

1. EINLEITUNG

1.1 DIE VERBINDUNG VON MISSION UND GESCHÄFT

Im Juni 1859 genehmigte der Kleine Rat des Kantons Basel die Gründung einer merkwürdigen Aktiengesellschaft. Bereits der Name liess aufhorchen: Es ging um die Gründung einer *Missions-Handlungs-Gesellschaft*.¹ Der Name lässt an die Evangelische Missionsgesellschaft in Basel², eine der grossen protestantischen Missionsgesellschaften im deutschsprachigen Raum denken. Tatsächlich stand bei dieser Firmengründung die Basler Mission Pate. Die *Missions-Handlungs-Gesellschaft* entstand als eine Art *Spin-off* der Mission aus Bedürfnissen der Missionsarbeit heraus – verfolgte aber gleichzeitig geschäftliche Absichten. Für potentielle Investoren hiess das, falls diese fantastisch anmutende Idee tatsächlich funktionieren sollte, dass sie „ebensowohl als getreue Haushalter wie als fröhliche Geber [für] die Zwecke des Reiches Gottes“³ agieren konnten. Ein verlockendes Konzept.

Das Zusammengehen von Missionstätigkeit und Geschäft erklärt sich nicht von selbst. Wie gelang es, in ein und derselben Unternehmung religiöse (auf die Mission ausgerichtete) Interessen mit Gewinnstreben zu verbinden? Es geht hier um die unternehmensethische Grundfrage, ob und wie moralische⁴ oder religiöse (primär nicht gewinnorientierte) Ziele mit ökonomischen (primär gewinnorientierten) Absichten vereinbar sind.

Im Folgenden werden wir der Geschichte der Basler *Missions-Handlungs-Gesellschaft* von ihren bescheidenen Anfängen an der Goldküste⁵ und in Indien in den 1850er- und 1860er Jahren über die Etablierung als stolzer Industrie- und Handelskonzern bis zur Trennung von der Basler Mission im Jahr 1917⁶ folgen. Stets

1 ABM/UTC 4205: Beschluss des Kleinen Raths des Kantons Basel-Stadt vom 29. Juni 1859 über die Genehmigung der M.H.G.

2 Im Folgenden „Basler Mission“.

3 Jahresbericht der *Missions-Handlungs-Gesellschaft* 1866, 3.

4 Die Begriffe Moral und Ethik können unterschiedlich voneinander abgegrenzt werden. Während die Umgangssprache die beiden Begriffe oftmals synonym gebraucht, hat sich in der Fachliteratur zur Unternehmensethik die Unterscheidung zwischen Moral als geltender gesellschaftlicher Norm und Ethik als wissenschaftlicher Reflexion darüber eingebürgert. (Vgl. Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik* (2008), 44; Kreikebaum, *Unternehmensethik* (1996), 9 f.)

5 Dem heutigen Ghana.

6 In einem kursorischen Ausblick (Kapitel 5) wird die Geschichte der Nachfolgerfirmen der Basler Handels-Gesellschaft und Union Trading Company bis in die Gegenwart weitererzählt. Die Trennung von der Basler Mission wird bisweilen fälschlicherweise auf das Jahr 1928 angesetzt, das Jahr, in dem die Nachfolgerin der alten *Missions-Handlungs-Gesellschaft* ihren Namen in Basler Handels-Gesellschaft änderte. (So etwa im entsprechenden Artikel im Historischen Lexikon der Schweiz (Stettler, *Basler Handelsgesellschaft* (2002).) Tatsächlich trennte sich die *Missions-Handlungs-Gesellschaft* mit den neuen Statuten von 1917 endgültig von der Basler Mission. (Vgl. ABM/UTC 4574: Protokoll der ausserordentlichen Generalversammlung vom

wird uns dabei die Fragen begleiten, ob und in welcher Weise es diesem Unternehmen, das sich selbst immer als Teil der „Missionsfamilie“ verstand, gelang, seine religiösen und geschäftlichen Ziele miteinander zu vereinen. Was aber bedeutet es, religiöse oder moralische Ziele zu verfolgen und in welchem Zusammenhang steht dies zu den geschäftlichen Absichten? Im Hinblick auf diese Fragen wird ein Analyseraster entworfen, das sich (im Vorgriff auf die zu erzählende Geschichte) an den Forderungen der ersten Zweckbestimmungen der Missions-Handlungs-Gesellschaft orientiert. Anschliessend wird dieser Raster in den grösseren Zusammenhang unternehmensethischer Konzepte eingeordnet.

Das unternehmensethische Spannungsfeld der Missions-Handlungs-Gesellschaft

1864 legte eine Geschäftsordnung erstmals explizite Zweckbestimmungen der Missions-Handlungs-Gesellschaft fest. Es werden darin moralisch-religiöse Absichten neben das *gewinnorientierte* Ziel, eine Rendite zu erwirtschaften, gestellt: Es handelt sich um die Aufgaben, (1) die Stationen und Betriebe der Basler Mission in Übersee mit europäischen Waren zu versorgen, (2) die Einheimischen in den Missionsgebieten durch Einführung in den Handel „sittlich zu heben“, (3) zur Finanzierung der Mission beizutragen und (4) einen explizit „christlichen Handelsbetrieb“ zu führen.⁷

Bei den ersten drei Punkten geht es um freiwillige, die *Gewinnorientierung* ergänzende Tätigkeiten und Geldspenden im Sinne und zugunsten der Mission. In Gegenüberstellung zu den *gewinnorientierten* Zielen eines Unternehmens soll dieser Bereich im Folgenden als *Gemeinnützigkeit* oder als *gemeinnützige Ziele* bezeichnet werden.⁸ Trotz vergleichbaren Intentionen ist es allerdings nicht dasselbe, ob man sich mit seiner Arbeitskraft für eine Sache einsetzt oder Geld dafür spendet. Im Rahmen dieser Studie werden diese zwei für die Missions-Handlungs-Gesellschaft gleichermaßen wichtigen Varianten *gemeinnütziger* Tätigkeit in *direkte Gemeinnützigkeit* (Dienstleistungen für die Mission und „zivilisatorische“⁹ Tätigkeit) und *delegierte Gemeinnützigkeit* (Zahlungen an die Basler Mission) unterschieden.

20. November 1917 sowie ABM/UTC 4936: Statuten der Missions-Handlungs-Gesellschaft in Basel, 1917. In Kap. 5.1 wird eingehend auf die Trennung eingegangen.)

7 ABM/UTC 4936: Geschäftsordnung für die Handlungskommission, 16. März 1864, § 2. Vgl. ABM/UTC 4936: Statuten für die Missions-Handlungs-Gesellschaft, [1869], § 1; Statuten der Missions-Handlungs-Gesellschaft 1880, § 1; Statuten der Missions-Handlungs-Gesellschaft in Basel 1887, Art. 2; Statuten der Missions-Handlungs-Gesellschaft in Basel 1912, Art. 2.

8 Der Begriff *Gemeinnützigkeit* bzw. *gemeinnützig* bietet sich unter anderem deshalb an, weil er gemeinhin weltliche Philanthropie und religiöse Bemühungen gleichermaßen umfasst. In diesem Sinne scheint er wie zugeschnitten auf die Missions-Handlungs-Gesellschaft, die sich ja sowohl im religiösen als auch philanthropischen Bereich engagierte. Einen interessanten Überblick über die Spannweite dessen, was heute alles mit *gemeinnützig* bezeichnet werden kann, bieten die Internetseiten der Stiftung ZEWOW, die *gemeinnützige* Organisationen in der Schweiz zertifiziert. (<<http://www.zewo.ch/>> [22. November 2011])

9 Dieser Begriff aus der Zeit soll im Folgenden für *direkt gemeinnützige* Tätigkeiten der Missions-Handlungs-Gesellschaft, die nicht in einem primär religiösen Zusammenhang stehen, be-

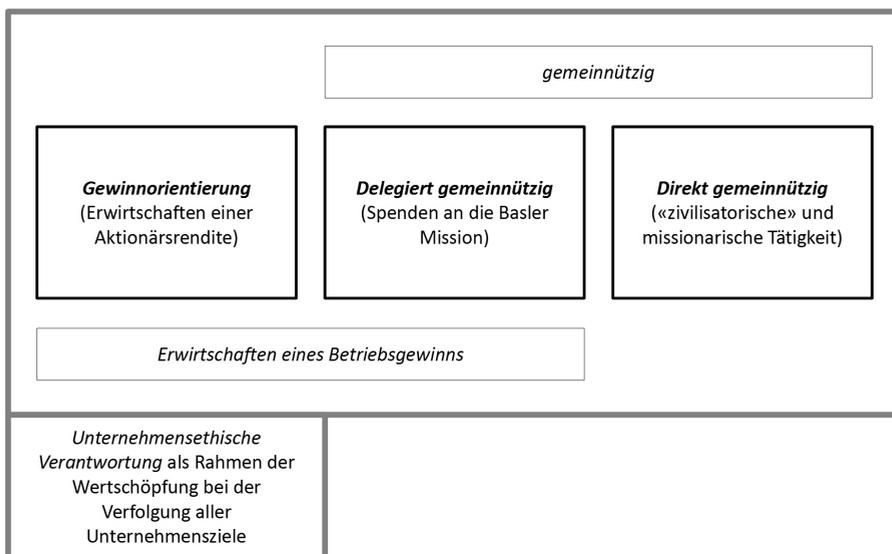


Diagramm 1: Das unternehmensethische Spannungsfeld der Missions-Handlungs-Gesellschaft

Gewinnorientierung, delegierte Gemeinnützigkeit und direkte Gemeinnützigkeit stehen aus ihrer inneren Logik heraus in einem spannungsreichen Verhältnis: Von der primären Absicht her besteht ein Gegensatz zwischen den *gemeinnützigen* Zielen auf der einen Seite und den *gewinnorientierten* Zielen auf der anderen Seite. Dagegen gleichen sich die *gewinnorientierten* und die *delegiert gemeinnützigen* Ziele insofern, als es in beiden Fällen zuerst darum geht, Geld zu verdienen. Es tun sich damit zwei Entscheidungslinien auf, die von unterschiedlicher Seite her angegangen werden können: Entweder (primär strategisch gedacht) durch die hintereinander gekoppelten Fragen, wie viel *Gemeinnützigkeit* in den Unternehmenszielen enthalten sein soll und welcher Art zweitens diese *Gemeinnützigkeit* sein soll, *delegiert* oder *direkt*? Oder (primär betriebswirtschaftlich gedacht) durch die Doppelfrage, wie viel Aufwand erstens für *direkt gemeinnützige* Tätigkeiten und wie viel für das Erwirtschaften eines Betriebsgewinns getätigt werden soll und wie zweitens das verdiente Geld gebraucht werden soll: zur Verfolgung *gewinnorientierter* oder *delegiert gemeinnütziger* Ziele?

Der vierte Punkt in den Zweckbestimmungen von 1864, die Forderung nach einem „christlichen Handelsbetrieb“, kann als die Forderung nach der Wahrnehmung einer religiös geprägten *unternehmensethischen Verantwortung* im Zusammenhang der täglichen Geschäfte verstanden werden. Hierin fallen etwa die Behandlung und Bezahlung der Mitarbeiter, faire Geschäftspraktiken oder im speziel-

nutzt werden. Zu den im 19. Jahrhundert im Deutschen noch weitgehend synonym benutzten Begriffen *Zivilisation* und *Kultur* vgl. Fisch, *Zivilisation* (1992); zum Gebrauch im kolonialen Kontext als Ausdruck eines „europäischen Selbstbewusstseins“ insbesondere 740–759.

len Fall der Missions-Handlungs-Gesellschaft die Anpassung der geschäftlichen Aktivitäten an die Ziele der Mission.

Direkt gemeinnützige Tätigkeit, delegiert gemeinnützige Zahlungen und die Wahrnehmung *unternehmensethischer Verantwortung* können sowohl weltlich als auch religiös motiviert und konnotiert sein. Auf eine systematische Unterscheidung wird im Folgenden verzichtet. Christliche Konzepte von Unternehmensethik unterscheiden sich in ihren Hauptaussagen nicht von weltlichen Konzepten. Basierend auf gemeinsamen Grundlagen (Gebot der Nächstenliebe, Goldene Regel und Reziprozität) laufen sie auf Forderungen nach der Verwirklichung von Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit oder Transparenz heraus.¹⁰ Der Unterschied liegt allerdings darin, dass eine streng christliche Unternehmensethik diese Werte nicht über Vernunftüberlegungen oder einen Dialog erarbeitet, sondern aus den gegebenen biblischen Geboten ableitet.¹¹ Für den einzelnen Akteur bleibt es wohl oft unklar, ob seine moralische Leitlinie christlichen oder weltlichen Ursprungs ist.¹² Gleichwohl kann man fallweise danach fragen, ob sich in bestimmten Zusammenhängen doch eine spezifisch christlich fundierte Unternehmensethik festmachen lässt.

Möglichkeiten und Probleme unternehmensethischen Handelns

Bevor wir, ausgehend vom oben skizzierten Raster, Fragen an die Geschichte der Missions-Handlungs-Gesellschaft stellen, soll der Fokus nochmals geöffnet werden. Die folgende Diskussion gibt einen Überblick über das moderne Verständnis unternehmensethischen Handelns und die damit verbundenen Probleme. Unser Überblick orientiert sich an einer Einteilung des St. Galler Wirtschaftsethikers Peter Ulrich. Ulrich wird wegen seines aufklärerischen Impetus⁷ und seiner anti-„ökonomistischen“ Fundamentalkritik kontrovers diskutiert.¹³ Sein Werk eignet

10 Vgl. Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik* (2008), 61–64; Hannsmann, *Unternehmensethik* (2010), 13. Die *Goldene Regel* (Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst!) kann über den christlich-abendländischen Kontext hinaus als ein Basiswert grundsätzlich aller Weltreligionen gesehen werden. (Vgl. Kreikebaum, *Unternehmensethik* (1996), 310 f.)

11 Hannsmann, *Unternehmensethik* (2010), 13.

12 Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang die pragmatische Haltung des Basler Unternehmers Karl Sarasin (1816–1885), bei dem, so die Beschreibung von Josef Mooser, „das religiöse Motiv [...] immer vorhanden war, aber in seiner Handlungsrelevanz sich auch verändert hat und in anderen, eigenständigen Zusammenhängen stand. Dazu zählten die bürgerliche Philanthropie, in der sich Religion und Aufklärung verschränkten, und der ökonomische Realismus. Wie seine Einstellung zur staatlichen Sozialpolitik deutlich macht, hat er diese traditionell gegebenen Kontexte überschreiten können.“ (Mooser, *Unternehmer* (2002), 91; vgl. auch Köppli, *Protestantische Unternehmer* (2012), 111–158.)

13 Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik* (2008). Für eine umfassende Kritik Ulrichs vgl. Kohl, *Holistische Wirtschaftsethik* (2009), 46–77. Die Unternehmensethik ist Gegenstand zahlreicher Publikationen. Für diese Studie waren neben Peter Ulrichs „Integrativer Wirtschaftsethik“ insbesondere folgende Titel von Nutzen: Karmasin/Litschka, *Wirtschaftsethik* (2008); Pies/Sardison, *Einführung* (2006); Herms, *Wirtschaft* (2004); Kreikebaum, *Unternehmensethik* (1996); Steimann/Löhr, *Unternehmensethik* (1994) und aus einer etwas anderen Perspektive: Comte-

sich trotzdem als Leitplanke, weil er seine Idee einer „integrativen“, „Sachzwänge“ der Marktwirtschaft hinterfragende Wirtschaftsethik als Kritik der herkömmlichen Wirtschaftsethik entwickelt. Daraus ergibt sich eine einleuchtende Systematik unternehmensethischen Handelns, die wiederum mit unseren Kategorien verglichen werden kann.

Je nach ihrem Verhältnis zur *Gewinnorientierung*, lassen sich nach Ulrich grundsätzlich vier (sich gegenseitig nicht ausschliessende) Möglichkeiten von Unternehmensethik unterscheiden:

(1) Die *Karitative Unternehmensethik*. Sie läuft darauf hinaus, dass ein Teil des Unternehmensgewinns (im Sinne einer nachträglichen Einschränkung der *Gewinnorientierung*) für *gemeinnützige* Zwecke gespendet wird.¹⁴ Problematisch an dieser Variante von Unternehmensethik ist, dass immer neu entschieden werden muss, ob nicht doch besser ein grösserer Teil des Gewinns reinvestiert werden sollte, um dann in Zukunft allenfalls noch grössere Spenden tätigen zu können. Dies kann zu einer Reduktion der unmittelbaren Wohltätigkeit führen.¹⁵ Eine weitere Spielart dieses *corporate giving* könnte darin bestehen, an Stelle von Geld Dinge oder Arbeitszeit zu spenden, etwa indem man Mitarbeiter und Infrastruktur für Entwicklungshilfeprojekte oder zur Betreuung kranker Kinder freistellt.¹⁶ Diese Art von unternehmensethischem Handeln hat sowohl im religiösen als auch im weltlichen Zusammenhang eine lange Tradition. Man denke an den im Mittelalter und der frühen Neuzeit nach erfolgreichen Vertragsabschlüssen gespendeten Gottespfennig,¹⁷ Calvins Aufruf zu Gemeinsinn und Opferbereitschaft gegenüber den Armen oder das Mäzenatentum in den Metropolen des 19. Jahrhunderts.¹⁸ Die karitative Unternehmensethik entspricht der – für die Missions-Handlungs-Gesellschaft wenigstens dem Anspruch nach zentralen – *Gemeinnützigkeit*, die im Rahmen dieser Studie entsprechend der doppelten Ausprägung in den Zweckbestimmungen in *delegierte Gemeinnützigkeit* und *direkte Gemeinnützigkeit* unterschieden wird.

(2) Die *Korrektive Unternehmensethik*. Sie setzt bereits beim unternehmerischen Handeln selbst an und korrigiert, beziehungsweise vermeidet, allfällige negative Auswirkungen der geschäftlichen Aktivität durch moralisch sinnvolle Regeln. Oder anders ausgedrückt: Die einzelnen Sach- beziehungsweise Zwischenziele der Unternehmung werden ethisch reflektiert und entsprechende Massnahmen eingeleitet.

Sponville, Kapitalismus (2009). Einen Überblick über die aktuellen Überlegungen im angelsächsischen Raum bietet Brenkert/Beauchamp (Hg.), *Business Ethics* (2010); darin insbesondere Green/Donovan, *Methods* (2010); einen Fokus auf christliche Wirtschaftsethik legen unter anderem Hannsman, *Unternehmensethik* (2010); Stackhouse et al. (Hg.), *Moral business* (1995); Ruppel, *Theologie und Wirtschaft* (1999).

14 Vgl. Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik* (2008), 456–459.

15 Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik* (2008), 457.

16 Ulrich erwähnt diese Möglichkeit nicht. Zu den verschiedenen Möglichkeiten karitativer Unternehmensethik als eines „Corporate-Citizenship-Mix“, der beispielsweise auch „Volunteering“ der Mitarbeiter beinhalten kann vgl. Mecking, *Corporate Giving* (2008), 308; Karmasin/Litschka, *Wirtschaftsethik* (2008), 153.

17 Sellert, *Gottespfennig* (1978), 1766–1768. Zum Fortleben dieses Brauchs in der frühen Neuzeit vgl. Hatje, *Armenfürsorge* (2006), 210.

18 Vgl. Kreikebaum, *Unternehmensethik* (1996), 108.

Das ökonomisch begründete Hauptziel des Erwirtschaften eines möglichst hohen Gewinns bleibt dabei aber grundsätzlich unangetastet. Im Hinblick auf dieses übergeordnete Ziel werden dann möglicherweise auch vorgebliche Sachzwänge des wirtschaftlichen Umfelds unkritisch akzeptiert.¹⁹ Zur *korrektiven Unternehmensethik* gehören Massnahmen wie faire Bezahlung der Mitarbeiter, umweltschonendes Wirtschaften oder der Verzicht auf Kinderarbeit. Die Idee einer korrektiven Unternehmensethik passt zur Tradition der christlichen beziehungsweise protestantischen Wirtschaftsethik. Sie lehnt Gewinnstreben nicht von vornherein ab, will es aber in einen vernünftigen, beziehungsweise aus religiöser Perspektive vertretbaren Rahmen fassen.²⁰ Das Gros der aktuellen Forschungs- und Ratgeberliteratur befasst sich oftmals unter dem Begriff *Corporate Social Responsibility* mit dieser Variante der Unternehmensethik.²¹ In Anlehnung an die englische Begrifflichkeit benutzt diese Untersuchung für *korrektive* Ansätze die Bezeichnung *Wahrnehmung unternehmensethischer Verantwortung*.

Ein grundsätzliches Problem bei der Umsetzung einer *korrektiven Unternehmensethik* besteht darin, dass ein Unternehmen selten für sich allein steht. Das Problem von moralischen Idealen innerhalb einer Konkurrenzsituation kann anhand des so genannten *prisoner's dilemma*²² diskutiert werden: Es würde sich beispielsweise für die Gesamtheit aller Unternehmen lohnen, Umweltverschmutzung mit Blick auf die Zukunft tunlichst zu vermeiden. Aus Angst, ein Konkurrent könnte sich als moralischer *Trittbrettfahrer* durch das Nichtbeachten des Umweltschutzgedankens einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, werden indes nach der Logik des *prisoner's dilemma* alle Unternehmen weitgehend auf entsprechende Massnahmen verzichten. Damit verlieren sie langfristig aber alle, da sie ihre natürlich Lebensgrundlage zerstören. Als Ausweg aus diesem unternehmensethischen Dilemma fordern Ökonomen, die eine Lösung qua marktkonformem Verhalten fördern wollen,

19 Ulrich, Integrative Wirtschaftsethik (2008), 459–462. Zu den das ökonomische Denken bestimmenden „Sachzwängen“ vgl. ebd. 141–174; 437–439; sowie Stückelberger, Ethischer Welthandel (2001), 48 f. Dabei gilt: Je eher Märkte als perfekt funktionierende „mechanische Systeme“ betrachtet werden, desto weniger Platz bleibt (im „Sachzwang“-Denken) für unternehmensethische Probleme. (Vgl. Kreikebaum, Unternehmensethik (1996), 131 f.)

20 Vgl. etwa Hannsmann (2010). Im gleichen Sinn für den (globalen) Welthandel unter christlichen Gesichtspunkten: Stückelberger, Ethischer Welthandel (2001), 24–27. Interessant auch Stückelbergs Verweis auf Calvin, der im Zusammenhang mit der Erlaubnis, Geld gegen Zinsen zu verleihen, dazu ermahnt, diese Art Geschäfte in einem moralisch vertretbaren Rahmen zu behalten. (Ebd. 170 f.)

21 Im deutschsprachigen Raum am prominentesten Steinmann/Löhr, Unternehmensethik (1994).

22 Das klassische Beispiel zur spieltheoretischen Figur des *prisoner's dilemma* erzählt von zwei Gefangenen, die einen Ausbruch planen. Während der Planung des Ausbruchs bekommen beide Gefangenen Angst, der jeweils andere könne ihn verraten. Beide Gefangenen wissen, dass sie nach einem misslungenen Ausbruch eine verlängerte Strafe absitzen müssen, sich ihre Bestrafung bei einem Verrat ihres Kameraden aber verkürzt. Nach der (ökonomischen) Logik der Spieltheorie entscheiden sich beide dafür, ihr Gegenüber zu verraten (was ihnen wenigstens den zweitbesten Ausgang der beschriebenen Situation garantiert). Die für beide Gefangenen optimale Lösung (ein gelungener Ausbruch) kommt dagegen aus Angst vor Verrat, also auf Grund des fehlenden gegenseitigen Vertrauens nicht zustande. (Vgl. Kuhn, Prisoner's Dilemma (2007).)

den Erlass von Gesetzen. Allerdings werden entsprechende Normen während des vorangehenden Gesetzgebungsprozesses mit grosser Wahrscheinlichkeit eine Abschwächung erfahren oder gar zum Spielball politischer Partikularinteressen werden.²³

Ulrich selbst favorisiert (3) eine so genannt integrative Unternehmensethik. Sie ist als Weiterentwicklung der korrekativen Unternehmensethik zu verstehen. Vor dem Hintergrund seiner Kritik an „ökonomistischen“ Denkweisen versucht sie einen Reflexionsstopp vor vorgeblichen ökonomischen Sachzwängen, insbesondere dem Zwang, um jeden Preis den Gewinn zu maximieren, zu vermeiden. Sie wendet sich damit deutlich gegen eine „zwei-Welten-Konzeption“ mit einer Sphäre, in der ethische Massnahmen möglich sind und einer zweiten Sphäre, die von ökonomischen Sachzwängen geprägt ist und in der ethische Reflexion keinen Platz hat. Ein Verständnis, wie es insbesondere mit der Verwissenschaftlichung und Mathematisierung der Ökonomie zur Ökonomik gegen Ende des 19. Jahrhunderts aufgekommen sei.²⁴ Die integrative Unternehmensethik versucht, die Unternehmensziele von vornherein und permanent auf eine moralische Legitimationsbasis zu stellen. Statt zu korrigieren geht es darum, ethische und geschäftliche Ansprüche letztendlich miteinander zu versöhnen. Die Kernpunkte der integrativen Unternehmensethik liegen demnach in der Fokussierung auf eine ethisch reflektierte „Wertschöpfungsaufgabe“ als Unternehmenszweck, der Wahrnehmung gesellschaftlicher Mitverantwortung und der Umsetzung einer dialog-orientierten Unternehmenspolitik.²⁵

(4) Die instrumentalistische Unternehmensethik. Sie vollzieht ethische Massnahmen im Unterschied zu den anderen Varianten nicht als Selbstzweck, sondern lediglich als Zwischenziel im Hinblick auf das eigentlich verfolgte Gewinnstreben. Bestimmte unternehmensethische Massnahmen, so die Überlegung, können (etwa im Sinne der Imagepflege oder der Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit) langfristig gewinnbringend sein und sollten deshalb auch aus strategischen Erwägungen heraus verfolgt werden. Das Problem der *instrumentalistischen Unternehmensethik* liegt aus moralischer Perspektive darin, dass sie die Augen vor all jenen Situationen verschliesst, in denen „sich Ethik auch langfristig nicht rechnet.“²⁶

23 Vgl. Pies/Sardison, Wirtschaftsethik (2006), 272–280. Die Idee, unternehmensethische Probleme mit Hilfe gesetzlicher Normen in den Griff zu kriegen, taucht in der Geistesgeschichte der Unternehmensethik immer wieder auf. (Vgl. Kreikebaum, Unternehmensethik (1996), 56; 107; 155 f.) Eine andere – idealistischere – Möglichkeit bestünde darin, auf freiwilliger Basis branchenweit gültige Richtlinien festzulegen und durchzusetzen. (Ebd. 260 f.)

24 Vgl. Ulrich, Integrative Wirtschaftsethik (2008), 111–113.

25 Ulrich, Integrative Wirtschaftsethik (2008), 464–493.

26 Ulrich, Integrative Wirtschaftsethik (2008), 453–456. Zu verschiedenen betriebswirtschaftlich positiven Effekten von Unternehmensethik vgl. Karmasin/Litschka, Wirtschaftsethik (2008), 154. Auch die Stakeholder-Ansätze, die im Grundsatz versuchen, die Anliegen aller Gruppen, die ein Unternehmen beeinflussen oder von ihnen beeinflusst werden, in die Diskussion der Unternehmensstrategie miteinzubeziehen, argumentieren oft instrumentalistisch. (Vgl. programmatisch Freemann, Strategic Management (1984).) Es lässt sich fragen, ob eine „instrumentalistische Ethik“ überhaupt einen moralischen Wert besitzt, da sie ja gerade nicht aus moralischen Erwägungen heraus erfolgt. (Vgl. dazu die Kritik bei Comte-Sponville, Kapitalis-

Die *instrumentalistische Unternehmensethik* oder *strategic corporate social responsibility*²⁷ grenzt sich von den anderen unternehmensethischen Varianten nicht dem Inhalt nach, sondern von der Intention her ab. Während die ersten drei Varianten aus moralischen Erwägungen das Gewinnstreben einschränken, verhält es sich in diesem Fall gerade umgekehrt. Vom Ergebnis her kann allerdings nur noch schwer zwischen *instrumentalistischer* und moralisch hehrer Unternehmensethik unterschieden werden. Es ist bei allen Varianten nicht zwingend von einem ständigen *trade-off* zwischen *gewinnorientierten* und moralischen Unternehmenszielen auszugehen. Vielmehr sind – ganz abgesehen von der ursprünglichen Intention – gegenseitig positive Verstärkungen zwischen Moral und Geschäft immer wieder möglich.²⁸ Auch aus einer moralischen Intention hervorgehendes unternehmensethisches Handeln kann langfristig positive Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf haben.²⁹

Oft ist aber damit zu rechnen, dass nicht nur das Ziel einen Gewinn zu erwirtschaften in einem Gegensatz zu moralischen Zielen steht, sondern dass sich auch verschiedene moralische Ziele gegenseitig behindern. Hier ist etwa an das bekannte Dilemma zwischen ökologischen und sozialen Forderungen zu denken. So kann es für ein Unternehmen im Hinblick auf die Mitarbeiterzufriedenheit sinnvoll sein, Klimaanlage zu benutzen, was aber gleichzeitig ökologisch unerwünschte Folgen hat.³⁰

Manche Ökonomen lehnen alle unternehmensethischen Überlegungen ab; auch ethisches Handeln aus strategischen Erwägungen. Für sie stellt der funktionierende Markt nicht nur die effizienteste, sondern gemäss dem Utilitaritätsprinzip³¹ auch

mus (2009), 46–51.) Je nach Kontext kann diese Art Unternehmensethik sogar nicht nur moralisch „wertlos“, sondern moralisch geradezu verwerflich sein. Dazu Peter Ulrich: „Geht es dabei um die Instrumentalisierung der moralischen Empfindungen anderer Personen durch einen selbst nicht moralisch, sondern strikt strategisch orientierten Akteur, so ist das allerdings ein geradezu zynischer Umgang mit anderen Menschen, da er nur so lange funktioniert, wie die instrumentalisierten Personen die Ausbeutung ihrer Moralität nicht durchschauen.“ (Ulrich, *Integrative Unternehmensethik* (2006), 116 f.) Ohne moralische Begründung kommt das Sponsoring aus, welches grundsätzlich ähnlich wie die *instrumentalistische Unternehmensethik* funktioniert. Es handelt sich dabei um einen finanziellen Transfer, der offen aus Marketingüberlegungen geschieht, gleichzeitig aber gesellschaftlich wertvolle Aktivitäten etwa im Kulturbereich unterstützen kann. (Zur Unterscheidung von *Corporate Giving* als reiner Spende und Sponsoring vgl. Mecking, *Corporate Giving* (2008).)

27 Vgl. Werther/Chandler, *Strategic corporate social responsibility* (2006).

28 Dies betonen etwa (die insgesamt eher „instrumentalistisch“ argumentierenden) Pies/Sardison, *Wirtschaftsethik* (2006), 267–272.

29 Vgl. Stückelberger, *Ethischer Welthandel* (2001), 210. Eine solche Feststellung kann dann ein Stück weit wieder *instrumentalistisch* werden, wenn sie allzu sehr dazu benutzt wird, für unternehmensethisches Verhalten zu werben. So etwa bei Hannsmann, der mit dem Versprechen auf mehr Erfolg seine Unternehmensethik auf christlicher Grundlage beliebt machen möchte. (Hannsmann, *Unternehmensethik* (2010), 69–76.)

30 Vgl. zum Problem der „Pflichtenkollision“ auch Hannsmann, *Unternehmensethik* (2010), 25–27 sowie Kreikebaum, *Unternehmensethik* (1996), 7.

31 Oder wie in jüngerer Zeit manchmal vorgebracht: dem Streben nach einem *Pareto-Optimum*, also einem Zustand wo sich für niemanden mehr etwas gewinnen lässt ohne jemand anderem aktiv zu schaden.

die gerechteste und moralisch wertvollste Organisationsstruktur der menschlichen Gesellschaft dar. Auf die Verantwortung der Unternehmen bezogen läuft das auf die Aussage hinaus, die einzige moralische Pflicht eines Unternehmens sei es, marktkonform zu funktionieren, also Gewinn zu erzielen.³² In die selbe Richtung argumentiert vordergründig auch der französische Philosoph André Comte-Sponville, der die Unternehmen einer durch die Marktlogik dominierten „technowissenschaftlichen Ordnung“ verhaftet sieht.³³ Er stellt die Notwendigkeit moralischen Handelns allerdings keineswegs in Abrede, sondern fordert dies stattdessen von den einzelnen Menschen, den Mitarbeitern und Entscheidungsträgern einer Firma, die sich als menschliche Wesen eben nicht bloss in der technowissenschaftlichen Ordnung, sondern auch in der rechtlichen, moralischen und ethischen Ordnung bewegen können und sollen.³⁴

Ob man nun Comte-Sponvilles Argumentation folgt oder nicht, sicherlich ist es nützlich, die Aktivitäten eines Unternehmens – auch die Definition und Umsetzung moralischer oder religiöser Unternehmensziele – auf einer persönlichen Ebene zu betrachten. So könnte etwa – um im Sinne Comte-Sponvilles zu argumentieren – die spezielle unternehmensethische Ausrichtung der Missions-Handlungs-Gesellschaft schlicht als der Ausdruck eines merkwürdigen, aber durchaus legitimen Aktionärswillens verstanden werden. Das Unternehmen würde dann nur den Willen der Besitzer umsetzen, ohne selbst eine besondere Unternehmensethik zu besitzen.³⁵ In dieser Arbeit wird im Sinne eines partiellen *methodologischen Individualismus* immer wieder versucht, unternehmensethisches Handeln auf einer persönlichen Ebene, etwa aus der Sicht der Investoren oder der Mitarbeiter, darzustellen und zu verstehen.³⁶ Insgesamt scheint es allerdings zu kurz gegriffen, die Ausgestaltung eines Unternehmens mit einer bestimmten Unternehmensethik lediglich als die Summe persönlicher Entscheide zu begreifen. Werden doch viele Entscheide aus einer institutionellen Logik oder bestimmten Moden heraus getroffen. Natürlich geht es auch in solchen Situationen um die Gedanken und Entschlüsse einzelner Menschen. Sie treten aber auf Grund des sozialisierten Kontextes (man

32 Diese radikale Haltung wurde am prominentesten von Milton Friedmann in einem Essay mit dem programmatischen Titel „The social responsibility of business is to increase its profits“ (erschieden am 13. September 1970 im New York Times Magazin) vertreten. (Vgl. Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik* (2008), 433–435.) Seither wird Friedmans Statement (das aus der Perspektive der Eigentumsrechte der Aktionäre durchaus auch moralisch begründet werden kann) von verschiedenen neoliberalen Epigonen unkritisch und oftmals zusammenhangslos als Aufforderung zum Ignorieren moralischer Bedenken bei der Gewinnmaximierung ins Feld geführt. (Vgl. Green/Donovan, *Methods* (2010), 24.)

33 Comte-Sponville, *Kapitalismus* (2009), 53–57.

34 Comte-Sponville, *Kapitalismus* (2009), z. Bsp. 134; vgl. zu diesem Einwand auch Kreikebaum, *Unternehmensethik* (1996), 4.

35 Comte-Sponville, *Kapitalismus* (2009), 240 f.; 246 f.

36 Eine auf die einzelne Person bezogene Fragestellung liegt Michael Heisters Arbeit über Gottlieb Duttweiler und die Geschichte der Migros zu Grunde. Sie fragt, wie sich Duttweilers Motivation und Antrieb zwischen der Orientierung am Eigennutz und am Gemeinwohl entwickelt hat. (Heister, *Migros* (1991).) Zur Deutung der Unternehmermoral zwischen methodologischem Individualismus und Gesellschaftsgeschichte vgl. auch Tilly, *Unternehmermoral* (1995), 36 f.

denke etwa an Tabus, Denkverbote oder Gruppendruck – die die Akteure umgebenden und bestimmenden Mentalitäten, Strukturen und Diskurse) so stark in den Hintergrund, dass sie auch den Handelnden selbst nicht mehr immer bewusst, geschweige denn für den Historiker oder die Historikerin fassbar werden.

Fragen an die moralisch-religiöse Ausrichtung der Missions-Handlungs-Gesellschaft

Ausgehend von unserem zu Beginn definierten Analyseraster mit seinem Nebeneinander von *gewinnorientierten*, *direkt gemeinnützigen* und *delegiert gemeinnützigen* Zielen sowie der Wahrnehmung *unternehmensethischer Verantwortung* sollen nun Fragen an die Geschichte der Missions-Handlungs-Gesellschaft gestellt werden. Der Unternehmenshistoriker Toni Pierenkemper schlägt vor, unternehmensgeschichtliche Forschung an betriebswirtschaftlichen Kategorien auszurichten, um sie so in einen ergiebigen Zusammenhang mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen und Forschungsergebnissen bringen zu können.³⁷ Im Sinne dieser Forderung gliedern sich die folgenden Fragen anhand verschiedener betriebswirtschaftlicher Rubriken.

(1) Die Ebene der *strategischen Entscheide*. Wie veränderte sich die unternehmensethische Ausrichtung mit ihren oben skizzierten Kategorien *direkte Gemeinnützigkeit*, *delegierte Gemeinnützigkeit* und *Gewinnorientierung*? Welche Vorgaben wurden für den Umfang und die Ausgestaltung der *direkten Gemeinnützigkeit* gemacht? Wie stand es um die Wahrnehmung *unternehmensethischer Verantwortung* auf strategischer Ebene? Lassen sich in der Vorgabe und Umsetzung dieser unternehmensethischen Massnahmen allenfalls Ansätze einer *integrativen Unternehmensethik* im Sinne Ulrichs ausmachen?

Inwiefern wurde bei der strategischen Entwicklung des Unternehmens auf das besondere unternehmensethische Spannungsfeld achtgegeben? Wo kam es zu Reibungen und Dilemmata? Wie wurde in Auseinandersetzungen argumentiert? Wie gestaltete sich das Verhältnis zur Basler Mission als moralisch-religiösem Sinngeber? In welcher Weise profitierten die beiden Institutionen voneinander? Oder schaden sie sich gegenseitig? Wie stabil war die als besondere Unternehmenskultur verstandene unternehmensethische Ausrichtung?

(2) Die Ebene der *Finanzierung*. Wie verhielten sich die Investoren in Bezug auf die moralisch-religiösen Besonderheiten? Erwachsen der Missions-Handlungs-Gesellschaft daraus allenfalls Vorteile?

(3) Die Ebene des *operativen Geschäfts*. Inwiefern beeinflussten die religiös-moralischen Besonderheiten das tägliche Geschäft? Wie gestaltete sich die *direkte Gemeinnützigkeit*? War sie ausschliesslich auf die missionarische Tätigkeit im engeren Sinn ausgerichtet oder finden sich auch Belege für „zivilisatorische“ Bemühungen, die allenfalls auf Ideen heutiger Entwicklungszusammenarbeit hinweisen?³⁸

37 Pierenkemper, Unternehmensgeschichte (2000), 83–247; vgl. auch Berghoff, Wozu Unternehmensgeschichte? (2004), 138–141.

38 Es geht in dieser Untersuchung allerdings nur um die „zivilisatorischen“ Bemühungen der

Wie stand es um die Wahrnehmung *unternehmensethischer Verantwortung* im täglichen Geschäft? Welchen Dilemmata sahen sich die einzelnen Mitarbeiter gegenübergestellt?

(4) Das *Personalwesen*. Wie verhielten sich die Mitarbeiter gegenüber den unternehmensethischen Besonderheiten des Unternehmens? Was wurde von ihnen erwartet? Inwieweit trugen sie die besondere Unternehmensethik der Missions-Handlungs-Gesellschaft mit? Was motivierte sie zur Mitarbeit in der Missions-Handlungs-Gesellschaft? Steigerte die religiös-moralische Ausrichtung das Engagement (und damit die Effizienz) der Mitarbeiter oder führte sie zu Ineffizienz und zusätzlichen Kosten?³⁹

(5) Die *Gewinnverteilung*: Wie verteilte sich der Gewinn zwischen den Aktionären (*gewinnorientierte* Ausschüttungen) und der Basler Mission (*delegiert gemeinnützige* Ausschüttungen)? Welchen Beitrag leistet die Missions-Handlungs-Gesellschaft an die Finanzierung der Basler Mission?⁴⁰

Diese Fragen zielen sowohl auf die inhaltliche Ausgestaltung des unternehmensethischen Spannungsfelds als auch auf die formalen Aspekte und formalen Probleme der speziellen unternehmensethischen Ausrichtung der Missions-Handlungs-Gesellschaft. Wie sich zeigen wird, war die Missions-Handlungs-Gesellschaft über lange Zeit hinweg sehr eng mit der Basler Mission verbunden. In diesem Sinn würde sich die Geschichte der Missions-Handlungs-Gesellschaft ebenso gut als Teil der Missionsgeschichte erzählen lassen. Im Hinblick auf die in den Vordergrund gestellten Fragen nach der unternehmensethischen Ausrichtung bietet sich aber die Perspektive eines grundsätzlich eigenständigen Unternehmens an.

Die Missions-Handlungs-Gesellschaft als unternehmensethisches Fallbeispiel?

Das Spannungsfeld zwischen moralischen Überlegungen und *Gewinnorientierung* betrifft nicht allein die Missions-Handlungs-Gesellschaft. Grundsätzlich stellen sich diese Fragen jedem Unternehmen, aber auch öffentlichen und gemeinnützigen

Missions-Handlungs-Gesellschaft, nicht aber um die entsprechenden Tätigkeiten der Basler Mission. Diese fanden mehrheitlich unabhängig und ausserhalb der Missions-Handlungs-Gesellschaft statt. So etwa Landwirtschaftsprojekte, Schulen und Spitäler der Mission. (Vgl. Rennstich (1981) und (1985), der selbst weniger klar zwischen Mission und Mission-Handlungs-Gesellschaft unterscheidet.)

39 Die *principal-agent*-Theorie hat sich unter anderem mit den Reibungsverlusten im Zusammenhang von Arbeitsverhältnissen beschäftigt. Demnach entstehen bei der Übertragung von Aufgaben vom Arbeitgeber/Besitzer (*principal*) auf Angestellte (*agents*) wegen gegenseitigem Misstrauen und unvollständiger Information über die Absichten und Qualitäten des Vertragspartners Transaktionskosten. (Vgl. Stiglitz, Principal (2006).) Die moralisch-religiöse Ausrichtung der Missions-Handlungs-Gesellschaft könnte durch die Schaffung eines starken gemeinsamen Ziels (Stärkung der Mission o. ä.) dazu beigetragen haben, das gegenseitige Misstrauen und allfällige Irreführungen abzubauen und damit mit dem *principal-agent*-Problem verbundene Kosten einzusparen.

40 Vgl. dazu auch die allgemeinen Überlegungen in Tschudi-Barbatti, Halbatzen-Kollekte (1991), 126–138.

Institutionen. Letzteren insbesondere dann, wenn gewinnbringende Einheiten in die gemeinnützige Institution integriert sind.⁴¹ Bei der Missions-Handlungs-Gesellschaft gewannen die unternehmensethischen Fragen auf Grund der speziellen Stellung als eine Art *Spin-off* der Basler Mission besonderes Gewicht. Unternehmensethische Ziele sind von Anfang an das konstitutive Merkmal dieser Firma. (Damit erinnern sie an Ulrichs *integrative Unternehmensethik*.) Üblicherweise ergibt sich das Bedürfnis nach Unternehmensethik dagegen erst ex post, gewissermaßen als Antwort auf problematische Aspekte des Gewinnstrebens.⁴² Die Wurzeln in der Mission führten zu einer ganz besonderen inhaltlichen Ausprägung der Unternehmensethik der Missions-Handlungs-Gesellschaft. Sie ist, wie sich zeigen wird, weder eine typisch weltliche noch eine typisch christlich Unternehmensethik, sondern vor allem eine Ausrichtung auf die Ziele der Basler Mission. Sie stellt damit einen Spezialfall dar.⁴³ Damit besteht die Gefahr, dieses aussergewöhnliche Unternehmen über Gebühr als Fallbeispiel einer allgemeinen Fragestellung zu strapazieren. Der deutliche Charakter der Missions-Handlungs-Gesellschaft als einer explizit auf die Ziele der Mission ausgerichteten Firma erlaubt es aber, das Untypische dieser Firma relativ leicht kenntlich zu machen und das Unternehmen damit wieder besser vergleichbar zu machen.⁴⁴ Auch wenn man nicht so weit geht, dem Beispiel der Missions-Handlungs-Gesellschaft aufklärerischen Wert beizumessen, so ergibt sich aus der Beschäftigung mit der Missions-Handlungs-Gesellschaft im besten Fall doch nützliche „Orientierung“ im Umgang mit unternehmensethischen Problemen.⁴⁵

In diesem Zusammenhang ist ausdrücklich zu beachten, dass der Begriff „Unternehmensethik“ in Bezug auf die Missions-Handlungs-Gesellschaft ein Anachronismus ist. In der deutschsprachigen Fach-Diskussion kam dieser Begriff erst im Laufe der 1980er Jahre in Gebrauch. Immerhin ist der aus den USA stammende englische Begriff der „business ethics“, wenn auch nicht im wissenschaftlichen Bereich, seit Mitte des 19. Jahrhunderts gebräuchlich. Im Deutschen findet sich seit

- 41 So muss sich ein genossenschaftlich organisiertes Detailhandelsunternehmen wie etwa die Migros entscheiden, ob es zur Erfüllung seines Hauptziels (Bereitstellung günstiger Lebensmittel für die Bevölkerung (vgl. Statuten Migros Genossenschaftsbund, 27. Oktober 2007, Art. 3.) vor allem günstig Lebensmittel verkaufen (und damit auf Einnahmen verzichten) oder ob es (entgegen der Absicht möglichst billige Lebensmittel bereitzustellen) Geld verdienen soll, welches dann für weitere *gemeinnützige* Zwecke (z. Bsp. Kulturförderung) oder Investitionen in neue Filialen (was ja langfristig ebenfalls wieder dem Hauptzweck zugute kommt) verwendet werden kann. Es geht also – in den Begriffen dieser Arbeit gesprochen – um die Frage, ob *gemeinnützig* oder doch eher in die Zukunft und zukünftige *gemeinnützige* Ziele investiert werden soll.
- 42 Vgl. Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik* (2008), 12; 427–430.
- 43 Auch im Missionskontext gab es nur wenig vergleichbare Versuche. (Siehe die Aufzählung in Kap 1.2 im Abschnitt „Pietismus und wirtschaftliche Tätigkeit“.)
- 44 Vgl. Fischer, *Missionsindustrie* (1978), 4, der im Zusammenhang der Missions-Handlungs-Gesellschaft von einem „kontrollierbaren Spezialfall“ spricht.
- 45 Vgl. Kocka, *Erinnern* (2005), 72. Nach Megone kann die Beschäftigung mit Fallstudien zur Unternehmensethik die theoretische Diskussion beflügeln, das ethische Urteilsvermögen schärfen, aber auch für „virtuous motivation“ (Motivation zur Tugendhaftigkeit) sorgen. (Megone, *Case histories* (2002).)