



Institut persönlichkeit+ethik; Martin-Luther-Str. 1; 82256 Fürstenfeldbruck

Dr. Daniel Dietzfelbinger

Themen und Instrumente der Wirtschafts- und Unternehmensethik

Gliederung

1 Hinführung	1
2 Unternehmens- und Wirtschaftsethik: Häufig gestellte Fragen	2
2.1 Ist die Wirtschaft ein System mit eigenen Gesetzen?	2
2.2 Sind Wirtschaft und Ethik wie Feuer und Wasser?	3
2.3 Wer ist Adressat der Wirtschaftsethik?	4
2.4 Warum ist die Nachfrage nach Wirtschaftsethik heute so groß?	6
3 Individualebene: Ethik für die Führungskraft	7
3.1 Beispielhafte Themen der Führungsethik	7
3.2 Instrumente der Führungsethik	9
4 Institutionenebene: Unternehmensethik	12
4.1 Beispielhafte Themen der Unternehmensethik	12
4.2 Instrumente der Unternehmensethik	19
5 Systemebene: Wirtschaftsethik	25
5.1 Beispielhafte Themen der Wirtschaftsethik	25
5.2 Instrumente der Wirtschaftsethik	28
6 Schluss: Orientierungen	38
6.1 Anforderungen an Orientierungen	38
6.2 Orientierung I: Wirtschafte nachhaltig!	38
6.3 Orientierung II: Untersuche, was knapp ist!	39
6.4 Orientierung III: Überprüfe den Nutzen!	39
6.5 Orientierung IV: Frage nach dem Aufwand!	40

1 Hinführung

Das Thema ethisch wünschenswertes Verhalten gehört heute theoretisch zum Standard der Unternehmensführung: Eine immer noch steigende *Anzahl von Literaturtiteln* zum Thema Unternehmens- und Wirtschaftsethik macht deutlich, dass das Nachdenken über ethische und moralische Fragen des Wirtschaftens zum Alltag gehört. Parallel dazu greifen Medien das Thema regelmäßig auf. Große Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Unternehmensberatungen und Trainer integrieren es in ihrer Alltagsarbeit, Ethikberatungen mit unterschiedlichen Labels gedeihen auf dem diesbezüglich noch fruchtbaren Boden der Selbständigkeit.

Ethik- und Ökofonds, die nur bestimmte Aktien listen, sind nicht nur bei Privatanlegern immer beliebter, auch Großinvestoren legen verstärkt Wert auf die sozial- und umweltverträgliche Performance von Unternehmen, nicht zuletzt aus risikominimierendem Eigeninteresse. Analysten, Rating-Agenturen oder Fonds-Gesellschaften fragen genau nach dem sozialen und ökologischen Engagement eines Unternehmens. Das färbt ab auf die nicht-börsennotierten Unternehmen: Zum einen, wenn sie sich als Zulieferer an die Standards der Auftraggeber halten müssen, zum anderen, weil auch die Endkunden der kleineren Unternehmen sensibler geworden sind. Mit anderen Worten: Auch kleine und mittlere Betriebe können sich den Fragen nach ethisch wünschenswertem Verhalten nicht entziehen. Im Zuge der öffentlichen Kommunikation via Internet stehen sie längst im Blickfeld einer kritisch gewordenen Öffentlichkeit, die darauf Wert legt, dass Produkte und Produktionsmaßnahmen einem ethisch wünschenswertem Level entsprechen. Schwarze Schafe werden von Medien und *Nichtregierungs-Organisationen (Non Governmental Organisations = NGOs)* enttarnt und an den weltweiten Web-Pranger gestellt. Mit fatalen Folgen: Wer einmal in den Ruf gerät, unsaubere Geschäfte, in welcher Form auch immer, betrieben zu haben, wird dieses Label schwer los.

2 Unternehmens- und Wirtschaftsethik: Häufig gestellte Fragen

2.1 Ist die Wirtschaft ein System mit eigenen Gesetzen?

In einer kritischen und sensiblen Öffentlichkeit ist häufig von einer *Entmoralisierung der Wirtschaft*, vom Abzocken die Rede.

Warum ist das so? Ein Grund für dieses Misstrauen gegenüber der Wirtschaft liegt darin, dass viele Menschen in der Gesellschaft *die Wirtschaft, die Unternehmen, die Führungskräfte* als einen Bereich sehen, der vom Rest der Gesellschaft unabhängig ist. Diese kritische Einschätzung der Öffentlichkeit bezieht sich nicht nur auf Großunternehmen. Auch kleine Betriebe werden oft in diese allgemeine Kritik einbezogen. Selbst kleine Handwerksbetriebe müssen sich den Vorwurf anhören, dass auch sie bei Reparaturen und Aufträgen vor allem eines wollen: *abzocken*. Medienberichte zeigen das Fehlverhalten einiger weniger und schädigen damit den Ruf ganzer Branchen. Die Wirtschaft, so heißt es nicht nur an Stammtischen, habe ihre eigenen Gesetze, ihre eigenen Regeln, die mit denen von Moral, Anstand und Sittlichkeit nichts zu tun haben. Diese Gesetze scheinen für die Normalbürgerin und den Normalbürger undurchschaubar. Die Quintessenz dieser Kritik: Es herrscht eine Eigengesetzlichkeit in der Wirtschaft, die nur Insider verstehen, und die mit Ethik nichts zu tun hat. Das ist so nicht richtig. Allenfalls ist von einer Eigendynamik zu sprechen. Denn es arbeiten Menschen in der Wirtschaft, die ihre Gesetz und Regeln bestimmen. Ferner sind die Menschen einmal Akteure, einmal Betroffene, einmal Nutznießer, einmal Opfer dieser Regeln. Also können sie gestalten. Drittens ist ökonomisches Handeln von Individuen und Institutionen nur vorstellbar im Kontext einer Gesellschaft. Selbst die hauptsächlich im ökonomischen Sachzusammenhang geltenden Regeln können also jederzeit von der Gesellschaft hinterfragt und gegebenenfalls korrigiert werden.

2.2 Sind Wirtschaft und Ethik wie Feuer und Wasser?

Zum Wohle des Menschen arbeiten Wirtschaft und Ethik mit unterschiedlichen Methoden (nicht *Gesetzen!*), den so genannten *handlungsleitenden Prinzipien*. In der Wirtschaft bestimmen – verkürzt gesprochen – unter der Bedingung der Knappheit der Güter *Minimal- und Maximalprinzip* das Handeln. Das Ergebnis soll möglichst hoch sein (*Maximalprinzip*), der Aufwand dabei so gering wie möglich (*Minimalprinzip*). Damit eine Handlung ökonomisch ist, muss mindestens eines der beiden handlungsleitenden Prinzipien verwirklicht sein, im optimalen Fall beide. Verständlich wird dieses Prinzip durch das Ziel ökonomischen Handelns, nämlich, das *materielle Wohl* zu steigern, also Profit zu machen und zu maximieren. Anders sieht es in der Ethik aus: Zwar darf und soll auch e-

thisches Handeln Nutzen bringen und erfolgreich sein. Aber der Nutzen ist anders definiert: Denn es ist nicht unmittelbar der eigene Nutzen, der im Vordergrund steht, sondern es kann der Nutzen eines anderen, eines ganzen Systems sein, der das Handeln bestimmt (*Utilitarismus*). Dieser Nutzen des anderen kann gar allein leitendes Prinzip sein (*Altruismus*). Sekundär ist dabei meist der Nutzen, den man selbst aus einer ethisch wünschenswerten Haltung und Handlung zieht. Gleichwohl gibt es insbesondere religiös geprägte Ethiksysteme, in denen gute Taten angerechnet werden auf das Heil im Jenseits.

Damit hat man es zunächst mit einem fundamentalen Unterschied zwischen Ethik und Ökonomie zu tun. Zugleich aber bestehen Gemeinsamkeiten: Denn sowohl das ökonomische als auch das ethische Interesse des Menschen ist auf Zukunft ausgerichtet. Ethik arbeitet auf einen Zustand hin, der dem Ist, also der Gegenwart, nicht entspricht. Deswegen sind viele ethische Regeln als Sollensregeln formuliert. Beispiel: *Du sollst nicht lügen* setzt voraus, dass immer noch gelogen wird in der Welt. Der Idealzustand aber wäre, dass kein Mensch mehr lügt.

Streng genommen wird Ethik dann überflüssig, wenn die Welt dem Idealzustand entspricht (wenn etwa alle Menschen nicht mehr lügen würden). Da das aber – nach realistischer Einschätzung – niemals so sein wird, ist Ethik *antizipatorisch*. Ethik arbeitet mit Modellen und *Metaphern*, die einen besseren Zustand als den der Gegenwart beschreiben. Auch das ökonomische System arbeitet mit einem Zukunftsmodell. Ökonomisch versucht man heute so zu handeln, dass morgen noch genauso viel, besser mehr da ist. Ökonomisch handeln, heißt heute so vorzusorgen, dass morgen genug da ist. Insofern handelt ein Eichhörnchen, das sommers für den Winter sammelt, durch und durch haushalterisch.

Ein Unternehmen, das auf langfristige Sicherung aus ist, investiert heute, damit morgen genügend Rücklauf, *Rendite*, vorhanden ist, die das Überleben sichert. Wohlverstandener Profit dient der Existenzsicherung des Unternehmens. Noch deutlicher wird der vorgreifende, auf die Zukunft gerichtete Charakter ökonomischen Handelns am Kreditwesen: Man nimmt heute einen Kredit auf, in der Hoffnung, morgen den Kredit einschließlich Zinsen zurückzahlen zu können.

Die größte Gemeinsamkeit von Ethik und Ökonomie liegt im anthropologischen Anknüpfungspunkt. Denn das Individuum, der einzelne Mensch muss sich sowohl mit ethischen wie ökonomischen Anforderungen auseinandersetzen. Es ist dem Menschen mitgegeben, sich in beiden Bereichen zu bewegen und im Normalfall auch bewegen zu können. Im gesellschaftlichen Alltag vereint er beide Anforderungen, die der Ethik wie die der Ökonomie ohne Probleme. Deswegen muss der Mensch beide Anforderungen, beide Vorstellungen und Gedanken miteinander verbinden, im beruflichen wie im privaten Kontext.

2.3 Wer ist Adressat der Wirtschaftsethik?

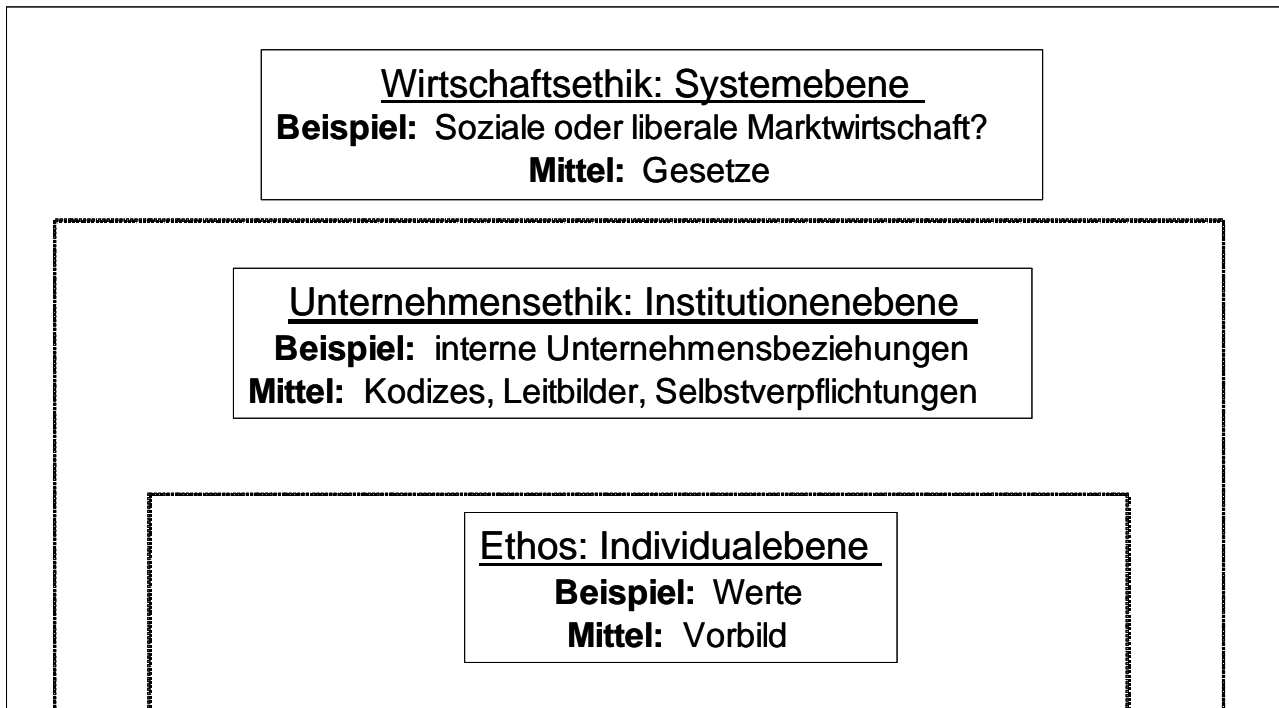
Der Ruf nach mehr Moral in der Wirtschaft hat verschiedene Adressaten. Es lassen sich *drei Ebenen* unterscheiden. Zunächst gibt es die Vorwürfe oder Anfragen, die sich direkt gegen Individuen, also etwa Führungskräfte, richten (Bestechung/Korruption; Mobbing, Moralverlust etc.). Adressat dieser Themen ist das *Individuum*. Das heißt: Hier geht es um die Führungskraft und um Führungskultur im Unternehmen.

Dann gibt es Themen, die nicht nur im Verantwortungs- und Einflussbereich des einzelnen Managers, der Führungskraft oder des Betriebsleiters liegen, sondern die bereits das nähere Umfeld, also die Abteilung, die Institution, den Betrieb, das Unternehmen mit im Blick haben. Beispiele hierfür sind Arbeits-/Organisationsstrukturen, Corporate Citizenship, Lobbyismus, Umweltprobleme, unbeabsichtigte Effekte, Wertschöpfung etc. Angesprochen ist auf dieser Ebene die *überindividuelle Institution*, mithin das Unternehmen oder der Betrieb. Es geht darum, wie sich ein Betrieb oder ein Unternehmen zu bestimmten Themen (intern/extern) verhält. Zwar wird eine Institution durch die in ihr arbeitenden Personen bestimmt; doch ist das Kennzeichen dieser überindividuellen Institutionen, dass sich die einzelnen Personen in Organisations- und Hierarchiestrukturen befinden und bestimmte Themen nur durch bestimmte Hierarchie-Ebenen angegangen werden können. Während einzelne auf die Institution angewiesen sind, kann eine Institution genau ohne diese Einzelpersonen weiter existieren.

Schließlich gibt es einen dritten Adressaten. Denn es gibt Themen, die sich auf das gesamte Umfeld, also die Wirtschaft, beziehen. Es geht also um das *System*. Folgende beispielhafte Themen sind hier zu nennen: Ellenbogengesellschaft, Globalisierung, Individualisierung, Kommunikationsgesellschaft, neue Armut, Ökonomisierung, soziale Ungerechtigkeit, Wertewandel etc.

Nicht nur die Adressaten sind unterschiedlich, auch die damit verbundenen Möglichkeiten und Instrumente der Unternehmens- und Wirtschaftsethik. Zugleich aber bietet die Unterscheidung der Adressaten Hilfestellung: Denn wenn es gelingt, darauf zu achten, auf welcher Ebene sich Dilemma-Situationen oder Konflikte abspielen, ist der erste Schritt in Richtung Konfliktlösung, in Richtung ethisch wünschenswertem Verhalten getan. Denn aus der Analyse heraus, auf welcher Ebene sich ein Konflikt hauptsächlich abspielt, können die entsprechenden Instrumente – die im Folgenden erläutert werden – nutzen.

Abbildung 1: Verschiedene Ebenen einer Ethik der Ökonomie



Das heißt für die Praxis: Ethik für Unternehmen und Wirtschaft lässt sich in die drei Ebenen *Individuum*, *Institution* und *System* unterteilen. Es handelt sich bei dieser Unterscheidung in Adressatenebenen um eine Hilfskonstruktion, und zwar im doppelten Sinne. Die Unterscheidung ist eine Hilfskonstruktion, weil genau betrachtet die Ebenen sich immer wieder vermischen und es in der Tat praktische, komplexe Fälle gibt, bei denen eine einfache Ebenenunterscheidung nicht möglich ist. Die Unterteilung ist aber auch eine Hilfskonstruktion im Sinne einer Unterstützung oder eines Analyseinstruments, weil sie helfen kann, Führungsprobleme etwa von Unternehmenskulturfragen oder gar den großen systemischen Fragen zu trennen.

2.4 Warum ist die Nachfrage nach Wirtschaftsethik heute so groß?

Die zunehmende Nachfrage nach Ethik, die wachsende Zahl von Leitlinien und Verhaltenskodizes in Unternehmen hat unterschiedliche Gründe. Nach dem Zusammenbruch des Blocksystems aus Ost und West zum Ende des 20. Jahrhunderts breitete sich die Marktwirtschaft rasant in den neuen, nun nicht mehr staatlich gelenkten Märkten aus. Während der Zeit der zwei großen gesellschaftlichen und ökonomischen Blöcke hatte die Marktwirtschaft nach westlichen Prinzipien im Sozialismus des Ostblocks immer auch ein *ideologisches Korrektiv*, unabhängig davon, ob es faktisch zutreffend war oder nicht.

Seit dem Kollaps dieses zweipoligen Weltkonflikts kennt die Marktwirtschaft weder Korrektiv noch faktische Grenzen. Die moderne Globalisierung beherrscht in vielfältiger Form nicht nur das ökonomische, sondern auch das politische Geschehen. Es gibt kritische Stimmen: Vom *Turbokapitalismus* ist die Rede, vom *Terror der Ökonomie*. Angesichts der Marktentwicklungen in Asien, insbesondere in Indien und China, werden diese kritischen Stimmen nicht verstummen. Diese Stimmen, getragen von Unbehagen und Sorge, von Distanz und Zukunftsangst, müssen gehört werden, gerade von Unternehmen und Betrieben, die nachhaltig in einer Gesellschaft agieren wollen.

Unternehmen geraten heute in Orientierungskrisen: Angesichts der modernen Globalisierung fehlt Antwort auf die Frage, wie sich Unternehmen aus Mitteleuropa in den neuen Märkten und unter den neuen Bedingungen verhalten sollen. Es fehlen Begleitung und Orientierung, wenn sich ein kleines oder mittelständisches Unternehmen nicht nur der Konkurrenz aus dem Nachbarort, sondern aus der ganzen Welt stellen muss. Es fehlt die Wertbildung für Führungskräfte, die auf internationalen oder weltweiten Märkten agieren.

Neben diesen Defiziten oder offenen Fragen bringt die moderne Globalisierung auch Destruktion mit sich: Althergebrachte, vertraute Strukturen stürzen in sich zusammen. Ihnen folgen neue, zunächst ungewohnte Strukturen mit Unsicherheiten, von denen man noch nicht weiß, ob sie mehr Chancen oder mehr Risiken bedeuten. Gleichwohl: Wenn etwas Neues kommt, stellt sich die Frage, wie damit umzugehen ist. Bei der Vielfalt der Wege und Möglichkeiten, die die moderne Globalisierung mit sich bringt, fehlt derzeit noch ein Navigationssystem. In solchen massiven Umbruchsituationen wünscht man sich vertraute Unterscheidungsmuster, moralisches Schablonendenken von *gut* und *schlecht* oder *gut* und *böse* zurück. Das verstärkt den Ruf nach Ethik.

Ein weiterer Grund für die verstärkte Nachfrage nach Wirtschaftsethik liegt in der rasanten Entwicklung der Technik. Entdeckungen oder Erfindungen, Weiterentwicklungen und Wissenserweiterung geben dem Menschen heute die Möglichkeit zu ungeahnten Veränderungen der Lebenswelt. Dank der Kommunikationstechnologie kann rund um die Uhr rund um den Globus produziert werden. Dank der Fortschritte der Biotechnologie kann gentechnisch verändertes Gemüse produziert werden. Dank der Fortschritte der Gentechnik ist das Klonen von Menschen nur eine Frage der Zeit.

Der technische Fortschritt bringt Unsicherheit. Die Dimensionen des technischen Fortschritts haben sich verschoben, weil eine Kleinigkeit die Welt verändern kann, im Guten wie im Schlechten. Gesundheitliche Folgen etwa von mobilen Telefonen, zunehmender Strahlung durch permanente Satellitenkommunikation oder genetischer Eingriffe in Pflanzen und Menschen können erst in Generationen gemessen werden.

Eine weitere Debatte ist Thema der Wirtschaftsethik: Die moderne Globalisierung wirtschaftlichen Handelns wirft die Frage nach der kulturellen und religiösen Identität der Regionen auf, es geht mithin um die Frage nach kulturellen wie sozialen Standards. Hier steht die Wirtschaftsethik in

Zukunft vor ihrer größten Herausforderung. Denn bisher stecken die ethischen Ansätze zum Thema moderne Globalisierung noch in den Kinderschuhen. Das hängt damit zusammen, dass die theoretisch vielerorts geforderte Einführung von Normen, etwa in Form von Sozialstandards, eine Institution benötigen, die diese durchsetzen kann. Dazu müssten internationale Organisationen wie die UNO, der Internationaler Währungsfonds und die Weltbank mehr Macht haben. Dagegen sperren sich aber viele Staaten aus unterschiedlichen Gründen.

Schließlich: Die Öffentlichkeit ist empfindlicher geworden. Unternehmen können nicht mehr unbeobachtet arbeiten; aufgrund der Vielzahl neugierig gewordener Medien und einer sensibilisierten Gesellschaft, stehen Unternehmen und Betriebe stärker unter moralischer Beobachtung, als das früher der Fall war. Das gilt für börsennotierte Unternehmen besonders, aber auch für kleine, regional tätige Betriebe: In der grenzenlosen Öffentlichkeit, die durch das Internet entstanden ist, kann ein einzelnes – vielleicht sogar unbeabsichtigtes – Fehlverhalten solch eines Betriebes schnell über die Region hinaus bekannt werden. Die Folgen für einen Betrieb sind meist katastrophal.

3 Individualebene: Ethik für die Führungskraft

3.1 Beispielhafte Themen der Führungsethik

Ethische Fragen für Führungskräfte tauchen zunächst im Umgang mit Mitarbeitenden auf. Denn hier geht es in erster Linie um Problem- oder Konfliktsituationen, die von latenten oder manifesten Wertvorstellungen getragen werden. Darüber hinaus gibt es aber auch Sachprobleme, die das Thema Führungsethik betreffen.

Lässt sich ein ethisch wünschenswerter Führungsstil definieren? Es gibt keine allgültigen Checklisten, anhand derer man bei einem ethisch einwandfreien und wünschenswerten Führungsstil einzelne Abschnitte abhaken und anschließend entsprechen beurteilen könnte. Gleichwohl lassen sich bestimmte Elemente eines ethisch wünschenswerten Führungsstils beschreiben.

Ethik für Führungskräfte hat im eminenten Sinn mit Verantwortung zu tun. Es geht darum, wie sich Führungskräfte in bestimmten Situationen verhalten, wie sie Mitarbeitenden behandeln und mit welchen Methoden sie auf das gemeinsame Ziel hinarbeiten. Der häufigste Konfliktfall entsteht, wenn Führungskräfte zwischen fachlichen und sachlichen Interessen auf der einen Seite und menschlichen, ethischen Werten auf der anderen Seite entscheiden müssen oder einen Zwischenweg finden müssen. Es geht mithin um Verantwortung als Führungskraft. Dabei spielen verschiedene Faktoren eine Rolle: Konkret heißt Verantwortung für eine Führungskraft, sich klar dar-

über zu werden wie man handelt, also über das Führungshandeln zu reflektieren. Das verlangt ein Grundwissen darüber, was moralische Regeln und Werte sind.

Der Begriff Verantwortung betrifft Inhalte und Folgen einer Handlung. Was heißt das konkret für das Handeln im Unternehmens- oder Betriebsalltag? Verantwortlich handeln heißt, in allen Situationen nach bestem Wissen, nach Erfahrung und Gewissen unter Einbeziehung der eigenen wie der gesellschaftlichen Wertvorstellungen zu entscheiden. Das heißt nicht, dass eine Führungskraft in jeder Situation zu jedem Zeitpunkt fehlerfrei handelt. Menschen machen Fehler. Wichtig ist, dass Führungskräfte verantwortlich die Konsequenzen aus Fehlern ziehen: Das kann bei falschem Umgang mit Mitarbeitenden ein einfaches Wort der Entschuldigung sein, das muss bei Projekten, die buchstäblich in den Sand gesetzt wurden, die Übernahme der ökonomischen wie der moralischen Verantwortung sein. Schließlich heißt verantwortliches Handeln von Führungskräften, authentisch zu sein. So sollten – kommt es denn zum Konfliktfall zwischen persönlichen Werten und Anforderungen des Unternehmens – Entscheidungen in einem internen oder externen Dialog und Konsens getroffen werden.

Ein ethisch wünschenswerter Führungsstil orientiert sich an dem gesetzten Ziel, berücksichtigt dabei die Anforderung der Situation (des Betriebes, der Abteilung, des Unternehmens) sowie die Ansprüche, Rechte und Kooperationsbereitschaft der Mitarbeitenden. Ein ethisch wünschenswerter Führungsstil zeigt sich darin, dass Mitarbeitende ernst genommen werden und Freiraum für selbstverantwortliches Handeln haben.

Ein ethisch wünschenswerter Führungsstil fordert, offen und klar zu sein. Es geht bei ethisch wünschenswertem Verhalten weder um *Gutmenschentum* noch um vorgegaukelte Harmonie. Es geht darum, dass man sein Gegenüber als eine Person sieht, die Würde und Ehre hat. Das erfordert, Probleme und Konflikte klar anzusprechen, Kritik zu üben, wenn es dafür sachliche Gründe gibt, wie eigene Fehler einzusehen. Führung bedeutet in diesem Zusammenhang Befähigung.

3.2 Instrumente der Führungsethik

3.2.1 Ethik im Management

Der englische Begriff *to manage* heißt bewerkstelligen, leiten; entwickelt hat er sich aus dem gleichbedeutenden italienischen Begriff *maneggiare*, der sich vom lateinischen Begriff *manus* und *agere* ableitet. So ist Management das *Handeln* aufgrund eines Handlungsbedarfes. Im heutigen Sprachgebrauch hat der Begriff drei verschiedene Bedeutungen: Zunächst gibt es das *Management als Institution*.

Damit ist eine Gruppe von Personen in einem überindividuellen Begriff zusammengefasst. Die Personen haben in irgendeiner Form leitende Funktion in einer Institution. Mit anderen Worten: Management als Institution gibt es in Unternehmen, in der Politik, in der Kultur, in Kirchen, in vielen NGOs etc. Management ist mithin kein spezifisch ökonomischer Begriff.

Eine zweite Bedeutung bezieht sich auf das *Management als Funktion*. So verstanden, bezeichnet der Begriff sowohl die Aufgaben, die die leitenden Funktionen einer Institution in allen Hierarchie-Ebenen mit sich bringen, wie die Lösung dieser Aufgaben.

In seiner dritten Verwendung ist *Management Konzeption*. Hier geht es um die theoretische wie praktische *Ausgestaltung* der Aufgaben, die sich aus einer Leitungsaufgabe ergeben. Management-Konzeptionen erstreben die *effektive* und *effiziente* Aufgabenbewältigung auf ein Ziel hin. Grundsätzlich gilt für theoretische wie praktische Management-Konzeptionen, dass sie es mit *Aufbau-* und *Ablaufprozessen* zu tun haben, ausgerichtet auf ein bestimmtes Ziel: *plan – do – control – act, planen – durchführen – überprüfen – handeln* ist das Grundgerüst von Management-Konzepten.

Bei der Frage nach dem, was ethisch wünschenswert ist, kommen vor allem die zweite und die dritte Bedeutung in Frage. Für Management als Funktion geht es also darum, wie man Fragen der Ethik und des ethisch wünschenswerten Verhalten im Unternehmen, im Betrieb und insbesondere im eigenen Führungsverhalten integrieren kann.

Bei Management als Konzeption geht es darum, systematisch zu entscheiden, in wieweit ethische Prozesse und Werte in vorhandene oder neu zu schaffende Managementstrukturen einfließen sollen. Hierbei ist der Verantwortungsbereich zu klären, wie es gelingen kann, Ethik weder als Störfaktor noch als zusätzliche Belastung, sondern als Ermöglichung vorhandener operativer Prozesse einzuspielen. Damit ist man bei dem Thema Werte-Management angelangt.

3.2.2 Führungsleitbilder

In manchen Betrieben und Unternehmen existieren Führungsleitbilder, die etwaige Anforderungskataloge ergänzen oder als Teil von ihnen gesehen werden. In Führungsleitbildern geht es darum, aus einem übergeordneten Unternehmensleitbild Leitsätze und Verhaltensvorgaben für Führungskräfte zu extrahieren.

Erste Zielgruppe solcher Führungsleitbilder sind alle, die Personal- und damit Führungsverantwortung haben. Solche Führungsleitbilder sollten intern öffentlich gemacht werden.

Ein Führungsleitbild gibt den Verantwortlichen Orientierung, wenn es um das Verhalten in bestimmten Situationen geht. Zusätzlich kann man in einem Führungsleitbild die grundsätzliche Philosophie des Unternehmens beschreiben, Bausteine der Führungs- und Führungskräfteentwicklung festhalten (Mitarbeiter-Gespräche, Fördermaßnahmen etc.). Kurz: Ein Führungsleitbild versucht, den Führungskräften in der besonderen Situation ihrer Verantwortung Orientierung zu geben.

Ein Führungsleitbild ist gleichwohl – wie jedes Leitbild – kein Ersatz für das eigene Denken und auch keine Checkliste, anhand derer man gewünschtes Verhalten abhaken könnte. Leitbilder, ob auf Unternehmensebene, ob für Führungskräfte oder Managementprozesse, beschreiben lediglich einen Korridor, innerhalb dessen Führungskräfte wie Mitarbeitende ihre Entscheidungen eigenständig treffen müssen.

3.2.3 *Balanced Scorecard*

Ein weiteres Instrument unternehmensethischer Gestaltung ist die *Balanced Scorecard* – also (etwas holprig übersetzt) die *ausgeglichene Wertungskarte*. Sie ist ein umfassenderes Bewertungssystem für Mitarbeitende im Rahmen der Jahresgespräche (Mitarbeitergespräch etc.). Neben ökonomischen Kennzahlen (also etwa Steigerung des Marktanteils um xx Prozent, Steigerung des Umsatzes um xx Prozent) fließen in dieses Schema weitere Aspekte in die Gesamtbewertung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin am Jahresende ein. Erst aus dem gesamten Ergebnis errechnet sich der Punktwert oder die Beurteilung, die als Baustein in der Potenzialentwicklung oder als Grundlage für Sonderausschüttungen dient. Solche Aspekte sind etwa: Die Kundenbindung, die Anzahl der Verbesserungsvorschläge, die Mitarbeiterführung, der ökologische Ertrag etc. Die Menge der zusätzlich gewählten Aspekte variiert je nach Unternehmen und nach Aufgaben und Rang der oder des Mitarbeitenden. Die Zielvereinbarungen sind variabel gestaltbar. Ihre Auswahl hängt von den Prinzipien ab, die in der Personalentwicklung richtungweisend für Führungskräfte und Mitarbeitende sind. Sinnvollerweise sollte ein solches Instrument für alle Mitarbeitende eingesetzt werden, die – ob tariflich oder außertariflich – in den Genuss etwaiger Sonderausschüttungen oder Boni kommen.

Der Vorteil dieser Bewertungsmethode ist, die Mitarbeitenden umfassend in ihrem Beitrag für das Unternehmen oder den Betrieb zu bewerten. Aus diesem Grund sind Bewertungsverfahren im Jahresgespräch sowie die Vereinbarungen von Zielen nach einer *Balanced Scorecard* wünschenswert.

3.2.4 *Code of Conduct (Verhaltenskodex)*

Insbesondere größere Unternehmen haben neben einem Unternehmens- und Führungs-Leitbild zusätzlich einen Verhaltenskodex, der die Anforderungen aus einem Leitbild, das den groben Rahmen unternehmerischen Handelns absteckt, konkretisiert. Ein Verhaltenskodex (engl. *code of conduct*) gibt darüber Auskunft, wie sich Mitarbeitende und Führungskräfte in bestimmten Situationen benehmen sollen.

Häufig wird eingewendet, dass solche Dokumente überflüssig seien, da die Gesetzgebung schon alles geregelt habe. In einem *Code of Conduct* könne nicht mehr stehen, als die Gesetzeslage zulasse. Dagegen sind zwei Dinge einzuwenden: Selbst wenn ein *Code of Conduct* nur die

gesetzlichen Grundlagen für das Verhalten von Führungskräften widerspiegelt, so ist es immerhin eine interne Veröffentlichung der Rechte und Grenzen einer Führungskraft, die nicht immer allen präsent sind.

Zweitens ist es die Entscheidung der Betriebs- und Unternehmensleitung, wie weit ein Code of Conduct über Recht und Gesetz im hinausgeht. So gibt es etwa bei Thema Umgang mit Mitarbeitenden eine Reihe von gesetzlichen Bestimmungen, die Grenzen beschreiben (etwa Diskriminierung etc.), aber nicht positive Förderungsmöglichkeiten.

Ein Code of Conduct hält nicht nur die (negativen) Grenzen (Verbote) für das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitende, sondern formuliert idealerweise positive Entwicklungs- und Fördermöglichkeiten sowie Formen der Transparenz und der wertorientierten Führung. Damit wird der Code of Conduct zu einem Motivationsfaktor.

Damit ein Verhaltenskodex im Unternehmen lebendig wird, müssen entsprechende Kontroll- und Sanktionsmöglichkeiten eingerichtet sein. Je nach Unternehmensgröße kann die Kontrolle der Einhaltung durch Einzelpersonen oder ein Team (*Compliance-Beauftragter, Compliance Board*) gewährleistet werden. Zugleich fungiert eine solche Stelle als Anlauf- und Schiedsstelle, wenn Mitarbeitende Orientierung benötigen. Vertraulichkeit ist dabei Grundvoraussetzung. Darüber hinaus muss klar kommuniziert werden, was bei Verstößen gegen den Verhaltenskodex passiert. Erst dann erreicht ein Code of Conduct Verbindlichkeit, ohne die ein solches Instrument unwirksam bleibt.

Ein Code of Conduct ist ein Instrument nicht nur für das interne Verhalten aller Mitarbeitenden in Konflikt- und kritischen Führungssituationen. Ein Code of Conduct wirkt auch nach außen und gewinnt immer mehr an Bedeutung, wenn Unternehmen international tätig sind. Vor allem börsennotierte Unternehmen brauchen einen Code of Conduct, wollen sie den Anforderungen des internationalen Kapitalmarktes gerecht werden. Kommende gesetzliche Bestimmungen im Rahmen der Europäischen Union, konkret die geplante Einführung der Unternehmenshaftung auch im Strafrecht, erfordern eine klare Regelung international tätiger Unternehmen für Konfliktfälle.

4 Institutionenebene: Unternehmensethik

4.1 Beispielhafte Themen der Unternehmensethik

4.1.1 Grundsätzliches

Ziel eines Unternehmens und eines Betriebes im wirtschaftlichen Kontext ist es, unter den Bedingungen von Knappheit mit möglichst geringem Aufwand Gewinn zu erzielen. Deswegen muss

ein Unternehmen in erster Linie – nicht ausschließlich – ökonomische Interessen vertreten. In seiner *primär ökonomischen Ausrichtung* existiert das Unternehmen nicht isoliert von sozialen Beziehungsgeflechten. In diesen Geflechten muss es Unternehmensziel sein, sich jeweils und immer wieder neu die *license to operate*, also die *gesellschaftliche Arbeitserlaubnis*, die *gesellschaftliche Betriebslizenz* zu erreichen.

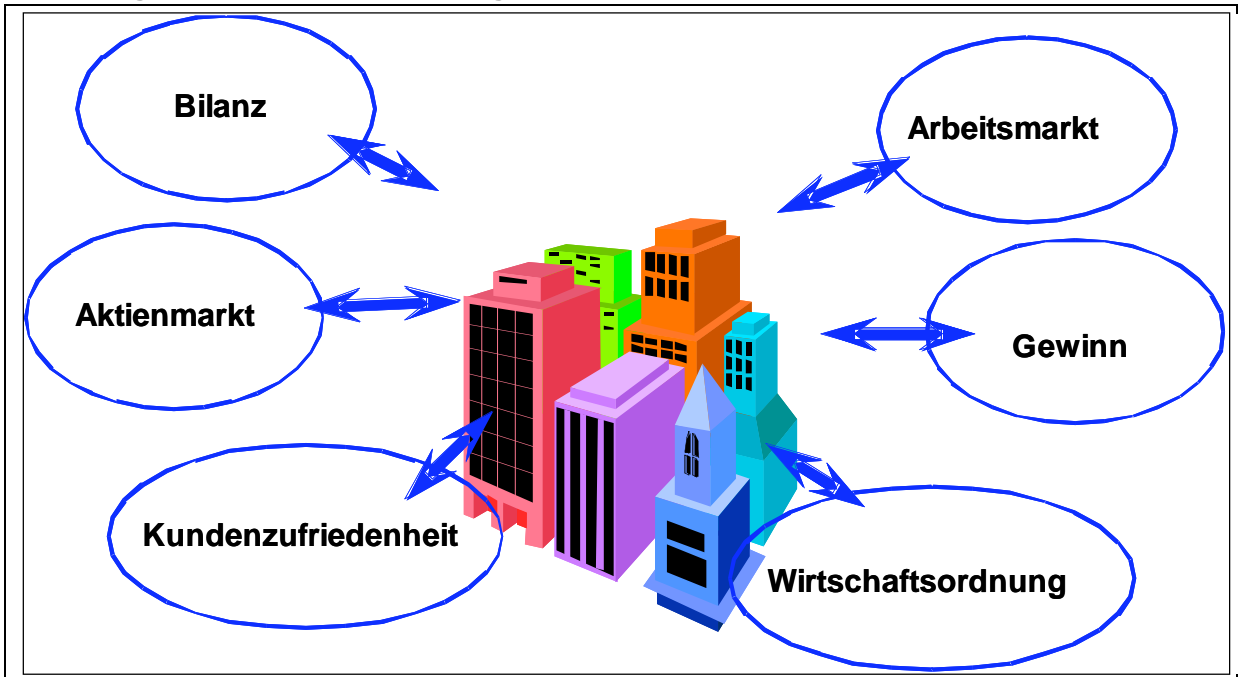
Betriebe und Unternehmen – sieht man von den Ein-Personen-Unternehmen ab – sind *überindividuelle Organisationseinheiten*. Das heißt: Sie existieren nur, wenn mehrere Menschen zusammenarbeiten, existieren aber weiter, wenn Einzelne aussteigen. Diese Wechselwirkung zwischen den Individuen, die einen Betrieb und ein Unternehmen ausmachen, und der überorganisationalen Einheit, die ein Betrieb oder ein Unternehmen zugleich ist, erzeugen die meisten Spannungen in der Frage nach dem ethisch wünschenswerten Verhalten von Unternehmen.

Unternehmensethik in ihrer theoretischen Definition wie in ihrer operativen Praxis umfasst das ganze Unternehmen. Eine bestimmte Ethik oder Philosophie des Unternehmens (Unternehmenskultur, Corporate Identity) als Netzwerkkultur gelebten Verhaltens muss für alle an einem Unternehmen Beteiligte gelten und von allen Beteiligten gestaltet werden. Es geht also um die Ethik der überindividuellen Organisation und es geht darum, wie die an einem Unternehmen Beteiligten (Mitarbeitende und Führungskräfte aller Rangebenen) sich mit diesen Werten auseinandersetzen und diese im alltäglichen Geschäft umsetzen.

4.1.2 *Unternehmerische Beziehungsgeflechte*

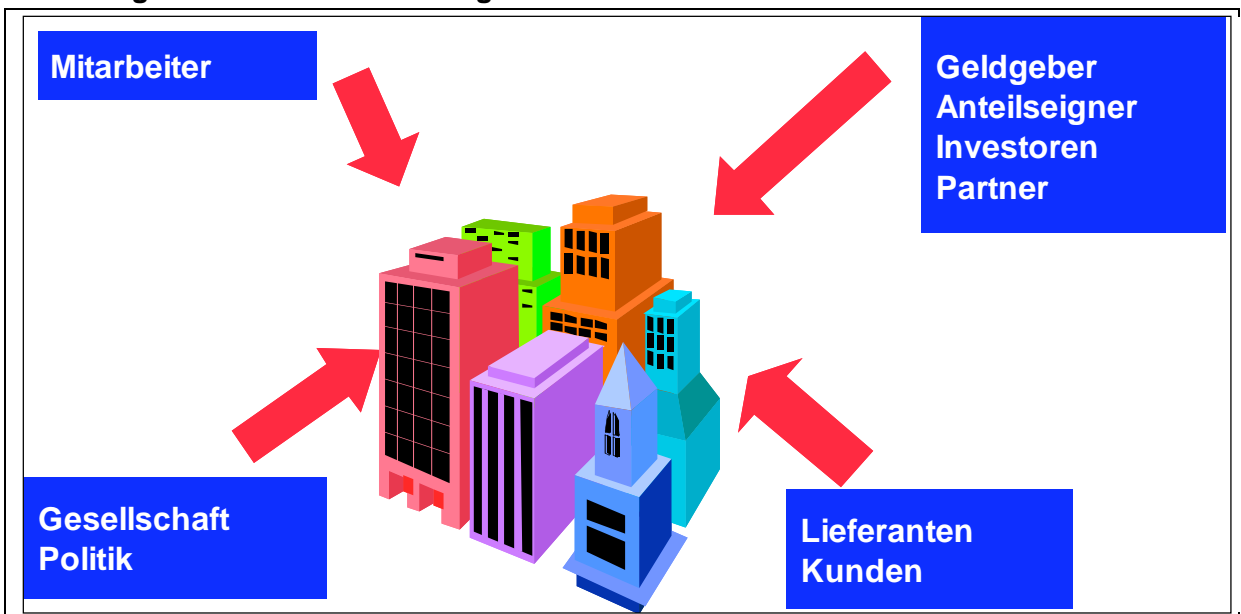
Ein Unternehmen muss ökonomische Ziele auf eine Art und Weise verfolgen, die von der Gesellschaft akzeptiert und getragen wird. Unabhängig von Fragen der Ethik, kann ein Unternehmen nicht dauerhaft gegen die Gesellschaft – sei es am Standort, sei es national, europäisch oder weltweit – wirtschaften. Da ein Unternehmen dabei in unterschiedlichen gesellschaftlichen Beziehungsgeflechten steht, sind viele ethischen Fragen zu beachten.

Abbildung 2: Strukturelle Erwartungen an ein Unternehmen



Neben diesen strukturellen Erwartungen gibt es – wie beim Individuum – auch Erwartungen von Personen und Personengruppen, mit denen sich ein Unternehmen auseinandersetzen hat. Schematisch lassen sich diese folgendermaßen darstellen:

Abbildung 3: Personelle Erwartungen an ein Unternehmen



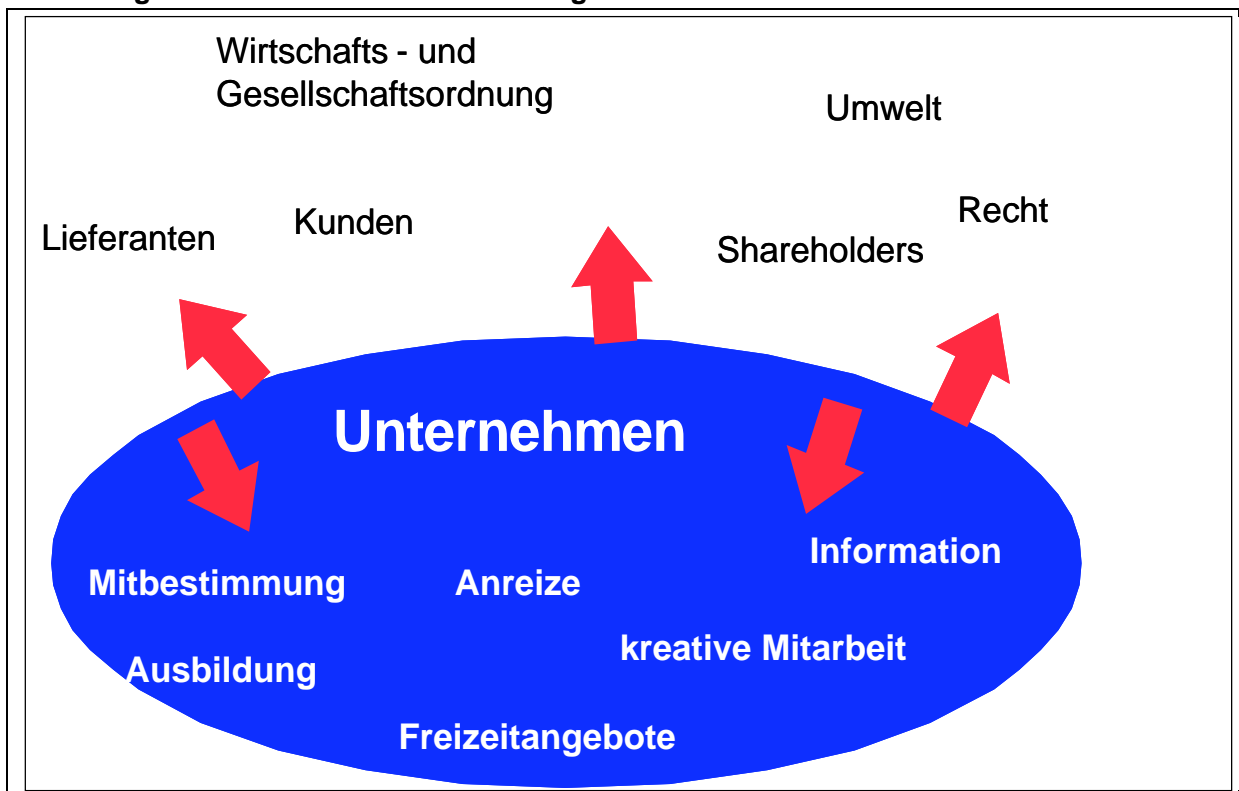
Dabei kommt die genannte Spannung zum Tragen, dass Betriebe und Unternehmen rechtlich überindividuelle Organisationen sind, aber aus Menschen bestehen und erst durch sie zu lebendigen Institutionen werden. Weil aber neben diesen strukturellen Erwartungen auch solche von Personen aufeinander treffen, treten im betrieblichen und unternehmerischen Umfeld ethische Fragen auf, die sich nicht mehr allein auf der individuellen Ebene lösen lassen.

4.1.3 Innen- und Außenbeziehungen eines Unternehmens

Bei den Beziehungsgeflechten, in denen ein Unternehmen steckt, lassen sich interne und externe Strukturen unterscheiden. Das findet sein Pendant in der Trennung von externer und interner Kommunikation. Dieses Muster hilft, wenn es um die Klärung von ethischen Fragen im und für das Unternehmen geht. Da sich die ethischen Implikationen intern oft von den externen unterscheiden, kommt es darauf an, die jeweiligen Beziehungsfelder zu analysieren, um ethisch wünschenswert reagieren zu können.

Schematisch lässt sich das folgendermaßen veranschaulichen:

Abbildung 4: Innen- und Außenbeziehungen des Unternehmens



4.1.4 Unternehmensinterne Ethik: Unternehmenskultur und Betriebsklima

Unternehmenskultur oder *Betriebsklima* bezeichnen die Wertvorstellungen, die Normen und die Soll-Vorgaben, die in einem Unternehmen implizit oder explizit vorhanden sind. Wie die Ausdrücke Kultur und Klima andeuten, geht es dabei um Themen, die dem unmittelbaren Handeln von Führungskräften wie Mitarbeitenden entzogen sind. Denn bei Unternehmenskultur und Betriebsklima geht es um Werte, Stimmung, Ansehen unter den Mitarbeitenden des Unternehmens. Mithin handelt es sich um betriebspsychologische Fragen.

Welche Faktoren prägen die Unternehmenskultur? Unternehmenskultur kann entstehen aufgrund einer charismatischen Unternehmerpersönlichkeit, die etwa ein Unternehmen gegründet oder aus Familientradition übernommen hat. Unternehmenskultur zeigt sich dann zum Beispiel in

traditionell überlieferten Wertvorstellungen, die im Geschäftsalltag gelebt werden sollen und gelebt werden. Die Kultur der Unternehmerpersönlichkeit färbt auf die Mitarbeitenden ab. Die Unternehmenskultur entwickelt sich also aus dem positiv verstandenen *Charisma* der Unternehmensführung (Einzelperson oder Gruppe).

Unternehmensinterne Ethik basiert auf der Unternehmenskultur und dem Betriebsklima. Sie geht aber einen Schritt weiter und versucht, die teilweise unausgesprochenen Regeln und Gesetze, die sich hinter einer Unternehmenskultur oder einem Klima verbergen, explizit zu machen, anzusprechen und gegebenenfalls auch in Leitsätzen zu formulieren.

4.1.5 Externe unternehmensethische Fragen

Zunächst ist es sinnvoll, die externen Unternehmensbeziehungen nach Stakeholdern grob zu unterscheiden. Es lassen sich folgende *externe Stakeholder-Gruppen* (Anspruchsgruppen) von Unternehmen identifizieren: Politik des Umfeldes (Standort lokal, national, international), Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, Gesellschaft, Wissenschaft, potenzielle Mitarbeitende, nachfolgende Generationen.

Daraus ergibt sich folgende Relevanz ethischer Fragen bezogen auf die Stakeholder:

	Politik	Kunden	Lieferanten	Kapitalgeber	Gesellschaft	folgende Generationen
Gesetzestreue	√			√	√	√
Korruption/Zuwendungen	√	√	√		√	
Qualität der Produkte		√	√	√	√	√
Investitionspolitik	√			√	√	√
Langfristige Strategie		√	√	√	√	
Preise		√	√	√	√	
Personalpolitik				√	√	√
Standortfaktoren	√		√	√	√	
Umwelt	√	√	√	√	√	√
Marketing		√	√	√	√	
Vertrieb	√	√		√	√	√

Ein Unternehmen steht in vielen ethischen Beziehungsfeldern, mit denen sich konkret die Unternehmensführung, aber die Mitarbeitenden, die das Unternehmen nach außen repräsentieren, auseinandersetzen müssen. Im Blick auf die externen Stakeholder zeigt die Übersicht, dass es fast auf jeder Ebene Verflechtungen gibt, die ethischen Fragen berühren. Es geht nicht um *Gutmen-*

schentum oder um *Schönwetterreden*, sondern um einen strategischen Grundanspruch unternehmerischen Handelns. Verlieren Unternehmen und Betriebe aufgrund unerwünschten Verhaltens in einer Gesellschaft den Rückhalt, verlieren sie auch die *license to operate*, also die Möglichkeit und Erlaubnis, in einer Gesellschaft zu wirtschaften. Aber nur die *license to operate* sichert einen nachhaltigen und langfristigen Unternehmenserfolg. Proaktives Ethikmanagement ist deshalb gefragt.

4.1.6 *Korruption (Bestechung und Bestechlichkeit)*

Der Begriff Korruption beinhaltet zwei Seiten: Die aktive Seite – also diejenige, die besticht (*Bestechung*) – und die passive Seite – also diejenige, die sich bestechen lässt (*Bestechlichkeit*). Beide Formen sind in vielen Ländern verboten; auch privatwirtschaftliche Vorgaben, etwa durch die *OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development)*, richten sich gegen eine Beeinflussung von Geschäften in Form von Zuwendungen an Geschäftspartner, Politiker oder fiktive Berater.

Gleichwohl vergeht kaum ein Tag, an dem in den Medien nicht über kleinere oder größere Korruptionsfälle berichtet wird. Die Methoden sind vielfältig, zugleich bleibt immer ein Graubereich: Ab wann gelten Zuwendungen als Bestechung? Ist es bereits Korruption, Kunden oder Geschäftspartnern bei Gesprächen ein gutes Essen oder Werbegeschenke zukommen zu lassen? Ist es Korruption, Journalisten zur Präsentation eines neuen Produktes in ein Hotel einzuladen? Ist die Ausnutzung persönlicher Beziehungen, etwa um einen Arbeitsplatz zu bekommen, oder um den eigenen Kindern irgendwo im Ausland einen Studienplatz zu sichern, bereits unmoralisch?

Deutlich ist: Die Grenzen sind fließend. Es fehlt eine klare Markierung zwischen erlaubtem Dehnen und unerlaubtem Überschreiten der Regeln des Wirtschaftens. Noch vor wenigen Jahren waren verschiedene Methoden der Geschäftsbeeinflussung nicht strafbar, bis 1998 konnte man Gelder, die für Geschäftsanbahnungen im Ausland aufgewendet wurde, steuerlich geltend machen.

Häufig wird argumentiert, dass gerade im Ausland Aufträge nur über bestimmte Zuwendungen zu akquirieren sind, die neben dem Prozess der inländischen Wertschöpfung einer gesamten Volkswirtschaft zu Gute kämen. Korruption im internationalen Geschäft lässt sich also nur unterbinden, wenn international verbindliche Standards geschaffen werden, die Zuwendungszahlungen und Geschenke verbieten oder ächten. Allerdings bleibt offen, wer Verstöße gegen solche Vereinbarungen kontrollieren kann und welche Möglichkeiten bestehen, eventuelle Verletzungen zu bestrafen. Die us-amerikanische Börsenaufsichtsbehörde SEC (*Securities and Exchange Commission*) etwa verhängt drastische Maßnahmen gegen in USA notierte Firmen, die in Korruptionsfälle verwickelt sind.

Eine andere, gesetzgeberische Möglichkeit besteht darin, Firmen, bei denen Korruptionsfälle zu Tage getreten sind, von öffentlichen Aufträgen auszuschließen, also so genannte *Schwarze Listen* einzuführen.

Da aber Korruption trotz dieser verbindlichen Gesetze und Vorgaben weiterhin existiert, müssen weitere Methoden überlegt werden, wie Bestechung und Bestechlichkeit zu begegnen ist. Man kann zum Beispiel an Individuen appellieren. Der moralische Appell an Führungskräfte und Verantwortliche trägt aber nicht die gewünschten Früchte, da sich die Täter vermutlich der moralischen und ethischen Fragwürdigkeit ihrer Handlungen durchaus bewusst sind, damit aber kein Problem haben. Eine andere Möglichkeit für Unternehmen und Betrieb besteht darin, Kodizes und Selbstverpflichtungen zu entwickeln. Dieses Instrument findet zunehmend Anklang.

Aktive Beeinflussungen von Geschäften haben höchst problematische ethische Implikationen. Denn es geht dabei um die Frage der Vorteilsverschaffung. Versucht man durch Zuwendungen einen Geschäftspartner oder am Geschäft Beteiligten zu beeinflussen, verschafft man sich gegenüber der Allgemeinheit oder im konkreten Fall gegenüber dem Mitbewerber einen Vorteil, den man ohne die Zuwendung nicht erreicht hätte. Es gibt dafür ethisch keine Legitimation, denn derjenige der sich den Vorteil verschaffen will, durchbricht die konsensorisch aufgestellten Regeln und Gesetze. Man setzt sich mit unlauteren Mitteln über die für alle geltenden, allgemeinen Bestimmungen hinweg, um sich persönlich oder der Institution einen Vorteil zu verschaffen. Dies kann nach dem Verallgemeinerbarkeitsprinzip nicht wünschenswert sein, denn das führte zur Anarchie.

Neben dieser ethischen Argumentation gibt es auch ökonomische Gründe, die gegen Geschäftsbeeinflussungen sprechen. Zum einen wird mit Zuwendungen jedweder Art zur Beeinflussung von Geschäften die marktwirtschaftlich gesteuerte Allokation verschoben. Mag man das im Einzelfall als vernachlässigenswert betrachten, wirkt es sich in der Summe zum Nachteil für den gesamten Wettbewerb aus.

Darüber hinaus verderben Zuwendungen zur Geschäftsanbahnungen im ganz banalen Sinne die Preise. Das macht sich schon beim nächsten Geschäft bemerkbar, nicht nur für die Konkurrenten, sondern auch für den Korumpierenden selbst. Darüber hinaus entwickeln Korruptionsgeschäfte von sich aus eigene Dynamik (*Dammbruch-Mentalität*): Ist die erste Schwelle einmal überschritten, drohen die Summen künftig immer höher zu werden. Kurz: Zur Illegitimität von Zuwendungen und dem ethischen Verdikt kommt die ökonomische Unsinnigkeit.

4.1.7 Preispolitik

Nach der Theorie entwickelt sich der Preis eines Produktes entsprechend der Nachfrage und des Angebots und zugleich der subjektiven Wertschätzung, die der Käufer einem Produkt beimisst. Demnach müsste sich ein *gerechter Preis* für ein Produkt oder eine Dienstleistung automatisch aus den genannten Faktoren bestimmen lassen.

Die Praxis lehrt andere Beispiele, denn die Bedingungen haben sich geändert. Nachfrage kann durch aggressive Werbung und Preispolitik künstlich gesteuert werden, zudem kommen für Unternehmen und Betriebe neben dem tatsächlich verdienten Geld andere Faktoren dazu: Etwa der *Marktanteil*, das *Neukundengeschäft*, die *Kundenbindung* oder die Verdienstmöglichkeiten über *Service* und *Kundendienst*. Grenzüberschreitende Beschaffungs- und Absatzmärkte ermöglichen darüber hinaus, durch aggressive Preispolitik Konkurrenten aus dem Markt zu drängen. Dazu gehört auch der Kundendienst nach erfolgreichem Abschluss eines Geschäfts (*after sales services*).

Unternehmen und Betriebe haben dadurch häufig die Möglichkeit, nicht mehr durch das einzelne Produkt zu verdienen, sondern durch die Masse an Produkten, die angeboten wird, und durch die Größe, die ein Unternehmen hat (*economies of scale*). Das führt zu einer verzerrten Preispolitik: Denn häufig rechnen Unternehmen und Betriebe nicht mehr mit dem tatsächlichen Herstellungs- oder Vertriebspreis, sondern damit, welche zusätzlichen Potentiale sich durch Discountpreise ergeben.

Bei der Frage nach der ethischen Wünschbarkeit solch teilweise verzerrter Preispolitik betritt man schwieriges Terrain: Denn auf den ersten Blick profitieren davon zunächst die Kunden. Die Kehrseite zeigt sich aber in den Bedingungen, unter denen Discount-Preise auf Seite der Hersteller und Anbieter erzeugt werden können. Dazu kommt, dass der Erstkontakt mit Kunden häufig über ein günstig zu erwerbendes Produkt angebahnt wird, Nachlieferungen oder Kundendienst entsprechend teuer sind, weil der Kunde keine Wahl mehr hat, den Anbieter zu wechseln.

Ethisch wünschenswert ist in solchen Fällen Transparenz. Zwar ließe sich zunächst argumentieren, Kunden seien souverän genug, sich über ein Produkt und eventuelle Folgekosten zu informieren. Das ist in der Tat richtig, zugleich aber setzen viele Hersteller und Anbieter darauf, dass Kunden überfordert sind. Nach dem vorgeschlagenen Argumentationsmuster für ethisch-wünschenswertes Verhalten ist weiter die Frage zu stellen, ob es vorstellbar ist, dass alle an der Wirtschaft Beteiligten so handeln. Hersteller oder Anbieter müssen sich also fragen lassen, ob sie Ihrerseits von einem Lieferanten so behandelt werden möchten.

4.1.8 Insider-Geschäfte

Nach den gesetzlichen Vorgaben sind Aktiengeschäfte aufgrund von Insider-Informationen verboten. Gleichwohl ist man als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter eines Unternehmens, egal an welcher Position man sich befindet, immer wieder der Versuchung ausgesetzt, mögliche Preisvorteile oder Gewinne zu realisieren. Wie man gesetzliche Vorgaben umgeht, ohne gegen sie zu verstoßen, ist mit etwas Phantasie leicht zu konstruieren.

Man befindet sich hier auf der gleichen Ebene wie beim Thema Korruption. Denn Insider-Informationen, verschaffen dem einzelnen gegenüber der Allgemeinheit oder dem Mitkäufer von Aktien einen Vorteil, den er nicht aufgrund einer besonderen Leistung oder eines besonderen Angebots hat, sondern der sich allein durch die Zugehörigkeit zum Unternehmen xy ergibt. Auch Lieferanten haben häufig schon vor der öffentlichen Bekanntgabe bestimmter Informationen Wissen darüber, wie es um ein Unternehmen steht (etwa Beratungsgesellschaften oder externe Agenturen, die Geschäftsberichte oder Pressemitteilungen erstellen). Demnach gelten auch hier dieselben ethischen Bedenken wie beim Thema Korruption. Vorteilsverschaffung aufgrund von Insider-Informationen ist ethisch nicht wünschenswert, da hierbei der Allgemeinheitsgrundsatz verletzt wird.

4.2 Instrumente der Unternehmensethik

4.2.1 Leitbilder

Als Konkretion unternehmensethischer Gestaltung erstellen und veröffentlichen Unternehmen und Betriebe *Leitbilder*, die die Philosophie des Unternehmens in einen *Soll-Rahmen* einbinden. Wie für Führungskräfte Anforderungsprofile erstellt werden, innerhalb derer sich ihr Charakter ausbilden soll, kann dies auch für das Unternehmen als Ganzes geschehen. Leitbilder wirken dabei nach innen und nach außen. Unternehmensleitbilder sind ein Instrument *unternehmenspolitischer und -strategischer Rahmenplanung*, die die Identität des Unternehmens, die *Corporate Identity* umreißen und zugleich deren Ziele beschreiben sollen. Grundsätzlich haben Leitbilder unterschiedliche Funktion, je nachdem, zu welchem Zweck sie eingeführt werden. Man kann Leitbilder ihrer Zielrichtung nach unterscheiden nach Orientierungsfunktion, Motivationsfunktion und Legitimationsfunktion.

Orientierend sind Leitbilder dann, wenn in ihnen ein Ziel beschrieben wird, an dem sich Mitarbeitende im Unternehmen auf allen Ebenen ausrichten sollen. Ein Leitbild mit Orientierungsfunktion beschreibt mithin eine *Soll-Vorgabe*, die zu erfüllen ist. *Motivierend* sind Leitbilder, deren Ziel ist, Mitarbeitende stärker in das Gesamtgefüge des Unternehmens einzubinden. Sie werden damit zu einem Element der *Corporate Identity*. Die Unternehmensleitung ist bemüht, mit Leitbildern in

motivierender Funktion, die Belegschaft unter einem gemeinsamen Dach zu versammeln. Sie sollen sich mit Arbeit, Inhalten und Formen des Unternehmens weitgehend identifizieren können. *Legitimierend* sind Leitbilder, wenn sie Produkte, Unternehmensformen oder dergleichen im positiven Sinne rechtfertigen.

Unabhängig von ihrer Funktion formulieren Leitbilder die Grundphilosophie eines Unternehmens und integrieren *ökonomische* wie *ethische* Werte. Leitbilder vermitteln Mitarbeitenden wie Öffentlichkeit die Art und Weise, wie die ökonomischen und ethischen Werte eines Unternehmens umgesetzt und gelebt werden (sollen). Nicht weniger, aber auch nicht mehr. Denn Leitbilder dürfen zugleich nicht überfordert werden: Sie sind keine verbiefte Kontrollinstanz, mittels derer eine genaue Überprüfung einzelner Handlungsabläufe im Unternehmen möglich wäre. Leitbilder beschreiben vielmehr einen *Orientierungsrahmen* für Führungskräfte wie Mitarbeitende, innerhalb dessen die alltäglichen Unternehmenshandlungen zu vollziehen sind. Sie haben damit bis zu einem gewissen Grad verbindlichen Charakter, weil sie ein Bild des Unternehmens vermitteln, das nach außen wie nach innen wahrgenommen wird. Verstöße gegen das eigene Leitbild – intern wie extern – werden schnell publik. Leitbilder fordern von allen an einem Unternehmen beteiligten Individuen, *glaubwürdig* nach innen wie nach außen zu handeln. Das Entstehen und Vermitteln von Leitbildern, die Diskussion unter Mitarbeitenden wie Führungskräften, sind die entscheidenden Schritte hin zu einer ethisch wünschenswerten Unternehmenskultur. Deswegen ist es eine wichtige Forderung an Leitbilder, dass sie über den *Entstehungsprozess* Auskunft geben. Sie müssen intern wie extern klar machen, welche Motivation hinter einem Leitbildprozess in einem Unternehmen oder Betrieb steht. So übernehmen Leitbilder zugleich die Funktion, über die Entwicklung der Unternehmenskultur zu berichten.

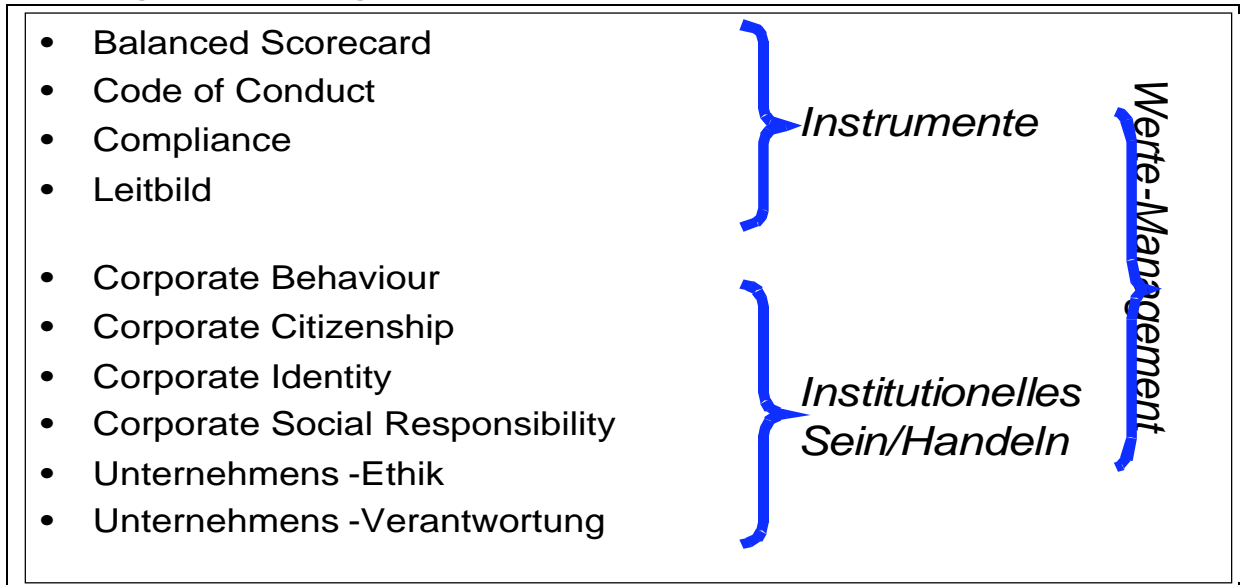
4.2.2 Integrity Code

Ein weiteres Instrument unternehmensethischer Praxis ist ein Integrity Code – zuweilen werden auch Verhaltenskodizes mit diesem Titel bezeichnet. Faktisch sind es aber zwei unterschiedliche Dokumente. Während ein Code of Conduct (Verhaltenskodex) konkret auf das Verhalten der Unternehmens- und Betriebsmitarbeitenden eingeht und bestimmtes Verhalten in kritischen Situationen beschreibt, ist ein Integrity Code ein Dokument der Unternehmensführung, in dem diese sich auf integeres Verhalten in kritischen Situationen (Korruption, Interessenskonflikte etc.) festlegt. Hier geht es um Fragen der *Compliance* nicht nur der Gesetze, sondern der allgemein anerkannten Spielregeln des Wettbewerbs (keine Korruption, fairer Kunden- und Lieferantenbehandlung). Ein Integrity Code ist deshalb im Allgemeinen recht kurz und gibt nur in Grundzügen die Politik des Unternehmens im Bezug auf kritische Situationen wieder. Somit bildet der Integrity Code gewissermaßen die Zwischenstufe zwischen Leitbild und Code of Conduct.

4.2.3 Wertemanagement

Bei Wertemanagement geht es darum, wie man die in Leitbildern und vergleichbaren Dokumenten festgesetzten (nicht-materiellen) Werte in die Praxis des Betriebs- und Unternehmensalltages einfließen lassen und mit ihren operativen Zielen verbinden kann.

Abbildung 5: Wertemanagement



Voraussetzung für ein funktionierendes Wertemanagement ist, die vorhandenen Prozesse und Abläufe im Unternehmen genau zu analysieren und nach vorhandenen Anknüpfungspunkten zu suchen, an denen man die übergeordneten nicht-materiellen Werte festmachen kann. Denn dem Wertemanagement geht es um die Möglichkeit, die immateriellen Werte mit den vorhandenen Systemen zu verknüpfen, sie dort zu implementieren, um sie dann operationalisierbar zu machen und damit auch in den vorhandenen Systemen sichtbar werden zu lassen.

Es geht also beim Wertemanagement um eine sinnvolle Einbindung der Leitbilder in den täglichen Betriebsalltag, es geht um das Ethos, den *Charakter* des Unternehmens. Es geht um die Weiterentwicklung vorhandener Management-Systeme nach den im Leitbild vorgegebenen Werten. Zumeist zeichnet sich bei solchen Prozessen ab, dass bereits vorhandenen Management-Strukturen eine Reihe ausgesprochener oder unausgesprochener Wertsetzungen beinhalten, die sich unter Umständen mit den Werten des Leitbildes decken. Solche Deckungsverhältnisse gilt es explizit zu machen.

4.2.4 Corporate Social Responsibility (CSR)

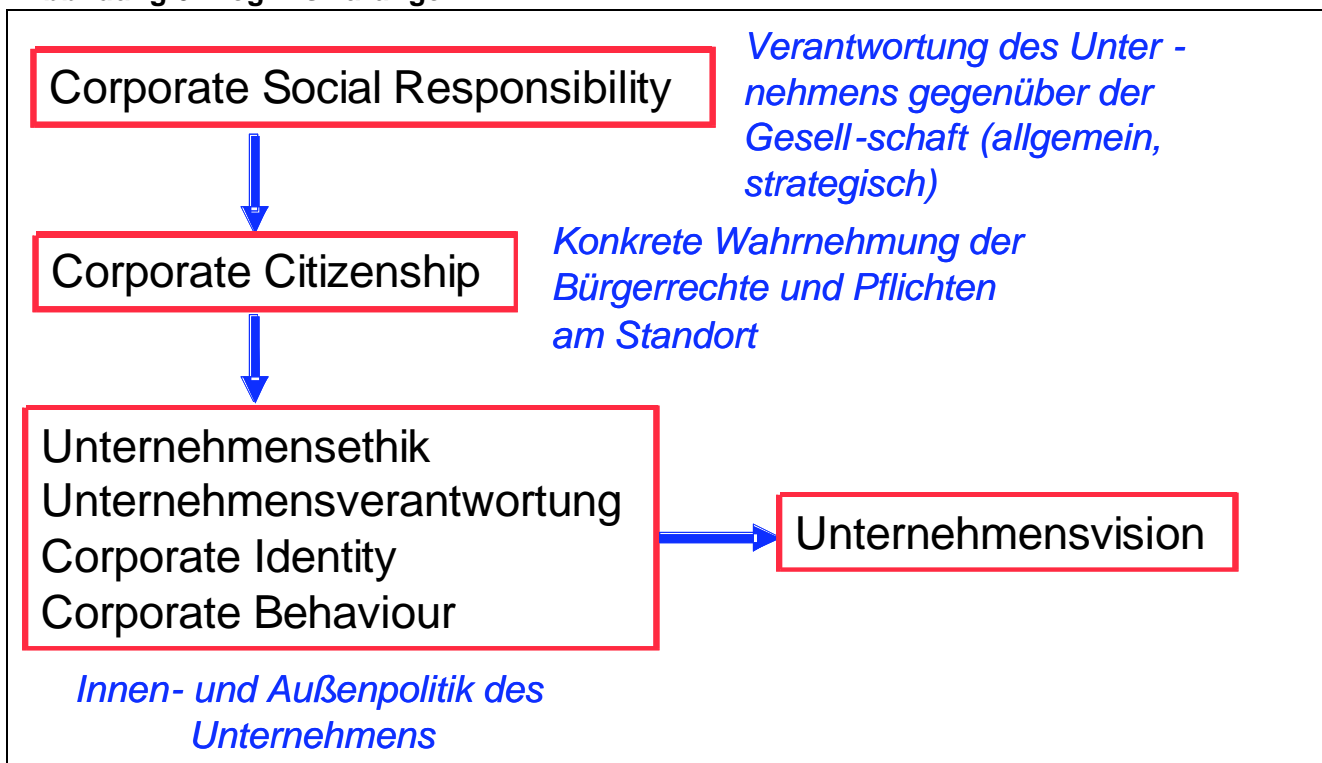
Seit einigen Jahren rücken Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship mehr und mehr in den Vordergrund. Es geht dabei darum, inwieweit Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung in Form allgemeiner Bürgerpflichten übernehmen können, sollen und müssen. Für manche Unternehmen, insbesondere die standortverwurzelten Familienunternehmen mag dies eine Selbstverständlichkeit sein. Doch die meisten Unternehmen engagieren sich gesellschaftlich

kaum über die allgemeinen Pflichten hinaus, die einem Unternehmen ohnehin aus gesetzlichen und steuerlichen Gründen gegeben sind.

Woher kommt diese Debatte und was ist damit gemeint? Erst seit wenigen Jahren taucht der Begriff verstärkt in der europäischen Management-Literatur und in den Medien auf. Die Konjunktur der gesellschaftlichen (*nicht: sozialen*) Verantwortung der Unternehmen auch in der europäischen Diskussion (in den USA diskutiert man diese Themen bereits seit längerem) hängt unmittelbar mit den Folgen der modernen Globalisierung zusammen. Denn durch die Entwicklungen ändert sich die Rolle der Unternehmen, zugleich blickt die Öffentlichkeit mit anderen Augen auf Unternehmen und deren Geschäftstätigkeiten. Das betrifft nicht nur große Unternehmen, auch mittlere und kleinere Unternehmen agieren häufig mindestens als continental oder global player.

Die Schlagworte mögen also modern sein, die Fragen und Herausforderungen die sich daraus ergeben, sind es nicht.

Abbildung 6: Begriffsklärungen



Man muss bei der Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen unterscheiden zwischen großen Unternehmen, die international aktiv sind und solchen Unternehmen, die regional orientiert wirtschaften. Hier existieren unterschiedliche Verantwortungsperspektiven. Das heißt: Unter den Bedingungen der modernen Globalisierung stellt sich für internationale Unternehmen die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung nicht mehr nur im nationalen, sondern ebenso im internationalen Rahmen. Es geht also um das *globale gesellschaftliche Engagement* von Unternehmen, das je regional seine spezifischen Ausprägungen finden muss.

Bei CSR geht es um solche Aktivitäten und Tätigkeiten eines Unternehmens oder Betriebes, die nicht mit der unmittelbaren operativen Geschäftstätigkeit in Zusammenhang stehen. Diese Aktivitäten sollten freilich der operativen Geschäftstätigkeit nicht im Wege stehen, bestenfalls diese sogar unterstützen. Denn: Unternehmen müssen systematisch gewinnorientiert arbeiten. Zum anderen leisten Unternehmen und Betriebe grundsätzlich bereits Beiträge, indem sie Arbeitsplätze bereitstellen, Steuern zahlen etc. Auch dies ist Teil der gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens.

Beispielhafte Projekte im Rahmen von CSR

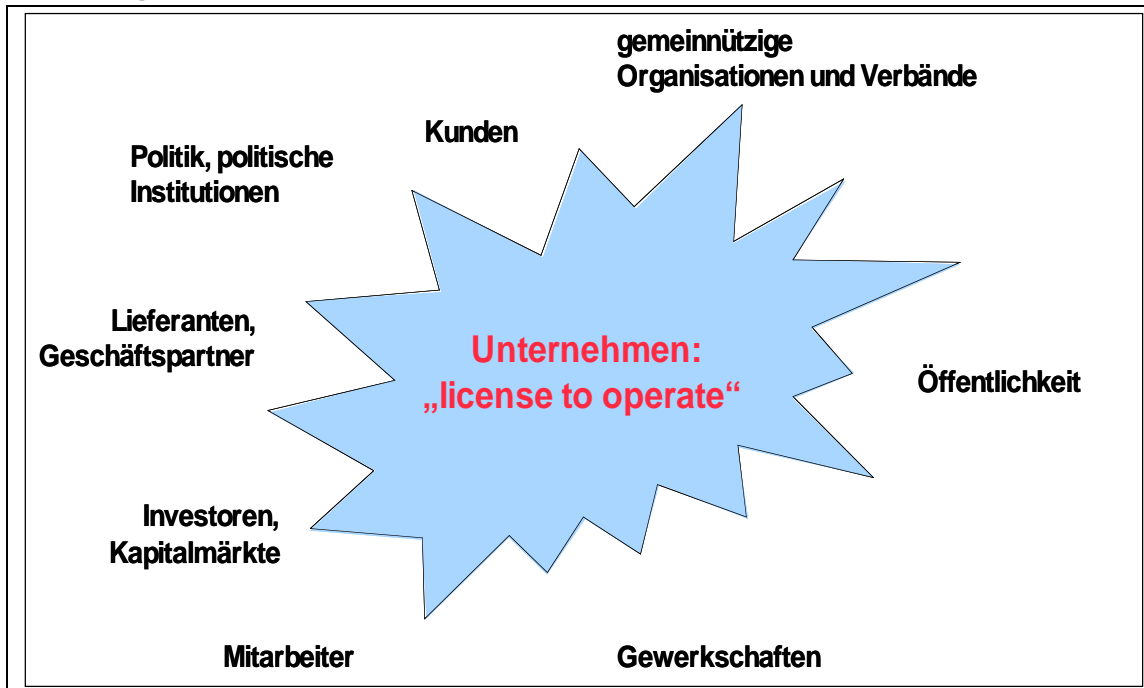
- Unterstützung regionaler Umweltprojekte am Standort
- Unterstützung regionaler Ausbildungsprojekte am Standort
- Unterstützung von Krankheitsbekämpfung in Entwicklungsländern
- Unterstützung sozialer Projekte
- Ausbildung im Unternehmen über den eigenen Bedarf hinaus
- Kultursponsoring
- Förderung von Schul- und Universitätsprojekten
- Mitarbeiterbindung (Retention-Management)
- etc.

CSR kann mithin als ein *Dachleitbild* betrachtet werden, das sich auf unterschiedliche Säulen stützt. Neben der Säule der ökonomischen Ausrichtung stehen die Säulen der Gesellschafts- und Umweltverantwortung, Stichworte, die aus der Diskussion um Nachhaltigkeit bekannt sind und die im *Corporate-Citizenship-Konzept* ihre Konkretion in einem Unternehmen erfahren. Also ist CSR eine strategische Frage, die auf Ebene der Unternehmens- oder Betriebsführung geplant werden muss. Eine CSR-Strategie orientiert sich – bleibt man in den diametralen Schlagworten – am Stakeholderansatz.

4.2.5 Stakeholder-Dialog

Ein konkretes Instrument gelebter Unternehmensverantwortung ist das regelmäßige Gespräch mit den von einem Unternehmen tangierten Anspruchsgruppen, der so genannte *Stakeholder-Dialog*. Schematisch lassen sich – je nach Betriebsgröße – verschiedene Stakeholder identifizieren:

Abbildung 7: Stakeholder eines Unternehmens



Ein Stakeholder-Dialog dient dazu, ein Forum zu schaffen, auf dem Stakeholder ihre Meinung und ihre Kritik zum Unternehmen kundtun können. Dies sollte in einer gut geplanten Form geschehen, damit ein Unternehmen von Kritik wie Anregungen profitieren können. Rahmendaten dafür sind:

- *Wer sind die kritischen Gruppen? Welche wichtigen Stakeholder beschäftigen sich immer wieder mit dem Unternehmen und der Branche?*
- *Was waren kritische Themen? Standen die Branche, das Unternehmen oder der Betrieb in der Vergangenheit häufiger im Blickfeld kritischer Auseinandersetzungen?*
- *Was sind kritische Themen? Gibt es spezielle Themen, mit denen die Branche, das Unternehmen oder der Betrieb regelmäßig in der Öffentlichkeit konfrontiert werden?*
- *Was sind die kommenden kritischen Themen (Issues Management)? Ist das Unternehmen in Forschungsfeldern aktiv, die künftig kritisch diskutiert werden?*
- *Wie sind die Standortbedingungen? Arbeitet das Unternehmen an einem Standort, der besonders kritisch von der Öffentlichkeit betrachtet wird, etwa im Blick auf die dortigen Arbeitsbedingungen?*
- *Welche Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen geraten ins Visier? Arbeitet das Unternehmen in einer Branche, die grundsätzlich kritisch von der Öffentlichkeit betrachtet wird? Produziert das Unternehmen Produkte, die kritisch betrachtet werden? Werden die angebotenen Dienstleistungen kritisiert?*

5 Systemebene: Wirtschaftsethik

5.1 Beispielhafte Themen der Wirtschaftsethik

5.1.1 Grundsätzliches

Heute ist mit Wirtschaften *die rationale Verfolgung des wohlverstandenen Eigeninteresses* unter den Umständen der *ständig möglichen und zu kalkulierenden Ressourcenverknappung* gemeint. Das der Ökonomie inhärente ökonomische Prinzip, auch Vernunftprinzip genannt, beschreibt die Zielsetzung, mit einer definierten Menge an Produktionsfaktoren (im klassischen Sinne sind dies *Kapital, Arbeit, Boden*; seit einiger Zeit rechnet man auch den Mensch mit seinen Erfahrungen und seinem Wissen zu den Produktionsfaktoren [Human-Ressource]) den besten Ertrag aus Gütern zu erzielen oder umgekehrt für einen fest zu erwartenden Güterertrag die geringstmöglichen Menge an Produktionsfaktoren einzusetzen. Entscheidend sind dabei zwei Grundsätze: Das *Minimalprinzip* (der Aufwand zur Erreichung eines Zieles sollte so gering wie möglich sein) und das *Maximalprinzip* (der Erfolg des Handelns sollte möglichst groß sein). Verkürzt gesagt: Das Ziel ökonomisch orientierten Handelns ist es, unter den Bedingungen der Knappheit mit minimalem Aufwand maximalen Nutzen zu erreichen.

Wirtschaften hat es zu tun mit allen Einrichtungen und Maßnahmen menschlicher Bedarfsbefriedigung. Es ist Aufgabe der angewandten Ökonomie, knappe Güter so zu beschaffen und zu verwenden, dass bestimmte individuelle oder soziale Zwecke (z.B. Grundnahrung, Lebenssicherung etc.) erreicht werden können. Diese Bewertung der Güter funktioniert in einer Marktwirtschaft auf Basis von Angebot und Nachfrage, durch die sich wiederum Preise bestimmen.

Formal geht es in der Ökonomie darum, nach *rationalem Kalkül* – also möglichst vernünftig – die vorhandenen Bedingungen und Möglichkeiten, mithin die Produktionsfaktoren, zu dem vorher bestimmten Zweck bestmöglich auszuschöpfen.

Ethische Fragen treten in unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaft auf. So können alle Fragen, die im Zusammenhang mit der individuellen und der unternehmerischen Ebene entstanden sind, also die Fragen, die sich mit dem Handeln und Unterlassen innerhalb des Systems Wirtschaft beschäftigen, selbstverständlich auch als Fragen der Wirtschaftsethik identifiziert werden. Gleichwohl lassen sich bei den tatsächlich wirtschaftsethischen Fragen nicht mehr ganz eindeutig die Akteure auf individueller und institutioneller Ebene allein identifizieren, sondern zugleich im Rahmen des Systems.

Konkret geht es in der Wirtschaftsethik um *makroökonomische Fragen*. Makroökonomische Fragen beziehen sich auf Fragen der Arbeitswelt, der Umwelt und der grundsätzlichen Wirtschaftsverfassung. Wirtschaftsethische Fragen stehen mithin im engen Zusammenhang mit der Wirtschaftspolitik, in der auch über Steuern, Abgaben und Anreizsysteme nachgedacht wird.

Mögliche Ziele einer Wirtschaftsethik

- faire Strukturen
- Gemeinwohlinteresse
- Kulturöffnung
- Nachhaltigkeit
- Öffentlichkeit
- Ressourcenschonung
- soziale Gerechtigkeit
- Umweltschonung
- verantwortliche Gesellschaft
- Vorbildfunktion der Wirtschaft
- Wertevermittlung

5.1.2 Internationaler Kapitalmarkt

Auf dem Kapitalmarkt wird mittel- und langfristiges Kapital gehandelt. Unterscheiden kann man dabei den Markt für langfristige Kredite (*Rentenmarkt*) und den für Beteiligungskapital (*Aktienmarkt*). In den zurückliegenden Jahren hat sich die Situation durch zwei Entwicklungen verändert:

1. Die Kapitalmärkte sind durch die moderne Globalisierung noch internationaler geworden. Märkte, die noch vor einigen Jahren abgeschottet waren, beteiligen sich jetzt an internationalen Spekulationen und werden zugleich als neue Marktplätze genutzt.

2. Die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien haben die Geschäftsmöglichkeiten auf dem Kapitalmarkt immens erweitert und beschleunigt.

Beide Entwicklungen führen dazu, dass die heutigen Kapitalmärkte in einer bisher nie da gewesenen Weise untereinander verflochten und dadurch abhängig voneinander sind. Zugleich steigt die Geschwindigkeit, mit der Transaktionen am Kapitalmarkt vollzogen werden. Schließlich drängen immer mehr Unternehmen wie auch Privatanleger zur Geldbeschaffung auf den Aktienmarkt, sei es, indem sie selbst an die Börse gehen (Unternehmen), sei es, dass etwa private Altersvorsorge oder privates Vermögen vermehrt in Aktien angelegt wird.

Diese zunehmende Verflechtung hat eine Reihe von ethischen Implikationen. Ganze Volkswirtschaften sind mittlerweile abhängig von den Entwicklungen am Kapitalmarkt und damit von privaten (meist: institutionellen) Investoren. Das birgt gefährliche Momente in sich. Darüber hinaus för-

dern die internationalen Verflechtungen der Kapitalmärkte eine zunehmende Destabilisierung der nationalen Börsen, denn die Landesentwicklungen können sich längst nicht mehr isoliert vollziehen.

Schließlich werden Unternehmen, die an die Börse gehen, damit unter Umständen selbst zum Handelsobjekt. Das kann in offensichtlicher Form durch angekündigte Übernahmen passieren, meist aber geschieht dies schleichend, indem sich Fonds und Investoren sukzessive Anteile an Unternehmen kaufen, deren Politik sie dann ab einem gewissen Aktienanteil bestimmen können. So ist etwa die Hälfte der im Deutschen Aktienindex DAX notierten Unternehmen aktienmehrheitlich in der Hand von nichtdeutschen Anteilseignern. Dies kann zu ungewollten Veränderungen in der Strategie und Ausrichtung von Unternehmen führen, bis hin zu Verlagerung und drohenden Entlassungen am Heimatstandort.

Wurden früher Ethik und Kapitalmarkt als zwei sich ausschließende Bereiche gesehen, zeigte sich in den vergangenen Jahren, dass sowohl beim Nachdenken über die grundsätzlichen Strukturen des internationalen Kapitalmarktes wie bei der Beschäftigung mit den unmittelbaren Aktivitäten auf dem Kapitalmarkt ethische Überlegungen eine Rolle spielen – wenngleich eine immer noch kleine. Entsprechende Anlagemöglichkeiten werden mittlerweile am Markt angeboten und von den Anlegern gut angenommen. Insbesondere Pensionsfonds und Versicherungen legen bei ihren Anlagen Wert darauf, dass die Unternehmen, bei denen man sich einkauft, bestimmte ethische und ökologische Kriterien berücksichtigen.

Auch eigene Listings für Unternehmen, gegliedert nach ihrem Engagement in den Bereichen Umwelt und Soziales, werden zunehmend als Grundlage für Öko- und Ethik-Fonds herangezogen.

5.1.3 *Shareholder Value*

Ein Thema in der Schnittmenge von Unternehmens- und der Wirtschaftsethik ist das *Shareholder-Value-Konzept*. Shareholder-Value-Orientierung heißt, den Wert der einzelnen Anteile zu erhöhen, damit die Anteilseigner aus ihrem Investment in die Aktie Profit erzielen, und zugleich das Papier für neue Investoren interessant zu machen. Das Konzept des Shareholder Value ist nicht neu. Seit es Börsen gibt (die erste Börse wurde 1531 in Antwerpen eröffnet), geht es darum, dass sich Unternehmen über die Kapitalisierung an der Börse Geld beschaffen und den über Aktienwert und Dividende den Gewinn der Anteilseigner, also der Shareholder, zu erhöhen. Der us-amerikanische Unternehmensberater und Börsenmakler *Alfred Rappaport* setzte sich Mitte der achtziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts dafür ein, dass US-Unternehmen den Blick stärker auf den Kurs ihrer Aktie richten, der Beginn des Börsenbooms der neunziger Jahre. Davor waren die Strategien us-amerikanischer Unternehmen auf umfassende Befriedigung der Interessen möglichst vieler Beteiligter am Unternehmen ausgerichtet (*Stakeholder-Ansatz*). Primärziel des Shareholder-Value-Konzepts ist: *Maximiere die Rendite auf das eingesetzte Kapital der Aktionäre*. Der

Grundgedanke des Shareholder Value lautet: Der Unternehmenserfolg definiert sich über den Börsenkurs und den Börsenwert des Unternehmens. Das Konzept zielt auf die mittel- und längerfristig zu erwartende *Eigenkapitalrendite*. Es will langfristig erfolgreiche Unternehmen schaffen, die sich nicht jeder Krise beugen müssen und die vor der Gefahr verschont bleiben, von anderen übernommen zu werden.

Das Konzept des Shareholder Value ist umstritten. Die Frage nach ethisch wünschenswertem Verhalten setzt beim Shareholder-Value-Konzept bei der Frage an, mit welchen Methoden der Aktienwert gesteigert wird.

5.2 Instrumente der Wirtschaftsethik

5.2.1 Umwelt- und Sozialstandards

Im Zuge der modernen Globalisierung ist eine Debatte darüber entstanden, in welcher Form Unternehmen sich den damit verbundenen Herausforderungen stellen. Diese Herausforderungen auf dem internationalen Markt sind dadurch gekennzeichnet, dass Unternehmen in unterschiedlichen Ländern unterschiedliche Bedingungen vorfinden, was das Arbeitsumfeld und den Schutz der Umwelt betrifft. Insbesondere die Themen *Kinderarbeit*, *Arbeitszeiten*, *Arbeitssicherheit* sowie *Gesundheit* sind im Zusammenhang der sozialen Themen zu nennen, *Umweltverschmutzung* und *umweltgefährdende Produktionsmaßnahmen* im Zusammenhang der ökologischen Themen.

Da die Regierungen der betroffenen Länder häufig eher auf Wirtschaftswachstum als auf nachhaltiges und sozialverträgliches Wirtschaften setzen und dabei einen scheinbaren komparativen Vorteil nutzen, entsteht für wertorientierte Unternehmen, die in solche Länder investieren wollen, eine Grauzone und damit eine ethische Dilemmasituation. Gesetzliche Maßnahmen dieser Länder wie auch internationale Regelungen greifen häufig nicht oder zuwenig. Demnach könnten ein Instrument freiwillige Selbstverpflichtungen in Form von Standards sein, die für bestimmte Branchen oder bestimmte Aktivitäten angewendet werden. Insbesondere in der Textil- und Sportartikelbranche gibt es eine Reihe von selbst gesetzten Standards der beteiligten Unternehmen, mit denen sie sich verpflichten, insbesondere bei den Arbeitsbedingungen Verbesserungen anzustreben.

Das Problem der meist nicht rechtsverbindlichen Standards liegt in ihrer mangelnden Durchsetzbarkeit. Wie bei allen freiwilligen Aktivitäten von Unternehmen kommt es darauf an, dass über die öffentliche Wahrnehmung der Grad der Verbindlichkeit im Sinne der gesellschaftlichen Betriebslizenz (license to operate) erhöht wird.

5.2.2 SA 8000

1997 hat die amerikanische Nichtregierungsorganisation Social Accountability International (SAI) die mittlerweile international anerkannte Norm Social Accountability (SA) 8 000 vorgelegt. Sie versteht sich als eine Ergänzung zu den ISO-Normen 9 000ff (Qualität) und 14 000ff (Umwelt) und beinhaltet die Themen Menschenrechte sowie Arbeitsbedingungen in Unternehmen.

Weltweit können sich Unternehmen nach der SA 8 000 zertifizieren lassen. Folgende Regelungen müssen für eine Zertifizierung erfüllt sein:

1. *Verbot von Kinderarbeit* im Unternehmen sowie deren Unterstützung
2. *Verbot von Zwangsarbeit* im Unternehmen sowie deren Unterstützung
3. *Gesundheit und Sicherheit*: Einhaltung von Mindeststandards bei den Arbeitsbedingungen sowie Einrichtung eines internen Managementsystems zur Gewährleistung der Standards
4. *Vereinigungsfreiheit* und *Recht zu Kollektivverhandlungen* der Belegschaft
5. *Verbot der Diskriminierung* wegen Rasse, Kaste, nationaler Herkunft, Glaubensbekenntnis, Behinderung, Geschlecht, sexueller Orientierung, Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft, politischer Zugehörigkeit oder Alter
6. *Verbot von Disziplinarmaßnahmen* (körperliche, psychische Zwangsmaßnahmen, Beschimpfungen etc.)
7. *Arbeitszeiten*: maximale Wochenarbeitszeit bei 48 Stunden; Gewährung eines freien Arbeitstages je Woche; maximal zwölf Überstunden je Woche, die mit Zuschlagszahlungen entlohnt werden müssen
8. *Arbeitsentgelt*: Einhaltung der vorgeschriebenen Mindestlöhne (Lohn muss ausreichen, um die Grunderfordernis der Belegschaft zu erfüllen und einen Teil zur freien Verfügung lässt)
9. *Managementsysteme*: Unternehmensleitung verpflichtet sich zur Einhaltung und kontinuierlichen Überprüfung des Standards; ein Managementsystem zur Einhaltung des Standards wird eingerichtet; Lieferanten und Subunternehmer werden in das Managementsystem sowie entsprechende Überprüfung einbezogen; die Vorgänge werden dokumentiert.

Der weltweit anerkannte Standard ist ein wichtiges Instrument bei der Umsetzung ethisch wünschenswerter sozialer Arbeitsbedingungen im Kontext der Globalisierung. Insbesondere in der Textil- und Sportartikelbranche kommt der SA 8 000 verstärkt zur Anwendung und gilt vielen als Minimalkonsens für international tätige Unternehmen.

5.2.3 Global Compact

Eine Konkretion eines Umwelt- und Sozialstandards auf internationaler Ebene ist der *Global Compact (Weltvertrag)*. Auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos im Jahre 1999 stellte der ehemalige Generalsekretär der Vereinten Nationen, *Kofi Annan*, eine Initiative vor, um international tätige Unternehmen in einen weltweiten Stakeholder-Dialog mit NGOs und den Institutionen der Vereinten Nationen einzuladen. Eigentlicher Initiator war die Internationale Handelskammer, die im Jahr 1998 ein entsprechendes Papier vorlegte. Ziel des *Global Compact* ist es, zehn Prinzipien zum Umweltschutz, zur Wahrung der Menschenrechte und zur Korruptionsfrage einzuhalten.

Offiziell gestartet wurde die Initiative im Juli 2000. Mittlerweile beteiligen sich weltweit mehrere tausend Firmen und Organisationen am Global Compact. Kofi Annan setzte dabei vor allem auf die freiwillige Initiative von Unternehmen und Organisationen, um die bürgerschaftliche Verantwortung der Beteiligten voranzubringen. Die anfangs neun, mittlerweile zehn Prinzipien (Prinzip 10 zum Thema Korruption kam erst später hinzu) drücken dabei einen Grundkonsens aus, an den sich die Unternehmen, die den Global Compact freiwillig unterschrieben haben, halten.

Abbildung 8: Die zehn Prinzipien des Global Compact

Human Rights

Principle 1: Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and

Principle 2: make sure that they are not complicit in human rights abuses.

Labour Standards

Principle 3: Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;

Principle 4: the elimination of all forms of forced and compulsory labour;

Principle 5: the effective abolition of child labour; and

Principle 6: the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.

Environment

Principle 7: Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges;

Principle 8: undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and

Principle 9: encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.

Anti-Corruption

Principle 10: Businesses should work against all forms of corruption, including extortion and bribery.

Unternehmen und Institutionen, die sich am Global Compact beteiligen wollen, können dies in einem Schreiben an das entsprechende Büro bei den Vereinten Nationen, tun. Erwartet wird von den Unterzeichnenden, dass sie einen jährlichen Bericht darüber vorlegen, was sie zur Unterstützung und Umsetzung der Prinzipien getan haben. Dieser Bericht ist Voraussetzung für das Teilnahme-Siegel. Teilnehmende Unternehmen, die nicht über ihre Aktivitäten und ihre Ziel berichten, werden auf der Homepage gesondert aufgeführt. Wenn über einen Zeitraum von zwei Jahren keine Berichterstattung der Teilnehmenden vorliegt, gilt die Mitgliedschaft als beendet. Die Berichte sind dabei in ihrer Struktur und in ihren Kriterien frei. Dies wird häufig kritisch gesehen.

Der Global Compact versucht erstmals auf internationaler Ebene, dass Unternehmen freiwillig Selbstverpflichtungen eingehen. Rechtlich durchsetzbar, einklagbar ist das Einhalten dieser Prinzipien nicht. Das ist das Problem des Global Compact. Zwar wird von kritischer Seite eingewendet, die besagten Prinzipien seien Minimalstandards, die ohnehin weitgehend rechtlich abgesichert und damit verpflichtend sind. Kritische Organisationen fordern zudem eine stärkere Verbindlichkeit der Prinzipien, damit Unternehmen das Instrument nicht als Marketing missbrauchen. Gleichwohl ist der Global Compact der Versuch, die Verantwortung von Unternehmen im Zuge der Globalisierung klar zu formulieren.

5.2.4 *Corporate Governance Kodex*

Im Februar 2002 wurde der *Deutsche Corporate Governance Kodex* verabschiedet. Entwickelt wurde dieser vorab in verschiedenen Gremien, besetzt aus Politik und Wirtschaft. Parallel zum Kodex wurde die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex einberufen, die parallel dazu die praktische Umsetzung und die weitere Entwicklung der Gesetzgebung prüft; entsprechend hat die Kommission die Möglichkeit, den Kodex gegebenenfalls anzupassen und zu ändern. Dieses Recht wendet die Kommission auch regelmäßig an, so dass es fast jährlich zu – wenn auch manchmal marginalen – Änderungen am Corporate Governance Kodex kommt. Der Corporate Governance Kodex will dazu beitragen, das Vertrauen der Anleger in die Führung deutscher Unternehmen zu stärken und damit zu weiteren Investments zu animieren. Deshalb versucht der Corporate Governance Kodex, die Unternehmen auf freiwilliger Basis zu mehr Transparenz anzuregen, insbesondere bei den Themen, die die Unternehmensführung und die Kontrolle interner wie nach außen gerichteter Managementsysteme betrifft.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex muss sich an die spezifische rechtliche Struktur deutscher Aktiengesellschaften halten (*two boards system* mit Vorstand und Aufsichtsrat). Im Kodex – bestehend aus sieben Kapiteln – wird unterschieden zwischen Empfehlungen und Anregungen. Wenn sich ein Unternehmen nicht an die Empfehlungen hält, so sind die Gründe dafür offen zu legen. Weicht ein Unternehmen von den Anregungen ab, so muss es dies nicht öffentlich begründen.

In seinen Ausführungen konzentriert sich der Kodex vor allem an der organisationalen Struktur von Aktiengesellschaften. Dies spiegelt sich in der Gliederung.

Abbildung 9: Gliederung des Corporate Governance Kodex

1. Präambel
2. Aktionäre und Hauptversammlung
3. Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat
4. Vorstand
5. Aufsichtsrat
6. Transparenz
7. Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Der Vorteil des Kodex' ist, dass er – börsennotierte – Unternehmen anregt, transparenter in ihrer Politik und Strategie zu werden. Dazu bietet der Kodex eine Reihe von Anregungen. Gleichwohl kann es sich bei diesem Instrument nur um einen ersten Schritt handeln: Denn der Corporate Governance Kodex richtet sich de facto (obschon in der Präambel anders adressiert) vor allem an börsennotierte Unternehmen. Darüber hinaus fehlen Fragen der kulturellen Voraussetzungen und des aktiven Wertemanagements, mittels dessen weitere Fortschritte erzielt werden könnten. Kritiker werfen dem Kodex vor, er sei letztlich ein Instrument des Shareholder-Value-Konzeptes.

5.2.5 Sarbanes-Oxley-Act

Der Sarbanes-Oxley-Act, benannt nach dem US-Senator Paul Sarbanes und dem US-Kongress-Abgeordneten Michael Oxley, wurde im Juli 2002 vom US-Kongress verabschiedet. Die US-Regierung reagierte damit auf die großen Skandale der Firmen Enron und Worldcom: Dort hatten jahrelange Verschleierungen der tatsächlichen Bilanzlage, vermutlich unter Mitwisser- und Mitäterschaft von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, letztlich zum Zusammenbruch der Unternehmen geführt. Die beiden großen Fälle lösten einen **einem** erheblichen Vertrauensschwund der Anleger in amerikanische Unternehmen aus. Der Sarbanes-Oxley-Act soll dazu beitragen, das verlorene Vertrauen zurück zu gewinnen, vor allem in Form von wesentlich mehr Transparenz der Unternehmen wie Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, sowie durch verschärfte Kontrollen und die verstärkte persönliche Verantwortlichkeit der Unternehmensführer.

Alle Unternehmen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (amerikanische wie ausländische), die bei der amerikanischen Börsenaufsichtsbehörde SEC (= Securities and Exchange Commission) registriert sind, unterliegen dem Sarbanes-Oxley-Act. Zusätzlich unterliegen auch Tochtergesellschaften der registrierten Unternehmen dem Gesetz, wenn diese Tochtergesellschaften einen bedeutenden Teil des Mutterunternehmens repräsentieren (*significant subsidiaries*).

Dementsprechend kontrollieren die SEC sowie das mit dem Sarbanes-Oxley-Act installierte Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) die Einhaltung des Gesetzes.

Das Gesetz besteht aus 11 Abschnitten (*titels*) mit 69 Paragraphen (*sections*).

Abbildung 10: Gliederung des Sarbanes-Oxley-Act

1. *Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)*: Festlegung der Zusammensetzung, Aufgaben und Kompetenzen dieser Behörde
2. *Auditor Independence*: Regelungen zur Sicherstellung der Unabhängigkeit der Wirtschaftsprüfer
3. *Corporate Responsibility*: Rechte und Pflichten des Unternehmens und seiner Funktionsträger
4. *Enhanced Financial Disclosures*: Bestimmung der Informationen, über die berichtet werden muss
5. *Analysis Conflicts of Interest*: Maßnahmen zur Verhinderung von Interessenskonflikten
6. *Commission Resources and Authority*: Bestimmungen für die SEC
7. *Studies and Reports*: Bestimmung der Themen, die bestimmte US-Behörden untersuchen
8. *Corporate and Criminal Fraud Accountability*: Strafrechtliche Regelungen für Delikte durch Unternehmensleitung sowie Regelungen zum Schutz von Mitarbeitenden
9. *White-Collar Crime Penalty Enhancements*: verschärfte Regelungen bei Verstößen gegen die eidesstattliche Berichtspflicht der Unternehmensleitung
10. *Corporate Tax Returns*: Verpflichtung des Unternehmenschefs zur Unterzeichnung der Steuererklärung
11. *Corporate Fraud and Accountability*: Folgen für Geschäftsleitung bei Verstößen

Im Blickpunkt der Debatte stehen vor allem die Paragraphen 302 und 404 sowie aus unternehmensethischer Sicht zusätzlich Paragraph 301, Abschnitt 4, und Paragraph 406.

Nach *Paragraph 301, Abschnitt 4* müssen Unternehmen intern ein System installiert haben, mit dem sie sicherstellen können, dass Beschwerden über den Jahresabschluss, das Interne Kontrollsystem und andere Auditierungsthemen anonym entgegengenommen und überprüft werden. Es handelt sich also um ein so genanntes Whistle-Blower-System.

Nach *Paragraph 302* muss die Unternehmensleitung (CEO und CFO oder Personen mit vergleichbaren Funktionen) bei der Quartals- und Jahresberichterstattung schriftlich bestätigen, dass alle Angaben der tatsächlichen Lage des Unternehmens entsprechen. Weiter muss die Unternehmensleitung den Abschlussprüfer sowie das Audit Committee über eventuelle Unregelmäßigkeiten informieren. Bei falschen Angaben oder bewussten Verstößen drohen drastische Sanktionen.

Paragraph 404 verlangt von Unternehmen, detailliert über die Prozesse der Berichterstattung Auskunft zu geben. Konkret müssen Unternehmen ein angemessenes internes Kontrollsystem

(IKS) einrichten, pflegen und insbesondere dokumentieren. Betroffen davon sind alle Prozesse, die im Zusammenhang mit der Rechnungslegung stehen; zugleich müssen die Verantwortlichen bei jeder Berichterstattung bewerten, ob und wie gut das Kontrollsystem tatsächlich greift, also mithin funktionsfähig ist. Die Ergebnisse dieser Bewertung müssen veröffentlicht werden. Auch der Abschlussprüfer muss noch einmal die Funktionsfähigkeit des Kontrollsystems überprüfen; darüber hinaus muss der Abschlussprüfer zu dem Bericht der Unternehmensleitung über das IKS Stellung nehmen. Damit soll eine weitere Sicherung eingebaut werden.

Paragraph 406 verlangt von Unternehmen, dass sich mindestens die Senior Financial Officers verpflichten, einen Code of Ethics einzuhalten, dessen Inhalt genauer definiert wird (integeres Verhalten, Regelungen bei Konflikten zwischen persönlichen und beruflichen Interessen, Regelmäßigkeit der Berichterstattung in jeglicher Hinsicht, Einhalten von Gesetzen etc.). Sollten sich die Senior Financial Officers nicht zu einem solchen Schritt bereit erklärt haben, müssen dafür Gründe angegeben werden.

Immer wieder wird an dem Sarbanes-Oxley-Act kritisiert, dass er von Unternehmen einen erheblichen Organisations- und Dokumentationsaufwand verlangt, der zum einen organisatorisch kaum zu bewältigen sei und die internen Kosten immens in die Höhe treibe.

Gleichwohl – trotz des Formalismus', der dem Gesetz innewohnt – wird mit dem Sarbanes-Oxley-Act erstmals der Versuch gemacht, Unternehmen umfassend zur Transparenz, zum Schutz der Anleger wie der Mitarbeitenden sowie zur Rückgewinnung von Vertrauen durch die Öffentlichkeit zu bewegen. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften bekommen zwar strenge Auflagen, damit werden diese aber zugleich davor geschützt, bei eventuellen Skandalen in Mitleidenschaft gezogen zu werden.

Diese Ziele beschreiben eine Form der wünschenswerten Unternehmensführung. Das Gesetz versucht, Interessen der Öffentlichkeit, der Anleger sowie der Belegschaft eines Unternehmens, in die Unternehmensprozesse einzubringen, obschon der Schwerpunkt dabei auf der Finanzberichterstattung liegt. Die zum Teil drastischen Strafbestimmungen bei Verstößen gegen den Sarbanes-Oxley-Act sind ein klares Präventionsinstrument und schrecken potentielle Täter ab.

5.2.6 ISO 26 000

Die Internationale Standard Organisation ISO hat im Jahr 2004 beschlossen, eine neue ISO-Norm mit der Nummer 26 000 herauszugeben. Ihr Titel: „ISO 26 000 – Guidance Document on Social Responsibility“ und erscheint Anfang 2011.

Ziel dieser Leitlinie ist es, Unternehmen und Institutionen bei der Entwicklung, Umsetzung und Implementation von Bausteinen der gesellschaftlichen Verantwortung zu unterstützen. Dabei soll das Papier zunächst vor allem als ein Leitfaden fungieren. Eine Zertifizierung – wie etwa bei der ISO 9 000 (Qualität) und 14 000 (Umwelt) ist vorerst nicht vorgesehen. Von den anderen beiden verbindlichen Normen wird sich die ISO 26 000 auch insofern unterscheiden, dass sie sich als Leitfaden für alle Organisationen versteht, also nicht nur für privatwirtschaftliche Unternehmen. Demnach soll es in der ISO 26 000 auch keine Beschreibung eines Management-Systems geben. Es bleibt abzuwarten, wann die ISO Leitlinie tatsächlich publiziert wird und welches Maß an Verbindlichkeit sie fordert. Es ist jedoch damit zu rechnen, dass sich nach einer Phase der Freiwilligkeit Zertifizierungsmuster und -beispiele entwickeln.

5.2.7 Nachhaltigkeitsberichterstattung

In den zurückliegenden Jahren wurde es Standard in der Berichterstattung von Unternehmen, nicht nur über die geschäftlichen und finanziellen Aktivitäten, sondern auch über Umwelt und Soziales zu berichten. Dies geschieht in Form von so genannten Nachhaltigkeitsberichten.

Der Begriff Nachhaltige Entwicklung (*sustainable development*) spielt erstmals im Brundtland-Bericht von 1987 eine prominente Rolle. Kerngedanke ist, heute so zu wirtschaften, dass auch künftige Generationen ihre Bedürfnisse befriedigen können. Dazu gehört die grobe Unterteilung in drei Dimensionen, nämlich Ökonomie, Ökologie und Soziales. Die meisten aktuellen Nachhaltigkeitsberichte sind in Abfolge dieser drei Kriterien aufgebaut. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung soll deutlich zu machen, dass die einzelnen Managementaufgaben in den Bereichen mindestens Schnittstellen, häufig sogar größere Schnittmengen aufweisen. Dazu kommt, dass Investoren und Analysten wie auch Öffentlichkeit und Gesellschaft nicht nur über das finanzielle Gebaren und die wirtschaftliche Lage von Unternehmen informiert werden wollen, sondern auch über deren gesellschaftspolitische, arbeitsrechtliche, mitarbeitergerechte sowie ökologische Aktivitäten.

Außerdem gibt es eine Reihe von gesetzlich vorgeschriebenen Publikationen, die Unternehmen jährlich vorlegen müssen (Personalbericht, u. U. Umwelterklärungen, Zertifizierungsberichte etc.). Deswegen erscheint es sinnvoll, die verschiedenen Einzelberichte – neben dem Geschäftsbericht – in einen Nachhaltigkeitsbericht zusammenzufassen.

Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang die *Global Reporting Initiative (GRI)*, die für die Berichterstattung von Unternehmen einen Kriterienkatalog bereitstellt. Diesen Kriterienkatalog berücksichtigen mittlerweile viele Unternehmen weltweit in ihrer Berichterstattung. Die GRI stellt ein einheitliches Kennzahlensystem bereit, anhand dessen Unternehmen ihre einzelnen Akti-

vitäten darstellen können. Die so genannten *Guidelines* für das Reporting sind unterteilt nach sechs Indikatorengruppen:

1. Ökonomie
2. Umwelt
3. Menschenrechte
4. Personal
5. Produktverantwortung
6. Gesellschaft

Die einzelnen Indikatorengruppen sind wiederum untergliedert in verschiedene Punkte (mit Kennzahlen versehen), über die Unternehmen sinnvollerweise berichten sollten.

Der Vorteil dieser Vereinheitlichung besteht zum einen darin, dass infolge der klaren Struktur die Berichterstattung von Unternehmen gut verglichen werden kann. Für Unternehmen besteht der Vorteil darin, dass die standardisierten Kennzahlen im Jahresrhythmus – nach der Ersterstellung – rasch zusammengestellt werden können.

5.2.8 *Ethik- und Ökofonds*

Seit einigen Jahren werden auf dem Investment-Markt Fonds angeboten, die vor allem oder ausschließlich in Aktien solcher Unternehmen investieren, die bestimmte Kriterien erfüllen. Solche Angebote verstehen sich als Antwort auf die zunehmende Sensibilisierung der Gesellschaft und der Investoren auf das ethische und ökologische Gebaren von Unternehmen. Zugleich sind diese Fonds ein Zeichen für das zunehmend auch in den Kapitalmarkt vordringende ethische Bewusstsein. Ziel ist ein ökologisch und sozialverträgliches Investment zu betreiben (*Triple-Bottom-Line-Investing* oder *3P-Investing* [für *Profit*, also Rendite; *Planet*, also Umwelt; *People*, also Gesellschaft]). Unterscheiden muss man Öko- oder Nachhaltigkeitsfonds auf der einen Seite und weitergehenden Ethik-Fonds auf der anderen Seite.

Öko- oder Nachhaltigkeitsfonds achten darauf, dass sich die Unternehmen auf ökologische Kriterien festlegen und ein funktionierendes Umweltmanagement mit regelmäßiger Berichterstattung haben. Auch eine Umwelterklärung, also eine strategische Festlegung auf ökologie-verträgliches Wirtschaften, zählt zumeist zu den Kriterien. Zugleich ist ein Aufnahme-Merkmal, ob die beteiligten Unternehmen Produkte herstellen, die die Umwelt gefährden. Die Maßstäbe dafür sind unterschiedlich. Erfasst und kontrolliert werden die Unternehmen durch detaillierte Fragebögen, die im jährlichen Turnus zu beantworten sind, zudem über die Berichterstattung in Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichten sowie sonstigen Dokumenten, die die Unternehmen publizieren. Ein Hauptanlagegebiet für Öko- und Nachhaltigkeitsfonds sind zum Beispiel Unternehmen, die in der Branche erneuerbare Energien tätig sind.

Ethik-Fonds legen noch strengere Auswahlkriterien an. Sie investieren nur in solche Unternehmen, die neben einer geregelten Nachhaltigkeitsstrategie und -politik auch ethisch nicht fragwürdige Produkte herstellen (also nicht: Kernkraft, Gentechnologie, Chemie, Rüstung, Alkohol, Tabak, Pornographie) sowie für menschenverträgliche Arbeitsbedingungen sorgen (keine Kinderarbeit, gerechte Entlohnung auch in Entwicklungs- und Schwellenländern etc.). Auch die Verteilung der Produktionsstätten wird hier zum Thema (keine Investition in Länder mit geächteten Regimes). Entsprechende Indizes listen mittlerweile auch Unternehmen nach ihrem Engagement in den angesprochenen Themengebieten.

Die Performance solcher Fonds entspricht über die Jahre gesehen mittlerweile vergleichbaren Fonds, die nicht auf entsprechende Kriterien achten. Die Fonds haben sich aus dem Nischendasein befreien können, wenngleich der Marktanteil immer noch gering ist. Damit existiert ein Instrument, mit dem Anleger Transparenz in ihr Investment bringen können und neben der Gewinnperspektive auch ökologische und ethische Kriterien berücksichtigen können.

5.2.9 Tobin-Steuer

Ein immer wieder – insbesondere von Globalisierungskritikern – diskutiertes Instrument zur Steuerung internationaler Devisengeschäfte ist die Tobin-Steuer. Sie ist benannt nach dem amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler *James Tobin* (1918 bis 2002).

Tobin hatte im Jahre 1972 vorgeschlagen, eine geringe Steuer auf internationale Devisengeschäfte einzuführen, um damit kurzfristige Spekulationen mit Devisen zu bremsen. Nach Tobins Vorschlag sollte diese spezielle Steuer zwischen 0,05 und einem Prozent auf internationale Geldgeschäfte liegen. Tobins Ziel: Die Wechselkurse der Währung sollten von kurzfristigen Spekulationen unabhängiger werden. In Theorie macht eine solche Steuer Devisengeschäfte, die auf kurzfristige Währungsschwankungen setzen und keine hohen Gewinne abwerfen, relativ unrentabel. Denn je häufiger ein Betrag gehandelt wird, desto höher würde auf Dauer die Steuer werden.

Die Befürworter des Instruments fordern, dass die UNO oder die Weltbank diese Steuer erhebt und die eingenommenen Gelder etwa für Entwicklungshilfe, Bildung und Umweltschutz einsetzt. Auch innerhalb der EU wird immer wieder über die Einführung der *Tobin-Tax* nachgedacht – sei es mit dem Ziel, das eingenommene Geld für Entwicklungshilfe einzusetzen, sei es um die Finanzierung der EU zu sichern.

James Tobin hat sich von der seit Ende der Neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts neu in die Diskussion gebrachte und durch Globalisierungskritiker vorgebrachte Maßnahme distanziert, vor allem deswegen, weil er sich zu weiten Teilen missverstanden fühlte. Befürworter der Steuer forderten alsbald, sie auf sämtliche Transaktionen am Kapitalmarkt auszuweiten, eine Idee,

die nicht im Sinne Tobins war. Darüber hinaus ging es Tobin zuallererst um eine Stabilisierung der Wechselkurse, nicht um Fragen der Entwicklungshilfe oder des Umweltschutzes.

5.2.10 *Weitere wichtige Dokumente und Abkommen*

Abschließend sei neben den genannten Standards, Regelungen und Abkommen zumindest noch auf weitere wichtige Dokumente hingewiesen, die Sie kennen und lesen sollten und die Sie, etwa in einem Code of Conduct oder in Ihrem Leitbild, als verpflichtend für das Handeln in Ihrem Unternehmen festschreiben sollten. Dazu gehören:

- *Allgemeine Erklärung der Menschenrechte*, aus dem Jahr 1948
- *Europäische Konvention zum Schutze der Menschenrechte und Grundfreiheiten*, aus dem Jahr 1950
- *Internationale Konvention (Pakt) über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte*, aus dem Jahr 1966
- *Dreigliedrige Grundsatzerklärung der ILO (International Labour Organisation) über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik*, aus dem Jahr 1977
- *„Agenda 21“ zur Nachhaltigen Entwicklung*, aus dem Jahr 1992 (Abschlussdokument der grundlegenden UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung, Rio de Janeiro)
- *Bekämpfung der Korruption im internationalen Geschäftsverkehr* – Ein Verhaltenskodex der Internationalen Chamber of Commerce (ICC), aus dem Jahr 1996
- *ILO-Erklärung über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit und ihre Folgemaßnahmen*, aus dem Jahr 1998
- *OECD-Übereinkommen über die Bekämpfung der Bestechung ausländischer Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr*, aus dem Jahr 1997
- *OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen*, aus dem Jahr 2000

6 Schluss: Orientierungen

6.1 Anforderungen an Orientierungen

Praktisch verstandene Wirtschaftsethik muss anwendbar sein, sie muss sich an Grundmustern orientieren können, die in möglichst vielen ökonomisch-ethischen Dilemmasituationen angewendet werden können. Es geht darum, einen ökologie-, gesellschafts- und sozialverträglichen *Wirtschaftsstil* zu prägen, der sich auf die anthropologischen Grundstrukturen des Menschen stützt. Da

ein solches Regelwerk nicht je individuell auf jede Situation angewendet zusammengestellt werden kann, ist es hilfreich, vier Orientierungen allgemeiner Art zu formulieren, die in der jeweiligen Situation ihre spezifische Konkretion erfahren müssen.

6.2 Orientierung I: Wirtschafte nachhaltig!

Der Verantwortungsbegriff kann für die Wirtschaft in Nachhaltigkeit übersetzt werden. Nachhaltigkeit – ein Begriff aus der Forstwirtschaft – besagt, dass man nicht mehr Bäume aus einem Wald schlagen soll, als in einem vorgegebenen Zeitraum wieder nachwachsen können. Oder als *ökonomischer Imperativ: Lebe von den Zinsen, nicht vom Kapital!*

Unter dem Begriff Nachhaltigkeit sind ökonomische, ökologische und soziale Interessen gleichrangig zusammengefasst. Konkret heißt das, die Lebensfähigkeit von Menschen, Tieren, Umwelt auch in Zukunft zu garantieren. Der Clou des Nachhaltigkeitskonzepts besteht darin, dass ökonomische, ökologische und soziale Interessen als drei gleichwertige Säulen eines Daches begriffen werden, welches bei Ausfall auch nur einer Säule zusammenstürzt. Man umgeht mit einer Wirtschaftsethik, die sich konzeptionell als nachhaltig versteht, das Problem der Oktroyierung oder Hierarchisierung (*Moralismus* versus *Ökonomismus*). Das Leben und das Überleben der Menschen wie der Umwelt stehen dabei im Mittelpunkt.

Ökonomisches Handeln (im Sinne von haushalterisch) heißt dann, Entscheidungen in Freiheit so zu treffen, dass auch in naher oder ferner Zukunft genau die gleichen ökonomischen, ökologischen und sozialen Handlungsalternativen (das heißt auch unter den gleichen Bedingungen) gestellt werden können.

6.3 Orientierung II: Untersuche, was knapp ist!

Knappheit ist ein in vielen Dimensionen relativer Begriff. Nicht alles, was heute als begehrbares Gut angepriesen wird, ist wirklich knapp noch notwendig. Bedürfnisse, und damit voraussehbare Knappheiten (auch wenn sie manchmal nur kurzfristig sind), werden vielfach künstlich erzeugt.

Eine als nachhaltig verstandene Wirtschaftsethik hat es zu ihrer Aufgabe, die konstatierte Knappheit genau zu prüfen: Welche Knappheit wird angenommen, ist sie tatsächlich vorhanden oder nur künstlich erzeugt, sind es solche knappen Güter, die für das Überleben der Menschen und der Umwelt wichtig sind, oder verliert ein knappes Gut unter der Bedingung der Gefährdung menschlichen Lebens völlig an Bedeutung? Denn Knappheit ist in der Tat bei bestimmten überlebenswichtigen Gütern vorhanden. Bestimmte Güter waren lange Zeit nicht Gegenstand ökonomischer Theorie, weil sie im Überfluss vorhanden schienen, etwa Luft, Wasser oder Bodenschätze. Mittlerweile haben sich die Voraussetzungen geändert. Die Knappheit dieser vermeintlich unbe-

schränkt vorhandenen Güter wird immer deutlicher. Damit aber werden sie auch zum Gegenstand ökonomischen Denkens.

6.4 Orientierung III: Überprüfe den Nutzen!

Nutzen ist ein in sich subjektiver Begriff. Gleichwohl ist es im Allgemeinen unterscheidbar, was nützlich und was nicht nützlich ist. Nutzen im ökonomischen Sinne hat es im weiteren Sinne mit dem Eigennutz zu tun, den Adam Smith, wie gezeigt, auf die Eitelkeit zurückführt.

Eigeninteresse, das nicht mit Egoismus verwechselt werden darf, kann nur dann entstehen, wenn sich der Mensch seiner Sozialbindung bewusst wird. Das Nächstenliebe-Gebot aus dem Neuen Testament begründet Jesus explizit mit der Eigenliebe. Erst in Abgrenzung zu den Interessen der Umwelt kann sich das Individuum seiner eigenen Interessen, seines eigenen Nutzen bewusst werden. Eigeninteresse ist also systematisch dem Sozialbezug nachzuordnen. Mit anderen Worten: Sozialbindung und Eigeninteresse befinden sich in einem Wechselverhältnis, das im Handeln seinen Ausdruck finden muss. Erst wenn mindestens ein weiteres Individuum neben mir existiert, muss ich mein eigenes Interesse gegenüber dem anderen Individuum abgrenzen.

Wenn also das Individuum seinen eigenen Nutzen verfolgt, ist dagegen aus ethischer Perspektive solange nichts einzuwenden, so lange die Freiheit und die Lebensdienlichkeit des Lebens anderer Menschen nicht eingeschränkt wird. Grenzen sind dem Nutzenbegriff oder dem Eigeninteresse dann gesetzt, wenn durch den eigenen Nutzen an anderer Stelle Schaden entsteht. Schaden ist nicht nur auf andere Menschen begrenzt. Schaden entsteht auch dann, wenn die Bedingungen für freies Handeln anderen Kreaturen über die eigene Lebensnotwendigkeit hinaus genommen werden.

Das heißt konkret für eine Ethik der Wirtschaft, dass immer dann, wenn unter den ökonomischen Bedingungen des Handelns des Menschen für andere Menschen wie für anderes Leben unzumutbarer Schaden entsteht, Grenzen zu ziehen sind. Zumutbarkeit heißt hier: *Was müte ich einem anderen zu, von dem ich wollen kann, dass es allen Leben zugemutet werden kann und von dem ich zugleich will, dass es auch mir zugemutet wird?*

6.5 Orientierung IV: Frage nach dem Aufwand!

Auch die Bedingung des Aufwandes muss unter ethischer Perspektive näher untersucht werden. Aufwand beschreibt die Mittel, die zur Erreichung eines bestimmten nutzbringenden Zieles eingesetzt werden. Wie schon der Nutzen, so ist auch der Aufwand in einem gewissen Sinne subjektiv. Das Mütterlein, das den letzten Cent in die Spendenkasse wirft, hat einen höheren Aufwand,

als der Millionär, der 1.000 Euro spendet. Diese Relation, die getrost auch auf große wirtschaftliche Vorgänge übertragen werden kann, muss für Ethik immer im Blick bleiben.

Das aber heißt auch – ebenso wie bei der Nutzenseite: Bleibt der Aufwand nur bei der Person beschränkt, die einen bestimmten Nutzen erzielen wird, wird also durch den betriebenen Aufwand kein anderes Leben in seiner Lebensfähigkeit eingeschränkt, so widerspricht dies nicht einer als Freiheit in Verantwortung verstandenen Ethik. Tangiert aber der eigene Aufwand die Lebensfähigkeit von anderem Leben, muss gefragt werden, ob ein solcher Aufwand ethisch gerechtfertigt ist.