

ConVoi IM DIALOG

INFORMATIONEN FÜR KUNDEN UND INTERESSENTEN DES CONVOI-COLLEGIUMS **NOVEMBER 05**

WIRTSCHAFTSETHIK: Kriterien für moralisches Handeln in der Wirtschaft

Warum soll ein Manager ethisch handeln?



Die Diskussion, ob und wie Unternehmen nach ethischen Gesichtspunkten geführt werden können oder sollen, hat in letzter Zeit reichlich Nahrung bekommen - durch Meldungen über Bilanzmanipulationen, nicht eingehaltene Sicherheitsvorschriften, Umweltschädigungen, über hohe Managerbezüge für Kosteneinsparungen durch Personalfreisetzung. Die Frage scheint berechtigt: Lässt erfolgreiches Wirtschaften unter den heutigen Wettbewerbsbedingungen moralisches Handeln überhaupt zu? Ist moralisches Handeln mit dem Anspruch von Gewinnorientierung überhaupt vereinbar, oder kann (und muss?) es von einem Unternehmensführer in jeder Situation gefordert werden?

1. Die Frage nach dem Grund

Die Öffentlichkeit tut es: „So etwas tut man nicht!“ lautet ein immer wieder formulierter Satz, wenn neue Nachrichten über „Manager-Verfehlungen“

aufkommen. Andreas Suchanek ist hier nicht so entschieden und meint, moralisches Handeln setze gleiche Spielregeln für alle voraus: „Wenn es für einen einzelnen mit Wettbewerbsnachteilen verbunden ist, moralisch zu handeln, kann von ihm nicht verlangt werden, den Konflikt zwischen Gewinn und Moral gewissermaßen im Alleingang zu lösen. Nötig ist hier vielmehr eine - systemkonforme! - Veränderung der Handlungsbedingungen, der Spielregeln, denen alle Anbieter oder Nachfrager in dem entsprechenden Markt unterliegen.“⁽¹⁾

VON HANS-MICHAEL FERDINAND

Diese Äußerung scheint auf den ersten Blick plausibel: Es könne einem Unternehmen etwa nicht zugemutet werden, aufwendigen, kostenintensiven Emissionschutz zu betreiben, wenn die Wettbewerber es nicht tun (müssen). Der Handlungsspielraum müsse dann so geändert werden, dass

alle die gleichen Bedingungen vorfinden.⁽²⁾ Solche Handlungsspielräume könnten den Unternehmen - offensichtlich vom Staat - allerdings nur eingeräumt werden, wenn sie diese verantwortlich nutzen und das öffentliche Vertrauen nicht enttäuschen.⁽³⁾

Was aber passiert, wenn ein Unternehmen seine Verantwortung nicht wahrnimmt und das öffentliche Vertrauen missbraucht? Weil es die Handlungsbedingungen für nachteilig hält?

Moralisches Handeln ist nicht beliebig. Die Bemerkung Suchaneks, es könne von einem wirtschaftlich Benachteiligten nicht erwartet werden, moralisch zu handeln⁽⁴⁾, führt zum Widerspruch erlaubter Unmoralität. Moralische Forderungen - wenn sie es wirklich sind - sind unbedingt, prinzipiell gültig, nicht von zufällig existierenden Bedingungen abhängig. Die Forderung, moralisch zu handeln, ist und

> **FORTSETZUNG** auf Seite 2

> **FORTSETZUNG** von Seite 1

bleibt eine moralische Forderung. Sie verändert nicht aufgrund einer aktuellen Situation ihre Qualität.

Wie also lässt sich begründen, warum man etwas nicht tun soll, „was man nicht tut“? Wo liegt der Grund, von dem her alles Handeln, auch das wirtschaftende ethisch beurteilt werden kann? Welche Handlungsmaximen ergeben sich daraus? Ganz direkt: was soll erlaubt, was verboten sein? Was kann man von einer Führungskraft an Moralität und „Wertebewusstsein“ erwarten - und warum?

2. Der Mensch als Wirtschaftender

Betrachten wir dazu den Menschen zunächst als wirtschaftendes Subjekt. Jeder Mensch hat Bedürfnisse und Wünsche, auf deren Erreichen er sein Handeln ausrichtet. Dabei ist für unsere Überlegungen unerheblich, welcher Art diese Bedürfnisse sind: von der Befriedigung seines täglichen Bedarfs bis zum - vielfach oft unbestimmten - Wunsch nach Glück.

Für die Erreichung seiner Bedürfnisse treibt es den Menschen auf den Markt. Der Markt ist für ihn wichtig - nicht nur als Ort der Versorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs, sondern auch der gesellschaftlichen Kommunikation. Eigeninteressiertes Tauschverhalten, das über den Markt vermittelt wird, gehört zum Menschen.

Die Marktwirtschaft ist eine geeignete Organisationsform, die die wirtschaftlichen Bedürfnisse von Millionen mit einer effizienten Produktion von Gütern und Dienstleistungen koordinieren kann. Deren Bereitstellung

ist Aufgabe der Unternehmungen, die nach dem ökonomischen Prinzip der Gewinnorientierung arbeiten. Die Unternehmensführung hat dafür zu sorgen, dass diese Aufgabe optimal erledigt wird.

Solange diese sich vorwiegend auf „interne“ Probleme eines Unternehmens bezieht, z.B. auf eine effiziente Organisation der Produktion sind öffentliche Diskussionen über die Art der Führung nicht zu erwarten. Die Auseinandersetzungen gehen auf die Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmer und somit auf den Ausgleich der Ziele von Unternehmen und Mitarbeitern.

In vielen Branchen haben Unternehmen heute jedoch ein „externes“ Problem - den Markt. Das Angebot ist vielerorts deutlich größer als die Nachfrage. Die Wahrnehmung und Beurteilung des Marktangebots durch den Käufer wird darum zum allein entscheidenden Kriterium des Kaufprozesses.

Wie dieser Kaufprozess auf das eigene Unternehmen gelenkt werden kann, ist Aufgabe einer marktbezogenen Unternehmensführung. Sie entscheidet über Ziele und Maßnahmen, die Kundenwünsche optimal zu bedienen. (Betriebswirtschaftliche) Klugheit und (Marketing-)Erfahrung sorgen dafür, dass auch das Unternehmen davon profitiert.

Betriebswirtschaftslehre und Marketing sind orientiert am generellen Ziel der Gewinnerzielung. Und dieses ist - entgegen manchen klassenkämpferischen Parolen - ethisch „neutral“. Die

Anwendung des ökonomischen Prinzips „ist an keine bestimmte Motivation gebunden, was bedeutet, dass nach diesem Prinzip sowohl aus altruistischen, als auch aus egoistischen Motiven heraus verfahren werden kann.“⁵¹ Betriebswirtschaftslehre und Marketing verfügen aber nicht über Kriterien, die ethische Qualität wirtschaftlichen Handelns zu beurteilen.

Der Mensch ist eben nicht nur wirtschaftendes Wesen. Als solches mag er zu Vereinbarungen gelangen, die den Austausch von Waren nach bestimmten Kriterien regelt. Diese entstehen aber aus dem egoistischen Motiv, sich durch gemeinsame Regeln des Zusammenlebens vor Ungerechtigkeiten und Betrügereien zu schützen.

Vermutlich ist die Vision des „natürlichen Marktes“ mit der „unsichtbaren Hand“ ein Konstrukt, einen fairen und gerechten Ablauf des Marktgeschehens zu beschreiben: durch die Postulate der vollkommenen Transparenz, nach der jeder Marktteilnehmer vollständige Informationen über alle Gepflogenheiten des Marktes besitzt, der

> **FORTSETZUNG** auf Seite 3

Impressum

ConVoi IM DIALOG sind in unregelmäßigen Abständen erscheinende Informationen für Kunden und Partner des ConVoi-Collegiums.

Herausgeber:

ConVoi Collegium für Unternehmensberatung und Management-Dienste GmbH, Esslingen

Redaktion und Gestaltung:

Dr. Hans-Michael Ferdinand, Marina Hartmann-Grätsch, Wolfgang Marquardt, Sigrid Werner-Koch, Peter Zahn.

© ConVoi, Esslingen 2005.

> **FORTSETZUNG** von Seite 2

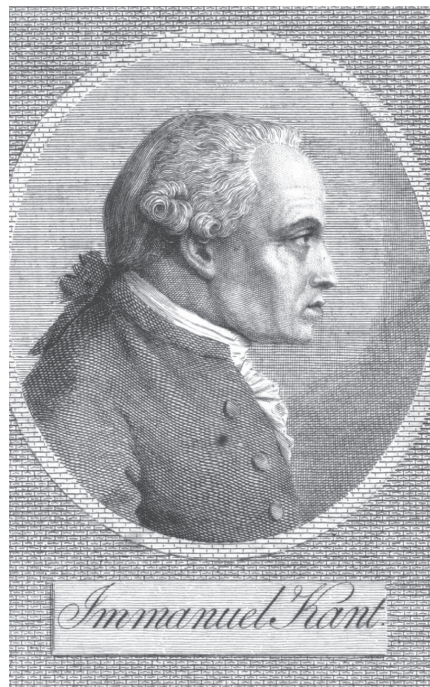
Präferenzlosigkeit wirtschaftenden Handelns, der Homogenität der angebotenen Güter und der unbegrenzt schnellen Reaktionsfähigkeit. Aber der „natürliche Markt“ ist keine moralische Festlegung; er ist ein aus der Empirie entwickeltes Idealmodell des Marktes.

Allerdings sind zwei Aspekte an diesem Modell interessant: einmal ist es offensichtlich notwendig, in ihm mit der „unsichtbaren Hand“ eine Kraft anzunehmen, die von außen die Fairness und Gerechtigkeit des Marktgeschehens regelt. Zweitens formuliert es in der Transparenz ein interessantes Kriterium als Voraussetzung für faires Marktgeschehen. Es verlangt von den an einem Geschäft Beteiligten, alle Aspekte ihres Angebots, bzw. ihrer Nachfrage durchsichtig, transparent zu machen und so eine gemeinsame Entscheidung über das Geschäft zu ermöglichen.

Doch ist damit weder eine moralische Verpflichtung zur Offenlegung aller Geschäftsaspekte ausgedrückt, noch die Möglichkeit damit verknüpft, gerechte Geschäfte zu verlangen oder ungerechte zu bestrafen.

3. Der Mensch als sittliches Wesen

Dies wird erst dann möglich, wenn der Mensch jenseits seiner natürlichen und gesellschaftlichen Bindungen, die ihn auch zum Subjekt des Wirtschaftens machen, als sittliches Wesen in den Blick kommt. Diese sittliche Verfasstheit erhebt ihn über die Natur und verleiht ihm eine besondere Würde. Sie ist mit seinem Wesen ursprünglich verbunden und nicht aus seiner



empirischen Naturverbundenheit ableitbar.

In der Geschichte ist diese ursprüngliche Sittlichkeit des Menschen mit verschiedenen Begriffen belegt worden: die *Freiheit* beschreibt die Unabhängigkeit des Menschen von allem empirisch Gegebenem; der *gute Wille* verweist auf das menschliche Vermögen, ohne Rücksicht auf seine natürlichen Zwecke unbedingt gut zu handeln. *Verantwortung* bringt den Anspruch an das menschliche Handeln zur Geltung, den anderen (und seinen Lebensraum) um seiner selbst willen zu achten. Schließlich beschreibt die religiöse Interpretation der menschlichen Würde als *Gottebenbildlichkeit* nochmals die Unabhängigkeit von empirischen Festlegungen und damit ein „göttliches“ Vermögen.

Allein diese von natürlichen Zwecksetzungen freie, unbedingte Sittlichkeit kann Grund für die Moralität moralischen Handelns sein.

Allerdings erfährt der Mensch dieses Vermögen unbedingter Sittlichkeit aufgrund seiner eben auch natürlichen Verfasstheit als Verpflichtung, als Tun-Sollen. Aus diesem Grund hat Immanuel Kant, der Philosoph der Aufklärung, von der Pflicht zur Selbstgesetzgebung gesprochen⁶⁾, um beides auszusprechen: Sittlichkeit „erscheint“ als Sollensanspruch, kann aber nur aus der eigenen Freiheit begründet sein.

Nichts anderes als die Freiheit des Menschen kann auch der Grund eines moralisch verbindlichen Rechts sein. Es ist nur denkbar als gleiche Freiheit aller, sozusagen als „Freiheiten“ ausgleichende Gerechtigkeit. Damit kann im Begriff der gleichen Freiheit aller, der Freiheit, die mit anderer Freiheit im Einklang ist, eine ursprüngliche transparente Kommunikation von Freiheiten gedacht werden. Anders gesagt: Kommunikation und Transparenz sind geeignete Begriffe, um uns den moralischen Rechtsbegriff verständlich zu machen, eine gedankliche Vorstellung von ihm zu vermitteln.

4. Moralisches wirtschaftendes Handeln

Kommunikation und Transparenz sind damit also einerseits Begriffe, mit deren Hilfe wir uns den moralischen Begriff des Rechts denken können. Andererseits beschreiben sie wesentliche Aspekte des natürlichen Marktes. Damit kann die Transparenz des Marktes - im analogischen Gebrauch - als Maßstab für rechtes und unrechtes Handeln herangezogen werden. Denn eine Handlungsmaxime, die schon dem Anspruch empirischer Markttranspa-

> **FORTSETZUNG** auf Seite 4

> **FORTSETZUNG** von Seite 3

renz nicht genügt, kann nicht für moralisch gehalten werden.

Die Kriterien für unrechtes und erlaubtes Handeln können also so formuliert werden: Eine Handlungsmaxime, deren Veröffentlichung die Erreichung ihres Zwecks gefährdet, ist unmoralisch. Und umgekehrt sind Maximen erlaubt, deren Zweckerreichung durch die Veröffentlichung der Handlungsmaxime nicht gefährdet ist. Damit ist nicht gesagt, dass Handlungsmaximen zur Prüfung ihrer Rechtmäßigkeit veröffentlicht werden müssten. Dieses Kriterium fordert vielmehr zu prüfen, welche Konsequenzen die Veröffentlichung einer Maxime hätte, ob sie bei einer Veröffentlichung Bestand hätte oder nicht.

Nur ein Beispiel soll zeigen, wie leicht handhabbar und doch schlagkräftig dieses Kriterium in der Praxis sein

kann: In der Frage der Höhe von Managergehältern gibt es die offensichtlich berechnete Forderung in der Öffentlichkeit, dass Unternehmen die Bezüge ihrer Vorstände veröffentlichen. Manche Unternehmen sind dieser Aufforderung gefolgt und publizieren die Vorstandsbezüge in ihren Geschäftsberichten; andere verweigern sich standhaft. Durch die Veröffentlichung haben sich zwar verschiedene gesellschaftliche Gruppen, wie die Gewerkschaften zu unmäßigen Zahlungsvereinbarungen geäußert, ohne sie verhindern zu können. Ob allerdings die vorherige Veröffentlichung der im Hinterzimmer ausgekungelten Abfindungszahlungen im Hause Manesmann diese verhindert hätte, steht auf einem anderen Blatt.

Warum also soll ein Manager ethisch handeln? Schlicht und einfach, weil das seiner sittlichen Verfasstheit ent-

spricht, oder anders gesagt, weil es seine Pflicht ist. Das Kriterium der Öffentlichkeit gibt ihm ein Werkzeug in die Hand, mit dessen Hilfe er überprüfen kann, ob seine Absichten unmoralisch sind oder nicht.

Anmerkungen:

- 1) Andreas Suchanek, Marktwirtschaft und Moral, in: ASU/BJU News 2002, Heft 9, Seite 8.
- 2) Vgl. a.a.O., S. 9.
- 3) Vgl. a.a.O., S. 8.
- 4) Vgl. a.a.O., S. 9.
- 5) Vgl. Uwe Bestmann (Hg.), Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, München/Wien 1984, S. 1.
- 6) Vgl. etwa Immanuel Kant, Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Bd. VII, S. 64 (in der von Wilhelm Weischedel besorgten Ausgabe der sämtlichen Werke in zwölf Bänden).



**WIR LEBEN IN EINER INFORMATIONSKULTUR,
IN DER MAN KOMMUNIZIEREN MUSS.**

Wir zeigen Ihnen, wie. Gemeinsam mit Ihnen entwickeln und realisieren wir Marketingkonzepte, die nachhaltig Nachfrage erzeugen. Dabei ist uns die strategische Ausrichtung des Marketing genauso wichtig wie ein überzeugendes Kommunikations-Mix. Sie erreichen uns per Email unter info@convoi.de oder unter (07 11) 31 09 20-0. www.convoi.de

ConVoi
Collegium für Unternehmensberatung
und Management-Dienste GmbH
Landenbergerstraße 5 | 73728 Esslingen