

# Unternehmensethik und Neue Institutionenökonomie

ALEXANDER BRINK\*

Rezension zu Ludger J. Löning: *Integration von ethischen Grundsätzen in den Entscheidungsprozess des Unternehmers*, Stuttgart: *ibidem*, 2000.

Diplomarbeiten finden selten wissenschaftliche Beachtung und noch seltener werden sie veröffentlicht. Die Arbeit von Ludger Löning jedoch scheint eine Ausnahme zu bilden und soll daher in dieser **zfwu**-Ausgabe kurz vorgestellt werden. Als erster Einstieg in die Managementethik, die seit Enron und Worldcom wieder Hochkonjunktur hat, ist die Arbeit durchaus zu empfehlen.

Gerade die Ergebnisse der Neuen Institutionenökonomie sind es, die Ludger Löning zu seinem Thema veranlassten. Während die Bereiche *cheating*, *shirking* und *moral hazard* in diesem Wissenschaftszweig bereits ausführlich behandelt werden, bleibt die Bildung von Vertrauens- und Reputationskapital in der wissenschaftlichen Rezeption eher rudimentär. Gerade aber das für Märkte und Tauschprozesse notwendige Vertrauenskapital ist bei unternehmerischen Transaktionen sehr wichtig, da man sonst für die Einhaltung von Verträgen immense Kosten aufbringen müsste. Die Gefahr von *adverse selection* und *moral hazard* entsteht nämlich gerade in Ermangelung ethischer Wertorientierungen (2). Dem Autor geht es um die Frage nach Kompatibilität von unternehmerischem Erfolg und ethischen Grundsätzen mit besonderer Berücksichtigung auf die Integration von ethischen Elementen in den ökonomischen Entscheidungsprozess. Manager sehen eher keinen Konflikt zwischen Ethik und Erfolg. Eine langfristige und nachhaltige Vertrauens- bzw. Reputationsschädigung wirkt sich – so die Studie – negativ auf den Erfolg des Unternehmens aus.

Anhand von Dilemmastrukturen (19ff.) versucht Löning nach Explikation einiger – wenn auch nur weniger – Ethikansätze unternehmerische Entscheidungskonflikte zu erklären, die oftmals bei rationalem Verhalten der Markakteure zu einer suboptimalen Lösung führen. Genuin unkooperatives Verhalten, das über ein institutionelles Setting (keine Absprachen etc.) begünstigt wird, kann über Tit-for-Tat-Strategien bei mehr als einer Transaktion verhindert werden: zunächst erfolgt ein kooperativer Schritt; in den jeweils folgenden Zügen wird der Schritt des Partners imitiert. Die Einhaltung von Vertragsabschlüssen wird als Kooperationsstrategie aufgefasst, ein Vertragsabbruch als Defektierungsstrategie (22). So können Unternehmen – ähnlich wie bei Axelrods Computerbeispiel – durch kooperative Spielzüge langfristig den ökonomischen Erfolg sichern. Probleme bleiben jedoch bestehen: (i) Globalisierung/Vernetzung erhöht die Zahl der Teilnehmer, (ii) es gibt mehr als die zwei Handlungsoptionen Kooperation und Defektion, (iii) es gibt unterschiedliche Einschätzungen in der Frage, was Koope-

---

\* Dr. Dr. Alexander Brink, Juniorprofessur für Angewandte Ethik, Institut für Philosophie, Universität Bayreuth, Universitätsstraße 30, D-95447 Bayreuth. Tel.: +49(0)921/55-4122, Fax: +49(0)921/55-4160, Email: alexander.brink@uni-bayreuth.de.

ration und was Defektion ist, (iv) die Kooperationsstrategien wirken im Gegensatz zu Defektionen langfristig, (v) der ethische Gehalt von Kooperationen ist umstritten (Preisabsprachen sind unmoralische Kooperationsstrategien) etc. Die explizite Integration der Ergebnisse in die Neue Institutionenökonomie bleibt jedoch ungenügend.

Ethik wird als Investition verstanden: Die Ökonomisierung bzw. Verhärtung von weichen Faktoren (Ethik, Vertrauen) durch die Transformation der Ethik in ökonomische Termini (Investition etc.) macht in diesem Zusammenhang Sinn. Löning verweist auf die fehlende moralische Motivation bzw. Überzeugung des Einzelnen zur Einhaltung der Norm, eine Kritik, die er auch dem Homann'schen Ansatz vorwirft – allerdings zumindest für die neueren Schriften von Homann zu Unrecht. Unternehmensethische Ansätze (Steinmann, Homann und Ulrich) werden im Anschluss daran kurz vorgestellt (35ff.) und einer Generalkritik unterzogen: (i) sie orientierten sich zu sehr an dem Konflikt zwischen Gewinn und Moral, (ii) spezifische Situationen werden ausgeblendet und (iii) sie haben eine zu geringe Anwendungsorientierung (56ff.).

Die Auflösung des Konflikts zwischen Gewinn und Moral läuft – Löning zufolge – über die Zeitschiene: langfristig wird sich die Investition in Moral lohnen (59ff.). Als weitere Alternative der Konfliktlösung wird der Gewinnbegriff abgewandelt: Löning fordert z. B. in Anlehnung an Herbert Simon einen sog. *zufriedenstellenden Gewinn* (61ff.), wobei er hier – wie auch andere unternehmensethische Ansätze – dem Fehler unterliegt, generell von *Gewinnmaximierung* und nicht von *Wertmaximierung* auszugehen. Die Steigerung des Unternehmenswertes hätte – zumindest bei börsennotierten Unternehmen – in diesem Zusammenhang ein erheblich höheres Erklärungspotential. Schließlich – und dies bildet einen dritten Lösungsweg – sollen in einem Konfliktfall alternative, nicht-konfligierende Lösungen gesucht oder erfunden bzw. Methoden der Kompromisslösung bzw. Güterabwägung erforscht werden.

Abschließend schildert der Autor die Ergebnisse seiner Umfrage. Dabei fällt besonders das hohe Interesse für Ethik und Moral auf, jedoch sind die Auffassungen darüber „äußerst heterogen“ (79). Interessanter Weise wurde ein negativer Zusammenhang zwischen Moral und Erfolg von den Managern negiert (80). Unternehmen, die langfristig ihren guten Ruf aufs Spiel setzen, laufen nämlich – so die Experten – Gefahr, aus dem Markt auszuscheiden; ein Zusammenhang, der durch die augenblickliche Vertrauenskrise an den Märkten an Evidenz gewinnt. Gleichzeitig – und daran scheitert es ja auch in der Praxis häufig – ist der Aufbau von Reputationsmanagement nicht zufriedenstellend, weil Fremd- und Selbsteinschätzung von Management und Unternehmensöffentlichkeit divergieren bzw. Reputationsmanagement zu einem Marketing-Gag und damit zu einer Mogelpackung verkommt. So spiegelt der Eindruck nicht mehr die Unternehmenskultur bzw. die Unternehmenswerte transparent wider.

Klärungsbedürftig bleibt die Verwendung des Begriffes „Wertorientierung“ – hier als synonym für „Moral und Ethik“. Passender wäre in Abgrenzung von der wertorientierten Unternehmensführung der Begriff *Werteorientierung* gewesen. Leider werden wenig empirische Bezüge hergestellt. Außerdem wird bei der Vertragsgestaltung die Problematik von impliziten bzw. psychologischen Verträgen nicht berücksichtigt; auch hier verschenkt Löning weiteres Erklärungspotenzial. Nichtsdestoweniger sollte die Arbeit in der wissenschaftlichen Diskussion berücksichtigt werden.