UNIVERSITÄT HOHENHEIM

Transaction Ethics

Ontologie und Pragmatik der Managementethik

Prof. Dr. *Michael Schramm*
schramm@uni-hohenheim.de

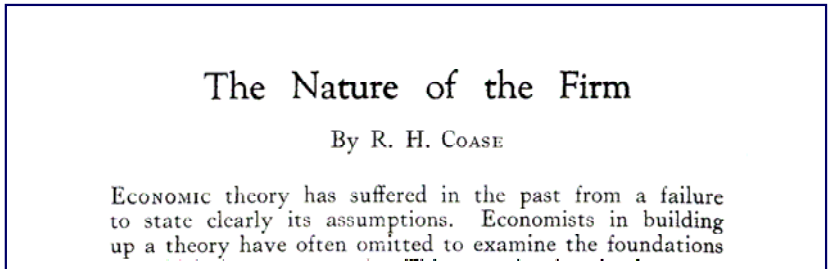
Agenda

1. ***John R. Commons & Oliver Williamson*'s Auslassung**
2. ***Case Study:*** Hunt's Pizza Hut
3. ***Transaktions*kontingenz.**
   Transactions und „Going Concerns"
4. ***Moralökonomische* Kontingenz.**
   Operatives Management als „messy business"
5. **Die Drei-Ebenen-Ethik der Transaktion**
6. **„Obliquity" & Identitätsmanagement**

Das Ausgangsproblem der **Transaction Cost Economics** war ursprünglich die Frage, wieso es neben den **Märkten** überhaupt **Firmen** gibt. Auch *Oliver Williamson* ging von der **Priorität der Märkte** aus:

„[I]n the **beginning** there were **markets**“
(*Oliver Williamson* (1975): Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization, New York: Free Press, p. 20).

Wieso hat dann aber die Evolution der **Marktwirtschaft** **Unternehmen (firms)** hervorgebracht?



The Nature of the Firm

By R. H. Coase

Economic theory has suffered in the past from a failure to state clearly its assumptions. Economists in building up a theory have often omitted to examine the foundations

Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm, in: Economica 4, S. 386 - 405.

Erst **1937** hatte sich ***Ronald H. Coase*** genau diese Frage gestellt, was denn die **„nature of the *firm*“** sei – im Unterschied zur „**nature of the *market***“.

Oder: **Wieso gibt es Unternehmen?**

(Ökonomische) Antwort: Es hängt an der ***Höhe*** der **„Transaktionskosten“!**

→ **„Transaction Cost Economics“**

Aber: Während für *Ronald Coase* (*1910) die **Firma** selber noch eine ***black box*** blieb, wollte *Oliver Williamson* (*1932) den **Inhalt** der *black box* (= **„the mechanisms of firms“**) untersuchen:

„**Transaction costs** [...] both explain

[1.] the decision to **shift a transaction from the market into the firm**, and

[2.] **within the firm, what organization form** will be chosen“

(*Oliver Williamson* (1975): Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization, New York: Free Press, p. 84).

Genau dies hat *Williamson* auch nach seinem Nobelpreis (2009) als seinen entscheidenden Schritt gekennzeichnet:

„They *[traditional economists]* mainly just emphasized the **existence of firms** rather than the **mechanisms at firms**. And firms were often referred to as a **black box** [...]. We had to **open that black box** and had to **examine the mechanisms inside**“ (*Oliver Williamson* 2009, *http://www.youtube.com/watch?v=cdX7Gm0rcxc*).

Und die **ultimative Basiseinheit** für diese Untersuchung der firmeninternen Mechanismen war für *Williamson* die einzelne **„transaction“**.

Für diese Theorieentscheidung beruft er sich in seiner Nobel Lecture auf ein **Zitat von *John R. Commons*** (1932), **lässt aber** interessanterweise **eine entscheidende Passage weg**:

1.1 Governance

Commons Triple (1932):

"The ultimate unit of activity … must contain in itself the three principles of conflict, mutuality, and order. This unit is a transaction" (Commons, 1932). Governance, as herein employed, is the means by which to infuse order, thereby to mitigate conflict and realize mutual gain. (This is a hard-headed and user-friendly message.) Furthermore, the transaction is made the basic unit of analysis.

Aber: Das ***originale* Zitat** von *Commons* lautet:

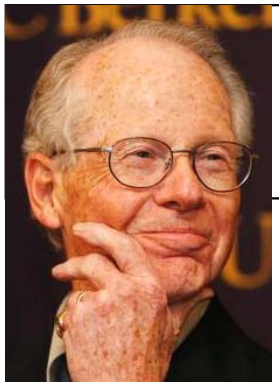
> Thus the ultimate unit of activity which correlates law, economics and ethics must contain in itself the three principles of conflict, mutuality and order. This unit is a transaction.

John R. Commons (1932):
The Problem of Correlating Law, Economics, and Ethics,
in: Wisconsin Law Review 8 (1932), pp. 3 - 26, p. 4).

http://books.google.de/books?id=bC2mn5wW1MwC&pg=PA453&lpg=PA453&dq=John+R.+Commons+(1932):+The+Problem+of+Correlating+Law,+Economics,+and+Ethics,+in:+Wisconsin+Law+Review+8+(1932),+pp.+3+-+26&source=bl&ots=DsfoQMPybV&sig=2FqSRTXn2mYqKDVL5Wq3JzCTuGQ&hl=de&ei=Rg3pS-L1DdKVDJzg-ZIL&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Auch den von *Commons* beispielsweise benannten Aspekt der **„mutuality“** versteht *Williamson* **rein *ökonomisch*** als **„mutual gain“**.

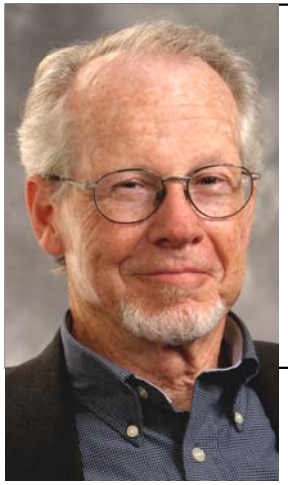
Williamson weiß dabei wohl, dass seine Verwendung des Ansatzes von *Commons* eine **Perspektiven*verengung*** darstellt:



„It‘s **not clear**, that this is **the way he meant it**, but it‘s **the way that I employ it**“ (*Oliver Williamson* 2009, Nobel Prize Lecture).

But: It ***is*** pretty **clear**, that this is ***not* the way he (*John R. Commons*) meant it!**

Den **rein *ökonomischen* Zuschnitt** verschärft *Williamson* bekanntlich noch durch seine spezifischen **„behavioral assumptions“**, vor allem durch den **„Opportunismus“**:



„**Transaction cost economics** expressly adopts the proposition that human cognition ist subject to **bounded rationality** [...]. Transaction cost economics describes it *[= bounded rationality]* [...] as **opportunism** – to include **self-interest seeking with guile**“ (*Oliver Williamson* 1996, p. 224).

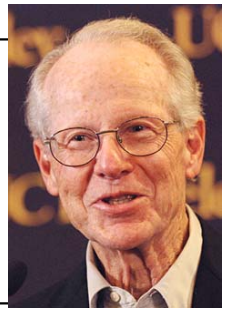
Noch **zwei Anmerkungen** dazu:

a. *Williamson* meint, dass ***wirtschaftliche* Transaktionen *nur*** „monodimensional“ **ökonomisch** (oder sogar **„opportunistisch“**) seien – auch wenn der Mensch in *anderen* Relationen (er nennt: Familie, Religion usw.) durchaus noch andere Verhaltensparameter aufweisen könne. Vgl. *Döring* (2001), S. 86 f.; *Richter* (2001), S. 230.

„The upshot is that **personal / trust relations** and **commercial / calculative relations differ in kind**“ (*Oliver Williamson* (1994): Transaction Cost Economics and Organization Theory, in: Smelser, Neil J. / Swedberg, Richard (Ed.): The Handbook of Economic Sociology, New York, pp. 77 – 107, p. 97).

b. *Williamson* versteht er seine **Verhaltensannahmen** explizit als **Beschreibung der** (wirtschaftlichen **!**) **Wirklichkeit** – und *nicht* nur als *methodische* Prämisse: (gegen *Hirsch* 2001, S. 123; *Waldkirch* 2001, S. 158)

> 4) **begrenzte Rationalität/Opportunismus:** was (so behaupte ich weiterhin) **der Wirklichkeit entspricht** und wo alle die schwierigen Vertragsprobleme auftauchen.
> (*Oliver Williamson* 1985 / 1990, S. 76).



Williamson (1985, p. 31)

Behavioral Assumption			
Bounded Rationality	*Opportunism*	*Asset Specificity*	*Implied Contracting Process*
0	+	+	Planning
+	0	+	Promise
+	+	0	Competition
+	+	+	Governance

Dass *Williamson* bei dieser ***mono*dimensionalen Konzeptionalisierung** seine **„Auslassung“** vornehmen muss, ist klar:

1.1 Governance

Commons Triple (1932):

“The ultimate unit of activity … must contain in itself the three principles of conflict, mutuality, and order. This unit is a transaction” (Commons, 1932). Governance, as herein employed, is the means by which to infuse order, thereby to mitigate conflict and realize mutual gain. (This is a hard-headed and user-friendly message.) Furthermore, the transaction is made the basic unit of analysis.

In *Commons*‘ Original war hingegen genau die ***Poly*dimensionalität** das **konzeptionelle Problem**:

Thus the ultimate unit of activity which correlates law, economics and ethics must contain in itself the three principles of conflict, mutuality and order. This unit is a transaction.

John R. Commons (1932):
The Problem of Correlating Law, Economics, and Ethics,
in: Wisconsin Law Review 8 (1932), pp. 3 - 26, p. 4).

http://books.google.de/books?id=bC2mr5wW1MwC&pg=PA453&lpg=PA453&dq=John+R.+Commons+(1932):+The+Problem+of+Correlating+Law,+Economics,+and+Ethics,+in:+Wisconsin+Law+Review+8+(1932),+pp.+3+-+26&source=bl&ots=0sfoQMPybV&sig=2FqSRTXn2mYqKDVL5Wq3JzCTuGQ&hl=de&ei=Rg3pS-L1DdKVOIzg-ZiL&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Agenda

1. ***John R. Commons & Oliver Williamson*'s Auslassung**
2. ***Case Study:*** Hunt's Pizza Hut
3. ***Transaktions*kontingenz.**
   Transactions und „Going Concerns"
4. ***Moralökonomische* Kontingenz.**
   Operatives Management als „messy business"
5. **Die Drei-Ebenen-Ethik der Transaktion**
6. **„Obliquity" & Identitätsmanagement**

Shapiro, Ronald M. / Jankowski, Mark A. (1998 / 2001): The Power of Nice. How to Negotiate So Everyone Wins - Especially You!, Revised Edition, New York: John Wiley & Sons, pp. 231 - 233; *Young, Mark* (2008): Sharks, Saints, and Samurai. The Power of Ethics in Negotiations, in: Negotiation Journal 24 (2/2008), pp. 145 - 155, p. 151 f.).

Im Jahr 1997 kam es zwischen der **Pizzakette *Pizza Hut*** und dem **Tomatensoßenhersteller *Hunt Wesson*** (einer Sparte von *Con Agra*) zu Verhandlungen über die zukünftige Lieferantenstruktur.

Hunt's war einer der größten von **sechs verschiedenen Tomatensoßen-produzenten**, die *Pizza Hut* belieferten. *Hunt's* versorgte etwa **30 %** der Pizzen mit seiner Soße.

(1) Aus Gründen der Kostenoptimierung erklärte nun *Pizza Hut* seinen Zulieferern, dass hinfort nur die **zwei kostengünstigsten Anbieter** den Zuschlag für das gesamte Zuliefergeschäft erhalten würden. Der Verhandlungsführer auf Seiten von *Hunt's* war nun im Zugzwang.

In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass er von seinem **Produkt** absolut überzeugt war:

„He **believed in his product**. [...] He swore that his **sauce is so good**, you could tell, just by tasting a Pizza Hut pizza, if it was made with Hunt's or not“
(*Shapiro / Jankowski* 1998 / 2001, p. 231).

Hunt's entschloss sich schließlich dazu, *Pizza Hut* einen ***ehrlichen* (!) Preis** zu benennen, der ***keinerlei* Abstriche bei der *Qualität* der Tomatensoße** machte. Man entwickelte also „a bottom-line financial analysis to determine how far they could reduce their price, while maintaining a reasonable profit margin, and **without any sacrifice of product quality** – their lowest, best number“ (ebd., p. 231).

Ergebnis: Hunt's landete **nur auf Platz 3** und wurde **als Zulieferer von *Pizza Hut* fallen gelassen**.

Unerwarteterweise war damit die Geschichte aber noch nicht zu Ende. Nach sechs Wochen kam ein Anruf der Beschaffungs-agentin von *Pizza Hut*, man habe mittlerweile mit signifikanten **Qualitätsproblemen („runny pizza“!)** zu kämpfen.
Sie bat *Hunt's*, **erneut einen Preis** für eine Neuauflage des Vertrags zu benennen.

Trotz der nun umgekehrten Verhandlungsmacht nannte *Hunt's* daraufhin **genau den gleichen Preis**, der in der ersten Verhandlungsrunde zum 3. Platz geführt hatte.

Hunt's wurde schlussendlich **wieder als Lieferant eingesetzt** und versorgte *Pizza Hut* nun mit etwa **70 %** der Tomatensoße.

Hunt's stand vor der **Frage**,

- ob man die **Qualität des Produkts beibehalten** und den entsprechenden Preis benennen sollte – auf die Gefahr hin, dass man sich damit aus dem Rennen katapultierte;
- oder ob man faktisch **bei der Qualität Abstriche machen** sollte – natürlich ohne dies ehrlicherweise gegenüber *Pizza Hut* zuzugeben –, um dann einen niedrigeren Preis angeben zu können.

Man entschied sich **für das Produkt** und **für Ehrlichkeit**.

- Damit war man **zunächst der Dumme**,
- konnte **dann aber** beobachten, dass **Lügen kurze Beine** haben („runny pizza") und ehrlich wohl doch am längsten währt – jedenfalls in diesem Fall.

Dieses **Happy End** konnte *Hunt's* aber ***nicht* wirklich voraussehen**.
(***Kontingenz*** der ökonomischen Effekte von Moral oder Unmoral).
Und deswegen stand die Firma **vor der *ethisch* codierten Wahl**:
„Ist uns die **Produktqualität** wichtig und geben wir daher einen **integren Preis** an (auch bei Gefahr des Auftragsverlustes) oder nicht?"

Diese (Verhandlungs-)Transaktion war in der Tat eine „activity *which correlates law,* ***economics*** *and* ***ethics***".

Agenda

1. ***John R. Commons & Oliver Williamson*'s Auslassung**
2. ***Case Study:*** Hunt's Pizza Hut
3. ***Transaktions*kontingenz.**
   Transactions und „Going Concerns"
4. ***Moralökonomische* Kontingenz.**
   Operatives Management als „messy business"
5. **Die Drei-Ebenen-Ethik der Transaktion**
6. **„Obliquity" & Identitätsmanagement**

3.1 *Transaktions*-Kontingenz

Im Fallbeispiel hätte es ja gut sein können, dass die **Kette der fortlaufenden Verhandlungstransaktionen** nach der ersten Runde (*Hunt's* wird als Zulieferer fallen gelassen) endgültig ***abgebrochen*** wäre.

Die **Kette der fortlaufenden (Verhandlungs)Transaktionen *kann*** jederzeit **abbrechen**.

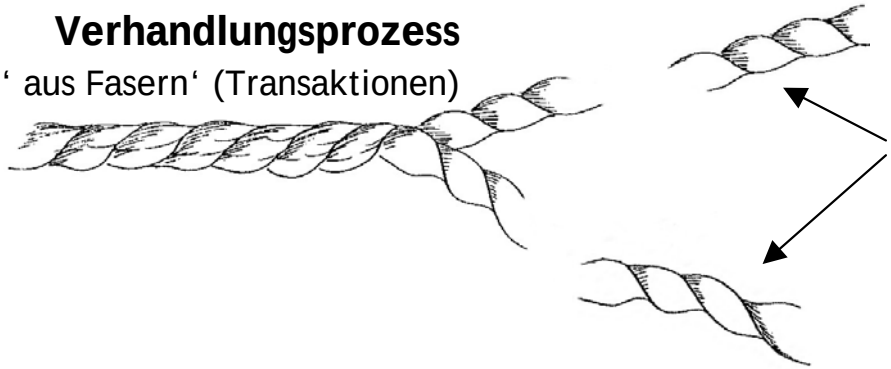
Metaphorisch: *(gilt m.E. „metaphysisch" für alles, z.B. für personale Identität)*

„ ... wie wir beim **Spinnen** eines **Fadens Faser an Faser drehen**. Und die Stärke des **Fadens** liegt nicht darin, daß **irgendeine Faser durch seine ganze Länge** läuft, sondern darin, daß **viele Fasern** einander **übergreifen**" (*Ludwig Wittgenstein* (1989): Philosophische Untersuchungen, in: Werkausgabe 1, 6. Aufl., Frankfurt (M.): Suhrkamp, S. 225 – 580, hier: S. 278, § 67).

Ein **Verhandlungsprozess** ist die (zielgerichtete + fragile) **Generierung** (das „Spinnen") **eines „Fadens"** zahlloser einzelner **Verhandlungs-*transaktionen*** (= Verhandlungs*fasern*).

Eine **erfolgreiche Erstellung eines Verhandlungs*fadens*** – also das stabilisierende „Übergreifen" einzelner Verhandlungs*fasern* – ist das, worauf allein es am Ende des Tages ankommt.

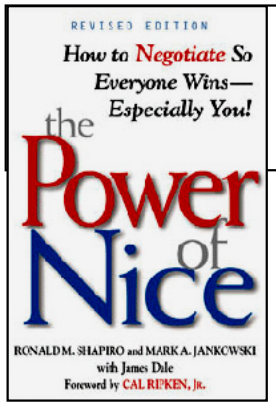
Verhandlungsprozess
= ‚Faden' aus Fasern' (Transaktionen)



mögliche **Verhandlungsschritte**
= einzelne ‚Fasern' (*potenzielle* Verhandlungstransaktionen)

Die **Transaktions*prozesse*** der wirklichen Welt (incl. Verhandlungsprozesse) sind dabei **etwas anderes** als das **determinierte Funktionieren einer Maschine**.

≠ determinierte „Schiedsrichterlösungen" (z.B. *Nash*)
≠ vollständige Information
≠ vollständige Rationalität
[sondern: rational + „predictably irrational" (*Ariely* 2008)]



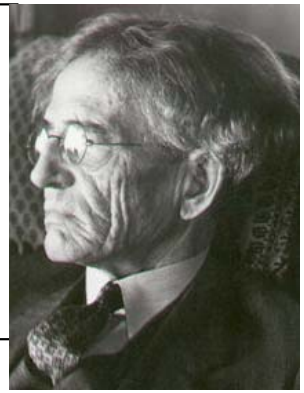
„[N]**egotiation** is a **process** *[= „Faden"]*, not an event *[= „Faser"]*"
(*Shapiro, Ronald M. / Jankowski, Mark A.* (1998 / 2001): The Power of Nice. How to Negotiate So Everyone Wins - Especially You!, Revised Edition, New York: John Wiley & Sons, pp. 231 – 233, p. 6).

Der **Verhandlungs*prozess*** ist als ***kontingente* Kette von Verhandlungs*transaktionen*** das, was ***wirklich geschieht***. *(≠ Spielregeln: Wenn niemand bei Rot anhält, dann gilt die SR nicht mehr.)*

3.2 Unternehmen als „Going Concerns“ (*John R. Commons*)

John R. Commons, der *mikro*analytisch die **Transaktionen** zum Kernelement seiner Analysen macht, modelliert auch die **Firma** „ontologisch“ als ***„Gesellschaft“* von Transaktionen**: , als ***Netzwerk* von Transaktions-„Fäden“**:

„[A] **corporation** which hitherto **had only a legal existence** in the state of its incorporation, because it was an **invisible legal entity** existing only in contemplation of **law**, now became an **economic going concern existing in its transactions**“ (*John R. Commons* (1934): Institutional Economics, New York: MacMillan Company, p. 53).



Explizit konstruiert *Commons* seinen approach analog zur Ontologie in der **Prozessphilosophie** *Alfred North Whiteheads*:

„These **going concerns** and **transactions** are to **economics** what **Whitehead‘s ‚organic mechanism‘** and **‚event‘** are to physics“ (*Commons* 1934, p. 96).

Unternehmen sind **Netzwerke** (*Whitehead:* „societies“) **von Transaktions-„Fäden“**, wobei jede dieser **Transaktionen** eine Aktivitätseinheit ist, „which **correlates law, economics and ethics**“.

Agenda

1. ***John R. Commons & Oliver Williamson*'s Auslassung**
2. ***Case Study:*** Hunt's Pizza Hut
3. ***Transaktions*kontingenz.**
   Transactions und „Going Concerns"
4. ***Moralökonomische* Kontingenz.**
   Operatives Management als „messy business"
5. **Die Drei-Ebenen-Ethik der Transaktion**
6. **„Obliquity" & Identitätsmanagement**

Üblicherweise wird davon ausgegangen, dass **in Verhandlungen Moral** auf völlig **verlorenem Posten** steht:

„[T]o many people **ethics and negotiation** are **like oil and water**: they just **don't mix**" (*Andrew Crane & Dirk Matten* (2010): business ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, 3rd Ed., Oxford: Oxford University Press, p. 404); see: *Reitz, H. Joseph / Wall, James A. / Love, Mary Sue* (1998): Ethics in Negotiation. Oil and Water or Good Lubrication?, in: Business Horizons 41 (3/1998), pp. 5 – 14).

Kritisch notiert *Michael Wheeler*, dass meist davon ausgegangen wird, dass der betriebswirtschaftliche **Verhandlungs*erfolg*** den **„Sharks"** gehöre, während die **„Saints"** leer ausgingen:

(so eine Unterscheidung bei *Wheeler, Michael* (2004): Swimming with Saints / Praying with Sharks, in: Menkel-Meadow, Carrie / Wheeler, Michael (Ed.): What's Fair. Ethics for Negotiators, New York: John Wiley & Sons, pp. XXXVII – XLIX).

- Die **„Sharks"** sind **Opportunisten** (im Sinn von *Oliver Williamson*) und scheinen immer zum **Erfolg** zu kommen.
- Die **„Saints"** sind Gefolgsleute *Kants*: Immer dem **„Kategorischen Imperativ"** verpflichtet nehmen sie jedweden **ökonomischen Nachteil** in Kauf.

4.1 *Spieltheoretisch:* Keine Chance für Moral

Modelliert man die Verhandlungssituation in **spieltheoretischer Formalisierung** als **„social dilemma“**, dann sieht die Lage so aus:

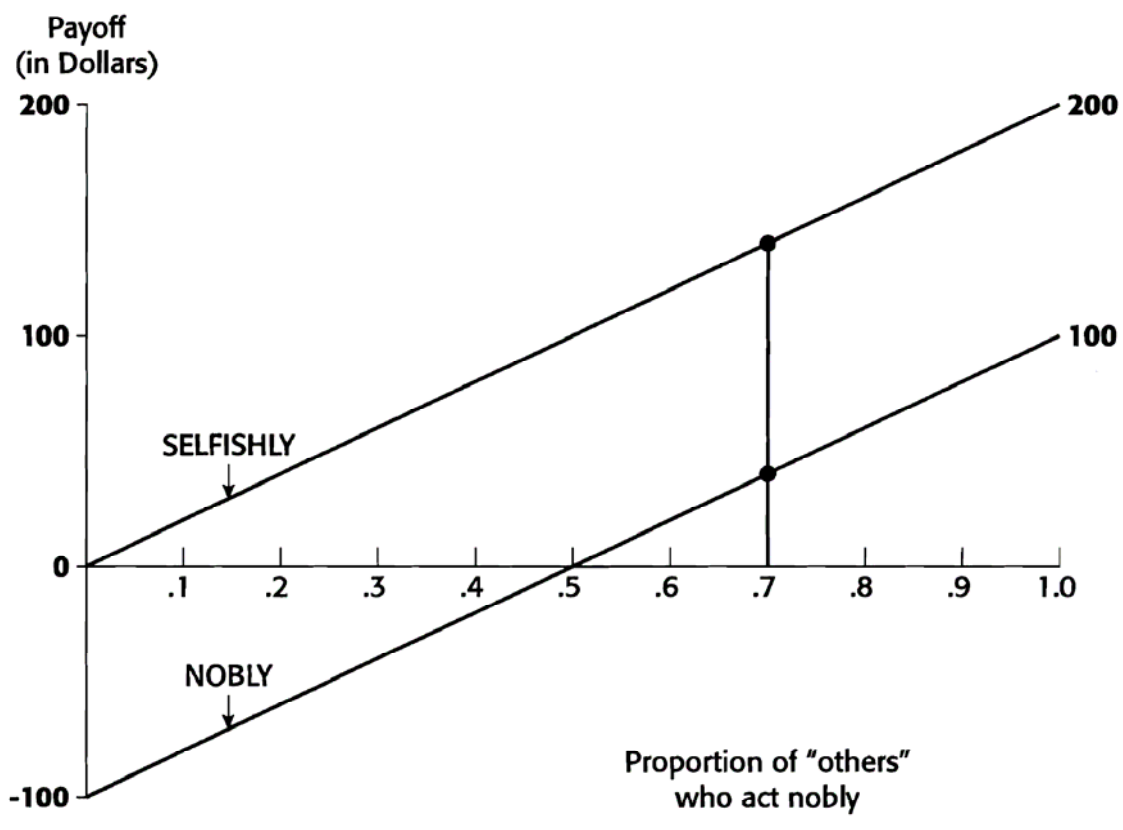


Figure 2.1 Payoffs for the Social Dilemma Game

Howard Raiffa
(2004, p. 16)

⇒ Modelliert als **Dilemma** (GD) gibt es **für die Moral *keine* Chance**.

4.2 Die Management-Wirklichkeit ist *poly*dimensional und moralökonomisch *kontingent* (= „*messy*“)

Aber: Die Dilemma-Modellierung bildet die Wirklichkeit *nicht hinreichend* ab. Die **Welt des operativen Managements** ist **deutlich „bunter“** – wie man am Fallbeispiel sehen konnte.

Dass man ***nicht* einfach** nur **in** einem (Verhandlungs)***Dilemma*** steckt, zeigt die schlichte Tatsache, dass die **Ehrlichkeit der Gegenseite** durch schlichte Mittel **gezielt gefördert** werden kann, etwa durch **direktes Nachfragen**:

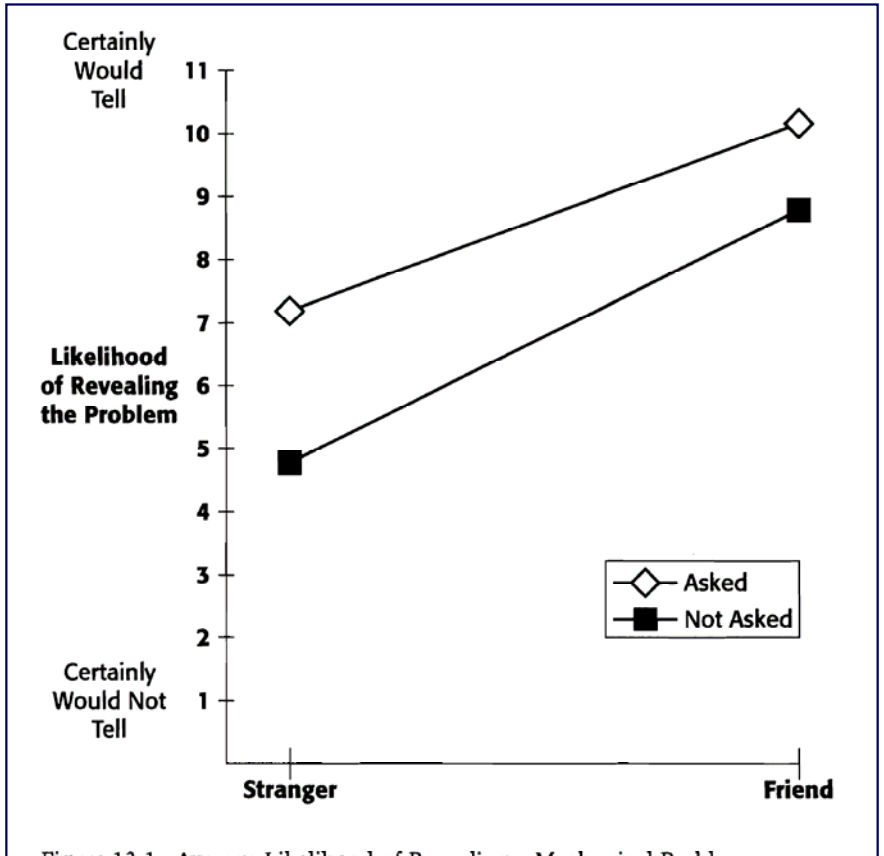


Figure 13.1. Average Likelihood of Revealing a Mechanical Problem

Maurice E. Schweitzer / Rachel Croson (2004): Curtailing Deception. The Impact of Direct Questions on Lies and Omissions, in: Menkel-Meadow, Carrie / Wheeler, Michael (2004 / Ed.): What's Fair. Ethics for Negotiators, New York: John Wiley & Sons, pp. 175 – 199, p. 182).

Es zeigt sich:

- Die **Management-Wirklichkeit** ist ***poly*dimensional**:

> Thus the ultimate unit of activity which correlates law, economics and ethics must contain in itself the three principles of conflict, mutuality and order. This unit is a transaction.

Im Gegensatz zu *Commons* **verengt** *Williamson* diese ***Poly*dimensionalität** auf die ***ökonomische* Dimension** und **missversteht** damit die **„Ontologie" von *Unternehmen* und *Markt***:

Williamson hebt (wie schon *Coase*) auf die ***Höhe* der Trans-aktionskosten** ab, um zu erklären, warum es Firmen gibt und wie die Governance „within the firm" auszugestalten sei.

> The Nature of the Firm
>
> By R. H. Coase
>
> Economic theory has suffered in the past from a failure to state clearly its assumptions. Economists in building up a theory have often omitted to examine the foundations

Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm, in: Economica 4, S. 386 - 405.

Dabei wird jedoch vorausgesetzt, dass das **„Wesen" („nature") der *Firmen*transaktionen „ontologisch"** doch **das gleiche** sei wie das **„Wesen" („nature") der *Markt*transaktionen**: das „Wesen", die „Natur", die „Sprache" *all* dieser Transaktionen seien ausschließlich die **transaction *costs***.

Tatsächlich ist aber die „**Nature of the Market**“ eine ***andere*** ist als die **„Nature of the Firm“**:

Während die **Natur des Marktes** (System) eine „***mono*linguale**“ ist (nur die *eine* Sprache der Preise; monetäres Framing) und diese **Marktsprache der Preise / Kosten** „[f]ür Wirtschaftsorganisationen [...] eine **verbindliche Leitdifferenz**“ (*Wieland* 1996, S. 76) darstellt, sind **Unternehmen** und ihre **Transaktionen** gleichwohl ***poly*lingualer Natur**:

„[**F**]**irms** are **polylingual** systems. Unlike the **market**, which has to code every event in **prices** in order to be able to communicate it, **firms** have to be able to simultaneously or selectively evaluate and process relevant events in **many different ‘language games’** - **economy**, technology, **law**, [...] **morality**“ (*Josef Wieland* 2001: The Ethics of Governance, in: *Business Ethics Quarterly* 2:1, pp. 73 – 87, p. 79).

- In der Konsequenz steht das Management in vielen dieser *einzelnen* (Verhandlungs)**Transaktionen des alltäglichen Geschäfts** faktisch vor der Frage:

***ethische* Integrität JA oder NEIN?** (so wie *Hunt‘s*)

Die Situation des **operativen Managements** ist empirisch also ***nicht* „sauber“ ökonomisch** mit einer **klaren („sauberen“) Vorhersagbarkeit der Ergebnisse**.

Vielmehr ist das o**perative Management** so etwas wie ein **„messy business“** (polydimensional; ergebniskontingent).

Das gilt für **praktische** (etwa: moralökonomische) **Probleme** allgemein:

„What is important is that **practical problems**, **unlike the idealized thought experiments** of the philosophers, **are typically ‚messy‘**. They do **not have clear-cut solutions**“ (*Hilary Putnam* 2004).

Putnam, Hilary (2004 / 2005): Ethics without Ontology, Paperback Print, Cambridge (Mass.) / London: Harvard University Press, pp. 28 f..

Wohlgemerkt: Die **Theoriestrategie**, angesichts dieses **„messy business“ der Realität** die **Forschungsmethodologie „sauberer“** zu gestalten, funktioniert **nur solange**, als man damit die **Wirklichkeit nicht verfehlt** und zutreffende **Verhaltens-*vorhersagen*** sowie nützliche **Handlungs*optionen*** offeriert.

Im Ergebnis ist eine **moralökonomische *Kontingenz*** festzustellen: **Lügen** etwa ***kann*** sich **rechnen**, es ***kann*** aber auch **kostenpflichtig** werden.

Von dieser **„Kontingenz“** (Ungewissheit) **der ökonomischen Effekte von (Un)Moral** weiß bereits der Volksmund:

- „*Der Ehrliche ist der Dumme*“ **versus**
- „*Lügen haben kurze Beine*“ bzw. „*Ehrlich währt am längsten*“.

„The supposed **alliance between ethics and economy** is highly **contingent**. It depends both on how ethical behavior is defined and on the surrounding social and institutional context. [...]

It is **naïve** to think that **ethics pays any time** and any place. It is **also naïve** to suppose that **the two cannot brought into a closer alignment**“

(*Lynn Sharp Paine* (2000): Does Ethics pay?, in: Business Ethics Quarterly 10 (2000), pp. 319 – 330, p. 325 f.).

+	±	−
Positiver Zusammenhang	Kein Zusammenhang	Negativer Zusammenhang
1970er Jahre		
1. Brogden/Martin (1972)[28]	1. Fogler/Nutt (1975)	1. Vance (1975)
2. Bowman/Haire (1975)	2. Bachler/Shetty (1976)	2. Rudd (1979)
3. Parket/Eilbert (1975)	3. Fry/Hock (1976)	
4. Sass/Szwajkowski (1975)	4. Alexander/Buchholz (1978)	
5. Aock/Seneca (1976)	5. Ferri (1978)	
6. Belkaoui (1976)	6. Vance (1978)	
7. Bowman/Haire (1976)	7. Abbott/Monson (1979)	
8. Heinze (1976)	8. Clinard/Yeager/Brown/ Petrashek/Harries (1979)	
9. Shardrake/Ginter (1977)		
10. Chagh/Hanemann/Mahapatra (1978)		
11. Bowman (1978)		
12. Ingram (1978)		
13. Levy/Shatto (1978)		
14. Preston (1978)		
15. Spicer (1978)		
16. Clinard/Yeager/Brown/ Petrashek/Harries (1979)		
1980er Jahre		
1. Anderson/Frankle (1980)	1. Chow/Metcof (1980)	1. Kedia/Kuntz (1981)
2. Chow/Metcof (1980)	2. Clinard/Yeager (1980)	2. Ecklo (1983)
3. Clinard/Yeager (1980)	3. Kedia/Kuntz (1981)	3. Miller/Gardner (1984)
4. Levy/Shatto (1980)	4. Yeager (1981)	4. Wagner/Emkin/Dixon (1984)
5. Kedia/Kuntz (1981)	5. Freedman/Jaggi (1982)	5. Holman/New/Singer (1985)
6. Fry/Keim/Meiners (1982)	6. Ingram/Frazier (1983)	6. Jarrell/Pattman (1985)
7. Shane/Spicer (1983)	7. Strachan/Smith/Beedles (1983)	7. Ennis/Parkhill (1986)
8. Wier (1983)	8. Aupperle (1984)	8. Marcus/Goodman (1986)
9. Cochran/Wood (1984)	9. Mahapatra (1984)	9. Pratt/Pearson (1986)
10. Miller/Gardner (1984)	10. Aupperle/Carroll/Hatfield (1985)	10. Lerner/Fryxell (1988)
11. Simons (1984)	11. Freedman/Jaggi (1986)	11. McGuire/Sundgren/Schneeweis (1988)
12. Galaskiewicz (1985)	12. Grossman/Sharpe (1986)	
13. McEvoy/Siegfried (1985)	13. Rockness/Schlachter/Rockness (1986)	
14. Newgren/Rasher/LaRoe/Szabo (1985)	14. Simpson (1986)	
15. Cornine/Madden (1986)	15. Cowen/Ferrari/Parker (1987)	
16. Marcus/Goodman (1986)	16. Kemper/Lehman/Lowenberg (1987)	
17. McEvoy/Siegfried (1986)	17. Hegler/Pratt/Reilly (1988)	
18. Cochran/High (1987)	18. Lerner/Fryxell (1988)	
19. Spencer/Taylor (1987)	19. Marcus/Bromiley (1988)	
20. Wokutch/Spencer (1987)	20. McGuire/Sundgren/Schneeweis (1988)	
21. Clarkson (1988)	21. Pratt/Wei/White (1988)	
22. Davidson/Worrell (1988)	22. Aupperle/Van Pham (1989)	
23. Lerner/Fryxell (1988)	23. Baucus (1989)	
24. McGuire/Sundgren/Schneeweis (1988)	24. Bromiley/Marcus (1989)	
25. Pratt/Wei/White (1988)	25. Lachiver/Gatt (1989)	
26. Fry/Lee (1989)	26. O'Neill/Saunders/McCarty (1989)	
27. Tavakoli/Davidson/Assar (1989)		
1990er Jahre		
1. Cagan/Farley/Hoang (1990)	1. Gratto/Thatcher/Thatcher (1990)	1. Holman/New/Singer (1990)
2. Cottrell (1990)	2. Holman/New/Singer (1990)	2. McGuire/Schneeweis/Branch (1990)
3. Fombrun/Shanley (1990)	3. Patten (1990)	3. Jaggi/Freedman (1992)
4. Holman/New/Singer (1990)	4. Baucus/Near (1991)	4. Romano (1993)
5. McGuire/Schneeweis/Branch (1990)	5. McGuire/Schneeweis/Branch (1990)	5. Blackburn/Doran/Shrader (1994)
6. Meoghalu/Robison/Glascock (1990)	6. Patten (1991)	6. Dooley/Lerner (1994)
7. Preston/Sapienza (1990)	7. Preston/Sapienza/Miller (1991)	7. Jamieson (1994), S. 53 f.
8. Shanti/Cimington/Strickland (1990)	8. Freedman/Jaggi (1992)	8. Meznar/Nigh/Kwok (1994)
9. Vitacus/Harsch (1990)	9. Hill/Kelley/Agle/Mitz/Hoskisson (1992)	9. Dilz (1995)
10. Busch/Eckert (1991)	10. Lasher/Matatko/Corner (1992)	10. Ogan (1995)
11. Freedman/Stagliano (1991)	11. Hamilton/Jo/Statman (1993)	11. Boyle/Higgins/Rhee (1997)
12. Morris/Rahman/Hussain/ Armacost (1991)	12. Jack/Pilate (1993)	12. Wright/Ferris (1997)
13. Preston/Sapienza/Miller (1991)	13. Blackburn/Doran/Shrader (1994)	13. Meznar/Nigh/Kwok (1998)
14. Davidson/Worrell (1992)	14. Davidson/Worrell/Lee (1994)	
15. Riahi-Belkaoui (1992)	15. Dooley/Lerner (1994)	
16. Roberts (1992)	16. Freedman/Jaggi (1994)	
17. Cornier/Magnan/Morard (1993)	17. Graves/Waddock (1994)	
18. Herremans/Akathaporn/ Milstein (1993)	18. Lapointe/Lanois (1994)	
19. Hiller/Ferris (1993)	19. Lasher/Matatko (1994)	
20. Karpoff/Lott (1993)	20. Dilz (1995)	
21. Blasconiere/Patton (1994)	21. Levy (1995)	
22. Blackburn/Doran/Shrader (1994)	22. Mallin/Saadouni/Briston (1995)	
23. Chauvin/Guthrie (1994)	23. Powell/Wagner (1995)	
24. Davidson/Worrell/Cheng (1994)	24. Moser-Sommer/Rosewalb (1996)	
25. Davidson/Worrell/Lee (1994)	25. McMillan (1996)	
26. Graves/Waddock (1994)	26. Allen/Kask (1997)	
27. Cohen/Fenn/Naimon (1995)	27. Griffin/Mahon (1997)	
28. Davidson/Worrell/El-Jelly (1995)	28. Guerard (1997a)	
29. Dilz (1995)	29. Guerard (1997b)	
30. Hamilton (1995)	30. Sauer (1997)	
31. Long/Rao (1995)	31. Balabanis /Phillips/Lyall (1998)	
32. Simerly (1995)	32. Mosche/Matatz (1998)	
33. Wright/Ferris/Hiller/Kroll (1995)	33. Berman Wicks/Kotha/Jones (1999)	
34. Marcinkus (1996)	34. Graves/Waddock (1999)	
35. Klassen/McLaughlin (1996)	35. Johnson/Greening (1999)	
36. Lewis/Sahaier (1996)	36. Teoh/Welch/Wazzan (1999)	
37. McMillan (1996)		
38. Nakr (1996)		
39. Pava/Krausz (1996)		
40. Rao/Hamilton (1996)		
41. Reichert/Lockett/Rao (1996)		
42. White (1996)		
43. Allen/Kask (1997)		
44. Baucus/Baucus (1997)		
45. Cornier/Magnan (1997)		
46. Freeman (1997)		
47. Galaskiewicz (1997)		
48. Greenley/Foxall (1997)		
49. McKendall/Wagner (1997)		
50. Pava/Krausz (1997)		
51. Preston/O'Bannon (1997)		
52. Russo/Fouts (1997)		
53. Simerly (1997a)		
54. Simerly (1997b)		
55. Tsalikis/Gill/Clair (1997)		
56. Waddock/Graves (1997a)		
57. Adams/Hardwick (1998)		
58. Balabanis /Phillips/Lyall (1998)		
59. Judge/Douglas (1998)		
60. Lau/Mip (1998)		
61. Stanwick/Stanwick (1998)		
62. Varadarajan (1998)		
63. Baker/Edelman/Powell (1999)		
64. Berman Wicks/Kotha/Jones (1999)		
65. Bhat (1999)		
66. Johnson/Greening (1999)		
67. Karabe-Shalhoub (1999)		
68. Klassen/Whybark (1999)		
2000er Jahre		
1. Christmann (2000)	1. Cummings (2000)	1. Chewe/Wiggins/Tolar (2001)
2. Dowell/Hart/Yeung (2000)	2. McWilliams/Siegel (2000)	2. Hillman/Keim (2001)
3. Graves/Waddock (2000)	3. Waddock/Graves (2000)	3. Moore (2001)
4. Williams/Barrett (2000)	4. Chewe/Wiggins/Tolar (2001)	4. Moore/Robson (2002)
5. Hillman/Keim (2001)	5. Campbell/Moore/Metzger (2002)	
6. Jones/Murrell (2001)	6. Moore/Robson (2002)	
7. King/Lenox (2001)	7. Orman/Grill/Pointon (2002)	
8. Moore (2001)	8. Seifert/Morris/Bartlett (2003)	
9. Orlitzky (2001)	9. Gill/Rayhead (2004)	
10. Orlitzky/Benjamin (2001)	10. Seifert/Morris/Bartlett (2004)	
11. Ragothaman/Brown/ Jones/Paul (2001)		
12. King/Lenox (2002)		
13. Kumar/Lamb/Wokutch (2002)		
14. Moore/Robson (2002)		
15. Simpson/Kohers (2002)		
16. Filbeck/Preece (2003)		
17. Falsner/Garkar/Scott (2003)		
18. Seifert/Morris/Bartlett (2003)		
19. Ammal/Chalfant (2004)		
20. Gill/Rayhead (2004)		
21. Seifert/Morris/Bartlett (2004)		

Studien zum Zusammenhang zwischen Gewinn und Moral (1972 – 2004)

+ **positiver** Zusammenhang

± **kein** Zusammenhang

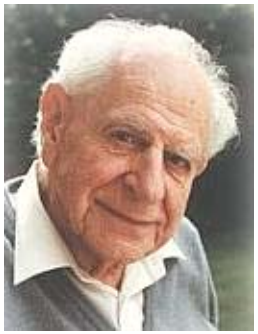
− **negativer** Zusammenhang

(*Talaulicar* 2006)

Agenda

1. ***John R. Commons* & *Oliver Williamson*'s Auslassung**
2. ***Case Study:*** Hunt's Pizza Hut
3. ***Transaktions*kontingenz.**
   Transactions und „Going Concerns"
4. ***Moralökonomische* Kontingenz.**
   Operatives Management als „messy business"
5. **Die Drei-Ebenen-Ethik der Transaktion**
6. **„Obliquity" & Identitätsmanagement**

Jenseits von Eden leben wir in einer Welt, in der **ethische *Ideale* nicht 1 : 1 in die *Wirklichkeit* umgesetzt** werden können. Wir sind daher darauf angewiesen, eine Art **Ethical „Piecemeal Engineering“** (in Anlehnung an *Karl R. Popper*) zu praktizieren.



Dabei muss man aus der Sicht der ethischen Theorie im Hinblick auf das Umsetzungsproblem **drei Ebenen** unterscheiden:

Justification level	Ethical Principles (Dignity, Justice ...)	ideal
Application level	Flexible Justice	real
Implementation level	Ethics Economics Politics ...	actual

Ebene 1: *Begründung / Justification*

Zunächst können wir auf einer **1. Ebene** = Ebene der (ethischen) ***Begründung*** (Justification) bestimmte moralische (Ziel)Vorstellungen / Prinzipien formulieren, beispielsweise, dass jeder Mensch eine **unverrechenbare Würde** besitzt.

„Im Reich der Zwecke hat alles entweder einen **Preis** oder eine **Würde**. Was aber einen Preis hat, an dessen Stelle kann auch etwas anderes als Äquivalent gesetzt werden; was dagegen **über allen Preis erhaben** ist, mithin kein Äquivalent verstattet, das hat eine **Würde**“ (*Immanuel Kant* (1974): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, in: Weischedel, W. (Hg.): Immanuel Kant. Werkausgabe VII, Frankfurt (M.), S. 7 – 102, hier: S. 68).

Oder: dass man **ehrlich** sein soll:

…

8. Du sollst nicht lügen!

(nicht falsch Zeugnis reden wider deinen Nächsten).

…

Auf dieser Ebene werden also **„ideale“** ethische ***Ziel*vorstellungen** formuliert, die die Richtung bestimmen, in der wir nach Lösungen suchen sollen (Heuristik).

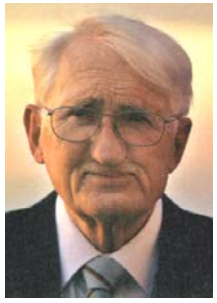
Ebene 2: *Anwendung / Application* von *moralischen* Normen

Auf einer **2. Ebene** stellen wird nun aber fest, dass in vielen lokalen Situationen ein **Widerstreit zwischen verschiedenen moralischen Zielen (Werten)** besteht. Dies **übersieht *Kant***:

(1) „Die größte Verletzung der Pflicht des Menschen gegen sich selbst [...] ist [...] die **Lüge**".
(2) Selbst wenn mit einer Lüge der gute Zweck verfolgt würde, dass man „einen eben **itzt mit Mordsucht Umhergehenden** durch eine **Lüge** an der **Tat verhindert**", so bleibt „die **Pflicht der Wahrhaftigkeit** [...] ***unbedingte Pflicht*** [...], die **in allen Verhältnissen gilt**".

(1) *Kant, Immanuel* [1991a]: Die Metaphysik der Sitten, in: Weischedel, Wilhelm [Hg.]: Immanuel Kant. Werkausgabe in 12 Bänden, Bd. 8, 9. Aufl., Frankfurt [M.]: Suhrkamp, S. 303 - 634, hier: S. 562. **(2)** *Kant, Immanuel* [1991b]: Über ein vermeintes Recht aus Menschenliebe zu lügen, in: Weischedel, Wilhelm [Hg.]: Immanuel Kant. Werkausgabe in 12 Bänden, Bd. 8, 9. Aufl., Frankfurt [M.]: Suhrkamp, S. 635 - 643, hier: S. 639 und 641.

Konsequenz: In einem ***ethischen Anwendungs*diskurs muss *eigens*** diskutiert werden, welches die ***vergleichsweise bessere* (= *moralisch* angemessenere)** und **moralisch „real" vorzuziehende Option** in dieser lokalen Situation ist.



In diesem Sinn hat auch *Jürgen Habermas* von der notwendigen Unterscheidung **„*moralischer* Begründungs- und Anwendungsdiskurse"** gesprochen (1991, S. 141).

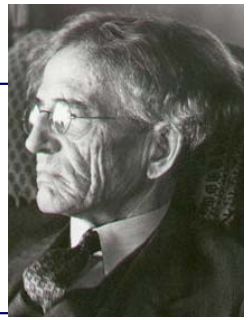
Ebene 3: *Implementation* (= die Wirklichkeit)

Erst auf der **3. Ebene**, der ***Implementationsebene***, entscheidet sich dann, was **wirklich** (**„aktual“**) geschieht. Das ist die Ebene der wirklichen (aktualen) **Transaktion**.

Und hier spielt normalerweise eine **Vielfalt** von Aspekten (Interessen) eine empirisch relevante Rolle:

- ***ökonomische*** Aspekte (Kosten)
- ***moralische*** Aspekte (Humanität, Gerechtigkeit)
- ***juristische*** Aspekte (Legalität)
- …

> Thus the ultimate unit of activity which correlates law, economics and ethics must contain in itself the three principles of conflict, mutuality and order. This unit is a transaction.



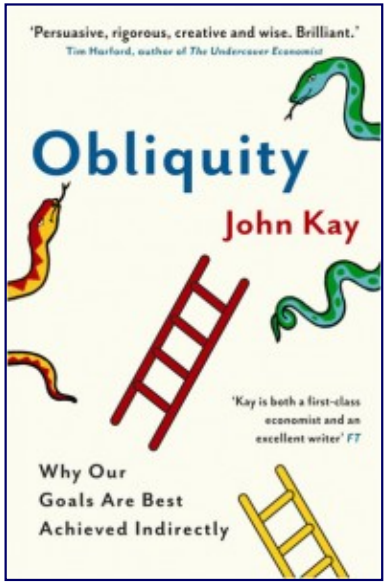
Faktisch hat die **Moral** auf dieser Ebene ***keine* Dominanz** über die anderen Aspekte.

Aber: die **Moral** ist – z.B. in Verhandlungen – ***eine* der empirisch unausweichlichen Dimensionen (*Poly*dimensionalität)!**

Agenda

1. ***John R. Commons* & *Oliver Williamson*‘s Auslassung**
2. ***Case Study:*** Hunt's Pizza Hut
3. ***Transaktions*kontingenz.**
   Transactions und „Going Concerns“
4. ***Moralökonomische* Kontingenz.**
   Operatives Management als „messy business“
5. **Die Drei-Ebenen-Ethik der Transaktion**
6. **„Obliquity“ & Identitätsmanagement**

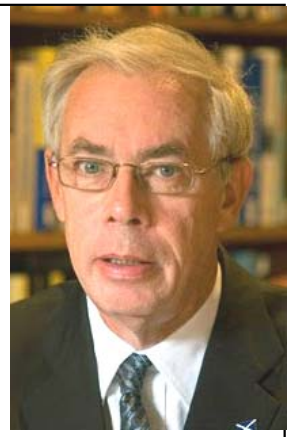
6.1 „Obliquity“ – oder: warum Profitabilität nicht direkt erreicht werden kann



Im Jahr 2010 hat der britische Ökonom John Kay ein Buch mit dem merkwürdigen Titel **„Obliquity“** (= Schiefheit, Unregelmäßigkeit, Verirrung) veröffentlicht.

Darin verficht er u.a. die These, dass man den **Shareholder Value *nicht* direkt**, sondern nur **auf Umwegen (per obliquity)** erreichen kann und illustriert das an zahlreichen Unternehmen, die just in dem Moment (vornehmlich in den 90er Jahren), als sie den **Shareholder Value zum primären und direkten Ziel** gemacht hatten, betriebswirtschaftlich abgestürzt sind (Boeing, ICI ...).

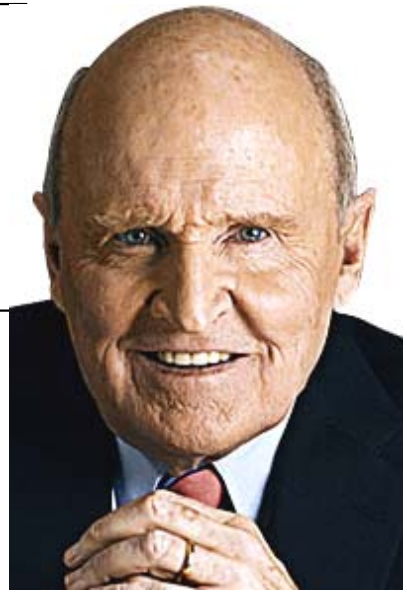
„**Paradoxes Profitstreben**“ (S. 30). „Die **profitabelsten Unternehmen** sind **nicht die gewinnorientiertesten**“ (S. 19). „Das **Paradox des Profitstrebens** zeigt **ähnlich wie das Glücksdilemma** die Bedeutung von **Umwegen im Sinne von Obliquity**“ (S. 34). „Die Motive, mit denen man es in der Wirtschaft zu **Erfolg** bringt, sind **Hingabe an und Leidenschaft für das Geschäft** *[z.B. **für die Produktqualität**]*, was **keineswegs dasselbe** ist wie die **Liebe zum Geld**“ (S. 48).



Kay, John (2010 / 2011): Obliquity. Die Kunst des Umwegs oderwie man am besten sein Ziel erreicht, München: dtv.

In diesem Sinn hat ausgerechnet *Jack Welch* (von 1981 bis 2001 CEO von General Electric) im Jahr 2009 erklärt:

„On the face of it, **shareholder value is the dumbest idea in the world**. Shareholder value is **a result, not a strategy**. [...] **Your main constituencies** are your **employees**, your **customers** and your **products**“ (*Jack Welch* 2009, Financial Times vom 13. März 2009).



Vorausgesetzt, dass *Kay* und *Welch* Recht haben, neige ich zu der Vermutung, dass der tiefere Grund dafür, dass man sich **nicht primär am *Shareholder Value* ausrichten *kann***, in der **moralökonomischen *Kontingenz*** liegt:

Weil *Hunt's* gar **nicht wusste**, ob sich **(Un)Moral** am Ende des Tages **rechnet** oder ob sie **kostet** (***Kontingenz***), **konnte** *Hunt's* seine **ökonomischen Ziele** gar **nicht direkt (planmäßig) anvisieren**, sondern hat die ***Identität* des Unternehmens**, das für **Produktqualität** steht („He ***believed* in his *product*** ...“), an die **erste Stelle** bei dieser (Verhandlungs)Transaktion gestellt.

Und noch eine Anmerkung: Zur Strategie, den **Shareholder Value** mit jedweder **Hinterlist** (also dem „**Opportunismus**“ *Williamson*‘s) zu **maximieren**, muss man sagen: „**TCE is ‚bad for practice‘** “ (*Ghoshal / Moran* 1996) p. 13

Grund: Wer ***ausschließlich* so operiert**, als seien ***alle* ökonomischen Akteure** von vornherein ***opportunistische* Akteure**, der wird im Sinn einer **„self-fulfilling prophecy“** erleben, dass sich **tatsächlich** alle so verhalten, als seien sie von vornherein **opportunistische Akteure** – und das **erhöht die Transaktionskosten** (drastisch):

> „One consequence of this **self-fulfilling prophecy of opportunism** is to **increase governance costs**, thus making these firms **progressively uncompetitive**“ (*Ghoshal / Moran* 1996, p. 13).

Die **„nature“ der *Firmen*transaktionen** (*poly*dimensional: Kosten + Legalität + Integrität) ist eben ***nicht* einfach die gleiche** wie die **„nature“ des *Marktes*** (nur Kosten):

> „**Organizations** are **not mere substitutes** for structuring efficient transactions **when markets fail**“. The „**logic** ***[of organizations]*** is **very different** from that of a **market**. **TCE is ‚bad for practice‘**, because it **fails to recognize this difference**“ (*Ghoshal / Moran* 1996, p. 13).

6.2 Corporate Identity als Management *unterschiedlicher* Werte (*Poly*dimensionalität)

Weil *Hunt's* gar **nicht wusste**, ob sich **(Un)Moral** am Ende des Tages **rechnet** oder ob sie **kostet** (***Kontingenz***), **konnte** *Hunt's* seine **ökonomischen Ziele** gar **nicht direkt (planmäßig) anvisieren**, sondern hat die ***Identität*** **des Unternehmens**, das für **Produktqualität** steht („He ***believed*** **in his** ***product*** …"), an die **erste Stelle** bei dieser (Verhandlungs)Transaktion gestellt.

Wenn es zutrifft, dass die **Transaktionen** des *operativen* Manegments ***poly*dimensional** sind, dann ist es für die **laufenden Geschäfte** (*Commons*: **„going concern"**) wichtig, sich diese ***Unterschiedlichkeit*** **wichtiger Werte** stets präsent zu halten:

- Denn man kann ***wirtschaftliche*** **Probleme** *nicht* nur mit ***moralischen*** **Werten** lösen,
- und ***moralische*** **Probleme** lassen sich *nicht* allein mit ***ökonomischen*** **Werten** bearbeiten …

Exkurs: Werte

(1.1) Das **Wort „Wert“** hatte im Deutschen ursprünglich (im Ahd.) eine ausschließlich ***ökonomische*** **Bedeutung**:

> **werd** (2) 20, ahd., st. N. (a): nhd. Wert, Preis, Abschätzung; ne. value (N.), estimation; ÜG.: lat. aestimatio Gl, appretium? Gl, melioris (= bezziren werdes) Gl, magnum (= mihhiles werdes) Gl, parvipendere (= luzziles werdes ahtōn) Gl, (pretiosus) O, pretium Gl, MF, MH, N, T, prodesse (= mihhiles werdes ...) Gl, tantum valet (= sō mihhil werd) Gl; Hw.: vgl. anfrk. werd*, as. werth*; Q.: Gl (Ende 8. Jh.), MF (Ende 8. Jh.), MH, N, O, OT, T; E.: germ. *werþa-, *werþam, *werþja-, *werþjam, st. N. (a), Wert, Preis, Kaufsumme; s. idg. *u̯ert-, V., drehen,

Köbler, Gerhard (1993): Althochdeutsches Wörterbuch, 4. Auflage, S. 198. Online: *http://www.koeblergerhard.de/ahdwbhin.html*

(1.2) Eine **Ausweitung** des Begriffs auf den ***ethischen*** **Bereich** erfolgt dann u.a. bei dem Philosophen *Immanuel Kant*, der zwischen **„*relativem* Werth“** (ökonomisch: **„Preis“**) und **„*absolutem* Werth“** (ethisch: **„Würde“**) unterschied:

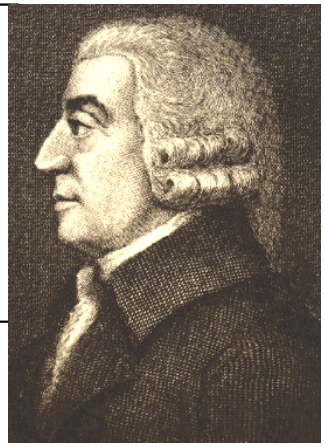
> Eine **Person** „hat nicht bloß einen **relativen Wert**, d.i. einen **Preis**, sondern einen **innern Wert**, d.i. ***Würde***“, einen „**unbedingten, unvergleichbaren Wert**“ (*I. Kant* 1785).
>
> (1974): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, in: Weischedel, W. (Hg.): Immanuel Kant. Werkausgabe VII, Frankfurt (M.), S. 7 – 102, hier: S. 68).

(1.3) Die ***ökonomische*** Variante dieses Unterschieds zwischen **„Wert“** und (Markt-)**„Preis“** wurde in der „politischen Ökonomie“ diskutiert (**„*objektive* Wertlehre“** vs. **„*subjektive* Wertlehre“**).

Adam Smith vertrat (noch) eine **„*objektive* (Arbeits)*Wert*lehre“**:

„Bedarf es beispielsweise in einem Jägervolk gewöhnlich **doppelt so vieler Arbeit**, einen Biber zu töten, als einen Hirsch zu erlegen, sollte natürlich im Tausch **ein Biber zwei Hirsche wert** sein“ (*Adam Smith* 1776).

(1776 / 1978): Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen (hg. v. H. C. Recktenwald), München: dtv, S. 42.



Karl Marx hat diese „objektive Wertlehre“ in seiner **„Arbeitswertlehre“** zu einem Grundpfeiler seiner ganzen Kapitalismustheorie gemacht.

Im Grunde ging es hier um die Frage nach einem **ethisch „gerechten Preis“** (= um den ***„eigentlichen“* Wert** eines Produkts und der Arbeit).

Diese Debatte verlief aber weitgehend im Sande, und man beließ es dann pragmatisch beim **Markt*preis*** bzw. bei der ***„subjektiven Wert*lehre“**.

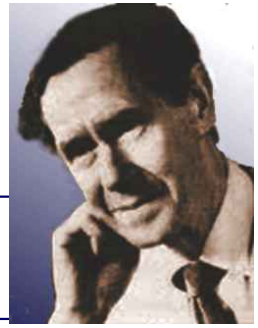
Dennoch gehen wir *intuitiv* von einem **Unterschied** zwischen dem ***ökonomischen* Marktpreis** einerseits und einem ***moralisch* gerechten „Wert“** eines Produkts aus.

Wir unterscheiden also **zwei „Schubladen“ der Bewertung**.

(1.4) In der ***Moral*philosophie** kam der Begriff der **„Werte“** dann in der sog. **„materialen Wertethik“** zu Ehren.

[*Vermutung:* Wahrscheinlich lässt sich Derartiges nur unter erheblich modifizierten ***theologischen*** (etwa: prozesstheologischen) **Prämissen** sinnvoll behaupten.]

In **diametralem Unterschied** zu dieser Annahme *objektiver* Werte behaupten die **meisten modernen Ethiken**, dass wir die **Werte selber *erfinden***:



„There are **no objective values**“ (*John Leslie Mackie*).
(1977): Ethics. Inventing Right and Wrong, London / New York: Penguin, p. 15.

Wie dem auch sei – auf jeden Fall gibt es eine ganze **Palette *unterschiedlicher* Werte**:

ökonomische Werte	*moralische* Werte	*weitere* Werte ...
monetäre Werte Geld, Aktien, Immobilien ...	**ethische Werte** Unparteilichkeit, Integrität, Gerechtigkeit, Fairness, Ehrlichkeit ...	**rechtliche Werte** Rechtssicherheit, Unparteilichkeit ...
Leistungswerte Kompetenz, Kreativität, Qualität, Zuverlässigkeit ...	**Kooperationswerte** Achtung, Commitment, Transparenz ...	**technische Werte** Funktionstüchtigkeit, Optimierung ...
		ästhetische Werte Schönheit, Erhabenheit ...
		religiöse Werte Heiligkeit, Ehrfurcht ...
		...

Abb.: ***Unterschiedliche* Werte**

***Exkurs* Ende**

Das einseitige **„Hängen“ an nur einen *einzigen* Werttypus** ist **pathologisch** – im Alltagsleben wie im Alltagsgeschäft –, denn immer sind **auch die anderen Werte** (ökonomische und moralische Werte) **wichtig**.

„**Everybody loves money, including myself** *[he, he ...]*.
[But:] **Beside money, there are other values**“
(*Dalai Lama* 2009).

http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,632732,00.html bzw.
http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,635133,00.html
(*Video:* http://www.spiegel.de/video/video-1009086.html)

⇒ In der **Management-Ethik** geht es um das Problem, wie man diese (legitimen) ***verschiedenen* Werte** im Alltagsgeschäft **unter einen Hut bringen** kann.