

Unternehmensverantwortung ethisch ernst genommen

The Case against the business case for CSR und die Idee verdienter Reputation

Ulrich Thielemann, Universität St. Gallen
KWI, 23. März 2006, Langfassung (3.07.06)

1. ‚Ethik zahlt sich langfristig aus‘ – stimmt das?

Die praktische ebenso wie die akademische Unternehmensethiklandschaft, die sich in den letzten Jahren herausgebildet hat, ist nach wie vor von funktionalistischen bzw. instrumentalistischen Annahmen durchdrungen, wenn nicht bestimmt. „Ethik zahlt sich langfristig aus“, so lautet das mehr oder minder explizit vertretene Credo, das sowohl hinter zahlreichen praktischen Initiativen steht als auch die vertretenen theoretisch-konzeptionellen Positionen bestimmt und durchdringt. „Sound ethics is good business in the long run.“¹ Davon sind nicht nur Unternehmer und Manager überzeugt, sondern auch viele der wirtschafts- und unternehmensethischen Fachvertreter (deren Zahl im deutschsprachigen Raum immer noch verschwindend gering ist) und wohl auch breite Bevölkerungskreise – man müsse nur langfristig genug denken bzw. kalkulieren. Zwar hat diese ‚moderne‘ (im Grunde allerdings vormoderne) Volksweisheit in jüngster Zeit etwas an Überzeugungskraft eingebüsst.² Dennoch bestimmt dieses tief verwurzelte, langfristökonomische Denken nach wie vor die Szenerie – und sei es nur in der schwächeren Form eines sog. ‚Business case for Corporate Social Responsibility (CSR)‘.

Im Folgenden möchte ich diesem Denken auf den normativen Grund gehen – bzw. schlicht der Frage nachgehen, ob sich ‚Ethik‘ denn nun tatsächlich auszahlt oder nicht. Die These wird sein, dass es sich um eine falsch gestellte Frage handelt, die gegenüber dem Problemniveau der (wirtschafts-)ethischen Fragenstellung unterkomplex bleibt. Möglicherweise geht die verbreitete Intuition, die sich hinter der verbreiteten langfristökonomischen These steht, allerdings nicht ganz fehl. Dann aber muss sie richtig verstanden, und sie muss relativiert werden. Ich schlage hierfür eine alternative Sicht auf das Verhältnis zwischen ‚Ethik und Gewinn‘ vor: das Konzept verdienter Reputation. Dieses bietet m.E. den einzigen Ausweg für eine Unternehmensethik, die der Skylla ökonomistischer Verkürzungen (‚Instrumentalismus‘) einerseits, der Charybdis ökonomischer Erfolglosigkeit (‚Ethik der roten Zahlen‘)³ andererseits entgehen möchte. Nur auf der Basis verdienter Reputation lässt sich Unternehmensethikberatung betreiben.⁴

¹ Diese Aussage wurde Unternehmern und Manager in mehreren, 1961, 1977 und 1987 durchgeführten Studien zur Stellungnahme vorgelegt. Die Zustimmungsrate reichte von mehr als 98% bis zu „general agreement“. Vgl. zu den Studienergebnissen sowie ihrer Interpretation Ulrich/Thielemann, „Manager“, S. 76ff.

² So stimmen in einer Studie des Center for Corporate Citizenship at Boston College nur noch 64 Prozent der befragten Manager der Aussage zu, „Corporate citizenship makes a tangible contribution to business’ bottom line“. Und 47 Prozent der befragten Firmenvertreter stimmen der Aussage zu, dass „Many companies promote corporate citizenship, but are not truly committed to it.“ Rochlin, *Corporate Citizenship*, S. 15. Einer anderen Studie zufolge sind 68 der befragten CEOs der Ansicht, dass „Corporate social responsibility is vital to the profitability of any company“. PricewaterhouseCoopers, *CEO Survey*, S. 18. Der Bezug zur Langfristigkeit wird in diesen Fragen allerdings nicht hergestellt.

³ Kuhn, *Unternehmerische Verantwortung*, S. 5.

⁴ Die hier entwickelten Thesen bauen auf Überlegungen auf, die in Thielemann, „Vertrauenskrise“ sowie Thielemann/Ulrich, *Bankenethik*, S. 19ff. entwickelt wurden.

Auch wenn die These, dass sich ‚Ethik‘ langfristig auszahle, ziemlich alt ist und eine – wenn auch geistesgeschichtliche eher junge – Variante marktmetaphysischen Denkens darstellt,⁵ das seinen wohl prominentesten Ausdruck in der „Protestantischen Ethik“ als dem „Geist des Kapitalismus“ gefunden hat,⁶ so ist doch erstaunlich, dass diese These auch heute noch wie eine neue, frisch gewonnene Erkenntnis verkündet wird. Interessant sind hier vor allem Entscheidungsträger der Wirtschaft.

So vertritt Heinrich von Pierer, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Siemens AG, die Auffassung, dass „ein Unternehmen ganz einfach deshalb moralisch handeln [sollte], weil sich unmoralisches Handeln nicht lohnt! [...] Moralisches Handeln bringt langfristig Vorteile.“⁷ Bernd Pischetsrieder, Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG, hält „Ethik“ für eine „notwendige Voraussetzung für nachhaltigen, wirtschaftlichen Erfolg.“ „Langfristig ist Erfolg ohne Ethik nicht möglich.“⁸ Und Henning Schulte-Noelle, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Allianz AG, ist der Meinung, dass „nachhaltiger Erfolg nur zu erreichen [ist], wenn die legitimen Interessen aller Stakeholder berücksichtigt werden.“⁹ Firmen „entdecken die Ethik“, so der auch als Unternehmensberater aktive Pater Herrmann-Josef Zoche, „weil sie merken, dass sie einen wirtschaftlichen Nutzen bringt.“¹⁰

Von Seiten der wirtschaftsethischen Fachvertreter wird diese Botschaft zumeist eher verschlüsselt vertreten. So schlägt Josef Wieland eine sog. „Ethik der Governance“ vor, die als „Bestandteil eines ökonomischen Problems“ aufgefasst wird, „nämlich die Kooperation eigeninteressierter Akteure in und mittels von Unternehmen zu ermöglichen.“¹¹ Dabei wird mit sog. „moralische Ressourcen“, „moralischen Gütern“ oder „moralischen Parametern“ hantiert, die zu allozieren seien, wobei allerdings unklar bleibt, warum es sich hierbei um „moralische“ Ressourcen, Güter usw. handeln und nicht etwa um unmoralische, und was dies alles mit „Ethik“ zu tun haben sollte.¹²

Die Begriffe ‚Ethik‘ und ‚Moral‘ werden hier umgangssprachlich gebraucht und sollen den Inbegriff bzw. die Gesamtheit legitimen, verantwortbaren, kurzum richtigen Handelns markieren. ‚Ethik‘ – von der Achtung der Freiheit und Würde jeder Person und der Einhaltung der Menschenrechte über die Verhinderung betrügerischen Verhaltens und die Vermeidung ökologischer Schäden bis zur Chancengleichheit, zur gerechten Verteilung der Einkommen, überhaupt zu einem fairen Umgang mit allen Stakeholdern, einschliesslich der Konkurrenten – all dies und möglicherweise noch viel mehr wird, so die These, zu einer *Funktion* marktökonomischen Erfolgs und des Gewinnstrebens bzw. der Orientierung an der Steigerung des Shareholder Value. Der Gegensatz zwischen dem alten Credo Milton Friedmans, „The social

⁵ Bereits Adam Smith (*Jurisprudence*, S. 538f.) findet sich der Hinweis, dass Kaufleute um ihren „guten Ruf“ („charakter“) besorgt sind, ehrlich und pünktlich zu liefern („probity and punctuality“), was auf ihr Eigeninteresse zurückzuführen sei („reduceable to self interest“), auch morgen noch Geschäfte zu tätigen. „The very appearance of cheat would make him lose.“ James M. Buchanan (*Economics*, S. 208) hat dies die „discipline of continuous dealings“ genannt. Und bereits 1927 sprach der St. Galler Betriebswirtschaftsprofessor Arthur Lisowsky von ‚Ethik‘ als einem „Rentabilitätsfaktor“. Lisowsky, „Ethik“, S. 432ff.

⁶ Weber, „Protestantische Ethik“.

⁷ Pierer, *Profit*, S. 11.

⁸ Pischetsrieder, „Konzernwerte“, S. 95, 99.

⁹ Schulte-Noelle, „Ethik“, S. 215.

¹⁰ Zoche, „Einsamer Rufer“.

¹¹ Wieland, *Governance*, S. 67, 78f.

¹² Eine Antwort wird in Abschnitt 4 gegeben.

responsibility of ethics is to increase its profits“,¹³ ist dabei nur ein scheinbarer. Dieses Credo lebt ja immer noch fort, etwa wenn die schweizerische Grossbank UBS in ihrem ersten Stakeholder-Report verkündet: „Indem wir für unsere Aktionäre Mehrwerte schaffen, schaffen wir auch Mehrwerte für alle anderen Anspruchsgruppen.“¹⁴ ‚*Ansprechen*‘ können die Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder die Bank durchaus, aber sie haben keine *Ansprüche* zu stellen, da die eigenen Interessen bzw. diejenigen der Aktionäre mit allen übrigen Ansprüchen bereits vorgängig vermittels der ‚unsichtbaren Hand‘ des Marktes ethisch harmonisiert sind. Vom gleichen Geist ist auch die These Horst Albachs getragen, die „Beschäftigung mit Unternehmensethik“ sei „überflüssig“, nämlich ethisch überflüssig.¹⁵ Denn „die Betriebswirtschaftslehre“ – verstanden als eine Theorie der Unternehmung, die die Bedingungen dafür klärt, wie „der Kapitalwert des Unternehmens zu maximieren“ sei – „ist [bereits] Unternehmensethik“.¹⁶

Aus dieser Perspektive wäre es „überflüssig“ oder gar ethisch ‚schädlich‘, CSR-Reports zu verfassen, dem UN Global Compact beizutreten oder welches Set von Maßnahmen auch immer zu ergreifen, mit dem man den Anspruch unternehmensethischer Legitimität und Verantwortbarkeit verbinden mag, und zugleich dadurch den Gewinn zu steigern. In beiden Konzeptionen, der Friedman’schen wie der instrumentalistischen, bildet die Orientierung am Gewinn bzw. am Shareholder value jedoch die letzte *Maßgabe* des unternehmerischen Handelns. Lediglich ist die Rezeptur dafür, wie Gewinne zu erzielen bzw. zu steigern sind, eine andere. „Unternehmensethik“ wird nun zu einem „Instrument“ der Unternehmen zur Gewinnerzielung.¹⁷ Man muss sich auf ‚Ethik‘ einlassen, d.h. auf die ‚Erwartungen‘ derjenigen Stakeholder, die sich nicht einfach als *Homines oeconomici*, sondern als Bürger verstehen und denen es darum nicht gleichgültig ist, ob die Unternehmen, von denen sie Produkte erwerben oder bei denen sie beschäftigt sind, ethisch verantwortungsvoll oder im Gegenteil verantwortungslos agieren.¹⁸ Man muss also etwas unter dem Banner Ethik oder sinnverwandter Begriffe wie Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Citizenship, ‚Nachhaltigkeit‘, gesellschaftliche Verantwortung usw., mit denen der Anspruch der Legitimität und Verantwortbarkeit des Unternehmenshandelns markiert wird, *tun*. Und zwar muss man dies, *um* den Gewinn zu steigern oder wenigstens zu halten, so die instrumentalistische These: ‚Ethik‘ ist ein notwendiges Instrument der Gewinnerzielung, eine Investition, die sich, wie jede Investition, der Intention nach wieder auszahlt.

In beiden Fällen handelt es sich allerdings um eine „Ethik ohne Moral“¹⁹. Nur Klugheit ist erforderlich, nicht Integrität – klassisch gesprochen: der ‚gute Wille‘ –, damit sichergestellt ist, dass bei den Unternehmensaktivitäten alles mit ethisch rechten Dingen zugeht. Es handelt sich um eine ethische Theorie (oder kurz: Ethik), die ohne ethisch orientierte Praxis (‚Moral‘ bzw. Moralität) meint auskommen zu können.

¹³ Friedman, „Profits“.

¹⁴ UBS, *Engagement*, S. 5.

¹⁵ Albach, „Betriebswirtschaftslehre“, S. 809. Vgl. auch Thielemann/Weibler, „Scheitern“.

¹⁶ Ebd., S. 813, 809.

¹⁷ Wagner, *Unternehmensethik*, S. 82. Und so stellt David J. Vogel („Virtue“, S. 21) dann auch fest: „Were Friedman now to revisit this subject, he would find much less to concern him. Virtually all contemporary writing on CSR emphasizes its links to corporate profitability.“

¹⁸ Friedhelm Hengsbach spricht von den „*homines morales*“ – „die Verbraucher, die Anteilseigner, die Manager, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das gesellschaftliche Umfeld, die Gemeinden, und zivilgesellschaftliche Bewegungen“ – die „nicht auf den ‚*homo oeconomicus*‘ zu reduzieren [sind], der ausschliesslich seinem Eigeninteresse folgt“. Hengsbach, „Rede“, S. 42, 44. Vgl. auch Amalric/Hauser, „Economic Drivers“, S. 29.

¹⁹ Der Begriff geht, wenn auch in etwas anderem Zusammenhang, auf Cortina („Moral“) zurück.

2. Ethik als Faktor? – Der ‚Business case for CSR‘

In jüngerer Zeit (und stärker im angelsächsischen Raum) wird die funktionalistische These (‚Ethik zahlt sich langfristig aus‘), die im Gestus starker Gewissheit auftritt, auf eine empirisch überprüfbare Hypothese zurückgestuft und zur *Frage* nach dem ‚Business case for Corporate Social Responsibility (CSR)‘: „Is there really a link between CSR and a company’s financial performance?“²⁰ Und die Antwort lautet im Allgemeinen: Yes, it is. „Corporate social performance and financial performance are generally positively related across a wide variety of industry [...] contexts.“²¹ Orlitzky/Schmidt/Rynes halten in ihrer Meta-Studie, die 30 Jahre Forschung im Bereich der „statistical associations“ von „corporate social/environmental performance (CSP)“ und „corporate financial performance (CFP)“ abdeckt und dabei 52 Studien einbezieht, fest, dass damit die „Validität“ der These eines Zusammenhangs zwischen „aufgeklärten Eigeninteresse“ und „sozialer Verantwortung“ erwiesen sei.²² Es bedürfe daher weder einer Rahmenordnung bzw. der „government regulation in the area of CSP“ noch der genuinen Integrität des Managements bzw. eines Handelns „aus Pflicht“,²³ da die Berücksichtigung und „Ausbalancierung“ der „legitimen Stakeholder“ (offenbar: nach Maßgabe ihrer Legitimität) „are most likely adopted voluntarily“, und d.h.: „based on managers’ cost-benefit analysis of a firm’s investments.“²⁴

Die empirische Überprüfung der Hypothese eines ‚Business case for CSR‘ – oder gar explizit eines ‚business case for ethics‘²⁵ – muss das Verhältnis zwischen ‚Ethik‘ und ‚Gewinn‘ als einen *Wirkungszusammenhang* bzw. als Korrelation begreifen – beispielsweise als „relationship between corporate social/environmental performance (CSP) and corporate financial performance (CFP)“.²⁶ Und dabei wird mit dem Begriff „Corporate social performance“, der etwa als „Gewichtung und Berücksichtigung der Ansprüche verschiedener Gruppen (constituents) in einer fairen und vernünftigen Weise“ gefasst und mit dem Begriff einer „social responsibility“ gleichgesetzt wird,²⁷ ein durchaus ethisch-normativer Sinn verbunden. Allerdings drängt sich die Frage auf, wie man denn feststellen kann, ob hier ein „sozial verantwortliches“ Unternehmenshandeln vorliegt – oder im Gegenteil ein „sozial“ unverantwortliches.

Das Messproblem

Diese Problematik lässt sich an der folgenden Formulierung veranschaulichen: „CSR Europe believes that companies have both moral and financial reasons to practice CSR. The moral ones tend to be quite clear, while the financial ones are still more difficult to measure. They are usually referred to as the ‘business case for CSR’.“²⁸ Es verhält sich allerdings genau umgekehrt. So mag es zwar messtechnische (operationale) Probleme geben mit Blick auf den Gewinn bzw. die ‚financial performance‘ (da aus Investorensicht die morgigen Returns aus heutigen Investments zählen), aber es gibt dabei keine konzeptionellen und insofern prinzi-

²⁰ CSR Europe, *Facts and figures*.

²¹ Orlitzky/Schmidt/Rynes, „Meta-analysis“, S. 406.

²² Ebd., S. 423, 409, Übers.d.V.

²³ Kant, „Grundlegung“, S. 14, 22ff.

²⁴ Ebd. S. 424f.

²⁵ Vgl. beispielsweise Heath/Norman, „Stakeholder Theory“, S. 201, die von einer „extensive literature debating the business case for ethics and CSR“ sprechen.

²⁶ Orlitzky/Schmidt/Rynes, „Meta-analysis“, S. 406.

²⁷ Ebd., S. 405, 403, Übers.d.V.

²⁸ CSR Europe, *facts and figures*.

piellen Probleme. Was die Seite der ‚ethischen Performance‘ anbelangt, ist die Sache allerdings bereits konzeptionell unklar. Die Frage, die die Business-case-Literatur typischerweise übergeht, ist ja: Was berechtigt uns, eine Handlungsweise (oder eine Unterlassung) als ethisch legitim und verantwortungsvoll zu klassieren? Wenn es zutreffen sollte, dass derjenige, der eine „nachhaltige [gemeint ist offenbar: nachhaltig rentable, A.d.V.] Wertschöpfung erreichen will, [...] sich an moralische Prinzipien und Überzeugungen binden und diese im Geschäftsalltag mit Leben füllen [muss]“,²⁹ so fragt sich, wie wir da so sicher sein können, dass es sich hier tatsächlich um „moralische Prinzipien“ handelt. Werden hier alle möglichen Konflikte zwischen Ansprüchen, die im Zusammenhang der Geschäftsaktivitäten berührt werden, in fairer Weise beigelegt? Vielleicht *scheint* es ja bloß so. Schließlich gehört zu einer modernen, postkonventionalistischen Ethik die Einsicht, dass der Schein der Legitimität trügen kann. In der Sprache der Werbung formuliert: Nicht überall da, wo ‚Ethik‘ draufsteht, ist auch wirklich Ethik drin.

In einer modernen, pluralistischen Gesellschaft ist Ethik systematisch kontrovers. Darum ist die Suche nach einer Korrelation zwischen ‚Ethik‘ – und das hieße ja: der Gesamtheit legitimen Handelns und Unterlassens – und Gewinn als gegenständlich vorstellbarer Entitäten von vorn herein abwegig. Diese These bzw. Hypothese setzt eine vormoderne Katalogethik voraus, also die Annahme, dass Ethik ihren Sitz in einem Katalog von Normen habe (das Paradigma bildet der Dekalog), der dann ‚anzuwenden‘ sei.³⁰ Und dabei lautet die Hypothese, dass sich die ‚Anwendung‘ dieses vorgestellten Normenkatalogs auszahlt.

Nur, es gibt einen solchen Katalog nicht. Dies ist das Signum der modernen Gesellschaft:³¹ Wir müssen selbst Antworten finden auf die ethisch-normativen Fragen, die sich uns immer erneut stellen, und diskursiv um moralische Erkenntnisse ringen, wenn der Fall eintritt, der den Normalfall bildet, nämlich dass bislang Selbstverständliches und als ethisch richtig Anerkanntes in Frage gestellt wird. Darum scheidet die Suche nach dem ‚business case for ethics‘ bereits aus epistemologischen Gründen, denn sie setzt voraus, dass es ‚da draußen‘ einen vorgängig bestimmten Katalog von Normen gäbe, der nur noch einzuhalten bzw. anzuwenden wäre. Da Ethik aber kontrovers ist bzw. gar den Inbegriff der Kontroversialität bildet, kann moderne Ethik kein materialen *Normen* (also dem Anspruch nach legitime Handlungsanweisungen) vorgängig bestimmen, sondern nur ein formales *Prinzip* der Begründung situationsspezifischer Normen festhalten³² – eben das eine Moralprinzip, das freilich verschiedene Gesichtspunkte hat.³³ Etwa das Prinzip, dass ethischen Gesichtspunkten der Vorrang vor allen Partikularinteressen (etwa auch Rentabilitätsinteressen) gebührt. Oder dass das Gewinnstreben von seiner Legitimierbarkeit abhängig zu machen ist – und diese dann in Stakeholder-

²⁹ Wieland, *Wertemanagement*, S. 15. Hier zeigt sich übrigens, dass sich der ethisch-funktionalistische These auch so fassen lässt, dass sich kategorische Imperative im Modus hypothetischer Imperative erfüllen.

³⁰ Vgl. Thielemann, „Angewandte Ethik“.

³¹ Vgl. Habermas, „Diskursethik“, S. 30, 122, 202. Vgl. mit Blick auf den Unternehmenszusammenhang auch Scherer/Kustermann, „Business & Society Forschung“, S. 54.

³² Ohne die Position Ulrich Steinvorths mit Blick auf die Unterscheidung zwischen klassischer und moderner Ethik in allen Punkten zu teilen, wird hier seiner Auffassung gefolgt, dass moderne Ethiken moralische Verbindlichkeit an „Verhältnissen und Eigenarten der urteilenden *Subjekte*“ festmachen, klassische Ethiken hingegen an „Verhältnissen und Eigenarten der beurteilten *Objekte*“. Steinvorth, *Moderne Ethik*, S. 56. Dieser Unterschied lässt sich als Differenz zwischen Prinzipien und Normen fassen. Vgl. Thielemann, „Diskursethik“, S. 75ff.

³³ So finden sich für den kategorischen Imperativ, der „nur ein einziger“ ist, in der Moralphilosophie Kants durchaus mehrer Fassungen. Vgl. Kant, „Grundlegung“, S. 51.

dialogen zu klären ist. Moderne Ethik ist paradigmatisch Diskursethik.³⁴ Sie hält die formale *Maßgabe* des Umgangs mit Wert- und Interessenkonflikten (einschließlich eigener Interessen) fest – etwa im kategorischen Imperativ Kants, der wohlverständener Weise keine Norm benennt,³⁵ auch kein Verfahren, sondern das Moralprinzip, an dem *wir* uns orientieren müssen, wenn wir klären möchten, ob wir (oder andere) in legitimer und ethischer verantwortungsvoller Weise handeln.

Die Praxis der ‚Ethik-Messung‘

Das Scheitern einer positiven bzw. positivistischen Feststellung der ‚ethischen‘ Seite des als ‚Business case‘ gefassten Wirkungszusammenhangs zwischen ‚Ethik und Gewinn‘ lässt sich auch im Konkreten aufzeigen. Orlitzky/Schmidt/Rynes bieten in ihrer Metastudie unter anderem „CSP disclosures“ als „Messverfahren“ an, um das Vorliegen – oder das Ausmaß? – einer „Corporate social performance“ (oder kurz „CSP“) festzustellen.³⁶ Dabei geht es schlicht darum, ob in den Verlautbarungen einer untersuchten Unternehmung, etwa in Geschäftsberichten oder speziellen Stakeholder-Reports, irgendetwas unter dem Titel ‚Ethik‘, ‚sozial‘, ‚gesellschaftliche Verantwortung‘ usw. steht oder nicht. Je mehr Sätze und Begriffe ‚ethischer‘ Art auftauchen, desto ‚besser‘ ist die ‚social performance‘. Dabei werden die Verlautbarungen bzw. „Offenbarungen (disclosure)“ als „Surrogate“ bzw. Indizien einer „zu Grunde liegenden, eigentlichen (underlying)“ „sozialen Performance“ gedeutet – allerdings ohne hierbei eine Maßgabe bzw. ein Prinzip dafür anzugeben, wodurch eine ‚gute‘ „soziale Performance“, wodurch also eine legitime und verantwortungsvolle Unternehmensführung *definiert* wäre. Diese Methode der „CSP disclosures“ wendet beispielsweise die Studie „Does Business Ethics Pay?“ an, in der festgehalten wird: „There was superior Market Value Added in companies which referred to their ethics’ programmes in the annual report, compared with those who did not.“³⁷ Und selbstverständlich wird dies als Indiz dafür gedeutet, „that a commitment to business ethics does pay.“

In der Kategorie „observable outcomes“ geht es, im Unterscheid zu den obigen „units of text“, um beobachtbare Manifestationen des „sozialen“ oder „ethischen“ Verhaltens einer Unternehmung: Gibt es Programme und Handlungsweisen, die mit einem ‚ethischen‘ Anspruch auftreten. Genannt werden „community services, environmental programs, corporate philanthropy“.³⁸ Auch diese Methode wendet die erwähnte Studie „Does Business Ethics Pay?“ an. Konzepte wie „Integrität und Fairness“ seien nur über „indirekte Indikatoren messbar“, und zu diesen zählt etwa der Umstand, ob eine Unternehmung über einen „code of ethics“ verfügt oder nicht. „Having an accessible ethical code was then used to investigate the relationship between ethical commitment and financial performance over the four year period.“³⁹ Im Ergebnis halt die Studie fest: „Companies with a code of ethics generated signifi-

³⁴ Die hier vertretene diskursethische Position versteht sich nicht als Verfahrens-, sondern als eine Reflexionsethik. Vgl. Thielemann, „Diskursethik“.

³⁵ Dies verkannte Kant, wie sich in seinen berühmt-berüchtigten Ausführungen zur ‚kategorisch‘ geltenden Norm des Lügenverbots zeigt. Vgl. Kant, „Vermeintes Recht“.

³⁶ Vgl. Orlitzky/Schmidt/Rynes, „Meta-analysis“, S. 408f. Ich lasse es hier einmal unthematisiert, ob sich Legitimität, Fairness oder Gerechtigkeit graduell verstehen lässt. Jedenfalls gehen die empirischen ‚Business-Case‘-Studien ganz selbstverständlich davon aus. Ein solcher Gradualismus einer ‚hohen‘ oder ‚tiefen sozialen Verantwortung‘ wäre allenfalls für „verdienstliche Pflichten“ (Kant, „Grundlegung“, S. 55), d.h. Pflichten der Solidarität gegenüber Dritten angemessen, nicht jedoch für „unnachlässliche Pflichten“ der Fairness oder der Nicht-Beeinflussung.

³⁷ Webley/More, „Ethics“

³⁸ Orlitzky/Schmidt/Rynes, „Meta-analysis“, S. 408.

³⁹ Webley/More, „Ethics“.

cantly more economic added value (EVA) and market added value (MVA) in the years 1997 - 2000, than those without codes.” Ergo gelte: “Corporate Responsibility offers direct improvements to the bottom line.”⁴⁰ Enron hatte übrigens auch einen Code of Ethics...⁴¹

Eine weitere Methode der ‚Messung‘ der ‚ethischen Performance‘ bildet die Auflistung in einer der diversen „CSP reputation ratings“, von denen es mittlerweile eine kaum mehr überblickbare Vielzahl gibt – etwa die List der „100 Best Corporate Citizens“ des Magazins Business Ethics;⁴² oder die Liste der „Global Most Admired Companies“ des Fortune Magazines, und hier die Sektion „Social Responsibility“;⁴³ für Deutschland ließe sich das „Good Company-Ranking“ des Manager Magazins⁴⁴ oder der „Deutsche Preis für Wirtschaftsethik“⁴⁵ zu Rate ziehen. In diesem Zusammenhang lassen sich auch die diversen Indices im Bereich des sog. ‚Social Responsible Investment (SRI)‘ nennen, wie der „Dow Jones Sustainability Index (DJSI)“, „FTSE4Good“ sowie weitere Listen diverser Ratingagenturen, die unter den Stichworten „Sustainability“ oder „Responsibility“, häufig gepaart mit dem Begriff „risk exposure“, firmieren.⁴⁶

Die ethische Frage wird hier sozusagen outgesourct. Und dann bedarf es lediglich der Bewältigung einer einfachen Rechenaufgabe: Man nehme das Business Week Mean Ranking of Financial Performance und die Liste der 100 Best Corporate Citizens und korreliere. Und dabei zeigt sich, dass die Rentabilität der 100 Best Corporate Citizens um mehr als zehn Prozent höher liegt als diejenige der übrigen S&P 500 Unternehmen. „This may be the most concrete evidence now available that good citizenship really does pay off on the bottom line.”⁴⁷

Die ethische Hemdsärmeligkeit solcher und ähnlicher Studien erstaunt zumindest denjenigen, der sich professionell, also philosophisch, mit Ethik und ihren Grundlagen beschäftigt. Die Frage ist, ob hier etwas anderes erhoben und gezeigt wird, als eben dies: dass die Firmen, die in dieser oder jener Liste auftauchen, die *irgendwie* mit einem ethisch-normativen Anspruch in Verbindung gebracht werden könnte, dass Firmen, die sich in ihren Stellungnahmen einer ‚ethischen‘ Begrifflichkeit bedienen oder Dinge tun, die *üblicherweise* als Ausdruck ethischer Unternehmensverantwortung gedeutet werden⁴⁸ – dass diese Firmen profitabler sind, als Firmen, die nicht in dieser Liste auftauchen, keinen ‚Code of ethics‘ haben usw. Aber natürlich geht die Sinnintention der erwähnten Studien weit darüber hinaus: Sie möchten den „Business case for ethics“ empirisch belegen.⁴⁹

⁴⁰ Arthur D. Little, *Business Case*, S. 9.

⁴¹ Thielemann, „Enron“, S. 37; Vogel, „Virtue“, S. 36f.

⁴² Raths, „100 Best“.

⁴³ Fortune Magazine, „Most Admired“.

⁴⁴ Kröher, „Tue Gutes“.

⁴⁵ O.V., *Vorreiter*.

⁴⁶ Einen guten Überblick bietet eine Website des Instituts für Management der Humboldt Universität Berlin: www.wiwi.hu-berlin.de/im/csr/index.php?menu=service&site=service/akteure-sri.html.

⁴⁷ Verschoor, „Financial Performance“, S. 20.

⁴⁸ Vgl. auch die Formulierung Vogels („Virtue“, S. 31): „Studies that employ a narrower range of criteria capture only some of the policies *usually associated with corporate responsibility* ...“ Hvh. d. V. Zu fragen wäre allerdings, ob der sich hierin ausdrückende *Konventionalismus* (im Sinne einer Katalogethik), von dem sich auch Vogel abgrenzt, durch einen „weiteren Umfang (broader range)“ von einbezogenen Praktiken bzw. Normen überwunden werden kann, wie Vogel anzunehmen scheint.

⁴⁹ Vgl. etwa Margolis/Walsh/Krehmeyer, *Business Case*. Vgl. auch Vogel, „Virtue“, S. 33: Jede Relativierung des ‚business case‘, „does not satisfy CSR advocates. The reason they have placed so much importance on ‚proving‘ that CSR pays is because they want to demonstrate, first, that behaving more responsibly is in the

Aus einer ethisch-normativen, und dies heißt immer auch: einer ethisch-kritischen Perspektive ginge es darum, den ethischen Gehalt der diversen ‚ethischen‘ Manifestationen, Indikatoren und Listen genauer zu untersuchen. Dies ist eine kaum leistbare Aufgabe, möglicherweise prinzipiell nicht, zumindest nicht mit Blick auf einen möglichen ‚business case for ethics‘ aller Unternehmen, die in den diversen ‚Ethik-Rankings‘ auftauchen, und schon gar nicht ist es im Rahmen dieses Essays leistbar. Allerdings sind mehr oder minder zufällige Einblicke in die Listen erhellend.

Die Praxis des ‚Ethik-Ratings‘

So stößt man, wie oben bereits angedeutet, auf ein quantitatives Verständnis von ‚Ethik‘, das an utilitaristische Denkweisen erinnert. So werden für die Liste der „100 Best Corporate Citizens“ von der beauftragten Rating Agentur, KLD Research & Analytics, „Stärken (strengths)“ und „Schwächen (concerns)“ hinsichtlich des Umgangs der untersuchten Unternehmen mit sieben Gruppen von Stakeholdern vergeben.⁵⁰ Aus diesen wird dann ein „Nettowert (net score)“ errechnet – so dass beispielsweise hinsichtlich der Beziehung zu den Mitarbeitern eine Schwäche im Bereich „Abbau der Belegschaft (Workforce reductions)“ durch Stärken in den beiden Bereichen „Gewinnbeteiligung (Cash Profit Sharing)“ – der verbleibenden Mitarbeiter, wäre wohl hinzuzufügen – und „Beteiligung der Mitarbeiter (Employee Involvement)“ – möglicherweise im Sinne des internen Unternehmertums nach dem Motto: jeder Mitarbeiter ist sein eigenes Profit-Center? – ausgeglichen werden können. Dies ließe sich auch mit Blick auf den Indikator „Menschenrechte (Human Rights)“ durchspielen. Zum Schluss werden dann alle „Nettowerte“ der jeweiligen Bereiche zu einem Gesamtwert zusammengezählt, der das Abschneiden in der „Liste der 100 Besten“ bestimmt. „Excellence in business is about more than profits for shareholders – it’s about serving a variety of stakeholders well. To put it another way, it’s about having your good deeds outweigh your misdeeds.“⁵¹

Diese Additions- und Subtraktionslogik scheint für ‚soziale‘ Unternehmensratings generell charakteristisch zu sein.⁵² Um in der Liste von FTSE4good aufgenommen zu werden, müssen die Kandidaten in der Kategorie „Social & Stakeholder Criteria“ zwei von sieben Kriterien erfüllen.⁵³ Mit Blick auf diese Kategorie reicht es für die Aufnahme in die Liste beispielsweise aus, dass ein untersuchtes Unternehmen einen „Code of Ethics oder [beliebige?] Geschäftsprinzipien“ verabschiedet hat und einem Direktionsbevollmächtigten („senior manager“) die Verantwortung für „wohltätige Spenden (charitable donations)“ oder für das Management sog. „community relations“ übertragen wurde. Mit Blick auf die Einhaltung (und Förderung?) der Menschenrechte werden nur diejenigen Unternehmen untersucht, die entweder dem „Global Resource Sector“ zuzuordnen sind oder in sog. „Countries of concern“ agieren, wobei sie in diesem Falle in diesen Ländern (wie etwa Burma oder Kasachstan) mehr als 1000 Mitarbei-

self-interest of all firms, and second, that SCR always makes business sense.” Sie möchten zeigen, dass das Prinzip Gewinn (oder allgemeiner: Eigeninteresse) mit ethisch begründbaren Normen im Ergebnis prinzipiell übereinstimmt – und darum als Handlungsorientierung selbst legitim ist.

⁵⁰ www.business-ethics.com/whats_new/100best.html#How_the_List_is_Put_Together. Eine Liste der Indikatoren findet sich hier: www.kld.com/research/socrates/indicators.html.

⁵¹ Asmus, „100 Best“.

⁵² Eine systematische Kritik der auf einen hypothetischen ‚Gesamtnutzen‘ abzielenden Subtraktions- und Additionslogik, wie sie utilitaristischen Denken charakterisiert, wird in Thielemann, *Prinzip Markt*, S. 51ff. unternommen.

⁵³ Vgl. FTSE, *Inclusion*, S. 4.

ter beschäftigen *oder* Umsätze von mehr 100 Millionen Britischen Pfund erzielen müssen, um unter Menschenrechtsgesichtspunkten überhaupt geprüft zu werden.

Ethik ist kontrovers

Diese Methoden der SRI-Investmentfonds zur Klassierung einer Unternehmung als ‚ethisch‘ – sozusagen für die Vergabe des Legitimitäts- und Verantwortlichkeitszertifikats – haben erwartungsgemäß zu kritischen Reaktionen auf Seiten der Zivilgesellschaft bzw. der NGO’s geführt. So hält es der Dachverband der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre die Praxis von FTSE4good für verfehlt, nur bestimmte Unternehmen unter dem Gesichtspunkt der Einhaltung und Förderung der Menschenrechte zu untersuchen. Von den übrigen, die die überwiegende Mehrheit bilden, werde also „automatisch angenommen, dass sie die Auswahlkriterien erfüllen.“⁵⁴ Diese führe etwa dazu, dass die „medizinisch-pharmazeutischen Unternehmen im Bereich der Menschenrechte als ‚nicht relevant‘ eingestuft werden und automatisch eine positive Bewertung bekommen – obwohl z.B. die Auseinandersetzung mit dieser Branche um die Versorgung von AIDS-Patienten in Entwicklungsländern noch deutlich vor Augen stehen dürfte.“⁵⁵

Mit der aus Sicht vieler Kritiker allzu großzügigen Vergabe eines ‚ethischen‘ Prüfsiegels und Unbedenklichkeitsstempels hängt offenbar zusammen, dass mehr als 90% der Fortune 500 Firmen in einem der zahlreichen SRI-Indices vertreten sind.⁵⁶ So findet sich in den Listen beispielsweise häufig das Unternehmen Microsoft, obwohl das Unternehmen, wie der prominente Kritiker Paul Hawken festhält, „für seine rücksichtslosen, take-no-prisoners Management Taktiken bekannt ist, vom U.S Justizministerium angeklagt wurde, den Sherman Antitrust Act verletzt zu haben, von der Europäischen Union wegen der Verletzung ihres Wettbewerbsrechts mit einer Geldbusse belegt wurde und von zwanzig Staatsanwälten für zahlreiche Vergehen verklagt wurde, unter anderem im Bereich des Kartellrechts.“ Weitere Unternehmen, die nach Ansicht Hawkens ungerechtfertigter Weise in SRI-Indices aufgenommen wurden, sind zugleich Firmen, deren Geschäftspraktiken z.T. harter öffentlicher Kritik ausgesetzt sind, wie etwa Wal-Mart, Monsanto oder Halliburton.⁵⁷

Ethik ist nicht nur systematisch, sondern faktisch kontrovers. Dies zeigt sich etwa auch im Falle des „Deutschen Preises für Wirtschaftsethik“, der von dem mittelständischen Beratungsunternehmen compamedia unter prominenter Mitwirkung (unter der Schirmherrschaft Ulrich Wickerts) vergeben wird und, wenig überraschend, unter dem Motto steht: „Ethisches Wirtschaften lohnt“.⁵⁸ Mit dem „Gütesiegel“ „Vorreiter ethischen Handelns“ wurde auch ein Unternehmen, das sich mit der Anreicherung von Uran beschäftigt, ausgezeichnet. Einige Jurymitglieder, insbesondere prominente Vertreter von Umweltschutzverbänden, fühlten sich

⁵⁴ Lübke, „Mogelpackung“.

⁵⁵ Diese wird auch von Unternehmen der Pharmaindustrie anerkannt, etwa von Novartis, die im Jahre 2003 ein Symposium zum Thema „Human Rights and the Private Sector“ auf dem eigenen Firmengelände durchgeführt hat und eigens eine Corporate Citizenship Guideline zum Thema Human Rights erlassen hat. In dieser hebt das Unternehmen hervor, dass sich das Unternehmen der Existenz „specific human rights-related issues linked to the pharmaceutical business“ bewusst sei. Novartis, *Human Rights*, S. 3.

⁵⁶ Hawken, *Investing*, S. 15ff.

⁵⁷ Für all diese Unternehmen gibt es gesonderte Websites der kritischen Beobachtung, wie etwa <http://walmart-watch.com>, www.monsantowatch.org, www.halliburtonwatch.org. Vgl. auch die Einträge auf www.corp-watch.org sowie auf der freien Enzyklopädie Wikipedia (www.wikipedia.org), wo, im Falle Wal-Mart’s, ein regelrechter ‚Krieg‘ um die Ausgewogenheit der Darstellung der Geschäftspraktiken des Unternehmens geführt wird.

⁵⁸ www.ethics.de/documents_ethics/sinn_zweck.asp.

daraufhin „ethisch missbraucht“ (die Aufgabe der Jury bestand lediglich in der Auswahl des „Siegers“ aus einer Liste mit fünf vorgängig bestimmten „Vorreiter“-Unternehmen) und erklärten nach Bekanntgabe öffentlich ihren sofortigen Rücktritt.⁵⁹ Kurze Zeit später forderten mehr als 30 Umweltverbände, Bürgerinitiativen, Parteigremien sowie zwei der zu „Vorreitern ethischen Handelns“ gekürten Unternehmen die Rücknahme der „Ethik-Auszeichnung“ an die „Atomfirma“.⁶⁰ Offenbar holt die Kontroversialität ethischer Fragestellungen die Versuche der ‚ethischen‘ Klassifikation von Unternehmen ein.

Auch in der List der „100 Best Corporate Citizens“ gibt es zahlreiche Firmen, deren Geschäftspraktiken von Teilen der Zivilgesellschaft als illegitim und verantwortungslos beurteilt werden. Die Zeitschrift *Business Ethics*, die diese Liste publiziert, weist gelegentlich durchaus auf diese „Kontroversen“ hin.⁶¹ Es fragt sich allerdings, ob dies zur Stützung der These des ‚Business case for ethics‘, für die ja etwa auch die Liste der „100 Best Corporate Citizens“ herangezogen wird, weiterhilft. Schließlich verschwimmt so die eine Seite, die ‚ethische‘ Seite der Gleichung. Und ohne die dem Anspruch nach ‚objektive‘ Klassifizierung eines Unternehmens als ‚ethisch verantwortungsvoll‘ lässt sich nun einmal eine Korrelation zwischen ‚Ethik und Gewinn‘ nicht feststellen.

3. Die Nicht-Neutralität des Gewinnstrebens

Bislang haben wir den ‚Business case for ethics‘ untersucht und sind zu dem Ergebnis gelangt, dass dieses Vorhaben bereits aus epistemologischen Gründen scheitert: Auf dem Niveau einer modernen, postkonventionalistischen Ethik lässt sich allgemein nur das formale Moralprinzip festhalten, kein materialer Normenkatalog. Dieses Prinzip ist ein Orientierungsmaßstab, der die Maßgabe bzw. die Bedingung der Möglichkeit legitimen Urteilens und Handelns benennt. Er ist nichts in der Welt, sondern die Perspektive, die wir einnehmen müssen, um Handlungsweisen und Normen ethisch beurteilen zu können.

Allerdings ließe sich der ‚business case‘, wenn nicht für ‚die Ethik‘ insgesamt (bzw. für das Moralprinzip), so doch für bestimmte, präsumtiv gültige (legitime) Normen untersuchen – etwa für den Verzicht auf Korruption, die Entrichtung der Steuern nach Buchstabe und Geist des geltenden Steuerrechts, also ohne Ausnutzung von Steueroasen, eine maßvolle Differenz zwischen Managervergütungen und übrigen Gehältern, die Einhaltung der ILO-Normen in allen eigenen Betrieben sowie bei den Zulieferbetrieben, einen geringen Beitrag zum Klimawandel durch die eigenen Aktivitäten – oder was immer sich an Normen vorstellen lässt, die ein legitimes und ethisch verantwortungsvolles Unternehmenshandeln auszeichnen. Doch abgesehen davon, dass dies alles keine klar geschnittene Normen sind und sich über deren genauen Gehalt streiten lässt (und faktisch gestritten wird), so wären auch hier die Konflikte zu anderen, potentiell legitimen oder auch illegitimen Normen bzw. Ansprüchen zu beachten – auch und insbesondere zur Seite der Gewinn- bzw. Einkommensansprüche der Shareholder, d.h. sozusagen zur Seite des ‚Business‘ hin.

Der ‚Business case‘ begeht den gleichen Fehler wie eine Wirtschafts- und Unternehmensethik, die sich als ‚angewandte Ethik‘ versteht: Sie unterstellt stillschweigend die ethische Neutralität des Wirtschaftens (als der ‚Anwendungsbedingung‘ der Ethik) und entzieht dieses damit der ethischen Reflexion.⁶² Mit kritischem Blick auf den ‚business case for ethics‘ be-

⁵⁹ Wyputta, „Protest“.

⁶⁰ www.bund-nrw.de/urencopreis.htm.

⁶¹ Asmus, „100 Best“.

⁶² Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik*, S. 97ff.; Thielemann, „Angewandte Ethik“.

deutet dies: ‚Ethik‘ und ‚Gewinn‘ sind gar nicht unabhängig voneinander. Dieser Gesichtspunkt hat mehrere Dimensionen.

So könnte eine gute ‚ethische Performance‘ beispielsweise dadurch ‚erkauft‘ worden sein, dass man vorher 40 Prozent der Belegschaft outgesourct, die Arbeit für die verbleibenden Mitarbeiter verdichtet, die Marktmacht gegenüber den Konsumenten ausgespielt und den Zulieferern die Daumenschrauben angezogen hat – und nun die Mittel für das eine oder andere Spendenprogramm aus der Portokasse zahlen kann. Streng genommen gehört dieser hier zugespitzt skizzierte Fall zu den Konflikten zwischen verschiedenen Normen bzw. Ansprüchen, und das Problem ließe sich, im Prinzip jedenfalls, dadurch heilen, dass man den Normenkatalog, der mit dem Gewinn ins Verhältnis zu setzen ist, erweitert – so dass eine derart verfahrenende Unternehmung eine schlechte ‚ethische Performance‘ attestiert würde (wobei wir hier vom Problem der utilitaristischen Verrechnung der Ansprüche des einen gegen die des anderen absehen). Erwähnenswert ist dieser Fall jedoch hier, da die angedeuteten Normen bzw. Ansprüche in der Regel nicht als Gesichtspunkte ethisch verantwortungsvollen Unternehmenshandels thematisiert werden. Es handelt sich nicht um ‚externe Effekte‘ des Wirtschaftens, sondern um seine ‚internen Effekte‘ selbst.⁶³ Diese Gesichtspunkte in Erinnerung zu rufen, kann dazu beitragen, das Verständnis für die tatsächlich bestehenden Konflikte zwischen Rentabilität und sonstigen Ansprüchen zu schärfen.

‚Satte Gewinne‘ – Verteilungsfragen

Nicht so ohne weiteres heilbar sind vor diesem Hintergrund allerdings Normen und Ansprüche, die mit dem Grad der Rentabilitätsorientierung (einschließlich der Höhe des Gewinns) eo ipso zusammenhängen, nämlich Fragen der Verteilungsgerechtigkeit. Dies lässt sich etwa an dem Versprechen demonstrieren, das die Versuche des Aufzeigens des ‚Business case‘ regelmäßig begleitet: „Wer heute bei der Geldanlage ein gutes Gewissen haben will, muss nicht auf Rendite verzichten.“⁶⁴ Oder gar: „Mit gutem Gewissen zu satten Renditen“⁶⁵ Doch könnte es nicht sein, dass mit der ‚nachhaltigen‘ bzw. als ‚ethisch‘ apostrophierten Geldanlage zwar eine Reihe legitimen Normen eingehalten und ethisch verantwortungsvolles Handeln gefördert wurde, dabei jedoch unfair große Anteile der erzielten Wertschöpfung (in Form von Gewinnen) dem Kapital zuflossen, die „Renditen“ also allzu „satt“ ausfielen?

Selbstverständlich sind beliebig hohe „Renditen“ ethisch nicht rechtfertigungsfähig. Schließlich werden Einkommen – und so auch Gewinneinkommen – stets arbeitsteilig erwirtschaftet, betrieblich wie volkswirtschaftlich. Sie stellen stets Anteile an einem Sozialprodukt dar.⁶⁶ Darum stellt sich unvermeidlich die Frage der Fairness bzw. der Verteilungsgerechtigkeit (nicht bloß der Solidarität): Wie ist die gemeinsam erwirtschaftete Wertschöpfung auf all diejenigen, die zu ihr beigetragen haben, gerechterweise aufzuteilen? Wie ist ihr Leistungsbeitrag fairerweise zu vergüten? Gegenwärtig beobachten wir, dass immer größere Anteile eines kaum mehr wachsenden Bruttosozialprodukts von Kapitaleinkommensbezieheren ebenso wie

⁶³ Vgl. Thielemann, *Prinzip Markt*, S. 280ff. Eine weit verbreitete Auffassung hat Albert Löhr (*Unternehmensethik*, S. 284) festgehalten: „Die praktischen Anlässe (für ein unternehmensethisches Engagement, A.d.V.) sind vielfältigster Art und können zusammenfassend am besten mit dem Begriff der ‚externen Effekte‘ umschrieben werden.“ Demgegenüber ist festzuhalten, dass „externe Effekte“ wohl eher einen kleinen Teil der ethisch relevanten Konflikte im Zusammenhang unternehmerischer Betätigung darstellen. Der überwiegende Teil dürfte das Verhältnis zu Tauschpartnern (Mitarbeiter, Konsumenten, Zulieferer) betreffen, also den marktinternen Effekten zuzurechnen sein.

⁶⁴ Bangart, „Gewinn“.

⁶⁵ Frey-Broich, „Aufwind“.

⁶⁶ Vgl. Thielemann, „Millionenbezüge“.

von Kapitaldienstleistungen beansprucht werden, und zwar mit wachsendem Erfolg.⁶⁷ Selbstverständlich stellt sich die Frage der Legitimität bzw. Fairness dieser Umverteilung von Realwirtschaft nach Kapital (und seiner Manager). Der ‚Business case for ethics‘ kann diese Frage nicht beantworten, da der ‚Case‘ um so eher eintritt, desto größere Anteile der Wertschöpfung dem Kapital zufließen, was jedoch selbst eine ethisch relevante – und höchst aktuelle – Frage ist. Und so werden dieser Fragen in der Diskussion auch regelmäßig nicht thematisiert. Der ‚Business case‘ würde sich ad absurdum führen.

Hier zeigt sich die Unteilbarkeit des ethischen Anspruchs. Er muss sich auch auf das Gewinnstreben selbst erstrecken. Dieses hat keineswegs den Charakter eines ethisch neutralen „Formalziels“,⁶⁸ sondern ist in seinem Kern durchaus parteilich – wie andere Interessenorientierungen auch. Die Nicht-Unabhängigkeit von ‚Ethik und Gewinn‘ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Gewinn in eine Reihe zu stellen ist mit anderen Ansprüchen und Interessen, die regelmäßig konfliktär und gegeneinander ethisch abzuwägen sind. Diese bedeutet, Gewinn ist ein legitimer Anspruch neben anderen, aber nicht die Maßgabe des Unternehmenshandelns. Letztlich maßgeblich ist die ethische Vernunft.

Gewinnmaximierung vs. Gewinnstreben

Diese Differenzierung zwischen Maßgabe (oder Prinzip) und Anspruch wird von den Proponenten des ‚Business-case‘ Literatur jedoch nicht getroffen. Wenn beispielsweise Kofi Annan die Unternehmerschaft aufruft: „By joining the global fight against HIV/AIDS, your business will see benefits on its bottom line“,⁶⁹ so ist der damit angesprochene Zusammenhang zwischen ‚Ethik und Gewinn‘ zwar durchaus plausibel – im konkreten Fall: da dann mehr zahlungskräftige Kunden und leistungsfähige Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Genau so plausibel ist jedoch, dass sich – insoweit es sich um eine „verdienstliche Pflicht“ (Kant) handelt, die ein mehr oder weniger weitgehende Erfüllung zulässt – die Befolgung der fraglichen Norm sich nur *bis zu einem gewissen Grad* auszahlt. Entscheidend – und fatal für die diesbezüglich undifferenzierte ‚Business-Case‘ These – ist jedoch der folgende Umstand: Es könnte zwar *durch* die Befolgung einer ethischen Norm ein Überschuss zu erzielen sein; der Überschuss hätte jedoch möglicherweise *noch höher* ausfallen können, wenn man die Norm nicht oder bloß zu einem unverantwortlich tiefen Grad erfüllt und das zur Verfügung stehende Kapital stattdessen rentableren Verwendung zuführt.

Diesen Zusammenhang hat David J. Vogel herausgearbeitet.⁷⁰ „It is possible that some more responsible firms might be even more profitable if they were less responsible.“ Zwar mag es einen „link between responsibility and profitability“ geben. Doch bedeutet dies nicht un-

⁶⁷ Dies zeigt etwa das überproportionale Wachstum der sog. „High Net Worth Individuals“ (Capgemini/Merrill Lynch, *World Wealth*). In Deutschland sind die Arbeitseinkommen zwischen 2000 und 2004 real um 3,1 Prozent gesunken, während die Unternehmens- und Kapitaleinkommen um 11,1 Prozent stiegen (Löpfe/Vontobel, *Reformen*, S. 147). Die Kapitalquote (der Anteil der Kapitaleinkommen am Bruttosozialprodukt) ist von 27,8 % im Jahre 2000 auf 33,0 % im Jahre 2005 gestiegen (Statistisches Bundesamt, *Pressemitteilung*). Ebenfalls wuchs die „Finanzquote“, also der Anteil der Arbeits- und Kapitaleinkommen im Bereich Finanzdienstleistungen am Bruttosozialprodukt in den letzten Jahren stetig an und erreicht 2005 30,5 % (Vontobel, *Finanzmärkte*, S. 19ff.; Löpfe/Vontobel, *Reformen*, S. 51f.). So haben in der Schweiz die im Finanzsektor Beschäftigten 75 % des im Zeitraum von 1994 und 2000 erzielten volkswirtschaftlichen Wachstums der Arbeitnehmereinkommen ‚erwirtschaftet‘ oder je nach dem abgeschöpft (vgl. Vontobel, *Finanzmärkte*, S 41).

⁶⁸ Vgl. kritisch Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik*, S. 407ff.

⁶⁹ Annan, *Remarks*.

⁷⁰ Vogel, „Virtue“, S. 32f.

bedingt, „that firms would be even more profitable if they were more responsible.“ Sie könnten im Gegenteil *noch profitabler* sein, wenn sie ‚weniger verantwortungsvoll‘ agiert. (Wir lassen den vorausgesetzten ethischen Gradualismus hier erneut unthematisiert.) „There may be declining returns for behaving more responsibly.“

Eine sophistische ökonomische Argumentation, die die Grundannahmen der ökonomischen Standardtheorie konsequent zu Ende denkt, würde hier allerdings einfach von ‚Profitabilität‘ oder aber von ‚Wertvernichtung‘ sprechen: *Entweder* ist eine Handlung des Managements rentabel, *oder* es wird ‚Wert‘ vernichtet. Wenn aus der Befolgung einer Norm ein Überschuss erwächst und die Eigenkapitalrentabilität dadurch von sagen wir acht auf zehn Prozent gesteigert werden kann, dann wäre dies nur dann als ‚profitabel‘ zu bezeichnen, wenn durch den Verzicht auf die Einhaltung der Norm – oder auch durch den Verzicht ihrer Einhaltung unterhalb der Grades, der als verantwortungsvoll einzustufen ist – die Eigenkapitalrentabilität nicht noch weiter (sagen wir zwölf Prozent) gesteigert werden kann.

Die ökonomische Standardtheorie versteht unter dem ‚Auszahlen‘ bzw. unter Profitabilität *Gewinnmaximierung*. Gewinnmaximierung heißt, *alles* daran zu setzen, dass die Gewinne *so hoch wie möglich* sind.⁷¹ Aus dieser Sicht, die etwa im Ansatz des „Economic Value Added“ ausbuchstabiert wird,⁷² handelt sich beim obigen Beispiel um einen Fall von ‚Wertvernichtung‘: Zwar mag ein Überschuss erzielt und damit Kapitaleinkommen generiert worden sein, doch hätte dieser Überschuss möglicherweise noch höher ausfallen können, wenn das zur Verfügung stehende Kapital einer anderen Verwendung (die die Einhaltung der fraglichen Norm möglicherweise ausschließt) zugeführt worden wäre. Rentabel ist eine Investition bzw. ein Unternehmenshandeln aus dieser Sicht erst dann, wenn die Opportunitätskosten Null sind. Erst dann wird Shareholder Value – oder einfach ‚Wert‘ – generiert.

Man mag hieran ermessen, wie hoch die Latte ist, die sich die ‚Business-Case‘ These selbst setzt, und zwar selbst dann, wenn sie lediglich den Anspruch erhebt, dass sich die Befolgung bestimmter, ausgewählter Normen auszahlt – und nicht ‚Ethik‘ als Inbegriff und Gesamtheit aller legitimen und verantwortungsvollen Handlungen und Unterlassungen (was, wie oben gezeigt wurde, von vorn herein abwegig ist). Entweder muss sie behaupten, dass die Befolgung einer fraglichen Norm eigenartiger Weise genau mit der Handlungsalternative übereinstimmt, die den höchsten Gewinn abwirft. Oder sie müsste erklären, dass es ihr gar nicht um ‚Rentabilität‘ geht (konsequent im Sinne von *Gewinnmaximierung*, Opportunitätskostendenken oder ‚Economic Value Added‘ gedacht), sondern einfach um Überschüsse größer Null.⁷³

Allerdings wird die Realwirtschaft faktisch zunehmend vom Gewinnmaximierenden Denken bestimmt.⁷⁴ Dies dürfte der Grund dafür sein, dass bestimmte Normen regelmäßig von vielen

⁷¹ Selbstverständlich ist *Gewinnmaximierung* ethisch nicht rechtfertigungsfähig, da sich hier ein Partikularinteresse anmaßt, die Stelle des Moralprinzips einzunehmen bzw. dieses durch das ‚Gewinnprinzip‘ zu ersetzen. Dies ist eine formale Überlegung, die mit dem Gewinn an und für sich nichts zu tun hat. Doch hat sie durchaus ein materiales Gegenstück.

⁷² Vgl. Abate/Grant/Stewart, „EVA“.

⁷³ Diese Differenz wird zuweilen durchaus erkannt: „Sustainable business strategies may lead to positive financial outcomes but also to a relative economic disadvantage if, for example, the increase in profitability through less responsible business activities is greater.“ Salzmänn/Ionescu-Somers/Steger, „Business Case“, S. 1.

⁷⁴ Gewinnmaximierung setzt einen graduellen Lernprozess der Ökonomisierung bzw. der ökonomischen Radikalisierung voraus: Die Welt konsequent unter Rentabilitätsgesichtspunkten zu begreifen – und nach ‚Ineffizienzen‘ zu durchforsten, die zu ‚eliminieren‘ sind – ist uns nicht in die Wiege gelegt. Eine aktuelle Manifes-

Unternehmen nicht eingehalten bzw. befolgt werden (wie in den folgenden Abschnitten zu zeigen sein wird) – da sich dies nicht oder eben *nicht genügend* auszahlt.

Zumutbarkeitsfragen

Über die Frage der Fairness der Einkommensverteilung und der (nahe liegenden) Möglichkeit der a priori nicht rechtfertigungsfähigen Überhöhung des Gewinns zum Prinzip des Unternehmenshandelns hinaus manifestiert sich die Nicht-Neutralität des Gewinnstrebens (bzw. der Seite des ‚Business‘) noch in einem dritten, gewissermaßen konträren Gesichtspunkt. Dieser hängt damit zusammen, dass Gewinn- oder allgemeiner Einkommenserzielung ein legitimer Anspruch ist – und auch insofern nicht ethisch neutral ist: Wenn die Befolgung einer für sich betrachtet legitimen Norm – man denke beispielsweise an die Reduktion des CO₂-Ausstosses – mit der Gewinnerzielung in Konflikt gerät, dann ist dies aus wirtschaftsethischer Sicht als ein Problem der *Zumutbarkeit* (und nicht etwa der ‚Unmöglichkeit der Ethik‘) zu thematisieren.⁷⁵ Diesen Gesichtspunkt, der die Rechte des moralischen Subjekts hervorhebt (eines Akteurs, der zu verantwortungsvollem Handeln aufgerufen ist bzw. sich als autonomes Subjekt dazu aus ethischer Einsicht selbst aufruft), hatte Berthold Brecht mit dem Satz: „Zuerst kommt das Fressen, dann kommt die Moral“ literarisch zugespitzt gefasst.⁷⁶ Wer unter Druck steht, arm ist, an der Grenze seiner Leistungsfähigkeit agiert, dem ist die Beachtung ansonsten ethisch eigentlich zu befolgender Normen („die Moral“) nicht so ohne weiteres zuzumuten. (Die Botschaft dabei ist häufig eine institutionenethische: Die Verhältnisse wären zu ändern.)

Natürlich entspräche dieser Fall einer Widerlegung des ‚Business case‘. Gleichwohl stellen sich Zumutbarkeits- oder jedenfalls Fairnessfragen auch bei annahmegemäß (partiell) *erfülltem* ‚Business case‘ – mit Blick auf die weniger leistungs- bzw. wettbewerbsfähigen Konkurrenten nämlich: Wenn und insoweit sich die Befolgung bestimmter ethischer Normen (oder auch nur: dieser Normen bis zu einem gewissen Grad) auszahlt, diese also eine *Investition* darstellen, so könnten dadurch schwächere Marktteilnehmer bzw. weniger wettbewerbsfähige Unternehmen *zusätzlich* unter Druck geraten. ‚Ethik‘ wäre ein weiterer Erfolgsfaktor und damit ein Faktor, der den Marktwettbewerb weiter verschärft. Man kann dies als ethisch wünschenswert betrachten, sozusagen als eine oder gar die Pointe eines ‚Ethikwettbewerbs‘ – oder aber auch als zusätzlich ethisch problematisch. Es gibt hier keine Antwort a priori, und darum muss ein unverkürzte Thematisierung des Verhältnisses von ‚Ethik und Gewinn‘ auch diesen Gesichtspunkt berücksichtigen. Hiermit liegt also ein weiterer Grund dafür vor, warum sich von einem ‚Business case for ethics‘ (wie immer: in einem unverkürzten Sinne) nicht so ohne weiteres sprechen lässt.

Dieser Zusammenhang lässt sich auch mit Hilfe des Problems der sog. „reverse causality“ erläutern.⁷⁷ Wenn die Koinzidenz der Befolgung bestimmter, annahmegemäß legitimer Normen mit einer überdurchschnittlichen Profitabilität festgestellt werden kann, so kann dies entweder darauf zurückzuführen sein, dass die Befolgung dieser Norm gleichsam anstrengungsfrei erfolgt und keine Kosten verursacht und dadurch gleichwohl der Gewinn gesteigert

tation dieses Prozesses sind die Managementmethoden, die zur Kritik an der „Macht des Kapitals“ Anlass geben haben. Dabei ging es im Grunde um die Frage der Radikalisierung des Kapitals bzw. eines Managements, welches sich dessen Maximierung konsequenter als bislang verschrieben hat. Vgl. Thielemann, „Neoliberalismus“.

⁷⁵ Thielemann, „Angewandte Ethik“, S. 60, Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik*, S. 156ff.;

⁷⁶ Brecht, „Dreigroschenoper“, 285. Natürlich spricht sich Brecht hier nicht gegen „Moral“ überhaupt aus. Vielmehr ist der Satz selbst eine ausdrücklich moralische (bzw. ethische) Aussage und somit paradox, was literarisch selbstverständlich erlaubt ist und so seinen guten Sinn hat.

⁷⁷ Vgl. Vogel, „Virtue“, S. 30ff.

wird; oder aber darauf, dass eine gute soziale und ökologische Performance *Investitionscharakter* hat, sich also auszahlt. Dieser elementare Unterschied zwischen gleichsam kostenloser Gewinnsteigerungen einerseits, durch investive Anstrengungen andererseits wird in der ‚business case‘ Diskussion soweit ersichtlich nicht thematisiert; mit dem Begriff der „umgedrehten Kausalität“ wird der Zusammenhang nur unzureichend erfasst. Das hier angesprochene, besondere Zumutbarkeitsproblem ergibt sich daraus, dass nur vergleichsweise finanz- und wettbewerbsstarke Unternehmen sich diese Investition in eine ‚gute‘ soziale und ökologische Performance leisten können und dadurch ihre schwächeren Konkurrenten, die nicht die Kraft haben, die Investition vorzunehmen, unter Wettbewerbsdruck setzen können. Diese Konkurrenten hätten dann das doppelte Nachsehen: sie erzielen für sich bzw. für ihre ökonomischen Stakeholder vergleichsweise geringe Einkommen, und sie genießen eine tiefe ethisch Reputation – etwa als ökologische Dreckschleuder.

Es dürfte kein Zufall sein, dass die mit Abstand stärkste Korrelation zwischen „corporate social performance (CSP)“ und „corporate financial performance (CFP)“ im Bereich der Spenden („philanthropic donations“) zu verzeichnen ist.⁷⁸ Spenden spielen ja eine prominente Rolle bei der ‚Messung‘ der ‚ethischen‘ Seite der Gleichung, wie sie *üblicherweise* vorgenommen wird; gelegentlich wird ‚Corporate Citizenship‘ gar auf ‚Wohltätigkeit‘ bzw. Spendenethik reduziert. Natürlich fällt es einer Unternehmung, die Milliarden Gewinne erzielt, leicht, ein Spendenprogramm aufzulegen, das in seinem Umfang durchaus beachtlich Ausmaße annehmen kann.⁷⁹ Dies könnte einer der Gründe sein, dass, wie oben berichtet, die Hit-Listen der finanziell starken Unternehmen sehr weitgehend mit denjenigen der ‚ethisch‘ als herausragend klassierten Unternehmen übereinstimmen: „Financially successful companies spend more because they can afford it, but CSP also helps them to become a bit more successful.“⁸⁰ Selbstverständlich lässt sich Unternehmensethik nicht auf Spendenethik reduzieren.⁸¹ Doch abgesehen von dieser Verkürzung, besteht das Argument gegen den ‚Business case‘, um das es hier geht, darin, dass es sich um eine vertrackte *petitio principii* und insofern um eine *self-fulfilling prophecy* handelt: Man definiert ‚Ethik‘ zumindest in weitem Umfang so, dass sie von vorn herein mit ‚Gewinn‘ korreliert, und dieser bietet dann die „Wherewithals“ für’s Spendenwesen, das möglicherweise tatsächlich den Gewinn erhöht (da der Ruf verbessert wird bzw. viele Stakeholdern sich von den eher kosmetischen Maßnahmen vereinnahmen lassen). Die Unternehmen, die weniger erfolgreich sind oder sich in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befinden, können folglich weniger spenden und landen sowohl hinsichtlich ‚Gewinn‘ als auch hinsichtlich ‚Ethik‘ auf den hinteren Rängen. Da dies nicht so ohne weiteres fair ist, liegt in der Ausklammerung dieser Fairnessfrage ein Argument gegen den ‚Business case‘ – der sich natürlich als ein ‚Case‘ für eine *unverkürzte* ‚Ethik‘ begreifen muss bzw. müsste.

4. Opportunismus – Die vergessene Differenz von Legitimität und Akzeptanz

Bislang sind wir der selbstverständlich vorausgesetzten Grundannahme der Proponenten des ‚Business case‘ gefolgt und haben das Verhältnis zwischen ‚Ethik‘ und ‚Gewinn‘ als ein empirisches Verhältnis gedeutet – und dabei grundlegende und spezifische Einwände formuliert.

⁷⁸ Orlitzky/Schmidt/Rynes, „Meta-analysis“, S. 423.

⁷⁹ Das Pharmaunternehmen Merck betrachtet Gewinn als ein „prerequisite for a company to have the wherewithal to mount a major philanthropic programme.“ Sturchio, *Lessons Learned*, S. 5.

⁸⁰ Orlitzky/Schmidt/Rynes, „Meta-analysis“, S. 424. Übrigens setzen die Autoren hier „Corporate social performance“ ganz selbstverständlich mit „philanthropic donations“ gleich.

⁸¹ Vgl. Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik*, S. 421ff.; Thielemann/Ulrich, *Bankenethik*, S. 30ff.; vgl. exemplarisch Bluestone/Heaton/Lewis, *Beyond Philanthropy*.

Interessant aus einer postkonventionalistischen Perspektive, aus der sich solcherart ‚positive‘ Betrachtungen, zumindest für ‚die Ethik‘ insgesamt, von vorn herein verbieten, ist allerdings die Frage nach dem Warum.⁸² Warum sollte es – nach Ansicht der Proponenten – eine positive Korrelation zwischen ‚Ethik‘ und ‚Gewinn‘ geben? Wir stoßen, wenn wir so fragen, auf die ethisch buchstäblich entscheidende *Maßgabe* richtigen Unternehmenshandelns, wie sie der ‚Business case‘ voraussetzt und für verbindlich erklärt. Die Frage ist, ob diese Maßgabe der ethisch-kritischen Reflexion standhält.

‚Reputationsrisiken‘

Als Grund bzw. Ursache der üblicherweise festgestellten positiven Korrelation zwischen ‚Ethik‘ und ‚Gewinn‘ wird in der Regel die Vermeidung so genannter „Reputationsrisiken“ (oder gar von „ethical risks“) angeführt.⁸³ Es ließe sich auch vom ‚Risiko‘ fehlender *Akzeptanz* bei den Stakeholdern sprechen. Eingeleitet wird dieser Zusammenhang regelmäßig mit dem Hinweis auf die gestiegenen gesellschaftlichen ‚Erwartungen‘ an die Unternehmen. Doch welchen ethischen Stellenwert haben diese ‚Erwartungen‘? Eine Antwort gibt die schweizerische Grossbank UBS: „Die Bank ist sich der vielfältigen Erwartungen bewusst, die verschiedene Interessengruppen an sie stellen. *Daher* gehört Corporate Responsibility zum Geschäftsmodell der UBS.“⁸⁴ Die Orientierung an den „vielfältigen“ und relativ neuen gesellschaftlichen „Erwartungen“ *begründet* also aus dieser Sicht die – klar mit ethischem Legitimitätsanspruch auftretende – „Corporate Responsibility“ des Unternehmens. Folglich ist die „Beachtung ethischer Kriterien ... Bestandteil unserer Risikomanagement-Prozesse“ in Hinblick auf die Vermeidung von „Reputationsrisiken“.⁸⁵ Und diese würden sich selbstverständlich nachteilig auf den Geschäftserfolg auswirken.

Nur, was hat die Orientierung an den gerade vorherrschenden gesellschaftlichen „Erwartungen“ gegenüber Unternehmen oder an „Ergebnissen, die von der Öffentlichkeit gewünscht werden“, ⁸⁶ mit Unternehmensethik zu tun? Was berechtigt uns, eine solche, an gesellschaftlichen „Erwartungen“ ausgerichtete Geschäftspolitik als Ausdruck von „corporate responsibility“, also als legitim und ethisch verantwortungsvoll zu bezeichnen. Die für diese Auffassung charakteristische Antwort lautet: Es handelt sich ja um „expectations for *responsible* corporate conduct“ bzw. umgekehrt um die Vermeidung von „Reputationsrisiken“, die daraus resultieren, dass Stakeholder gewisse Geschäftspraktiken „für verwerflich halten“.⁸⁷ In den Worten Josef Wielands: Eine „moralisch aufgeklärte Unternehmensstrategie“ ist eine Voraussetzung für eine „nachhaltige Wertschöpfung“, d.h. für eine ‚nachhaltig‘ rentable Geschäftsstrategie, weil und insoweit gewisse Aspekte unternehmerischen Handelns von den Stakeholdern bzw. der Gesellschaft nun einmal „als eine moralische Frage wahrgenommen werden“.⁸⁸

⁸² „Es genügt nicht zu wissen, dass etwas so ist, wie es ist. Die wissenschaftliche Aufgabe besteht vielmehr darin, zu erkennen, warum es so ist.“ Gutenberg, „Betriebswirtschaftslehre“, S. 24. Auch Margolis/Walsh („Rethinking“, S.278) sehen einen Bedarf nach einer „causal theory to link CSP and CFP“. Diese wäre allerdings mit einer Theorie der ethischen *Begründung* (einschließlich der Kritik) zu verknüpfen.

⁸³ Webley/More, „Ethics“; Ewing/Lee, „Ethical Risk“; Francis/Armstrong, „Risk Management“.

⁸⁴ UBS, *Handbuch 2001/2002*, S. 126, Hvh.d.V. Auch nach Ansicht von Amalric/Hauser („Drivers“, S. 8f. Übers.d.V) bilden die „Stakeholdererwartungen für ein verantwortungsvolles Unternehmensverhalten“ eine „Hauptquelle für den Geltungsbereich [scope] der Unternehmensverantwortung (corporate responsibility)“.

⁸⁵ UBS, *Engagement*, S. 17.

⁸⁶ So eine Formulierung von Orlitzky/Schmidt/Rynes, „Meta-analysis“, S. 424, Übers.d.V.

⁸⁷ Amalric/Hauser, „Drivers“, S. 29, 32, Übers.d.V.

⁸⁸ Wieland, „Wertemanagement“, S. 15.

Die hiermit markierte unternehmensethische Position kann also spezifisch ethischen Fragen (etwa der *Berechtigung* bestimmter Ansprüche oder der *Legitimität* bestimmter Geschäftspraktiken) selbst vollständig gleichgültig gegenüberstehen. „Einschlägig“, d.h. unternehmerisch beachtenswert, sind die Einwände von Stakeholdern an bestehenden Geschäftspraktiken auch dieser Auffassung zufolge „unabhängig“ von ihrem „Wahrheitsgehalt“ (gemeint ist offenbar: ihrer ethische Richtigkeit bzw. Legitimität), wenn nur der „Legitimationsdruck“ der Öffentlichkeit genügend stark ist.⁸⁹ Es kommt eben einfach auf die *Faktizität* der *Akzeptanz* durch die (erfolgsrelevanten) Stakeholder an, die häufig, vielleicht meistens, eben nicht moralisch indifferente *Homines oeconomici*, sondern daran interessiert sind, ob es beim ‚Geschäften‘ mit ethisch rechten Dingen zugeht – oder nicht.

Legitimität durch Akzeptanz?

Aber was folgt daraus, *intern konsequent zu Ende gedacht*, für die (Unternehmens-)Ethik? Es folgt daraus, dass Akzeptanz und Legitimität gleichzusetzen sind bzw. Legitimität durch das (mögliche) Faktum der Zustimmung (bzw. Illegitimität durch die Verweigerung der Zustimmung) zu messen und zu definieren ist. Als einer der wenigen hat Leo Schuster diese weit verbreitete, von einer funktionalistischen Ethik vorausgesetzte (aber nicht thematisierte) Auffassung offen ausgesprochen: „Unter gesellschaftlicher Legitimität ist die Übereinstimmung der Verhaltensweisen der Banken [bzw. allgemeiner: der Unternehmen, A.d.V.] mit den vom wechselnden Zeitgeist bestimmten Werthaltungen der Gesellschaft zu verstehen.“⁹⁰ Die Anpassung an den „wechselnden Zeitgeist“ ist jedoch nicht der Inbegriff von Legitimität (ethisch-normativer Richtigkeit); wir kennen dafür einen anderen Begriff: *Opportunismus*.

Opportunismus ist eine direkte Folge instrumenteller Handlungsorientierungen – sei es am Gewinn, am Shareholder-Value oder an welchem Instrumentalziel auch immer. Wer seine eigenen Interessen – etwa an einem höchstmöglichen Gewinn – zur *Maßgabe* seines Handelns erhebt, den interessiert nicht mehr die Legitimität des unternehmerischen Handelns selbst, sondern bestenfalls nur noch, ob die vorgeschlagenen CSR-Kriterien „are perceived as ... legitimate ... by the stakeholders“, um so etwa zu verhindern, dass „non-governmental organisations (NGOs), disgruntled employees, or distraught consumers, activists are ... quick to launch boycotts or marches against companies that can cause long-term damage to a company’s reputation.“⁹¹

Die Differenz zwischen Legitimität und Akzeptanz, die hier missachtet wird, ist nicht nur ein philosophisch bedeutsames, im Kern ideologiekritisches Konstrukt.⁹² Sie ist auch im Alltagsbewusstsein verankert, eben im Begriff des Opportunismus. Wir wissen zumindest intuitiv, dass es nicht Ausdruck von Integrität, sondern im Gegenteil Ausdruck von Charakterlosigkeit ist, die ‚Fahne nach dem Wind zu drehen‘, d.h. die eigenen moralischen Überzeugungen, soweit man denn solche hat, davon abhängig zu machen, was andere denken, wenn sich dadurch denn die ‚Chance‘ (‚Opportunität‘) bietet, einen Vorteil zu erzielen (bzw. einen Verlust

⁸⁹ Ebd., S. 21f.

⁹⁰ Schuster, „Verantwortung“, S.186. Vgl. auch Deephouse/Carter („Legitimacy“, S329), die „Legitimität“ als „social acceptance resulting from adherence to social norms and expectations“ definieren. Auch für die Credit Suisse Group (*Nachhaltigkeitsbericht*, S. 7) gehört „zur gesellschaftlichen Verantwortung ...“, sich fortwährend neuen Gegebenheiten anzupassen.“

⁹¹ Márquez/Fombrun, „Measuring“, S.306f., Hvh.d.V.

⁹² Die Diskursethik hat darum die Unterscheidung von „faktischem“ und „wahrem“, „täuschendem“ und „vernünftigem“ Konsens eingeführt. Habermas, *Vorstudien*, S. 114ff., vgl. hierzu auch Thielemann, *Prinzip Markt*, S. 238ff. Vgl. zur Unterscheidung von Legitimität und Akzeptanz Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik*, S. 419; Thielemann/Ulrich, *Bankenethik*, S. 24ff.

zu vermeiden), indem man andere glauben lässt, man teile ihre Überzeugungen. Wir wissen zumindest intuitiv, dass es eine Differenz gibt zwischen ‚als legitim angesehen‘ und ‚legitim‘.

Die Verkürzung der Akzeptanzorientierung

Was aber genau ist falsch daran, die Bestimmung der ethisch-normativen Dimension der Geschäftstätigkeit bzw. die „sozialen Performance“ davon abhängig zu machen, was „für die Stakeholder wichtig ist“?⁹³ Was genau könnte falsch daran sein, die Kriterien für „sozial verantwortliches Investieren“ daraufhin auszurichten, dass sie „einen breiten Konsens darüber widerspiegeln, was eine verantwortungsvolle Geschäftspraxis ausmacht“?⁹⁴ Warum genau ist es verfehlt, „Corporate Citizenship Aktivitäten“ so auszugestalten, dass die „wahrgenommene Legitimität gesteigert“ wird?⁹⁵ Schließlich setzt sich die Öffentlichkeit, derer die Stakeholder definitionsgemäß angehören, zumindest in einer modernen Gesellschaft aus mündigen, ethisch wachsamem Bürgern zusammen. Sollten diese nicht beurteilen können, ob die Geschäftspraktiken einer Unternehmung legitim sind und die Geschäfte ethisch verantwortungsvoll betrieben werden?

Selbstverständlich ist die unbegrenzte, kritische Öffentlichkeit die ‚letzte‘ Instanz der ethischen Beurteilung – nicht nur im Bereich der Unternehmensethik.⁹⁶ Aber man muss sie prozedural verstehen; man muss sich als ein Teil von ihr begreifen. Mit der Orientierung an der *Faktizität* der Akzeptanz (auch an der *möglichen* Faktizität, wie sie im Begriff der ‚Reputationsrisiken‘ zum Ausdruck kommt), mit der Orientierung an den gesellschaftlichen ‚Erwartungen‘, am ‚Vertrauen‘, der ‚wahrgenommenen Legitimität‘ usw. wird jedoch eine *falsche Perspektive* als normativ verbindlich ausgezeichnet, eine Perspektive, die die *eigene kritische Urteilskraft* (diejenige der unternehmerischen Entscheidungsträger als die moralischen Subjekte der Unternehmensethik) für überflüssig erklärt.⁹⁷ Hier fehlt die Bereitschaft, am prinzipiell öffentlichen Deliberationsprozess aufrichtig und ernsthaft teilzunehmen. Statt „von seiner Vernunft in allen Stücken öffentlichen Gebrauch zu machen“,⁹⁸ werden sachdienliche Informationen und gewichtige Sichtweisen unterschlagen. Dies ist nicht nur unredlich, sondern auch nicht verallgemeinerungsfähig. Nicht jeder kann sich an der Akzeptanz anderer orientieren (die Stakeholder orientieren sich ja an der ethische Sache selbst).

⁹³ So definieren Chatterji und Levine („Wall of Codes“, S. 6, Übers.d.V.) die „Validität“ von Indikatoren zur „Messung“ der „sozialen Performance“ von Unternehmen. Allerdings ist das Konzept der Autoren keineswegs durchgängig opportunistisch. Vielmehr sehen sie durchaus die Möglichkeit, dass Stakeholder „irreführt“ werden könnten (S. 2, 21). Zusammenfassend schlagen die Autoren ein an der ethischen Sache, statt bloß am Faktum der Zustimmung (Akzeptanz) orientiertes Kriterium für die Bestimmung der „sozialen Performance“ vor (S. 7): „More generally, to construct an ideal [i.e., valid, A.d.V.] non-financial performance measurement system, there needs to be an understanding of what the most significant externalities are in different contexts.“

⁹⁴ FTSE, *Inclusion Criteria* S.2, Übers.d.V.

⁹⁵ Gardberg,/Fombrun, „Corporate Citizenship“, S. 332.

⁹⁶ Vgl. in Anlehnung an die Diskursethik und das Kantsche Ideal des „öffentlichen Vernunftgebrauchs“ Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik*, S. 91ff.

⁹⁷ Vgl. Thielemann, *Vertrauenskrise*.

⁹⁸ Kant, „Aufklärung“, S.55. Auch Scherer/Kustermann („Business & Society Forschung“, S. 53) kritisieren das in der Business & Society Forschung verbreitete Verständnis, dass „moralische Erwägungen ... ihren Sitz nicht im Unternehmen, sondern in der Gesellschaft“ haben.

Wo die Akzeptanzsicherung ethisch scheitert

Dies ist die sozusagen ‚gesinnungsethische‘, jedenfalls formale Seite der Kritik der Orientierung an bloßer Akzeptanz. Sie *begründet*, warum wir diese Orientierung als *opportunistisch* klassieren können. Es gibt aber auch eine konsequentialistische Seite der Kritik, die mit der ‚gesinnungsethischen‘ Seite durchaus zusammenhängt: Wer weiß schon, was im Inneren einer Unternehmung so alles passiert? Wer kennt all die Geschäftspraktiken, die die Tausenden von großen und die Millionen von mittleren und kleinen Unternehmen tagtäglich vollführen? Viele Stakeholder bzw. Bürger würden vermutlich vieles, was da so passiert, ethisch nicht billigen – wenn sie denn davon Kenntnis hätten. Und natürlich gilt es dann noch, das oftmals komplexe Konfliktfeld ethisch zu beurteilen. Wachen Bürgern, die mehr oder minder zufällig auf ein ‚schwarzes Schaf‘ in der einer der einschlägigen Liste ‚ethisch verantwortungsvoller‘ Unternehmen stoßen, drängt sich die Frage auf: „Are we really getting the information we deserve?“⁹⁹

Darum gibt es NGOs, d.h. zivilgesellschaftliche Experten für ein bestimmtes Themen- und Konfliktfeld. Es ist die Fülle der zu beurteilenden Fakten und die ethische Komplexität ihrer Beurteilung, die NGOs zu einem unverzichtbaren Bestandteil einer modernen, demokratischen Gesellschaft werden lassen; sie dienen der Urteilsbildung und der Bewusstseins-schärfung der Bürger und stellen keineswegs ‚antidemokratische‘ Elemente dar, wie gelegentlich behauptet wird.¹⁰⁰ Aber auch NGOs sind angesichts der Vielzahl potentieller ‚neuralgischer Punkte‘ im Zusammenhang unternehmerischer Betätigung hoffnungslos überfordert. Eine an der Sicherung bloßer Akzeptanz (bzw. der Abwesenheit breiten Protests) orientierte Unternehmensführung kann sich dies zunutze machen; der Königsweg hierzu besteht darin, ethisch fragwürdige Tatbestände zu unterschlagen, nur die halbe Wahrheit zu sagen und natürlich die Aktivitäten der Unternehmung stets in ein möglichst günstiges Licht zu rücken.¹⁰¹

Auch das oben bereits erwähnte Faktum des Pluralismus führt das auf bloße Akzeptanz ausgerichtete ‚Reputation Management‘ oder ‚Public Perception Management‘¹⁰² ad absurdum: Auf

⁹⁹ Favell, „Green Reports“.

¹⁰⁰ Vgl. zu dieser Diskussion Leggewie, „Demokratische Frage“.

¹⁰¹ In einem bemerkenswerten und gewichtigen Beitrag des Chartered Institute of Marketing (*Morality*), der weltweit größten Berufsvereinigung für Werbefachleute (UK), wird festgehalten: „Ethics is a code of practice and can be manipulated. Sometimes, companies use the flexible term ‘ethics’ to provide a cover for activities which might be underhand – or which do not tell the whole truth.“

¹⁰² Der Begriff „Perception Management“ wurde ursprünglich vom US-amerikanischen Verteidigungsministerium geprägt, das dieses definiert als „Actions to convey and/or deny selected information and indicators to foreign audiences to influence their emotions, motives, and objective reasoning ... ultimately resulting in foreign behaviors ... favorable to the originator’s objectives. In various ways, perception management combines truth projection, operations security, cover and deception, and psychological operations.“ Department of Defense, *Dictionary*, S. 746. In der Übertragung auf die Unternehmensberatung bedeutet dies – in den Worten des führenden Anbieters Burson-Marsteller: „Our process is simple. Understand the current perception of the target audience. Determine what perception is needed to change the target audience’s behavior. And then design a campaign that will help create that new perception.“ www.burson-marsteller.com/pages/about. Interessanterweise bietet Burson-Marsteller seine Dienste auch unter dem Titel „social responsibility“ an. Nach massiven Vorwürfen gegen das Unternehmen, „deception management“ zu betreiben und unternehmerisches Fehlverhalten zu beschönigen (vgl. etwa www.nadir.org/nadir/initiativ/agp/uscaravan/1029.html, www.resist.org.uk/reports/background/lmu.html), verzichtet das Unternehmen nun auf den Begriff ‚Perception management‘ – allerdings nur in den USA. Auf der Website der Holländischen Büros heißt es: „Our philosophy is ‘Perception Management’. This means we hold the same perception that stakeholders have towards organizations. In consult with the client we investigate in which areas these perceptions need to be adjusted.“ www.burson-marsteller.nl/pages/readmore.

wessen Akzeptanz sollte die Unternehmung ihre CSR-Aktivitäten zuschneiden, wenn doch unterschiedliche Stakeholdergruppen je andere ‚Erwartungen‘ haben? Die Antwort finden wir im letzten, sozusagen finalen Kritikpunkt gegen den ‚Business case for ethics‘.¹⁰³ Eine opportunistische Akzeptanzorientierung ist nämlich aus der Perspektive strikter Gewinnmaximierung – also für das ‚Auszahlen‘ – gar nicht unbedingt notwendig. Wenn irgendwo ein kleines Grüppchen einen Konsumentenboykott gegen einen Konzern ausruft, dann kümmert dies diesen eher wenig, zumindest dann nicht, wenn es der Gruppierung nicht gelingt, die von ihm für ethisch verantwortungslos gehaltene Geschäftspraktik in die breite Medienöffentlichkeit zu tragen und als Missstand zu brandmarken (wobei natürlich Risikoüberlegungen anzustellen sind, ob ihr dies nicht vielleicht doch einmal gelingen könnte). Auf die Akzeptanz schwacher Stakeholder ist eine Unternehmung nicht unbedingt angewiesen. Zwar stehen strikt eigeninteressierte Akteure den moralischen Auffassungen anderer prinzipiell gleichgültig gegenüber; doch zahlt sich Opportunismus darum nicht in jedem Fall aus – häufig wäre dies viel zu teuer.

Dies dürfte der Grund sein, warum bestimmte Geschäftspraktiken, im Unterschied zu immer gern genannten Spendenaktivitäten, firmenseitig typischerweise unthematisiert bleiben – so etwa plausible Darlegungen dazu, dass Steuern sowohl nach dem Buchstaben als auch nach dem Geist der Gesetze der Länder, in denen die Firmen operieren, gezahlt werden (und d.h.: ohne den manipulativen Gebrauch von Transferpreisen),¹⁰⁴ Fragen der betrieblichen Einkommensverteilung inkl. der Managervergütungen, die ja zu einer sich weitenden organisationsinternen Lohnschere führen; Stellungnahmen zum wachsenden Problem des Stresses.¹⁰⁵ Vor allem wird zu schwierigen Abwägungsfragen, die sich gar nicht in klar geschnittene Normen pressen lassen und die nicht bloß am Rande auftauchen, sondern den Kern des Geschäfts selbst betreffen, kaum Stellung bezogen – so etwa zur Frage der Legitimität von Entlassungen (oder Arbeitsverdichtungen) bei hohen Gewinnen oder zur Frage des Bezugs von Subventionen trotz ansonsten gut gehender Geschäfte. Dies sind die Fragen, die die breite Bevölkerung und natürlich die Betroffenen stark interessieren; in den Sozial- und Umweltberichten der Unternehmen findet sich hierzu in der Regel nichts. Loew/Clausen/Westermann gelangen in ihrer Studie zur Qualität der „Nachhaltigkeitsberichterstattung“ zu dem Schluss, dass eine nur „geringe Neigung zur offenen Kommunikation über Probleme“ bestehe.¹⁰⁶ Der Benchmark, der den Opportunismusvorwurf glaubwürdig entkräften würde, bestünde hier offenbar darin, auf die argumentativ stärkste zivilgesellschaftliche geäußerte Kritikern redlich zu antworten. Doch ist die auf ethische Fragen zugeschnittene Berichterstattung hiervon derzeit noch ziemlich weit entfernt – vermutlich weil die argumentativ stärksten Stakeholder nicht unbedingt zu den ‚relevanten‘ Stakeholdern zählen.

5. Langfristigkeit und Recht des Stärkeren.

‚Ethik zahlt sich *langfristig* aus‘ – so wird immer wieder behauptet. Der behauptete Zusammenhang gilt mittlerweile beinahe als Binsenweisheit, so dass Vertreter einer streng ökonomischen Orientierung, etwa am Shareholder Value, meinen, sich zur Langfristigkeit bekennen zu müssen bzw. zu können, um diese Orientierung dadurch zu legitimieren.¹⁰⁷ Aber warum sollte sich ‚Ethik‘ langfristig und nicht bereits kurzfristig auszahlen? Es ist erstaunlich, dass große

¹⁰³ Vgl. Abschnitt 5.

¹⁰⁴ Henderson Global Investors, *Responsible Tax*; www.taxjustice.net.

¹⁰⁵ Henderson Global Investors, *Less Stress*; DAK, *Gesundheitsreport 2005*; http://essen.verdi.de/branchen_berufe/fb_1_finanzdienstleistungen/gesunde_arbeit.

¹⁰⁶ Loew/Clausen/Westermann, *Nachhaltigkeitsberichterstattung*, S. 31f.

¹⁰⁷ Brand/Bruppacher, ‚Shareholder Value‘; Rappaport, ‚Meute‘.

Teile der unternehmensethischen Diskussionen von dieser Überzeugung getragen sind, doch niemand, zumindest soweit ersichtlich, diese Frage auch nur schon aufgeworfen, geschweige denn beantwortet hat.

Langfristigkeit – wovon?

Zunächst gilt es eine Klarstellung zu treffen: Die Langfristigkeit in der ethisch-funktionalistischen Grundformel bezieht sich, ihrem eigenen Sinn nach, nicht etwa auf den dauerhaften Bestand der Unternehmung, nicht auf das Investitionssubjekt, sondern auf die Vorteilsbilanz des Investors. Die Erhaltung einer Unternehmung mitsamt ihres bestehenden Beziehungsgeflechts ist selbst ein – freilich zu relativierender – ethischer Wert.¹⁰⁸ Doch zählt sich die Bindung des eigenen Kapitals an ein bestimmtes Unternehmen nicht unbedingt aus, auch langfristig nicht – etwa wenn das Unternehmen eine Rendite von zehn Prozent verspricht, ein anderes aber von zwölf Prozent.

„The way that the economy works today, with instantaneous information, global capital flows, and Internet-based stock trading, fewer and fewer shareholders are genuinely committed in any way to the companies that they ‘own’. Giant mutual funds buy and sell millions of shares each day to mirror impersonal market indexes. Programs instruct traders on which shares to buy or sell and when – although rarely on why. Then there are the recently arrived day traders, who become shareholders of a company and then ex-shareholders of that company within a matter of hours, as they surf the market for momentum plays or arbitrage opportunities. These are the shareholders – who may not have any interest in the company’s products, services, employees, or customers – whose interests you are now pledged to maximize.”¹⁰⁹

Diese Logik unbedingter Gewinnsteigerung (i.e. Gewinnmaximierung) *für den betrachteten Investor*, die dem jeweiligen Investitionsobjekt an sich vollkommen gleichgültig gegenübersteht, hatte der Japanische Journalist, den der Biologe Paul Ralph Ehrlich befragte, sehr gut verstanden. Auf die Frage, dass die Japanische Wahlfangindustrie doch eigentlich ein Eigeninteresse an einem dauerhaften Bestand der Wahlpopulation haben müsste, antwortete dieser: „If it [the whaling industry] can exterminate whales in ten years and make a 15% profit, but it could only make 10% with a sustainable harvest, then it will exterminate them in ten years. After that, the money will be moved to exterminating some other resource.”¹¹⁰ Natürlich ist der ‘langfristige’ Gewinn der zweiten Investitionsstrategie gesamthaft höher. Ihr entspricht eine Orientierung an maximalen Gewinnen, nicht bloß an Überschüssen größer Null. Gewinnmaximierung ist eo ipso langfristig ausgerichtet. ‚Langfristige Gewinnmaximierung’ ist ein Pleonasmus. ‚Kurzfristige Gewinnmaximierung’ ist eine *Contradictio in adjecto*.

Langfristigkeit und Stakeholdermacht

Welche Rolle spielt nun die Langfristigkeit in der ethisch-funktionalistischen These? Wir findet die Antwort in der Stakeholder-Theorie, wie sie R. Edward Freeman etabliert hat. Freeman definiert Stakeholder bekanntlich zweigleisig, als diejenigen, die vom unternehmerischen Handeln „beeinflusst werden“ oder dieses „beeinflussen können“.¹¹¹ Deutet die erste

¹⁰⁸ Sollte sich die Formel ‚Ethik zählt sich langfristig aus’ hierauf beziehen, hätten wir es im Wesentlichen mit einer Tautologie zu tun, da beiden Seiten (Unternehmensethik einerseits, der dauerhafte Bestand der Unternehmung andererseits) ja gar nicht voneinander unabhängig wären.

¹⁰⁹ Vgl. Simons/Mintzberg/Basu, „Memo to: CEOs“.

¹¹⁰ Meadows/Meadows/Randers, *Limits*, S. 187 f.

¹¹¹ „A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a corporation's purpose.” Freeman, *Stakeholder Approach*, S. 46.

Charakterisierung auf ein ethisch-normatives Verständnis hin – schließlich könnte man legitime Ansprüche verletzen (wobei man fragen könnte, wo Fragen der Fairness bleiben) –, so deutet die zweite Seite auf ein machstrategisches Verständnis der Berücksichtigung hin. Stakeholder wären schlicht Teil der Constraints (Widerstände) der Nutzen- bzw. Gewinnmaximierung; und selbstverständlich liegt es im eigenen Interesse bzw. ist es klug, die Macht, die andere tatsächlich haben, zu berücksichtigen. Wenn die Pistole des Bankräubers tatsächlich geladen ist, liegt es in meinem Interesse, ihm das Geld auszuhändigen; die Kosten der Weigerung wären zu hoch. Kosten sind nichts als bewertete Constraints.

Nur, wie hängen beide Bedeutungskomponenten zusammen? Oder liegt hier eine widersprüchliche Definition vor? Letzteres ist keineswegs der Fall. Freeman unterscheidet schlicht manifeste von latenter Macht. Wer andere beeinflusst, der setzt sich, insbesondere wenn diese sich unfair behandelt fühlen, dem *Risiko* der *Gegenwehr* aus. Dann hat man vielleicht einen ‚kurzfristigen‘ Vorteil, aber gerade *darum* einen ‚langfristigen‘, also gesamthaften Nachteil. Dabei kann die Formierung der Gegenkräfte relativ rasch geschehen oder auch längere Zeit in Anspruch nehmen, wie Freeman unmissverständlich gleich im Anschluss an seine viel zitierte Definition deutlich macht und damit die letztliche Bedeutungsgleichheit der beiden, zunächst widersprüchlich erscheinenden Momente der Stakeholderdefinition bestätigt.¹¹² Der Unterschied zwischen einer bloß kurzfristigen und der langfristigen Eigeninteressenverfolgung besteht allein in der *Zeit*, die *potentiell* machtvolle Gegenspieler benötigen, um ihre Macht wirksam werden zu lassen. (Dies gilt übrigens formal, also ganz unabhängig von der Gewinnorientierung.) Insofern lässt sich sagen, dass sich die ‚langfristökonomische‘ These der Koinzidenz von ‚Ethik und Gewinn‘ bei genauerer Betrachtung bereits durch eben diese Orientierung an der langfristigen Durchsetzung der eigenen Interessen entlarvt bzw. widerlegt.

Die *Machtabhängigkeit* der Berücksichtigung von potentiell legitimen Ansprüchen ist im Grunde bereits im ‚Sich-Auszahlen‘ der Formel ‚Ethik zahlt sich langfristig aus‘ angelegt. Ansprüche werden nach Maßgabe der *Macht* der Stakeholder berücksichtigt, nämlich der Macht, die Profitabilität zu beeinflussen. Damit ist zugleich die Antwort gegeben auf die Frage, wer denn ‚Key stakeholder‘ oder ‚signifikant stakeholder‘ sind, in denen in der Business & Society Literatur immer wieder die Rede ist. Es sind eben diejenigen Stakeholder, die eine (mehr oder minder große) ‚Schlüsselstellung‘ *mit Blick auf die Gewinnerzielung* einnehmen bzw. die *für diese* ‚relevant‘ oder ‚bedeutsam‘ sind. „Key stakeholders“ oder „important stakeholders“ sind einfach „powerfull stakeholders“.¹¹³

Dies wird selten explizit ausgesprochen – möglicherweise, da dies ‚kontraproduktiv‘ wäre. Hier einige Ausnahmen: „Der Stakeholder-Ansatz versucht, all diesen Anspruchsgruppen entsprechend ihrer Bedeutung und ihren Einflussmöglichkeiten gerecht zu werden.“¹¹⁴ „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.“¹¹⁵

¹¹² “Groups which 20 years ago had no effect on the actions of the firm, can affect it today, largely because of the actions of the firm which ignored the effects on these groups.” Ebd. Vgl. hierzu auch Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik*, S. 444f.

¹¹³ Vgl. beispielsweise Gardberg/Fombrun, „Corporate Citizenship“, S. 335: „Achieving legitimacy depends on a company’s ability to identify, comprehend, and respond to the demands of powerful ... stakeholder groups.“

¹¹⁴ Schuster, „Verantwortung“, S. 186.

¹¹⁵ www.stakeholderview.ch/d/aboutus/visions-keypoints/keypoints.html.

Macht oder Legitimität

Typischerweise lassen es die kursierenden Stakeholdertheorien jedoch im Unklaren, was denn letztlich den Ausschlag geben soll: die (selbstverständlich stets klärungsbedürftige) Legitimität der Ansprüche *oder* die Macht, mit der ihre Träger ausgestattet sind. Dies selbst dann, wenn die Frage nach der „Priorisierung“ von Ansprüchen aufgeworfen wird (da man erkennt, dass Stakeholderansprüche konfliktieren können). Mitchell u.a. fassen ihre Ausführungen zur Frage, „Who and what really counts“, folgendermassen zusammen: „In sum, we argue that stakeholder theory must account for power and urgency as well as legitimacy.“¹¹⁶ Man kann dies auch so fassen: Sie beantworten die buchstäblich entscheidende Frage nach der *Maßgabe* der Berücksichtigung von Ansprüchen nicht.

Gelegentlich wird die machtstrategische Fundierung der Stakeholderberücksichtigung auch methodologisch zu verbergen versucht – etwa indem die eigene Theorie als bloß „deskriptiv“ und ausdrücklich weder als „normativ“ noch als „instrumentell“ deklariert wird.¹¹⁷ Ob diese Unterscheidung, die auf Donaldson und Preston zurückgeht,¹¹⁸ sinnvoll und haltbar ist, ist wohl eher fraglich, impliziert sie doch die ethisch *Neutralität* sowohl der „instrumentellen“ als auch der „deskriptiven“ Sicht.¹¹⁹ Und so ist die „Beschreibung“ (gemeint ist wohl eher eine Erklärung) der „Wichtigkeit“ der Stakeholder für das Management auch klar normativ, nämlich im Sinne eines instrumentellen Verständnisses: Die „Wichtigkeit“ der Stakeholder *ist* von ihrem „Potential, kritische organisatorische Bedürfnisse zu befriedigen“, abhängig, ebenso wie von ihrem „Potential“, das „organisatorische Überleben“ zu „bedrohen“. Es *treffe nun einmal zu*, dass die „Priorität“, die „Topmanager“ Stakeholdern einräumen, „wesentlich von der Macht, die Stakeholdern zugeschrieben wird, beeinflusst wird.“ Und darum *ist es der Fall*, dass diese Macht, d.h. die „Abhängigkeit der Firmen an von Stakeholdern gelieferten Ressourcen“, die „Wichtigkeit“ bzw. die Maßgabe der Stakeholderberücksichtigung konstituiert.¹²⁰

Zu den Wenigen, die die Machtabhängigkeit der Stakeholderberücksichtigung in der Business & Society Forschung (die eng mit der ‚Business case‘ These verknüpft ist und notwendigerweise eine normative Stakeholdertheorie voraussetzt) herausgearbeitet haben, gehören Scherer und Kustermann.¹²¹ Da das Verhältnis zwischen „Corporate Social Responsibility“ bzw. Stakeholderansprüchen und Gewinn positivistisch als eine „Wirkungsbeziehung“ begriffen

¹¹⁶ Mitchell/Agle/Wood, „Stakeholder Identification“, S. 882.

¹¹⁷ Jawahar/McLaughlin, „Stakeholder Theory“.

¹¹⁸ Donaldson/Preston, „Stakeholder Theory“.

¹¹⁹ Vgl. kritisch Thielemann, „Wertfreiheit“. Im Unterschied zur weiten Rezeption des Textes, begreifen Donaldson und Preston die Unterscheidung zwischen einer normativen, instrumentellen und deskriptiven Stakeholdertheorie nicht als beliebig wählbare Alternativen, sondern votieren klar für eine *ausdrücklich* normative Stakeholdertheorie, wie ihre „Conclusion“ („Stakeholder Theory“, S. 87f.) unmissverständlich klarstellt.

¹²⁰ Jawahar/McLaughlin, „Stakeholder Theory“, S. 405, 398, 402, Übers.d.V. Weitere machtbasierte Stakeholderdefinitionen, die mehr oder minder offen als solche gekennzeichnet sind, liefern Kochan/Rubenstein, „Stakeholder Theory“, S. 369ff. und Post/Preston/Sachs, *Stakeholder Management*, S. 16ff. Interessant – und unter Gesichtspunkten der Akzeptanzsicherung wohl eher kontraproduktiv – ist das Verständnis von „Corporate Responsibility“, welches die schweizerische Grossbank UBS offenbart. Als „inakzeptabel“ definiert die Bank eine bestehende „Lücke“ zwischen den „Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen bezüglich verantwortungsvoller Unternehmensführung ... und den Handlungen von UBS“ erst dann, wenn „diese Lücke entweder ein Risiko oder eine Chance darstellt“ – für den eigenen Shareholder Value, versteht sich. Und erst dann, wenn Stakeholder die Gewinnerzielungsanstrengungen der Bank *beeinflussen* könnten, werden „entsprechende Massnahmen“ in Erwägung gezogen. UBS, *Handbuch 2005/2006*, S. 151.

¹²¹ Scherer/Kustermann, „Business & Society-Forschung“, S. 52ff.

wird, also als ein Macht-, nicht als ein Sinnzusammenhang, wird in der von Scherer und Kustermann zurückgewiesenen Perspektive die (gute) „Corporate Social Performance“ „letztlich durch die Interessenlagen der mächtigsten Bezugsgruppen eines Unternehmens bestimmt“ bzw. definiert. Dies bedeutet im Umkehrschluss: Wer keine oder wer zu wenig Macht hat, dessen Anliegen werden auch nicht berücksichtigt.¹²² „If some of these stakeholders [communities, regulators, and potential employees] favor socially responsible businesses and have power to reward it, reporting such metrics can increase the level of social performance that maximizes profits.“¹²³ Und wenn die Stakeholder nicht die Macht haben, die Unternehmenspolitik zu „vergelt (reward)“, dann wird über deren Anliegen weder berichtet, noch werden entsprechende Maßnahmen ergriffen. Denn dies würde sich nicht auszahlen.

CSR als Nischenphänomen

Dies dürften die Hintergründe sein, die *erklären*, warum die – offenbar zumeist instrumentalistisch betriebene – Praxis der ‚Business Ethics‘ aus Sicht zahlreicher Kritiker ein Nischenphänomen bleibt. Da gebe es zwar „pockets of success stories, where business drivers can be aligned with social objectives“; zugleich bestehe jedoch „a wide chasm between what’s good for a company and what’s good for society as a whole.“ Darum liefert der „business case“ bloss ein „patchwork approach to improving the public good.“¹²⁴ Auch SustainAbility, eine Beratungsagentur im Bereich „coporate responsibility and sustainable development“, hält fest, dass trotz „beeindruckender Impulse, die die Corporate responsibility Bewegung erreicht hat“, die bisherigen Bemühungen „von den Problemen überrollt werden.“

„In effect, the current approach to CR [corporate responsibility] may be reaching its system limits. While a small but growing number of bold and visionary companies have made considerable strides and are to be commended for their achievements, their numbers will remain small as long as the business case for getting in front of the corporate pack remains weak.“¹²⁵

Den Grund bzw. die Ursache dafür, dass CSR-Bemühungen seitens der Unternehmen bislang eher „Inseln des Einflusses“ darstellen und „keinen echten Fortschritt in den Schlüsseldimensionen nachhaltiger Entwicklung“ bewirkt haben,¹²⁶ nennt Amnesty International. Entgegen der verbreiteten Ansicht, die etwa von der EU Kommission in ihrem „Green Paper“ zu CSR geteilt wird, dass ethisch verantwortliches Unternehmenshandeln eine „freiwillige“ Angelegenheit sei, da ja der „business case“ bestehe,¹²⁷ hält Amnesty International fest: „Such a conception of CSR is flawed in that it fails to take account of the reality that voluntary approaches are generally implemented in response to consumer and community pressures, in-

¹²² „Zu wenig“ bedeutet dabei: Die Berücksichtigung der Stakeholderanliegen ist teurer als deren Ignoranz. In dieser Logik gelten auch hier, wie überall sonst, Opportunitätskostenüberlegungen angesichts mehr oder minder stark gebundenen Kapitals. Wohl darum hält Freeman („Revisited“, S. 237) in seiner Rekapitulation des Stakeholder Ansatzes (die mit Blick auf buchstäblich entscheidende Frage der Maßgabe der Stakeholderberücksichtigung freilich reichlich unklar bleibt) fest: „Prioritizing stakeholders is more than a complex task of assessing the strength of their stake on the basis of economic and political power.“ Sie ist offenbar darum komplex, weil die Machtkonstellation bzw. das bestehende Set von Constraints in Kostenüberlegungen angesichts der spezifischen Marktstellung eines Unternehmens überführt werden muss.

¹²³ Chatterji/Levine, „Wall of Codes“, S. 2.

¹²⁴ Doane, „Myth“, S. 25.

¹²⁵ Beloe/Elkington/Prakash-Mani/Thorpe/Zollinger, *Gearing Up*, S. 2f.

¹²⁶ Ebd., S. 34, Übers.d.V.

¹²⁷ Kommission der Europäischen Gemeinschaft, *Green Paper*, S. 4, 6.

dustry peer pressure, competitive pressures or the threat of new regulations or taxes.”¹²⁸ Wo dieser Druck fehlt, da gibt es auch keinen “business case”.¹²⁹

Sin-Stocks

Wenn CSR – verstanden als hypothetischer Inbegriff legitimen und verantwortungsvollen Handelns einer Unternehmung – ein Nischenphänomen darstellt und folglich, statt eine „notwendige Bedingung des Geschäftserfolgs“ zu sein, lediglich „eine unternehmensstrategische Dimension“ bzw. Option neben anderen bildet,¹³⁰ dann sollten auch erfolgreiche Nischen auf der andere Seite des Spektrums zu finden sein. Diese firmieren unter dem Titel ‚Sin-stocks‘. Insofern sich mehr oder minder große Teile der Kapitalströme hin zu ‚ethisch sauberen‘ Branchen und Unternehmen bewegen, solchen, die mehr oder minder eindeutig als ethisch verwerflich benennbare Geschäftsfelder und -praktiken meiden, macht es für den antizyklischen Investor nämlich Sinn, in die vernachlässigten Bereiche zu investieren – etwa in Tabak, Rüstungsindustrie, Glücksspiel, alte, ‚schmutzige‘ Technologien, Engagements in Ländern, in denen Menschenrechte missachtet werden, usw. „What’s interesting about these companies is that many of them are, in fundamental terms, terrific businesses.”¹³¹ Es gibt sogar einen Fonds, der sich auf diese „lasterhaften“ Nischen spezialisiert hat.¹³² Seine finanzielle Performance ist eigenem Bekunden nach überdurchschnittlich.

Die Konsequenz: Ökonomismus

Die Formel, ‘Ethik zahlt sich langfristig aus’, hat sich aus verschiedenen Gründen als falsch erwiesen. Letztlich sind es nicht legitime Ansprüche, die die ethische Maßgabe dieser Konzeption bildet, sondern die Macht der Stakeholder bzw. die Machtkonstellation (einschließlich der Macht der Unternehmen, etwa als Arbeitgeber und gewichtiger Standortfaktor), bzw., was auf das selbe hinausläuft, der Wille der Akteure, ihre Kapitaleinkommensinteressen ohne ethische Relativierung und Mäßigung zu verfolgen. ‘Ethik zahlt sich langfristig aus’ bedeutet bei Licht besehen: ‚Wir verfolgen diejenige Ethik, die sich langfristig auszahlt.’

Als *ökonomistisch* ist diese Konzeption darum zu charakterisieren, weil sie Legitimität durch Rentabilität *definiert* – was Max Frisch auf die knappe und treffende Formel gebracht hat: „Vernünftig ist, was rentiert.“¹³³ Die ethische Richtigkeit des Umgangs mit Ansprüchen zeigt sich hierbei daran, ob und inwieweit sich deren Berücksichtigung auszahlt; sie lässt sich sozusagen im Wettbewerb als Ort des Zusammenspiels machtvoller Interessen „entdecken“.¹³⁴ „Die *Legitimität* der Ansprüche der Stakeholder“ beruht in dieser Konzeption, die „den Unternehmenserfolg verbessern soll“, „auf dem (Gegen-)Interesse der Unternehmungsführung an den Stakeholdern bzw. den von ihnen gelieferten Ressourcen.“¹³⁵ Und wenn sie keine ‚Ressourcen liefern‘ bzw. diese entziehen können, dann sind ihre Ansprüche offenbar als illegitim

¹²⁸ Amnesty International, *Green Paper*.

¹²⁹ Vgl. auch Loew/Clausen/Westermann, *Nachhaltigkeitsberichterstattung*, S. 31, 35: „Wo der Druck fehlt, fehlen auch die Risiken und damit – zumindest kurz- bis mittelfristig die ökonomischen Vorteile eines aktiven Handelns.“ Als Beispiel führt der Bericht sog. „Non-Reporter“ wie Aldi oder Lidl an, die eine „duck-and-hide-Strategie“ betreiben – und damit offenbar ziemlich erfolgreich sind.

¹³⁰ Vogel, „Virtue“, S. 20, vgl. auch S. 33, 41, Übers.d.V.

¹³¹ Investors Chronicle, „Politically-incorrect Investing“.

¹³² www.vicfund.com.

¹³³ Frisch, *Schweiz*, S. 465.

¹³⁴ Dies ist der tiefere Sinn der Hayekschen Formel des „Wettbewerbs als Entdeckungsverfahren“. Hayek, „Entdeckungsverfahren“. Vgl. zu den metaphysischen Hintergründen Thielemann, *Prinzip Markt*, S. 213ff.

¹³⁵ Schaltegger, „Stakeholder“, S. 172.

zu beurteilen.¹³⁶ Von den Stakeholdern aus gesehen ließe sich der Ökonomismus dieser Konzeption mit Karl Homann so fassen, dass der Versuch der „Implementierung“ einer Norm „unter den Bedingungen der modernen Wirtschaft und Gesellschaft“ – und d.h. für Homann: unter den Bedingungen „unbändigen Vorteilsstrebens“ – auf die „normative Gültigkeit“ dieser Norm „durchschlägt“.¹³⁷ Der Geltungsanspruch der Stakeholder, legitime Anliegen zu vertreten, wird also in spezifischer Weise praktisch widerlegt; seine ethisch-normative Gültigkeit (Legitimität) erweist sich darin, ob er sich *durchsetzen* („implementieren“) lässt oder eben nicht. Man kann dies auch so formulieren: Diese Ethik, die eine (denknotwendig metaphysische) Ethik ohne Moral darstellt, läuft auf eine ‚Ethik‘ des Rechts des Stärkeren hinaus, welche mehr oder minder subtilen Formen der ‚Stärke‘ bzw. der Macht dabei auch immer im Spiel sind.

6. Das Konzept verdienter Reputation

Eine Ethik ohne Moral, wie sie der Instrumentalismus („Ethik zahlt sich langfristig aus“) impliziert und der ‚Business case for ethics‘ zumindest nahe legt, ist keine ethisch tragfähige Basis legitimen und verantwortungsvollen Unternehmenshandelns. Konsequenterweise auf dem Niveau einer postkonventionellen, formalen Ethik zu Ende gedacht – und nur eine solche steht uns Modernen auf allgemeiner Ebene zur Verfügung – mündet das Konzept in das Gegenteil einer Ethik, die den Namen verdient. Es verletzt den kategorischen Imperativ frontal, dessen Zweckformel sich auch so fassen lässt: Nicht Macht, sondern gute Gründe sollen den Ausschlag geben.¹³⁸

Da liegt es nahe, es doch einmal mit einer Ethik *mit* Moral, mit einem Unternehmenshandeln *aus Integrität* zu versuchen und das logisch unausweichliche Primat der Ethik, ohne dessen Anerkennung sich kein Handeln rechtfertigen lässt, auch praktisch zu befolgen.¹³⁹ Ganz in diesem Sinne plädiert Sustainability dafür, die Konsequenzen aus den Grenzen des „business case“ zu ziehen und „den letztlich Vorrang des ‚Moral case‘ vor dem Business case anzuerkennen.“¹⁴⁰ Die Frage ist: was passiert dann auf der Seite des Unternehmenserfolgs bzw. Gewinns, wenn es eine Unternehmung bzw. deren verantwortliche Leiter tatsächlich ernst meinen mit der Ethik? Wenn das Management Ethik *meint*, wenn es von Ethik (oder sinnverwandten Begriffen) spricht – und nicht klammheimlich Gewinn? Wenn es die Anliegen der Stakeholder tatsächlich *ethisch* ernst nimmt – und nicht bloß erfolgsstrategisch, nach Maßgabe ihrer Macht? Würde ein solches Unternehmen nicht sogleich vom Markt gefegt?

Stakeholder mit ethischen Sensorien

Möglicherweise, aber keineswegs zwingend! Die Integrität des Managements könnte sogar eine Basis des (allerdings nicht ‚maximalen‘) Unternehmenserfolgs bilden. Man muss dabei

¹³⁶ Auf die falsche Gleichsetzung von „Macht und Legitimität“ weisen auch Scherer und Kustermann („Business & Society Forschung“, S. 54) hin.

¹³⁷ Homann, *Vorteile*, S. 131, 257, 259.

¹³⁸ Die sog. Zweckformel lautet: „Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden andern, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchest.“ Kant, „Grundlegung“, S. 61.

¹³⁹ Um einem verbreiteten Missverständnis vorzubeugen: Dies bedeutet keineswegs die Verleugnung eigener Interessen, sondern lediglich die Bereitschaft, diese unter Legitimitätsvorbehalt zu stellen. Die Eigeninteressen des moralischen Subjekts werden systematisch im Begriff der Zumutbarkeit festgehalten. Vgl. Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik*, S. 156ff.

¹⁴⁰ Beloe/Elkington/Prakash-Mani/Thorpe/Zollinger, *Gearing Up*, S. 38, Übers.d.V.

sehen, dass die Unternehmen – trotz aller ökonomistischer Verselbständigungstendenzen – nach wie vor in die Gesellschaft eingebettet sind; und diese besteht nun einmal nach wie vor aus Bürgern, die originäres Interesse an der Legitimität und Verantwortbarkeit des Wirtschaftens haben, nicht aus *Homines oeconomici*. Und diese Bürger haben ein feines Gespür dafür, ob es eine Unternehmensführung ernst meint mit all ihren ethischen Deklarationen – oder ob sie nur so tut als ob.

“‘Business ethics’ is a term that has been devalued in recent years. This is because some companies have used ethical policies to further their own ends – ethics can be twisted to suit a company’s own ends. As a result, customers are beginning to consider some corporate social responsibility (CSR) schemes and fair trade products as marketing ploys.”¹⁴¹

Ethische Glaubwürdigkeit (die von faktischer oder prospektiver Akzeptanz sinnhaft zu unterscheiden ist) kann nicht herbeigemanagt werden. Die Stakeholder erwarten nicht, dass man sich an ihren Erwartungen orientiert, *sondern dass die Geschäfte integer geführt werden*. Und wenn sie integer geführt werden – worüber sich natürlich stets streiten lässt –, wenn der Geist der Integrität tatsächlich vorherrscht und die Bereitschaft besteht, das eigene Handeln von seiner Legitimierbarkeit abhängig machen zu wollen, dann werden die Stakeholder, dann werden Mitarbeiter, Kunden und Bürger einer derart geführten Unternehmung ihre Gefolgschaft kaum verweigern. Die integer geführte Unternehmung wird mit Stakeholder-Support belohnt.

Möglicherweise ist dies ja mit dem ‚business case‘ und der breitest geteilten Meinung, dass sich ‚Ethik‘ langfristig auszahlt, häufig gemeint – und es fehlt nur das begriffliche Gerüst, dies klar vom Instrumentalismus zu unterscheiden. Und möglicherweise lässt sich vieles von dem, was als Ausdruck des ‚business case‘ gedeutet wird, anders, nämlich als Ausdruck *verdienter* (statt erschlichener) *Reputation* interpretieren. Wenn etwa ein Anbieter von Regen- und Abwasseranlagen, deren sozial-ökologischer Nutzen klar gegeben ist, dafür und für die gesamte Firmenphilosophie das Gütesiegel „Ethics in Business“ verliehen wird, er, eigenem Bekunden nach, darauf „von Kunden oft interessiert darauf angesprochen“ wird,¹⁴² und diese die Produkte der Firma *darum* kaufen, weil sie es insgesamt als Ausdruck einer gelungenen und wohl reflektierten Balance zwischen all den konfligierenden Ansprüchen deuten, die das unternehmerische Handeln nun einmal birgt – dann lässt sich sagen, dass der Geschäftserfolg des Unternehmens auf einer ethisch verantwortungsvollen Basis beruht. Oder, wenn ein ebenfalls nominiertes Unternehmen das Gütesiegel in Stellenanzeigen einsetzt, dies viele Bewerber anspricht, da dort offenbar ethisch verantwortungsvoll gewirtschaftet wird und die Mitarbeiter sich darum für das Unternehmen mit ihrer ganzen Person engagiert einsetzen,¹⁴³ dann lässt sich auch dies als Ausdruck ethisch begründeter Unterstützung deuten, die selbstverständlich auch erfolgsrelevant ist.

Verdiente Reputation vs. Instrumentalismus

Wo liegt der Unterschied zum Instrumentalismus? Zunächst darin, dass es den Unternehmen ebenso wie natürlich den Stakeholdern um die ethisch Sache selbst geht. Diese Firmen wirtschaften nach dem Motto, so nehmen wir an, nur in legitimer und ethisch verantwortbarer Weise Gewinne zu erzielen – *auch wenn sie es anders könnten und sich so möglicherweise höhere Gewinner erzielen ließen*. Sie wollen ihren Geschäftserfolg von seiner Legitimierbarkeit abhängig machen – statt, wie im Instrumentalismus, die ‚Ethik‘ bzw. die

¹⁴¹ Chartered Institute of Marketing, *Morality*.

¹⁴² Hübner-Weinhold, „Mehrwert“.

¹⁴³ Ebd.

Berücksichtigung von legitimen Ansprüchen von deren Rentabilität. Auch im Konzept *verdienter Reputation* gibt es eine Wirkungsbeziehung zwischen ‚Ethik und Gewinn‘; allerdings ist die Kausalbeziehung genau umgekehrt (und bloß partiell): Lautet das Motto des Instrumentalismus: ‚Wir sind <integer>, insoweit es sich auszahlt‘ (was natürlich eine *Contradictio in adjecto* darstellt), so lautet die Maxime im Konzept *verdienter Reputation*: ‚Wir sind erfolgreich, weil wir integer sind‘. ‚Wir erhalten (erfolgsrelevanten, möglicherweise erfolgsscheidenden) Stakeholder-Support, weil es uns um die ethische Sache selbst geht und wir die Reputation, die wir erhalten – jedenfalls unserem Anspruch nach – tatsächlich verdienen.‘

Die damit angesprochene (umgedrehte) Kausalität zwischen ‚Ethik und Gewinn‘ ist allerdings in terms objektiver Wirkungszusammenhänge nicht fassbar. Wir können sie nur fassen (und vom Instrumentalismus kritisch abgrenzen), wenn wir einen *Perspektivenwechsel* vornehmen. Da wir ‚Ethik‘ nicht messen können, sondern stets kritisch *beurteilen* müssen, ob die explizit oder bloß implizit reklamierte Legitimität einer Geschäftspraxis zu Recht erhoben wird oder nicht, lässt sich von einer (partiellen) Kausalität zwischen ‚Ethik und Gewinn‘ nur sprechen, wenn wir eine ethische Beurteilungsperspektive (statt eine gleichsam technische Beobachterperspektive) einnehmen.¹⁴⁴ Wir können ‚Ethik‘ nicht in der Einstellung der *intentio recta* als einen Gegenstand ‚da draußen‘ fassen, sondern müssen zur reflexiven Einstellung der *intentio obliqua* übergehen.¹⁴⁵ Wir müssen also ethische Urteilskraft, eben Integrität im unverkürzten Sinne, auf allen Seiten, bei Management wie Stakeholdern, voraussetzen, um verdiente von unverdienter Reputation (bzw. unbegründete Akzeptanz von begründeter Zustimmung) unterschieden zu können. Wir können diese Frage auch nicht an Ratingagenturen outsourcen.

Es handelt sich bei diesem *Zusammenhang* zwischen ‚Ethik und Erfolg‘ nicht um ein „Paradoxon“, wie Josef Wieland meint,¹⁴⁶ sondern im Gegenteil um die ethische *Fundierung*, um den verallgemeinerungsfähigen *Grund* des Unternehmenserfolgs: eben erfolgreich zu sein, weil man integer wirtschaftet und darum den Stakeholder-Support, den man erhält (zahlende Kunden, motivierte Mitarbeiter usw.), tatsächlich verdient. Einer allzu ‚paradoxen‘, zwischen Integrität und Opportunismus lavierenden Unternehmensführung werden die Stakeholder demgegenüber wohl eher die ‚rote Karte‘ zeigen und sich enttäuscht von ihr abwenden, statt sie mit ihrer Unterstützung zu belohnen.¹⁴⁷

Die neue ethische Eigendynamik

Allerdings ist davor zu warnen, hierin einen neuen Harmonismus zu erblicken. Auch wenn Integrität eine Geschäftsgrundlage bilden kann, so gilt darum nicht, dass sich ‚Ethik‘ – als Inbegriff und Gesamtheit legitimen und verantwortungsvollen Unternehmenshandelns – lang-

¹⁴⁴ Vgl. zur Unterscheidung zwischen „Beobachten“ und „Verstehen“ (das dem Beurteilen zuzuordnen ist) Habermas, *Vorstudien*, S. 12ff., 363ff.

¹⁴⁵ Die *intentio recta* bezeichnet die „selbstvergessene, gegenstandsbezogene, nach dem Modell des Sehens von Dingen gedachte Einstellung“, *intention oblique* hingegen die kritische Einstellung der Reflexion. Böhler, „Theorie und Praxis“, S. 323f.

¹⁴⁶ Vgl. Wieland, „Ethik“, S. 25: „Die moralische Dimension muss als solche (also nicht selbst aus dem ökonomischen Kalkül folgend) präsent sein, damit der ökonomische Effekt ... eintreten kann.“ Vgl. auch Wieland, *Governance*, S. 81.

¹⁴⁷ Bei dem von Wieland als „moralökonomisch“ apostrophierten Paradoxon dürfte es sich eher um die *Schwierigkeit* handeln, (aus Rentabilitätssicht) kontraproduktive Effekte zu vermeiden. Diese ergeben sich aus der von Wieland postulierten „Polylingualität“ der Unternehmung – also aus dem Umstand, dass man in Führungszirkeln und gegenüber Investoren anders spricht als gegenüber der Öffentlichkeit – und somit erkennbar werden könnte, dass das sog. „Wertemanagement“ „als Erfolgsfaktor“ betrieben wird. Vgl. Thielemann, „Vertrauenskrise“, S. 305f.

oder auch kurzfristig auszahlt. Die oben entwickelten Gegenargumente, etwa die Nicht-Neutralität des Gewinnstrebens, werden also nicht außer Kraft gesetzt. Darum kann die Harmonie zwischen ‚Ethik und Erfolg‘ auch nur eine partielle sein. Dies lässt sich auch so fassen, dass lediglich – immerhin – ein *Korridor* auf wahrhafter Geschäftsintegrität basierenden Unternehmenserfolgs besteht. Dieser ist vermutlich noch kaum ausgeschöpft.

Faktisch können wir gegenwärtig ja eine spezifisch ethische Eigendynamik beobachten. Dabei geht es *substantiell* um Fragen der Legitimität und Verantwortbarkeit der Geschäftspolitik – statt bloß darum, opportunistisch bestehende ‚Erwartungen‘ zu erfüllen. So stellen sich beispielsweise die beiden Schweizer Großverteiler Migros und Coop in eine Art ‚Ethikwettbewerb‘ und werben in witzigen und originellen Anzeigen dafür, wer die strengeren Umwelt- und Sozialstandards implementiert hat. Teilweise werden sogar die weniger engagierten Teile der Kundschaft ausdrücklich dazu ermuntert, ethisch verantwortungsvoll zu kaufen – denn nur so lässt sich der Anteil entsprechender Produkte erhöhen, um in zunehmend um sich greifenden ‚Nachhaltigkeitsratings‘ vorne dabei zu sein.¹⁴⁸

Diese spezifisch ethische Eigendynamik, die zu einem beständigen „raising the bar“ führt,¹⁴⁹ dürfte sich daraus ergeben, dass sich auch Unternehmen dem „eigentlich zwanglosen Zwang des [ethisch] besseren Arguments“ (Habermas) nur schwer entziehen können. Je weiter sich die öffentlichen Diskurse um die Unternehmensverantwortung ausdifferenzieren, desto schwieriger wird es für das Management einer Unternehmung, öffentlich aufzutreten (oder auch sich vor die Mitarbeiter zu stellen), wenn es mehr oder minder gravierender ethischer Fehlleistungen bezichtigt werden könnte – so dass Unternehmensvertreter Angst haben müssen, etwa als Podiumsteilnehmer vom Moderator oder vom Publikum auf den Missstand angesprochen zu werden und eine Praxis verteidigen zu müssen, die sich nicht verteidigen lässt.

Umgekehrt bedeutet dies, dass Unternehmen zunehmend in ethische Diskurse hineingezogen werden, und irgendwann kommt es dann, wenn auch nicht zwingend, so doch typischerweise dazu, dass sich, um an eine Formulierung Ludwig Wittgensteins anzuknüpfen, der anfänglich funktionalistische Spaten hin zur wahren Integrität, zur Orientierung an der ethischen Sache selbst, hin zur verdienten Reputation biegt.¹⁵⁰ Wenn beispielsweise der Mineralölgigant BP in seinem jüngsten Nachhaltigkeitsbericht eingesteht, mit den von ihm abgesetzten Produkten für fünf Prozent des globalen Kohlendioxid ausstoßes verantwortlich zu sein,¹⁵¹ und er folglich ein umfassendes System von Maßnahmen ergriffen hat, um eine führende Rolle bei der Suche nach Lösungen für den Klimawandel zu spielen, so ist dies kaum in plausibler Weise als Ausdruck opportunistischer Anpassung an bestehende Erwartungen zu deuten – vielmehr führt es, und durchaus zu Recht, zu ‚raised eyebrows‘ auf Seiten des Publikums (auch wenn es selbstverständlich noch viel zu kritisieren gibt und den ‚corporate watchdogs‘ auch mit Blick auf BP die Arbeit kaum ausgehen dürfte). Neben der möglichen ethischen Einsicht in die – allererst herzustellen – Verantwortbarkeit des eigenen Tuns (ökonomisch gesprochen: der Änderung der ‚Präferenzen‘ bzw. der moralischen Überzeugungen der unternehmerischen Ent-

¹⁴⁸ Natürlich könnte dies auch damit zu tun haben, dass die Margen im Bereich ‚Fair Trade‘ systematisch höher sind...

¹⁴⁹ Vgl. den paradigmatischen Titel eines Bandes zum UN Global Compact: Fussler/CramerVegt, *Raising the Bar*.

¹⁵⁰ Diese Metapher hatte Ludwig Wittgenstein (Philosophische Untersuchungen, S. 350) benutzt, um eine Begründungsfigur zu markieren, die einem infinitiven Regress entgeht: „Habe ich die Begründungen erschöpft, so bin ich nun auf dem harten Felsen angelangt, und mein Spaten biegt sich zurück.“

¹⁵¹ (Focus-Money, 22.2.06, www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/STAGING/global_assets/downloads/G/2005_SR_German_language_accessible.pdf).

scheidungsträger) dürfte hierbei darüber hinaus auch und wohl vor allem eine *im Zweifel verantwortungsvolle* Einschätzung der heutigen und zukünftigen Erfolgsfaktoren (ökonomisch gesprochen: der ‚Constraints‘) die entscheidende Rolle spielen.¹⁵² BP möchte offenbar auch noch in 50 Jahren Energielieferant sein – dann allerdings vorrangig von regenerativen Energieträgern. (Die Alternative wäre eine Hit-and-Run Strategie: so aggressive wie möglich die fossilen Brennstoffe abbauen und vermarkten, und wenn die Party vorbei ist, wird das Kapital woanders eingesetzt. Es dürfte eine offene Frage sein, welche der beiden Strategien langfristig für die Investoren profitabler ist.) Auch dies ist Ausdruck von Geschäftsintegrität.

Grenzen verdienter Reputation – die Notwendigkeit der Rahmenordnung

Um einen *Korridor* verdienter Reputation (statt um eine sozusagen flächendeckende Übereinstimmung zwischen ‚Ethik und Gewinn‘) handelt es sich grundlegend betrachtet, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Faktoren bei weitem den Kreis moralisch motivierter, verantwortungsvoll agierender Stakeholder übersteigen. Dies nicht nur, weil es an der kritischen Wachsamkeit der Öffentlichkeit mangelt oder die Anforderungen an diese Wachsamkeit unzumutbar hoch sind – etwa weil die Investitionsgüterindustrie öffentlich deutlich weniger exponiert bzw. es deutlich schwieriger ist, diese zu exponieren.¹⁵³ Vielmehr ist hier auf die systemischen (statt lebensweltlichen) Charakter des (globalen) Markt- bzw. Wettbewerbszusammenhangs zu verweisen, der die Annahme, die (Welt-)Wirtschaft sei durch den moralischen Druck der Stakeholder zu ‚ethisieren‘, als denkbar schlechten Idealismus erweist; dies gilt selbst unter hypothetischem Einschluss aller Akteure, also auch dann, wenn Management und Investoren unverkürzt aus Integrität handeln würden.¹⁵⁴

Mit dem Konzept verdienter Reputation wird also kein neuer ‚Business case‘ konstruiert, jedenfalls kein umfassender. Mit der Zurückweisung eines pauschalen oder gar prinzipiellen ‚Business case‘ ist beinahe logisch zwingend die Erkenntnis verknüpft, dass sich Unternehmensethik nicht auf Geschäftsethik beschränken kann. Diese muss vielmehr in eine Ordnungsethik eingebunden werden. Deren systematisch einzige Aufgabe besteht darin sicherzustellen, dass der verantwortungsvoll agierende Akteur nicht ‚der Dumme‘ ist und vom anonymen Wettbewerbsprozess unter unzumutbarem Druck gesetzt oder gar ausgelesen wird. Zur *moralischen Verbindlichkeit* muss offenbar die sanktionsbewehrte *Rechtsverbindlichkeit* hinzutreten; beiden sind unverzichtbar und unterstützen sich wechselseitig.

Auch die erwähnte Studie von SustainAbility, die für ein „klares Verständnis des Business case (und seiner Grenzen)“ plädiert, betont die „entscheidende Rolle, die die Politik spielen muss“ – nämlich letztlich dabei, „einen starken Business case zu schaffen“, und zwar dort, wo die zivilgesellschaftlichen Kräfte hierfür nicht ausreichen.¹⁵⁵ Auch Unternehmen können und sollen sich hieran beteiligen – indem sie ihre *ordnungspolitische Mitverantwortung* wahrnehmen, nämlich für sanktionsbewehrte Regeln zu sorgen, die ihnen allererst ein „competing with integrity“ (DeGeorge) erlauben.¹⁵⁶ Ein solches Engagement läge nicht nur in ihrem *ethisch* wohlverstandenden Eigeninteresse, einen Ausweg aus der Zumutbarkeitsproblematik zu weisen; es würde auch dokumentieren, dass sie es mit ihrem ethischen Engagement tat-

¹⁵² Die Zukunft ist ja stets ungewiss – und darum stellt sich die Frage, welche der möglichen Szenarien wir unseren Erfolgsstrategien zu Grunde legen.

¹⁵³ Dies ist eine der Pointen des Buches „No Logo!“ von Naomi Klein (*No Logo*, S. 431 ff.).

¹⁵⁴ Vgl. zur Frage, inwieweit der Marktnexus als „System“ oder als „Lebenswelt“ (Habermas) zu deuten ist, Thielemann, *Prinzip Markt*, S. 20 ff., 288 ff., Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik*, S. 137 ff.

¹⁵⁵ Beloe/Elkington/Prakash-Mani/Thorpe/Zollinger, *Gearing Up*, S. 8, 3, Übers.d.V.

¹⁵⁶ Vgl. zu einer entsprechend zweistufig aufgebauten, Geschäftsethik und republikanische Mitverantwortung umfassenden unternehmensethischen Konzeption Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik*, S. 427 ff.

sächlich ernst meinen, und es eröffnet damit zusätzliche und bedeutende Chancen der ethischen Profilierung im Sinne verdienter Reputation.

Der Widerstand, dem einer Initiative wie den UN Norms on Business and Human Rights von Seiten der Wirtschaftsverbände und selbst von Unternehmen entgegengebracht wird, die der inhaltlich weitgehend gleich ausgerichteten, allerdings ‚freiwilligen‘ Initiative des UN Global Compact beigetreten sind,¹⁵⁷ zeugt allerdings entweder davon, dass es die Unternehmen nicht wirklich ernst meinen ist mit all ihre ethischen Deklarationen, oder es zeigt, dass hier noch ein gutes Stück Aufklärungsarbeit zu leisten ist. Erst die Kombination von zivilgesellschaftlichem Legitimationsdruck und daraus erwachsenden geschäftsethischen Initiativen und Chancen einerseits, einem rechtsverbindlichen globalen (und möglichst schlanken) Ordnungsrahmen, der zumindest an neuralgischen Eckpunkten ansetzt und damit das moralische ‚Gefangenendilemma‘ überwindet, erzeugt die Eigendynamik, die für eine nachhaltige ‚Ethisierung‘ des Wirtschaftens notwendig ist. Der Weg hierzu ist allerdings erst dann frei, wenn man sich von den Illusionen, die der ‚Business case‘ erzeugt hat, gelöst und zu einem differenzierteren Bild des Verhältnisses von ‚Ethik und Erfolg‘ gefunden hat.

¹⁵⁷ Wettstein/Waddock, „Voluntary or Mandatory“.

Literatur

- Abate, James A., Grant, James L., Stewart III, G. Bennett, "The EVA Style of Investing", in: *Journal of Portfolio Management*, Jg. 30, H. 4, 2004, S. 61-72.
- Albach, Horst, „Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik“, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 75, 2005, S. 809-831.
- Amalric, Franck/ Hauser, Jason: „Economic Drivers of Corporate Responsibility Activities“, in: *Journal of Corporate Citizenship*, H. 20, 2005, S. 27-38.
- Amnesty International: Submission on The European Commission 2001 Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/pdf/091-NGOINT_Amnesty-International_int_011219_en.htm
- Annan, Kofi: *Remarks and Question and Answer session to U.S. Chamber of Commerce*, 1. Juni 2001, www.un.org/apps/sg/offthecuff.asp?nid=212
- Arthur D. Little, *The Business Case for Corporate Responsibility*, Dezember 2003, www.bitc.org.uk/document.rm?id=589.
- Asmus, Peter, „100 Best Corporate Citizens for 2004“, www.business-ethics.com/100best.htm.
- Bangart, Heike, „Moral schafft Gewinn“, in: *Focus*, 22. Februar 2006, S. 68.
- Beloe, Seb/Elkington, John/Prakash-Mani, Kavita/Thorpe, Jodie/Zollinger, Peter: *Gearing Up. From corporate responsibility to good governance and scalable solutions*, 2004, www.sustainability.com/downloads_public/insight_reports/gearing_up.pdf.
- Bluestone, Ken/Heaton, Annie/Lewis, Christopher: *Beyond Philanthropy: The pharmaceutical industry, corporate social responsibility and the developing world. An Oxfam/Save the Children/VSO joint report*, Oxford 2002, www.oxfam.org.uk/what_we_do/issues/health/downloads/beyondphilanthropy.pdf.
- Böhler, Dieter: „Philosophischer Diskurs im Spannungsfeld von Theorie und Praxis“, in: Karl-Otto Apel, Dietrich Böhler und Karl-Heinz Rebel (Hg): *Funkkolleg Praktische Philosophie / Ethik. Studententexte*, 3 Bde. Weinheim/Basel 1984, S. 313-355.
- Brand, Michel W./Bruppacher Peter R.: „Shareholder Value. Ein sinnvolles Führungsinstrument, in: *handelszeitung*, 20. Januar 1999.
- Brecht, Berthold: „Dreigroschenoper“, in: *Werke*, Bd.2, Berlin/Weimar und Frankfurt a.M. 1988, S. 229-308.
- Buchanan, James M., *The Economics and the Ethics of Constitutional Order*, Michigan 1991.
- Capgemini/Merrill Lynch: *World Wealth Report 2005*, www.ml.com/media/48237.pdf.
- Chartered Institute of Marketing: *New Year's Revolution: Morality in Marketing*, November 2004, www.cim.co.uk/mediastore/_Insights/Morality_Agenda_Paper.pdf
- Chatterji, Aaron/Levine, David, "Breaking Down The Wall Of Codes. Evaluating Non-Financial Performance Measurement", 18. Mai 2005, Center for Responsible Business. Working Paper Series, Paper 14, <http://repositories.cdlib.org/crb/wps/14>.
- Cortina, Adela: „Ethik ohne Moral. Grenzen einer postkantischen Prinzipienethik?“, in: Karl-Otto Apel/Matthias Kettner (Hg.), *Zur Anwendung der Diskursethik in Politik, Recht und Wissenschaft*, Frankfurt/M. 1992, S. 278-295.
- Credit Suisse Group, *Nachhaltigkeitsbericht 2002*, Zürich 2003.
- CSR Europe, 28.05.2006, *CSR facts and figures*, ww.csreurope.org/aboutus/CSRfactsandfigures_page397.aspx#performance.
- DAK: *Gesundheitsreport 2005*, www.presse.dak.de/ps.nsf/sbl/38A5A5A6BBF15309C1256FE0005578E2.
- Deephouse, David L./Carter, Suzanne M., "An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation", in: *Journal of Management Studies*, Vol.42, H.2, S. 229-360.
- Department of Defense: *Dictionary of Military and Associated Terms*. 12 April 2001. As Amended Through 14 April 2006, www.dtic.mil/doctrine/jel/new_pubs/jpl_02.pdf.
- Doane, Deborah, "The Myth of CSR", in: *Stanford Social Innovation Review*, Vol. 3, H. 3, 2005, S.23-29, www.ssireview.com/pdf/2005FA_Feature_Doane.pdf.
- Donaldson, Thomas/Preston, Lee E.: „The Stakeholder Theory of the Corporation, Concepts, Evidence, and Implications“, in: *Academy of Management Review*, Vol. 20, H. 1, S. 65-91.
- Ewing, Lance J., Lee, Ryan B., "Surviving the Age of Risk: A Call for Ethical Risk Management", in: *Risk Management*, Vol. 51, H. 9, 2004, S. 56-58.

- Favell, Andy, "Do blue chips' green reports show their true colours?", in: Independent On Sunday, 19. Februar 2006.
- Fortune Magazine: "Global Most Admired Companies 2006, Best & Worst, Social Responsibility", http://money.cnn.com/magazines/fortune/globalmostadmired/best_worst/best4.html.
- Francis, Ronald, Armstrong, Anona, "Ethics as a Risk Management Strategy: The Australian Experience", in: Journal of Business Ethics, Vol. 45, H. 4, 2003, S.375-385.
- Freeman, R. Edward: *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston 1984.
- Freeman, R. Edward: "The Stakeholder Approach Revisited", in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 5, H. 3, 2004, S. 228-241.
- Frey-Broich, Manuela, "Mit gutem Gewissen zu satten Renditen", in: VDI-Nachrichten, 13. April 2006, S.21.
- Friedman, Milton, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", in: The New York Times Magazine, 13. September 1970, S. 32-33, 122, 124 und 126.
- Frisch, Max: Schweiz als Heimat? Frankfurt a.M. 1990.
- FTSE, *FTSE4good Index Series. Inclusion Criteria*, 2006, www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/Downloads/FTSE4Good_Inclusion_Criteria_Brochure_Feb_06.pdf.
- Fussler, Claude/Cramer, Aron/Vegt, Sebastian van der: Raising the Bar. Creating Value with the UN Global Compact, Sheffield 2004.
- Gardberg, Naomi A./Fombrun, Charles, Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments, in: Academy of Management Review, Vol. 31, H. 2 (2006), 329–346.
- Gutenberg, Erich: „Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft“, in: Klaus Brockhoff, *Geschichte der Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden 2000, S. 9-28.
- Habermas, Jürgen: *Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns*, Frankfurt a.M. 1984.
- Habermas, Jürgen, *Erläuterungen zur Diskursethik*, Frankfurt/M. 1991.
- Hawken, Paul, *Socially Responsible Investing*, October 2004, www.naturalcapital.org/images/NCI_SRI_10-04.pdf.
- Hayek, Friedrich August von: „Wettbewerb als Entdeckungsverfahren“, in: ders., *Freiburger Studien*, Tübingen 1969, S. 249-265.
- Heath, Joseph/Norman, Wayne, "Stakeholder Theory, Corporate Governance and Public Management", in: Journal of Business Ethics, Jg. 53, H. 3 (2004), S. 247-265.
- Henderson Global Investors: *Responsible Tax*, Oktober 2005, www.henderson.com/global_includes/pdf/corporate_governance/ResponsibleTax.pdf.
- Henderson Global Investors: *Less Stress, More Value*, Dezember 2005, www.henderson.com/global_includes/pdf/sri/LessStressMoreValueDecember2005.pdf.
- Hengsbach, Friedhelm, "Rede Prof. Dr. Friedhelm Hengsbach", in: Forum Wirtschaftsethik, 1/2006, Sondernummer anlässlich der Verleihung des Preises für Unternehmensethik 2006 des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik an die Novartis AG, S. 38-49.
- Homann, Karl: *Vorteile und Anreize*, Tübingen 2002.
- Hübner-Weinhold, Mark: Rechnet sich soziales und ökologisches Handeln? Mehrwert mit mehr Wert schaffen, in: Hamburger Abendblatt, 24. Dezember 2005.
- Investors Chronicle, „Politically-incorrect Investing“, 13. April 2006.
- Jawahar, I. M./McLaughlin, Gary L.: Toward a Descriptive Stakeholder Theory. An Organizational Life Cycle Approach, in: Academy of Management Review, Vol. 26, H. 3, 2001, S. 397-414.
- Kant, Immanuel: „Grundlegung der Metaphysik der Sitten“, in: ders., *Kritik der praktischen Vernunft. Grundlegung der Metaphysik der Sitten*, Werkausgabe Bd. VII, Frankfurt/M. 1974, S. 6-102.
- Kant, Immanuel, „Über ein vermeintes Recht aus Menschenliebe zu lügen“, in: ders., *Die Metaphysik der Sitten*, Werkausgabe Bd. VIII, Frankfurt/M. 1977, S. 637-643.
- Kant, Immanuel, „Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?“, in: ders., *Schriften zur Anthropologie, Geschichtsphilosophie und Pädagogik I*, Werkausgabe Bd. XI, 4. Aufl., Frankfurt a.M. 1982, S. 53-61.
- Klein, Naomi: *No Logo! Der Kampf der Global Players um Marktmacht*, 2. Aufl., München 2001.
- Kochan, Thomas A./Rubinstein, Saul A.: Toward a Stakeholder Theory of the Firm, in: Organization Science, Vol. 11, H. 4, 2000, S. 367-386.

- Kommission der Europäischen Gemeinschaft: Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, Brüssel 2001, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_036-6en01.pdf.
- Kröher, Michael O. R.: „Tue Gutes und profitiere davon“, in: Manager Magazin, 21 Januar 2005.
- Kuhn, Thomas, *Unternehmerische Verantwortung in der ökologischen Krise als 'Ethik der gestaltbaren Zahlen'*, Bern/Stuttgart/Wien 1993.
- Leggewie, Claus: „Transnationale Bewegungen und demokratische Frage“, in: Transit – Europäische Revue, Nr. 24, 2002, S.
- Lisowsky, Arthur, „Ethik und Betriebswirtschaftslehre“, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1927, S. 253-258, 363-372, 429-442.
- Löhr, Albert: *Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart 1991.
- Löpfe, Philipp/Vontobel, Werner: *Der Irrsinn der Reformen*, Zürich 2005.
- Loew, Thomas/Clausen, Jens/Westermann, Udo: *Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland. Ergebnisse und Trends im Ranking 2005*, Berlin 2005, www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/pdf/Ranking_Endbericht.pdf.
- Lübke, Volkmar, „Der Aktienindex FTSE4Good ist eine Mogelpackung!“, www.kritischeaktionae.de/Aktuelles/FTSE4Good/FTSE-Hintergrund/ftse-hintergrund.html.
- Margolis, Joshua D., Walsh, James P., „Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business“, in: Administrative Science Quarterly, Jg. 48, H. 2, Juni 2003.
- Margolis, Joshua, Walsh, James, Krehmeyer, Dean, *Building the Business Case for Ethics*, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, 2006, www.corporate-ethics.org/pdf/business_case.pdf.
- Márquez, Antonio, Fombrun, Charles J., „Measuring Corporate Social Responsibility“, in: Corporate Reputation Review, Jg. 7, H. 4., 2005, S. 304-308.
- Meadows, Donella H./Meadows, Dennis L./Randers, Jørgen: *Beyond the Limits. Global Collapse or a Sustainable Future*, London 1992.
- Mitchell, Ronald K./Agle, Bradley R./Wood, Donna J.: „Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts“, in: Academy of Management Review, Vol. 22, H. 4, 1997, S. 853-886.
- Novartis, *Corporate Citizenship Guideline # 4. Human Rights*, Approved on November 17, 2003, www.novartis.com/downloads/corporate_citizenship/policies/CC_guideline4_human_rights_en.pdf.
- Orlitzky, Marc/Schmidt, Frank L./Rynes, Sara L., „Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis“, in: Organization Studies, Jg. 24, H. 3 (2003), S. 403-441.
- O.V.: *Ethics in Business 2006. Vorreiter ethischen Handelns*, Frankfurt 2005.
- Pierer, Heinrich von, *Zwischen Profit und Moral*, München 2003.
- Pischetsrieder, Bernd, „Konzernwerte als Grundlage ökonomischen Erfolgs – oder: Was hat Transparenz mit Ethik zu tun?“, in: Alexander Brink/Olaf Karitzki (Hg.), *Unternehmensethik in turbulenten Zeiten*, Bern/Stuttgart/Wien 2004, S. 95-103.
- Post, James E./Preston, Lee E./Sachs, Sybille: *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford 2002.
- PriceWaterhouseCoopers, *Uncertain Times, Abundant Opportunities, 5th Annual Global CEO Survey*, 2002, www.pwcglobal.com.
- Rappaport, Alfred, „Alle folgten der Meute“, Interview, in: Der Spiegel, 22. Juli 2002.
- Raths, David, „100 Best Corporate Citizens for 2006“, in: Business Ethics Magazine, Jg. 20, H. 1, Spring 2006, www.business-ethics.com/whats_new/100best.html.
- Rochlin, Steven A./u.a., *The State of Corporate Citizenship in the U.S. Business Perspectives in 2005*, The Center for Corporate Citizenship at Boston College, www.bccccc.net.
- Salzmann, Oliver/Ionescu-Somers, Aileen, Steger, Ulrich, *The Business Case for Corporate Sustainability. Review of the literature and Research Options*, o.J., www02.imd.ch/documents/research/bcs/WorkingPaper.pdf.
- Schaltegger, Stefan: „Wann ersetzen Stakeholder Marktprozesse durch Macht?“, in: Alexander Brink und Olaf Karitzki, *Unternehmensethik in turbulenten Zeiten*, Bern/Stuttgart/Wien 2004, S. 169-184.
- Scherer, Andreas/Kustermann, Brigitte, „Business & Society-Forschung versus Kritische Strategieforschung – Kritik zweier Ansätze zur Integration von sozialer Verantwortung und strategischer Unternehmensführung“,

- in: Georg Schreyögg/Peter Conrad (Hg.), *Gerechtigkeit und Management*, Managementforschung, Bd. 14, Wiesbaden 2004, S. 47-77.
- Schulte-Noelle, Henning, „Ethik in der Unternehmensführung“, in: Alexander Brink/Olaf Karitzki (Hg.), *Unternehmensethik in turbulenten Zeiten*, Bern/Stuttgart/Wien 2004, S. 209-221.
- Schuster, Leo, „Die gesellschaftliche Verantwortung der Banken“, in: Britzelmaier, B./Geberl, S. (Hrsg.), *Wandel im Finanzdienstleistungssektor*, Heidelberg 2001, S.185-190.
- Simons, Robert/Mintzberg, Henry/ Basu, Kunal, „Memo to: CEOs: Business is at a crossroads“, in: *Fast Company*, Nr. 59, Juni 2002, S. 117
- Smith, Adam, *Lectures on Jurisprudence*, Clarendon Press, Oxford 1978 (1766).
- Statistisches Bundesamt: *Pressemitteilung vom 12. Januar 2006*, www.destatis.de/presse/deutsch/pm2006/p017-0121.htm
- Steinorth, Ulrich, *Klassische und moderne Ethik. Grundlinien einer materialen Moraltheorie*, Hamburg 1990.
- Sturchio, Jeffrey L.: *The Case of Ivermectin. Lessons Learned and Implications for Improving Access to Care and Treatment in Developing Countries*, www.wto.org/english/tratop_e/trips_e/hosbjor_presentations_e/21st-urchio_e.pdf.
- Thielemann, Ulrich: *Das Prinzip Markt. Kritik der ökonomischen Tauschlogik*, Bern/Stuttgart/Wien 1996.
- Thielemann, Ulrich: „Was spricht gegen angewandte Ethik? Erläutert am Beispiel der Wirtschaftsethik“, in: *Ethica*, Jg. 8, Nr. 1 (2000), S. 37-68.
- Thielemann, Ulrich: „Moral als Ausweg aus der Vertrauenskrise? Über wahre und vermeintliche Geschäftsintegrität“, in: Robert Jakob und Jörg Naumann (Hg.), *Wege aus der Vertrauenskrise*, Frankfurt a.M. 2003, S. 305-329.
- Thielemann, Ulrich: „Integrative Wirtschaftsethik als kritische Theorie des Wirtschaftens. Die Unmöglichkeit der Wertfreiheit der Ökonomie als Ausgangspunkt der Wirtschaftsethik“, in: Markus Breuer, Alexander Brink und Olaf Schumann (Hg), *Wirtschaftsethik als kritische Sozialwissenschaft*, Bern/Stuttgart/Wien 2003, S. 89-115.
- Thielemann, Ulrich, „Diskursethik in der Orientierungskrise. Bemerkungen zum Theorie-Praxis-Verhältnis und zum Sinn der Diskursethik als einer Vernunftethik“, in: Peter Ulrich/Markus Breuer (Hg.), *Wirtschaftsethik im philosophischen Diskurs*, Würzburg 2004, S. 65-80.
- Thielemann, Ulrich: „Der Fall Enron(s). Ein Anlass, über den wirtschaftsethischen Status von Managementintegrität nachzudenken“, in: *Forum Wirtschaftsethik*, Jg. 13, Nr. 2 (2005), S. 37-45.
- Thielemann, Ulrich: „Das Ende des Neoliberalismus?“, in: *Wirtschaftsdienst. Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, Jg. 85, H. 6, 2005, S. 358-364.
- Thielemann, Ulrich: *Millionenbezüge für Manager – Ist dies fair und der guten Unternehmensentwicklung zuträglich?*, in: *Personalführung* (im Erscheinen).
- Thielemann, Ulrich/Ulrich, Peter: *Brennpunkt Bankenethik. Der Finanzplatz Schweiz in wirtschaftsethischer Perspektive*, Bern/Stuttgart/Wien 2003.
- Thielemann, Ulrich/Weibler, Jürgen: „Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik? Vom Scheitern einer Ethik ohne Moral“, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, im Erscheinen.
- UBS: *Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre und die Gesellschaft. Unser Engagement 1999/2000*, Zürich 2000.
- UBS: *Handbuch 2001/2002*, www.ubs.com/1/ShowMedia/investors/annualreporting?contentId=32976&name=HB_2001_d.pdf.
- UBS: *Handbuch 2005/2006*, www.ubs.com/1/ShowMedia/about/cg/overview?contentId=96466&name=hb0506_d_FINAL_web.pdf.
- Ulrich, Peter, *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer legensdienlichen Ökonomie*, 3. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 2001.
- Ulrich, Peter/Thielemann, Ulrich, „Wie denken Manager über Markt und Moral? Empirische Untersuchungen unternehmensethischer Denkmuster im Vergleich“, in: Josef Wieland (Hg.), *Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft*, Frankfurt/M. 1993, S. 54-91.
- Verschoor, Curtis, C., „Best Corporate Citizens Have Better Financial Performance“, in: *Strategic Finance*, Jg. 83, H. 7 (2002), S. 20, 23.
- Vogel, David J., „Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility“, in: *California Management Review*, Jg. 47, H. 4 (2005), S. 20-45.
- Vontobel, Werner: *Die heimlichen Spielregeln der Finanzmärkte*, Frankfurt a.M./Wien 2002.

- Wagner, Andreas, *Unternehmensethik in Banken*, 1999.
- Weber, Max, „Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“, in: ders., *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*, Bd. 1, 9. Aufl., Tübingen 1988, S. 17-206 (1905).
- Webley, Simon/More, Elise, „Does Business Ethics Pay? Executive Summary“, London 2003, www.ibe.org.uk/DBEPsumm.htm.
- Wettstein, Florian/Waddock, Sandra: „Voluntary or Mandatory: That is (Not) the Question, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 6, H. 3, 2005, S. 304-320.
- Wieland, Josef: „Die Ethik der Wirtschaft als Problem lokaler und konstitutioneller Gerechtigkeit“, in: ders. (Hg.), *Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft*, Frankfurt a.M. 1993, S. 7-31.
- Wieland, Josef, *Die Ethik der Governance*, Marburg 1999.
- Wieland, Josef, „Wozu Wertemanagement?“, in: ders. (Hg.), *Handbuch Wertemanagement*, Hamburg 2004, S. 13-52.
- Wittgenstein, Ludwig: *Philosophische Untersuchungen*, Werkausgabe Bd. 1, Frankfurt a.M. 1984.
- Wyputta, Andreas, „Protest gegen Ethikpreis für Urananreicherer“, in: die tageszeitung, 16. November 2005.
- Zoche, Hermann-Josef, „Manchmal ist man als Ethiker ein einsamer Rufer in der Wüste“ Interview, in: Tagsanzeiger, 7. Januar 2006.

Verweise auf Internet Quellen (alle Quellen funktionstüchtig am 23. Juni 2006)

- http://essen.verdi.de/branchen_berufe/fb_1_finanzdienstleistungen/gesunde_arbeit
- <http://walmartwatch.com>
- www.bund-nrw.de/urencopreis.htm
- www.burson-marsteller.com/pages/about
- www.burson-marsteller.nl/pages/readmore
- www.business-ethics.com/whats_new/100best.html#How_the_List_is_Put_Together
- www.corpwatch.org
- www.ethics.de/documents_ethics/sinn_zweck.asp
- www.halliburtonwatch.org
- www.kld.com/research/socrates/indicators.html
- www.monsantowatch.org
- www.nadir.org/nadir/initiativ/agp/uscaravan/1029.html
- www.resist.org.uk/reports/background/lmu.html
- www.stakeholderview.ch/d/aboutus/visions-keypoints/keypoints.html
- www.taxjustice.net
- www.vicfund.com
- www.wikipedia.org
- www.wiwi.hu-berlin.de/im/csr/index.php?menu=service&site=service/akteure-sri.html