

## Kleinstunternehmen in Wirtschaftswissenschaften und -ethik



### **Herr Professor Brink, neun von zehn Unternehmen in Deutschland sind Kleinstunternehmen: Welche Rolle nehmen sie in den Wirtschaftswissenschaften ein?**

Die Wirtschaftswissenschaften boomen. Als Reflexionstheorie unseres realen Wirtschaftslebens bestehen sie aus der Betriebswirtschafts- und der Volkswirtschaftslehre. Die Betriebswirtschaftslehre analysiert das Wirtschaften in einzelnen Betrieben. Bekannte Teildisziplinen sind das Beschaffungsmanagement, die Produktionswirtschaft, das Marketing, die Organisationslehre, das Rechnungswesen, das Controlling, um nur einige zu nennen. Die Volkswirtschaftslehre hingegen analysiert einzelwirtschaftliche Zusammenhänge in der Mikroökonomie und gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge in der Makroökonomie. Daneben gibt es Teildisziplinen wie Wirtschaftspolitik, Finanzwissenschaft oder Ökonometrie.

Der gut ausgebildete Manager weiß also, was gut für sein Unternehmen ist: die Maximierung der Gewinne beziehungsweise des Shareholder Values. Darunter versteht man den Marktwert des Eigenkapitals oder technischer: Die Summe der diskontierten freien Cash-Flows abzüglich des Marktwertes des Fremdkapitals. Die unternehmerische Botschaft ist somit klar definiert: Unter Einsatz knapper Ressourcen sind die weltweit führenden Unternehmen dazu angehalten, diese dominierende Unternehmensstrategie unter Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten auf globalen Märkten umzusetzen. So lernt und lehrt man es an vielen Universitäten - weltweit.

Kleinstunternehmen haben in dieser Welt keinen wirklichen Platz. Diese Unternehmen werden deshalb Kleinstunternehmen genannt, weil sie weniger als zehn Mitarbeiter sowie einen Jahresumsatz oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens zwei Millionen Euro haben. In der Volkswirtschaftslehre fließen sie lediglich als statistische Größe zum Beispiel in volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen ein, in der Betriebswirtschaftslehre zielen die meisten Teildisziplinen auf die Großkonzerne. Ein Einzelunternehmer wird sich selten die Frage stellen, ob es nach HGB, IAS/IFRS oder US-GAAP bilanzieren soll (im Gegenteil, sie haben eine vereinfachte Rechnungslegung). Er wird sich auch selten die Frage stellen, welcher Marketingmix zum Vertrieb seiner Produkte oder Dienstleistungen geeignet ist. Und er wird sich selten die Frage stellen, ob er mit einem anderen Unternehmen

fusionieren oder gar eines kaufen soll.

### **Das ist ernüchternd - war das immer so?**

Nein, keineswegs, in der Subsistenzökonomie, der antiken Selbstversorgungswirtschaft, sorgte jeder Haushalt für sich selbst? wir lebten vor 2.000 Jahren im Prinzip in einer Welt von Kleinstunternehmen. Ins Griechische übersetzt heißt diese Form der Haus- und Wirtschaftsgemeinschaft oikos. Daraus leitet sich der Terminus Ökonomik ab, also die Wirtschaftswissenschaften wie wir sie heute verstehen. Um es auf den Punkt zu bringen: Die Wirtschaftswissenschaft entstammt ursprünglich aus einer Welt von Kleinstunternehmen. Das haben viele vergessen.

Erst durch die Arbeitsteilung und die Spezialisierung wurde unsere Selbstversorgungswirtschaft abgelöst. Adam Smith, der Vater der klassischen Nationalökonomie, beschrieb in seinem Werk "Wohlstand der Nationen" sehr genau, wie in den großen Werkshallen diese Arbeitsteilung voranschritt. Treibt man die Arbeitsteilung auf die Spitze, so erreicht man eine totale Zergliederung des Arbeitsprozesses mit einem immensen Spezialisierungsgrad. Karl Marx hat in diesem Zusammenhang vor Entfremdung und Vereinsamung gewarnt und damit frühzeitig auf die Schattenseiten dieser Industriellen Revolution aufmerksam gemacht.

### **Trügt der Eindruck, dass sich die Ökonomie nach Adam Smith und Karl Marx immer mehr verselbständigte und zur dominierenden Disziplin wurde?**

Sie haben völlig recht. Lassen Sie mich ein paar Meilensteine skizzieren, wie es dazu kam. Der Wirtschafts-Nobelpreisträger Ronald Coase erklärte in seinem viel zitierten Aufsatz "The Nature of the Firm", dass Organisationen sich bilden, weil sie durch den Modus Hierarchie im Vergleich zum Modus Markt Transaktionskosten senken, also effizienter werden. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts begann man daher, sich auf die Großkonzerne zu konzentrieren. Man war der Auffassung, je größer eine Organisation sei, umso geringer seien auch ihre Transaktionskosten. Das Autorengespann Berle und Means beschrieb ungefähr zeitgleich in ihrem Klassiker "The Modern Corporation", wie sich durch das Wachstum der Unternehmen zu Konzernen Eigentum und Kontrolle trennten. Diejenigen, die das Unternehmen kontrollierten (die Manager), seien nicht zwangsläufig diejenigen, die das Unternehmen als Eigentümer auch besäßen (die Aktionäre). Das Zeitalter des 'immer größer', 'immer schneller', 'immer weiter' hatte begonnen. Die Theorie vereinfachte die Realität durch das Modell des homo oeconomicus, das Vilfredo Pareto ebenfalls Anfang des 20. Jahrhunderts einführte. Diese Entwicklung hinterließ Spuren: Mergers & Acquisitions boomten, große Beratungen und Wirtschaftsprüfungen formierten sich als Intermediäre, um die Groß-Konzerne noch fitter und leistungsfähiger zu machen, die Globalisierung schritt voran.

### **Und wann formierte sich Widerstand?**

Nun ja, was zunächst völlig aus dem Blick geriet, waren die so genannten externe Effekte, also die Wirkungen auf die Gesellschaft und auf die Umwelt. Weil diese meist negativ waren, mobilisierte sich ab Mitte der 1980er Jahre ein Trend gegen die Fokussierung auf die pure Gewinnmaximierung. Edward R. Freeman veröffentlichte seine Stakeholdertheorie, John Elkington initiierte die Sustainability-Bewegung und Archie B. Carroll etablierte den Begriff Corporate Social Responsibility. Daraus formierte sich weltweit eine Business-Ethics-Bewegung gegen die neoklassische Mainstream-Ökonomie. Wir brauchten dringend einen neuen kritischen Blick auf Wirtschaft und Gesellschaft.

### **Und hat die Business-Ethics-Bewegung ihr Ziel erreicht?**

Im deutschen Schulstreit der 1990er Jahre war man irgendwie im homo-oeconomicus-Paradigma verhaftet. Es ging uns in der Diskussion gut zehn Jahre um die Grundsatzfrage nach dem (systematischen, aber nicht einzigen) Ort der Moral. Karl Homann und viele seiner Schüler hatten eine deutliche Tendenz zur Restriktion, Peter Ulrich mit seiner akademischen Gefolgschaft sprach sich eher für die Präferenz aus. Zur Erinnerung: Das homo-oeconomicus-Modell geht im Standardmodell (daran glauben ja angeblich nicht mehr viele!) davon aus, dass sich menschliches Verhalten durch eine Veränderung von Restriktionen bei Konstanz der Präferenzen ändert. Daraus entwickelten sich damals eigene Schulen und große Spannungsfelder zwischen der Institutionenethik auf der einen und der Individualethik auf der anderen Seite. Die Diskussion wurde rein akademisch geführt. Wenn man ehrlich ist, kannten nur sehr wenige die Wirtschaftspraxis. Das wäre auch zu diesem Zeitpunkt irgendwie zu viel verlangt, immerhin war der Anspruch, Wirtschaft und Ethik in einer neuen Disziplin, Wirtschafts- und Unternehmensethik, zusammenzuführen, groß genug. Erst internationale Erkenntnisse aus den Nachbarwissenschaften brachten den Praxis-Durchbruch und führten zu einer neuen Richtung, die häufig als Behavioural Business Ethics - kurz BBE - bezeichnet wird.

Hätte man sich schon vor dieser verhaltensorientierten Wende stärker den Kleinstunternehmen gewidmet, wäre das eine oder andere akademische Wortgefecht sicherlich anders geführt worden. Um ein Beispiel zu geben: Die Kluft zwischen Institutionen- und Individualethik ist im "Ein-Personen-Unternehmen" (qua Definition ein Kleinstunternehmen) leichter überwunden worden. Die Wirtschaftspraxis (nicht die Wirtschaftswissenschaft!) hat für diesen Grenzfall der Übereinstimmung von Individuum und Institution eine neue Denkfigur ins Spiel gebracht, die viel älter ist als das idealisierte homo-oeconomicus-Modell: den Ehrbaren Kaufmann. Die akademische Rezeption des Ehrbaren Kaufmanns wurde leider völlig vernachlässigt und erst in einer jüngst im Forum Wirtschaftsethik geführten Debatte erneut angestoßen. Dass die Wirtschaftswissenschaft dem Ehrbaren Kaufmann keine Bedeutung gab, ist aus der Brille eines Ökonomen gut nachzuvollziehen. Durch die Konstanz der Präferenzen im homo-oeconomicus-Modell sind Tugendhaftigkeit und Ehrbarkeit systematisch ausgeschlossen. Wir haben hier dennoch viel Zeit verschlafen. In der hochaktuellen Diskussion über Compliance und Integrität spüren wir die Versäumnisse in dramatischer Art und Weise. Während sich der Compliance-Bereich in den letzten Jahren gut weiterentwickelt und professionalisiert hat (klar: Compliance bezieht sich auf die Änderung der Restriktionen), haben wir uns zu wenig um die Integrität bemüht (auch klar: die Präferenzen sind konstant). Compliance und Integrität sind aber zwei Seiten einer Medaille, weil sie alternative Governancemechanismen der Implementierung von Werten und Normen in die konkrete Praxis sind.

### **Welche Ansätze der Wirtschaftsethik eignen sich denn als Einstieg und Grundlage für CSR in Kleinstunternehmen besonders?**

Es ist im Prinzip der alte Streit zwischen Platon und Aristoteles, der mit Ihrer Frage aufgemacht wird und (zumindest) an dieser Stelle halte ich es eher mit der (neo)aristotelischen Linie. Peter Ulrich und Josef Wieland im deutschsprachigen Raum und insbesondere Robert Solomon im internationalen Kontext haben hier sicherlich wertvolle Grundsteine gelegt, flankiert von den philosophischen Grundwerken etwa von John Rawls, Amartya K. Sen oder Elinor Ostrom und bereichert durch die unzähligen Erkenntnisse aus der psychologischen Ökonomik und der Neuro-Ökonomie.

Realismus setzt praktische Erfahrung voraus, eine Erkenntnis, auf die Aristoteles hinweist, wenn er sagt: ?Wir philosophieren nämlich nicht, um zu erfahren was Tugend sei, sondern um tugendhafte Menschen zu werden.? Welcher Wissenschaftler aber kennt die Unternehmenspraxis: Wer berät Unternehmen, wer gründet ein Unternehmen, wer geht das unternehmerische Risiko ein (die meisten Professoren sind unkündbar)? Es sind wohl nicht viele, um nicht zu sagen sehr wenige. Und wenn das Wittgenstein-Diktum gilt: [?Was sich überhaupt sagen lässt, lässt sich klar sagen; und wovon man nicht reden kann, darüber muss man schweigen.?](#), der wundert sich, welch hohen Anspruch Wissenschaftler haben, wenn sie behaupten wirtschaftliche Realität beschreiben, analysieren oder gar vorhersagen zu können. Für Kleinstunternehmen gilt das besonders.

Grundsätzlich geht es um anwendungsnahe, interdisziplinäre und vielleicht auch situationsspezifische Ansätze. Der Anwendungsbezug macht Josef Wielands Governanceethik zu einem lokalen Gerechtigkeitsansatz, der kontextspezifische Komplexität berücksichtigt. Während die moralische Codierung bei Wieland globale Dimensionen aufzeigt, bleibt die

wirtschaftliche Codierung immer lokal. Unternehmen treffen lokale, das heißt auf konkrete Transaktionen bezogene Entscheidungen. Zwar gelten zum Beispiel die Menschenrechte universell, wirksam werden sie aber erst in einer konkreten ökonomischen Transaktion. Wieland spricht deshalb von der moralischen Dimension einer distinkten wirtschaftlichen Transaktion. Dabei sind Argumente der unterschiedlichen Entscheidungslogiken (moralische, rechtliche, technische, wirtschaftliche etc.) in dieser konkreten Situation gegeneinander abzuwägen.

Kleinstunternehmen zeichnen sich vor diesem Hintergrund eben durch ihre Vielfalt aus und werden von dieser Entwicklung profitieren. Ethik als Reflexionstheorie ist sehr groß (ggfs. zu groß!) gedacht. Wir brauchen ein kluges Zusammenspiel zwischen Ethik, Moral und Ethos (philosophisch betrachtet sind die Unterschiede grundsätzlicher Art und werden oftmals übersehen) und damit ein ständiges Abwägen zwischen idealer und realer Welt. Die Wiege der Wirtschaftsethik ist (und bleibt) das Kleinstunternehmen. Es ist die Keimzelle allen wirtschaftlichen Handelns.

### **Wenn ich das richtig sehe, fordern Sie als Ökonom und Philosoph mehr praktisches Problembewusstsein in der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Sehen Sie konkrete Lösungsansätze?**

Ich glaube viele meiner Kolleginnen und Kollegen in der Wirtschafts- und Unternehmensethik haben in den letzten Jahren Großartiges geleistet. Der wissenschaftliche Nachwuchs ist hochmotiviert und exzellent ausgebildet. Wenn ich meine five cents hier in den Ring schmeißen darf, hätte ich zwei grundlegende Impulse gerade mit Blick auf die Kleinstunternehmen, die hier allerdings nur angedeutet werden können, die aber an anderen Stellen ausführlich beschrieben sind.

Ein erster Impuls für mehr Problembewusstsein liegt in der zuvor erwähnten Lokalität. Meines Erachtens sollten wir uns in Deutschland wieder stärker auf die Regionalentwicklung fokussieren. Kleinstunternehmen erzielen hier ihre Wirkung, ebenso Vereine, Kirchen, Sozialunternehmen und Stiftungen. Die Attraktivität von Unternehmen wird sich in Zukunft auf die Attraktivität von Regionen verlagern. Dazu benötigen wir eine wissenschaftliche, anwendungsorientierte und interdisziplinäre Begleitung. Wir haben gerade in Bayern zwei große Regionalprojekte dazu initiiert. CSRegio in Nordbayern und den Verantwortungskompass in der Region Obermain Jura. Für die Kleinstunternehmen ist das eine riesige Chance, mehr Aufmerksamkeit zu bekommen. Voraussetzung dafür ist, dass wir uns von einer Wettbewerbsökonomie zu einer Kooperationsökonomie entwickeln. Lokal entstehen daher vielleicht auch trisektorale Kooperationen aus Politik, Unternehmen und Zivilgesellschaft zur Lösung regionaler Herausforderungen.

Ein zweiter Impuls geht in Richtung Theoriebildung. Hier fordere ich eine klare Wertepositionierung der Unternehmen ein und zwar auf Basis einer neuen Theorie des Versprechens. Dazu müssen sie sich gegenüber allen legitimen Anspruchsgruppen erstens klar zu ihren Werten bekennen und positionieren, zweitens kommunizieren, also verbindlich erklären, und letztlich drittens glaubhaft einlösen. Das Halten von Versprechen ist die Legitimation unternehmerischer Tätigkeit. Im Grunde nichts Neues? das ist das alte Prinzip des Ehrbaren Kaufmanns (besser des Kaufmannswortes). Ich plädiere daher für eine versprechensbasierte Theorie des Unternehmens als Alternative zur traditionellen Theorie der Firma und als Weiterentwicklung der Governanceethik.

### **Welche Beiträge könnten die Wirtschaftswissenschaften verstärkt für die Verbreitung und Vertiefung von CSR in Kleinstunternehmen leisten? Brauchen wir mehr Interdisziplinarität?**

Ich glaube, die Wirtschaftswissenschaften allein sind nicht der richtige Ort dafür. Ja, das Curriculum ist hervorragend, Studierende lernen viel. Es gibt unzählig viele wissenschaftliche Grundsatzfragen, die wir zum Beispiel auch in unserem Bayreuther Bachelor- und Masterprogramm Philosophy & Economics adressieren. In der Volkswirtschaftslehre sind Verteilungsgerechtigkeit, Armut oder Globalisierung, in der Betriebswirtschaftslehre CSR-Berichterstattung, Compliance oder ethische Fragen der Corporate Governance relevant. Ich selbst forsche und lehre zwar zu diesen Themen, bemerke aber zunehmend durch die Praxis, dass wir die relevanten Fragestellungen nicht allein aus der Theorie ableiten dürfen, sondern uns zunehmend von den praktischen Problemstellungen

motivieren lassen sollten.

Das ist übrigens der feine Unterschied zwischen einer interdisziplinären Forschung, die in weiten Teilen des Landes verfolgt wird, und einer transdisziplinären Forschung, so wie ich sie hier vertrete. Transdisziplinarität bezeichnet eine Wissenschaftsmethode, die wissenschaftliches Wissen und praktisches Wissen verbindet und dabei von gesellschaftlichen und in der Regel außerwissenschaftlichen Problemstellungen der sozialen Wirklichkeit motiviert wird (Bsp. Klimaforschung). Sie ist die intensivste Form der wissenschaftlichen Kooperation zwischen einzelnen Fachdisziplinen, die sogar zur Transformation beziehungsweise zur Selbstaufgabe einer Disziplin und zur Neuschöpfung einer völlig neuen Disziplin führen kann. Durch gezielten und kombinierten Einsatz von Grundlagen- und angewandter Forschung werden soziale Innovationen in Form von Produkten, Dienstleistungen oder Handlungskompetenzen entwickelt.

### **Haben Sie zum Abschluss einen Rat für die junge Generation?**

Wer als Studierender oder junge Führungskraft die Welt ein Stück nachhaltiger gestalten möchte, wer praktisch wirken will, der sollte sich in der neuen Kooperationsökonomie wie der zukünftige Geselle nach seiner Lehrzeit auf Wanderschaft begeben. Damit meine ich nicht den Weg von Bayreuth nach Harvard, von Mannheim nach Yale oder von Köln nach Stanford, der möglicherweise noch durch ein Begabten-Stipendium gefördert und mit zwei A-Publikationen abgesichert wird. Das zementiert nur eine disziplinäre Wissenschaftslogik, die - wie unter Quarantäne - bei der Lösung der vielen sozialen Probleme, die wir gegenwärtig sehen, nur bedingt hilft. Wirkung wird nicht durch Theorie allein erzielt, sondern eben durch Praxis. Studierende sollten daher frühzeitig Praxiserfahrungen in unterschiedlichsten Organisationsformen im In- und Ausland sammeln, mal Dinge ausprobieren, sich organisieren (SNEEP ist daher ein exzellentes Projekt!), mehr unternehmerisch riskieren und vor allem im Projektmanagement erlernen, Dinge umzusetzen. Vor diesem Hintergrund sind Kleinstunternehmen ideale Partner. Sie adressieren Querschnittsthemen, sie sind am Puls der Zeit, sie bewirken in der Summe viel: Kleinstunternehmen sind Experimentallabore für Nachhaltigkeit.

Ich würde mich freuen, wenn wir in Zukunft den vielen Kleinstunternehmen als wichtige Quelle für nachhaltiges, qualitatives Wachstum wieder die Aufmerksamkeit schenken, die sie verdienen. So wie es vor 2.000 Jahren auch die großen Philosophen taten.

**Dankeschön, Herr Professor Brink!**

Das Interview führte Wolfgang Keck



### **Prof. Dr. Dr. Alexander Brink**

Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, geb. 1970 in Düsseldorf, ist Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth und Gründungspartner der concern GmbH, eine auf Corporate Governance, Responsibility und Sustainability spezialisierte

Unternehmensberatung mit Sitz in Köln und Bayreuth.

Alexander Brink studierte Wirtschaftswissenschaften und Philosophie und promovierte in den folgenden drei Jahren in beiden Fachrichtungen. Forschungen im Rahmen eines mehrjährigen Projektes zur Gerechtigkeit und an der Yale University in New Haven schlossen sich an. Von 2002 bis 2008 war er Juniorprofessor für angewandte Ethik im Bayreuther Bachelor- und Master-Programm Philosophy & Economics. Praktische Erfahrungen sammelte er in den Ressorts Unternehmensentwicklung, Konzernstrategie, Controlling, Finanzen und Vertrieb bei Mannesmann, SKW Trostberg und Degussa u.a. in Düsseldorf, New York und Sydney. Alexander Brink hat rund 20 Bücher und über 200 Beiträge publiziert.

[alexander.brink@uni-bayreuth.de](mailto:alexander.brink@uni-bayreuth.de)