

Schriftenreihe der Förderbank  
Nordrhein-Westfalens

# Denkraum.2

---

Impulse, Akzente, Perspektiven

Professor Dr. Gerhard Kruij

**Verantwortung wofür?**

**Unternehmen vor wachsenden  
Herausforderungen globaler Märkte  
und universeller Geltungsansprüche**



## **Verantwortung wofür?**

# **Unternehmen vor wachsenden Herausforderungen globaler Märkte und universeller Geltungsansprüche**

**Dr. Gerhard Kruij**

Professor für Christliche Anthropologie und Sozialethik,  
Johannes Gutenberg-Universität Mainz und  
Direktor des Forschungsinstituts für Philosophie Hannover

Vortrag, gehalten auf der Sitzung des Beirats der  
NRW.BANK am 21. April 2008



# Gliederung

1. Ausgangspunkte
2. Spielregeln und Spielzüge:  
Wo sind Orte der Moral?
3. Welche moralische Verantwortung  
hat das Unternehmen?
4. Konkretionen

Verantwortung wofür?

# 1. Ausgangspunkte

Um ein unternehmensethisches Konzept für die Verantwortung von Unternehmen zu entwickeln, müssen zunächst einige Ausgangspunkte geklärt werden, weil durch sie wichtige Vorentscheidungen für die nachfolgenden Überlegungen getroffen werden. Dabei geht es vor allem um diese vier Fragen:

- Vor welchen Herausforderungen stehen Unternehmen heute?
- Welche Wirtschaftsordnung setzen wir für die Unternehmensethik voraus?
- Von welchem Moralverständnis ist auszugehen?
- Wie ist das Verhältnis von Moraltheorie und moralischer Praxis zu bestimmen?

Dem Charakter von „Vorbemerkungen“ entsprechend können meine Ausführungen hierzu freilich nur sehr knapp ausfallen und werden über einige grundlegende Hinweise kaum hinausgehen.

## 1.1 Vor welchen Herausforderungen stehen Unternehmen heute?

Aufgrund des beschleunigten Prozesses der Globalisierung verkürzen sich räumliche und zeitliche Distanzen, rücken bislang entfernte Regionen enger aufeinander, geraten Unternehmen und Standorte in ein Wettbewerbsverhältnis, das zunehmend auch die Unternehmen aus den fortgeschrittenen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften des „Westens“ beziehungsweise des „Nordens“ unter Druck setzt. Nur durch hohe Produktivität, beste Qualität, Flexibilität, Innovation und Kreativität können die enormen komparativen Kostenvorteile durch niedrigere Löhne in anderen Volkswirtschaften ausgeglichen werden. Ohne Zweifel kommt der verschärfte Wettbewerb den Verbrauchern zugute. Aber auch die deutschen Unternehmen haben insgesamt bislang sehr wohl von der Globalisierung profitiert. Dies zeigen nicht zuletzt die steigenden Exporte. So darf die Globalisierung

keinesfalls in erster Linie als ein Verhängnis oder eine Bedrohung gesehen werden. Unbestritten gibt es hohe Risiken, es gibt auch „Verlierer“ der Globalisierung, insbesondere unter den gering qualifizierten Arbeitskräften. Aber die Globalisierung birgt auch neue Chancen, die bisher in Deutschland nicht schlecht genutzt wurden. Um sie weiterhin nutzen zu können, dürfen jedoch die diesbezüglichen Anstrengungen nicht nachlassen, weder auf Seiten der Unternehmen noch auf Seiten der Politik, deren Reformeifer gerade in Zeiten einer guten Konjunktur nicht zum Erliegen kommen sollte. Entscheidend ist: die Globalisierung ist kein Naturereignis, sondern ein von Menschen gestalteter Prozess: deshalb tragen Menschen auch dafür Verantwortung, wie dieser Prozess abläuft und welche Folgen er für wen hat.

Stärker ins Bewusstsein treten muss meines Erachtens jedoch auch die Tatsache, dass wir durch die beschleunigte Globalisierung vor neue Grenzen geführt werden, Grenzen etwa des Rohstoff- und Energieverbrauchs, des Ausstoßes an schädlichen Klimagasen etc. Ich rede hier nicht pauschal den „Grenzen des Wachstums“ das Wort. Die Jahrzehnte nach der Ölkrise von 1973 haben gezeigt, dass sich Wirtschaftswachstum und Wachstum des Energieverbrauchs und der Umweltbelastung durchaus partiell voneinander abkoppeln lassen. Dieser Prozess der Entkoppelung muss jedoch weitergehen und in den nächsten Jahren forciert werden. Das „nordatlantische Zivilisationsmodell“ ist in der derzeitigen Form nicht universalisierbar. Es bedarf dringend einer Effizienzrevolution, die aber zugleich verbunden sein muss mit neuen und sparsameren Lebensformen („Suffizienzrevolution“). Bei den notwendigen tiefgreifenden Veränderungen müssen die reichen Länder und die oberen Schichten in den ärmeren Ländern eine Vorreiterrolle übernehmen. Auch dies schafft einen neuen Herausforderungsrahmen für Unternehmen, die sich darauf einstellen müssen, dass in Zukunft sehr viel stärker umweltfreundliche Produkte und Produktionsweisen nachgefragt werden.

## **1.2 Welche Wirtschaftsordnung setzen wir für die Unternehmensethik voraus?**

Wie das Konzept einer Unternehmensethik aussieht, hängt nicht zuletzt von wirtschaftsethischen Weichenstellungen ab, die vor allem mit der Frage



zusammenhängen, welches Wirtschaftsmodell man für das geeignetste hält, um wesentliche Ziele wie die Befriedigung von Grundbedürfnissen, menschenwürdige Lebensbedingungen, soziale Sicherheit, faire Chancengleichheit, gerechte Verteilung, ein hohes Maß an Handlungsfreiheit für den Einzelnen, Umweltverträglichkeit und positive Zukunftsperspektiven zu verwirklichen.

Die idealtypisch als Gegensätze vorgestellten Wirtschaftsordnungen der freien Marktwirtschaft „pur“ und der staatlichen Zentralverwaltungswirtschaft sind dafür nicht geeignet. Das zeigen nicht zuletzt historische Erfahrungen. Der allmähliche Abschied vom Laissez-faire-Kapitalismus im 19. Jahrhundert war der (durch soziale Kämpfe beförderten) Einsicht geschuldet, dass der Staat auch zuständig sein muss für eine soziale Ergänzung der Marktwirtschaft, damit nicht große Teile der Bevölkerung im Elend verharren beziehungsweise dauerhaft von Armut bedroht bleiben und dadurch die Legitimität dieser Wirtschaftsordnung immer wieder massiv in Frage gestellt wird. Der (ursprünglich „Neoliberalismus“ genannte) Ordoliberalismus nach dem Zweiten Weltkrieg hat insbesondere in Deutschland zu einem Wirtschaftsstil geführt, der eine Ordnungspolitik für das Funktionieren des Marktes mit sozialer Absicherung und teilweise interventionistischen Maßnahmen verband, um auf diese Weise auch den Bereich des Wirtschaftens gesellschaftspolitischen Zielen unterzuordnen.

Sicherlich kann man darüber streiten, ob die jeweilige konkrete Mischung unterschiedlicher Maßnahmen immer klug gewesen ist. Es wurden hier wohl auch Fehler gemacht, die wiederum durch ein politisches System erklärbar werden, in denen nicht immer nur ökonomischer Sachverstand eine Rolle spielen kann, weil das Gerechtigkeitsempfinden der Wählerinnen und Wähler, die „gefühlte Ungerechtigkeit“, notwendigerweise in die Entscheidungsprozesse mit eingehen muss. Trotzdem gibt es derzeit unter fast allen politischen Kräften und unter den Wirtschaftsethikern einen Grundkonsens darüber, dass die „soziale Marktwirtschaft“ die richtige ordnungspolitische Leitvorstellung für eine moderne Wirtschaftsordnung darstellt und angesichts der ökologischen Herausforderungen zu einer „ökologischen Marktwirtschaft“ erweitert werden muss.

Das gemeinsame „Sozialwort“ der beiden großen christlichen Kirchen in Deutschland hat dies 1997 auf den Punkt gebracht: „Das Grundgesetz hat die Frage nach der Wirtschaftsordnung zwar offengelassen. Jedoch wurde ein Grundkonsens darüber erzielt, dass nur eine ‚bewusst sozial gesteuerte Marktwirtschaft‘ (A. Müller-Armack), deren Konzept wesentlich von der Sozialethik der Kirchen beeinflusst wurde, in Betracht kommen kann. Hierunter wird eine staatlich gewährleistete Wirtschaftsordnung verstanden, die auf den Prinzipien eines in seinem Gebrauch dem Wohle der Allgemeinheit verpflichteten Privateigentums (Art. 14 Abs. 2 GG), eines funktionierenden Wettbewerbs und der sozialstaatlichen Absicherung der Einkommen der Nicht-Erwerbstätigen beruht. [...] Das Leitbild der Sozialen Marktwirtschaft stellt einen produktiven Kompromiss zwischen wirtschaftlicher Freiheit und sozialem Ausgleich dar. Als ‚sozial‘ gilt sie, weil sie auf Dauer einen sozial gerechten Ausgleich und die Beteiligung und Teilhabe eines jeden Menschen – auch des Nicht-Erwerbstätigen – nach seinem Vermögen an dem gesellschaftlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Leben zum Ziel hat. [...] Schließlich machen die wachsenden Umweltbelastungen eine ökologische Umgestaltung der Sozialen Marktwirtschaft erforderlich. Jenseits der tagespolitischen Auseinandersetzung um Tempo und Wege einer solchen ökologischen Erneuerung besteht über deren Notwendigkeit überwiegend Einigkeit. Die deutsche Gesellschaft kann nur dann den Erfordernissen nachhaltiger Entwicklung gerecht werden, wenn es ihr gelingt, sich in ihrem natürlichen Handlungsrahmen so einzurichten, dass die berechtigten Interessen der kommenden Generationen und der Menschen auf anderen Kontinenten nicht verletzt werden.“ (Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit. Wort des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland und der Deutschen Bischofskonferenz zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Deutschland, 1997. Bonn, Hannover: Kirchenamt der EKD; Sekretariat der DBK. Nrn. 143, 148)

Entscheidend ist hierbei der Gedanke, dass sich ein funktionierender Markt nicht von selbst einstellt, sondern einer bewusst gestalteten staatlichen Rahmenordnung bedarf, die jedoch zusätzlich zum Kriterium der Marktkonformität auch metaökonomischen Zielen unterzuordnen ist. In der ökologischen und sozialen Marktwirtschaft führt kein Weg am Primat der Politik vorbei. Der Markt ist eine „gesellschaftliche Institution“, er gehört nicht zum

Bereich der „Natur“, sondern zur „Kultur“. Dementsprechend sind ökonomische Gesetze („Sachzwänge“) auch nicht Naturgesetzen vergleichbar. Insbesondere ergibt sich das, was ethisch wünschenswert ist, nicht einfach aus dem Markt allein, vielmehr kann und muss der Markt als „Instrument“ zur Realisierung moralisch „richtiger“ Ziele eingesetzt werden.

### 1.3 Von welchem Moralverständnis ist auszugehen?

Um Missverständnisse angesichts einer leider nicht ganz einheitlichen Sprachregelung in der wissenschaftlichen Ethik zu vermeiden, sind zunächst einige Begriffsklärungen notwendig. Unter einer (gelebten) „Moral“ verstehe ich normative Regeln und Wertvorstellungen, die Menschen faktisch ihrem Handeln zugrunde legen oder zugrunde legen sollten. Als „Ethik“ bezeichne ich die systematische Reflexion von Moral, die historische und systematisch-argumentative Hintergründe und Begründungen entfaltet. Die Adjektive „moralisch“ und „ethisch“ verwende ich synonym zur Kennzeichnung von Handlungsregeln und Wertvorstellungen, die über den Bereich des rein zweckrationalen („Klugheit“) hinausgehen. Schließlich sind Fragen der „Gerechtigkeit“, die universellen Regeln zu unterwerfen sind, von partikularen Vorstellungen des „guten Lebens“ zu unterscheiden, in denen Menschen berechtigterweise unterschiedlicher Auffassung sein können und in dieser Unterschiedlichkeit Respekt beanspruchen dürfen. So ist zum Beispiel das Prinzip der Berufsfreiheit ein Prinzip der Gerechtigkeit. Welchen Beruf ich jedoch für mich wähle, ist eine Frage meiner individuellen Vorstellung des Guten.

Zuletzt weise ich noch darauf hin, dass die Ethik als wissenschaftliche Reflexion von Moral sowohl als empirische Ethik, insofern sie deskriptiv herrschende Moralvorstellungen beschreibt, als auch als normative Ethik betrieben wird, indem sie die in der Moral enthaltenen normativen Geltungsansprüche auf ihre Richtigkeit hin überprüft.

Unterschiedliche moraltheoretische Konzepte können idealtypisch in zwei Gruppen eingeteilt werden: in solche, die eine heteronome Vorstellung von Moral haben und solche, für die Moralität eng mit der Autonomie des Menschen als Vernunftwesen verbunden ist. Für erstere sind moralische Normen etwas, das den Menschen von einer äußeren Instanz vorgegeben

ist. Für letztere sind moralische Normen nur denkbar als Ergebnisse einer menschlichen Selbstgesetzgebung durch Vernunft Einsicht. Zu den heteronomen Moralkonzepten zählen alle Formen von Autoritarismus, in denen eine menschliche oder übermenschliche Autorität der moralische Gesetzgeber ist. Hierzu gehören auch Vorstellungen, die moralische Normen mit einem offenbaren Willen Gottes identifizieren. Auch der Konventionalismus oder der Legalismus, die von der unhinterfragbaren Geltung von Konventionen oder dem positiven Recht ausgehen, sind letztlich heteronome Moralvorstellungen. Für Emotivismus oder Intuitionismus besteht die letzte moralische Instanz aus moralischen Gefühlen oder Intuitionen. Selbst noch ein Naturalismus, der moralische Normen als Vorgaben entweder der biologischen oder der metaphysischen Natur des Menschen lokalisiert, erlegt dem Menschen ein ihm äußerliches moralisches Gesetz auf. Alle diese Ansätze verfehlen entscheidende Charakteristika des „moralischen Subjekts“, nämlich dessen Freiheit, die Tatsache, dass nur ein Handeln auf der Basis eigener Entscheidung überhaupt ein als moralisch zu qualifizierendes Handeln darstellt, dass ein Handeln seine subjektive moralische Qualität durch den es motivierenden „guten Willen“ bezieht, sowie die wichtige kantische Unterscheidung eines Handelns „aus Pflicht“ (aus moralischer Motivation heraus) von einem Handeln aus Neigung, aus Angst vor Strafe, in der Verfolgung eines bestimmten selbst gesetzten Zwecks etc., das niemals ein wirklich moralisches Handeln sein kann, selbst wenn es durchaus objektiv ein „pflichtgemäßes“ Handeln ist.



Obwohl dies nicht dem kantischen Konzept entspricht, würde ich zu den autonomen Ethiken durchaus auch zwei teleologische, das heißt auf die Konsequenzen und Ziele des Handelns ausgerichtete, Ethikkonzepte zählen, nämlich den klassischen Utilitarismus und den Kontraktualismus. Der Utilitarismus sucht das größte Glück der größten Zahl und verpflichtet jeden Einzelnen auf diese moralische Regel, gegebenenfalls übrigens durchaus unter Vernachlässigung eigener Interessen. Der klassische Utilitarismus ist also ein Altruismus und darf nicht, wie das alltagssprachlich häufig geschieht, mit Egoismus verwechselt werden. Das typische Problem des Utilitarismus liegt darin, dass er in der Maximierung der Nutzensumme beziehungsweise des Durchschnittsnutzens blind ist gegenüber dem Problem einer gerechten Verteilung von Glück und Unglück zwischen den Einzelnen. Im Extremfall kann er beispielsweise die Opferung eines Menschenlebens rechtfertigen,

wenn dies dazu beiträgt, dass mehrere andere Menschenleben gerettet werden.


Der Kontraktualismus leitet moralische Regeln dadurch her, dass er sie als Ergebnisse von Verträgen vieler Einzelner interpretiert, die in einem eigeninteressierten Nutzenkalkül jeweils für sich zu dem Ergebnis kommen, dass der Abschluss eines solchen Vertrags für sie günstiger ist als der Zustand der Vertragslosigkeit (in der Tradition „Naturzustand“ genannt). Wegen des dabei vorausgesetzten methodischen Individualismus und der Unterstellung je individueller Zweckrationalität kann man – wie Karl Homann und seine Schüler dies tun – kontraktualistische Konzepte auch als Versuche begreifen, Moral als öffentliches Gut ökonomisch zu rekonstruieren. Von Kant her gedacht bleibt der Kontraktualismus jedoch im Bereich der „Klugheit“, die so gewonnenen Einsichten sind eigentlich noch nicht „moralisch“.

## 1. Ausgangspunkte

- **Universalismus (Intersubjektivismus)**
  - **Kant:** „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“
  - **Habermas:** Handle nach derjenigen Maxime, die in einem praktischen Diskurs Zustimmung finden kann, weil „die Folgen und Nebenwirkungen, die sich aus einer allgemeinen Befolgung der strittigen Norm für die Befriedigung der Interessen eines jeden Einzelnen voraussichtlich ergeben, von allen zwanglos akzeptiert werden können.“
  - **Rawls:** Handle nach denjenigen Prinzipien, die eine Versammlung von Personen in einem „Urzustand“ unter dem „Schleier des Nichtwissens“ vereinbaren würde (Gedankenexperiment).

Prof. Dr. Gerhard Kruij

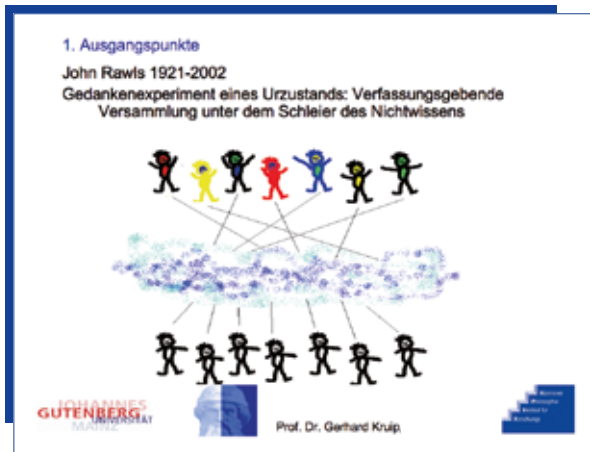


Immanuel Kant verfolgt demgegenüber ein „deontologisches“, das heißt auf die Erkenntnis moralischer Pflichten, unabhängig von Folgenabschätzungen, ausgerichtetes Moralkonzept. Sein moralisches Prinzip ist die Universalisierbarkeit. So lautet der „kategorische Imperativ“ in einer seiner Formen: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ Nach Kant muss also jeder Handelnde

sich die Frage stellen, ob es denkmöglich ist und von ihm und anderen gewollt werden kann, dass sich alle nach der zu überprüfenden Regel richten. Diskursethische Konzepte wie diejenigen von Karl Otto Apel und Jürgen Habermas verfolgen dieselbe Grundidee, betonen jedoch, dass es nicht genügt, dass ein Einzelner für sich allein diese Frage nach der Universalisierbarkeit beantwortet. Vielmehr fordern sie, dass nur in einem Diskurs, der zudem ein echter verständigungsorientierter Diskurs sein muss (in dem also kein Zwang herrschen darf und aus dem kein möglicherweise Betroffener ausgeschlossen werden darf), geklärt werden kann, ob eine fragliche Norm wirklich „allgemeines Gesetz“ sein kann. Deshalb kann man in Anlehnung an Habermas den diskursethischen kategorischen Imperativ folgendermaßen formulieren: Handle nach derjenigen Maxime, die in einem praktischen Diskurs Zustimmung finden kann, weil „die Folgen und Nebenwirkungen, die sich aus einer allgemeinen Befolgung der strittigen Norm für die Befriedigung der Interessen eines jeden Einzelnen voraussichtlich ergeben, von allen zwanglos akzeptiert werden können.“ Über die „Folgen und Nebenwirkungen“ gehen übrigens hier konsequenzialistische Aspekte in das deontologische Konzept der Diskursethik ein. Die Diskursethik ist eine Art „intersubjektiv“ verflüssigter, kantischer Universalismus.

Freilich ist sofort zuzugeben, dass es in der Realität wegen zu hoher Kosten, zu geringer Zeit und einer zu großen Zahl an zu beteiligenden Person nur näherungsweise möglich wird, solche Diskurse tatsächlich zu führen. Man kann und sollte aber immer versuchen, sie sich vorzustellen, wenn man alleine oder in begrenzten Diskursen zu moralischen Erkenntnissen gelangen will. Eine besonders anschauliche Vorstellung wird in der Gerechtigkeitstheorie von John Rawls vorgeschlagen. Sein kategorischer Imperativ würde lauten: Handle nach denjenigen Prinzipien, die eine Versammlung von Personen in einem „Urzustand“ unter dem „Schleier des Nichtwissens“ vereinbaren würde. Rawls lädt uns ein, uns eine Art verfassungsgebende Versammlung von Menschen vorzustellen, die die Grundregeln ihres späteren Zusammenlebens festlegen, ohne zu wissen, wer sie in dieser späteren Gesellschaft sein werden.

Durch diesen „Schleier des Nichtwissens“ werden die Beteiligten in dieser Urzustandsversammlung gezwungen, sich in alle potenziell möglichen sozialen Positionen hineinzudenken und Regeln zu beschließen, die sie auch dann akzeptabel finden, wenn sie unglücklicherweise eine benachteiligte Position einnehmen müssten. Beispielsweise würde unter diesen Bedingungen der Vorschlag nicht akzeptiert, dass nur Blauäugigen ein Wahlrecht zukommen sollte. Denn alle müssen damit rechnen, möglicherweise nicht zu den Blauäugigen zu gehören und dann benachteiligt zu sein.



Rawls spielt dieses Gedankenexperiment sehr detailliert durch und kommt zu zwei Gerechtigkeitsprinzipien. Das erste fordert ein möglichst umfassendes System gleicher Freiheiten für alle. Das zweite Prinzip, das die Verteilung materieller Güter regelt, lässt Ungleichheiten insoweit zu, als (z. B. wegen eines gut funktionierenden Anreizsystems) eine wirtschaftliche Entwicklung möglich wird, die auch den am wenigsten Begünstigten zugute kommt und sie besserstellt, als im Falle geringerer Ungleichheit. Allerdings müssen solche Ungleichheiten mit fairer Chancengleichheit verbunden sein.

Ich behaupte, dass diese „Familie“ kantischer Ethiken die besten argumentativen Ressourcen bereitstellt, um allgemeine moralische Normen zu begründen. Und ich behaupte, dass auch Wirtschafts- und Unternehmensethiken ihre moralischen Grundlagen nicht allein aus ökonomischer Reflexion gewinnen können, sondern solcher moraltheoretischer Überlegungen bedürfen, um wirklich normative Ethiken zu sein.

#### **1.4 Wie ist das Verhältnis von Moraltheorie und moralischer Praxis zu bestimmen?**

Damit ist aber nun nicht gesagt, dass Wirtschafts- und Unternehmensethiken auf ökonomische Kompetenz verzichten könnten, im Gegenteil. Für jede Anwendung einer allgemeinen Norm in einer bestimmten Situation muss geprüft werden, ob die Norm hier überhaupt anwendbar ist, und zwar sowohl hinsichtlich der Frage, ob sie „einschlägig“ ist, das heißt, ob das mit der Norm Gemeinte und Geforderte hier wirklich vorliegt, wie auch hinsichtlich der Frage, ob es überhaupt möglich ist, das Geforderte tatsächlich zu tun, ohne dabei andere moralische Normen oder unabänderliche Sachgesetzmäßigkeiten zu verletzen. Sollen setzt Können voraus – getreu dem alten scholastischen Prinzip „ultra posse nemo tenetur“. Beide Fragen lassen sich nur beantworten, wenn man versteht, welche ökonomischen Prozesse hier ablaufen. Wenn dem Sollen kein Können entspricht, muss versucht werden, die Bedingungen so zu verändern, dass moralisches Handeln möglich wird. Dies nenne ich „Implementierung“ von Moral: die Verbesserung der Bedingungen des Könnens.



## 2. Spielregeln und Spielzüge: Wo sind die Orte der Moral?

Adam Smith, der Vater der moralischen Rechtfertigung freier Marktwirtschaft, hat in einer sehr schönen und deshalb viel zitierten Formulierung die Grundidee der Institution Markt und das Grundprinzip der Organisation funktional ausdifferenzierter Gesellschaften auf den Punkt gebracht: „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 die eigenen Bedürfnisse, sondern sprechen von ihrem Vorteil.“ (Wohlstand der Nationen 1978, 17)

Dieser Grundidee liegt die Unterscheidung von „Spielregeln“ und „Spielzügen“ zugrunde. Der Markt ist so organisiert, dass die einzelnen Spielzüge der beteiligten Personen durchaus aus Eigeninteresse erfolgen können. Gleichzeitig stellen jedoch die Spielregeln, hier beispielsweise die Prinzipien der Freiheit des Marktes, sicher, dass das ganze „Spiel“ zum Wohle aller Beteiligten verläuft. Sowohl der Bäcker wie diejenigen, die Brötchen kaufen, erreichen ja ihr Ziel, nämlich durch Produktion beziehungsweise Konsumption ihren Lebensunterhalt zu sichern. Das Spiel funktioniert sogar nur dann gut, wenn alle Beteiligten bei ihren Spielzügen ihren ökonomischen Eigeninteressen folgen. Stellen Sie sich vor, was passieren würde, wenn die Bäcker meinen würden, sie müssten aus Menschenliebe ihre Brötchen unter ihrem Herstellungspreis verkaufen, oder wenn die Konsumenten bereit wären, aus welchen Gründen auch immer, nur noch die jeweils teuersten Brötchen zu kaufen, unabhängig von den Preisen der Konkurrenz und der Qualität.

Die moralische Entlastung der Spielzüge ist aber verbunden damit, dass nun die Spielregeln die Last der Übereinstimmung mit moralischen Forderungen tragen müssen. Würden die Spielregeln dazu führen, dass das Spiel nicht mehr für alle von Nutzen wäre, würden sie sehr schnell in Frage gestellt werden, ja sogar das Spiel als Ganzes geriete unter Legitimationsdruck. Mit anderen Worten: die Spielregeln sind der Ort der Moral. Trotzdem dürfen

die beteiligten Personen ihr moralisches Gewissen beim Ausführen von Spielzügen nicht ganz verlieren. Denn zum einen gibt es Spielräume für moralisch motivierte Spielzüge auch innerhalb gegebener Spielregeln; die Spielregeln legen das Handeln nicht bis ins letzte Detail fest. Und aufgrund veränderter Umstände kann es vorkommen, dass das Spiel eines Tages nicht mehr zu den erwünschten Ergebnissen führt und die Spielregeln geändert werden müssen. Das kann man aber nur merken, wenn sich die Beteiligten eine moralische Sensibilität bewahrt haben, um dann im Falle eines Konflikts über die Veränderung der Spielregeln nachdenken zu können.

Für die Wirtschafts- und Unternehmensethik hat sich das spieltheoretische Modell des „Gefangenendilemmas“ als hilfreich erwiesen.

### 2. Spielregeln und Spielzüge

Gefangenendilemma Strafmaß in Jahren		Bankräuber B	
		gestehen	schweigen
Bank- räuber A	gestehen	A: 8      B: 8	A: 0      B: 10
	schweigen	A: 10      B: 0	A: 1      B: 1

  Prof. Dr. Gerhard Krup 

„Gefangenendilemma“ wird es genannt, weil man es mithilfe einer erfundenen Geschichte erläutern kann, die von zwei Gefangenen handelt, die eine Bank überfallen haben, denen man jedoch den Bankraub nicht nachweisen kann, sondern nur einen unerlaubten Waffenbesitz. Um sie dennoch zu überführen, werden sie voneinander getrennt inhaftiert und man bietet ihnen eine Kronzeugenregelung an, nach der derjenige straffrei ausgeht, der den anderen verrät, sofern dieser nicht selbst die Tat schon gestanden hat. Die „Auszahlungsmatrix“ dieses Spiels, in dem beide Beteiligten die beiden „Spielzüge“ „gestehen“ oder „schweigen“ zur Verfügung haben, sieht

nun so aus, dass in dem Fall, dass beide schweigen, sie nur zu einem Jahr Gefängnis wegen unerlaubten Waffenbesitzes verurteilt werden können. Gestehen sie beide, erhalten sie eine kleine Strafminderung, werden aber wegen Bankraubs zu acht Jahren Gefängnis verurteilt. Wenn einer gesteht und dadurch den anderen verrät, der schweigt, geht der Kronzeuge straffrei aus, während sein Partner, der nur durch die Aussage des anderen überführt wird, die Höchststrafe von zehn Jahren erhält.

Der Clou des Gefangenendilemmas liegt nun darin, dass, wenn sich beide unabhängig voneinander nach ihrem Eigeninteresse für die für sie günstigste Lösung entscheiden, beide zu acht Jahren Gefängnis verurteilt werden und damit, von außen betrachtet, ein Ergebnis erzielen, das sub-optimal ist. Hätten nämlich beide geschwiegen, hätten sie eine für beide bessere Lösung erreicht (in der Abbildung das grüne Feld, die Kooperationslösung). Sie entscheiden sich aber beide für den Zug „gestehen“, weil sie Angst haben müssen, dass der andere auch gesteht und sie dann im Falle des Schweigens die Höchststrafe bekämen. Und selbst wenn der andere schweigt, ist der Zug „gestehen“ der bessere, weil er dann Straffreiheit zur Folge hat. Jeder strebt nach der Trittbrettfahrerposition des Kronzeugen (in der Abbildung das blaue Feld) und versucht, die Position der ausgebeuteten Kooperationsbereitschaft (das rote Feld) zu vermeiden. Das hat zur Folge, dass beide nicht kooperieren (schweigen, das gelbe Feld) und dadurch nur die zweitbeste Lösung erreichen. Das Gefangenendilemma ist also eine soziale Handlungssituation, in der das Ergebnis vom Handeln des anderen in der Weise abhängig ist, dass eine ausschließlich eigennutzenorientierte Handlung zu einem Ergebnis führt, das den Eigeninteressen der Beteiligten gerade nicht entspricht.

Sowohl in unserem Alltag wie in größeren sozialen, politischen oder ökonomischen Kontexten kennen wir solche Gefangenendilemma-Situationen. Wenn in einer Wohngemeinschaft oder einer Familie die Gefahr besteht, dass derjenige, der sich um den Abwasch kümmert, immer wieder „der Dumme“ ist, weil die anderen sich dann zurückziehen und ihm das Abwaschen überlassen, wird sich kaum mehr jemand freiwillig bereit finden, den Abwasch zu erledigen. Jeder strebt die Trittbrettfahrerposition an, den Abwasch jemand anderem zu überlassen, das Ergebnis ist aber, dass

niemand abwäscht, das schmutzige Geschirr sich häuft und die Schränke mit sauberem Geschirr sich leeren. Alle haben dann das Problem, immer erst eine Tasse abwaschen zu müssen, wenn sie morgens einen Kaffee trinken wollen. Die angestrebte Trittbrettfahrerposition gibt es gar nicht mehr. Es kommt zu einem erheblichen Zusatzaufwand, der nicht im Interesse der Bewohner liegt und leicht durch Absprachen hätte vermieden werden können. Im großen Rahmen stehen praktisch alle öffentlichen Güter in der Gefahr, einer solchen Gefangenendilemma-Struktur zum Opfer zu fallen.

Solange beispielsweise nicht klar ist, dass alle Länder beim Klimaschutz mitmachen, wird kaum ein Land alleine dazu bereit sein, weil die Gefahr besteht, dass es als einziges kostenträchtige Anstrengungen unternimmt, die anderen aber nicht mitziehen, und deshalb die Katastrophe, vor der sich die Vorreiter des Klimaschutzes alleine nicht schützen können, trotzdem kommt und die eigenen Anstrengungen dann nutzlos verpuffen.

Wichtig ist mir der Hinweis darauf, dass nicht alle Gefangenendilemma-Strukturen nachteilig sind und zu unerwünschten Ergebnissen führen.

Für die Unternehmen stellt der Markt ein Gefangenendilemma dar, das aber durchaus im Interesse der Verbraucher liegt. Die Unternehmen werden durch einen wirklich freien Markt (mit dem Verbot von Preisabsprachen) nämlich gezwungen, danach zu streben, durch geringere Preise oder bessere Qualität ihre Marktanteile zu steigern. Tun sie das nicht, müssen sie damit rechnen, von den Wettbewerbern durch ebensolche niedrigeren Preise und bessere Qualität vom Markt verdrängt zu werden. Das Ergebnis sind sinkende Preise beziehungsweise höhere Qualität zugunsten der Verbraucher, obwohl die Unternehmen durch eine Kooperationslösung, die jedoch verboten ist, höhere Preise auf Kosten der Verbraucher erzielen könnten.

Führen soziale Konstellationen aufgrund einer Gefangenendilemma-Struktur zu unerwünschten Gesamtergebnissen, hilft kein Appell an die Moralität der Beteiligten, sondern nur die Veränderung der Auszahlungsmatrix (der Spielregeln), indem man sanktionsbewährte allgemeine Regeln vereinbart, das heißt mit anderen Worten, die Trittbrettfahrerposition (das einseitige Gestehen) durch Sanktionen unattraktiv macht, die Bereitschaft zur

Kooperation (das gemeinsame Schweigen) belohnt. Die Bankräuber aus der Ursprungsgeschichte des Gefangenendilemmas könnten etwa abhängige Verwandte dazu verpflichten, denjenigen umzubringen, der den anderen verrät, und dadurch die Trittbrettfahrerposition unattraktiv machen. Bei Umweltgütern gelingt dies beispielsweise durch Internalisierung der externen Kosten in die Marktpreise, zum Beispiel durch Energiesteuern oder einen klug institutionalisierten Zertifikatehandel. Wo das nicht funktioniert, muss mithilfe von Grenzwerten oder Verboten, die dann aber auch konsequent überwacht und deren Übertretungen hart bestraft werden müssen, versucht werden, die Trittbrettfahrerposition zu verhindern.

## 2. Spielregeln und Spielzüge

Markt als <u>erwünschtes</u> Gefangenendilemma		Andere Unternehmen B	
		Preise senken	Preise erhöhen
Unternehmen A	Preise senken	Niedrigere Preise zu Gunsten der Konsumenten	A: Höherer Marktanteil B: Verdrängung vom Markt
	Preise erhöhen	A: Verdrängung vom Markt	B: Höherer Marktanteil Höhere Preise als Marktpreise – nur bei Absprachen



 Prof. Dr. Gerhard Klupp

Das erfordert freilich eine Kooperation der Beteiligten auf der höheren Ebene der Festlegung von Spielregeln. Dazu sind die Spieler selbst (zumal während des laufenden Spiels) in der Regel kaum in der Lage. Deswegen braucht es gesellschaftliche Institutionen, die die Funktion der Regelsetzung übernehmen können. Normalerweise ist dies die Ebene der nationalstaatlichen Ordnungspolitik, Sozialpolitik, Umweltpolitik und so weiter. Im Prozess der Globalisierung muss diese Ebene jedoch zunehmend durch eine Weltordnungspolitik ergänzt werden, für die die notwendigen Institutionen erst im Entstehen begriffen sind. Solange diese (noch) nicht in ausreichender Weise dazu in der Lage sind, müssen auch Konsumenten und Unternehmen, also die „Spieler“ selbst, entsprechende Verantwortung übernehmen.

### 3. Verantwortung des Unternehmens


Die moralischen Akteure, die Verantwortung für den Prozess des Wirtschaftens zu übernehmen haben, sind also auf drei Ebenen anzusiedeln: auf der Ebene der Individuen, der Unternehmen beziehungsweise Organisationen und der Staaten beziehungsweise staatlicher Institutionen. Selbstverständlich kommen die Individuen auch in letzteren vor, handeln dort aber nicht einfach als Individuen, sondern als Rollenträger und Repräsentanten von Unternehmen, Organisationen und Institutionen. Auch als solche tragen sie individuelle Verantwortung, man würde aber die Bedeutung solcher kollektiven Akteure missverstehen, wenn man deren Verantwortung nur in der individuellen Verantwortung ihrer Repräsentanten sehen würde. Im Recht gibt es dafür den Begriff der „juristischen Person“. Gesellschaftlich werden Unternehmen, Organisationen und Institutionen als gesellschaftlich konstituierte Zurechnungsschemata behandelt, sie genießen öffentliche Reputation oder nicht, verfügen zur Regelung der internen Struktur und der Außenbeziehungen über Unternehmensverfassungen, Satzungen oder Geschäftsordnungen, deren Rahmen meist auch gesetzlich geregelt ist. Sie organisieren eine interne Governance-Struktur, um den eigenen Betrieb zu organisieren und entwickeln eine Unternehmenskultur, die häufig Werte und Normen enthält, die über das schriftlich Festgelegte hinausgehen, aber mindestens ebenso wichtig sind, nach innen Potenziale von Identifikation und Motivation erzeugen und nach außen das „Image“ entscheidend prägen. Nur auf der Basis solcher Zurechnungen kommen Unternehmen in den Genuss der gesellschaftlichen „Licence to operate“, durch die ihnen die Gesellschaft Legitimität in der Ausübung ihrer Geschäfte zuschreibt.

Wie verhalten sich nun die unternehmerische Verantwortung für den Gewinn und diese moralische Verantwortung der Unternehmen zueinander? Sind sie kompatibel oder stehen sie im Konflikt?

Der berühmte Wirtschaftsnobelpreisträger Milton Friedman betonte immer wieder, die Verantwortung des Unternehmers sei auf den wirtschaftlichen Erfolg zu beschränken. Alles andere sei eine Verschwendung von knappen Ressourcen oder Kosmetik, die im unternehmerischen Handeln nichts zu suchen habe. Heute sehen viele Unternehmensethiker das anders, und zwar allein schon deshalb, weil sich gezeigt hat, dass Investitionen in das „moralische Kapital“ eines Unternehmens ein wichtiges Element jeder Erfolgsstrategie sind, sowohl „ad intra“ wie „ad extra“. Durch das dadurch erzeugte positive Image und das Vertrauen können in erheblichem Umfang Transaktions- und Kontrollkosten gesenkt werden. Die moralische Reputation des Unternehmens ist wichtig für die Stärkung einer „Marke“, befriedigte Erwartungen der Stakeholder und eine gute Sozialpartnerschaft verbessern die Standortbedingungen, und eine hohe Mitarbeitermotivation verbessert nachweislich deren Kooperation untereinander und die Kommunikation mit den Kunden. Das hierfür notwendige „moralische Management“ lässt sich im Übrigen gut mit den Instrumenten des herkömmlichen Managements verbinden. Aber nicht immer werden Moral und Gewinnorientierung sich in dieser Weise ergänzen. Was sollte im Konfliktfall getan werden?

### 3. Verantwortung des Unternehmens

Moral vs. Gewinn	Gewinn -	Gewinn +
Moral -	Worst case: Negative Kompatibilität	Konflikt mit moralischen Zielen
Moral +	Konflikt mit ökonomischen Zielen	Idealfall: Positive Kompatibilität



In einem oft verwendeten Schema (siehe Abbildung) kann man die Orientierung von Unternehmen am Gewinn und an der Moral grob gegenüberstellen und erhält vier Fälle: Die eben skizzierten Unternehmen, die ökonomisch

und moralisch gleichermaßen erfolgreich sind, stellen den Idealfall dar, sie werden langfristig erfolgreich sein. Unternehmen, die weder Gewinne machen noch eine moralische Reputation erreichen (negative Kompatibilität) sind offensichtlich schlecht gemanagt und werden auf dem Markt keine Überlebenschance haben. Stimmen die Gewinne und werden gleichzeitig moralische Regeln verletzt, gibt es also ein moralisches Defizit, so besteht zumindest auf längere Sicht die Gefahr, dass die schlechte moralische Reputation auch ökonomische Probleme verursacht, das Unternehmen also in das Feld der negativen Kompatibilität abrutscht und seine Existenz gefährdet ist. Hier ist dringend glaubwürdiges moralisches Management erforderlich, um die Verletzung moralischer Regeln abzustellen. Führt dies zu ökonomischen Verlusten, dann hat dieses Unternehmen dasselbe Problem wie diejenigen, die zwar moralisch korrekt handeln, aber ökonomisch nicht erfolgreich sind.



In diesem Fall besteht ein ökonomisches Defizit, das entweder durch besseres ökonomisches Management bewältigt werden kann, oder, wenn dies nicht möglich ist, die Veränderung der Rahmenbedingungen des Marktes, die Verbesserung der Spielregeln also, erforderlich macht. So mag es zum Beispiel Gefangenendilemma-Situationen geben, in denen Unternehmen miteinander konkurrieren, die ihre günstigen Preise nur halten können, weil in ihren Zulieferbetrieben Arbeitnehmerinnen und Arbeit-





nehmer extrem schlecht bezahlt werden oder gesundheitsgefährdende Arbeit verrichten müssen. Wenn ein Unternehmen dies aus moralischen Gründen ändern will, kann es passieren, dass es ökonomische Nachteile in Kauf nehmen muss und deshalb Marktanteile verliert. Möglicherweise kann dieses Unternehmen aber auch – und dafür gibt es eine Vielzahl von Beispielen – für die Veränderung der Arbeitsbedingungen und entsprechende verbindliche Regelungen eintreten, für eine gewisse Zeit im Engagement dafür vielleicht sogar eine Vorreiterrolle einnehmen, bis mehrere Unternehmen gemeinsame Regeln vereinbart haben oder die staatlichen Instanzen entsprechende Gesetze erlassen haben.

Die moralische Verantwortung von Unternehmen lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:


### 3. Verantwortung des Unternehmens

- **Einhaltung der Spielregeln (Gesetzestreue)**
- **Umsetzung moralischer Forderungen, sofern innerhalb der Spielräume der Spielregeln möglich (soviel man sich „leisten“ kann)**
- **Weiterentwicklung der Spielregeln durch**
  - Politische Aktivitäten (corporate citizenship), auf nationaler und internationaler Ebene
  - Wirtschafts- und unternehmensethische Aufklärung
  - Freiwillige kollektive Selbstbindung (codes of conduct)
  - Vorübergehende Vorreiterrolle





Prof. Dr. Gerhard Krupp



Erstens sind Unternehmen selbstverständlich verpflichtet zur Einhaltung der Spielregeln (Gesetzestreue), die den wichtigsten „Ort der Moral“ darstellen, denn anders würde das „Spiel“ nicht funktionieren. Es ist klar, dass staatliche Instanzen diese Einhaltung so kontrollieren und Regelverletzungen so sanktionieren müssen, dass Regelwidrigkeiten auch ökonomisch unattraktiv werden. Auch Unternehmen, die auf das Funktionieren des „Spiels“ angewiesen sind, haben ein Interesse, dass die Regeln eingehalten werden und

die Kosten für notwendige Kontrollen möglichst gering gehalten werden. Die Einhaltung von Regeln ist deshalb eine auch ökonomisch sinnvolle Investition in die Handlungsbedingungen von morgen.

Zweitens können und sollen Unternehmen moralische Forderungen umsetzen, sofern dies innerhalb der Spielräume der Spielregeln möglich ist, das heißt, sofern sie es sich „leisten“ können. Die Spielregeln determinieren die Spielzüge nicht vollständig und eine Reihe von moralisch besseren Handlungsweisen ist nicht unbedingt mit solchen ökonomischen Nachteilen verbunden, dass sie das Unternehmen gefährden würden. Im Gegenteil, in der Regel gibt es, wie oben dargestellt, eine positive Kompatibilität von Gewinn- und Moralorientierung.

Drittens: Dort jedoch, wo unter gegebenen Rahmenbedingungen moralisches Handeln bestraft wird, die Spielregeln also aus moralischer Sicht suboptimal sind, weil sie kein moralisch wünschenswertes Ergebnis zeitigen, haben auch die Unternehmen (und andere Wirtschaftssubjekte) die moralische Pflicht, sich für eine entsprechende Weiterentwicklung der Spielregeln einzusetzen. Dies kann durch politische Aktivitäten (corporate citizenship) auf nationaler und internationaler Ebene, durch wirtschafts- und unternehmensethische Aufklärungsarbeit, durch freiwillige kollektive Selbstbindung (codes of conduct) und durch Übernahme einer vorübergehenden Vorreiterrolle geschehen. Kurz gesagt: Wenn sich moralische Pflichten unter bestehenden ordnungspolitischen Bedingungen nicht realisieren lassen, verwandeln sich die nicht-umsetzbaren moralischen Pflichten in moralische Pflichten zur Realisierung der notwendigen ordnungspolitischen Reformen!

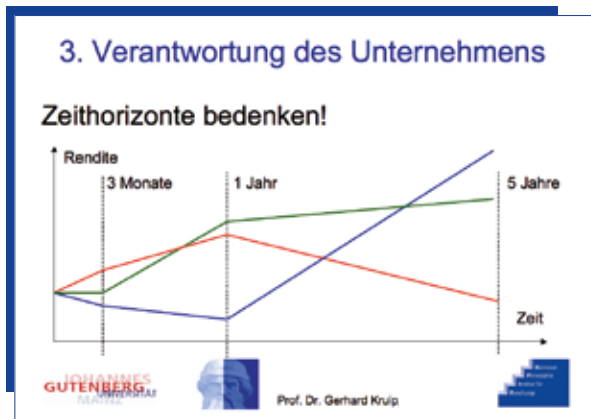
Dabei sind noch zwei wichtige Aspekte zu bedenken: Der Wirtschafts- und Unternehmensethiker Andreas Suchanek hat deutlich gemacht, wie sehr moralisches Handeln einerseits von Handlungsbedingungen abhängt, wie sehr aber andererseits Handlungen jedweder Art Handlungsfolgen nach sich ziehen, die dann die neuen Handlungsbedingungen der Zukunft darstellen.

Wer seine Möglichkeiten zum Handeln also langfristig bewahren will, darf sein Handeln nicht allein an kurzfristigen Eigeninteressen ausrichten, sondern

muss mitbedenken, wie sehr er durch sein Handeln künftiges Handeln ermöglicht oder erschwert. Der unternehmensethische kategorische Imperativ und „die erweiterte Goldene Regel der ökonomischen Ethik“ lautet deshalb: „Investiere in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil.“ (S. 80)



Entscheidend ist dafür freilich, welche Zeithorizonte man überblickt.



In einem hypothetischen Renditeverlauf eines Unternehmens (siehe Abbildung Seite 23 unten) könnte es sein, dass nach drei Monaten ein Pfad (rot) als der günstigste erscheint, der sich nach fünf Jahren als der schlechteste erweist, während ein anderer Pfad (blau), der zu Beginn wenig Rendite bringt, langfristig am besten ist. Oft kann man das freilich nicht eindeutig prognostizieren. Aber es macht einen Unterschied, welche Zeithorizonte man für unternehmerische Entscheidungen überhaupt in Betracht zieht. Und es hat sicherlich enorme Auswirkungen, ob Anreizsysteme für Entscheidungsträger sich an sehr kurzfristigen Indikatoren orientieren oder langfristige Zeiträume umfassen.

## 4. Konkretionen

Damit es nicht zu abstrakt bleibt, will ich am Ende im Sinne eines Ausblicks ganz kurz drei mögliche Konkretionen ansprechen, in denen Wirtschafts- und Unternehmensethik herausgefordert sind, sich nicht nur grundsätzlich über das Verhältnis von Markt und Moral Gedanken zu machen, sondern Lösungen für drängende Zukunftsfragen mit hoher moralischer Relevanz zu finden.

Erstens: Die Lebenschancen von Menschen sind auf unserem Planeten nicht nur extrem ungleich verteilt, sondern zudem so, dass eine große Zahl von Menschen nicht einmal das Notwendigste für ein menschenwürdiges Leben zur Verfügung hat. Über eine Milliarde Menschen leben in extremer Armut. Dadurch werden elementare Rechte von Menschen verletzt. Dass es nicht einfach ist, genau anzugeben, welche anderen Menschen die mit diesen Rechten korrespondierenden Hilfspflichten zu erfüllen haben, darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass es hier ein Gerechtigkeitsdefizit gibt, das dringend beseitigt werden muss. Möglicherweise werden zukünftige Generationen angesichts dieser enormen Ungerechtigkeit, die wir zu oft als unabänderlich hinzunehmen scheinen, ähnlich den Kopf schütteln, wie wir das heute beispielsweise angesichts der Ungerechtigkeiten der Nazizeit tun. Und sie werden uns fragen, warum wir nicht mehr dagegen getan haben. Globale Gerechtigkeit verlangt dringend hohe Investitionen in faire Chancen aller Menschen auf dem Weltmarkt, den Abbau des Protektionismus und unfairer Weltmarktstrukturen, damit auch Menschen aus armen Ländern Chancen eingeräumt werden, zudem eine deutliche Verbesserung der Rahmenbedingungen durch eine soziale Marktwirtschaft auf globaler Ebene, zum Beispiel durch die Einhaltung von Mindestarbeitsnormen, die Unterstützung von „Good Governance“ und des Aufbaus von sozialen Sicherungssystemen auch in den armen Ländern.

Zweitens: Große Probleme werden durch den Klimawandel auf den Planeten und seine Bewohner zukommen. Um nachhaltig die Möglichkeit für menschliches Leben aufrecht zu erhalten, sind dringend Investitionen in gute Lebensbedingungen zukünftiger Generationen nötig. Normativer Ausgangs-

punkt muss die „Kohlenstoffgerechtigkeit“ sein, das heißt, kein Mensch kann mehr Rechte zum Ausstoß von Kohlendioxid für sich beanspruchen, als langfristig für alle Menschen auf der Erde ohne negative Klimafolgen möglich ist. Das bedeutet für die reichen Länder eine Reduktion des Ausstoßes an schädlichen Klimagasen um 80 bis 90%. Ordnungspolitisch müssen im Sinne einer „ökologischen Marktwirtschaft“ auch hierfür weltweit entsprechende Anreizstrukturen geschaffen werden. Jedoch schon vorher können Unternehmen durch die Entwicklung und den Einsatz energiesparender Technologien eine Vorreiterrolle übernehmen, die sich mit hoher Wahrscheinlichkeit auch ökonomisch auszahlen wird.

Drittens: Nicht in Konkurrenz, sondern in Komplementarität zu den oben genannten „globalen“ Herausforderungen haben Unternehmen sicherlich auch eine hohe Verantwortung für die Region. Die Investitionen in günstige Handlungsbedingungen von morgen umfassen auch Investitionen in gute Standortbedingungen (Corporate Citizenship – lokal). Dazu gehören eine gesunde Umwelt, sozialer Friede (z.B. Bekämpfung von Gewaltbereitschaft, Ausländerfeindlichkeit etc.), Beiträge zur Qualifizierung eigener und potenzieller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (besonders wichtig angesichts des demografischen Wandels), der Ausbau von Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Unternehmen (Clusterbildung), die Förderung von Forschungskapazitäten vor Ort, die Unterstützung kultureller Angebote und möglicherweise sogar die Bereitstellung öffentlicher Güter, zum Beispiel der Infrastruktur. Die Folgen solcher regionalen Verantwortung werden positiv auf die Unternehmen zurückkommen: Sie können ihre Akzeptanz bei den „Stakeholdern“ in der Region verbessern, bekommen zum Beispiel mehr Sympathie bei Kunden, gewinnen eine höhere Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, finden verstärkt Interesse bei Medien und größeres Wohlwollen der staatlichen Behörden.

Ich schließe mit einem Zitat aus einem wichtigen Beschluss des Zweiten Vatikanischen Konzils, in dem die katholische Kirche 1965 ihre Position in der Welt und zur Welt bestimmt hat. Obwohl es aus einem religiös-konfessionellen Kontext stammt, bringt es meines Erachtens einen Grundsatz zum Ausdruck, der als Grundsatz einer jeden Wirtschafts- und Unternehmensethik zugrunde liegen muss, unabhängig davon,

ob diese in irgendeiner Form durch einen religiösen Glauben motiviert ist oder einfach auf eine moralische Motivation zurückgeht, über die jeder Mensch unabhängig von seinem Glauben, seiner Weltanschauung, seinem theologischen oder philosophischen Standpunkt verfügt: „Auch im Wirtschaftsleben sind die Würde der menschlichen Person und ihre ungeschmälerte Berufung wie auch das Wohl der gesamten Gesellschaft zu achten und zu fördern, ist doch der Mensch Urheber, Mittelpunkt und Ziel aller Wirtschaft.“ (Konzilsdokument Gaudium et Spes, Nr. 63)\*

\* Die beste Quelle für die (lateinischen und deutschen) Konziltexte sind die Ergänzungsbände 12 bis 14 des Lexikons für Theologie und Kirche, 2. Aufl. Freiburg: Herder, ab 1966. Auch im Internet: <http://www.uibk.ac.at/theol/leseraum/texte/239.html>

Verantwortung wofür?



## Literaturempfehlungen

**Dietzfelbinger, Daniel (2008):** Praxisleitfaden Unternehmensethik.  
Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen.  
Wiesbaden: Gabler.

**Habermas, Jürgen (1996):** Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln.  
6. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Hemel, Ulrich (2005):** Wert und Werte.  
Ethik für Manager – Ein Leitfaden für die Praxis.  
München, Wien: Hanser.

**Homann, Karl; Pies, Ingo (1991):** Wirtschaftsethik und Gefangenendilemma.  
In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 20 (1991), S. 608–614.

**Kant, Immanuel (1785):** Grundlegung zur Metaphysik der Sitten.  
In: Werke in zehn Bänden. Hrsg. v. Wilhelm Weischedel.  
Darmstadt: Wiss. Buchgesellschaft, 1983, Bd. 6, 11-102.

**Kruip, Gerhard (2003):** Die Option für die Armen als wirtschaftspolitische Maxime.  
In: Schick, Gerhard (Hrsg.): Wirtschaftsordnung und Fundamentalismus.  
Berlin: Stiftung Marktwirtschaft, 2003, 117–129.

**(2007):** Globale Finanzmärkte und menschliche Entwicklung.  
Eine christlich-sozialethische Perspektive.

In: Giersch, Christoph (Hrsg.): Money makes the world go round?  
Ethik als notwendiges Gestaltungsprinzip für Banken und Kapitalmärkte.  
München, Mering: Hampf, 2007, 55–70.

**(2007):** Marktgerechte Gesellschaft oder sozial gerechter Markt?  
In: rhs – Religionsunterricht an höheren Schulen 50 (2007) 4, 218–225.

**Rawls, John (1993):** Eine Theorie der Gerechtigkeit.  
7. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Smith, Adam (1978):** Der Wohlstand der Nationen.  
Vollst. Ausg. nach der 5. Aufl. London 1789. München: dtv.

**Suchanek, Andreas (2007):** Ökonomische Ethik.  
2. Aufl., neu bearb. und erw. Tübingen: Mohr Siebeck.

**Ulrich, Peter (2005):** Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung.  
Freiburg: Herder.



**Denkraum – Impulse, Akzente, Perspektiven** ist die Schriftenreihe der NRW.BANK. In unregelmäßigen Abständen, aus wechselnden Perspektiven und mit besonderem Fokus auf Nordrhein-Westfalen beleuchtet sie wirtschafts- und strukturpolitische Entwicklungen. Damit will sie einen Beitrag leisten zur aktuellen Diskussion – zwischen Politik, Wirtschaft, Banken, Kommunen und Menschen im Land.

Die **NRW.BANK** ist die Förderbank für das Land Nordrhein-Westfalen. Sie unterstützt ihre Eigentümer – das Land Nordrhein-Westfalen sowie die Landschaftsverbände Rheinland und Westfalen-Lippe – bei wichtigen strukturpolitischen Aufgaben. Auf ihren Geschäftsfeldern Existenzgründungs- und Mittelstandsförderung, soziale Wohnraumförderung, Kommunal- und Infrastrukturfinanzierung sowie Individualförderung setzt sie das gesamte Spektrum kreditwirtschaftlicher Förderprodukte ein.

## Impressum

### Herausgeber

NRW.BANK · Anstalt des öffentlichen Rechts  
Sitz: Düsseldorf und Münster  
Amtsgericht Düsseldorf, HR A 15277  
Amtsgericht Münster, HR A 5300

Düsseldorf · Kavalleriestraße 22 · 40213 Düsseldorf  
Telefon 0211 91741-0 · Telefax 0211 91741-1800

Münster · Johannerstraße 3 · 48145 Münster  
Telefon 0251 91741-0 · Telefax 0251 91741-2921

[www.nrwbank.de](http://www.nrwbank.de)

### Verantwortlich

Dr. Klaus Bielstein, Kommunikation  
Telefon 0211 91741-1846 · Telefax 0211 91741-1801  
E-Mail: [klaus.bielstein@nrwbank.de](mailto:klaus.bielstein@nrwbank.de)

