingungs-ethik ist grundlegend vorgelagert und der eigentliche Ort der Moral. Auf dieser Ebene müssen im Sinne einer Anreizethik die Regeln so gefasst werden, dass ethisches Verhalten möglich, zumindest aber nicht schädlich ist. Die Handlungen selber können dann nach ökonomischen Regeln ablaufen. Die Ethik liegt in den Spielregeln, die ökonomische Effizienz in den Spielzügen. Der Handelnde darf seinen individuellen Vorteil suchen, denn keine Ethik kann von ihm verlangen „...*dass er dauerhaft und systematisch gegen seine Interessen verstößt.*“ (Homann und Lütge 2005, S. 52).

Homann präsentiert hier ein kontraktualistisches Weltbild, in dem eine Ordnungsmacht die Regeln durchsetzen muss, welche zu moralischen Resultate führen. Er nennt es den HO-Test (homo oeconomicus Test): Eine Regel muss so gestaltet sein, dass ihre Einhaltung auch dann noch ethisch gute Ergebnisse bringen, wenn sich der Handelnde als ein homo oeconomicus erweist. Von den Handlungen selber, wird keine ethische Qualität mehr erwartet. Wie im Utilitarismus in der Variante von Adam Smith, ergibt sich das Nutzenmaximum nicht durch die Moral der Akteure sondern hier durch einen Markt mit geeigneter Rahmenordnung. Was zählt, ist das gute Ergebnis, nicht die Motivation. Der ethische Gehalt des Ergebnisses ist ein von den Handelnden selber nicht intendiertes Nebenprodukt. Die Verantwortung für das Ergebnis liegt damit vorrangig bei denjenigen, die die Rahmenbedingung festlegen. Aber hier sind die Unternehmen natürlich stark in der Mitverantwortung, denn sie können selber oder durch ihre Verbände darauf Einfluss nehmen und sollten dies auch! Die Hauptverantwortung der Unternehmen liegt also darin, an einer Rahmenordnung mitzuwirken, die auch bei egoistischen Akteuren noch zu wohlfahrtsmaximierenden Resultaten führt.

Die Lösung des Gemeinwohlspiels für einen Anhänger der Münchner Schule sähe dann so aus, dass er den Spielleiter auffordert, die Spielregeln so zu ändern, das ethisches Verhalten, also Einzahlungen, belohnt werden oder unethisches Nicht-Einzahlen verboten und bestraft wird. Der „Fehler“ des Spiels, läge nicht bei den Handlungen der Spieler, sondern in den defizitären Regeln. Tatsächlich zeigten die Experimente von Fehr auch, dass in dem Augenblick, in dem Strafen möglich sind die Einzahlung der Spieler schlagartig steigen (vgl. Ortmanns und Albert 2008, S. 100).

Da jedoch eine Rahmenordnung nicht alles regeln kann und damit zwangsläufig unvollständig sein muss, gibt es auf der Handlungsebene der Unternehmen Spielräume und

mögliche Konflikte zwischen Ethik und Erfolg (vgl. Homann und Lütge 2005, S. 89 ff.). Dabei sind dann 4 Situationen denkbar:

<p><b>IV</b> <b>Wirtschaftlicher Konfliktfall</b></p> <p>Handlung ethisch           POSITIV Handlung wirtschaftlich   NEGATIV</p>	<p><b>I</b> <b>Positiver Kompatibilitätsfall</b></p> <p>Handlung ethisch           POSITIV Handlung wirtschaftlich   POSITIV</p>
<p><b>III</b> <b>Negativer Kompatibilitätsfall</b></p> <p>Handlung ethisch           NEGATIV Handlung wirtschaftlich   NEGATIV</p>	<p><b>II</b> <b>Ethischer Konfliktfall</b></p> <p>Handlung ethisch           NEGATIV Handlung wirtschaftlich   POSITIV</p>

Einfach sind die Situationen der Kompatibilitätsfälle I und III. Eine Handlung, die sowohl wirtschaftlich als auch ethisch negativ zu bewerten ist, wird man unterlassen, bzw. aus dem Markt austreten. Im positiven Kompatibilitätsfall wird man den Markt weiter bedienen. Wie soll man aber mit Konflikten umgehen? Im Feld IV führen ethische Produktionsbedingung oder ethisch Produkte zu einem negativen wirtschaftlichen Ergebnis. Homann empfiehlt hier zwei mögliche Strategien:

Bei der **Wettbewerbsstrategie** sollte das Unternehmen versuchen, dass eigene ethisch korrekte Verhalten als Wettbewerbsvorteil zu vermarkten. Die Marketingmaschinerie muss angeworfen werden um die guten Taten zu kommunizieren („Tue Gutes und rede darüber“). Dadurch soll die Bereitschaft der Kunden zum ethisch korrekten Kauf gesteigert oder höhere Preise durchgesetzt werden. Bei der **ordnungspolitischen Strategie** sollte das Unternehmen seinen Einfluss auf den Gesetzgeber gelten machen, um die eigenen Standards für alle Anbieter verbindlich zu machen, oder Subventionen erbitten, so dass kein ökonomischer Nachteil mehr entsteht. Vielleicht ist auch eine freiwillige Selbstbindung mit anderen Unternehmen über Produktionsstandards möglich. Ziel sollte es sein, eine Situation des Felds IV in eine des Felds I zu überführen. Gelingt dies nicht, wäre es dem Unternehmen aber auch erlaubt auf die Einhaltung ethischer Regeln zu verzichten, was einer Transformation in das Feld II gleichkommt.

In dem Fall würde der alte ethische Soll-Können-Grundsatz (Ultra posse nemo obligatur) zur Anwendung kommen: Was nicht möglich ist, wird auch nicht verlangt! Keinesfalls kann in diesem Modell von einer Unternehmung ein Gewinnverzicht erwartet werden! Dies ist natürlich ein höchst umstrittener Punkt der Homann'schen Auffassung von Wirtschaftsethik.

Beim ethischen Konfliktfall ist zu beachten, dass es hierbei zu Reputationsrisiken für das Unternehmen kommen kann. Schließlich können sich aus moralischen Risiken auf Dauer auch ökonomische Risiken ergeben, was die Gefahr einer Transformation ins Feld III entsprechen würde. Die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells ist also fraglich.



Deswegen ist hier zwingend erforderlich sensibel zu bleiben und das eigene Verhalten in Wettbewerbsstrategien zu begründen oder ordnungspolitische Regelungen über das noch Erlaubte anzustreben.

Homann Ethik stellt, auch wenn dies an keiner Stelle so explizit gesagt wird, letztlich das Gegenteil des Anwendungsmodells dar, nämlich ein **Prima der Wirtschaft** über die Ethik. Die Marktwirtschaft ist hier vom Ansatz her schon eine gute Sache, Gewinnstreben geradezu eine sittliche Pflicht. Die ethische Qualität des Marktes entfaltet sich durch eine geeignete Rahmenordnung. Der Unternehmern kann einiges dazu beitragen, am Ende des Tages muss aber gelten: „Ethic Pays“! Andernfalls lässt sich moralisches Verhalten nicht erwarten.

### Die St. Galler Schule – Peter Ulrich et al

Der Schweizer Wissenschaftler Peter Ulrich ist (mittlerweile emeritierter) Professor für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen, wo er auch von 1989 bis 2009 als Direktor das dort angegliederte Institut für Wirtschaftsethik leitete. Die von Ulrich entwickelte Konzeption einer „**Integrativen Wirtschaftsethik**“ werden wir hier als die „**St. Galler Schule**“ vorstellen.

Das Konzept der St. Galler Schule ist zunächst einmal eine fundamentale Kritik an die herrschende Lehre. Ulrich kritisiert sowohl die Sachzwangthese (Ethik ist unmöglich) als auch die Gemeinwohlthese (Ethik ist unnötig) der Wirtschaftswissenschaften (vgl. Ulrich 2008, S. 139 f.). Man kann sich die Wirtschaftswelt der St. Galler Schule am Besten vorstellen als eine Welt allgegenwärtiger negativer externer Effekte. Damit kann aber der Marktmechanismus schon theoretisch nicht wohlfahrtsoptimierend sein, da dieser ausschließlich nur den Nutzen der Anbieter und Nachfrager berücksichtigt, nicht aber die Interessen andere Gruppen wie Mitarbeiter, Lieferanten, Standortgemeinde usw. In einer Welt voller Externalitäten hat das klassische Marktmodell nach Ulrich deshalb „...weder normative Kraft noch empirischen Gehalt...“ (Ulrich 2008, S. 195) und damit gilt dann auch: „...wer sich den ... lebensweltlichen Ansprüchen an ein vernünftiges Wirtschaften stellen will, der benötigt Ethik!“ (Ulrich 2008, S. 215).

Nun hatte aber interessanterweise ausgerechnet der „Erfinder“ des (betriebswirtschaftlichen) Ziels der Gewinnmaximierung, Erich Gutenberg, dieses mit der (volkswirtschaftliche) These der Gemeinwohlmaximierung legitimiert (vgl. Ulrich 2008, S. 432). Ist diese aber falsch, ist auch Gewinnmaximierung nicht mehr automatisch richtig. Eine ethisch akzeptable Begründung für gewinnmaximales Verhalten gibt es dann nicht und ein Naturgesetz ist es beileibe auch nicht. Die These, dass man auf Gewinnchancen unter Marktbedingung nicht verzichten darf, erscheint da nur noch als faule Ausrede. Vielmehr glaubt Ulrich: „*Strikte Gewinnmaximierung kann prinzipiell keine legitime unternehmerische Handlungsorientierung sein...*“ (Ulrich 2008, S. 450). Dabei fordert er jedoch keinen moralische Heroismus bis zur Selbstaufgabe, wohl aber den **Primat der Ethik**, denn: „*Kaum je stellt eine ethisch motivierte Begrenzung des Gewinnzieles in einer konkreten Entscheidungssituation das Unternehmen gleich vor existenzielle Selbstbehauptungsprobleme...*“ (Ulrich 2008, S. 444). So gilt also: Ethik ist nötig, Ethik ist möglich!

In der Praxis beobachtet Ulrich verschieden Formen ethischen Denkens in Unternehmen (vgl. Ulrich 2008, S. 451 ff.), die aber allesamt nur so etwas wie Vorstufen sein können. Bei der **instrumentalistischen Unternehmensethik** wird Ethik als Erfolgsfaktor gesehen. Ethische Handlungen haben hier den Charakter einer Investition: Der anfängliche Gewinnverzicht muss sich durch späteren Mehrgewinn z. B. durch höhere Akzeptanz oder Imageverbesserungen rechnen. Es ist so eine Art Klugheitsethik, die die Sicht auf den Eigenwert moralischer Pflichten verstellt und die leicht als „Greenwashing“ durchschaut werden kann. Stakeholder werden hier nur Ernst genommen, wenn sie die Macht haben, den Unternehmen bei der Gewinnerzielung zu stören. Bei der zweiten Form, der **karitativen Unternehmensethik**, wird das Gewinnprinzip wenigstens insofern aufgeweicht, dass das Unternehmen Teile des erzielten Gewinnes in Spenden für sozialen oder andere „gute Zwecke“ abgibt. Bei dieser Art von Spendenethik wird aber in Kauf genommen, dass die Gewinnerzielung immer noch knallhart wirtschaftlich, ohne ethische Reflexion erfolgt sein kann. Deutlich weiter geht die **korrektive Unternehmensethik**. Hier darf Ethik etwas kosten. Das Unternehmen geht zwar auch hier von einer „allgemeinen Richtigkeitsvermutung“ des Gewinnprinzips aus, ist aber sensibilisiert genug, bei einem schweren Konflikt mit den moralischen Ansprüchen der Gesellschaft auch mal (ausnahmsweise) auf ein anrühiges Geschäft zu verzichten oder höhere Produktionskosten in Kauf zu nehmen. Allerdings stehen hier Erfolg und Ethik so zu einander wie Regel und Ausnahme. Letztlich bleiben die hier genannten Ausprägungen ethischer Unternehmenspolitik alle noch mehr oder weniger in die 2-Welten-Theorie von Wirtschaft und Ethik verhaftet.

Ulrich schlägt nun zur Überwindung der 2-Welten Theorie das „**Primat der Vernunftethik**“ vor, bei dem sich ökonomische Rationalität mit ethischer Vernunft vereinigt. Was aber tritt dann an der Stelle des Gewinnprinzips? Ulrich findet die Antwort im etymologischen Ursprung von Wirtschaften, und der ist: **Werte schaffen!** (vgl. Ulrich 2008, S. 217). Werte, für ein gutes Leben aller Menschen in der Gemeinschaft. Damit soll eine Integration von (ökonomischer) Rationalität mit (ethischer) Vernunft erreicht werden. Zu den Werten gehört der Unternehmensgewinn natürlich mit dazu, aber eben nur als einer von vielen Werten die das Unternehmen schafft. Gewinnstreben ist ein legitimes Ziel unter anderen, unbegrenzte Gewinnmaximierung jedoch ist a priori illegitim!

Bei der von der St. Galler Schule präferiert Form der **integrativen Unternehmensethik** wird das Gewinnstreben deshalb kategorisch unter dem Legitimationsvorbehalt der ethischen Vernunft gestellt. Vernünftig ist, nach guten Gründen zu handeln. Dabei äußert sich Vernunft in den universellen ethischen Prinzipien der Reziprozität und Unparteilichkeit, in der intersubjektiven Austauschbarkeit der Perspektiven, oder einfacher: Vernünftig ist eine Handlung, die man selber auch dann noch akzeptabel findet, wenn man sich gedanklich in die Rolle jeder andern davon betroffenen Person hineinversetzt (vgl. Ulrich 2008, S. 50). Dieses **Vernunftprinzip** der St. Galler Schule zieht sich in unterschiedlichen Formulierungen durch die gesamte Geschichte der Ethik. Angefangen von der simplen Formulierung der „Goldene Regel“, den „unparteiischen Zuschauer“ den Adam Smith einführte, bis hin zum „kategorischen Imperativ“ von Kant. Eine andere Anleihe bei der

Allgemeinen Ethik ist nicht erforderlich, was der Unternehmer zum ethischen handeln braucht kann er allein im Prinzip des Rollentausches finden.

Seine Vollendung erfährt das Prinzip aber erst in der modernen Diskursethik, bei dem der gedankliche Rollentausch durch Kommunikation in einen echten Diskurs mit Betroffenen ersetzt wird. Dies setzt aber anspruchsvollerweise eine verständigungsorientierte Einstellung und Kompromissbereitschaft aller Diskursteilnehmer voraus, die als „**Argumentationsintegrität**“ (Ulrich 2008, S. 86) bezeichnet wird. Die Teilnehmer dürfen nur Interesse an Handlungen haben, wenn diese legitim sind (vgl. Ulrich 2008, S. 89). Das bedeutet, dass nicht nur die Unternehmen das Gewinnprinzip hinten anstellen sondern auch die Nachfrager ihre Nutzenmaximierung oder die Investoren die Renditemaximierung. Legitim ist eine Handlung, wenn sie die moralischen Rechte aller Betroffenen, ausdrücklich auch die des Handelnden selber, wahrt (vgl. Ulrich 2008, S. 251). Die wesentlichen Kriterien im Diskurs sind die der **Zumutbarkeit** und **Verantwortbarkeit** der Handlung (vgl. Ulrich 2008, S. 169). Im Diskurs liegt dann der eigentliche Ort der Moral, bezeichnet als die „**Moral Community**“ (Ulrich 2008, S. 258), die kritische Öffentlichkeit mündiger Bürger. Das Ergebnis sind Handlungen „...*die freie und mündige Bürger in der vernunftgeleiteten Verständigung unter allen Betroffenen als legitime Form der Wertschöpfung bestimmt haben (könnten).*“ (Ulrich 2008, S. 132). Der Zusatz „könnten“ macht deutlich, dass man bisweilen den echten Diskurs durch den gedanklichen Rollentausch ersetzen muss.

Bei oberflächlicher Betrachtung scheint die St. Galler Schule auf das Anwendungsmodell hinauszulaufen. Bei beiden wird schließlich der Primat der Ethik gegenüber dem Gewinnprinzip verlangt. Jedoch werden bei Ulrich die Regeln nicht von außen vorgegeben, sondern die Unternehmen tragen den Kern ethischen Denkens durch das Vernunftprinzip bereits in sich. Es kommt zu einer autonomen Selbstbindung, in der legitimes Gewinnstreben gleichzusetzen ist mit moralisch begrenzten Gewinnstreben. Die Unternehmen haben eine sinngebend Wertschöpfungsaufgabe (vgl. Ulrich 2008, S. 498) bereits in ihrem Leitbild verankert.

In der Welt der St. Galler Schule würde man dann wohl das Problem des Gemeinwohlspiels idealerweise durch eine echte oder gedachte Versammlung der Spieler lösen, von der dann vernünftigerweise zu erwarten ist, dass man sich darauf einigt, dass jeder seinen Beitrag zur Wertschöpfung durch Einzahlung des gesamten Betrags beiträgt.

Ulrich räumt allerdings auch ein, dass die Unternehmen Unterstützung durch die Ordnungspolitik brauchen, die unmoralische Handlungsoptionen möglichst ausschließen soll, denn: „*Nur wenn der Wettbewerbsdruck begrenzt ist, ist individuelle Selbstbegrenzung zumutbar.*“ (Ulrich 2008, S. 173). Insgesamt ist aber die Rolle, die der Ordnungspolitik beigemessen wird geringer als bei Homann, da in einer globalisierten Welt die immer noch überwiegend nationale Ordnungspolitik zwangsläufig stark defizitär sein muss. Die Hauptverantwortung liegt bei den Unternehmen und den Individuen. Die wesentlichen formalen Unterschiede der Münchener- und der St. Galler Schule sind hier tabellarisch gegenübergestellt:

	<b>HOMANN</b> „Münchner Schule“	<b>ULRICH</b> „St. Galler Schule“
Verhältnis Ethik und Wirtschaft im Konfliktfall	Primat der Wirtschaft	Primat der Ethik
Ethische Basis	Teleologie Kontraktualismus Utilitarismus	Dentologie Tugendethik Diskursethik
Wesentlicher Ort der Moral	Rahmenordnung	Kritische Gesellschaft
Ethische Motivation	Vorteile/Anreize	Pflicht/Vernunft
Sichtweise des Marktes	Geprägt durch Dilemmastrukturen	Geprägt durch Externalitäten
Begrenzung der Unternehmen	Soll-Können-Grundsatz	Selbstbegrenzung durch Legitimitätsvorbehalt, Zumutbarkeit, Verantwortbarkeit
Auftrag der Ordnungspolitik	Entfesselung der „guten“ Marktmechanismen	Begrenzung der „schlechten“ Marktmechanismen

## 2.4 Fazit

Zugegeben: Bislang hat die Wirtschaftsethik kein einheitliches, allgemein akzeptiertes Konzept, das man immer und für alle Unternehmungen nutzen könnte zustande gebracht. Vielmehr existieren bestimmte „Schulen“ nebeneinander her. Diesen wird zudem bisweilen der Vorwurf gemacht, keine handfesten Lösungen anzubieten. Doch hier liegt ein Missverständnis: Am Ende können konkrete Antworten auf konkrete Handlungsprobleme nur in der Praxis und mit der Praxis gefunden werden. Die Wirtschaftsethik stelle aber jene Denkmodelle, Strukturen und gedankliche Raster bereit, in deren Rahmen dann Praxis und Wissenschaft gemeinsam Lösungen entwickeln können. Jede Art von moralischer Besserwisseri wäre fehl am Platz. Welches Denkmodell geeigneter ist, wird auch auf der ethischen und wirtschaftlichen Kompetenz der „Stakeholder“ in Politik, Gesellschaft, bei Investoren und Kunden ankommen, also zwangsläufig unterschiedlich sein und sich im Zeitablauf verändern.

Die Auffassungen zur Wirtschaftsethik mögen widersprüchlich oder (noch?) unausgereift erscheinen, verschwinden wird das Thema nicht mehr, denn die moralischen Ansprüche der Gesellschaft an Unternehmen und die Möglichkeit mit modernen Kommunikationsmitteln Unternehmen wirkungsmächtig an den Pranger zustellen sind ein Faktum.

Reine Gewinnmaximierung kann ohnehin kein adäquates Ziel realer Unternehmungen sein, das funktioniert nur in der Modellwelt der Hochschulvorlesungen. Von welchem Gewinn soll hier auch die Rede sein? Der Gewinn von heute, vom Geschäftsjahr oder besser gleich die Summe aller zukünftigen Gewinne bis in alle Ewigkeit, die ja tatsächlich Grundlage von Unternehmensbewertungen bei den gängigen Ertragswertverfahren ist? Auch lernt zwar jeder BWL Student, dass die Eigenkapitalrentabilität umso höher ist je geringer die Eigenkapitalquote ist. Nur steigt damit, so sagt es spätestens die Bank, eben

auch die Insolvenzwahrscheinlichkeit. Reine Gewinn- oder Renditemaximierung sind definitiv keine nachhaltigen Unternehmensziele, sie sind allenfalls unter existenzsichernden Nebenbedingungen sinnvoll. Ethik ist eine solche Nebenbedingung, denn ethisches Handeln ist immer auch nachhaltiges Handeln.

Letztlich geht es doch in jeden Unternehmen darum, dauerhaft Wertschöpfung zu betreiben und Integrität (verstanden als Vertrauen in moralisches Handeln) ist ein Teil des Unternehmenswertes den es zu erhalten und aufzubauen gilt. Zu beachten ist: Reputation baut man nur langsam auf, zerstört man aber durch eine einzige Fehlentscheidung an einen einzigen Tag. Ein Unternehmen, das Ethik mitdenkt, wird zudem ein Unternehmen sein, das sich anpassungsfähig im Markt bewegt, Bedürfnisse schneller erkennt und so mit neuen, kreativen Produkten und Produktionsverfahren Vorreiter am Markt werden kann. Der gedankliche Rollentausch ist nicht nur Wurzel unserer Moral sondern auch Wurzel für Innovationen. So wird Ethik bei einem glaubwürdigen Unternehmen tatsächlich zum Erfolgsfaktor. Es könnte sich als Paradoxon der Wirtschaftsethik erweisen: **Die Erfolg aus ethischen Handeln erntet der, der nicht um des Erfolges willen ethisch handelt.**

So könnte ein neues ökonomisches Prinzip lauten:

Maximiere den Gewinn unter Einhaltung definierter ethischer Mindeststandards, oder: Maximiere die ethischen Werte deiner Tätigkeit unter Beachtung eines unternehmerhaltenden Mindestgewinnes.

Hinzukommt: Ein Unternehmen lebt von den moralischen Grundlagen seiner Bezugsgruppen, davon dass es motivierte Mitarbeiter, loyale Kunden, zuverlässige Lieferanten und wohlwollende Beziehungen zu Behörden, Anleger, Medien hat. Wer möchte schon Mitarbeiter haben, denen es nur darum geht, möglichst viel Geld zu verdienen und nichts anderes? Menschen sind aber wie Spiegel: Das Unternehmen kann positive Beziehung und Kooperationschancen nur erhalten wenn es sich selber so ethisch verhält wie es selber behandelt werden will. Unternehmerische Freiheit erfordert gesellschaftliche Akzeptanz. Unverantwortliche Gewinnerzielung entzieht den Unternehmen diese Akzeptanz. Das würde auf allen Märkten, sei es Arbeitsmarkt, Absatzmarkt, Kapitalmarkt, Probleme bereiten. Wer sich um nichts als seinen eigenen Gewinn kümmert, sägt an den Ast auf dem er sitzt. Die in Umfrage immer wieder mal festgestellte nachlassende Akzeptanz unserer Marktwirtschaft sind ernste Warnzeichen!

Dennoch werden sich auch bei der idealen integrativen Unternehmensethik im Alltag Konflikte zwischen Erfolg und Ethik ergeben. Ob ein Unternehmen legitimerweise Überstunden verlangen kann oder ob dies die moralischen Pflichten den Mitarbeitern gegenüber verletzt, ist von der konkreten Situation abhängig. Am Ende kommen wir wieder auf Karl Kraus zurück, der empfiehlt: „In zweifelhaften Fällen entscheide man sich für das Richtige!“

## Literatur

- Bofinger, P. (2003). *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre*. München: Pearson Studium GmbH.
- Domschke, S. (2008). *Grundlagen der Betriebswirtschaft*. Berlin: Springer.
- Fenner, D. (2008) *Ethik*. Tübingen: UTB.
- Gebauer, K. (2012) Moisel: Philosophische Ethik, (ohne Ort).
- Göbel, E. (2010) *Unternehmensethik*. Stuttgart: UTB.
- Homann, K. (2005) *Einführung in die Wirtschaftsethik (2.A.)*. Münster: LIT.
- Ortmanns & Albert. (2008) *Entscheidungs- und Spieltheorie*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- Sedláček, T. (2012) *Die Ökonomie von Gut und Böse*. Bonn: Goldmann.
- Ulrich, P. (2008) *Integrative Wirtschaftsethik (4.A.)*. Bern: Haupt Verlag.
- Vogt, G. (2002) *Faszinierende Mikroökonomie*. München: Oldenbourg.
- Wöhe, G. (1981) *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, (14.A.)*. München: Vahlen.



**Prof. Dr. Wolfgang Ortmanns** lehrt seit 1995 an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden volks- und betriebswirtschaftliche Grundlagenfächern sowie Spieltheorie und Finanzmärkte. Er war zuvor neun Jahre lang in Führungspositionen für eine amerikanische Großbank in Deutschland tätig.



<http://www.springer.com/978-3-658-09551-2>

Ethik im Mittelstand

Grundlagen und Instrumente zur praktischen  
Umsetzung

Gestring, I.; Gonschorek, T.; Haubold, A.-K.; Sonntag, R.;  
von der Weth, R. (Hrsg.)

2016, XVI, 346 S. 64 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-09551-2