

# Akzeptanz oder Legitimität? Die Idee verdienter Reputation

CCRS Pavillon Lecture, Zürich, 17. März 2004  
Ulrich Thielemann, IWE-HSG

Seit einigen Jahren tut sich einiges in der Unternehmenslandschaft unter dem Titel „Ethik“. Dabei wird allerdings eher selten auf das ethische Fachvokabular, wie es sich in den zuständigen wissenschaftlichen Disziplinen (vor allem Ethik und Wirtschaftsethik) herausgebildet hat, verwiesen. Vielmehr wird mit dem Anspruch nach sinnverwandten, zumeist englischsprachigen Begriffen operiert wie „Corporate Social Responsibility“ (CSR), „Corporate Citizenship“, „Sustainability“ oder „Triple Bottom Line“.<sup>1</sup> Da werden „Nachhaltigkeitsberichte“ verfasst, das Spendenwesen unter das Banner „Corporate Citizenship“ gestellt<sup>2</sup> oder „Corporate Responsibility Committees“ gegründet.

Man redet, reinterpretiert und publiziert viel – und tut wenig? Dies zu beurteilen steht mir als Vertreter einer Fachdisziplin Wirtschaftsethik, als der ich hier spreche, nicht an. Dafür sind im weiteren Sinne *politische* Akteure aufgerufen, etwa NGO's, die Medien, betroffene Stakeholdergruppen und natürlich die Politik im engeren Sinne selbst. Die Frage wäre ja auch: *Was* wäre denn zu tun, *damit* dem eigenen, neuerdings ausdrücklicher als bislang bekundeten Anspruch der Unternehmen, dass es bei der Geschäftstätigkeit mit ethisch rechten Dingen zugeht, tatsächlich entsprochen wird?

Dies ist eine Frage, die die Wirtschaftsethik (als wissenschaftliche Disziplin) durchaus beantworten kann: Sie fragt nach den Voraussetzungen bzw. nach den „Bedingungen der Möglichkeit“ (Kant) legitimen und gesellschaftlich lebensdienlichen Wirtschaftens. Und sie fragt mit Blick auf die praktische Unternehmenstätigkeit kritisch nach der ethisch-normativen Massgabe, die diese bestimmt. Sie fragt also danach, ob die Etikette „Ethik“, die zunehmend ausdrücklicher für das eigene Unternehmenshandeln reklamiert wird, zu Recht vergeben wird oder eben nicht. *Nicht überall da, wo „Ethik“ draufsteht, ist auch wirklich Ethik drinnen.*

Ich möchte im Folgenden zunächst kritisch nach dieser Massgabe, die die vielfältigen Initiativen *unter dem Titel* der Ethik (oder sinnverwandter Begriffe) bestimmt, fragen. Dabei wird sich zeigen, dass der funktionalistische bzw. instrumentalistische Virus, der Ethik als einen weiteren Erfolgsfaktor neben anderen begreift (und dementsprechend Ethik *nach Massgabe* ihrer Erfolgswirksamkeit betreibt), nach wie vor weit verbreitet ist.<sup>3</sup> Dabei werde ich mich vor allem auf Beispiele aus der Bankenwelt konzentrieren. Denn die skandalgeschüttelte Finanzbranche, der breite Bevölkerungskreise eher misstrauen als vertrauen, bietet reichhaltiges Anschauungsmaterial für Fehldeutungen darüber, welcher Stellenwert der Ethik für das Wirtschaften zukommt. Die Finanzbranche ist heute wohl in einer ähnlichen Situation wie die chemische Industrie (einschliesslich Mineralöl- und Pharmaindustrie) vor 15-20 Jahren. Und

---

<sup>1</sup> Dabei denkt der kritische Beobachter: Möchte man damit den Geist des angelsächsisch geprägten „Business“ beschwören? Und stellt die europäische Reflexionskultur, für die in normativer Hinsicht der Name Ethik steht, zu hohe Ansprüche an die Unternehmen – was natürlich selbst ein ethisches Problem wäre?

<sup>2</sup> Vgl. zur Verkürzung des Konzept Good Corporate Citizenship auf Spendenethik Thielemann, U./Ulrich, P.: [Brennpunkt Bankenethik](#). Der Finanzplatz Schweiz in wirtschaftsethischer Perspektive, Bern/Stuttgart/Wien 2003, S. 30 ff.

<sup>3</sup> Vgl. zum funktionalistischen bzw. instrumentalistischen Verständnis von Wirtschaftsethik Thielemann/Ulrich (2003: 19 ff.).

wir hoffen, dass sie mit Blick auf ihr eigenes gesellschaftsbezogenes Selbstverständnis eine in etwa gleich gute Entwicklung durchläuft hin zu einem wahrhaft „good corporate citizenship“.

Sodann möchte ich dieser heute nach wie vor verbreiteten Denkweise ein anderes, integrativ-ethisches Verständnis entgegenstellen, das das unausweichliche Primat der Ethik vor der Verfolgung eigener (Gewinn-)Interessen anerkennt. Ohne diese Anerkennung lässt sich die eigene Unternehmens- und Geschäftspolitik nämlich schlechterdings nicht legitimieren. Ich werde dabei die Idee verdienter Reputation vorstellen, die sich durchaus als Geschäftsidee begreifen lässt, dabei jedoch von einem besser reflektierten Verständnis des Verhältnisses zwischen dem ethisch Richtigen und dem ökonomisch Erfolgreichen ihren Ausgang nimmt.

## 1. Der Virus des Instrumentalismus

Wenn ich Sätze lese wie ‚In der heutigen Wirtschaft gewinnt Ethik zunehmend an Bedeutung‘ oder ‚Eine verantwortungsvolle Unternehmensführung ist für [UBS](#) von zentraler Bedeutung‘, dann wundere ich mich, dass sich hier offenbar niemand die Frage gestellt hat, was denn mit ‚Bedeutung‘ eigentlich gemeint ist. ‚Bedeutung‘ wofür? Schliesslich wird dieser ominösen ‚Bedeutung‘ hier sachlogisch gesehen der Vorrang vor der Ethik eingeräumt. Ethik wird hier von etwas *anderem* abhängig gemacht – eben von dem, was da eine ‚Bedeutung‘ hat.

Der Instrumentalismus fängt harmlos an. Aber schon mit solchen Formulierungen ist man, ob bewusst oder unbewusst sei dahingestellt, auf der schiefen Bahn. Wer sich ein wenig in moderner Ethik auskennt, der wird rasch merken, dass es sich bei den obigen Aussagen um lediglich hypothetische Imperative handelt. Diese lassen sich als Wenn-Dann-Aussagen fassen: *Wenn* die ‚Bedeutung‘ zunimmt, *dann* folge ich der Ethik, ansonsten nicht. Seit Kant wissen wir aber, dass sich Ethik nur durch *kategorische Imperative* zur Geltung bringen lässt.<sup>4</sup> Die Ethik muss um ihrer selbst willen betrieben werden. Nicht weil sie Selbstzweck bzw. praktisch sinnlos wäre, sondern weil sonst nicht sie, sondern irgendetwas anderes massgeblich wäre – etwa das, was ‚Bedeutung‘ hat, aber der ethischen Reflexion selbst entzogen ist.

Auch wenn es eher selten klar ausgesprochen wird, so dürfte klar sein, was mit den Behauptungen obigen Typs gemeint ist: Es ist die ‚Bedeutung‘ *für den Unternehmenserfolg* bzw. den Shareholder value, von der die Ethik abhängig gemacht wird. Hören wir die [Credit Suisse Group](#):

*„Für eine zukunftsfähige Entwicklung und zur dauerhaften Steigerung des Unternehmenswerts bekennt sich die Credit Suisse Group zum Prinzip der Nachhaltigkeit.“*

Ethik bzw. ‚Nachhaltigkeit‘ (der Begriff wird von der Credit Suisse ausdrücklich in einem ethisch-normativen Sinne gebraucht) ist also gut für’s Geschäft. Ethik ist ein (weiteres) Instrument der Erfolgssicherung und -steigerung neben anderen. Oder kurz: Ethik zahlt sich langfristig aus.

Sollte dies zutreffen, so hätte dies weit reichende Konsequenzen. Auf moralisches Engagement bzw. die Integrität des Managements könnte nämlich verzichtet werden. Es käme nur auf die Fähigkeit an, die eigenen Interessen bzw. den Shareholder Value langfristig bzw. dauerhaft zu steigern. Wir hätten es also mit einer *Ethik ohne Moral* zu tun, die behauptet, dass

---

<sup>4</sup> Vgl. Kant, I.: Kritik der Praktischen Vernunft. Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Werkausgabe Bd. VII, Frankfurt a.M. 1974, S. 43, 64 f.

das ethisch Richtige geschehe, ohne dass es hierfür des moralisch guten Willens auf Seiten der Akteure bedürfe. Bei der Verfolgung des Ziels der Gewinnmaximierung (die eo ipso langfristig ausgerichtet ist), könnte man eigentlich gar nichts falsch machen. Gewinnmaximierung wäre somit auch als Prinzip der Geschäftstätigkeit pauschal legitimiert.

Bereits mit der zunächst harmlos anmutenden Formulierung über die wachsende „Bedeutung“ der Ethik (welcher Ethik eigentlich?) wird also ein grandioser Harmonismus zwischen Ethik und Gewinn reklamiert, der eher an frühneuzeitliche metaphysische Vorstellungen eine gottgewirkten Ordnung erinnert als an das Selbstverständnis moderner Menschen, die wissen, dass sie in einer pluralistischen Welt leben, in der Ethik kontrovers ist.

Gerne wird dieser Harmonismus mit dem Begriff „Nachhaltigkeit“ zu transportieren versucht, etwa indem man Unternehmensverantwortung mit der „Schaffung von nachhaltigem Unternehmenswert“ ([UBS](#)) gleichsetzt oder einfach von „nachhaltigem Geschäftserfolg“ ([CSG](#)) spricht. Dabei spielt man mit der Doppelbedeutung des Nachhaltigkeitsbegriffs und verwendet diesen einerseits in seiner ethisch-normativen Bedeutung (etwa im erweiterten forstwirtschaftlichen Sinne bzw. im Sinne des Brundtland-Reports). Hier markiert der Begriff den Inbegriff des ethisch Guten und Richtigen. Andererseits und zugleich ist mit „nachhaltig“ gemeint: „dauerhaft erfolgreich“, „gegen Widerstände aller Art durchsetzbar“ und somit „im wahren eigenen Interesse liegend“. Und natürlich lautet die Botschaft: Beides steht letztlich in vollkommener Harmonie zueinander. Hier ein weiteres Beispiel:

*„Indem wir für unsere Aktionäre Mehrwerte schaffen, schaffen wir auch Mehrwerte für alle anderen Anspruchsgruppen.“ [UBS \(2000\)](#)*

Dies ist ein Rückfall hin zu Milton Friedman, der den ökonomischen Harmonismus oder *Ökonomismus* ja Anfang der 70er Jahre auf die berühmte Formel gebracht hatte: „The social responsibility of business is to increase its profits.“ So wie im obigen Statement der UBS, das aus den Anfängen der Beschäftigung mit Fragen hervorgeht, die bei der Grossbank heute unter dem Titel „Corporate Responsibility“ firmieren, dürfte UBS heute wohl kaum noch formulieren. Heute spricht man lieber von den vielfältigen „Erwartungen“, die die Gesellschaft an das Unternehmen stellt. Und zu diesen gehört es eben, dass die Unternehmung etwas im Sinne der Ethik (nicht bloss: unter dem Titel der Ethik) *tut*, statt dass sie (wie Friedman) verkündet, Moral sei die Ethik überflüssig (oder gar schädlich), da ihr ja bereits durch die ‚Schaffung von Mehrwert für die Aktionäre‘ unter Wettbewerbsbedingungen automatisch genüge getan sei. Die „unsichtbare Hand“ (Adam Smith) des Marktes lässt grüssen.

Was ist massgeblich in diesem harmonistischen Konzept? Es besteht kaum ein Zweifel, dass es die Orientierung am Shareholder value ist. Aber kommt das gleiche dabei heraus wie dann, wenn die Geschäftspolitik von ihrer Legitimität abhängig gemacht würde und wir es also mit einer Ethik *mit* Moral zu tun hätten? Wohl kaum. Heraus kommt etwas anderes, nämlich Opportunismus und eine Ethik des Rechts des Stärkeren.

### *Opportunismus*

Bis vor Kurzem fand sich auf der Homepage der [UBS](#) das folgende Statement: „UBS legt grossen Wert auf Corporate Responsibility. Die Bank ist sich der vielfältigen Erwartungen bewusst, die an sie gestellt werden. Daher gehört Corporate Responsibility zum Geschäftsmodell der UBS.“

Je mehr „Erwartungen“ die Gesellschaft bzw. die Stakeholder an das Unternehmen stellen, so müssen wir folgern, desto stärker wird es „Corporate Responsibility“ betreiben. Und je weniger „Erwartungen“, desto weniger „Responsibility“. Wie nennt man eine solche Grundhaltung? Richtig: Opportunismus. Die [Credit Suisse Group](#) bekundet dies mehr oder minder ausdrücklich: „Zur gesellschaftlichen Verantwortung gehört, sich fortwährend neuen Gegebenheiten anzupassen.“ Wenn Stakeholder nicht aufschreien oder wenn sie die komplexen Bankgeschäfte nicht durchschauen, dann passiert auch nichts. Schliesslich zählen sie dann ja nicht zu den „Gegebenheiten“. Gleichgültig wie aufgeklärt das Publikum in seinen „Erwartungen“ ist, man passt sich an diese an. Jedenfalls besagen dies Sätze wie die soeben zitierten.<sup>5</sup>

Die Anpassung an die gesellschaftlichen „Erwartungen“ lässt sich auch als *Akzeptanzsicherung* bezeichnen. Die wirtschaftsethisch entscheidende Frage lautet: Ist Akzeptanz gleichbedeutend mit Legitimität? Hiervon geht der Instrumentalismus ganz selbstverständlich aus, wenn er dies auch selten explizit behauptet. Eine Ausnahme bildet Leo Schuster:

*„Unter gesellschaftlicher Legitimität ist die Übereinstimmung der Verhaltensweisen der Unternehmen mit den vom wechselnden Zeitgeist bestimmten Werthaltungen der Gesellschaft zu verstehen.“<sup>6</sup>*

Wir, die wir mit der „gemeinen Idee der Pflicht“ (Kant) vertraut sind, wissen, dass dies nicht stimmt. Wer sein Handeln legitimieren möchte, der muss eben an der Frage interessiert sein, ob es nun legitim ist oder nicht – und nicht, ob es Akzeptanz findet oder nicht. Die faktische *Akzeptanz* ist kein Gradmesser der ethischen Vernunft bzw. der Legitimität; sie ist vielmehr bloss Gradmesser der *Durchsetzbarkeit* des eigenen Handelns. Überdies gibt es in einer pluralistischen Gesellschaft gar keine einheitliche Akzeptanz. Hier gilt vielmehr: Ethik ist kontrovers. Wessen Akzeptanz meint man eigentlich? Um an ein bankenethisch brandaktuelles Beispiel anzuknüpfen: Meint man die Akzeptanz der finanzmobilen ausländischen Steuerflüchtigen oder meint man die der finanzimmobilen und/oder ehrlichen Steuerzahler?

### *Das Recht des Stärkeren*

Eine Antwort auf die Frage, um wessen Akzeptanz es hier geht, gibt der Begriff der „relevanten“ Stakeholder. Ziemlich offen formuliert diesbezüglich das [Forum Stakeholder View](#):

*„Die Unternehmung leitet ihre ‚License to Operate‘ aus ihrer Fähigkeit ab, die Erwartungen jener Stakeholder zu befriedigen, welche die Macht haben, die Gesamtleistung und mitunter sogar die Existenz der Unternehmung zu beeinflussen.“<sup>7</sup>*

Worum geht es eigentlich bei diesen neuerlichen Bemühungen und Deklarationen der Unternehmen unter dem Header „Ethik“, „Corporate Responsibility“, „Nachhaltigkeit“ usw.? Es

---

<sup>5</sup> Weitere Beispiele finden sich in den Erläuterung der UBS zur Schaffung des [Corporate Responsibility Committee](#) bzw. der diesem zuarbeitenden Arbeitsgruppe. „Dieser Verwaltungsratsausschuss diskutiert und beurteilt, wie UBS den *sich verändernden Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen* bezüglich verantwortungsvoller Unternehmensführung am besten begegnen soll.“ Durch das Zusammentragen „aller relevanten Trends und Themen“ soll sichergestellt werden, „dass das Management von UBS seine Tätigkeiten mit den *sich entwickelnden gesellschaftlichen Präferenzen* in Einklang bringt.“ Hvh. U.T.

<sup>6</sup> Schuster, L.: Die gesellschaftliche Verantwortung der Banken, in: Britzelmaier, B./Geberl, S. (Hrsg.), Wandel im Finanzdienstleistungssektor, Heidelberg 2001, S. 185-190, hier S. 186.

<sup>7</sup> Damit wird ausdrücklich ein ethisch-normativer Anspruch im Sinne einer „humanistischen Verpflichtung zur Achtung der Integrität des Individuums“ verbunden. Ansonsten wäre der Satz ja auch tautologisch.

geht schlicht um die Sicherung von Stakeholder-Support. In diesem bestand immer schon der Unternehmenserfolg, der letztlich nichts anderes *ist* als Stakeholder-Support: zahlende Kunden; motivierte, leistungsfähige Mitarbeiter bzw. Produzenten; hohe Umsätze, niedrige Kosten. Das Besondere und Neue, das dazu führt, dass „Ethik“ an „Bedeutung“ gewinnt, besteht nun darin, dass eine Reihe erfolgsrelevanter Stakeholder (vor allem: Kunden und Mitarbeiter, aber indirekt auch Bürger als Wähler), nicht nur auf die ökonomische Performance (die den Shareholder-Value unmittelbar betrifft) achten, sondern zunehmend auch auf die „ethische Performance“ der Unternehmen. Und da gibt es immer mehr NGO's, die die Bedenken vieler Bürger aufklären und diesen eine Stimme geben. Ethische Skandale sind schlecht für den Stakeholder-Support: Kunden bleiben aus oder wandern ab, Mitarbeiter kündigen innerlich, Bürger wählen die „falsche“ Politik.

Aus dieser Perspektive ist „Ethik“ (oder was dafür ausgegeben wird) eine Form von Reputations- bzw. „Public perception Management“. Aber dabei kommt nicht, wie wir gesehen haben, ethische Vernunft heraus. Vielmehr läuft dieses Konzept, *wenn* die Unternehmen denn ihren Deklarationen folgen, auf eine opportunistische Anpassung an diejenigen Stakeholder hinaus, die, in welcher Form auch immer, die *Macht* haben, den Unternehmenserfolg zu beeinflussen. Es gilt in dieser Konzeption das *Recht des Stärkeren*. Massgeblich ist die Macht der Akteure: Die Kaufkraft der Kunden, die Macht der Mitarbeiter, motiviert zu sein, sich für die Firma einzusetzen oder eben nicht. Genauer: Es ist das *Zusammenspiel* der Macht der Akteure, denn selbstverständlich verfügt auch die Unternehmung über Macht bzw. Gegenmacht, beispielsweise über die Macht, Arbeitsplätze zu schaffen oder abzubauen, den Standort zu wechseln usw. Und wenn es den NGO's nicht gelingt, einem Missstand ein breites Medienecho zu verschaffen, dann hat dieser Missstand eben keine „Bedeutung“.

## 2. Die Idee verdienter Reputation

Der Instrumentalismus wird von zwei ganz unterschiedlichen Gruppen vertreten, die sich ziemlich genau mit Unternehmensvertretern einerseits, Vertretern von Stakeholderanliegen andererseits treffen. Die einen wollen möglichst viele Ansprüche abwehren, machen hier und da ein paar Zugeständnisse und konzentrieren sich, im Glauben, sich dadurch als „Good Corporate Citizen“ positionieren zu können, ansonsten aufs Spendenwesen, da hier die geringsten Auswirkungen auf die Unternehmenspolitik zu erwarten sind;<sup>8</sup> überdies wollen sie an ihrer Orientierung an der Maximierung der Gewinne festhalten und meinen diese mit Hilfe des Instrumentalismus pauschal rechtfertigen zu können. Die anderen verstehen den Instrumentalismus weit und werden nicht müde, die Botschaft zu verbreiten: ‚Seht her ihr Unternehmen, Ethik *zahlt* sich doch langfristig aus. Ihr müsst mehr tun, und dies liegt ja in eurem eigenen Interesse.‘

Auch wenn dies einerseits etwas naiv ist, so ist doch der Optimismus, den diese Auslegung des Instrumentalismus verbreitet, so falsch nicht. Es gibt nämlich durchaus einen Korridor der partiellen Übereinstimmung von Ethik und Erfolg (Ethik ohne Führungszeichen!), ohne dass man sich in den Fallstricken einer ideologisch verkürzten Ethik ohne Moral verfangen

---

<sup>8</sup> Aufhorchen lässt demgegenüber die aktuelle Bekundung der Bereitschaft der **UBS**, von nun ab „die Prinzipien der Nachhaltigkeit in ihr Kerngeschäft zu integrieren.“ „Corporate Responsibility“, so **UBS** weiter, „ist nicht bloss ein weiteres Thema, das bewirtschaftet werden muss. Vielmehr sehen wir es als fundamentales Prinzip, das all unseren Tätigkeiten zugrunde liegt.“ Man darf angesichts einer Reihe brisanter, nach wie vor ungelöster ethischer Probleme gespannt sein, wie sich dieses – wenn ich richtig sehe: neue – Selbstverständnis in der Geschäftspolitik niederschlägt.

müsste. Stellen wir uns ein Management vor, das Ethik meint, wenn es von Ethik spricht (und nicht Gewinn), das die Anliegen der Öffentlichkeit *ethisch* (und nicht bloss erfolgsstrategisch) ernst nimmt, das also von *Integrität* getragen ist, sein Erfolgsstreben von dessen Legitimierbarkeit (nicht: bloss von der Akzeptanz) abhängig macht und also das Primat der Ethik, ohne das sich kein Handeln legitimieren lässt, anerkennt. Vielleicht könnte man meinen, eine solcherart geführte Unternehmung sei gleich dem Untergang geweiht. Dies muss allerdings keineswegs so sein. Einem tatsächlich integren, ethisch glaubwürdigen Management wird es nämlich eher gelingen, den „ethischen“ Stakeholder-Support oder das „Vertrauen“ der Stakeholder zu gewinnen als einem Management, das den ethischen Fragen selbst gleichgültig gegenübersteht. Und dabei käme es ihm natürlich nicht primär auf den Stakeholder-Support, sondern darauf an, dass es beim Geschäften mit ethisch rechten Dingen zugeht. Und nun müssen wir einen Perspektivenwechsel vornehmen: Es erhält die Unterstützung, die die Basis seines Erfolgs bildet, gerade *weil* es ihm um die ethische Sache selbst geht, gerade *weil* es die Reputation, die ihm zu Teil wird, tatsächlich *verdient*.

Die Stakeholder verfügen nämlich über ein feines Sensorium dafür, ob ein Management es mit der Ethik ernst meint oder nicht, auch wenn sie ihr Unbehagen gegenüber den vielen funktionalistischen Äusserungen, von denen die Deklarationen der Unternehmen in Sachen Ethik bzw. „Ethik“ nach wie vor durchdrungen sind (gepaart mit Ernüchterungen über die tatsächliche Geschäftspolitik), nicht immer klar formulieren können (denn dies ist schwer genug).<sup>9</sup> Wenn beide Seiten ernsthaft an Legitimität (einschliesslich Zumutbarkeit für das Unternehmen!) interessiert sind, dann lässt sich übrigens auch mit gewissen Meinungsverschiedenheiten leben, denn beide Seiten wissen, dass sie vom anderen nicht mit unlauteren Mitteln über den Tisch gezogen werden.

Mit der Idee verdienter Reputation ist vielleicht ein Erfolgskonzept benannt, aber keine Erfolgsgarantie gegeben. Dennoch bestehen, so meine ich, realen Chancen für einen Korridor wahrhafter Unternehmensethik, der durchaus eine gewisse Eigendynamik entwickeln kann. Wenn nämlich integrires Management, das diesen Namen verdient, durchaus erfolgreiches Management sein kann – und zwar gerade *weil* es integer ist –, dann kann hieraus eine Art Ethik- oder Integritätswettbewerb erwachsen, der das Bild der Wirtschaft (im doppelten Sinne!) nachhaltig verändern könnte. Vielleicht lässt sich der Kampf zwischen den beiden Grossverteilern Migros und Coop ansatzweise bereits als ein solcher Ethikwettbewerb begreifen. Allerdings ist vor einem neuen Harmonismus zu warnen. Auch hier gilt: Die Geschäftsethik bedarf der institutionellen Rückenstützen durch eine geeignete Rahmenordnung. Denn nur so kann sichergestellt werden, dass der Verantwortungsbewusste nicht der Dumme ist. Ein wahrhafte integrires Management weiss um diese Zusammenhänge und wird darum seine ordnungspolitische Mitverantwortung (nicht mit Lobbying zu verwechseln) darin erblicken, durch die Unterstützung zur Errichtung einer geeigneten, möglicherweise sparsamen Rahmenordnung Zumutbarkeitsprobleme, die dem Wettbewerb erwachsen, zu entschärfen und so den Korridor wahrhafter Unternehmensethik zu vergrössern.

---

<sup>9</sup> Es dürfte kein Zufall sein, dass die Credit Suisse Group in ihrem [Nachhaltigkeitsbericht 2002](#) den Hinweis aus dem Jahre 2001 auf die [„dauerhafte Steigerung des Unternehmenswert“](#) gestrichen hat und stattdessen nur noch – reichlich nebulös – formuliert: „Im Sinne einer zukunftsfähigen Entwicklung bekennt sich die Credit Suisse Group zum Prinzip der Nachhaltigkeit.“ Eine Kehrtwende ist darin allerdings nicht zu erblicken. Im aktuellen [Nachhaltigkeitsbericht 2003](#) wird das Engagement unter dem Titel „Nachhaltigkeit“ damit begründet, „die Anliegen von wichtigen (sic!) Anspruchsgruppen rechtzeitig zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren.“ Im übrigen lasse ich es dahingestellt, ob sich nicht die eine oder andere der instrumentalistischen Aussagen von Unternehmen im Sinne verdienter Reputation interpretieren lassen. Es liegt an den Unternehmen, hier für Klarheit zu sorgen.