

### WELCHEN BEITRAG KÖNNEN SUSTAINABLE ENTREPRENEURS ZU EINER LEBENSDIENLICHEN ÖKONOMIE LEISTEN?

Seminar „Sustainable Entrepreneurship“

HNE Eberswalde

Ulrich Thielemann  
[www.mem-wirtschaftsethik.de](http://www.mem-wirtschaftsethik.de)

# Voraussetzungen der „Lebensdienlichkeit“ unternehmerischen Handelns

- „Nachhaltig“ wirtschaftende Unternehmen können einen gewissen Beitrag zu einer „lebensdienlichen Ökonomie“ leisten.
- Voraussetzungen:
  1. Abkehr vom Gewinnprinzip
  2. Zumutbare Spielräume für „wettbewerbswidriges“ Verhalten

# Gefährliche Illusionen

- “The state governance system seems to be incapable to address sufficiently global public goods problems or to regulate global business so that the public interest is served. At the same time, international governmental organizations are unable to fill the governance gap while nongovernmental organizations (NGOs) criticize the behavior of business firms along their supply chains. Therefore, business firms are confronted with increasing social and environmental demands and are requested to take responsibility for issues of public concern. As a response, some business firms engage with corporate social responsibility (CSR) projects and directly contribute to the production of public goods.” Scherer/Palazzo/Matten: The Business Firm as a Polical Actor, Business & Society 2014
- Am unternehmerischen Wesen soll die Welt genesen?

# Am unternehmerischen Wesen soll die Welt genesen?

- “Business firms are expected to improve the general welfare of society”  
Schwartz/Carroll, *Business & Society* 2008, S. 168
- “A paradoxical approach to corporate sustainability leads to stronger corporate contributions to sustainability in terms of positive economic, environmental, and/or social impacts.” Corporations should contribute to “climate change, biodiversity conservation, poverty alleviation, public health, or education”. Hahn/Figge/Pinkse/Preuss: *A Paradox Perspective on Corporate Sustainability*, *JoBE*, 2017

# Wozu sind Unternehmen verpflichtet?

- Verdienstliche vs. unnachlassliche Pflichten (Immanuel Kant)
  - Unnachlassliche (enge) Pflichten: Gewaltfreiheit und Fairness. Legitimität *des Handelns* im Umgang mit anderen. Starker Verbindlichkeitsanspruch.
  - Verdienstliche (weite) Pflichten: (reine) Solidarität. Auf die Förderung des „Gemeinwohls“ abzielendes Handeln. Schwacher Verbindlichkeitsanspruch.
- (Unternehmerisches) Handeln hat zuvörderst legitim zu sein.
- Was ist die spezifische „unternehmerische“ Logik unternehmerischen Handelns?

# Unternehmen als Gewinnmaximierungsmaschinen

- „Der Betrieb im marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem kennt nur ein Ziel: die langfristige Gewinnmaximierung (im Rahmen geltender Gesetze).“ Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, 1. Aufl. 1960, S. 23
- Betriebe sind „Institution zur Maximierung der Eigentümerinteressen“. [www.woehe-portal.de/fileadmin/pdf/Doering\\_Bwl\\_in\\_der\\_Krise.pdf](http://www.woehe-portal.de/fileadmin/pdf/Doering_Bwl_in_der_Krise.pdf)
- Unternehmen folgen dem „erwerbswirtschaftlichen Prinzip“ = „Prinzip möglicher Gewinnmaximierung“. Gutenberg, Produktion, 1963, S. 351
- „Was ist Shareholder-Value? Ganz einfach: langfristige Gewinnmaximierung und Steigerung des Unternehmenswertes. Und in der Betriebswirtschaftslehre gibt es keine ernsthaften Zweifel daran, dass dies die einzige sinnvolle Zielfunktion für die Führung eines Unternehmens ist.“ Herrmann Simon: Ein Lob dem Shareholder-Value, Manager Magazin 2009

# Was ist Gewinnmaximierung?

- Gewinnmaximierung heißt, alles zu tun, damit die Gewinne so hoch wie möglich sind.
  - “Wer nach einem größtmöglichen Geldeinkommen strebt, müsste die ganze Zeit seines Lebens mit Ausnahme jener Stunden, die er für die Regeneration seiner Arbeitskraft benötigt, auf seine Erwerbstätigkeit verwenden, und er müsste seine berufliche Tätigkeit allein im Hinblick auf das höchste erzielbare Geldeinkommen wählen, ohne seinen persönlichen Neigungen irgendwie Rechnung zu tragen.” W. A. Jöhr (1948) zit. nach Bea (Prinzip der Gewinnmaximierung) 1968, S. 80.
- Missverständnisse
  - Gewinnmaximierung ist in sich bereits langfristig ausgelegt. „Langfristige Gewinnmaximierung“ ist ein Pleonasmus. „Kurzfristige Gewinnmaximierung“ ist ein Widerspruch in sich.
  - Es geht um die langfristige („nachhaltig“ durchsetzbare) Erfolgsbilanz der (wechselnden) Investoren, nicht um den dauerhaften Bestand des Betriebs.

# Gewinn $\neq$ Unternehmensbestand

- Paul Ehrlich (Biologe): „Warum nur ist die Walfangindustrie so emsig dabei, die eigentliche Quelle ihres Reichtums zu zerstören?“ Japanischer Journalist: „Wenn die Walfangindustrie innerhalb von 10 Jahren die Wale ausrotten kann und dabei 15 Prozent Gewinn erzielt, während bei einer nachhaltigen Fangrate der Gewinn nur 10 Prozent beträgt, dann wird man selbstverständlich die Wale in 10 Jahren ausrotten – und danach das Kapital eben zur Ausbeutung einer anderen Ressource verwenden.“ Paul Ehrlich (zit. nach Meadows, 1991, S. 223 f.)
- Komplexe Konflikte zwischen „hit-and-run“ und „patient investors“.

# Die ethische Zurückweisung des „Gewinnprinzips“

- Gewinnmaximierung ist unter gar keinen Umständen rechtfertigungsfähig.
  - Ditto Nutzenmaximierung, unbedingte (Erfolgs-)“Rationalität“
- Nicht das Gewinnprinzip, sondern das Moralprinzip muss letztlich maßgeblich sein.
- Wer Gewinne maximiert,
  - behandelt andere „bloß als Mittel“, statt „als Zweck“ (Kant) und verletzt das Verdinglichungsverbot,
  - er ist ihnen gegenüber „fertig“. „Mit anderen Worten, er tritt die Wurzel der Humanität mit Füßen.“ (Hegel)

# Legitimes Gewinnstreben

- Gewinn ist nicht die letzte *Maßgabe* unternehmerischen Handelns. Gewinn ist vielmehr ein *Gesichtspunkt* neben anderen.
- Die Kapitaleigentümer sind nicht die „Prinzipale“ des Unternehmens.
- Gewinnerzielung ist legitim. Gewinnmaximierung ist es a priori illegitim.
- „Legitimes Gewinnstreben ist stets moralisch begrenztes Gewinnstreben.“ Ulrich, P.: Integrative WE, 5. Aufl., 2016, S. 450
- Überdies gilt: Gewinn ist kein binäres Kriterium

# The Business Case for Ethics

- „Ethik zahlt sich langfristig aus.“ – Mantra praktisch der gesamten Diskussion um „gute“ (legitime) Unternehmensführung.
- Gewinnmaximierung wäre erlaubt (wenn nicht gar geboten).
- Beispiele
  - „Nachhaltiger Erfolg ist nur zu erreichen, wenn die legitimen Interessen aller Stakeholder berücksichtigt werden.“ Henning Schulte-Noelle, bis 2012 Vorsitzender des Aufsichtsrats der Allianz AG
  - „Wir sind der festen Überzeugung, dass Nachhaltigkeit gerade in schwierigen Zeiten der Schlüssel für langfristigen Erfolg ist... Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung und das nachhaltige Handeln dienen dazu, den Wert eines Unternehmens zu steigern und langfristig zu sichern.“ volkswagen.de
  - „Corporate Social Responsibility, kurz CSR, kommt der Gesellschaft insgesamt zu Gute und zahlt sich auch für die Unternehmen aus... Die wichtigste Botschaft lautet: Wenn Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, lohnt sich das für alle.“ Aktionsplan CSR der Bundesregierung (2010)

# The Business Case ... mehr Beispiele

- Mehr Beispiele
  - „Moral im Paradigma von Win-Win“ (Ingo Pies 2010)
  - “Business schools around the world are now offering programmes and classes that are based on the business-case approach to social responsibility, encourage research and theoretical models which explore the economic drivers for moral performance and measure the business value of being ‘morally right’.” Shamir, R.: The age of responsabilization: on market-embedded morality, in: Economy and Society, 2008, S. 11.
  - economization of morality = reframe socio-moral concerns from within the instrumental rationality of capitalist markets (S. 3)

# Exkurs: Der Business Case, der im Begriff „Nachhaltigkeit“ steckt (1)

- Die Leitformel „Nachhaltigkeit“ steht für den Inbegriff des Guten und Richtigen.
- „Drei-Säulen-Modell“, „Triple Bottom Line“: „ökologisch, soziale, ökonomische Nachhaltigkeit“.
  - Nachhaltigkeit „zielt auf eine wirtschaftlich leistungsfähige, sozial ausgewogene und ökologisch verträgliche Entwicklung“ (Bundesregierung)
- „Nachhaltigkeit“ avanciert zum neuen Moralprinzip: Fragen der Gerechtigkeit werden zu Fragen der „Nachhaltigkeit“.
- Zwischen den drei Dimensionen „nachhaltiger Entwicklung“ wird grundsätzlich Harmonie unterstellt.

# Exkurs: Der Business Case, der im Begriff „Nachhaltigkeit“ steckt (2)

- Ökonomistisch-harmonistische Suggestionen (Unternehmensebene)
  - „Unternehmen können nicht dauerhaft im Wettbewerb bestehen, wenn sie nicht nachhaltig wirtschaften.“ [www.hnee.de](http://www.hnee.de)
  - „Unternehmen, die ihre gesamte Geschäftspolitik auf Nachhaltigkeit ausrichten, werden langfristig einen höheren Wert für ihre Anteilseigner erwirtschaften können.“ [www.finanzen100.de](http://www.finanzen100.de)

# Exkurs: Der Business Case, der im Begriff „Nachhaltigkeit“ steckt (3)

- Nachhaltigkeit (formal) = einen gegebenen Bestand dauerhaft sichern bzw. erhalten → Was ist erhaltenswürdig? – Oder: erhaltensfähig?
- Doppelbedeutung von „Nachhaltigkeit“
  1. Ressourcenbestände sichern („ökologische Nachhaltigkeit“) – ethisch-normative Bedeutung
  2. Gewinn im Sinne „nachhaltiger [gegen Widerstände langfristig durchsetzbarer] Dauer-Rentabilität“ (Max Weber) – erfolgsstrategische Bedeutung
- „Nachhaltigkeit (1) bringt nachhaltigen (2) Erfolg.“

# Exkurs: Der Business Case, der im Begriff „Nachhaltigkeit“ steckt (4)

- „Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit (1) dient der langfristigen Sicherung unseres Unternehmenswertes.“  
*Leitbild der Deutschen Bank zur Nachhaltigkeit*
- „Die Übernahme und Steuerung von Verantwortung dient einem gemeinsamen Zweck, nämlich, den Unternehmenswert nachhaltig (2) zu steigern.“ *Deutsche Telekom: Für eine nachhaltige, profitable Entwicklung*
- „Nachhaltiges Wirtschaften (1) verbessert die Effizienz, senkt Kosten und steigert die Wettbewerbsfähigkeit.“  
*www.n-kompass.de*
- „Wir sind der Überzeugung, dass nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg (2) nur sichergestellt werden kann, wenn Regeln und Normen befolgt werden.“ *Volkswagen*

# The Case Against the Business Case

## 4 Gegenargumente

1. Konventionalistisches Ethikverständnis – Vormoderne Katalogethik
2. Annahme der ethischen Neutralität der Gewinnerzielung
3. Opportunismus
4. Ethik des Rechts des Stärkeren

# Gegenargument 1: Was soll sich auszahlen?

- Wodurch ist die ethisch-normative Seite der Business Case Gleichung operational definiert?
  - „Ethik“, „Nachhaltigkeit“, „gesellschaftliche Verantwortung“, „Moral“, „moral performance“, „socio-moral concerns“
- Woher sollen die Akteure wissen, dass es „Moral“ ist, die sich da auszahlen können soll – und nicht „Unmoral“? Vor allem, wenn ihnen keine andere Handlungsorientierung als die unbedingter Erfolgsorientierung abverlangt wird?
- Nicht überall da, wo „Ethik“ draufsteht, ist auch Ethik drinnen.
- Es bedarf der ethischen Urteilskraft und damit des Primats der Ethik auf Seiten der maßgeblichen Akteure – schon um zu klären, was ethisch geboten ist.
- Entthronung des Gewinns.
- Ein genereller Business Case scheitert bereits aus epistemologischen Gründen.

# Gegenargument 2: Gewinnstreben ist nicht neutral

## 1. Verteilungsfragen

- „Mit gutem Gewissen zu satten Renditen.“ Frey-Broich 2006
- „Viele Beispiele aus der Praxis, aber auch wissenschaftliche Studien zeigen, dass konsistente CSR-Strategien und -maßnahmen die Rentabilität von Unternehmen erhöhen.“ Schneider/Schmidpeter: CSR, Vorwort zur 2. Aufl., 2014
- Ist denn die Kapitalquote immer noch nicht hoch genug?

# Gegenargument 2: Gewinnstreben ist nicht neutral

2. Der Business Case als Premium-Ethik im Wettbewerb um Marktanteile
  - CSR als eine Art Luxus, den sich die Gewinner des globalen Wettbewerbs leisten können, um *zusätzliche* Markt Vorteile zu erlangen. – Dann allerdings nur für bestimmte Normen. Beispiel BMW: Eine Art Premium-Ethik für Premium-Mitarbeiter (Stammebelegschaft mit Schlüsselqualifikationen) die Premium-Produkte für Premium-Kunden herstellen. Unternehmensethik des Zusatznutzens. [www.mem-wirtschaftsethik.de/blog/blog-einzelseite/article/der-business/](http://www.mem-wirtschaftsethik.de/blog/blog-einzelseite/article/der-business/)
  - Motto: „Nachdem wir 40 Prozent der Belegschaft outgesourct und durch prekär beschäftigte Leiharbeiter ersetzt haben, die Arbeit für die verbleibenden Mitarbeiter verdichtet, den Zulieferern die Daumenschrauben angezogen, die Beschäftigten von Mitbewerbern in die Arbeitslosigkeit getrieben haben und mit der Hilfe von Beratern und Steueroasen kaum mehr Steuern zahlen, haben wir nun die Mittel, ein bedeutendes Spendenprogramm aufzulegen und für die durch Arbeitsverdichtung gestresste Stammebelegschaft Kinderkrippen einzurichten.“

# Gegenargument 3: Konfusion von Legitimität und Akzeptanz

- „Die Bank ist sich der vielfältigen Erwartungen bewusst, die verschiedene Interessengruppen an sie stellen. *Daher* gehört Corporate Responsibility zum Geschäftsmodell der UBS.“ UBS, Handbuch 2001/2002
- “Responsible business practices also help us respond to society’s changing expectations.” GlaxoSmithKline, 2010
- „CSR fördert die Akzeptanz der Wirtschaft in der Gesellschaft.“ Bundesregierung, Aktionsplan CSR (2010)
- Legitimität aus dem (wahrscheinlichen) Faktum der Zustimmung (Akzeptanz) abzuleiten, ist ein naturalistischer Fehlschluss.
- Legitimität aus Akzeptanz abzuleiten = Opportunismus

# Gegenargument 4: Eine Ethik des Rechts des Stärkeren

- Welche und Wessen „Erwartungen“? Alle? → Ist zu teuer. Und zwar sowohl aus (a) ethisch-reflektierter Perspektive als auch b) aus Rentabilitätssicht. ((a) und (b) betrifft im Ergebnis ganz unterschiedliche Stakeholder bzw. Ansprüche! (a) → Zumutbarkeitsproblematik, (b) → das Folgende)
  - Notwendigkeit der Bestimmung „relevanter“ oder „key stakeholder“.
  - Welche Maßgabe bestimmt die „Relevanz“?
- Man kann mit der Empörung oder gar dem manifesten Widerstand von Stakeholdern gut leben, wenn der „Reputationsschaden“ geringer ausfällt als der Gewinn aus der Fortsetzung der inkriminierten Praxis.

# Gegenargument 4: Eine Ethik des Rechts des Stärkeren

- „Key stakeholders“ = „powerfull stakeholders“ (Gardberg/Fombrun 2006, 335)
- Wer keine (manifeste oder latente) Macht hat, die Entwicklung des Shareholder Value signifikant zu beeinflussen, dessen Ansprüche bleiben unabhängig von ihrer Legitimität unberücksichtigt.
- „Langfristigkeit“ = Zeit, bis sich Widerstand formiert.
- Der Business Case entspricht einer (Anti-)Ethik des Rechts des Stärkeren.
- Jack Welch (2005, S. 313): “your boss’s top priority is competitiveness. Of course, he wants you to be happy, *but only inasmuch as it helps the company win.*”

# Die Chancen verdienter Reputation

- Die Stakeholder erwarten nicht, dass man sich an ihren „Erwartungen“ orientiert.
- Sie erwarten vielmehr, dass die Geschäfte integer geführt werden.
- Chance verdienter Reputation: (In Maßen) erfolgreich sein, *weil* man integer wirtschaftet.
- Statt: Verantwortungsvoll wirtschaften, *soweit* es sich auszahlt.
- Dass man mit einer verantwortungsvollen Geschäftstätigkeit erfolgreich sein kann, ist keine „Paradoxie“ (Wieland, Hahn/u.a.), sondern der legitime *Grund* des Erfolgs.

# Verdiente Reputation vs. „Paradoxe Perspektive unternehmerischer Nachhaltigkeit“

- Hahn u.a.: verdienstvolle Kritik des Business Case, aber dann doch Business Case in neuem, „paradoxen“ Kleide: Aufgabe der „categorical primacy of profitability“, UM die Gewinne zu steigern bzw. damit nicht nur "Society", sondern auch "Business" [= Gewinn] "gedeihen [thrive]" können. = Ethik eines Win-Win, aber aus Zufall.
- Es sei ratsam, die Anliegen von „fringe stakeholders with little or no direct business relevance“ zu beachten, da dies zwar keine “immediate business benefits” zeitige – aber offenbar prinzipiell dem “long-term success of an organization” diene.
- Keine Rede von Wettbewerbszwänge oder davon, dass hungrige Investoren Renditedruck ausüben.

# Grenzen verdienter Reputation

- Auch eine Geschäftsleitung, die integer wirtschaften will oder gar einen „positiven Impact“ im Zeichen „nachhaltiger Entwicklung“ leisten will, ist doch diversen, in der Logik wettbewerblicher Märkte spezifisch wurzelnden Zwängen unterworfen.
- Wettbewerbszwänge auf Faktor- und Absatzmärkten, die, gerade wegen ihres „unpersönlichen“ Charakters (Max Weber, Instanzlosigkeit), eine „disziplinierende“ Wirkung haben, führen dazu, dass tendenziell alle dem Markterfolg nicht zuträgliche Wertgesichtspunkte eliminiert werden.
- Hinzu kommt der „Markt für Unternehmenskontrolle“: Wer den Wünschen nach höchstmöglichen Renditen nicht entspricht, wird zum Übernahmekandidaten. → Zwang zur Gewinnmaximierung
- Die Unterstützung verantwortungsvollen Unternehmertums durch zivilgesellschaftlich orientierte Anspruchsgruppen (ggf. durch unmittelbare Konkurrenten, die auf nur verantwortungslos erzielbare Markterfolge verzichten), kann da nur ein beschränktes (aber unverzichtbares) Korrektiv bilden. (Idee der Einbettung)

# Grenzen verdienter Reputation

- „Im Zeitalter des Superkapitalismus haben Unternehmen ihre Spielräume für sozial verantwortliches Handeln verloren.“ Reich, Superkapitalismus, S. 226
- Das stimmt so nicht, aber tendenziell schon. Individual- und Unternehmensethik sind nicht gegen Ordnungsethik (Regulierung) auszuspielen.
- Es bedarf der Regulierung, damit der Verantwortungsbewusste im Wettbewerb nicht der Dumme ist.