

1 Unternehmensethik und Wirtschaftsethik

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in die Lage,

- Grundbegriffe der Unternehmens- und Wirtschaftsethik zu erläutern und in Zusammenhang zueinander zu setzen (Fachkompetenz),
- die für die unternehmensethischen Fragestellungen relevanten Grundtatsätze des gesellschaftlichen Wirtschaftens, insbesondere die Bedeutung der Unternehmen und des marktwirtschaftlichen Koordinierungsmechanismus, zu erläutern und einer moralischen Bewertung zu unterziehen (Fach- und Argumentationskompetenz),
- Kooperation, Vertrauen und Nachhaltigkeit als integrale Bestandteile eines funktionsfähigen marktwirtschaftlichen Systems zu erkennen und ihre Bedeutung für die Lösung unternehmensethischer Fragestellungen zu erläutern (Fach- und Argumentationskompetenz),
- die Bedeutung einer eigenständigen Unternehmensethik sowie den Umfang und die Grenzen der Unternehmensverantwortung zu erkennen und kritisch zu diskutieren (Fach- und Argumentationskompetenz),
- Unternehmens- und wirtschaftsethische Fragestellungen zu identifizieren, zu analysieren und zu strukturieren und ethische Instrumente zur Problemlösung anzuwenden (Argumentations- und Gestaltungskompetenz),
- grundlegende moralische Probleme einer wertebasierten Unternehmensführung zu erkennen, zu analysieren und zu bewerten und wichtige Managementinstrumente zur Problemlösung zu erläutern (Argumentations- und Gestaltungskompetenz).

1.1 Zwei entgegengesetzte Sichtweisen: Zum Glück gibt es Unternehmensethik!

Unternehmen müssen sich in einem rasch verändernden Umfeld bewähren, das durch die sich dynamisch entwickelnde Globalisierung und einen sich verstärkenden internationalen Wettbewerb gekennzeichnet ist. Die zunehmende internationale Arbeitsteilung entlang der Wertschöpfungskette mit erhöhtem Koordinierungsaufwand durch Anforderungen an das Global Supply Chain Management stellt eine zusätzliche Herausforderung dar. Unterschiedliche, zum Teil national geprägte Wertesysteme in der Arbeitswelt aber auch

im Management, die sich insbesondere bei Verlagerungen von Produktionsstätten ins Ausland zeigen, müssen bei Entscheidungen berücksichtigt werden.

Vor diesem Hintergrund erwarten Kunden von einem Unternehmen mehr als preiswerte und qualitativ hochwertige und innovative Produkte. Mitarbeiter erwarten von ihren Führungskräften mehr als steigende Löhne. Die Politik erwartet die Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen. Die Gesellschaft erwartet innovative, umweltfreundliche Produkte und Produktionsprozesse. Wie diese Erwartungen angesichts der Zwänge im internationalen Wettbewerb erfüllt werden können, interessiert die Anspruchsgruppen häufig nicht. Die Unternehmen stecken oftmals in einer Dilemmasituation, in der sie sich zwischen Markt und Moral, Gewinn und Gewissen entscheiden müssen. Vielfach wird dabei ein Orientierungsverlust bei den wirtschaftlichen Akteuren festgestellt, das Fehlen eines ethischen Kompasses. Hier ist der Raum für die Unternehmens- und Wirtschaftsethik.

Des Weiteren ist – nicht zuletzt ausgelöst durch die Finanzkrise – das Vertrauen in die unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen stark gesunken. Zinsmanipulationen der Banken, Korruptionsskandale, Mitarbeiterobstination durch versteckte Kameras, Bilanzmanipulationen, mangelnde Kontrolle der Supply Chain in der internationalen Bekleidungsindustrie mit dem Einsatz von Kinderarbeit oder der Nichtbeachtung von Sicherheitsvorschriften in der Produktion – die Liste ließe sich beliebig verlängern.

Fragen einer verantwortungsvollen Unternehmensführung gewinnen mithin zunehmend an Bedeutung. Wirtschaftliches Handeln kann nicht auf die enge, rein ökonomische Dimension beschränkt werden, denn die unternehmerischen Entscheidungen nehmen Einfluss auf ökologische und soziale Aspekte. Die Nachhaltigkeit, also das verantwortungsvolle, in die Zukunft gerichtete Handeln und seine mittel- und langfristigen Folgen sind integraler Bestandteil einer verantwortungsvollen, wertebasierten Unternehmensführung. An welchen Werten sollen sich die Unternehmen orientieren? Und nicht nur die Unternehmen, auch die Mitarbeiter und Führungskräfte als Individuen benötigen diese Orientierung. Orientierung benötigen schließlich auch die Regierungen, um die geeigneten Rahmenbedingungen für ein in einem umfassenden Sinne effizientes Wirtschaften zu gewährleisten. Gerade die Regierungen haben durch die Globalisierung mit ihren nationalstaatlichen Regulierungen an Einfluss verloren. Hieraus ergibt sich ein Handlungsspielraum für Unternehmen oder Gruppen von Unternehmen, da eine überstaatliche Regulierung nur sehr aufwändig – wenn überhaupt – entsteht und die Einhaltung der Regeln staatlicherseits kaum überwacht werden kann.

Der Begriff der Unternehmens- bzw. Wirtschaftsethik als »Bindestrich-Ethik« in der Form der Zusammensetzung von Unternehmen und Wirtschaft einerseits und Ethik andererseits zeigt schon ein mögliches Spannungsverhältnis.

nis auf, welche Sichtweise, die wirtschaftliche, unternehmerische oder die moralphilosophische (ethische) dominierend sein könnte. Daher lassen sich in der öffentlichen Diskussion zwei entgegengesetzte Sichtweisen unterscheiden: Die eine Perspektive geht von einer grundlegenden Bedeutung der Ethik aus, betrachtet die wirtschaftlichen Aspekte als eher nachgeordnet und blendet dabei nicht selten die empirischen Bedingungen des unternehmerischen Handelns aus. Die andere Perspektive sieht die Unternehmensethik als wenig nützlich an, häufig sogar als hinderlich für die Lösung wirtschaftlicher Probleme und wirft der Ethik vor, inhaltslos oder gar ein »Luxus« für gute Zeiten zu sein. Zum Glück gibt es Unternehmensethik, die beide Perspektiven zusammenführt und eine integrierte Sichtweise anbietet.

1.1.1 Der Praktische Syllogismus als Klammer

Für eine, beide Sichtweisen umgreifende Betrachtung moralischer Probleme kann man das Instrument des sog. praktischen Syllogismus anwenden. Dieser erlaubt es, Werte mit der wirtschaftlichen Realität – allgemeiner formuliert: das Wollen mit dem Können – zu verknüpfen. Er wird in der praktischen Philosophie der Handlungstheorie als Modell des menschlichen Handelns verwendet. Wir nutzen dieses Instrument, um mögliche Konflikte bei der Beurteilung moralischer Probleme zu identifizieren, Lösungsvorschläge zu erarbeiten und die Implementierung von Lösungen zu evaluieren. Die hiermit verbundene Handlungsorientierung ist gerade für die Lösung unternehmensethischer Fragen hilfreich.

Das Wollen im praktischen Syllogismus erfasst die Werte, Ziele und Interessen. Was will ich? Welchen Werten, Interessen und Zielen folge ich in meinen Entscheidungen und Handlungen? Welche Werte soll die Gesellschaft als Ganzes verfolgen?

Grundsätzlich können diese Fragen nur von einzelnen Individuen beantwortet werden, allerdings wird der Einzelne als Teil der Gesellschaft in der Festlegung der Werte durch seine Mitmenschen beeinflusst. Die Lebenserfahrung zeigt, dass sich Menschen rasch auf einige Werte einigen können, wie z. B.:

- Wertschätzung des Individuums,
- Freiheit,
- Gerechtigkeit und Fairness,
- Sicherheit,
- Solidarität,
- Wohlstand.

Der praktische Syllogismus

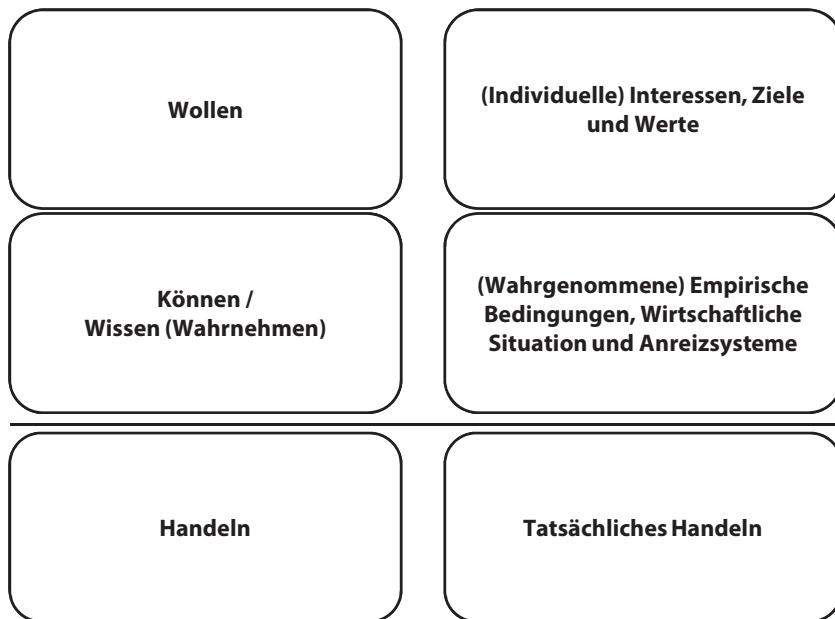


Abb. 1.1: Der praktische Syllogismus

Diese Werte werden allerdings vielfach nicht reflektiert. Der praktische Syllogismus erfordert stets, die Frage nach den Werten immer wieder explizit zu stellen und vor allem die Werte zu präzisieren, damit sie für eine Handlungsempfehlung verwendet werden können. Außerdem kann es notwendig sein, die Werte zu priorisieren, wenn sie nicht gleichzeitig erreicht werden können.

Das Können erfasst die empirischen Bedingungen für menschliches Handeln. Die damit verbundenen Fragen sind: Was kann ich mit den mir zur Verfügung stehenden Ressourcen, Fähigkeiten und Fertigkeiten tun? Welche Aspekte fördern, welche hindern mich bei der Umsetzung dessen, was ich will?

Hinsichtlich der Ressourcen spielt z. B. der Mangel an Zeit und eventuell an finanziellen Mitteln eine wesentliche Rolle. Fähigkeiten und Fertigkeiten der Individuen werden durch unzureichende Ausbildung aber auch durch fehlende technische Hilfsmittel eingeschränkt. Des Weiteren wird das Können wesentlich durch das Wissen und Wahrnehmen beeinflusst. Das Fehlen relevanter Informationen und die eingeschränkte Fähigkeit zur Informationsverarbeitung schränken das Können ein. Individuen haben regelmäßig das Problem, komplexe Situationen zu durchschauen. Weitere Beschränkungen

des Könnens ergeben sich dann, wenn menschliche Schwächen hinzukommen, wie etwa die Willensschwäche, Angst vor Veränderungen oder schlicht Bequemlichkeit.

Individuen, aber auch Unternehmen können das Instrument des praktischen Syllogismus nicht nur für die begründbare Herleitung ihrer eigenen Handlungen einsetzen. Es kann auch dazu dienen, Erwartungen über das Handeln anderer Individuen oder Unternehmen zu bilden. Wenn ein Kunde einen PKW von einem Automobilhersteller kauft, dann erwartet er in der Regel hinsichtlich der empirischen Bedingungen (das Können/Wissen/Wahrnehmen), dass der Hersteller sich an die Gesetze und Bestimmungen bzgl. der Fahrzeugqualität und -sicherheit hält, dass die beschäftigten Ingenieure und Fachkräfte in der Lage und bereit sind, ein solches Fahrzeug herzustellen. Außerdem signalisiert ihm die Tatsache, dass andere Kunden ebenfalls bei diesem Hersteller einkaufen und das Unternehmen schon länger am Markt tätig ist, eine gewisse Qualität des Produkts. Hinsicht der Ziele des Verkäufers (das Wollen) wird man erwarten, dass dieser das Unternehmensziel der (langfristigen) Gewinnerzielung verfolgt, und zum einen deswegen einen Preis verlangen wird, der dieses Ziel erfüllt, zum anderen den Kunden nicht betrügen oder übervorteilen will, da ein solches Verhalten sich wahrscheinlich langfristig nicht auszahlt wird.

Als kurzes Fazit lässt sich feststellen, dass der praktische Syllogismus als ein Schlüsselinstrument für die Behandlung unternehmensexistenter Fragestellungen angewendet werden kann, da er die Werte, Ziele und Interessen einerseits (Wollen) und die empirischen Bedingungen ihrer Realisierung (Können) zusammenbringt. Innerhalb eines Unternehmens kommt es dabei aus ethischer Sicht darauf an, inwieweit es gelingt, nicht nur die individuellen Ziele und Werte zu realisieren, sondern auch moralische Werte, also die berechtigten Ziele, Interessen und Werte der anderen Mitglieder des Unternehmens im eigenen Verhalten zu berücksichtigen. Außerhalb des Unternehmens gilt analog, dass das Unternehmen die berechtigten Interessen seiner Ansprechpartner wie Kunden, Lieferanten, Wettbewerber und Kooperationsunternehmen sowie staatliche Institutionen und die Gesellschaft als Ganzes in die Realisierung der Unternehmensziele einbezieht.

1.1.2 Dilemmastrukturen als Ergebnisse freier Entscheidungen

Nachdem mit dem praktischen Syllogismus ein Instrument zur ganzheitlichen Betrachtung unternehmensethischer Fragestellungen dargestellt worden ist, wenden wir uns der Frage zu, wie es zu moralischen, unternehmensethischen Problemen kommen kann.

Individuen sind grundsätzlich frei, ihre eigenen Ziele, Interessen und Wertvorstellungen zu verfolgen und dementsprechend zu handeln. In einer modernen Gesellschaft mit einer arbeitsteiligen, durch Spezialisierung geprägten Wirtschaft sind die Individuen aufeinander angewiesen, voneinander abhängig in Interaktionen gebunden, sei es im Rahmen der Zusammenarbeit in einem Unternehmen, sei es als Käufer und Verkäufer, als Schuldner und Gläubiger usw. Wenn es darum geht, die berechtigten Ziele, Interessen und Wertvorstellungen der anderen in seinem Verhalten zu berücksichtigen, kann es zu Konflikten kommen. Insbesondere dann, wenn Anreize existieren, die Abhängigkeit des Anderen auszunutzen, ohne die negativen Konsequenzen für diesen zu berücksichtigen.

Um ethische Konflikte im Rahmen von Kooperationen zu behandeln, wird in der Wissenschaft aus der Spieltheorie die Denkfigur des sog. **Gefangenendilemmas** verwendet, das z. B. folgende Situation beschreibt: Zwei Vertragspartner können frei entscheiden, ob sie die Wertvorstellung »Verträge sind einzuhalten«, die man auch als Regel bezeichnen kann, befolgen oder nicht – anders ausgedrückt: Ob sie kooperieren oder nicht. Beide Vertragspartner haben die Möglichkeit, den Vertrag einzuhalten (ve) oder den Vertrag zu brechen (vb). Abbildung 1.2 zeigt für die beiden Wirtschaftsakteure die den Nutzen des jeweiligen Wirtschaftsakteurs widerspiegelnde Auszahlungen in diesem Spiel: Unten links in jeder Zelle wird die Auszahlung des Wirtschaftsakteurs A ausgewiesen, oben rechts die des Wirtschaftsakteurs B, in der Mitte der Zelle die Summe der Auszahlungen für beide Wirtschaftsakteure. Für jeden Vertragspartner ist es am vorteilhaftesten, wenn er selbst gegen die Regel bzw. die Wertvorstellung verstößt (A bzw. B wählt vb), während der andere sie einhält (B bzw. A wählt ve); denn derjenige, der den Vertrag bricht, erhält eine Auszahlung von 10, während der andere eine von 1 erhält.

Wenn beide Vertragspartner die Verträge einhalten, erhält jeder eine Auszahlung von 7. Im Falle, dass beide den Vertrag brechen, erhalten sie jeweils eine Auszahlung von 3. Geht man davon aus, dass sich beide Wirtschaftsakteure – ihr Eigeninteresse verfolgend – rational verhalten, dann finden beide Wirtschaftsakteure im Regelverstoß eine sog. dominante Strategie: Unabhängig davon, welche Strategie der Vertragspartner wählt, führt die

		Wirtschaftssubjekt B	
		ve	vb
Wirtschaftssubjekt A	ve	7 14	10 (2) 11(3)
	vb	1 11(3)	1 6(-10)
	vb	10 (2)	3(-5)

Abb. 1.2: Gefangenendilemma und externe Sanktionen

Strategie des Vertragsbruchs immer zu einer höheren Auszahlung, $10 > 7$, falls der andere den Vertrag einhält, und $3 > 1$, falls der andere auch vertragsbrüchig wird. Die Strategie, in der beide Wirtschaftsakteure den Vertrag einhalten, führt also mit einer Auszahlung von 14 zum – gesellschaftlich betrachtet – besten Ergebnis. Allerdings ist diese Strategie nicht stabil, denn beide besitzen einen Anreiz zum Regelverstoß und erzielen dadurch mit der Auszahlung von 6 ein schlechteres gesamtgesellschaftliches Ergebnis als im Falle der Einhaltung der Regel. Die Wirtschaftsakteure befinden sich in einem sog. Gefangenendilemma, in dem die **individuelle** und die **kollektive Rationalität** nicht übereinstimmen. In diesem Fall schadet individuelles rationales Verhalten dem individuellen wie auch dem kollektiven Nutzen.

Dilemmasituationen können die Kooperation erschweren und ein gesellschaftlich positives Ergebnis verhindern. Wir werden später verschiedene unternehmensexistische Dilemmasituationen behandeln, wenn wir die empirischen Bedingungen des Wirtschaftens genauer betrachten. Und wir werden in diesem Zusammenhang auch Situationen kennen lernen, in denen eine Kooperation unerwünscht ist, wie im Fall von Unternehmenskartellen, oder eine Nicht-Kooperation erwünscht ist, wenn es um die Sicherung des Wettbewerbs geht, der für Chancen- und Leistungsge rechtigkeit sorgt (► Kap. 1.2.1).

1.1.3 Regeln, Institutionen und Vertrauen als Lösung der Dilemmata

Wie kann man Dilemmasituationen begegnen? Das Dilemma ließe sich im Zwei-Personen-Fall dann auflösen, wenn die beiden Vertragspartner in wiederholten Spielen häufiger Transaktionen miteinander durchführen. Dann könnten sie sich auf eine Verpflichtung zur Einhaltung der Verträge einigen, indem z. B. einer der beiden im Sinne einer Vorleistung Regeltreue signalisiert und darauf **vertraut**, dass der andere sich ebenfalls vertragstreu verhält. Ein Vertragsbruch könnte dann bei der nächsten Transaktion sanktioniert werden. Wir werden später sehen, dass das Vertrauen als Produktionsfaktor bzw. als Vermögenswert eine bedeutende Rolle im Wirtschaftsgeschehen spielt (► Kap. 1.3.5).

In einer modernen Gesellschaft mit einer großen Teilnehmerzahl wird sich das Zwei-Personen-Dilemma allein durch die Vielzahl von bilateralen Übereinkünften mit verschiedenen Transaktionspartnern zu einem komplexen gesellschaftlichen Dilemma ausweiten. Die Wirtschaftsakteure stehen vor der schwierigen Aufgabe, ihre Vertragspartner und deren Strategien wiederzuerkennen. Zum anderen muss gewährleistet sein, dass die Möglichkeit zur internen – also einer durch den Vertragspartner erfolgenden – Bestrafung von Regelverstößen (**interne Sanktion**) durch noch folgende Transaktionen in der Zukunft gegeben ist, um zu verhindern, dass vertragsbrüchige Wirtschaftsakteure nicht in der Anonymität verschwinden (OSTROM et al. 1994).

Die Auflösung des Dilemmas ist nur dadurch möglich, dass die Wirtschaftsakteure auf die Einhaltung der Regel verpflichtet und Regelverstöße sanktioniert werden. Denn mit dem Übergang zu einer modernen, arbeitsteiligen Wirtschaft verringert sich das interne Sanktionspotential, weil die Wahrscheinlichkeit abnimmt, Regelverstöße bei der Vielzahl von bilateralen Verträgen mit verschiedenen Transaktionspartnern aufzudecken. Hinzu kommt erschwerend das **Trittbrettfahrer-Problem**, denn durchgeführte Sanktionen nutzen auch denen, die sich nicht daran beteiligen und dementsprechend keine Kosten für die Kontrolle von potentiellen Regelverstößen und die Durchführung von Sanktionen tragen müssen. Folglich sollte die Kontrolle und Sanktionierung durch eine externe Instanz erfolgen. Der Staat kann durch ein System geltender rechtlicher Regeln die Grundlage für die Regelbindung bei gesellschaftlichem Wirtschaften schaffen. Ziel ist es dabei, die individuellen Handlungentscheidungen auf eine kooperative Lösung hin auszurichten, indem individuell vorteilhaftes, aber gesellschaftlich schädliches Handeln verhindert wird. In unserem Fallbeispiel könnte der Staat – eine effiziente Überwachung der Regelverstöße vorausgesetzt – die nicht regelgerecht agierenden Wirtschaftsakteure mit einer Strafe (externe Sanktion) bele-

gen. In Abbildung 1.2 ist dieser Fall, soweit für die einzelnen Auszahlungen relevant, durch die in Klammern angegebenen Zahlen dargestellt. Die Strafe für die nicht regelgerecht agierenden Wirtschaftsakteure führt in diesem Beispiel zu einer Nutzeneinbuße in Höhe von 8. Für den Fall, dass ein Wirtschaftssubjekt vertragsbrüchig ist, erhält es eine Auszahlung von 2 (= 10-8), wenn der andere vertragstreu ist, und von -5 (= 3-8), wenn der andere auch vertragsbrüchig ist. Für beide Wirtschaftsakteure ergibt sich jetzt durch ein vertragstreues Verhalten eine dominante Strategie, so dass sich das gesellschaftlich gewünschte Ergebnis einstellt.

Möglich wäre auch die Vereinbarung einer Selbstverpflichtung von Unternehmen zur Einhaltung bestimmter selbst auferlegter Regeln statt eines Systems staatlicher Regeln, wie wir sie später noch als Ergebnis eines sog. Multi-Stakeholder-Dialogs kennenlernen werden. Die Problematik der Sanktionierung von Regelverstößen ist hier von besonderer Bedeutung, da keine staatliche Instanz über Eingriffsrechte verfügt.

Als Ergebnis kann man festhalten, dass Dilemmasituationen zum einen durch die Einführung von Regeln und Institutionen, die Regelverstöße effizient sanktionieren, und zum anderen durch Vertrauen im Sinne einer Vorleistung bzw. Investition in die Regeltreue des Gegenübers überwunden werden können.

1.1.4 Das Spiel: Spielverständnis, Spielregeln und Spielzüge

Im Rahmen des Gefangenendilemmas als Anwendungsfall der Spieltheorie haben wir bereits Spielregeln (z. B. »Verträge sind einzuhalten«) und Spielzüge (z. B. Verträge einhalten bzw. brechen) kennengelernt. Wir erweitern nun die Perspektive, indem wir zusätzlich das Spielverständnis betrachten.

Man kann von der Unternehmensethik oder auch der Ethik im Allgemeinen keine konkreten Handlungsempfehlungen im Einzelfall (also für Spielzüge) verlangen, allenfalls eine Orientierung für ethisches Handeln, indem sie die Voraussetzungen und die Konsequenzen des Handels in den Blick nehmen. Deswegen ist es wichtig, neben den Spielregeln – also den Institutionen, Normen und Standards –, die einen Rahmen und eine Struktur für das Handeln vorgeben, auch das Spielverständnis der Beteiligten zu berücksichtigen, das sich in den individuellen Einstellungen und gesellschaftlichen Vorstellungen zur Auslegung, Anwendung und Einhaltung der Spielregeln äußert. Mit der Denkfigur des Spiels mit den drei Ebenen Spielverständnis, Spielregeln und Spielzüge lassen sich wichtige Zusammenhänge für die Un-

ternehmensethik aufzeigen (► Abb. 1.3). Die leitenden Fragen sind dabei: Welches Spiel wollen wir spielen und welches spielen wir tatsächlich? Anders ausgedrückt: In welchem Wirtschaftssystem, in welcher Gesellschaft wollen wir leben? In welchem Wirtschaftssystem, in welcher Gesellschaft leben wir tatsächlich? Die Unterscheidung zwischen Werten und Wirklichkeit, zwischen Sollen und Sein, spielt hier eine bedeutende Rolle.



Abb. 1.3: Das Spiel: Spielverständnis, Spielregeln, Spielzüge

Verdeutlichen wir die Zusammenhänge an einem Beispiel. Ein Unternehmen der Pharmaziebranche produziert Medikamente zur Behandlung lebensbedrohender Krankheiten und liefert damit einen Beitrag im Rahmen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit. Das Unternehmen steht im Markt im Wettbewerb mit anderen Unternehmen. Die geltenden Spielregeln für das Unternehmen sind mithin durch den Wettbewerb in der Branche charakterisiert: Der Wettbewerb soll zum einen seine Anreizwirkungen hinsichtlich permanenter Produkt- und Prozessinnovationen entfalten und die Versorgung der Gesellschaft mit immer besseren Medikamenten sichern. Zum anderen soll der Wettbewerbsdruck das Eigeninteresse, nämlich die Gewinnerzielung, beschränken. Das Unternehmen ist darauf angewiesen, Gewinne