

# Zum Curriculum der Wirtschafts- und Unternehmensethik\*

## Anregungen für die Ausbildung von Führungskräften

INGO PIES, STEFAN HIELSCHER UND MARKUS BECKMANN\*\*

### *Taking Economic Ethics and Business Ethics Seriously – Ordonomic Suggestions for the Future Curriculum of Management Education*

*Various international initiatives call on business schools to direct their research and teaching so that business ethics and corporate social responsibility gain a greater, even systematic status. This article presents two arguments as to why business schools have an interest in responding constructively to these claims. First, the societal environment for business has changed dramatically, thus creating new challenges for companies. Second, economic and business ethics can be developed on grounds that are compatible with the theoretical rational-choice paradigm underlying economics and much of management science. Moreover, an "ordonomic" approach to business ethics can also generate valuable contributions for a strategic management of stakeholder relations.*

*Keywords: Strategisches Management, Stakeholder-Ansatz, Ordonomik, Wirtschaftsethik, Unternehmensethik, Kompetenzaufbau bei Führungskräften*

## 1. Einleitung

((1)) Ein Blick in die Presse genügt: „Turbokapitalismus“, „Heuschrecken“, „Nieten in Nadelstreifen“, „Profitgier“. Nicht erst seit den Turbulenzen der Finanzmarktkrise befindet sich das Ansehen von Marktwirtschaft, Unternehmen, Managern und Gewinnprinzip im dramatischen Sinkflug. Gleichzeitig sehen sich Unternehmen mit hohen Erwartungen konfrontiert, zur Lösung drängender gesellschaftlicher Probleme beizutragen.<sup>1</sup> National

---

\* Beitrag eingereicht am 19.10.2008; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 23.11.2009.

\*\* Prof. Dr. Ingo Pies, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Große Steinstraße 73, D-06108 Halle (Saale), Tel.: +49-(0)345-5523421, Fax: +49-(0)345-5527385, E-Mail: ingo.pies@wiwi.uni-halle.de, Forschungsschwerpunkte: Normative Institutionenökonomik, Wirtschafts- und Unternehmensethik, Wissenschaftliche Politikberatung, New Governance und Corporate Citizenship; Dipl.-Kaufmann Stefan Hielscher, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Große Steinstraße 73, D-06108 Halle (Saale), Tel.: +49-(0)345-5523387, Fax: +49-(0)345-5527385, E-Mail: stefan.hielscher@wiwi.uni-halle.de, Forschungsschwerpunkte: Wirtschafts- und Unternehmensethik, New Governance, Entwicklungszusammenarbeit und Globale Gerechtigkeit; Prof. Dr. Markus Beckmann, Leuphana Universität Lüneburg, Juniorprofessur Social Entrepreneurship, Scharnhorststraße 1, D-21335 Lüneburg, Tel. +49-(0)4131-6772167, Fax: +49-(0)4131-6772186, E-Mail: markus.beckmann@uni.leuphana.de, Forschungsschwerpunkte: Social Entrepreneurship, Nachhaltigkeit, gesellschaftliche Verantwortung korporativer Akteure und New Governance.

<sup>1</sup> Vgl. hierzu auch den informativen Überblick in The Economist (2008). Für eine ausführliche Analyse der empirischen Evidenz vgl. die Studie von Beckmann (2007).

wie international stehen vor diesem Hintergrund Forderungen im Raum, der Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Ausbildung von Führungskräften einen systematischen Stellenwert einzuräumen.

So identifizierte bereits im Jahr 2001 das Grünbuch der Europäischen Kommission einen „dringenden Bedarf, das Konzept der sozialen Verantwortung der Unternehmen in die Fortbildung von Managern und Arbeitnehmern zu integrieren und damit die künftigen Qualifikationsanforderungen an Manager und Arbeitnehmer zu antizipieren“<sup>2</sup>. Im Jahr 2006 erneuerte die Europäische Kommission ihre Forderung nach einer Integration des Gedankens von „Corporate Social Responsibility“ (CSR) in die universitäre Ausbildung von Führungskräften.<sup>3</sup>

Auf globaler Ebene sind ähnliche Initiativen zu beobachten: Zu Beginn des Jahres 2007 setzte das neu gegründete akademische Netzwerk des Global Compact (GC) der Vereinten Nationen eine internationale Arbeitsgruppe ein. Sie sollte Leitlinien erarbeiten, wie die GC-Prinzipien in die unternehmensethische Management-Ausbildung an Universitäten integriert werden können. Im Juli 2007 wurden die Ergebnisse dieser Arbeitsgruppe dem Generalsekretär der Vereinten Nationen Ban Ki Moon beim GC-Führungstreffen in Genf überreicht. Dieser rief daraufhin die Business Schools dieser Welt dazu auf, sich zu den „Principles for Responsible Management Education (PRME)“ des GC zu bekennen und ihre betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre so auszurichten, dass sie der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen einen größeren und sogar systematischen Stellenwert beimisst (vgl. Abb. 1).<sup>4</sup>

Die PRME reagieren auf die generell stark gestiegenen Erwartungen an Unternehmen, verstärkt zur Lösung (welt-)gesellschaftlicher Probleme beizutragen. Damit Unternehmen diesen Erwartungen erfolgreich nachkommen können, müssen Führungskräfte in ihrer Ausbildung neue Kompetenzen erwerben. Auch Universitäten stehen daher vor neuen Herausforderungen: Sie sind aufgefordert, ihre Curricula entsprechend umzustellen und weiterzuentwickeln.

((2)) Diese Entwicklung spiegelt sich mittlerweile auch in der Literatur wider. In den letzten Jahren gibt es – national wie international – eine breit angelegte und intensiv geführte Diskussion darüber, ob bzw. wie Lehrinhalte der Wirtschafts- und Unternehmensethik in die betriebswirtschaftliche Ausbildung von Führungskräften sinnvoll integriert werden können.<sup>5</sup> Zahlreiche Betriebswirte stehen diesem Anliegen konstruktiv gegenüber. Sie sind offen für Neuerungen und haben die PRME zum Anlass genommen, sich im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB) um die Institutionalisierung einer eigenständigen Kommission für Wirtschafts- und Unternehmensethik zu bemühen. Allerdings ist nicht zu übersehen, dass es in den Reihen

---

<sup>2</sup> Europäische Kommission (2001: 6).

<sup>3</sup> Vgl. European Commission (2006). Richtig übersetzt, meint CSR nicht die soziale, sondern die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.

<sup>4</sup> Vgl. UN Global Compact (2007).

<sup>5</sup> Für den deutschen Kontext vgl. die Sonder- bzw. Sammelbände von Scherer/Patzler (2008) sowie Picot/Scherer (2008). Für den internationalen Kontext vgl. das Sonderheft von Moore (2004) sowie den Beitrag von Baetz/Sharp (2004).

der Betriebswirte gerade auch von namhafter Seite zum Teil sehr deutliche Reserven und grundsätzliche Vorbehalte gab und gibt, die betriebswirtschaftliche Ausbildung für wirtschafts- und unternehmensethische Lehrinhalte zu öffnen.<sup>6</sup>

Prinzipien	Inhalt
Prinzip 1	<i>Zweck:</i> Wir werden Studierende dazu befähigen, in der Zukunft dauerhafte Werte für Wirtschaft und Gesellschaft in ihrer Gesamtheit zu schaffen und für eine integrative und nachhaltige Weltwirtschaft zu arbeiten.
Prinzip 2	<i>Werte:</i> Wir werden die Werte einer globalen sozialen Verantwortung, die internationale Initiativen wie der Global Compact der Vereinten Nationen verkörpern, in unsere wissenschaftlichen Aktivitäten und Lehrpläne integrieren.
Prinzip 3	<i>Methode:</i> Wir werden pädagogische Rahmenbedingungen, Materialien, Methoden und Umfelder schaffen, mit denen verantwortungsvolle Unternehmensführung wirksam erlernt werden kann.
Prinzip 4	<i>Forschung:</i> Wir werden konzeptionelle und empirische Forschung betreiben, die uns die Rolle, Dynamik und Wirkung von Unternehmen im Hinblick auf die Schaffung nachhaltiger sozialer, ökologischer und ökonomischer Werte besser verstehen lässt.
Prinzip 5	<i>Partnerschaft:</i> Wir werden uns mit Führungskräften in Unternehmen austauschen, um mehr über die Herausforderungen zu lernen, die mit der Wahrnehmung sozialer und ökologischer Verantwortung verbunden sind, und gemeinsam wirksame Ansätze suchen, wie wir diese Herausforderungen bewältigen können.
Prinzip 6	<i>Dialog:</i> Wir werden den Diskurs unter Pädagogen, Unternehmen, Regierungen, Verbrauchern, Medien, zivilgesellschaftlichen Organisationen und anderen Anspruchsgruppen und Akteuren über wichtige Fragen einer globalen sozialen Verantwortung und Nachhaltigkeit moderieren und fördern.

*Abbildung 1: Die „Principles for Responsible Management Education“ des Global Compact der Vereinten Nationen (eigene Übersetzung)*

Vor diesem Hintergrund versucht dieser Beitrag, eine programmatische Argumentationsskizze zu entwickeln, die perspektivisch aufzeigt, wie sich das Potential für eine wechselseitig vorteilhafte Zusammenarbeit zwischen der Wirtschafts- und Unternehmensethik einerseits und der Betriebswirtschaftslehre andererseits zur Entfaltung bringen ließe. Die Grundidee besteht darin, dass sich die Betriebswirtschaftslehre von je her als Theorie für die Praxis versteht. Die im Raum stehenden Forderungen sind Ausdruck veränderter Bedürfnisse der Praxis. Insofern sprechen reine Zweckmäßigkeitsargumente dafür, dass die Ausbildung von Führungskräften mit einem veränder-

<sup>6</sup> Zu verweisen ist auf die deutlichen Analogien zwischen der von Dieter Schneider Anfang der 1990er Jahre ausgelösten Kontroverse – vgl. Schneider (1990; 1991), Steinmann/Löhr (1991), Ulrich (1991) sowie Pies/Blome-Drees (1993) und Pies/Blome-Drees (1995) – und der in den letzten Jahren von Horst Albach ausgelösten Kontroverse – vgl. Albach (2005; 2007) sowie Thielemann/Weibler (2007a; 2007b). Für einen Überblick hierzu vgl. Pies et al. (2009a).

ten Kompetenzprofil reagiert. So gesehen, will die Wirtschafts- und Unternehmensethik die traditionelle Betriebswirtschaftslehre nicht substitutiv verdrängen, sondern komplementär ergänzen, zumal sie hierbei an zahlreiche Ansatzpunkte innerhalb der Betriebswirtschaftslehre selbst konstruktiv anknüpfen kann.

Die Kernthese, auf die dieser Beitrag abzielt, besteht darin, dass die betriebswirtschaftliche Ausbildung von Führungskräften durch eine curriculare Öffnung für Lehrinhalte der Wirtschafts- und Unternehmensethik nicht verarmen muss, sondern ausgesprochen bereichert werden kann. Zur Herleitung dieser These wird auf eine ganz bestimmte Denkschule rekurriert, die die Wirtschafts- und Unternehmensethik als eine ökonomische Theorie der Moral entwickelt.<sup>7</sup> Hierfür sind zwei Gründe maßgeblich. Zum einen ist innerhalb dieser Denkschule eine nunmehr zwanzigjährige Erfahrung mit der Ausbildung von Führungskräften verfügbar. Zum anderen ist aus dieser Denkschule heraus ein ordonomisches Forschungsprogramm entstanden, das den Anspruch erhebt, die Erkenntnisleistungen der ökonomischen Theorie der Moral auf eine besonders praxisrelevante Weise zu konsolidieren und fortzuentwickeln.<sup>8</sup>

Der ordonomische Ansatz geht zunächst davon aus – und teilt diese Auffassung mit zahlreichen Vertretern der Betriebswirtschaftslehre, aber auch mit vielen Vertretern alternativer Ansätze zur Wirtschafts- und Unternehmensethik –, dass eine nachhaltigkeitsorientierte Ausbildung von Managern sich nicht darin erschöpfen kann, betriebswirtschaftliche Maximierungstechniken einzüben. Neben die Optimierung von Spielzügen tritt damit die (Re-)Formierung von unternehmensinternen und -externen Spielregeln als zentraler Gegenstand der Führungskräfteausbildung. Aus ordonomischer Sicht erfordert eine solche Ausbildung Kompetenzen, die sich auf Sozialstruktur *und* Semantik beziehen: Im Hinblick auf die *Sozialstruktur* ist es wünschenswert, dass Führungskräfte lernen, in Anreizen zu denken. Hierzu ist es hilfreich, mehr als nur die Grundzüge einer rational-choice-basierten Analyse der Anreizwirkungen institutioneller Arrangements zu verstehen. Und im Hinblick auf die *Semantik* ist es wünschenswert, dass Führungskräfte mit den zentralen Begriffen und den ihnen zugrunde liegenden (normativen) Denkkategorien vertraut gemacht werden, in denen soziale Konfliktlagen in der Gesellschaft wahrgenommen, beschrieben, kommuniziert und bewertet werden.

((3)) Dieser Beitrag entwickelt seinen betont schlank gehaltenen – und nur durch selektive Zitation belegten – Argumentationsgang in zwei Schritten. Im ersten Schritt werden aus ordonomischer Sicht fünf Thesen vorgestellt, wie die Ausbildung von Führungskräften durch ein wirtschafts- und unternehmensethisches Curriculum ausgerichtet werden könnte. Hier steht im Vordergrund, dass es die Bedürfnisse der Praxis sind, denen interdisziplinär Rechnung zu tragen ist. Der zweite Schritt skizziert, welchen Beitrag zum strategischen Management eine ordonomische Vermittlung sozialstruktureller und semantischer Kompetenzen zu leisten vermag. Hier steht im Vordergrund, dass es möglich ist, die Unternehmensethik und die Betriebswirtschaftslehre

---

<sup>7</sup> Vgl. Homann/Pies (1994a; 1994b), Pies (2000) und ferner Suchanek (2001/2007) sowie Pies/Sardison (2006).

<sup>8</sup> Vgl. Pies (2008; 2009a; 2009b; 2009c), Pies et al. (2009a), Pies/Hielscher (2008), Pies et al. (2009b) sowie u. a. Hielscher/Beckmann (2009).

sehr weitgehend theoretisch kompatibel zu machen, so dass es in Forschung und Lehre wechselseitig konstruktive Anschlussmöglichkeiten gibt.

## 2. Fünf ordonomische Thesen zur Relevanz einer wirtschafts- und unternehmensethischen Ausbildung von Führungskräften

Die fünf Thesen lauten wie folgt:

- (1) *Die Marktwirtschaft, Unternehmen, Manager und das Gewinnprinzip erleben in der Bundesrepublik zurzeit eine umfassende Akzeptanzkrise.* Empirische Untersuchungen zeigen in drastischer Weise, dass das Vertrauen der Bevölkerung in das System der Marktwirtschaft, in ihre korporativen Akteure, in deren Führungskräfte und in das handlungsleitende Prinzip der Unternehmen in der Marktwirtschaft auf breiter Front historische Tiefststände erreicht hat.<sup>9</sup>
- (2) *Diese Akzeptanzkrise ist kein Zufall. Für sie gibt es strukturelle Gründe.* Erstens: Unternehmen sehen sich steigenden und neuen gesellschaftlichen Erwartungen gegenüber. Kunden, Mitarbeiter, zivilgesellschaftliche Organisationen, die demokratische Öffentlichkeit und andere Stakeholder stellen immer höhere Ansprüche.<sup>10</sup> Zweitens: Unternehmen operieren – vor allem im globalen Kontext – unter unvollständigen Rahmenordnungen. Angefangen vom Klimawandel über Korruption bis hin zu Kinderarbeit in der Zuliefererkette stehen sie Problemen gegenüber, die durch die Regelsetzungsmechanismen des (einzelnen) Nationalstaats nur unzureichend adressiert werden. Hier bestehen Regelungslücken. Dies führt oft zu unbefriedigenden Ergebnissen in Form sozialer Dilem-

---

<sup>9</sup> Zur Illustration: (1) Während 1994 noch 53 % der deutschen Bevölkerung ein positives Bild von der sozialen Marktwirtschaft hatten, lag diese Zahl im Jahr 2005 nur noch bei 25 %. Vgl. hierzu IfD Allensbach (o. J.). Drei von vier Befragten hatten damit keine gute Meinung vom deutschen Wirtschaftssystem. (2) Auch Unternehmen wird nur noch von 30 % der Deutschen Vertrauen entgegengebracht; beispielsweise vertraten 77 % der Befragten im Jahr 2005 die Meinung, dass Unternehmen zu viel politischen Einfluss haben. Vgl. Noelle-Neumann/Köcher (2002: 619) sowie GlobeScan (2006: 2). In gleicher Weise ändert sich das Bild von Unternehmern in der deutschen Öffentlichkeit. 1976 vertrat noch eine relative Mehrheit der (West-)Deutschen, dass die meisten Unternehmen „auch sozial eingestellt“ seien. Diese Ansicht teilten im Jahr 2002 nur noch 17 % der West- und 11 % der Ostdeutschen. Dagegen äußerte eine absolute Mehrheit von 59 % der West- und 68 % der Ostdeutschen die Meinung, dass Unternehmer nur noch an ihren persönlichen Gewinn denken. Vgl. Noelle-Neumann/Köcher (2002: 818). (3) Eine noch negativere Beurteilung wird in der öffentlichen Meinung den Managern zuteil. In einer repräsentativen Umfrage im Sommer 2007 gaben rund 78 % der Befragten an, dass Manager den moralischen Anforderungen ihrer Tätigkeit (eher) nicht gerecht werden. Nur 14 % sprechen Managern noch zu, den moralischen Anforderungen an ihre Arbeit zu genügen. Vgl. ZDF (2007). (4) Auch das unternehmerische Gewinnstreben wird zunehmend kritisch betrachtet. 58 % der Deutschen äußerten in einer Umfrage des Jahres 2005, dass die „Profitgier“ der Unternehmen eine Gefahr für die Zukunft der Demokratie darstelle. Vgl. hierzu ZDF Politbarometer (2005). – Eine ausführliche Dokumentation empirischer Daten zum Verlust des Vertrauens in Marktwirtschaft, Unternehmen, Manager und Gewinnprinzip findet sich in Kapitel 1 der Studie von Beckmann (2007).

<sup>10</sup> Ein wichtiges Indiz hierfür ist, dass die Millennium Development Goals der Vereinten Nationen die Unternehmen explizit dazu aufrufen, sich partnerschaftlich an der Lösung weltweiter Probleme zu beteiligen. Vgl. United Nations (2000). Zur Rolle von Unternehmen als Entwicklungsagenten vgl. Schuster (2008).

mata.<sup>11</sup> Drittens: Unternehmen reagieren auf die ihnen zugeschriebene Verantwortung. Sie ergreifen Maßnahmen, um Corporate Social Responsibility unter Beweis zu stellen. In manchen Fällen ist es jedoch so, dass die Maßnahmen – und insbesondere die Kommunikation dieser Maßnahmen – wider Willen darauf hinausläuft, die Kritik an den Unternehmen nicht zu entkräften, sondern sogar zu bestärken.<sup>12</sup>

- (3) *Gesellschaftliche Akzeptanz wird für die Unternehmen zu einem zunehmend knappen Faktor, der eigenständige Bewirtschaftungsmaßnahmen erforderlich macht.* Unternehmen können sich nicht länger darauf verlassen, von der Politik mit Legitimation fremdversorgt zu werden: Nicht alles, was legal ist, wird auch als legitim anerkannt. Deshalb sind Unternehmen gut beraten, ergänzend auch auf eine Selbstversorgung mit Legitimation umzustellen. Dies kann freilich nur dann erfolgreich sein, wenn die hierzu ergriffenen Maßnahmen mindestens genauso professionell ausgerichtet sind wie die Maßnahmen im traditionellen Kerngeschäft der Unternehmen. Dies hat zur Konsequenz, dass sich die Nachfrage nach Managern qualitativ verändert. Folglich muss sich eine Betriebswirtschaftslehre, die Theorie für die Praxis sein will, konzeptionell darauf einstellen, in der Managementausbildung neue Akzente zu setzen.<sup>13</sup>
- (4) *Eine wichtige Aufgabe der Führungskräfteausbildung ist es, Manager gezielt in die Lage zu versetzen, auf die Akzeptanzkrise angemessen zu reagieren.* Neben der Ausbildung im operativen Management – Optimierung von Spielzügen – benötigen Führungskräfte eine umfassendere Ausbildung im strategischen Management – bei der Gestaltung von Spielregeln. Dieser Begriff von „Spielregeln“ wird als terminus technicus im ordonomischen Ansatz weit gefasst. Er bezieht sich sowohl auf unternehmensexterne Rahmenbedingungen wie Gesetze und Branchenstandards als auch auf die unternehmensinternen Institutionen formaler und informaler Art. Diese Spielregeln (mit) zu gestalten ist eine Aufgabe strategischen Managements. Dafür werden spezifische Kompetenzen benötigt. Wie im Folgenden noch näher ausgeführt wird, geht es hier im Wesentlichen um die Vermittlung von Governance-Kompetenz, Orientierungskompetenz, Rezeptionskompetenz und Vermittlungskompetenz. Es gilt, wirtschafts- und unternehmensethische Lehrinhalte gezielt interaktiv und interdisziplinär auszurichten.

---

<sup>11</sup> Zum Problem internationaler Regelungslücken und zum Versuch, diese Lücken durch „New-Governance“-Prozesse zu schließen, vgl. Sardison (2009). Speziell zum Problem der Korruptionsprävention vgl. Meyer zu Schwabedissen (2008).

<sup>12</sup> Vgl. hierzu ausführlich Pies et al. (2009b).

<sup>13</sup> In der einschlägigen Fachliteratur ist es daher nicht zufällig zum feststehenden Topos geworden, die Diskussion um Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship auf weltgesellschaftliche Veränderungen zurückzuführen und mithin als eine theoretische Reaktion auf Erfordernisse der Praxis zu rekonstruieren. Vgl. z. B. Matten/Crane (2005), Scherer/Palazzo (2007) und Scherer et al. (2006).

Hierzu bedarf es nicht nur einer entsprechenden Infrastruktur an Dozenten und Lehrstühlen, sondern auch neuer Didaktikformen.<sup>14</sup>

- (5) *Eine ordonomische Wirtschafts- und Unternehmensethik kann nicht nur angehenden Managern, sondern allgemein: allen gesellschaftlichen Führungskräften sozialstrukturelle und semantische Kompetenzen vermitteln, die für erfolgreiche Bemühungen um Nachhaltigkeit immer wichtiger werden.* Weltgesellschaftliche Lernprozesse für mehr Nachhaltigkeit („New Governance“) sind konstitutiv darauf angewiesen, dass im Rahmen intersektoraler Partnerschaften konstruktiv und kompetent zusammengearbeitet wird. Insofern ist es (nicht zuletzt aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre) wichtig, auch dem Führungskräftenachwuchs für staatliche Behörden, für politische Parteien, aber auch für Bürgerinitiativen und generell für zivilgesellschaftliche Organisationen grundlegende Kenntnisse über die Funktionsweise von Marktwirtschaft und Unternehmen zu vermitteln. Dies legt es nahe, wirtschafts- und unternehmensethische Lektionen auch für Studierende anderer Fachrichtungen (Jura, Politik, Soziologie etc.) zugänglich zu machen. Nicht nur die Manager von Unternehmen, sondern auch die Führungskräfte staatlicher Instanzen und zivilgesellschaftlicher Organisationen müssen mit neuen mentalen Modellen vertraut gemacht werden, damit New Governance funktionieren kann. Es geht um Nachhaltigkeit und Corporate Citizenship – genauer: um mehr Nachhaltigkeit durch Corporate Citizenship.<sup>15</sup>

Im folgenden Abschnitt soll gezeigt werden, dass die Vermittlung sozialstruktureller und semantischer Kompetenzen durch eine ordonomische Wirtschafts- und Unternehmensethik im Hinblick auf Forschung und Lehre an bewährte Traditionen innerhalb der Betriebswirtschaftslehre und hier insbesondere an das strategische Management anknüpfen kann.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Für die Ausbildung derartiger Kompetenzen sind auch die Universitäten auf einen Lernprozess angewiesen, der idealerweise in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft als echter Theorie-Praxis-Dialog organisiert wird. Zur Dokumentation eines gelungenen Theorie-Praxis-Diologs im Rahmen des deutschen Global-Compact-Netzwerks vgl. Hielscher et al. (2009).

<sup>15</sup> Dass man beim Experimentieren mit New-Governance-Prozessen in der Praxis schon sehr viel weiter ist, als ein Blick in traditionelle Lehrbücher vermuten lassen würde, belegt die ausführliche Studie von Pies et al. (2009) über das Nachhaltigkeitsengagement der international tätigen Mineralölindustrie. Gleichwohl lassen sich hier Aufgaben für die Ausbildung von Führungskräften herleiten. Die Studie identifiziert aus ordonomischer Sicht drei thematische Stoßrichtungen: Unternehmen stehen vor der Herausforderung einer Professionalisierung von Corporate Citizenship; staatliche Instanzen stehen vor der Herausforderung einer Ordnungspolitik zweiter Ordnung, die Anreize setzt zur Anreizsetzung in und durch Unternehmen; zivilgesellschaftliche Organisationen stehen vor der Herausforderung antagonistischer Kooperation.

<sup>16</sup> Die folgenden Ausführungen greifen Überlegungen auf, die im Kontext der US-amerikanischen Auseinandersetzung um die ökonomische Anschlussfähigkeit der „business ethics“ vorgetragen wurden. Vgl. vor allem die anregenden Beiträge von Boatright (1999; 2002a; 2002b; 2006) sowie Heath (2006) und Heath/Wayne (2004) und ferner Jensen (2002). Aus ordonomischer Sicht kommt es darauf an, die moralische Win-Win-Heuristik des Stakeholder-Ansatzes als konstitutives Merkmal wirtschaftlicher Wertschöpfungsaktivitäten und mithin Moral als Produktionsfaktor auszuweisen. Vgl. Pies (2009b).

### 3. Ordonomische Wirtschafts- und Unternehmensethik als Beitrag zum strategischen Management von Wertschöpfungsprozessen

Der Beitrag einer ordonomischen Wirtschafts- und Unternehmensethik zur Ausbildung von wirtschaftlichen Führungskräften zielt auf die Vermittlung spezifischer Kompetenzen für ein strategisches Management von Wertschöpfungsprozessen. Diese Kompetenzen werden sogleich näher erläutert. Zuvor jedoch soll der analytische Zugang – und mithin der konzeptionelle Brückenschlag zwischen Wirtschafts- und Unternehmensethik einerseits und andererseits der Betriebswirtschaftslehre im Allgemeinen sowie den Theorien des strategischen Managements im Besonderen – in zwei Schritten skizziert werden. Der erste Schritt besteht darin, den Stakeholder-Ansatz radikal so zu interpretieren, wie Edward Freeman selbst ihn verstanden wissen will. Der zweite Schritt besteht darin, diese Interpretation ordonomisch zu rekonstruieren.

Zum ersten Schritt: Folgt man Freeman, so ist die „license to operate“ eines Unternehmens aufzufassen als „license to co-operate“.<sup>17</sup> Stakeholder ist jeder (potentielle) Kooperationspartner des Unternehmens. Stakeholder-Management bezieht sich demnach nicht nur auf irgendwelche Nebenaktivitäten eines Unternehmens, sondern auch auf ausnahmslos alle Kernaktivitäten im Alltagsgeschäft. Sämtliche Beiträge zur Wertschöpfung sind dieser Auffassung zufolge darauf zurückzuführen, dass es dem Management des Unternehmens gemeinsam mit den Stakeholdern – mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten sowie Kapitalgebern – gelungen ist, wechselseitig vorteilhafte Interaktionen (Win-Win) durchzuführen. Stakeholder-Management hat folglich eine strategische Bedeutung als Beziehungsmanagement für Wertschöpfungsprozesse.<sup>18</sup>

Zum zweiten Schritt: Aus ordonomischer Sicht lässt sich das genuine Selbstverständnis des Freeman-Ansatzes konzeptionell weiterentwickeln, indem man Stakeholder-Management – das Freeman als Beziehungsmanagement aufgefasst wissen will – als Bindungsmanagement rekonstruiert: als strategisches Management sozialer Dilemmastrukturen mittels individueller oder kollektiver Bindungen.<sup>19</sup> Aus einer solchen Perspektive gelingt Wertschöpfung genau in dem Maße, wie die Interaktionspartner in der Lage sind, Fehlanreize institutionell auszusteuern, um Win-Win-Potentiale anzueignen, die ihnen andernfalls entgehen würden. Als These zugespitzt, kann man formulieren, dass die *raison d'être* eines Unternehmens als korporativer

---

<sup>17</sup> So fast wörtlich auch Freeman (1984/2007: 287). Er spricht im Hinblick auf Manager von der Freiheit zur Kooperation („free to cooperate“).

<sup>18</sup> Vgl. hierzu Freeman (1984) sowie mit besonderem Nachdruck Freeman (2004). Dass dies insbesondere auch für Unternehmen in Krisensituationen gilt, analysiert ausführlich Mackenbrock (2006).

<sup>19</sup> Für diese Interpretation spricht im Übrigen auch, dass Freeman selbst den dilemmatischen Charakter von Stakeholder-Beziehungen betont. Freeman (1984/2007: 286; H. i. O.) argumentiert: „The ‘Stakeholder Dilemma’ game is one which is often played out in some form in many organizations. The only way out is to *voluntarily* adopt a posture of negotiation with stakeholder groups. Why negotiate voluntarily? Because, there is no other way to keep from having a solution imposed upon the organization from outside. And, to accept such an imposition of a solution to a problem is to give up the managerial role.“



Akteur gerade in seiner besonderen Bindungsfähigkeit liegt: Das Unternehmen konstitu(tionalis)iert sich durch Bindungen.<sup>20</sup>

Eine wichtige Pointe dieser ordonomischen Rekonstruktion besteht darin, eine folgenreiche Präzisierung vornehmen zu können. In der Literatur zum Stakeholder-Ansatz bleibt weitgehend unklar, dass auch die Konkurrenten eines Unternehmens als potentielle Kooperationspartner und mithin als Stakeholder eingestuft werden müssen.<sup>21</sup> Zwar zeigt sich die traditionelle Ökonomik – und hier insbesondere die Volkswirtschaftslehre – seit je her skeptisch gegenüber allen Formen der Kooperation zwischen Konkurrenten, weil sie darin tendenziell den Versuch einer Außerkräftsetzung des Wettbewerbs sieht.<sup>22</sup> Aus einer ordonomischen Perspektive wird jedoch deutlich, dass Unternehmen im Rahmen ihrer Wertschöpfungsfunktion zur Lösung gesellschaftlicher Probleme – jenseits einer illegalen (und illegitimen) Kartellbildung – kooperieren können, um den Wettbewerb nicht außer Kraft, sondern gerade in Kraft zu setzen. In der Literatur zum strategischen Management wird dies schon seit längerem so gesehen. Hier lautet der Schlüsselbegriff: *Coopetition*.<sup>23</sup>

Die Einbeziehung der Konkurrenten ist wichtig, weil sich erst so die strategische Bedeutung institutioneller Bindungen für die betriebswirtschaftliche Wertschöpfung erschließt: Individuelle Bindungen – z. B. Garantieverprechen – zielen auf eine Überwindung einseitiger Dilemmastrukturen. Hier geht ein Unternehmen in Vorleistung. Es bindet sich in der Hoffnung, seine Interaktionspartner hierdurch zu produktiven Gegenreaktionen zu veranlassen, die ihm einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Hingegen zielen kollektive Bindungen – z. B. in Form von Branchenstandards – auf eine Überwindung mehrseitiger Dilemmastrukturen. Hier geht ein Unternehmen ge-

---

<sup>20</sup> Vgl. hierzu Pies (2001). Bereits bei Schelling (1978/1984: 152) liest man: „The »right to be sued« for breach of contract sounds paradoxical, but if one cannot be sued for breach of contract one cannot find anybody to enter the contract. The right to have my mortgage foreclosed is part of the right to borrow money. The right to enter an enforceable contract is one of those important rights that we grant to corporations and that we withhold from children until they reach eighteen or twenty-one.“ Und in ähnlicher Weise liest man im Hinblick auf institutionell unbewältigte Dilemmastrukturen bei Tullock (1985: 1081): „If you [are in a position to] choose the noncooperative solution, you may find you have no one to noncooperate with.“ Zur Bedeutung von Dilemmastrukturen für die Unternehmensethik vgl. auch den frühen Beitrag von Kreps (1990).

<sup>21</sup> Zwar liest man bereits bei Freeman (1984/2007: 268) in aller Klarheit, dass er die Wettbewerber als Stakeholder aufgefasst wissen will: „[W]e saw that the traditional picture of the firm consisting of customers, suppliers, employees and owners had to change to encompass the emergence of environmentalists, consumer advocates, media, governments, global competitors, etc.“ Die Literatur ist ihm hierin – wie in so vielen anderen Aspekten auch – jedoch *nicht* generell gefolgt; vgl. beispielsweise den einflussreichen Artikel von Mitchell et al. (1997). Dadurch wird – entgegen Freemans Intention – in weiten Teilen der Literatur zum Stakeholder-Ansatz ausgeblendet, welche strategische Bedeutung dem Beziehungsmanagement mit Wettbewerbern in Form kollektiver Bindungen (z. B. Branchenstandards) zukommt.

<sup>22</sup> Die – mit Blick auf Rent-Seeking und Wettbewerbsbeschränkungen durchaus nicht grundlose – Skepsis gegenüber kooperierenden Unternehmen reicht bis in die Anfänge der Ökonomik zurück. So schreibt Adam Smith (1776/1976: 145): „People of the same trade seldom meet together (...) but the conversation ends in a conspiracy against the public, or in some contrivance to raise prices.“

<sup>23</sup> Vgl. dazu grundlegend Nalebuff/Brandenburger (1996).

rade nicht in Vorleistung. Vielmehr versucht es, auch die eigenen Konkurrenten mit ins Boot zu holen, um individuelle Wettbewerbsnachteile zu vermeiden.<sup>24</sup>

Abbildung 2 visualisiert eine Antwort auf die Frage, wie sich ein Unternehmen als korporativer Akteur und mithin als handlungsfähige Organisation konstitu(tionalis)iert: Im *Basis-Spiel* trifft das Management operative Entscheidungen für den Wertschöpfungsprozess. Im *Meta-Spiel* werden die formalen und informalen Regelarrangements für das Basis-Spiel festgelegt, etwa in Form einer Vertragsgestaltung oder einer Erwartungskommunikation. Diese Regeln orientieren sich an jenen inhaltlichen Vorgaben, die als Ergebnis eines weiteren *Meta-Meta-Spiels* betrachtet werden können: Es geht um jene Festlegungen und Orientierungsvorgaben, durch die das Management das Formalziel der Gewinnmaximierung für das Unternehmen inhaltlich konkretisiert. Da die Wertschöpfung des Unternehmens als Zusammenarbeit diverser Kooperationspartner (Stakeholder) organisiert wird, sind die Management-Entscheidungen darauf angewiesen, die Sicht der Stakeholder und deren Interessenlagen zu berücksichtigen (*Input*). Gleichzeitig ist das nachhaltige Gelingen von Kooperation nur möglich, wenn das Management es versteht – nicht zuletzt auch zu Motivationszwecken –, die Entscheidungen des Unternehmens für alle Stakeholder verständlich, berechenbar und nach Möglichkeit zustimmungsfähig zu machen (*Output*).

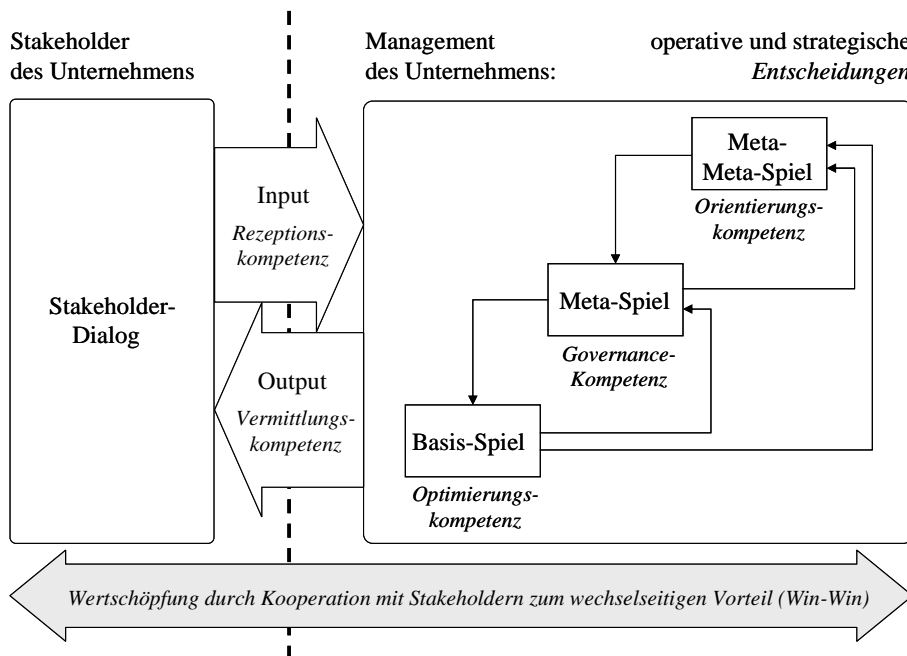


Abbildung 2: Unternehmensethische Kompetenzen für das strategische Management korporativer Akteure

<sup>24</sup> Zu dieser Systematik vgl. Pies (2008). Es handelt sich um die ordonomische Weiterentwicklung der Überlegungen von Pies/Blome-Drees (1993).

Folgt man dieser Konzeptualisierung des unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses, so lässt sich der Stakeholder-Orientierung eine wichtige Funktion zuweisen – als Heuristik für das strategische Bindungsmanagement von Wertschöpfungsbeziehungen. Aus ordonomischer Sicht bietet sich damit die Möglichkeit einer zweiten Präzisierung des Stakeholder-Ansatzes: Man würde den Stakeholder-Ansatz gründlich missverstehen, setzte man den Stakeholder-Dialog mit einer Partizipation der Stakeholder an den *Entscheidungen* des Managements gleich. Folgte man einem solchen (Miss-)Verständnis, käme ein umfassendes Stakeholder-Management einer folgenschweren Verantwortungsdiffusion gleich. Damit Entscheidungen klar zurechenbar sind, Fehler erkannt und korrigiert werden können, bedarf es schließlich eindeutiger Verantwortlichkeiten. Für die vielfach geforderte „Accountability“ der Unternehmen gilt: Rechenschaftspflicht setzt zurechenbare Entscheidungen voraus. Allerdings ist gerade für verantwortbare Management-Entscheidungen ein Dialog mit den Stakeholdern von zentraler Bedeutung, zumal er wertschöpfungsrelevante Informationen in den Entscheidungsprozess einzubringen vermag.<sup>25</sup>

Abbildung 2 ist darauf zugeschnitten, den Unterschied – aber auch den systematischen Zusammenhang – zwischen (Management-)Entscheidungen und Stakeholder-Dialog zu präzisieren: Im Dialog werden Argumente ausgetauscht, die für Entscheidungen des Managements eine zentral wichtige Rolle spielen, ohne jedoch mit ihnen identisch zu sein. Die Pointe einer solchen Konzeptualisierung besteht darin, den systematischen Stellenwert von Stakeholder-Dialogen für das strategische Management ausweisen zu können: Nur im Hinblick auf die Stakeholder, ihre Interessen und ihr daraus resultierendes Kooperations- und Defektionspotential ist es dem Management möglich, die Unternehmung im Markt strategisch auszurichten (Meta-Meta-Spiel) und die Regelarrangements des Unternehmens funktional so auszugestalten (Meta-Spiel), dass die Produktivität der Wertschöpfungsprozesse nachhaltig gefördert wird (Basis-Spiel).<sup>26</sup>

Vor diesem Hintergrund lassen sich fünf miteinander verbundene Kompetenzen identifizieren, zu deren Vermittlung im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung von Führungskräften eine ordonomische Wirtschafts- und Unternehmensethik signifikant beitragen kann.

((1)) Manager benötigen *Optimierungskompetenz im Basis-Spiel*. Der Vermittlung von Optimierungskompetenz kommt in der herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Aus-

<sup>25</sup> An dieser Stelle ist auf ein mögliches Missverständnis hinzuweisen. Nicht jede Ethik, die dem Diskurs eine Funktion zuweist, ist deshalb schon eine Diskursethik im Sinne von Habermas oder Apel. Diskursethische Ansätze arbeiten oft mit einem sehr idealisierten Verständnis von Diskurs. Dies kommt beispielsweise darin zum Ausdruck, dass zivilgesellschaftliche Organisationen, die im Rahmen einer Skandalisierungsstrategie Unternehmen öffentlich kritisieren, gemäß Palazzo/Scherer (2006: 83) nicht an einem deliberativen Diskurs teilnehmen. Die Ordonomik verwendet demgegenüber einen pragmatischen Diskursbegriff und interpretiert diesen Sachverhalt so, dass zivilgesellschaftliche Organisationen mit ihrer öffentlichen Kritik an einem diskursiven Meta-Metaspiele teilnehmen, selbst wenn sie aus taktischen Gründen von Übertreibungen und polemischen Zuspitzungen Gebrauch machen.

<sup>26</sup> In der Literatur zum strategischen Management wird diese These prominent vertreten von Porter/Kramer (2002; 2006).

bildung bereits eine zentrale Rolle zu. Damit diese Optimierungskompetenz allerdings voll zur Geltung kommen kann, ist es aus ordonomischer Sicht ratsam, noch weitere Kompetenzen in den Blick zu nehmen. Der systematische Ort hierfür ist das strategische Management. Im Folgenden werden hierzu einige Anregungen gegeben. Sie betreffen Kompetenzen, deren Vermittlung in der Betriebswirtschaftslehre entweder schon angelegt ist oder leicht angelegt werden könnte.

((2)) Manager benötigen *Governance-Kompetenz im Meta-Spiel*. Hier gilt es zu lernen, den betrieblichen Wertschöpfungsprozess durch differenzierte Anreize zu steuern. Die Steuerungsinstrumente können formaler oder informaler Art sein. Im ersten Fall steuert man über Verträge, im zweiten Fall über ein kulturelles Erwartungsmanagement, etwa mit Hilfe von Verhaltenskodizes.<sup>27</sup> Neben solchen Governance-Prozessen organisationsinterner Regelsetzung haben Manager aber auch zu lernen, im Fall von organisationsexternen Ordnungsdefiziten – etwa international lückenhaften Rahmenordnungen – an nachhaltigkeitsorientierten New-Governance-Prozessen gesellschaftlicher Regelsetzung konstruktiv teilzunehmen. Nur so können sie dazu beitragen, dass Unternehmen nicht immer nur als Teil des Problems, sondern zunehmend auch als Teil der Lösung wahrgenommen, ernstgenommen und wertgeschätzt werden. Governance-Kompetenz meint die Fähigkeit des Managements, Problem- und Konfliktsituationen durch eine geeignete (Re-)Formierung von Anreizen überwinden zu können – sei es im Alleingang des Unternehmens (individuelle Bindung), sei es in Partnerschaft mit anderen Akteuren (kollektive Bindung), wie etwa bei der Etablierung gemeinsamer Umweltstandards. Solche Partnerschaften können unisektoral, aber auch bi- oder trisektoral ausgestaltet werden. Im ersten Fall vereinbart man eine Branchenlösung, im zweiten und dritten Fall sind zivilgesellschaftliche Organisationen und staatliche Instanzen an der kollektiven Vereinbarung beteiligt. Ein Beispiel hierfür ist die Transparenzinitiative der Rohstoffindustrie (EITI).<sup>28</sup> In all diesen Fällen zielt Governance-Kompetenz auf die institutionelle Erschließung produktiver Wertschöpfungspotentiale.

((3)) Manager benötigen *Orientierungskompetenz in Meta-Meta-Spielen*. Hier gilt es zu lernen, das abstrakte Formalziel der Gewinnmaximierung inhaltlich so zu konkretisieren, dass das Unternehmen im Markt strategisch positioniert wird.<sup>29</sup> Hierfür bedarf es einer Vision, die das Unternehmen als Organisation mit einem Selbstverständnis ausstattet und für Orientierung sorgt. Orientierungskompetenz meint die Fähigkeit des Managements, das Unternehmen so auszurichten, dass es eine eigene Identität, ja einen eigenen Charakter ausbildet. Das Unternehmen braucht gleichsam einen inneren Kompass, mit dem es durch das Marktgeschehen navigieren kann. Dieser Kompass muss auf Wertschöpfungspotentiale ausgerichtet sein. Hierbei kann das Denken in Dilemmastrukturen helfen: Hat das Management gelernt, Problemsituationen als soziale Dilemmata zu identifizieren, so versetzt dies das Unternehmen als korporativen Akteur in den Stand, sich – unter der mutualistischen Maxime unternehmerischen

<sup>27</sup> Vgl. hierzu Beckmann/Pies (2007).

<sup>28</sup> Vgl. EITI (2009).

<sup>29</sup> Der für das strategische Management zentrale Aspekt, dass das Formalziel der gewinnorientierten Unternehmung stets einer Operationalisierung bedarf und dass eine Stakeholder-Orientierung eine solche Operationalisierung sinnvoll anzuleiten vermag, wird besonders betont bei Jensen (2002).

Gewinnstrebens zum wechselseitigen Vorteil – mit den Stakeholdern über gemeinsame Ziele (und Projekte) zu verständigen. Insofern dient ein ordonomisch fundiertes Stakeholder-Management auch dazu, Risiken zu reduzieren und berechenbar zu machen sowie Innovationspotentiale frei zu setzen.<sup>30</sup>

In all diesen Bereichen sind Unternehmen auf die Interaktion mit ihren Stakeholdern angewiesen. Daher werden zwei weitere Kompetenzen wichtig:

((4)) Manager benötigen *Rezeptionskompetenz (Input)*: Sie müssen mit der Idee – und mit den diversen Optionen zur praktischen Umsetzung der Idee – vertraut gemacht werden, durch Stakeholder-Dialoge ihre Unternehmung als Organisation für die Bedürfnisse aller wichtigen Kooperationspartner zu sensibilisieren. Der ökonomische Sinn solcher Dialoge besteht darin, dass sich das Management mit den Kooperationspartnern des Unternehmens darüber verständigt, wo mögliche Interessenkonflikte vorliegen, die es auszusteuern gilt – und wo es gemeinsame Interessen gibt, die man im Sinne einer Konsensstrategie für eine wechselseitig vorteilhafte Wertschöpfung verfolgen will. Rezeptionskompetenz meint die Fähigkeit des Managements, mit allen für den Wertschöpfungsprozess relevanten Stakeholdern – mit Kapitalgebern, Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, aber auch mit kritisch eingestellten (zivil-)gesellschaftlichen Akteuren – in einen gedanklichen Austausch einzutreten, durch den die Organisation sensibel wird für unterschiedliche (und zuweilen durchaus unvereinbare) Sichtweisen und Anliegen.<sup>31</sup>

((5)) Manager benötigen *Vermittlungskompetenz (Output)*: Hier gilt es zu lernen, funktionale Problemlösungen in unterschiedliche Semantiken zu übersetzen, damit unternehmerisches Handeln – organisationsintern und organisationsextern – so kommuniziert wird, dass es für die Stakeholder nachvollziehbar wird. Denn Kooperationslösungen, mit denen sich das Unternehmen besser stellt, lassen sich nur dann implementieren, wenn sie auch aus Sicht der beteiligten Stakeholder zustimmungsfähig sind. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Stakeholder-Dialoge auch in die andere Richtung – als Output – funktionieren. Nur im Rahmen einer Begründungskultur lassen sich die Kooperationspartner für eine Zusammenarbeit zum wechselseitigen Vorteil gewinnen. Vermittlungskompetenz meint mithin die Fähigkeit des Managements, die Interessen des Unternehmens vertreten und hierfür im Namen der Organisation überzeugend Rede und Antwort stehen zu können. Es geht also nicht um geschickt inszenierte PR-Arbeit, sondern um Glaubwürdigkeit, die auch kritischen Nachfragen standhält. Nur ein glaubwürdiges Unternehmen kann mögliche Win-Win-Potentiale mit den Stakeholdern erfolgreich realisieren.<sup>32</sup> Vermittlungskompetenz bedeutet zudem, dass Führungskräfte in der Lage sind, Argumente zu formulieren, die anschlussfähig sind an

---

<sup>30</sup> Vgl. Hielscher (2009).

<sup>31</sup> Vgl. hierzu ausführlich Buttkeireit (2009).

<sup>32</sup> Vgl. hierzu Kreps (1990: 124ff.). Kreps macht deutlich, dass sich das Unternehmen mit Hilfe einer geeigneten – und glaubwürdig kommunizierten – Unternehmenskultur gegenüber seinen Stakeholdern – etwa den Mitarbeitern – binden kann, deren Kooperationsvorleistungen ex post nicht auszubeuten. Auf diese Weise wird es ex ante möglich, eine wechselseitig vorteilhafte Zusammenarbeit allererst in Gang zu setzen. Gerade deshalb kommt der Beeinflussung der Unternehmenskultur mittels formaler und informaler Anreize eine eminent strategische Bedeutung zu.

das moralische Selbstverständnis der Bürger. Hierzu gehört, in Kenntnis wirtschafts- und unternehmensethischer Überlegungen begründet Auskunft geben zu können

- über die moralische Qualität der wettbewerblich verfassten Marktwirtschaft,
- über den gesellschaftlichen Status des Unternehmens als Organisation und seinen gesellschaftlichen Auftrag zur Lösung von Problemen durch innovative Wertschöpfung,
- über die Aufgabe der Manager, das Unternehmen als korporativen Akteur (Corporate Citizen) zur Übernahme von Ordnungsverantwortung<sup>33</sup> in gesellschaftlichen Regelfindungsdiskursen und Regelsetzungsprozessen zu aktivieren, und
- über die funktionale und zugleich moralische Rechtfertigung des Gewinnprinzips aufgrund seiner Anreizwirkungen für produktive Wertschöpfungsprozesse im marktlichen Wettbewerb und aufgrund der daraus folgenden Vorteile für die gesamte Gesellschaft.

#### 4. Fazit

In den wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten in Deutschland gibt es mancherorts Reserven gegen die Aufnahme wirtschafts- und unternehmensethischer Module in das Lehrprogramm zur Ausbildung von Führungskräften. Hierfür lassen sich zwei sehr unterschiedliche Gründe identifizieren. Der erste ist pragmatischer, der zweite programmatischer Art.

Nach der im Zuge des sog. Bologna-Prozesses bereits weitgehend erfolgten Umstellung der alten Diplomstudiengänge auf Bachelor- und Master-Studiengänge ist eine starke Verschulung der Ausbildung zu beobachten. Sie geht einher mit einem drastischen Abbau von Wahlmöglichkeiten. Insbesondere die Bachelor-Studiengänge sehen ein straffes Pflichtprogramm vor. Will man in diese Struktur neue Lehr-Module einführen, so führt dies notwendig zu Verdrängungseffekten, die dann natürlich Widerstand hervorrufen. Da jeder Fachvertreter – nicht ohne eine gewisse Berechtigung – sein Fach für besonders wichtig hält, fällt es den wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten naturgemäß schwer, auf breiter Front interne Fürsprecher für die Wirtschafts- und Unternehmensethik zu finden. Die Anreizsituation spricht dem einfach entgegen. Von daher ist eine curriculare Öffnung primär dann zu erwarten, wenn auch von außen Druck auf die Fakultäten ausgeübt wird. Die internationale Politik hat hierzu bereits einige Initiativen ergriffen. Es ist damit zu rechnen, dass die Akkreditierung der neuen Studiengänge ebenfalls einen gewissen Druck ausüben wird. Aber ohne die Unterstützung der nationalen Politik – und vor allem: ohne ein verstärktes Einfordern von Seiten der Studierenden und von Seiten gesellschaftlicher Akteure einschließlich der Unternehmen und ihrer Verbände – ist nicht zu erwarten, dass die wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten in Deutschland von sich aus in größerem Umfang die Initiative ergreifen werden, selbst wenn einzelne engagierte Betriebswirte dies durchaus anregen. Hier ist also die Hochschulpolitik gefragt.

---

<sup>33</sup> Zur ordonomischen Konzeption von Ordnungsverantwortung vgl. Beckmann/Pies (2008). Zur unternehmensstrategischen Bedeutung von Ordnungsverantwortung vgl. Braun (2009).

Neben diesem eher pragmatischen Grund gibt es aber auch noch einen programmatischen Grund für Reserven und Verzögerungen. Er steht im Vordergrund der in diesem Beitrag entwickelten Argumentation: Manche Betriebs- und Volkswirte sind ausgesprochen skeptisch, ob wirtschafts- und unternehmensethische Lehr-Module überhaupt ins wirtschaftswissenschaftliche Ausbildungsprogramm passen. Sie befürchten Sand im Getriebe. Vor diesem Hintergrund lässt sich folgende These vertreten: Solange die Wirtschafts- und Unternehmensethik in programmatischer Hinsicht – also im Hinblick auf Inhalt und Form: im Hinblick auf prinzipielle Konformität zum marktwirtschaftlichen System unternehmerischen Gewinnstrebens und im Hinblick auf die Rational-Choice-Methode der Ökonomik – nicht ihre Anschlussfähigkeit an die für die Ausbildung von Führungskräften relevanten Diskurse in Forschung und Lehre unter Beweis stellen kann, wird sie als Fremdkörper wahrgenommen (und abgestoßen).

Nun gibt es nicht einfach „die“ Wirtschafts- und Unternehmensethik, sondern stattdessen einen bunten Strauß vielfältiger Theorieangebote. In diesem Beitrag wird nur eines von ihnen aufgegriffen, nämlich jene Variante, die unter der Bezeichnung „ökonomische Theorie der Moral“ firmiert und in jüngeren Veröffentlichungen als „Ordonomik“ ausgearbeitet wird. Aus der selektiven Perspektive dieser Theorie werden zwei Argumente entwickelt, mit denen man der programmatischen Skepsis begründet entgegentreten kann.

Das erste Argument besagt, dass sich das gesellschaftliche Umfeld für Unternehmen dramatisch gewandelt hat, so dass an die Ausbildung von Führungskräften neue Anforderungen zu stellen sind. Wer an einer solchen Ausbildung ein Interesse hat, – dazu gehören neben den Fakultäten die Universitätsleitungen, die Politik, die zivilgesellschaftlichen Akteure, die Unternehmen und natürlich nicht zuletzt auch die Studierenden selbst – ist folglich gut beraten, die wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung in Deutschland nicht allzu lang der internationalen Entwicklung hinterherhinken zu lassen. Dieses Argument wird im ersten Teil dieses Beitrags in Form von fünf Thesen entfaltet.

Das zweite Argument besagt: Auch wenn manche Ansätze zur Wirtschafts- und Unternehmensethik sich eher wie ein Fremdkörper im ökonomischen Wissenschaftsbetrieb präsentieren, so gilt dies keineswegs für alle Theorievarianten. Setzt man die Wirtschafts- und Unternehmensethik ordonomisch an: als ökonomische Theorie der Moral, so ist sie nicht nur kategorial anschlussfähig an die Volkswirtschaftslehre, sondern – das galt es hier zu zeigen – auch an die Betriebswirtschaftslehre: Auf ordonomischer Grundlage lässt sich die Wirtschafts- und Unternehmensethik so entwickeln, dass sie grundlegende Beiträge zum strategischen Management zu leisten vermag, und zwar insbesondere zum strategischen Bindungsmanagement von Wertschöpfungsbeziehungen.

## Literaturverzeichnis

- Albach, H.* (2005): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik, in: *ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*, 75(9), 809-831.
- Albach, H.* (2007): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik – Eine Erwiderung, in: *ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*, 77(2), 195-206.

- Baetz, M./ Sharp, D. J. (2004): Integrating Ethics Content into the Core Business Curriculum: Do Core Teaching Materials Do the Job?, in: *Journal of Business Ethics*, 51(1), 53-62.
- Beckmann, M. (2007): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2007-1 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle 2007.
- Beckmann, M./ Pies, I. (2007): Freiheit durch Bindung – Zur ökonomischen Logik von Verhaltenskodizes, in: *zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 59, 614-644.
- Beckmann, M./ Pies, I. (2008): Ordnungs-, Steuerungs- und Aufklärungsverantwortung – Konzeptionelle Überlegungen zugunsten einer semantischen Innovation, in: Heidbrink, L./ Hirsch, A. (Hrsg.): Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie, Frankfurt a. M. und New York: Campus, 31-67.
- Boatright, J. R. (1999): Does Business Ethics Rest on a Mistake?, in: *Business Ethics Quarterly*, 9, 583-591.
- Boatright, J. R. (2002a): Contractors as Stakeholders: Reconciling Stakeholder Theory with the Nexus-of-Contracts Firm, in: *Journal of Banking and Finance*, 26, 1837-1852.
- Boatright, J. R. (2002b): Ethics and Corporate Governance: Justifying the role of Shareholders, in: Bowie, N. E. (Eds.): *Blackwell Guide to Business Ethics*, Malden: Wiley-Blackwell, 38-60.
- Boatright, J. R. (2006): What's Wrong – and What's Right – with Stakeholder Management, in: *Journal of Private Enterprise*, 21(2), 106-130.
- Braun, J. (2009): Unternehmerische Ordnungsverantwortung. Potenzial und Grenzen einer veränderten Rolle von Unternehmen in der modernen Gesellschaft, Berlin (im Erscheinen).
- Buttkereit, S. (2009): *Intersectoral Alliances. An Institutional Economics Perspective*, Berlin: wvb.
- EITI (2009): Extractive Industry Transparency Initiative Fact Sheet, 20 October 2009, EITI International Secretariat, Oslo, [http://eitransparency.org/files/2009-10-20%20EITI%20Fact%20Sheet\\_0.pdf](http://eitransparency.org/files/2009-10-20%20EITI%20Fact%20Sheet_0.pdf), letzter Zugriff am 19.11.2009.
- Europäische Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Grünbuch, Luxembourg.
- European Commission (2006): *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility – Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee*, Brüssel: Europäische Kommission.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (2004): The Stakeholder Approach Revisited, in: *zfwu – Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3), 228-241.
- Freeman, R. E. (1984/2007): Stakeholder Management: Framework and Philosophy, in: Crane, A./ Matten, D. (Eds.): *Corporate Social Responsibility, Volume 2: Managing and Implementing Corporate Social Responsibility*, Los Angeles: Sage Publications, 267-299.
- GlobeScan (2006): *Selected Findings from GlobeScan Report on Issues and Reputation*, Toronto.
- Heath, J. (2006): Business Ethics without Stakeholders, in: *Business Ethics Quarterly*, 16, 533-557.
- Heath, J./ Wayne, N. (2004): Stakeholder Theory, Corporate Governance and Public Management. What Can the History of State-run Enterprises Teach Us in the Post-Enron Era?, in: *Journal of Business Ethics*, 53, 247-265.



- Hielscher, S.* (2009): Morality as a Factor of Production: Moral Commitments as Strategic Risk Management, Diskussionspapier Nr. 2009-14 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle 2009.
- Hielscher, S./ Beckmann, M.* (2009): Social Entrepreneurship und Ordnungspolitik: Zur Rolle gesellschaftlicher Change Agents am Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms, in: ORDO – Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Band 60, Stuttgart: Lucius & Lucius, 435-461.
- Hielscher, S./ Pies, I./ Beckmann, M.* (2009): Wie können Corporate Citizens voneinander lernen? Ordonomische Anregungen für inter-organisationales Lernen im Global Compact der Vereinten Nationen, in: zfwu – Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 10(1), 41-65.
- Homann, K./ Pies, I.* (1994a): Wie ist Wirtschaftsethik als Wissenschaft möglich? Zur Theoriestrategie einer modernen Wirtschaftsethik, in: Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur, 5(1), 94-108.
- Homann, K./ Pies, I.* (1994b): Wirtschaftsethik in der Moderne: Zur ökonomischen Theorie der Moral, in: Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur, 5(1), 3-12.
- IfD Allensbach* (o. J.): Allensbacher Archiv – IfD-Umfragen, Allensbach.
- Jensen, M. C.* (2002): Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, in: Business Ethics Quarterly, 12, 235-256.
- Kreps, D. M.* (1990): Corporate Culture and Economic Theory, in: Alt, J. E./ Shepsle, K. A. (Eds.): Perspectives on Positive Political Economy, Cambridge: Cambridge University Press, 90-143.
- Mackenbrock, Th.* (2006): Turnaround-Management und Vertrauen, Berlin: wvb.
- Matten, D./ Crane, A.* (2005): Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization, in: Academy of Management Review, 30(1), 166-179.
- Meyer zu Schwabedissen, H.* (2008): Integrität durch Selbststeuerung. Möglichkeiten unternehmerischer Selbststeuerung in der Korruptionsbekämpfung, Berlin: wvb.
- Mitchell, R. K./ Agle, B. R./ Wood, D. J.* (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, in: Academy of Management Review, 22(4), 853-886.
- Moore, G.* (2004): Business Ethics in the Curriculum: Of Strategies Deliberate and Emergent, in: Journal of Business Ethics Special Issue, 54(4) New York et al.: Springer.
- Nalebuff, B. J./ Brandenburger, A. M.* (1996): Co-opetition: 1. A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Co-Operation; 2. The Game Theory Strategy That's Changing the Game of the Business, New York: Doubleday.
- Noelle-Neumann, E./ Köcher, R.* (2002): Allensbacher Jahrbuch der Demoskopie 1998-2002, Allensbach: Verlag für Demoskopie.
- Palazzo, G./ Scherer, A. G.* (2006): Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework, in: Journal of Business Ethics, 66, 71-88.
- Pivot, A./ Scherer, A. G.* (2008): Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility – Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre, zfbf-Sonderheft, 58(08), Düsseldorf: Verlagsguppe Handelsblatt.
- Pies, I.* (2000): Wirtschaftsethik als ökonomische Theorie der Moral – Zur fundamentalen Bedeutung der Anreizanalyse für ein modernes Ethikparadigma, in: Gaertner, W. (Hrsg.): Wirtschaftsethische Perspektiven V. Methodische Ansätze, Probleme der Steuer- und Verteilungsgerechtigkeit, Verein für Socialpolitik, Berlin: Duncker & Humblot, 11-33.

- Pies, I. (2001): Transaktion versus Interaktion, Spezifität versus Brisanz und die raison d'être korporativer Akteure – Zur konzeptionellen Neuausrichtung der Organisationsökonomik, in: Pies, I./ Leschke, M. (Hrsg.): Oliver Williamsons Organisationsökonomik, Tübingen: Mohr Siebeck, 95-119.
- Pies, I. (2008): Markt und Organisation: Programmatische Überlegungen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Kersting, W. (Hrsg.): Moral und Kapital. Grundfragen der Wirtschafts- und Unternehmensethik, Paderborn: Mentis, 27-59.
- Pies, I. (2009a): Moral als Heuristik. Ordonomische Schriften zur Wirtschaftsethik, Berlin: wvb.
- Pies, I. (2009b): Moral als Produktionsfaktor. Ordonomische Schriften zur Unternehmensethik, Berlin: wvb.
- Pies, I. (2009c): Mogeln in der Klausur? – Wirtschaftsethik für die Schule, in: Gesellschaft, Wirtschaft, Politik, 58(2), 257-271.
- Pies, I./ Beckmann, M./ Hielscher, S. (2009a): Sozialstruktur und Semantik – Ordonomik als Forschungsprogramm in der modernen (Welt-)Gesellschaft, in: Pies, I. (Hrsg.): Moral als Heuristik. Ordonomische Schriften zur Wirtschaftsethik, Berlin: wvb, 282-312.
- Pies, I./ Beckmann, M./ Hielscher, S. (2009b): Moral als Produktionsfaktor: Wie Unternehmen dem Vertrauensverlust im System und ins System der Marktwirtschaft unternehmerisch begegnen können, in: BFuP – Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 61(5), 443-464.
- Pies, I./ Blome-Drees, F. (1993): Was leistet die Unternehmensethik? Zur Kontroverse um die Unternehmensethik als wissenschaftliche Disziplin, in: zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45(9), 748-768.
- Pies, I./ Blome-Drees, F. (1995): Zur Theoriekonkurrenz unternehmensethischer Konzepte, in: zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47(2), 175-179.
- Pies, I./ Hielscher, S. (2008): Der systematische Ort der Zivilgesellschaft. Welche Rolle weist eine ökonomische Theorie der Moral zivilgesellschaftlichen Organisationen in der modernen Gesellschaft zu? Korreferat zum Beitrag von Karl Gabriel, in: zfwu – Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 9(3), 337-344.
- Pies, I./ Hielscher, S./ Beckmann, M. (2009a): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik – Ein ordonomischer Beitrag zum Kompetenzaufbau für Führungskräfte, in: DBW – Die Betriebswirtschaft, 69(3), 315-330.
- Pies, I./ Hielscher, S./ Beckmann, M. (2009b): Moral Commitments and the Societal Role of Business: An Ordonomic Approach to Corporate Citizenship, in: Business Ethics Quarterly, 19(3), 375-401.
- Pies, I./ Sardison, M. (2006): Wirtschaftsethik, in: Knoepffler, N./ Kunzmann, P./ Pies, I./ Siegetsleitner, A. (Hrsg.): Einführung in die Angewandte Ethik, Freiburg und München: Verlag Karl Alber, 267-298.
- Pies, I./ Winning, A. v./ Sardison, M./ Girlich, K. (2009): Nachhaltigkeit in der Mineralölindustrie – Theorie und Praxis freiwilliger Selbstverpflichtungen, Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2009-1 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle.
- Porter, M. E./ Kramer, M. R. (2002): The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, in: Harvard Business Review, 80(12), 57-68.
- Porter, M. E./ Kramer, M. R. (2006): Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in: Harvard Business Review, 84(12), 78-92.
- Sardison, M. (2009): Global Governance: Vom Machtkampf zum Lernprozess. Konzeptionelle Überlegungen aus der Perspektive einer ökonomischen Ethik, Berlin: wvb.

- Schelling, Th. C. (1978, 1984): Strategic Relationships in Dying, in: Ders. (Eds.): Choice and Consequence. Perspectives of an Errant Economist, Cambridge, Mass./London: Havard University Press, 147-157.
- Scherer, A. G./ Palazzo, G. (2007): Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society seen from a Habermasian Perspective, in: Academy of Management Review, 32(4), 1096–1120.
- Scherer, A. G./ Palazzo, G./ Baumann, D. (2006): Global Rules and Private Actors: Toward a New Role of the Transnational Corporation in Global Governance, in: Business Ethics Quarterly, 16(4), 505-532.
- Scherer, A. G./ Patzer, M. (2008): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wiesbaden: Gabler.
- Schneider, D. (1990): Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre, in: zfbf – Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 42(10), 869-891.
- Schneider, D. (1991): Wird Betriebswirtschaftslehre durch Kritik an Unternehmensethik unverantwortlich?, in: zfbf – Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43(6), 537-543.
- Schuster, V. (2008): Unternehmen als Entwicklungsagenten, Berlin: wvb.
- Smith, A. (1776/1976): An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, edited by R. H. Campell and A. S. Skinner, London: Oxford University Press.
- Steinmann, H./ Löhr, A. (1991): Wo die Betriebswirtschaftslehre unverantwortlich wird, in: zfbf – Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43(6), 525-528.
- Suchanek, A. (2001, 2007): Ökonomische Ethik, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Thielemann, U./ Weibler, J. (2007a): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik? Vom Scheitern einer Ethik ohne Moral, in: Zfb – Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, 77(2), 179-194.
- Thielemann, U./ Weibler, J. (2007b): Integre Unternehmensführung – Eine Antwort auf die Replik von Horst Albach, in: Zfb – Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, 77(2), 207-210.
- Tullock, G. (1985): Adam Smith and the Prisoners' Dilemma, in: Quarterly Journal of Economics, 100(Supplement), 1073-1081.
- The Economist (2008): Just Good Business. A Special Report on Corporate Social Responsibility, 19. Januar 2008, London.
- Ulrich, P. (1991): Schwierigkeiten mit der unternehmensethischen Verantwortung, in: zfbf – Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43(6), 526-536.
- UN Global Compact (2007): The Principles for Responsible Management Education, New York: UN Global Compact.
- United Nations (2000): United Nations Millennium Declaration, Resolution adopted by the General Assembly, A/RES/55/2, 18. September 2000, New York, [www.un.org/millennium/declaration/ares552e.pdf](http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.pdf), letzter Zugriff am 19.11.2009.
- ZDF (2007): Die Macht der Manager: Zu viel Gehalt, zu wenig Moral, [www.zdf.de/ZDFde/inhalt/19/0,1872,5570707,00.html](http://www.zdf.de/ZDFde/inhalt/19/0,1872,5570707,00.html), (8. August 2007).
- ZDF Politbarometer (2005): Zustimmung für Kapitalismuskritik, Mainz: ZDF.