



Die Goldene Regel als Grundlage von Wirtschafts- und Unternehmensethik

Andreas Suchanek

1. Einleitung

„Ethik hat es mit Konsens zu tun. Ihr konkreter Stoff aber sind Konflikte.“ (Rendtorff 1999, S. 198). Und der grundlegende Konflikt schlechthin ist der zwischen Moral und Eigeninteresse.

Begründet wird dieser Konflikt letztlich durch die *conditio humana*: Jeder Mensch ist moralisches Subjekt, mit Würde und zur Freiheit begabt und zugleich ein Wesen, das empirischen – biologischen, psychologischen, sozialen usw. – Bedingungen unterworfen ist; er ist frei, aber nur in den von jeder Situation gesetzten Grenzen. Wirtschaftssysteme und Unternehmen, aber auch wirtschafts- und unternehmensethische Konzeptionen, sollten beiden Seiten der *conditio humana* angemessen Rechnung tragen.

Die nachfolgenden Überlegungen sind eine Skizze¹, wie zwei grundlegende Fragen der gegenwärtigen Diskussion: die Frage nach der moralischen Qualität von Marktwirtschaft und die Frage nach der Verantwortung von Unternehmen, beantwortet werden können mit einer Konzeption, die den beiden zuvor genannten Seiten des Menschen angemessen Rechnung zu tragen versucht auf der Grundlage jener Norm, die als die vielleicht einzige wirklich universelle ethische Norm Geltung beanspruchen kann: der Golde-

nen Regel.

2. Das Verhältnis von Moral und Eigeninteresse und die Goldene Regel

In der öffentlichen Diskussion besteht ein grundsätzliches Misstrauen gegenüber dem Eigeninteresse. Das Verhältnis von Moral und Eigeninteresse wird dementsprechend oft als Konflikt interpretiert nach dem Motto: Moral ist dann echt, wenn sie weh tut.

Nun ist nicht zu leugnen, dass es im Konkreten immer wieder zu Konflikten zwischen dem, was die Moral gebietet, und dem Eigeninteresse kommen kann. Dies ist durchgängiges Thema der (abendländischen) Ethik seit ihren Anfängen und auch hinreichend im Alltag erfahrbar. Und es liegt zunächst nahe, dann aus ethischer Sicht zu fordern, dass bei solchen Konflikten die Moral – und nicht das Eigeninteresse – den Vorrang haben müsse.

Allerdings führt diese Perspektive, wenn man sie verallgemeinert, in Probleme. Denn keine Moral der Welt ist imstande, Menschen dazu zu bringen, dauerhaft gegen ihre eigenen Interessen zu handeln. Das liegt nicht zuletzt daran, dass wir Menschen, wie eingangs erwähnt, nicht nur moralische Subjekte sind, sondern immer auch Geschöpfe, die empirischen, also biologischen, psychologischen, sozialen und anderen Bedingungen unterliegen, die wir nicht nach Belieben negieren oder transzendieren können; wir können nur mit ihnen umgehen. In gewissem Sinne ist das Konzept „Eigeninteresse“ nichts anderes als eine Kurzformel dieser empirischen Bedingtheit der Menschen.

Wenn Moral also für Menschen gemacht sein soll, dann

muss sie grundsätzlich mit dem Eigeninteresse vereinbar sein. Das heißt keineswegs, dass jegliches Eigeninteresse gerechtfertigt werden könnte. Genau hier kommt die Moral zum Zuge; seit Aristoteles ist es ihre Aufgabe, das Eigeninteresse in solche Bahnen zu lenken, dass ein gelingendes (gesellschaftliches Zusammen-) *Leben* (εὐδαιμονία) resultiert.

Dazu sind allerdings auch immer wieder Handlungen nötig, die unmittelbar als Verzicht oder Opfer gedeutet werden können. Es zeigt sich indes, dass es hilfreich sein kann, dies in ökonomischer Sprache zu reformulieren; so lässt sich auch statt von Verzicht von *Investition* sprechen. Diese sind ja gerade definiert als (Konsum-) Verzicht, doch nicht darin liegt ihr eigentlicher Sinn, sondern in den später anfallenden Erträgen; und das ist grundsätzlich auch im Fall der Moral so! Denn diese Erträge können so interpretiert werden, dass sie Momenten eines gelingenden Lebens entsprechen. Deshalb ist es möglich, auf diese Weise präzise das (wohlverstandene) Eigeninteresse anzusprechen, ohne damit den Anspruch der Moral preiszugeben.

Genauer kommt der Gedanke der Moral dadurch zur Geltung, dass sich diese Investition nicht nur auf die eigene, sondern auf die *wechselseitige*, besser: *allgemeine Besserstellung* bezieht; es geht um eine gesellschaftliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil. Damit wird zugleich deutlich, dass in der Tat nicht jede Form von Eigeninteresse moralisch

1 Ausführlicher hierzu: Suchanek 2007

akzeptabel ist; nur jene, die an der eigenen und zugleich der allgemeinen Besserstellung orientiert ist.

Interessanter Weise zeigt sich, dass die Zusammenfassung dieser Überlegungen, die, als Norm formuliert, lautet: Investiere in die gesellschaftliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil!, zugleich als ökonomische Reformulierung jener moralischen Norm betrachtet werden kann, die als die universellste aller moralischen Normen gelten kann: die Goldene Regel. Sie lässt sich in allen großen Religions- und Weisheitslehren wiederfinden und drückt stets, wenn auch oft nur negativ, den Gedanken der Reziprozität aus: „Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem anderen zu!“ Oder in der positiven Formulierung, wie sie im Matthäusevangelium (7, 12) zu finden ist: „Alles nun, was ihr wollt, das euch die Leute tun, das tut ihnen auch.“

Diese Grundnorm gewinnt noch an Gehalt, wenn man sie um eine weitere Überlegung bereichert, die ebenfalls ökonomisch formuliert sei: Investitionen erfolgen immer in Vermögenswerten, sei dies nun Sach-, Finanz-, Human- oder andere Formen von Kapital. Auch und gerade die Ermöglichung gelingender Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil hängt von bestimmten Vermögenswerten ab; hervorgehoben seien hier erstens Humankapital, einschließlich solcher Tugenden wie Selbstdisziplin, Vertrauenswürdigkeit oder Sozialkompetenz, und zweitens institutionelles Kapital, das seinen Niederschlag findet in den formalen und informellen Regeln und Strukturen der Gesellschaft (Recht, Konventionen, Sitten usw.). Beide Formen von Kapital entstehen und erhalten sich nicht von selbst, sondern erfordern Investitionen.

Daraus ergibt sich als *erweiterte Goldene Regel*: *Investiere in die Bedingungen der gesell-*

schaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil!

Diese Norm, die, wie angedeutet, den Vorzug hat, an die verschiedenen Wertesysteme in der Welt anschlussfähig und damit Basis einer globalen Ethik zu sein, sei im Weiteren als Grundlage genommen, um mit ihrer Hilfe Klärung in die Themenfelder „moralische Qualität der Marktwirtschaft“ und „Verantwortung von Unternehmen“ zu bringen.

3. Die moralische Qualität von Marktwirtschaft

Marktwirtschaft sieht sich, nicht erst seit heute, erheblicher Kritik ausgesetzt. Sie vertiefe die Kluft zwischen Reich und Arm und trage den Wettbewerb auf dem Rücken der Schwachen und zu Lasten der Umwelt aus. Nicht zuletzt fördere sie das Eigeninteresse bzw. das Profitstreben und leiste damit der Gier und Habsucht, dem Neid und anderen Lasten Vorschub.

Nun ist dem zunächst entgegenzuhalten, dass kein alternatives Wirtschaftssystem in Sicht ist, das in der Lage wäre, die wirtschaftlichen Bedürfnisse von Millionen – und heute: von Milliarden – Menschen in einer Weise zu koordinieren, die überhaupt nur die Aussicht darauf gibt, all diese Menschen mit Gütern und Dienstleistungen zu versorgen. Allein die Marktwirtschaft ist imstande, den Menschen jene Informationen und Anreize zu vermitteln, die für eine effiziente Produktion von Gütern und Dienstleistungen nötig sind. Insofern kann man sagen, dass der Marktwirtschaft selbst prinzipiell moralische Qualität zukommt, da sie Voraussetzung für den Erhalt der sozialen Ordnung ist. Jedes andere Wirtschaftssystem ist in der heutigen (Welt-) Gesellschaft zum Scheitern verurteilt und kann deshalb notwendigerweise nicht moralisch vorzugswürdig sein.

Im Kern ist die moralische Qualität der Marktwirtschaft da-

rin begründet, dass sie genau das fördert, wovon zuvor als Funktion der Moral die Rede war: die Kanalisierung des Eigeninteresses in Bahnen, die dem gelingenden Zusammenleben dienen. Anders gesagt: Die moralische Vorzugswürdigkeit der Marktwirtschaft besteht darin, dass sie Menschen dazu anhält, in die (Bedingungen) der Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil zu investieren und sich damit gemäß der Goldenen Regel zu verhalten. Sie tut dies allerdings in einer Weise, die kontraintuitiv ist, nämlich mit Hilfe eines Konfliktmechanismus: dem Wettbewerb. Da fast alle Menschen – als empirische Wesen – nicht immer schon geneigt sind, Leistungen für andere erbringen zu wollen, wirkt der Wettbewerb, unter geeigneten Rahmenbedingungen, als höchst wirksames disziplinierendes Instrument, das überdies den Vorzug hat, immer wieder Neuerungen hervorzu bringen und – nicht zuletzt – als Entmachtungsinstrument dient und damit wirksam dem mit Monopolen einhergehenden möglichen Machtmissbrauch klare Grenzen setzt.

Allerdings setzt eine solcherart dem gelingenden gesellschaftlichen Zusammenleben förderliche, und damit moralische, Marktwirtschaft dreierlei voraus: Erstens geeignete Spielregeln, die jenen, die investieren, auch die ihnen zustehenden Erträge sichern², zwei-

2 *Hinter diesem einfachen Halbsatz steckt natürlich ein komplexes System von Rechtsnormen, die unter anderem Eigentumsrechte, Vertrags- und Wettbewerbsrecht und anderes mehr umfassen. Zudem ist mitzudenken, dass Investitionen grundsätzlich mit Risiken behaftet sind und es deswegen nie eine Garantie für künftige Erträge geben kann.*

tens die Akzeptanz der Bürger, denn die Marktwirtschaft ist wie jedes Sozialsystem auf Legitimation angewiesen. Wird sie in ihrer moralischen Qualität nicht (mehr) verstanden, wird ihre Funktionsfähigkeit leiden. Drittens kann gerade ein auf individueller Freiheit basierendes Wirtschaftssystem nicht nachhaltig sein, wenn diese Freiheit immer wieder missbraucht wird; dies kann auch das beste Rechtssystem nicht kompensieren. Daher bedarf es immer auch eines Sinnes für Verantwortung, d.h. für einen Gebrauch der eigenen Freiheit, der Dritte nicht schädigt und deshalb auf Nachhaltigkeit angelegt ist.

Gerade der letzte Punkt betrifft auch und in besonderem Maße die Hauptakteure der Marktwirtschaft: die Unternehmen. Genau deshalb kommt der Diskussion um die (gesellschaftliche) Verantwortung von Unternehmen eine so wichtige Rolle zu. Sie betrifft keineswegs nur die Frage, ob Unternehmen mal die eine oder andere gute Tat vollbringen (sollten), im Kern geht es vielmehr um den Beitrag der Unternehmen zum Erhalt und zur Förderung der Grundlagen der Wirtschaftsordnung.

4. Die Verantwortung von Unternehmen

Bei der Diskussion zur Verantwortung von Unternehmen zeigt sich eine gewisse Parallele zur Diskussion von Moral und Eigeninteresse. Auch hier findet sich immer wieder die Auffassung, dass sich die fehlende Verantwortung gerade in der Gewinnorientierung manifestiert – was nach Meinung vieler damit einher geht, dass man für die Erzielung der Gewinne auch Nachteile für Dritte oder die Umwelt akzeptiert: Moral (Verantwortlichkeit) und Gewinn stehen nach dieser Auffassung im Konflikt. Da hilft es auch wenig, wenn Unternehmen versuchen, durch einige „gute Taten“

wie Spenden, Pro-Bono-Projekte usw. ihren „guten Willen“ zu demonstrieren; nicht selten werden solche Aktivitäten als Versuch des Freikaufens verstanden und damit als Bestätigung des Vorurteils, dass die Unternehmen im Kerngeschäft nur am eigenen Interesse, eben dem Gewinn, und nicht am Gemeinwohl orientiert sind.

Nun zeigt sich auch in Bezug auf dieses Konfliktfeld von Moral und Gewinn: Weder ist eine einseitige Betonung von Moral, die nicht darauf achtet, ob Unternehmen dabei im Markt erfolgreich sein können, sachgerecht, noch ist eine verengte Sicht der Gewinnerzielung, die nicht nach den Auswirkungen auf Dritte fragt und sich beispielsweise unbekümmert der Bilanzverschleierung, der Korruption, des Betrugs usw. als Mittel zur Erlangung von Gewinnen bedient, akzeptabel.

Moral und Gewinn sind vielmehr ebenso wie Moral und Eigeninteresse, gerade weil sie durchaus immer wieder in ein Konfliktverhältnis kommen können, stets aufs Neue miteinander verträglich zu machen. Auch hier lässt sich die Goldene Regel anwenden: Es geht um den Aufbau bzw. den Erhalt jener Vermögenswerte, die für eine langfristige gesellschaftliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil notwendig sind bzw. diese fördern. Als Vermögenswerte können hier ganz allgemein alle unternehmerischen Ressourcen verstanden werden, die die Voraussetzungen für eine nachhaltige, also langfristig orientierte Gewinnerzielung darstellen. Dazu zählen beispielsweise ein für eine verantwortliche Gewinnerzielung förderliches Humankapital, Unternehmenskultur, der Ruf bzw. die Reputation des Unternehmens oder das so genannte Sozialkapital, d.h. die Beziehungen und Netzwerke, in die ein Unternehmen eingebunden ist und die ebenfalls als Grundlage der Wertschöpfung dienen.

Von besonderer Bedeutung ist ein spezifischer Vermögenswert, bei dem noch einmal besonders deutlich wird, welche Folgen das Verständnis des Verhältnisses von Moral und Eigeninteresse haben kann. Die Rede ist von Vertrauen (swürdigkeit).

Niemand möchte mit einem Unternehmen kooperieren, von dem man weiß, dass man ihm nicht vertrauen kann. Kunden werden nur kaufen, Investoren nur Kapital bereitstellen, Mitarbeiter produktiv sein usw., wenn zwei Bedingungen erfüllt sind:

- I Es wird ihnen eine für sie hinreichend attraktive Gegenleistung *versprochen* und
- II sie haben das *Vertrauen*, dass sie diese Gegenleistung auch erhalten.

Genau deshalb wird Vertrauen zu einem elementaren Vermögenswert für Unternehmen. Und die Verantwortung von Unternehmen besteht darin, dieses Vertrauen zu rechtfertigen, sich also als glaubwürdiger und verlässlicher Kooperationspartner zu erweisen. Auf eine kurze Formel gebracht bedeutet Unternehmensverantwortung dann: *Versprechen sind zu halten!*³

Es sei darauf hingewiesen, dass dies der Sache nach der Goldenen Regel entspricht: Ein gehaltenes Versprechen ist gewissermaßen eine Investition in

3 *Genauer müsste Unternehmensverantwortung zudem mit dem weiteren Imperativ „Gesetze sind einzuhalten“ bestimmt werden. Diese oft als selbstverständlich angesehene, doch für global operierende Unternehmen keinesfalls triviale Aufgabe ist ebenfalls unverzichtbar, wenn es darum geht, seine Vertrauenswürdigkeit unter Beweis zu stellen.*

Vertrauen als Bedingung gelingender Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil.

Gehaltvoll werden diese Überlegungen, wenn man sich vergegenwärtigt, wie vielfältig die Versprechen sind, die ein Unternehmen tagtäglich abgibt, sei es in der Werbung, in Stellenanzeigen, in Pressemitteilungen oder in Mitarbeitergesprächen. Unternehmen tun gut daran, die Einhaltung dieser Versprechen als genuinen Bestandteil guten Managements zu

verstehen und auf diese Weise Verantwortung und Gewinnerzielung miteinander vereinbar zu machen.⁴

Schlussbemerkung

Moral hält Zumutungen bereit. Doch wird man Menschen leichter dafür gewinnen, solche Zumutungen zu akzeptieren, wenn man zeigt, dass sie auch ihrem gelingenden Leben dienen – und in diesem Sinne eine Investition sind, sei es in Form verantwort-

lichen Handelns, sei es in Form der Erbringung von Leistungen für andere unter Wettbewerbsbedingungen, sei es in Form der Mitwirkung an einem gerechten und nachhaltigen Wirtschaftssystem, das solche Investitionen ermöglicht und honoriert.

4 Ausführlicher hierzu Suchanek 2012

Literatur

Rendtorff, Trutz (1999): *Konsens und Konflikt: Herausforderungen an die Ethik in einer pluralen Gesellschaft*, in: *Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 1*, hrsg. von Wilhelm Korff u.a., Gütersloh, S. 198-207.

Suchanek, Andreas (2007): *Ökonomische Ethik*, Tübingen.

Suchanek, Andreas (2012): *Vertrauen als Grundlage nachhaltiger unternehmerischer Wertschöpfung*, in: *Corporate Social Responsibility*, hg. v. A. Schneider, R. Schmidpeter.