

Ludger Heidbrink, Alfred Hirsch (Hg.)

Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip

Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie

Ludger Heidbrink, PD Dr. phil., ist Direktor des »Center for Responsibility Research« am Kulturwissenschaftlichen Institut Essen. *Alfred Hirsch*, PD Dr. phil., ist dort Forschungsgruppenkoordinator.

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Lokale und globale Verantwortung von Unternehmen: Drei Thesen zum Verhältnis von Markt und Moral

Michael Baurmann

Ich werde in meinem Aufsatz drei Thesen zum Verhältnis von Markt und Moral in einer Unternehmensethik verteidigen, deren zusammengefasste Hauptaussage lautet, dass Unternehmen in einer Marktwirtschaft zwar nicht in einer »moralfreien«, aber in einer »moralentlasteten Zone« agieren, in der ihre moralische Verantwortung »lokal« begrenzt ist und sie von weitergehenden Forderungen einer »globalen« moralischen Verantwortung ausgenommen sind. Die Rechtfertigung für eine solche Entlastung ergibt sich dabei nicht wertfrei aus einer ökonomischen »Marktlogik«, sondern kann selber mit moralischen Argumenten begründet werden. Der Aufsatz ist entsprechend der drei Thesen in drei Abschnitte gegliedert:

Der erste Abschnitt gilt der These: *Marktwirtschaft braucht moralische Verantwortung*. Nach dieser These ist die Annahme falsch, dass der Markt keinen Bedarf an moralischen Normen und moralisch motivierten Handlungsweisen hat. Ein Bedarf an Moral ergibt sich vielmehr bereits aus den wirtschaftlichen Transaktionen und Tätigkeiten auf dem Markt selber. Diese Moral ist kein »Fremdkörper« auf dem Markt, der die Marktakteure an wirtschaftlich effizientem Handeln hindert, sondern sie trägt im Gegenteil zu wirtschaftlicher Effizienz und Produktivität bei.

Der zweite Abschnitt behandelt die These: *Märkte und Unternehmen sind Zonen lokaler moralischer Verantwortung*. Für eine Unternehmensethik folgt aus dieser These, dass die Unternehmensstrategien, die Beziehungen des Unternehmens zu Mitarbeitern, Partnern, Kunden und Konkurrenten Gegenstand berechtigter moralischer Forderungen sind, die sich unter den Stichworten *Nachhaltigkeit*, *Loyalität*, *Ehrlichkeit* und *Fairness* zusammenfassen lassen. Hinzu kommen Forderungen nach *Rücksicht* auf die Interessen unbeteiligter Dritter, die sich auf die Vermeidung negativer Externalitäten richten.

Nach der dritten These, *Marktwirtschaft braucht keine globale Verantwortung*, die im abschließenden Abschnitt erörtert wird, ist die moralische Verantwortung von Unternehmen – zumindest zu einem beträchtlichen Teil –

entlastet von weitergehenden Forderungen nach einer globalen Verantwortung, die sich mit dem Stichwort *Solidarität* kennzeichnen lassen. Eine solche Verantwortung haben Bürger als Mitglieder der Zivilgesellschaft, aber nicht Unternehmen als kollektive Akteure auf dem Markt, auf dem sie ihre Ressourcen, ihr Wissen und ihre Ziele auf einen Erfolg im Marktwettbewerb konzentrieren dürfen und sollen. Das Konzept des »Corporate Citizenship«, insoweit es Unternehmen auch im Hinblick auf ihre moralischen Pflichten und Aufgaben Individuen und Bürgern gleichstellen will, ist insofern abzulehnen.

1. Marktwirtschaft braucht moralische Verantwortung

Es gehört zum Gründungsmythos der Ökonomik, dass auf dem Markt moralische Normen und Motive überflüssig oder sogar schädlich seien, weil eine »unsichtbare Hand« dafür Sorge, dass aus eigeninteressiertem Handeln ein Ergebnis im allgemeinen Interesse zustande kommt. Adam Smith wird aufgrund seines berühmten Zitats seit Menschengedenken zu Unrecht mit dieser Position identifiziert. Es stimmt natürlich, dass wir nicht auf das Wohlwollen des Bäckers angewiesen sind, damit er uns sein Brot verkauft. Wir sind aber als Kunden auf sein Wohlwollen angewiesen, damit er nicht aus schlechter Laune im Morgengrauen in den Teig spuckt (oder Schlimmeres), seine Konkurrenten sind auf sein Wohlwollen angewiesen, damit er nicht behauptet, dass *sie* in den Teig spucken (oder Schlimmeres), und seine Lehrlinge sind schließlich auf sein Wohlwollen angewiesen, damit er ihnen das Know-how des Bäckerhandwerks beibringt und sie nicht nur als billige Handlanger ausbeutet. Ein solches Wohlwollen zu praktizieren, ist aber unter anderem Gegenstand der Forderungen moralischer Normen und folgt nicht ohne Weiteres aus den auf Märkten bestehenden Anreizen und Ordnungen.

Märkte sind eben in Wirklichkeit keine »moralfreien Zonen«. Märkte erzeugen einen Bedarf an Moral, und Moral wird auf Märkten auch praktiziert – und zwar »Moral« in der üblichen Bedeutung dieses Begriffs, demzufolge von den Adressaten moralischer Forderungen verlangt wird, in bestimmten Situationen *nicht* im Eigeninteresse zu handeln und den Versuchungen zu einem opportunistischen Handeln zu widerstehen. Der Bedarf an Moral wird dabei keineswegs nur von außen an den Markt herangetra-

gen. Wie bereits die eben angeführten einfachen Beispiele zeigen, entwickelt er sich vielmehr zu einem großen Teil aus den ökonomischen Transaktionen und Beziehungen selber. Die Marktakteure melden diesen Bedarf im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Tätigkeiten an, und zwar aufgrund von durchaus eigeninteressierten Motiven: Der Kunde will ein einwandfreies Brot, der Konkurrent nicht unter übler Nachrede leiden und der Lehrling eine gute Ausbildung. Es ist durchaus kein Widerspruch, dass Moral in dieser Weise in Eigeninteressen fundiert sein kann, eine solche Verbindung zwischen Eigeninteressen und Moral ist vielmehr gerade auch für die Kernbereiche unserer Moral kennzeichnend: So sind etwa unsere »egoistischen« Interessen, nicht getötet, bestohlen oder belogen zu werden, wesentliche Grundlagen für die moralischen Normen, die das Töten, Stehlen und Lügen verbieten.¹

Was qualifiziert aber Forderungen an andere Menschen letztlich als »moralisch«? Schließlich könnte sich der Kunde im Eigeninteresse auch wünschen, das Brot als Geschenk zu erhalten, der Bäcker die Geschäftsaufgabe seines Konkurrenten oder der Lehrling eine Ausbildung ohne Gegenleistung. Eine verbreitete Antwort der Ethik lautet: Forderungen, die wir anderen Menschen gegenüber vertreten sowie Forderungen, die sie an uns richten, sind dann als »moralisch« zu qualifizieren und insofern gerechtfertigt, wenn ihre Befolgung im *allgemeinen Interesse der Gesamtheit der Betroffenen* ist beziehungsweise zur *Erhöhung des Allgemeinwohls* beiträgt. So sind etwa Normen, die von Produzenten verlangen, ihre Kunden nicht zu hintergehen, von Wettbewerbern, unfaire Methoden zu unterlassen, oder von Ausbildern, eine fachgerechte Ausbildung zu vermitteln, im Interesse der weit überwiegenden Mehrheit der Mitglieder einer Marktgesellschaft und tragen deshalb zur Maximierung des allgemeinen Wohls bei. Sie sind dementsprechend »moralisch« gerechtfertigt. Im Folgenden soll deutlich werden, dass man auch mit einem solchen einfachen und hier bewusst vage gehaltenen – utilitaristischen – Kriterium für »Moral« bereits einige substantielle Aussagen über den Inhalt und die Reichweite einer Wirtschafts- und Unternehmensethik und die in diesem Zusammenhang grundsätzlich relevanten Überlegungen machen kann – die im übrigen bei der Verwendung anderer, etwa vertragstheoretischer oder deontologischer Kriterien für Moral nicht wesentlich anders ausfallen würden.

¹ Birnbacher, *Analytische Einführung in die Ethik*, Hoerster, *Ethik und Interesse*, Mackie, *Ethik*.

Eine in diesem Sinne gerechtfertigte endogene Nachfrage nach Moral entsteht auf dem Markt zunächst in zwei Bereichen: zum einen bei der *marktlichen Transaktion als solcher*, bei vertraglichen Austauschhandlungen, die dem Transfer von Gütern oder Leistungen dienen. Bei solchen Transaktionen profitieren die Beteiligten angesichts von Informationsasymmetrien, Unvorhersehbarkeiten und Unsicherheiten während der Vertragsabwicklung sowie der unvermeidbaren Lückenhaftigkeit von Verträgen erheblich davon, wenn ihre Partner wahrhaftig, zuverlässig, redlich und wohl gesonnen sind und nicht jede Gelegenheit ausnutzen, um zusätzliche Gewinne oder Vorteile auf Kosten anderer zu erlangen. Es ist mittlerweile fast ein Allgemeinplatz, dass wechselseitiges Vertrauen in die persönliche und moralische Integrität des Partners bei der Durchführung von wirtschaftlichen Transaktionen wenn auch möglicherweise nicht unverzichtbar ist, so doch in nahezu jedem Fall Kosten und Risiken vermindert und damit nicht nur den beteiligten Personen individuell nützt, sondern die wirtschaftliche Effizienz des Marktes insgesamt erhöht.² Solche »Kaufmannstugenden« verlangen im Einzelfall zwar den Verzicht auf opportunistische Handlungsweisen, auf lange Sicht zahlen sie sich jedoch für alle Beteiligten in der baren Münze reibungslos funktionierender ökonomischer Beziehungen aus – was ihre moralische Qualität keineswegs diskreditiert, sondern nach dem oben formulierten Kriterium im Gegenteil für diese Qualität wesentlich ist.

Eine substantielle Nachfrage nach Moral entsteht ebenfalls in dem zweiten großen Bereich wirtschaftlicher Aktivität in einer Marktgesellschaft: *innerhalb des Unternehmens*. In einem Unternehmen werden keine Güter und Leistungen in einer Kette von Einzelverträgen ausgetauscht, vielmehr *kooperieren* die Mitglieder eines Unternehmens kontinuierlich miteinander, um gemeinsam ein bestimmtes Ergebnis zu produzieren. Unternehmen sind Verkörperungen *kollektiven Handelns*. Als solche haben sie ein wesentliches Interesse an Personen, die sich im Kontext eines kollektiven Handelns nicht als Drückeberger und Trittbrettfahrer betätigen, sondern ihren angemessenen Anteil an den Lasten der gemeinsamen Anstrengung übernehmen. Und auch hier hat die Nachfrage nach einem moralisch motivierten Handeln wesentlich mit einer kaum überwindbaren Informationsasymmetrie zu tun: Ob sich jemand als Teilnehmer an einem kollektiven Handlungszusammenhang rückhaltlos einsetzt, ob er versucht, seine

2 Fukuyama, *Konfuzius und Marktwirtschaft*; Putnam, *Gesellschaft und Gemeinsinn*.

Fähigkeiten auszuschöpfen und seine optimale Leistungskraft zu entfalten, ob er sein Wissen und sein Know-how restlos für die gemeinsame Sache einbringt und ob er Aufgaben nicht bei günstigen Gelegenheiten auf andere abwälzt, lässt sich kaum vollständig kontrollieren – von den Kosten einer solchen Kontrolle ganz abgesehen. Man muss sich aus diesen Gründen Personen als Partner und Mitarbeiter in einem Unternehmen wünschen, die *intrinsisch* motiviert sind,³ den Anreizen zu einem opportunistischen Handeln zu widerstehen und ihre Pflichten gegenüber einer Organisation und Gemeinschaft auch dann zu erfüllen, wenn sich Gelegenheiten bieten, unerkannt und gefahrlos auf Kosten anderer zu profitieren. Die Forderungen nach einer solchen Einstellung und solchen Handlungsweisen und die entsprechenden Normen kollektiver Kooperation erfüllen ebenso das Kriterium der Allgemeinwohlmaximierung und damit der moralischen Rechtfertigung wie die Forderung nach »Kaufmannstugenden«: Ihre generelle Einhaltung kommt sowohl den Interessen der unmittelbar Beteiligten zugute, indem sie den verteilbaren Ertrag kollektiven Handelns erhöht und seine Bereitstellungskosten senkt, sie kommt aber auch einer Volkswirtschaft insgesamt zugute, indem sie die Konkurrenzfähigkeit ihrer Unternehmen verbessert, die Qualität ihrer Produkte steigert und ein größeres Wirtschaftswachstum ermöglicht.

Es ist eine Illusion, dass man mit Hilfe von äußeren Anreizen, mit Sanktionen, Gratifikationen, Kontrollen, Hierarchien und rechtlichen Regeln moralische Normen für das Handeln in wirtschaftlichen Bereichen gleichwertig ersetzen und für persönliche Integrität, Vertrauenswürdigkeit und eine intrinsische moralische Motivation vollständige und gleichwertige Substitute schaffen könnte.⁴ Zumindest wären solche Substitute um ein vieles kostspieliger als die Investitionen in eine wirksame Moral. Darüber hinaus stellen die hier zur Debatte stehenden moralischen Normen sowohl im Bereich individueller wirtschaftlicher Transaktionen als auch im Kontext des kollektiven Handelns im Unternehmen keine die Marktmechanismen störenden oder beeinträchtigenden »Fremdkörper« dar. Im Gegenteil fördern sie diese Mechanismen und ihre Effizienz im – wirtschaftlichen – Interesse aller Beteiligten. Dass sie, um das zu erreichen, im Einzelfall von ihren Adressaten Opfer und ein Handeln entgegen den Eigeninteressen

3 Frey, *Market and Motivation*.

4 Deshalb kann man eine an Personen adressierte Moral auch nur in begrenztem Maß in eine Rahmenordnung und ihre Anreize »verlagern« (Homann/Blome-Drees, *Wirtschafts- und Unternehmensethik*).

verlangen, kennzeichnet sie – unter anderem – als genuin moralische Normen.

Der Markt geht auch in diesem Fall nach dem kostengünstigsten Produkt: Wenn Moral billiger und besser ist als materielle Anreize, Recht und Bürokratie, dann wird auf dem Markt eine Nachfrage nach Moral entstehen – und wenn der Markt gut funktioniert und Moral einen angemessenen »Preis« erzielen kann, dann kann man hoffen, dass der Markt auch ein entsprechendes Angebot bereit stellen wird und ein »Markt der Tugend« entsteht.⁵

2. Märkte und Unternehmen sind Zonen lokaler moralischer Verantwortung

Ich habe bisher exemplarisch einige moralische Forderungen skizziert, die sich in einer Marktwirtschaft legitimerweise an individuelle Akteure außerhalb und innerhalb von Unternehmen richten. Welche Forderungen sind aber nun speziell gegenüber einem Unternehmen selbst moralisch gerechtfertigt und geboten und damit Inhalt einer legitimen »Unternehmensethik«? Forderungen, die sich an Unternehmen als kollektive Akteure richten, transformieren sich dabei zu Forderungen an Individuen, die für Unternehmen verantwortlich sind: Unternehmer, Eigentümer, Manager, Aktienbesitzer – aber auch Gesetzgeber, die Optionen unternehmerischen Handelns durch rechtliche Regeln eingrenzen.

Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie

Der erste Bereich, der als Gegenstand der Normen einer Unternehmensethik in Frage kommt, ist der Kernbereich unternehmerischer Tätigkeit selber: die Strategie bei der Führung eines Unternehmens, die unternehmerischen Entscheidungen über Investitionen, Organisationsstruktur, Personal, Produktpaletten, Rationalisierung, Auslagerungen usw. Es wird häufig verkannt, dass es sich um einen Bereich handelt, der tatsächlich offen für *moralische* Regelungen ist. Gerade hier scheinen doch unausweichliche

»Marktgesetze« und objektive betriebswirtschaftliche Restriktionen den Verantwortlichen die unternehmerischen Entscheidungen zu diktieren und keinen Raum zu lassen für gut gemeintes – moralisches – »wishful thinking«.

Doch es ist keineswegs so, dass für unternehmerische Strategien keine Optionen offenstehen, die auch moralisches Gewicht haben, weil sie allgemeine Interessen tangieren. Das hat die ansonsten in vieler Hinsicht fragwürdige Diskussion um den »Heuschreckenkapitalismus« immerhin deutlich gemacht: Man kann ein Unternehmen mit dem primären Ziel führen, kurzfristig hohe Gewinne für die Privatschatulle der Eigentümer zu erwirtschaften, man kann ein Unternehmen aber auch mit der Absicht führen, die Existenz des Unternehmens selbst und seine Marktposition nachhaltig zu sichern und auf eine solide Grundlage zu stellen – und diese beiden Ziele sind häufig nicht vereinbar: Die nachhaltige Sicherung eines Unternehmens verlangt kontinuierliche Investitionen und damit Abstriche an kurzfristig verfügbarem privaten Einkommen; die Maximierung von Transfers an die Eigentümer für ihren Privatkonsum kann ein Unternehmen dagegen in den Ruin treiben.

Die Erkenntnis, dass es bei dem Prinzip eines nachhaltigen und am langfristigen Unternehmenserfolg orientierten unternehmerischen Handelns um ein genuin ethisches Prinzip geht, weil es persönlichen Egoismus »temperiert«, wurde bereits von Max Weber klar formuliert: zumindest gilt das seiner Meinung nach für die Frühphase des Kapitalismus. Für Weber ist es geradezu ein Schlüssel für ein adäquates Verständnis des modernen Kapitalismus, zu erkennen, dass der entscheidende Antrieb des Unternehmers nicht privates Gewinnstreben und »Erwerbsgier« sein darf, sondern die »Rentabilität« des Betriebs.⁶ Und die Sicherung von Betriebsrentabilität verlangt eben, Konsum zugunsten von Investition zurückzustellen – bis hin zur persönlichen Askese. Aus diesem Grund haben in den Augen Webers die Prinzipien der Protestantischen *Ethik* – also genuin *moralische* Prinzipien – diese enorme Bedeutung bei der Durchsetzung eines modernen, von einer dominanten Kosumorientierung abgelösten unternehmerischen Handelns.

Weber hat dann selber die Ansicht vertreten, dass ein voll entwickelter Kapitalismus der »Stütze« der Moral nicht mehr bedarf und das »stahlharte Gehäuse« der Marktgesetze ein vollwertiges Äquivalent für eine Ethik

⁵ Baurmann, *Der Markt der Tugend*.

⁶ Weber, *Vorbemerkung zu: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I*.

unternehmerischen Handelns sei. Dieses Bild täuscht aber über die tatsächlich weiterhin bestehenden Handlungsoptionen für den Eigentümer eines Unternehmens hinweg. Zwar trifft es zu, wie Weber betont, dass ein rein an der privaten Vorteilsmaximierung orientiertes unternehmerisches Handeln den Prinzipien des Marktes entgegenläuft, weil es zum wirtschaftlichen Untergang oder mindestens zu einer suboptimalen Entwicklung des Unternehmens führt – aber das bedeutet nicht zwangsläufig, dass ein solches Handeln vom Standpunkt der Eigeninteressen eines Unternehmens-eigners aus irrational sein und seine *privaten* Gewinnaussichten schmälern muss.

Nun wäre es zwar in der Tat überzogen, wenn man auch heute noch eine Calvinistische Ethik der innerweltlichen Askese als Ethik des unternehmerischen Handelns für unverzichtbar hielte. Dennoch sollte es klar sein, dass zwischen einer Strategie *zum betriebswirtschaftlichen Nutzen eines Unternehmens* und einer Strategie, die ausschließlich den *persönlichen Nutzen des Eigentümers* eines Unternehmens zum Ziel hat, große Unterschiede bestehen können. Gewinnmaximierung im Dienste eines Unternehmens und unternehmerischer Investitionen ist nicht identisch mit Gewinnmaximierung im Dienste privater Vermögen und privaten Konsums. Eine Orientierung an der Erzielung von Profit für genuin unternehmerische Ziele hat unter diesem Aspekt durchaus moralische Qualitäten – nicht nur, weil eine solche Orientierung insgesamt der Funktion eines Unternehmens in einer Marktwirtschaft entspricht und insofern allgemeinen Interessen dient,⁷ sondern auch, weil es ein Handeln verlangt, das einem reinen Opportunismus zugunsten individueller Nutzenmaximierung entgegengesetzt sein kann. Es geht dabei nicht nur darum, dem Unternehmer »ein gutes Gewissen« zu verschaffen, wenn er Profite zugunsten seines Unternehmens erwirtschaftet. Es geht vor allem darum zu erkennen, dass ein unternehmerisches Handeln Anreize zur Mehrung privaten Reichtums ausgesetzt sein kann, die Existenz und Weiterbestand eines Unternehmens gefährden. Die Interessen des Eigentümers sind eben nicht automatisch die »Interessen des Unternehmens«.

7 Friedman, »The Social Responsibility of Business«.

Loyalität gegenüber Mitarbeitern und Partnern

Der zweite Bereich, in dem legitime Forderungen einer Unternehmensethik lokalisiert werden können, lässt sich unter dem Stichwort »Loyalität« subsumieren. In diesem Bereich geht es um die Beziehungen zu den Mitarbeitern im Unternehmen sowie zu externen Geschäftspartnern. Die Grundlage für Loyalität im Umgang mit Mitarbeitern und Partnern sind Beziehungen, die über den vertraglich fixierten Rahmen hinausgehen und freiwillig akzeptierte Pflichten und persönliche Bindungen umfassen. Loyalität bedeutet, dass auch ungeschriebene Regeln eingehalten, zusätzliche Rücksichten genommen und nicht einklagbare Leistungen erbracht werden, die als informelle Ansprüche aus Leistungsmotivation, persönlichem Einsatz und Initiative sowie Treue gegenüber dem Unternehmen anerkannt werden – auch und gerade in Situationen, in denen, etwa angesichts finanzieller Engpässe, ein anderes Handeln dem Unternehmen kurzfristige materielle Vorteile bringen würde.

Loyalität gegenüber Mitarbeitern kann sich in unterschiedlichen Dimensionen ausdrücken:⁸ distributive Gerechtigkeit und Unparteilichkeit bei der Verteilung von Gütern und Lasten, Partizipation und Mitsprache bei Beratungen und Entscheidungen, respektvolles und verständliches Kommunikationsverhalten, individualisierte Förderung und Fürsorge, freiwillige Zusatzleistungen, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Loyalität gegenüber den Mitarbeitern ist ihrerseits die Grundlage für Vertrauen und Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen und damit nicht zuletzt auch ein wesentlicher Faktor zur Förderung der Zusammenarbeit im Unternehmen. Ein Unternehmen, in dem aufgrund der loyalen Beziehungen zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern wechselseitiges Vertrauen herrscht, funktioniert als kollektiver Handlungszusammenhang besser als ein Unternehmen, dessen interne Beziehungen durch gegenseitiges Misstrauen und Zweifel geprägt werden. Wenn ein Unternehmen seinen Mitarbeitern Wertschätzung und Achtung entgegenbringt, erhöht das seine Attraktivität als Arbeitgeber, fördert die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und ihr Verantwortungsgefühl für die Unternehmensbelange – beide Seiten können in diesem Austausch langfristig gewinnen und produzieren dabei noch einen positiven Spill-over für die Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft insgesamt.

8 Osterloh/Weibel, *Investition Vertrauen*.

Auch hier gilt deshalb, dass Loyalität zu den Mitarbeitern keine »markt-« oder »wirtschaftsfremden Elemente« in ein Unternehmen und eine Marktwirtschaft einbürgert, die ihre ökonomische Leistungsfähigkeit mindern, sondern im Gegenteil die wirtschaftliche Leistungskraft und Effizienz von beiden fördern. Darüber hinaus verkörpern Loyalität und Vertrauen innerhalb von Unternehmen ein Soziales Kapital, das in die umgebende Gesellschaft ausstrahlt und zu dem Zusammenhalt und der Integration der gesamten sozialen Gemeinschaft beiträgt.⁹

Ähnliches gilt im Verhältnis zu den externen Geschäftspartnern eines Unternehmens, die von einer loyalen Behandlung zunächst einmal selber offenkundige individuelle Vorteile haben. Aber auch in diesem Bereich sind die Prinzipien loyalen Verhaltens sowohl im allgemeinen Interesse an einem möglichst friktionsfreien Funktionieren der Marktwirtschaft insgesamt als auch auf längere Sicht in der Regel im gemeinsamen Interesse der beteiligten Partner. Natürlich kann die opportunistische Ausnutzung wirtschaftlicher, technischer oder logistischer Probleme eines Partners kurzfristig einen erheblichen Zusatzgewinn etwa aus formell berechtigten Vertragsstrafen oder einer erzwungenen Neuverhandlung von Vertragskonditionen ermöglichen. Einseitige Abhängigkeitsverhältnisse können instrumentalisiert werden, um den abhängigen Partner unter Druck zu setzen und Zugeständnisse und Wohlverhalten zu erpressen.¹⁰

Mittel- und langfristig spricht jedoch viel dafür, dass Loyalität und Treue gegenüber einem Partner, dass eine verlässliche Orientierung an dem kooperativen »Geist von Verträgen« und eine Bewältigung von Schwierigkeiten bei der Vertragsabwicklung nach »Treu und Glauben« die erfolgversprechendere Strategie ist und erheblich zu einer Senkung von Transaktionskosten beitragen kann: Wenn man dauerhafte und eingespielte Vertragsbeziehungen pflegt, muss man nicht regelmäßig in die Suche nach neuen und geeigneten Partnern investieren, wenn man Verträge auf der Grundlage gegenseitigen Vertrauens abschließt und umsetzt, nehmen die Notwendigkeiten und Anreize für Neu- und Nachverhandlungen ab, wenn Informationen offen und vertrauensvoll ausgetauscht werden, muss weniger kontrolliert und nachgeprüft werden, und wenn man keine opportunistischen Strategien befürchten muss, werden die Risiken bei unternehmensspezifischen Investitionen kalkulierbarer und hinnehmbarer.¹¹ Loyalität,

Fairness und Integrität sind nicht zuletzt auch deshalb Mittel zum wirtschaftlichen Erfolg, weil sie entscheidend für die Reputation individueller und kollektiver wirtschaftlicher Akteure sind und die Zugangsmöglichkeiten zu ökonomisch lukrativen Partnerschaften eröffnen.

Nach alledem scheint das Prinzip der Loyalität gegenüber Mitarbeitern und Partnern den »Moraltest« für die Aufnahme in eine legitime Unternehmensethik ohne weiteres zu bestehen: Seine Befolgung ist im individuellen Interesse der Mitarbeiter und Partner eines Unternehmens, sie dient in der Regel den langfristigen Interessen des Unternehmens selbst, sie schafft einen Wettbewerbsvorteil für die Volkswirtschaft und schließlich haben Loyalität und Vertrauen in Unternehmen positive Auswirkungen für Loyalität und Vertrauen in einer Gesellschaft insgesamt.

Ehrlichkeit gegenüber Kunden

In der Beziehung zwischen dem individuellen Abnehmer eines Unternehmensprodukts und dem Unternehmen spielt erneut die Informationsasymmetrie eine wichtige Rolle. Der Privatkunde kann die Qualität eines Produkts beziehungsweise die Qualität des Unternehmens, das ein Produkt herstellt, nur schwer und häufig erst im Nachhinein feststellen. Die Informationskosten, die für ihn anfallen, wenn er sich bei seiner Kaufentscheidung im Vorfeld absichern wollte, können erheblich sein und werden nicht selten prohibitiv ausfallen. Eine »natürliche« Forderung, die sich angesichts dieser Situation aus der Sicht des Kunden ergibt, ist die Forderung nach *Ehrlichkeit*, nach Offenlegung der für ihn relevanten Eigenschaften eines Produkts und Transparenz im Hinblick auf die für ihn relevanten Eigenschaften des Unternehmens selbst.

Die Forderung nach Ehrlichkeit eines Unternehmens entspricht offenkundig starken und nachvollziehbaren Interessen auf Seiten der Kunden. Ihre Einhaltung verspricht insofern bereits einen beträchtlichen Nutzen für zumindest einen Teil der Betroffenen. Wie sieht es aber aus der Sicht der Unternehmen aus? Verlangt die Forderung nach konsequenter Offenlegung der für den Kunden relevanten Informationen von den Unternehmen einseitige Opfer und ist aus diesem Grund in ihrer moralisch relevanten »Gesamtbilanz« möglicherweise fragwürdig? Schließlich geht es nach dem hier verwendeten Kriterium bei der moralischen Rechtfertigung einer Forderung nicht um ihren moralischen Wert »an sich«, sondern um

⁹ Baurmann, »Markt und soziales Kapital«.

¹⁰ Williamson, *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus*.

¹¹ Osterloh/Weibel, *Investition Vertrauen*.

die nüchterne Frage, ob ihre allseitige Befolgung zu einer Erhöhung des Allgemeinwohls und einer Verbesserung der allgemeinen Nutzenbilanz beiträgt oder nicht.

Die Antwort ist auch in diesem Fall zweigeteilt. Sie bezieht sich zum einen auf die Auswirkungen für die einzelnen Unternehmen und zum anderen auf die Konsequenzen für eine Volkswirtschaft insgesamt. Für das einzelne Unternehmen kann Ehrlichkeit gegenüber den Kunden in der Tat zunächst zusätzliche Kosten und Risiken verursachen: Eine Offenlegung der tatsächlichen Produktqualität kann die Gewinne kosten, die mit der Vortäuschung einer höheren Qualität vielleicht zu erzielen gewesen wären; sie birgt das Risiko, das Kunden zu einem Konkurrenten abwandern, der tatsächlich oder scheinbar ein attraktiveres Produkt anbieten kann. Ehrlichkeit vermag aber auf längere Sicht für ein Unternehmen auch ein wirksames Pfand im Wettbewerb um Reputation und Kundenbindung darstellen und auf diese Weise die mit ihr kurzfristig verbundenen Kosten und Risiken aufwiegen. Als Teil einer auf Glaubwürdigkeit und Vertrauen zielenden Unternehmensstrategie kann Ehrlichkeit durchaus »anreizkompatibel« sein und sich auch für das einzelne Unternehmen in der Bilanz auszahlen.¹²

Für eine Volkswirtschaft würde eine generelle Befolgung des Prinzips der Ehrlichkeit gegenüber Kunden insgesamt keine Produktivitätseinbußen nach sich ziehen. Im Gegenteil: Eine allgemeine und glaubwürdige Offenlegung der für die Beurteilung von Gütern, Leistungen und Unternehmen relevanten Informationen würde unproduktive Investitionen in Manipulations- und Täuschungsstrategien sowie in entsprechende Gegenmaßnahmen verhindern und die Gefahr verringern, dass die Selektionsmechanismen des Marktes trotz objektiv schlechter Produktqualität und mangelnder

12 In diesem Zusammenhang spielt der Unterschied zwischen einer »authentischen« und einer »strategischen Moralkonformität« eine signifikante Rolle: Ein Unternehmen kann ehrlich zu seinen Kunden sein und dafür belohnt werden; es kann aber auch sein, dass ein Unternehmen ehrlich zu seinen Kunden ist, *weil* es dafür belohnt wird. Im zweiten Fall ist das moralische Handeln ein bloßes Mittel zum Zweck; im ersten Fall wird es unabhängig von seiner Zweckmäßigkeit praktiziert. Es ist nun eine Ironie mit einem gewissen paradoxalen Anstrich, dass die Nützlichkeit der Moral in der Regel dann am größten ist, wenn sie gerade *nicht* im Hinblick auf ihre Nützlichkeit praktiziert wird, und dass ein rein instrumentell motiviertes moralisches Verhalten häufig dann nicht mehr belohnt wird, wenn sein instrumenteller Charakter durchschaut worden ist. Ein Unternehmen, das die Prinzipien einer Unternehmensethik nur aus strategischen Gründen befolgt, läuft daher in Gefahr, seine Reputation möglicherweise ganz zu verspielen.

Konkurrenzfähigkeit aufgrund fehlender Transparenz nicht greifen können. Der Markt profitiert insgesamt von der Verfügbarkeit von wirtschaftlich relevanten Informationen – moralische Prinzipien, die Lüge und Vortäuschung falscher Tatsachen verurteilen und Ehrlichkeit fordern, sind also auch in diesem Fall keine für eine Marktwirtschaft gefährlichen »Trojaner«, sondern in Wirklichkeit zusätzliche »Schmiermittel« für die Funktionsfähigkeit und wirtschaftliche Effizienz des Wettbewerbs.

Insofern ist es plausibel, dass Ehrlichkeit gegenüber Kunden als Element einer Unternehmensethik im allgemeinen Interesse der Mitglieder einer Marktgesellschaft ist und insoweit den moralischen »Test« besteht – allerdings wird nicht für *alle* Akteure gelten, dass Ehrlichkeit ihren Interessen förderlich ist: Eine Offenlegung aller relevanten Informationen kann dazu führen, dass einige Unternehmen erhebliche Verluste hinnehmen müssen und ihre Marktpositionen verschlechtert werden. Im »allgemeinen Interesse« gemäß dem hier verwendeten Kriterium heißt eben nicht: im Interesse von *jedem*.

Fairness gegenüber Konkurrenten

Adam Smith hat bereits mit Nachdruck darauf hingewiesen, dass wirtschaftliche Konkurrenz auf dem Markt kein Kampf und kein Krieg ist, sondern ein *Wettbewerb nach Regeln* – vergleichbar dem sportlichen Wettkampf. *Fairness* im Wettbewerb bedeutet die Einhaltung der Regeln, die den Wettbewerb von Kampf und Krieg unterscheiden. Bei den meisten Arten von Wettbewerben handelt es sich dabei sowohl um geschriebene als auch ungeschriebene Regeln. Die wesentlichen Rahmenbedingungen des marktlichen Wettbewerbs sind in den meisten Fällen durch eine Rechtsordnung gegeben: Es ist demnach bereits rechtlich verboten, den Wettbewerber zu töten, zu bestehlen, zu betrügen durch üble Nachrede zu schädigen aber auch ihn zu bestechen oder mit ihm wettbewerbsunterlaufende Absprachen zu treffen.

Fairness im Wettbewerb verlangt aber mehr als die Einhaltung formaler Regeln. Die Regeln für ein faires Verhalten gegenüber Wettbewerbern umfassen – sowohl im Sport als auch auf dem Markt – ebenfalls informelle Normen, die teilweise gar nicht oder nur schwer zu verrechtlichen sind. Dazu gehört etwa der Respekt gegenüber dem Konkurrenten und die Achtung seiner persönlichen Integrität – also etwa die Forderung, ihn nicht

persönlich herabzusetzen, ihn nicht verächtlich zu machen und die durch Rivalität bedingte emotionale Distanz nicht in Feindschaft und Hass ausarten zu lassen. Es gehört ebenfalls dazu, dass man nicht versucht, im Wettbewerb durch Täuschung, Manipulation oder andere unlautere Maßnahmen – also etwa durch »Doping« oder »Rent-seeking« – erfolgreich zu sein, sondern nur durch tatsächliche Erfüllung der Leistungskriterien, die für den jeweiligen Wettbewerb einschlägig sind. Ein Fairplay verlangt schließlich darüber hinaus, momentane Schwächen oder Schwierigkeiten von Konkurrenten nicht rücksichtslos auszunutzen, sondern ihnen eine Chance zu geben, im Vollbesitz ihrer Kräfte »auf das Feld« zurückzukehren.

Ist aber jetzt mit der Idee, den Gedanken der Fairness und des Fairplay vom Sport auf den Markt zu übertragen, nicht endgültig der Punkt erreicht, an dem sich durch moralische Normen in anderen Bereichen inspirierte gut gemeinte Absichten an den Realitäten des Marktes und den dort notwendigen Funktionsmechanismen stoßen und am Ende mehr Schaden als Nutzen anrichten würden? Zwar ist die Annahme nicht abwegig, dass es den Interessen der meisten Unternehmen nicht zuwiderläuft, wenn sie wechselseitig die Regeln eines fairen Wettbewerbs und des Fairplay einhalten. Aber trifft das auch für die Marktinteressenten insgesamt zu? Würde »zu viel« Fairplay nicht gerade dem Sinn des Marktwettbewerbs zuwiderlaufen und ist ein Wettbewerb mit »harten Bandagen« und wenig Rücksichtnahme auf den Rivalen letzten Endes nicht eher im allgemeinen Interesse als ein laues Konkurrenzverhalten, bei dem man dem Wettbewerber nicht »weh« tun möchte? Als Konsumenten und Nutznießer des marktwirtschaftlichen Systems wollen wir ja schließlich auch nicht, das aus konkurrierenden Produzenten Partner und gute Freunde werden, die den Markt »kooperativ« unter sich aufteilen und den Konkurrenzmechanismus außer Kraft setzen. Die aus der Unternehmenssicht mögliche Anreizkompatibilität von Fairness und Fairplay scheint hier also eher ein potentiell Gegenargument zu sein.

Um die Berechtigung einer solchen Skepsis zu beurteilen, muss man sich klarmachen, wie die wesentlichen Inhalte der Regeln von Fairness und Fairplay zustande kommen. Diese Inhalte werden bestimmt von der Art und dem Ziel des jeweiligen Wettbewerbs: Fairplay beim Boxen bedeutet daher etwas anderes als Fairplay beim Fußball oder beim Schach. Warum ist es unfair, beim Fußball einen Gegner in das Gesicht zu schlagen, während das beim Boxen offenbar nicht als unfair empfunden wird? Der

Grund ist offensichtlich. Die Regeln des Fairplay sollen sicherstellen, dass tatsächlich derjenige im Wettbewerb erfolgreich ist, der nach den Kriterien des jeweiligen Wettbewerbs die beste Leistung erbringt. Im Fußball soll derjenige gewinnen, der die beste Technik und Taktik im Umgang mit dem Ball hat, und nicht derjenige, der am besten zuschlagen kann – während beim Boxen das genau das Ziel und Erfolgskriterium des Wettbewerbs ist. Die Regeln der Fairness und des Fairplay sind also tatsächlich nicht Einschränkungen und Restriktionen für einen wirksamen und effektiven Wettbewerb. Sie sollen im Gegenteil das eigentliche Ziel eines Wettbewerbs fördern und dazu beitragen, dass am Ende »der Beste« auch tatsächlich gewinnt. Das gilt selbst noch für jene »Gentleman«-Regeln, nach denen man etwa bei Radrennen nicht davon fährt, wenn der Rivale stürzt – denn ein unglücklicher Sturz sagt nichts über die wirkliche Leistungsfähigkeit als Rennfahrer aus.

Wenn man den Gedanken des Fairplay unter diesem Gesichtspunkt auf den marktlichen Wettbewerb anwendet, dann ist ein Konflikt zwischen Fairness und ökonomischer Effizienz bereits aus Prinzip ausgeschlossen. Die Ziele, die wir mit der Einrichtung eines Marktes und seiner Wettbewerbsmechanismen verfolgen, sind eine effiziente Ressourcenallokation, kontinuierliche Anreize für Innovationen und ein quantitativ breites Angebot an qualitativ möglichst guten und möglichst preiswerten Produkten. Das bedeutet, dass nicht jedes Verhalten von Wettbewerbern, das faktisch zu einem Erfolg auf dem Markt führt oder führen könnte, diese Ziele verwirklichen hilft. Drohung, Betrug, Täuschung, Bestechung oder Manipulation mögen Mittel sein, mit denen man Marktrivalen übertrumpfen oder ruinieren kann – sie sind aber keine Mittel, die effiziente Ressourcenallokation, Innovationen oder Produktqualität fördern. Das gilt auch für weniger drastische Verhaltensweisen, die nach den Normen eines informellen Markt-Fairplay unterlassen werden sollen. Konkurrenten aus dem Markt zu verdrängen, indem man rufschädigende Gerüchte über sie verbreitet, sie mit nicht kostendeckenden Preisen ruiniert, momentane Notlagen und Unglücksfälle ausnutzt, Kartelle gegen sie bildet oder politische Macht gegen sie mobilisiert, dient nicht den Zielen des Marktes, sondern schadet ihnen – ebenso, wie es diesen Zielen schadet, wenn wirtschaftliche Rivalität von Aggressionen oder Hassgefühlen begleitet wird, anstatt sich an einer rationalen Kalkulation ökonomischer Erfolgchancen zu orientieren.

Sind demnach Fairness und Fairplay im Wettbewerb vor allem Mittel zur Förderung der Ziele des jeweiligen Wettbewerbssystems und der Er-

höhung der Wahrscheinlichkeit, dass der nach den Kriterien des Wettbewerbs Beste auch tatsächlich gewinnt, dann widersprechen sich Fairplay und Wettbewerb nicht, sondern ergänzen sich. Fairer Wettbewerb heißt, dass genau die Kriterien für den Erfolg im Wettbewerb ausschlaggebend sind, die als Leistungs- und Qualitätskriterien gewollt sind – insofern sind auch die formellen und informellen Regeln für einen fairen Marktwettbewerb im allgemeinen Interesse und moralisch gerechtfertigt und über ihre mögliche Anreizkompatibilität mit den Interessen der Unternehmen brauchen sich andere Marktinteressenten keine Sorgen zu machen.

Rücksicht auf negative Externalitäten

Unternehmen können jenseits ihrer Beziehungen zu Mitarbeitern, Partnern, Kunden und Konkurrenten negative Effekte oder Externalitäten produzieren, die unbeteiligte dritte Parteien in materieller und nicht-materieller Hinsicht in mehr oder weniger massiver Weise schädigen, ohne dass sie dafür eine Kompensation erhalten: dazu gehören Umweltbelastungen, technologisch bedingte Gefährdungen und Risiken, Lärm- und Geruchsbelästigungen, aber auch soziale und gesellschaftliche Folgen, wie die Unterminierung von traditionellen Lebensweisen und gewachsenen sozialen Strukturen, die Entwertung von Fähigkeiten und Qualifikationen oder die indirekte Förderung und Unterstützung unerwünschter gesellschaftlicher Zustände und politischer Verhältnisse.

Einige solcher negativer Externalitäten werden durch rechtliche Verbote, Auflagen, Besteuerungen oder spezielle ökonomische Steuerungsinstrumente erfasst, andere sind potentielle Gegenstände moralischer Normierungen – vor allem auch dann, wenn Unternehmen in Ländern tätig sind, in denen entsprechende staatliche und rechtliche Regelungen nicht existieren. Die Forderungen, die sich auf ein Vermeiden negativer Externalitäten richten, lassen sich als eine generelle Forderung nach *Rücksichtnahme* zusammenfassen. »Rücksicht« bedeutet, Handlungsziele nicht unerachtet der Nebenfolgen und Kosten für andere Personen und Güter zu verwirklichen, sondern sich bei der Realisierung seiner Ziele bestimmten Restriktionen und Einschränkungen zu unterwerfen und die möglichen Konsequenzen für Dritte zu beachten. Rücksichtnahme als moralische Handlungsweise bedeutet, dass man auch dann nicht »rücksichtslos« han-

delt, wenn es in bestimmten Situationen möglich und den eigenen Interessen förderlich wäre.

Bei den Forderungen nach Rücksichtnahme auf negative Externalitäten handelt es sich um Forderungen, die sich nicht aus den wirtschaftlichen Beziehungen eines Unternehmens selber ergeben, sondern außerhalb des Marktes ihren Ursprung haben. Anders als die bisher erörterten Normen einer möglichen Unternehmensethik hat ihre Umsetzung daher eine Einschränkung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Marktes zur Folge. Liegen externe Effekte vor, wird bei einem Marktgleichgewicht die Wohlfahrt der Gesellschaft nicht maximiert. Das bedeutet, dass ein soziales Optimum bei einer Verhinderung externer Effekte nur durch Abstriche an der Effizienz des Marktes erreicht werden kann. Normen, die gegen die Produktion von negativen Externalitäten gerichtet sind, sind also insofern in der Tat »Fremdkörper« für den Markt und können nicht als Instrumente zur Verbesserung marktlicher Funktionen interpretiert werden – im Gegenteil schränken sie diese Funktionen ein. Ihre möglichen positiven Auswirkungen müssen mit diesen Kosten abgewogen werden.

Das ist allerdings angesichts der Wertschätzung einiger der Güter, die durch negative Externalitäten beeinträchtigt werden können, kaum ein Problem. Dass man entsprechende Einschränkungen im allgemeinen Interesse als zwingend erachtet, drückt sich unter anderem in der Tatsache aus, dass sie mit rechtlichem Zwang durchgesetzt werden – etwa im Bereich des Umweltschutzes. Daraus kann man allerdings nicht folgern, dass eine Güterabwägung zwischen negativen Externalitäten und Markteffizienz immer einfach ist und immer eindeutig ausfällt. Es gibt offenbar eine große Grauzone, vor allem auch, wenn es um Bereiche geht, die nicht oder nur schwer justizierbar sind – oder die in den nationalen Rechtsordnungen unterschiedlich und möglicherweise stiefmütterlich behandelt werden. Ist ein Unternehmen etwa moralisch verpflichtet, strengere Restriktionen beim Umweltschutz freiwillig zu akzeptieren, wenn die lokale Rechtsordnung hinter den eigentlich wünschenswerten Auflagen zurückbleibt? Soll ein Unternehmen auf eigene Faust Anwohner für Belastungen und Risiken kompensieren, auch wenn das in einem bestimmten Land nicht verlangt wird und nicht üblich ist? In welcher Weise und mit welchem Gewicht sind bei Investitionsentscheidungen die sozialen und politischen Verhältnisse in einer bestimmten Region zu berücksichtigen?

Solche und ähnliche Abwägungsprobleme sind schwierig und können in diesem Kontext nicht weiter vertieft werden. Hier kommt es nur auf zwei Punkte an: erstens, dass negative Externalitäten auftreten können, deren gesellschaftliche Kosten eindeutig höher sind als die betriebs- und volkswirtschaftlichen Kosten, die bei einer Verhinderung der externen Effekte anfallen, so dass eine Einschränkung wirtschaftlicher Effizienz im allgemeinen Interesse gerechtfertigt ist; und zweitens, dass es bei den rechtlichen und nicht-rechtlichen Normen, die sich gegen die Entstehung negativer Externalitäten richten, um die *Vermeidung negativer Handlungsfolgen* geht und nicht um Vorschriften und Forderungen für ein aktives Handeln zugunsten der *Herbeiführung von positiven Folgen*. Es geht also etwa darum, dass ein Unternehmen kein Abwasser in einen angrenzenden Fluss leitet oder darauf verzichtet, in einer Diktatur zu investieren – aber nicht darum, die Wasserqualität des Flusses durch die Finanzierung einer städtischen Kläranlage generell zu verbessern oder eine Diktatur durch politische Aktivitäten gezielt zu bekämpfen. Nach dem Prinzip der Rücksichtnahme wird derjenige moralisch kritisiert, der durch sein *Tun* ein Übel *herbeiführt*, aber nicht derjenige, der durch sein *Unterlassen* ein Übel *bestehen* lässt.

Die *Durchsetzung* des Prinzips der Rücksichtnahme ist schwieriger als die Durchsetzung der anderen bisher erörterten Prinzipien. Das liegt unter anderem daran, dass die Interessenten dieses Prinzips mit den Adressaten nicht in einem unmittelbaren Kontakt stehen – negative Externalitäten betreffen definitionsgemäß ja gerade unbeteiligte Dritte. Unbeteiligten Dritten fehlt aber jene charakteristische endogene Sanktionsmacht, über die Interessenten an moralischen Forderungen verfügen, die zu den Adressaten eine ökonomische Beziehung haben – seien es Mitarbeiter, Partner, Kunden oder Konkurrenten. Betroffene Dritte müssen eine solche Sanktionsmacht erst mobilisieren, was manchmal möglich ist – etwa indem man Kunden für das »unmoralische Verhalten« bestimmter Unternehmen sensibilisiert –, was aber manchmal fast ausgeschlossen ist, weil entsprechende Ressourcen zur Mobilisierung fehlen – etwa bei einem Indianerstamm im Regenwald, dessen Lebensgrundlagen durch eine »rücksichtslose« Forstwirtschaft zerstört werden.

Mein Interesse gilt hier aber einem anderen Problem. Mich interessiert die Frage, ob jenseits der Forderung nach Rücksichtnahme und damit der Vermeidung negativer Externalitäten *weitergebende* moralische Forderungen an Unternehmen nach einem *aktiven* Handeln zugunsten Dritter – also zugunsten von Personen, die weder Mitarbeiter, Partner, Kunden oder

Konkurrenten sind – beziehungsweise nach der Produktion von *positiven* Externalitäten berechtigt sind. Man kann diese Frage auch so formulieren, ob ein Unternehmen neben einer *lokalen* Verantwortung – für das Wohlergehen der unmittelbar mit ihm in Kontakt stehenden Personen und für negative Auswirkungen seiner Aktivitäten auf Dritte – auch eine *globale* Verantwortung für das Allgemeinwohl insgesamt hat, so dass es nicht ausreichen würde, allein die Schädigung unbeteiligter Dritter zu vermeiden, sondern dass aktiv zu ihrem und dem Wohl weiterer Menschen beigetragen werden müsste und die Unterlassung einer solchen Handlungsweise ebenfalls moralisch kritikwürdig wäre.

3. Marktwirtschaft braucht keine globale Verantwortung

Die ethischen Prinzipien der *Nachhaltigkeit*, *Loyalität*, *Ehrlichkeit*, *Fairness* und *Rücksicht* angewandt auf den kollektiven Akteur »Unternehmen« erfüllen die Bedingung, dass sie insgesamt das Allgemeinwohl erhöhen, und bestehen insofern als moralische Forderungen zu Recht. Das gilt in der Bilanz sowohl im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf wirtschaftliche Effizienz als auch auf andere Werte. Nachhaltige Unternehmensstrategien, Loyalität zu Mitarbeitern und Partnern, Ehrlichkeit gegenüber Kunden sowie Fairness im Umgang mit Konkurrenten sind keine Prinzipien, die der wirtschaftlichen »Marktlogik« zuwiderlaufen, sondern sie unterstützen im Gegenteil Marktmechanismen, weil sie in erheblichem Masse zu einer Senkung von Transaktionskosten und zu einer Erhöhung der Produktivität beitragen. Das Prinzip der Rücksichtnahme stellt dagegen eine Restriktion für betriebswirtschaftliche Optimierung und wirtschaftliches Wachstum dar. Aber in diesem Fall existiert jedenfalls ein Kernbereich, in dem externe Effekte Güter und Werte beeinträchtigen, deren Schutz eindeutig im allgemeinen Interesse ist.

Nachhaltigkeit, Loyalität, Ehrlichkeit, Fairness und Rücksicht fordern aber, wie gesagt, von einem Unternehmen nur eine »lokale Verantwortung«: Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, für das Wohl von Mitarbeitern und Partnern, für die Interessen von Kunden, für die Beachtung des Fairplay gegenüber Konkurrenten und die Vermeidung von negativen Externalitäten. Sie fordern *keine* »globale Verantwortung« von einem Unternehmen, sie fordern nicht, dass sich ein

Unternehmen generell für das menschliche Wohlergehen engagiert, öffentliche Güter bereit stellt oder aktiv für soziale Gerechtigkeit im eigenen Land oder auf der Welt insgesamt eintritt. Beschränkt man die Prinzipien einer Unternehmensethik auf solche Prinzipien einer lokalen Verantwortung, dann gehört es *nicht* zu den moralischen Pflichten und Aufgaben eines Unternehmens, Armen und Bedürftigen zu helfen, Diktatoren zu stürzen, Schulen und Universitäten zu bauen, das Gesundheitssystem zu verbessern oder Wälder aufzuforsten und bedrohte Tiere zu schützen. Diese Dinge *zu unterlassen* wäre dann zumindest nicht ein Anlass für einen berechtigten moralischen Tadel.

Eine »globale Verantwortung« ist jedoch *grundsätzlich* mit den moralischen Pflichten und Aufgaben verbunden, die wir als Bürger und Privatleute haben, jedenfalls wenn wir das ethische Prinzip zugrunde legen, nach dem moralisch geboten ist, was zu einer Steigerung des Wohls *aller Menschen* beiträgt. Das heißt nicht, dass jeder von uns unmittelbar in der Pflicht stünde, sich aktiv an dem Sturz aller Diktatoren in fernen Ländern zu beteiligen oder zur Bekämpfung jeder Hungersnot auf einem anderen Kontinent seine Zeit und sein Geld zu opfern. Es heißt aber, dass wir moralisch nicht generell davon entlastet sind, zur Beseitigung solcher Übel beizutragen und uns an Anstrengungen zu ihrer Linderung zu beteiligen, sofern das in unserer Macht steht. In diesem Sinne haben wir als »Bürger« auch Verantwortung für den Hunger in der Dritten Welt, den Völkermord in Dafur oder die weltweiten Umweltprobleme.

Ob, in welcher Weise und für welches dieser Probleme man sich dann tatsächlich aktiv engagieren soll, ist wiederum eine moralisch relevante Frage, auf die es keine generelle Antwort gibt. Man kann sich natürlich nicht um alles gleichzeitig kümmern und eine »moralische Arbeitsteilung« angesichts der Übel in der Welt ist sowohl legitim als auch effizient. Das Ergebnis kann insofern sein, dass man sich im eigenen Land und für seine Probleme engagiert, eine Spende an »Brot für die Welt« gibt, »Care-Paket« verschickt oder aber als Freiwilliger Hilfstransporte in Katastrophengebiete begleitet. Entscheidend ist aber, dass man nicht von vornherein und prinzipiell aus der Verantwortung zur Linderung linderungsfähiger Übel entlassen ist. Daraus folgt auch, dass die Unterscheidung zwischen Tun und Unterlassen an moralischer Relevanz einbüßt: Die Unterlassung von Handlungen, die zur Bereitstellung individueller oder öffentlicher Güter beitragen würden, an denen ein moralisches legitimes Interesse besteht, ist dann im Prinzip moralisch nicht weniger vorwerfbar als die Schädigung

solcher Güter durch aktives Tun.¹³ Im Sinne einer globalen Verantwortung sind wir eben nicht nur dazu verpflichtet, die Produktion negativer Externalitäten im Sinne des »Rücksichtsprinzips« zu *vermeiden*, sondern wir haben die moralische Pflicht, positive Externalitäten *aktiv herbeizuführen*.¹⁴

Solidarität und »Corporate Citizenship«?

Zur Vervollständigung unserer Stichwort-Liste können wir die Prinzipien einer globalen Verantwortung unter dem Begriff der »Solidarität« zusammenfassen: Im Unterschied zum bloß »rücksichtsvollen« Handeln umfasst ein solidarisches Handeln ein aktives Eintreten für die Belange und Interessen anderer und die Bereitschaft, einen einseitigen Transfer von Gütern und Leistungen zu ihren Gunsten vorzunehmen.¹⁵ Die abschließende Frage lautet demnach: Soll das Prinzip der »Solidarität« ebenfalls zu den Prinzipien einer Unternehmensethik gehören und somit von Unternehmen nicht nur eine lokale, sondern auch eine globale Verantwortung gefordert werden?

Eine bejahende Antwort auf diese Frage legt das Konzept des »Corporate Citizenship« nahe, demzufolge man Unternehmen als »korporative Bürger« betrachten soll.¹⁶ Dieser Vorschlag zielt offenbar darauf ab, dass Unternehmen im Prinzip in gleicher Weise handeln und behandelt werden sollen wie »normale« Bürger und das heißt, dass sie im Prinzip auch mit den gleichen moralischen Forderungen und Normen zu konfrontieren sind. Die Unternehmen sollen sich nach dieser Sichtweise als »Gute (Unternehmens-) Bürger« verhalten und sich mit ihren besonderen Ressourcen und Möglichkeiten aktiv bürgerschaftlich für ökologische, politische oder kulturelle Belange engagieren. Mit Begriffen wie »Corporate Responsibility« oder »Corporate Social Responsibility« wird eine moralische Verantwortung für Unternehmen postuliert, die der moralischen Verantwortung der Normalbürger entspricht oder sie sogar übersteigt. Solidarität und eine globale Verantwortung wären dann jedenfalls in gleicher Weise für Unternehmen als kollektive Akteure moralisch verpflichtend wie für den individuellen Bürger.

¹³ Birnbacher, *Tun und Unterlassen*.

¹⁴ Vgl. Singer, *One World*, für eine in dieser Hinsicht besonders prononcierte Position.

¹⁵ Baumann, *Solidarität*.

¹⁶ Ulrich, »Corporate Citizenship«.

Das einfache Gegenargument, dass der Markt eine moralfreie Zone sei und schon deshalb das Konzept des Corporate Citizenship und einer globalen Unternehmensverantwortung verfehlt sei, lässt sich nach der hier entwickelten Position nicht mehr vorbringen. Der »klassischen« Sichtweise soll am Ende aber immerhin noch insofern Referenz erwiesen werden, indem dafür argumentiert wird, den Markt zwar nicht als eine »moralfreie«, aber doch als eine »moralentlastete Zone« zu sehen: entlastet eben um die Bürde einer uneingeschränkten globalen Verantwortung. Eine legitime Unternehmensethik würde demnach die Prinzipien der Nachhaltigkeit, Loyalität, Ehrlichkeit, Fairness und Rücksicht umfassen – aber nicht mehr das Prinzip der Solidarität. Unternehmen wären dann auch nicht als »Corporate Citizens« zu betrachten und ihre Rolle müsste klar von der des Bürgers in der Zivilgesellschaft und seinen moralischen Pflichten und Aufgaben unterschieden werden. Die Rechtfertigung für eine solche »Moralentlastung« ist aber selber moralisch: Sie unterstellt, dass eine Orientierung unternehmerischen Handelns an dem Solidaritätsprinzip eben *nicht* im allgemeinen Interesse wäre und dass diesem Interesse besser gedient ist, wenn man Unternehmen von dieser Anforderung befreit. Die Begründung für diese Einschätzung muss hier allerdings kursorisch bleiben. Die verbleibenden wenigen Seiten sollten aber dazu ausreichen, die *Art der Argumentation* zu präsentieren und zu klären, welche Aspekte grundsätzlich relevant sind und welche nicht.

Argumente für eine Moralentlastung des Marktes müssen sich zunächst einmal auf die grundsätzlichen Aufgaben und die Funktionsweise des Marktes beziehen und auf die Voraussetzungen, unter denen er als Wirtschaftssystem ein optimales Ergebnis erzielen kann. Wir präferieren einen Markt als Organisationsprinzip für unsere Wirtschaft, weil wir der Überzeugung sind, dass durch einen Markt eine effiziente Ressourcenallokation, wirtschaftliches Wachstum und Produktivität in höherem Masse gewährleistet werden als durch alternative wirtschaftliche Institutionen und Organisationsprinzipien. Der zentrale Mechanismus, der diese Ergebnisse herbeiführen soll, ist der Wettbewerb zwischen den Marktakteuren, vor allem auch der Wettbewerb zwischen den Unternehmen. Damit ein Wettbewerbssystem effizient funktioniert und die von ihm erwarteten Leistungen auch wirklich erbringt, müssen allerdings bestimmte Bedingungen erfüllt sein: oben wurde bereits die Einhaltung der Regeln des Fairplay als eine solche Bedingung genannt. Aber es gibt grundlegendere Bedingungen. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit seien hier drei genannt: *Ressourcenkon-*

zentration, Wissensfokussierung und *begrenzter Altruismus*. Diese drei Bedingungen für ein erfolgreiches Wettbewerbssystem – die nicht nur für einen Markt, sondern etwa auch für den sportlichen Wettkampf gelten – können plausibel machen, warum eine Entlastung von globaler Verantwortung und solidarischem Handeln der Leistungskraft des Marktes in einem Maße dient, dass der mögliche Allgemeinnutzen aufgewogen wird, der aus der Wahrnehmung einer solchen Verantwortung ebenfalls entstehen könnte.

»Ressourcenkonzentration« bedeutet, dass die Teilnehmer an einem Wettbewerb die ihnen im Wettbewerb zur Verfügung stehenden Mittel und Möglichkeiten exklusiv dazu verwenden, Erfolg in der Konkurrenz zu den anderen Wettbewerbern zu haben. Verwenden einzelne oder alle Konkurrenten ihre Ressourcen dagegen auch für Zwecke außerhalb der Wettbewerbsziele, werden die Resultate des Wettbewerbs insgesamt schlechter ausfallen: Wenn Läufer in einem Marathon ihr läuferisches Potential während des Rennens nebenbei dazu verwenden, älteren Damen über die Straße zu helfen, werden die Zeiten die erzielt werden, für alle schlechter sein als wenn sie ihre Kräfte ausschließlich für das Ziel des Wettbewerbs bündeln.

»Wissensfokussierung« bedeutet, dass Wettbewerber ihr kognitives Potential im Rahmen des Wettbewerbs zielgerichtet zu dem Erwerb wettbewerbsrelevanter Informationen und dem Aufbau eines dem Erfolg im Wettbewerb dienenden Wissens einsetzen. Auch in dieser Hinsicht gilt, dass nur dann ein optimales Gesamtergebnis des Wettbewerbs erzielt werden kann, wenn kognitives Potential nicht für externe Ziele »zweckentfremdet« wird: Wenn Trainer von Vereinsmannschaften, anstatt sich in Fragen der Trainingsmethodik und Spieltaktik weiterzuqualifizieren, sich in ihrer Arbeitszeit zu ehrenamtlichen Sozial Helfern ausbilden lassen, wird die Qualität der Spieler, das Niveau der Spiele und die Wettbewerbsfähigkeit einer Liga insgesamt leiden.

»Begrenzter Altruismus« schließlich bedeutet, dass die Teilnehmer an einem Wettbewerb während des Wettbewerbs ihre eigenen Interessen und Ziele im Wettbewerb systematisch höher bewerten als die Interessen und Ziele ihrer Konkurrenten und die Interessen und Ziele Außenstehender. Ohne einem in diesem Sinne begrenzten Altruismus kann es überhaupt keinen oder nur einen sehr eingeschränkt funktionierenden Wettbewerb geben: Wenn Fußballspieler aus Mitleid mit der anderen Mannschaft auf das Toreschießen verzichten, wäre das das Ende des Fußballspiels als Wettkampfveranstaltung, und wenn sie anstatt zu trainieren die öffentli-

chen Parks säubern, wäre das das Ende des Fußballspiels auf professionellem Niveau.

Auf Märkte und Unternehmen übertragen folgt daraus, dass ein Markt als Wettbewerbssystem dann am besten funktionieren und am besten die Ziele realisieren wird, die man von ihm erwartet, wenn Unternehmen ihre Ressourcen auf ein möglichst gutes Abschneiden in der Konkurrenz zu anderen Unternehmen konzentrieren, wenn sie den Aufbau ihres Wissenspools auf wettbewerbsrelevante Informationen und Kenntnisse fokussieren und wenn sie einen begrenzten Altruismus praktizieren und die Ziele und Interessen des Unternehmens im Rahmen des Marktwettbewerbs höher bewerten als die Ziele und Interessen anderer Unternehmen und Akteure. Eine Forderung nach Solidarität und globaler Verantwortung läuft diesen Bedingungen zuwider: Ihre Umsetzung verlangt eine Verwendung von Unternehmensressourcen für wettbewerbsexterne Zwecke, sie setzt die Erweiterung des Wissensbestandes des Unternehmens um Informationen und Kenntnisse voraus, die für erfolgreiche soziale, gesellschaftliche oder politische Initiativen und Aktivitäten relevant sind, und sie macht schließlich eine deutliche Relativierung der Unternehmensinteressen und -ziele gegenüber den Interessen und Zielen anderer kollektiver oder individueller Akteure notwendig. Daraus folgt, dass eine Umsetzung der Forderung nach Solidarität und globaler Verantwortung von Unternehmen zwangsläufig die Leistungsfähigkeit und Effizienz des marktlichen Wettbewerbs vermindern müsste und das Gesamtergebnis des Marktes schlechter ausfallen würde als wenn man den Unternehmen und anderen Marktakteuren erlauben würde, ihre Ressourcen, ihr Wissen und ihre Motivation konsequent auf einen Erfolg im Markt auszurichten. Der Unternehmer, der als Bürger große Teile seines Privatvermögens spendet, schadet in keiner Weise dem Markt und seinem Output. Der Unternehmer, der Ressourcen von seinem Unternehmen abzieht, um sie einem »guten Zweck« zuzuführen, beeinträchtigt dagegen zwangsläufig die Effizienz des Marktes als Wettbewerbssystem.

Diese Tatsache allein ist freilich noch *kein* hinreichendes Argument gegen eine globale Verantwortung von Unternehmen und eine entsprechende Ausweitung des Solidaritätsprinzips – ein Trade Off zwischen der ökonomischen Effizienz des Marktes und außerökonomischen Gütern und Werten war ja auch bereits mit dem Rücksichtsprinzip verbunden. Die moralisch entscheidende Frage ist vielmehr, ob die potentiellen Gewinne für das Allgemeinwohl, die aus der Wahrnehmung einer globalen Verant-

wortung durch Unternehmen entstehen können, die Verluste für das Allgemeinwohl ausgleichen oder übertreffen, die aus der entsprechend geringeren Wirtschaftskraft des Marktes folgen würden. Im Fall des Prinzips der Rücksichtnahme wurde das grundsätzlich bejaht. Was spricht im Fall des Solidaritätsprinzips dagegen?

Zwei Argumente können in diesem Zusammenhang vorgebracht werden, die hier aber nur genannt und nicht weiter auf ihre Triftigkeit geprüft werden können: Das erste, defensivere Argument lautet, dass es in der Tat um einen Trade Off zwischen Markteffizienz und Solidarität geht und dass man deshalb auch Unternehmen nicht *vollständig* von der Pflicht zur Solidarität und der Wahrnehmung einer globalen Verantwortung befreien kann – denn es gebe mit hoher Wahrscheinlichkeit empirische Konstellationen, bei denen eine Investition in ein solidarisches Handeln einen höheren Allgemeinnutzen erzeuge als eine Investition gleicher Größe zur Verbesserung der Rentabilität eines Unternehmens. Eine erhebliche *Entlastung* von einer solchen Pflicht ist aber auch nach diesem Argument unvermeidlich, denn ein grundsätzlicher Verzicht auf Ressourcenkonzentration, Wissensfokussierung und einen begrenzten Altruismus würde den Markt als Institution des Wettbewerbs nicht nur beeinträchtigen, sondern beseitigen. Es kann kein Wettbewerb stattfinden, wenn die Teilnehmer an diesem Wettbewerb nicht von gewissen anderen Pflichten und Aufgaben befreit werden und ihnen gestattet wird, im Rahmen des Wettbewerbs zumindest einen Teil ihrer Mittel ausschließlich für einen Erfolg im Wettbewerb einzusetzen und ihre eigenen Ziele und Interessen zu priorisieren. Eine *gewisse Moralentlastung* ist also auf jeden Fall notwendig und geboten. Die entscheidende und schwierig zu beantwortende Frage wäre dann die Frage nach dem genauen *Grad* dieser Moralentlastung, wobei eine solche Grenzziehung nicht generell entschieden werden könnte, sondern in starkem Masse kontext- und situationsabhängig sein würde und je nach den empirischen Randbedingungen unterschiedlich ausfallen müsste.

Das zweite, offensivere Argument plädiert dagegen für eine grundsätzliche Entlastung der Unternehmen und der Unternehmensethik von Solidarität und globaler Verantwortung. Nach diesem Argument gibt es für das Problem, durch welche der alternativen Möglichkeiten für die Ressourcenverwendung, Wissensakquirierung und Ziele eines Unternehmens die insgesamt nützlichsten Ergebnisse erzielt werden können, eine *generell* überzeugende Antwort, die sich nicht auf bestimmte Konstellationen oder Situationsumstände beziehen muss. Im Sinne eines Effizienzgewinns durch

Arbeitsteilung sei es nämlich grundsätzlich plausibel, dass in der Regel ein besseres Gesamtergebnis erzielt wird, wenn Ressourcen, Wissen und Handlungsmotive nicht zersplittert, unsystematisch und disparat auf die Erreichung divergenter und verschiedenartiger Ziele, sondern gebündelt und abgestimmt auf einen einheitlichen Zweck ausgerichtet werden. Der Kuchen, der am Ende an alle verteilt werden kann, wird eben insgesamt größer und besser sein, wenn der Bäcker seine Ressourcen ausschließlich für seinen Kuchen verwendet, sein Wissen über das Kuchenbacken kontinuierlich vertieft und sich wenig um anderes als das Kuchenbacken kümmert – anstatt dass er einen Teil seiner Zutaten verschenkt, sich über die möglichen Empfänger seiner Geschenke informiert und Gedanken macht und versucht, ihnen in einem Schnellkurs das Kuchenbacken beizubringen. Dementsprechend würde es auch der Gesellschaft insgesamt und auf lange Sicht mehr nützen und dem Allgemeinwohl in größerem Maße dienen, wenn Unternehmer ihre Produkte mit höchstmöglichen Ressourceneinsatz, maximalem Wissen und einem konsequenten Willen zum Erfolg herstellen, als wenn ein Teil ihrer Ressourcen, ihres Wissens und ihrer Motivation für andere Ziele und Zwecke abgelenkt wird, die dann zwangsläufig nicht mit der gleichen Effektivität und Qualität verwirklicht werden können.

Wie gesagt, die Plausibilität dieser beiden möglichen Argumentationslinien soll und kann hier nicht weiter vertieft werden – die relevanten Gesichtspunkte sollten aber dennoch deutlich geworden sein. In beiden Fällen handelt es sich um ein Plädoyer, die moralischen Pflichten einer Unternehmensethik systematisch zu begrenzen und Unternehmen von einer globalen Verantwortung und einem solidarischen Handeln – in mehr oder weniger großem Maße – zu *entlasten*. Eine solche Moralentlastung ist moralisch nicht »anrühlich« und keine Einladung zu einem unmoralischen Handeln. Sie ist vielmehr selber moralisch gerechtfertigt und geboten, weil – wenn die Argumente zutreffen – nur auf diesem Wege ein optimales Ergebnis *im gemeinsamen Interesse aller* erzielt werden kann. Wer ein Wettbewerbssystem, egal in welchem Bereich, installieren will, weil er sich von einem Wettbewerb ein besseres Ergebnis als von anderen Organisationsprinzipien erhofft, dem muss klar sein, dass er damit ein Verhalten der Konkurrenten ermöglichen und bestärken muss, das mit moralischen Prinzipien in anderen Verhaltensbereichen nicht übereinstimmt – aber selber durchaus moralisch gerechtfertigt ist. Der rechtfertigende Grund für eine Moralentlastung des Marktes folgt also nicht einfach aus der »Logik des Wettbewerbs«, sondern aus der Einschätzung, dass man auf diesem Weg

das Allgemeinwohl insgesamt am besten fördern kann. Es kann ein genuin moralisches Argument sein, das dazu führt, in bestimmten Kontexten auf gewisse moralische Anforderungen zu verzichten.

Literatur

- Baurmann, Michael, *Der Markt der Tugend. Recht und Moral in der liberalen Gesellschaft*, Tübingen, 2. Aufl. 2000.
- »Solidarität als soziale Norm und als Norm der Verfassung«, in: Kurt Bayertz (Hg.), *Solidarität*, Frankfurt am Main, 1998, S. 345-388.
- »Markt und soziales Kapital: Making Democracy Work«, in: Peter Koller (Hg.), *Politik und Ökonomie*, 2007, im Erscheinen.
- Birnbacher, Dieter, *Tun und Unterlassen*, Stuttgart 1995.
- *Analytische Einführung in die Ethik*, Berlin 2003.
- Frey, Bruno S., *Markt und Motivation*, München 1997.
- Friedman, Milton, »The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits«, in: *New York Times Magazine*, 13.09.1970.
- Fukuyama, Francis, *Konfuzius und Marktwirtschaft*, München 1995.
- Homann, Karl/Blome-Drees, Franz, *Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Göttingen 1992.
- Hoerster, Norbert, *Ethik und Interesse*, Stuttgart 2003.
- Mackie, John L., *Ethik*, Stuttgart 1981.
- Osterloh, Margit/Weibel, Antoinette, *Investition Vertrauen*, Wiesbaden 2006.
- Putnam, Robert D. (Hg.), *Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich*, Gütersloh 2001.
- Singer, Peter, *One World. The Ethics of Globalization*, New-Haven/London 2002.
- Ulrich, Peter, »Republikanischer Liberalismus und Corporate Citizenship«, in: Herfried Münkler/Harald Bluhm (Hg.), *Gemeinwohl und Gemeinsinn*, Bd. IV: Zwischen Normativität und Faktizität, Berlin 2002, S. 273-291.
- Weber, Max, *Vorbemerkung zu: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I*, Tübingen 1920.
- Williamson, Oliver E., *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus*, Tübingen 1993.