

Die normativen Grundlagen der unternehmerischen Tätigkeit

B3**Peter Ulrich**

Die alte Fiktion, «gute» Unternehmensführung sei eine wertfreie Sache der «reinen» betriebswirtschaftlichen Logik und sonst nichts, wird zunehmend widerlegt durch die Tatsache, dass unternehmerisches Handeln oft mitten im Brennpunkt gesellschaftlicher Wert- und Interessenkonflikte zwischen einer Vielzahl von Beteiligten und Betroffenen steht. Unternehmensleitungen sind heute gefordert, mit den entsprechenden unternehmensethischen Fragen ebenso rational umzugehen wie mit geschäftsstrategischen und operativen Fragen. Das setzt in erster Linie nicht Führungsinstrumente oder Patentrezepte voraus, sondern ein klares Verständnis der ethischen Grundlagen legitimen Unternehmertums. Die dafür benötigten Grundbegriffe und Grundkonzepte werden nachfolgend in knappstmöglicher Form präsentiert.

Die Unauweichlichkeit der normativen Orientierung des unternehmerischen Handelns

B3.1

Was ist «gute» Unternehmensführung? Eine normative Orientierungsidee!

B3.1.1

«*The business of business is business*» lautet eine bekannte rhetorische Formel: Geschäftsleute sollen sich ums Geschäft und sonst um nichts kümmern, dann dienen sie zugleich dem Gemeinwohl am besten. Die Formel enthält implizit eine Vorstellung von der gesellschaftlich richtigen Art unternehmerischen Handelns: Wer so denkt und redet, wird damit geltend machen wollen, dass gerade die Konzentration der Unternehmensführung auf die geschäftlichen Erfolgsziele im allgemeinen Interesse der Öffentlichkeit liege und deshalb eine gute Sache sei, zumindest unter den Wettbewerbsbedingungen einer funktionierenden Marktwirtschaft. Die zitierte Formel dient somit dazu, das «freie Unternehmertum» und das betriebswirtschaftliche Gewinnstreben *normativ* zu rechtfertigen (d.h. als eine Handlungsweise auszuzeichnen, die *geboten* ist, also so

sein soll) – was sonst könnten Führungskräfte der Wirtschaft damit ausdrücken wollen, als dass sie trotz oder vielmehr gerade dank ihres «rein» betriebswirtschaftlichen Erfolgsstrebens auch moralisch mit sich «im Reinen» seien? Selbst diejenigen, die mit der zitierten Kurzformel signalisieren, dass sie andere als rein ökonomische Gesichtspunkte im Geschäftsleben für gänzlich überflüssig oder sogar für störend halten, erheben also einen *Legitimationsanspruch* vor sich selbst ebenso wie vor der Allgemeinheit, d.h. den Anspruch, dass die strikte Orientierung des unternehmerischen Handelns am «erwerbswirtschaftlichen Prinzip» (Gutenberg 1983, 464ff.) oder «Gewinnprinzip» ethisch *berechtigt* ist.

Allerdings wird dieser Legitimationsanspruch (d.h. der Anspruch auf ethische Berechtigung) heute von immer mehr Menschen – innerhalb und vor allem außerhalb der Geschäftswelt – als problematisch wahrgenommen. Das hängt wohl in erster Linie mit der Erfahrung ungelöster, sich teilweise verschärfender *gesellschaftlicher Folgeprobleme* der marktwirtschaftlichen Dynamik zusammen (einige Stichworte dazu: immer steilere Einkommens- und Vermögensverteilung auf nationaler wie auf globaler Ebene, weltweit hohe Arbeitslosigkeit, Umweltbelastung durch Wirtschaftswachstum, wachsende Ohnmacht staatlicher Politik angesichts des internationalen «Standortwettbewerbs», aber auch sich aufdrängende Fragen nach dem Sinn unseres immer hektischeren Arbeits- und Lebensstils, der fortwährenden Konsumsteigerung usw.). An die Stelle des harmonistischen Glaubens an die «*unsichtbare Hand*» des Marktes (Smith 1776/1978, 371), die vermeintlich von selbst die Gemeinwohl dienlichkeit des privatwirtschaftlichen Erfolgsstrebens gewährleistet, tritt zunehmend das nüchterne Bewusstsein der vielschichtigen *gesellschaftlichen Konflikthaftigkeit marktwirtschaftlicher Prozesse*. Aus dieser Sicht stellt der Markterfolg zwar ein betriebswirtschaftlich notwendiges, aber noch kein hinreichendes normatives Kriterium «guter» Unternehmensführung dar.

Im lauter gewordenen Ruf nach *Wirtschafts- und Unternehmensethik* kommt der Anspruch mündiger Bürgerinnen und Bürger zum Ausdruck, dass in einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft der öffentliche Diskurs über begründbare normative Voraussetzungen und Formen, Möglichkeiten und Grenzen legitimen und sinnvollen privatwirtschaftlichen Erfolgsstrebens erforderlich ist. Diese normativen Grundfragen der unternehmerischen Tätigkeit können nicht mit vermeintlich «rein» betriebswirtschaftlichen Argumenten erledigt werden. Der springende Punkt ist: Wie immer wir uns zur zitierten *Business-of-Business*-Formel stellen, wir nehmen damit unausweichlich eine normative Position ein. Jede mögliche Stellungnahme dazu beruht auf tiefverwurzelten wirtschaftsphilosophischen und -ethischen Hintergrundannahmen darüber,

- wie eine «gute» Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung gestaltet sein soll (Ordnungsethik),
- welches die «richtige» gesellschaftliche Rolle und rechtliche Verfassung der Institution «Unternehmung» sein soll (Institutionenethik der Unternehmung) und
- was «gute» Unternehmensführung ausmacht (Unternehmensethik im engeren Sinne Managementethik).

Man beachte also:

Wir haben nicht die Wahl zwischen «ethikfreier» und ethisch orientierter Unternehmensführung, sondern nur die Wahl zwischen einem ideologisch voreingenommenen und einem vernunftgeleiteten, d.h. auf gute Gründe abstellenden Umgang mit den normativen Grundfragen der unternehmerischen Tätigkeit.

Zum Verhältnis zwischen betriebswirtschaftlicher und unternehmensethischer Perspektive

B3.1.2

Was sind nun aber «gute Gründe» (vernünftige Argumente) zur Rechtfertigung einer bestimmten Praxis? Die Disziplin, die sich in allgemeiner Weise mit Fragen der *Begründung normativer Geltungsansprüche* befasst, ist die moderne Ethik. Diese versteht sich als eine philosophische Reflexions- und Argumentationsform, der es um *ethisch-praktische Vernunft* geht (Vernunftethik). Moderne Wirtschaftsethik ist dementsprechend als *Vernunftethik des Wirtschaftens* zu konzipieren; sie fragt nach den normativen Grundlagen vernünftigen Wirtschaftens in einem umfassenden Sinn.

Das mag zunächst etwas abstrakt klingen, ist aber bedeutsam für das Verständnis des (Spannungs-)Verhältnisses zwischen betriebswirtschaftlicher und unternehmensethischer Perspektive. Beide Perspektiven entfalten nämlich eine je verschiedene *Rationalitätsidee*, und beide erheben damit – implizit oder explizit – zugleich einen Geltungsanspruch als maßgeblicher normativer Orientierungsgesichtspunkt der Unternehmensführung. «Rationalität» bezeichnet ja stets eine Leitidee dahingehend, wie wir vernünftigerweise handeln *sollen*. Es gibt also überhaupt keinen ethisch neutralen, «rein betriebswirtschaftlichen Standpunkt», sondern nur verschiedene normative Standpunkte, von denen aus eine unternehmerische Praxis beurteilt werden kann. (→ **Abbildung 1**)

Ökonomische Rationalität	Ethische Vernunft
interessenbasiert (es zählt, was mir nützt)	gerechtigkeitsbasiert (es gilt, was legitim ist)
Interesse an privater Erfolgsmaximierung	intersubjektive Verbindlichkeiten
vorteilsbedingte Kooperation zwischen eigennützigen, wechselseitig desinteressierten Individuen	unbedingte wechselseitige Achtung und Anerkennung der Individuen als Personen gleicher Würde
Vorteilstausch mit dem Anderen ist nur Mittel der eigenen Erfolgsicherung	Respekt vor dem Anderen ist Voraussetzung legitimen Erfolgsstrebens
Marktprinzip: normative Logik des Vorteilstausches	Moralprinzip: normative Logik der Zwischenmenschlichkeit

Abbildung 1
Ethische Vernunft
vs. ökonomische
Rationalität

- Die *ökonomische Rationalität* bringt die *normative Logik des Marktes* zur Geltung. Es ist dies die strikte Erfolgslogik des *Homo oeconomicus*, der alle Beziehungen zu anderen (Wirtschafts-)Subjekten allein unter dem Gesichtspunkt der eigenen Nutzen- oder Vorteilsmaximierung gestaltet. Seine Kooperationsbereitschaft bleibt daher stets (*vorteils-*)*bedingt*, hängt also davon ab, ob sie sich für ihn «rechnet». «Ins Geschäft» kommen *Homines oeconomici* miteinander nur über den *wechselseitigen Vorteilstausch*, wie er einem Tauschvertrag am Markt entspricht. Die Tauschbedingungen («*terms of trade*») hängen dabei von der relativen Wettbewerbsstärke und diese wiederum davon ab, wer über mehr «gefragte» Ressourcen oder Güter verfügt. Im freien Markt gilt insofern das «Recht» des wirtschaftlich Stärkeren; mit Gerechtigkeit im ethischen Sinne hat das Marktprinzip wenig zu tun.
- Die *ethische Vernunft* bringt die ganz andere *normative Logik der Zwischenmenschlichkeit* zur Geltung (P.Ulrich 2001, 23ff.). Hier geht es im Kern gerade um die unbedingte wechselseitige Achtung und Anerkennung aller Menschen als Wesen gleicher Würde und mit gleichen unantastbaren Grundrechten. Daraus ergeben sich *moralische Verbindlichkeiten*, die aufgrund ihrer unbedingten – oder mit Immanuel Kant gesagt: kategorischen – Gültigkeit einen bloß instrumentellen, am eigenen Vorteil orientierten Umgang mit anderen Menschen ausschließen und uns zur wechselseitigen Anteilnahme (Mitgefühl), zum Respekt vor der Persönlichkeit des Anderen (Würde, Identität und Autonomie der Person), zur Rücksichtnahme auf seine legitimen Ansprüche (moralische Rechte), zur Solidarität (der Stärkeren mit den Schwächeren) und zur gerechten Gestaltung der gesellschaftlichen Verhältnisse auffordern.

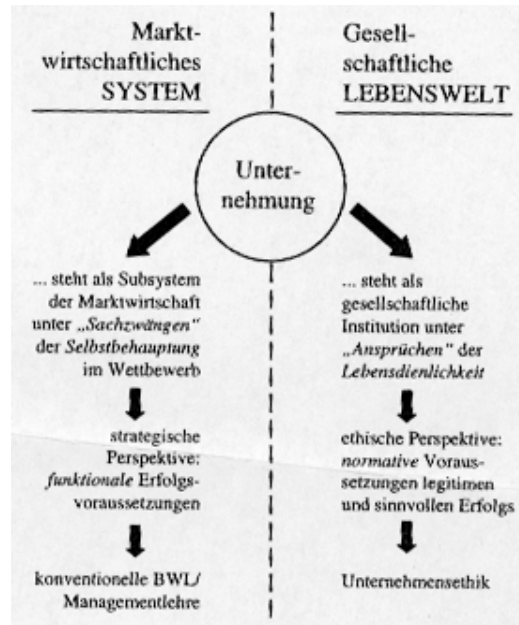
Das «Marktprinzip» kann also keinesfalls mit dem Moralprinzip gleichgesetzt werden. Es geht deshalb in der Wirtschaftsethik gerade um all jene Gesichtspunkte der Mit- oder Zwischenmenschlichkeit, die prinzipiell *Vorrang vor dem privaten Nutzen- oder Vorteilsstreben* und damit vor der «Moral des Marktes» verdienen. In allererster Linie ist es die Aufgabe der Ordnungspolitik, die *Rahmenordnung des Marktes* so zu gestalten, dass die An- und Abreize, welche die Preissignale des Marktes auf die wirtschaftlichen Akteure ausüben, möglichst lebens- und gesellschaftsdienlich (human-, sozial- und umweltverträglich) zur Wirkung kommen. Eine in diesem Sinn gute Rahmenordnung kann die Aufgabe einer ethisch orientierten, verantwortungsbewussten Unternehmensführung zwar erleichtern, aber niemals völlig ersetzen.

Die Unternehmung im Spannungsfeld zwischen marktwirtschaftlichem Wettbewerbsdruck und gesellschaftlichen Ansprüchen

B3.2

Dass eine ökonomische «Rationalisierung» unternehmerischen Handelns nicht ausreicht, sondern auch dessen (unternehmens-)ethische Orientierung geboten ist, hängt zusammen mit dem Doppelcharakter der Unternehmung als *Subsystem des marktwirtschaftlichen Systems* einerseits und als *gesellschaftliche Institution*, deren Handeln die «Lebenswelt» vieler Menschen in vielfältigen Formen betrifft (→ **Abbildung 2**), andererseits.

- Aus der «systemischen» Perspektive geht es um die *Selbstbehauptung* (das «Über leben») der Unternehmung im marktwirtschaftlichen Wettbewerb, d.h. um die Frage, wie sie ihre Wettbewerbsfähigkeit und damit ihre Existenz dauerhaft sichern *kann*. Dem entspricht die betriebswirtschaftliche Aufgabe, die Wirkungszusammenhänge alternativer Geschäftsstrategien und Managementmethoden im Hinblick auf die Sicherung ihres Markterfolgs zu analysieren und zu gestalten. Es geht hier, kurz gesagt, um die *funktionalen* Erfolgsvoraussetzungen («Welche Strategien und Methoden funktionieren als Mittel der Erfolgssicherung?»).
- Aus der «lebensweltlichen» Perspektive geht es um die *Lebensdienlichkeit* der unternehmerischen Wertschöpfung, d.h. um die Frage, welche lebenspraktischen *Werte* die Unternehmung angesichts vielfältiger Wert- und Interessenkonflikte für wen schaffen *will* und welche *normativen Grundsätze* sie dabei im Hinblick auf die Verant-

**Abbildung 2**

Die Unternehmung
in systemischer
und lebensweltlicher
Perspektive

wortbarkeit der Nebenfolgen des unternehmerischen Erfolgsstrebens gegenüber allen Betroffenen beachten soll (zur näheren Erläuterung dieser Unterscheidung vgl. → **Teil F1 Normative Orientierungsprozess**). Daraus ergibt sich die unternehmensethische Aufgabe, die Sinnzusammenhänge und Legitimitätsgrundlagen der Unternehmungspolitik zu reflektieren und zu begründen («An welchen Wertideen und normativen Grundsätzen soll und will sich die Unternehmung in ihrem Geschäftsgebaren orientieren?»).

In der zweitgenannten Perspektive stellt sich zunächst die Frage, gegenüber wem die Unternehmungsleitung konkret ver-antwort-lich ist, d.h. ihr Handeln zu rechtfertigen hat: nur gegenüber ihren Eigentümern, wie es gesellschaftsrechtlich festgelegt ist (im Falle der Aktiengesellschaft also: gegenüber den *Shareholdern*), oder auch gegenüber anderen Bezugs- oder Anspruchsgruppen (den *Stakeholdern*)? Aus unternehmensethischer Sicht ist die grundsätzliche Antwort ziemlich klar: Die ethische Verantwortung (engl.: *Responsibility*) eines Handlungsträgers erschöpft sich niemals in der Wahrnehmung der eigentumsrechtlich definierten Verantwortlichkeit (engl.: *Accountability*), sondern erstreckt sich auf die gesamten Folgen seines Handelns. Es kommt darauf an, die *legitimen Ansprüche* – und das heißt nichts anderes als: die moralischen Rechte – aller Betroffenen, selbstverständlich auch jene der Eigentümer, gleichermaßen zu wahren. Der Shareholder-Value-Ansatz müsste somit, wenn er als le-

gitim gelten soll, nachweisen können, dass mittels der strikten Orientierung der Unternehmensführung an den Eigentümerinteressen zugleich die legitimen Ansprüche aller Beteiligten und Betroffenen erfüllt werden. Wer also hat legitime «Ansprüche» an die Unternehmung zu stellen? Oder mit anderen Worten: Welche «Anspruchsgruppen» sind als *Stakeholder* der Unternehmung anzuerkennen? Die Antwort auf diese entscheidende Frage hängt zum Ersten vom Ergebnis der unternehmensethischen Durchleuchtung des Shareholder-Value-Konzepts und zum Zweiten von der genauen Interpretation des Stakeholder-Ansatzes ab.

Kritik des Shareholder-Value-Konzepts aus unternehmensethischer Sicht

B3.2.1

Im Zuge der weltweiten Ausbreitung des angelsächsischen Verständnisses von («reiner» statt «rheinischer») Marktwirtschaft ist die Orientierung an der Maximierung des Kapitalwerts der Unternehmung auch in Europa zum vorherrschenden unternehmerischen Zielkonzept geworden. Gegenüber dem einfachen «Gewinnprinzip», das sich an der Maximierung des in der Erfolgsrechnung ausgewiesenen (Jahres- oder sogar Quartals-) Gewinns orientiert, zielt das *Shareholder-Value-Konzept* (Rappaport 1995) auf die «nachhaltige» Steigerung des inneren Unternehmenswerts im Sinne des gesamten zukünftigen Ertragspotenzials. Damit kommt eine *langfristökonomische* Perspektive ins Spiel; ihr wird nun die Funktion der Harmonisierung aller Shareholder- und Stakeholder-Interessen und somit der Legitimation des Konzepts zugeschrieben. Es wird nämlich argumentiert, die Ertragskraft der Unternehmung könne *dauerhaft* nur gesteigert oder «optimiert» werden, wenn zugleich die Interessen aller anderen Stakeholder – insbesondere der Kunden, der Mitarbeiter, der Lieferanten und der Allgemeinheit – angemessen berücksichtigt würden.

Dies ist jedoch kein ethisches (Legitimations-), sondern ein strategisches (Klugheits-)Argument, denn dabei zählt nicht der Eigenwert legitimer Ansprüche an das unternehmerische Handeln, sondern allein ihr *instrumenteller* Wert als Mittel zur Steigerung des Shareholder-Value. «Ethik» ist in diesem Denkmuster nichts anderes als eine Investition in zukünftigen Unternehmenserfolg; die Rücksichtnahme auf andere Gesichtspunkte bleibt (vorteils-)bedingt (→ **Abschnitt 1.2** dieses Kapitels). Was aber, wenn sich die Rücksichtnahme auf legitime Ansprüche Betroffener auch längerfristig nicht «rechnet»? Dann kommt es eben gerade darauf an, deren moralische Rechte *unbedingt*, vor jedem Kosten/Nutzen-Kalkül *um ihrer selbst willen* zu beachten! Doch die Shareholder-

Value-Doktrin hat sich prinzipiell dagegen entschieden, die Shareholder-Interessen zur Disposition zustellen, d.h. auch nur die Möglichkeit des Vorrangs anderer Wertgesichtspunkte oder Ansprüche situativ zu erwägen, soweit deren Berücksichtigung nicht gesetzlich vorgeschrieben ist. Die Shareholder-Value-Doktrin verträgt sich also gerade nicht mit dem unternehmensethischen Legitimationsanspruch – die ethische Neutralisierung des interessenparteilichen «Gewinnprinzips» kann auch durch seine langfristökonomische Präzisierung nicht gelingen (vgl. im Einzelnen P.Ulrich 1999; ders., 2001, 397ff.). Daraus ergibt sich folgendes Zwischenfazit:

Strikte Gewinn- oder Ertragswertmaximierung kann prinzipiell keine legitime unternehmerische Handlungsorientierung sein, denn sie bedeutet ja, dass ihr alle konfligierenden Wertgesichtspunkte oder Ansprüche unbeschadet untergeordnet werden. *Legitimes* Erfolgsstreben ist gerade umgekehrt *ethisch (selbst-)begrenztes* Erfolgsstreben; es beruht auf der prinzipiellen Anerkennung des Vorrangs der Wahrung der moralischen Rechte aller Betroffenen vor dem Ziel der Steigerung des Gewinns oder des Shareholder-Values.

Erneut zeigt sich also: In der Unternehmensethik geht es gerade darum, in unparteilicher Weise zu prüfen, was aus ethischer Sicht Vorrang vor dem Gewinnstreben verdient. Dieses ist nur *ein* Wertgesichtspunkt der unternehmerischen «Wertschöpfung» neben anderen; und als solcher ist es – wie auch alle anderen «gegebenen» Interessen – *Gegenstand* der unternehmensethischen Reflexion, nicht selbst schon das ethisch begründbare *Kriterium* «guter» Unternehmensführung (als vermeintliches «Gewinnprinzip»). Es führt somit kein Weg an der Aufgabe der Unternehmensleitung vorbei, alle Stakeholder-Ansprüche konkret auf ihre Berechtigung hin zu überprüfen und sie, soweit sie untereinander konfligieren, nach Maßgabe ihres ethischen Eigenwerts zu berücksichtigen.

B3.2.2

2.2 Unternehmensethische Präzisierung des Stakeholder-Konzepts

Mit dem Stakeholder-Ansatz (Freeman 1984) – im deutschsprachigen Raum seit Jahrzehnten als «Anspruchsgruppenkonzept» der Unternehmung bekannt – wird grundsätzlich dem Sachverhalt Rechnung getragen, dass die Unternehmung als *gesellschaftliche Institution* sozioökonomische Funktionen für eine Vielzahl von Bezugsgruppen erfüllt und daher oft mitten im Brennpunkt gesellschaftlicher Wert- und Interessenkonflikte steht. Diese Konflikte drehen sich teils um sich entgegenstehende,

eigennützige *Interessen* der Beteiligten, teils aber durchaus auch um ideelle *Anliegen*, die engagierte Gruppen zugunsten der Allgemeinheit vertreten (z.B. Umweltschutz, Menschenrechte und humanitäre Anliegen, soziale Gerechtigkeit und Solidarität, Unterstützung von entwicklungspolitischen Projekten, usw.). Warum aber sollte sich eine Unternehmensleitung überhaupt auf solche *Interaktionsthemen* einlassen?

Den beiden oben unterschiedenen, grundlegenden Perspektiven der Unternehmung entsprechend, sind prinzipiell immer zwei Arten von Antworten auf derartige Fragen möglich:

- *Unternehmensstrategische Antwort*: Einerseits kann sich bei näherem Hinsehen die Rücksichtnahme auf die Anliegen und Interessen Dritter als *nützlich* für die Erfüllung der Aufgabe der unternehmerischen Erfolgssicherung erweisen. Sie entspricht in diesem Fall also dem wohlverstandenen Eigeninteresse der Unternehmung. Dies ist dann der Fall, wenn eine Anspruchsgruppe über *Ressourcen* im weitesten Sinn des Begriffs verfügt, welche die Unternehmung für die Herstellung und Bereitstellung ihrer Marktleistungen benötigt (Finanz-, Real- und Humankapital; natürliche Ressourcen und produzierte Vorleistungen; Know-how, Rechte und Reputation). Je weniger substituierbar (ersetzbar) und damit je knapper solche benötigten Ressourcen aus Sicht der Unternehmung sind, um so größer ist tendenziell ihre Abhängigkeit von der Kooperationsbereitschaft der über sie verfügenden Anspruchsgruppen und umso größer ist deren Macht, die Zurverfügungstellung dieser Ressourcen von Gegenleistungen abhängig zu machen (Ressourcenabhängigkeits-Theorem; vgl. Pfeffer/Salancik 1978).
- *Unternehmensethische Antwort*: Andererseits kommt die Unternehmensleitung nach einer Reflexion über die Legitimität (Berechtigung) bestimmter Ansprüche an die Unternehmung möglicherweise zur Einsicht, dass diese *legitim* sind und deshalb um ihrer selbst willen Rücksichtnahme verdienen. Ob und wie weit dies so beurteilt wird, hängt wesentlich von den persönlichen *Wertvorstellungen* und den zugrundegelegten gesellschaftlichen *Normen* ab. Dabei sind Wertvorstellungen Ausdruck subjektiver Urteile oder Präferenzen und als solche innerhalb der geltenden Normen einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft freigestellt. Diese Normen selbst stellen hingegen moralische oder rechtliche Verbindlichkeiten dar, deren Missachtung oder Verletzung von den meisten Gesellschaftsmitgliedern in der Regel nicht toleriert und daher in der einen oder anderen Form sanktioniert wird. Welche normativen Grundsätze und subjektiven Wertvor-

stellungen das unternehmerische Handeln leiten sollen, ist aus ethischer Sicht jedoch nicht allein eine Frage der vorgefundenen, tradierten Normen und Wertvorstellungen, sondern bedarf stets der verantwortungsbewussten Begründung.

Mit der zweiten Perspektive kommt ein anderes Rollenverständnis der Unternehmung zum Tragen: Sie wird nicht mehr nur als private Kapitalverwertungsveranstaltung der Eigentümer, sondern als multifunktionale, *quasi-öffentliche Wertschöpfungsveranstaltung* begriffen, deren Handeln grundsätzlich gegenüber allen Beteiligten und Betroffenen legitimationsbedürftig ist (P.Ulrich 1977; P.Ulrich/Fluri 1995, 60ff.).

Häufig wird aber übersehen, dass auch das Stakeholder-Konzept nicht ohne weiteres unternehmensethisch gehaltvoll ist. Es lässt nämlich, solange es nicht präziser bestimmt wird, wiederum die zwei Lesarten als strategisches oder als normativ-kritisches (ethisches) Konzept offen:

- Im *strategischen* Stakeholder-Konzept, wie es von R.E.Freeman (1984) dargestellt und in der Managementlehre breit rezipiert worden ist, werden als Stakeholder alle Gruppen bezeichnet, die ein (aktuell wirksames oder latentes) *Einflusspotenzial* gegenüber der Unternehmung haben, sei auf aufgrund ihrer Verfügungsmacht über knappe Ressourcen, die diese benötigt, oder aufgrund ihrer Sanktionsmacht (Drohpotenzial, der Firma direkt oder indirekt Schaden zuzufügen), falls sich die Unternehmung ihren Ansprüchen nicht beugt. Die Unternehmensleitung wird daher den Forderungen dieser strategisch «relevanten» Stakeholder so weit und nur so weit entsprechen, wie es zur Aufrechterhaltung ihrer Kooperationsbereitschaft erforderlich ist (Geldgeber, Mitarbeiter, Lieferanten usw.) oder der *Akzeptanz- und Reputationssicherung* (bei Kunden, Anwohnern und allgemeiner Öffentlichkeit) dient. Dabei werden in einer engeren Variante des strategischen Stakeholder-Konzepts nur jene Ansprüche als «relevant» betrachtet, deren Träger über aktuell *wirksame Macht* gegenüber der Unternehmung verfügen. In einer umfassenderen Variante werden demgegenüber alle Gruppen berücksichtigt, die vom unternehmerischen Handeln unmittelbar oder mittelbar *betroffen* sind, auch wenn sie aktuell nicht in der Lage sind, ihre Interessen oder Anliegen gegenüber der Unternehmung wirkungsvoll zur Geltung zu bringen; es könnte nämlich sein, dass sie über empirisch noch nicht manifeste, jedoch *latente Machtpotenziale* verfügen, die sie eines Tages mobilisieren und einsetzen werden.

- Im *normativ-kritischen* Stakeholder-Konzept werden dagegen alle jene Gruppen als Stakeholder bezeichnet, die gegenüber der Unternehmung *legitime Ansprüche* haben, seien dies spezielle Rechte aus vertraglichen Vereinbarungen (Arbeits-, Kooperations-, Werk- oder Kaufvertrag) oder allgemeine moralische Rechte (Persönlichkeits- und Bürgerrechte). Hier geht es nicht darum, wer wirkungsmächtige Ansprüche erheben *kann*, sondern allein darum, welche Ansprüche um ihrer selbst willen berechtigt sind und daher berücksichtigt werden *sollen*, unabhängig davon, ob sich das erfolgsstrategisch auszahlt oder nicht (vgl. im Einzelnen P. Ulrich 2001, 438ff.). In einer engeren Variante des normativ-kritischen Konzepts gelten als Stakeholder nur die Vertragspartner und andere vom unternehmerischen Handeln unmittelbar *Betroffene*. In einer umfassenderen Variante wird darüber hinaus prinzipiell jeder mündigen Person das Recht zuerkannt, die Unternehmung hinsichtlich der moralischen Berechtigung ihres Tuns kritisch «anzusprechen». In dieser Perspektive ist eine abschließende Aufzählung der Stakeholder nicht mehr möglich, vielmehr sind «Stakeholder» dann nichts anderes als jene Teile der *kritischen Öffentlichkeit* einer offenen, freiheitlich-demokratischen Gesellschaft, die aktuell «Ansprüche» an eine Unternehmung richten. (Auf die besondere Rolle der allgemeinen Öffentlichkeit kommen wir unten in → **Abschnitt 3** noch zurück.)

Auf dem Hintergrund dieser Unterscheidung wird überhaupt erst klar, wie die viel zitierte Standarddefinition eines Stakeholders nach R.E. Freeman (1984, 46) genau zu verstehen ist: «A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives» (Hervorhebung P.U.) Entgegen dem ersten Eindruck steht der Einbezug aller Betroffenen («who is affected») hier keineswegs für die unternehmensethische, sondern bloß für die unternehmensstrategische Perspektive in ihrer umfassenden Variante! Freeman verdeutlicht das, indem er in Form eines Risikokalküls argumentiert: «Groups which 20 years ago had no effect on the actions of the firm, can affect it today, largely because of the actions of the firm which ignored the effects on these groups. Thus, by calling those affected groups <stakeholders>, the ensuing strategic management model will be sensitive to future change, and able to turn new <external changes> into internal changes.» Dieses strategische Klugheitsargument hat mit einer ethischen Sensibilisierung der Unternehmensleitung nichts zu tun. Der Zusatz in Freemans zitierter Definition («... or is affected») dient nur scheinbar ihrer unternehmensethischen Entproble-

omatisierung. Der Gesichtspunkt der Legitimität spielt in seinem Konzept keine Rolle. So ist, wie Freeman (1984, 53) ausdrücklich erwähnt, nach seiner Definition selbst eine Terroristengruppe (!) durchaus zu den Stakeholdern zu zählen, falls sie strategischen Einfluss auf das Management nehmen kann. Hingegen bleiben all jene, die von bestimmten Folgen unternehmerischer Handlungen oder Unterlassungen negativ betroffen sind, jedoch über kein Einflusspotenzial verfügen, um sich dagegen zu wehren, außerhalb der strategischen Betrachtung – es sei denn, es müsste ihnen ein latentes, längerfristig wahrscheinlich manifest werdendes Machtpotenzial zugesprochen werden, mit dem sie später «zurückschlagen» könnten. Wie Goodplaster (1991, 59) treffend bemerkt hat, hätte Freeman daher schlicht formulieren können, der (strategische) Stakeholder-Ansatz berücksichtige alle «who can actually or potentially affect the company».

Die Unschärfe in Freemans Standarddefinition hat leider viel zur Verwischung der kategorialen Differenzen zwischen dem strategischen und dem normativ-kritischen Stakeholder-Konzept beigetragen. Die beiden Konzepte führen jedoch zu sehr unterschiedlichen Abgrenzungen und Gewichtungungen der unternehmenspolitisch berücksichtigten Ansprüche und Interessen. Gleichwohl wäre es ein Missverständnis, mit dem normativ-kritischen Stakeholder-Konzept die Vorstellung zu verbinden, dass dieses im Unterschied zum strategischen Konzept in jedem Fall «auf Kosten» der Shareholder oder gar der Selbstbehauptung der Unternehmung im Markt gehen müsse. Dagegen sprechen zwei Überlegungen:

- Erstens haben aus einer unparteilichen Perspektive, um die es im normativ-kritischen Konzept ja geht, selbstverständlich *auch die Kapital-eigentümer legitime Ansprüche* auf eine angemessene Entschädigung (Rendite oder Verzinsung) ihres Kapitaleinsatzes. Die Berücksichtigung der Ansprüche anderer Stakeholder muss folglich auch ihnen gegenüber *zumutbar* sein. Zwischen den Postulaten der Verantwortbarkeit des unternehmerischen Handelns gegenüber allen Betroffenen und der Zumutbarkeit von deren Ansprüchen gegenüber den Handlungsträgern besteht eine faire Symmetrie (vgl. P.Ulrich 2001, 156ff.).
- Zweitens bestehen zwischen den verschiedenen Stakeholder- und Shareholder-Ansprüchen in der Regel nur partielle Konflikte. Andererseits gesagt, ist zwischen ihnen normalerweise durchaus eine *partielle Harmonie* realisierbar. Denn für die Erfüllung der meisten Ansprüche ist ja die Selbstbehauptung der Unternehmung im Markt immer schon Voraussetzung (Bereich A in → **Abbildung 3**). Nur das Ziel der Gewinn- oder Shareholder-Value-Maximierung gerät bei strikter Verfolgung unweigerlich in Konflikt zu anderen Wertgesichtspunkten

**Abbildung 3**

Wechselbeziehung
zwischen Gewinn-
orientierung
und anderen Wert-
orientierungen

bzw. Anliegen und Interessen von Stakeholdern (Bereich B in → **Abbildung 3**). Solange hingegen die Unternehmensleitung nicht einseitige (eigene oder fremde) Partikulärinteressen einzelner Stakeholder vertritt, sondern auf der Basis legitimer Geschäftsgrundsätze für die nachhaltige Existenz- und Erfolgssicherung der Unternehmung eintritt, befindet sie sich auch aus unternehmensethischer Perspektive durchaus in einer vergleichsweise starken Argumentationsposition, da sie ja auf die notwendige Selbstbehauptung der Unternehmung im Markt als Voraussetzung einer ausgewogenen, fairen Erfüllung der vielfältigen Stakeholder-Ansprüche verweisen kann.

Es gibt also keinen guten Grund, weshalb eine verantwortungsbewusste Unternehmensleitung sich gegen einen unternehmensethisch aufgeklärten Umgang mit den verschiedenen Stakeholder-Ansprüchen stellen müsste; vielmehr darf und soll sie ihre buchstäblich anspruchsvolle professionelle Aufgabe darin erkennen, die erfolgreiche unternehmerische Selbstbehauptung im Markt in einer gegenüber allen Beteiligten und Betroffenen gleichermassen vertretbaren Weise anzustreben. Das macht die unternehmerische Aufgabe im Vergleich zu einer rein markterfolgsorientierten Perspektive zwar gewiss nicht einfacher, aber dafür gesellschaftlich sinnvoller und für die Führungskräfte letztlich wohl auch persönlich erfüllender.

Die kritische Öffentlichkeit als ideeller «Ort» der unternehmensethischen Legitimation

B2.3

Wie schon erwähnt, wird im ethisch interpretierten, kritisch-normativen Stakeholder-Konzept letztlich jeder mündigen Person das Recht zuerkannt, die Unternehmensleitung hinsichtlich der Legitimität des unternehmerischen Handelns kritisch «anzusprechen» und von ihr eine öffent-

liche Begründung fraglicher Handlungsweisen zu verlangen. Stakeholder sind dann nichts anderes als all jene Teile der kritischen Öffentlichkeit einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft, die aktuell Legitimationsansprüche an die Unternehmung richten und mit der Unternehmensleitung in einen Bürgerdialog treten möchten. Selbstverständlich haben dabei alle Anspruchsgruppen ihre Ansprüche genauso öffentlich zu begründen und zur Disposition zu stellen, wie sie das von der Unternehmung bei der Rechtfertigung ihres Tuns erwarten. In dieser «Fähigkeit der Publizität» (Kant 1982a, 244), das heißt der Vertretbarkeit vor und gegenüber jedermann, ist das ethische Kriterium der Unparteilichkeit (Verallgemeinerungsfähigkeit) von Ansprüchen zu erkennen, anhand dessen deren Legitimierbarkeit argumentativ geprüft werden kann.

Die *allgemeine Öffentlichkeit* aller mündigen (Welt-)Bürger ist daher in einer offenen Gesellschaft der *ideelle Ort der Legitimation* sowohl aller Stakeholder-Ansprüche als auch des unternehmerischen Handelns. Vom «ideellen Ort» ist die Rede, weil «Öffentlichkeit» hier eine regulative Idee ist, wie die Philosophen sagen, das heißt: nichts empirisch Vorfindbares oder pragmatisch Machbares, sondern eine nur annäherungsweise realisierbare normative Orientierungsidee. Diese Leitidee hat Kant (1982b, 55) auf die berühmte Formel des «öffentlichen Vernunftgebrauchs» gebracht und als das Prinzip der legitimen politischen Willensbildung unter freien und sich wechselseitig als gleichberechtigt anerkennenden Bürgern begriffen. Die so verstandene kritische Öffentlichkeit – man spricht bisweilen auch von der vierten Gewalt in einer Demokratie (neben Legislative, Exekutive und Judikative) – darf mit der empirisch vorfindbaren «öffentlichen Meinung» oder gar mit der von den Medien «veröffentlichten Meinung» keinesfalls gleichgesetzt werden.

Für das Stakeholder-Konzept der Unternehmung ergibt sich daraus eine wichtige Konsequenz: Wenn die kritische Öffentlichkeit (*general public*) den ideellen Ort der unternehmensethischen Legitimation darstellt, kann sie nicht einfach als eine Anspruchsgruppe *neben* anderen und damit als eine *special interest group* aufgefasst werden – vielmehr haben sich alle Stakeholder (inklusive des Managements selbst) der Legitimitätsprüfung ihrer Ansprüche *in* der öffentlichen Debatte mündiger Bürger und damit vor der kritischen Öffentlichkeit zu unterziehen. Allerdings ist es auch möglich, dass die herrschende öffentliche Meinung von einflussreichen *special interest groups* für ihre Partikulärinteressen instrumentalisiert wird und selbst der Kritik und Aufklärung im «öffentlichen Vernunftgebrauch» bedarf. Außerdem kann die Unternehmensleitung in *strategischer* Perspektive die öffentliche Meinung einkalkulieren, *als ob* es sich gleichsam um einen Stakeholder handle, der über die wertvolle Ressourcen «Akzeptanz» und «Reputation»(-sentzug) verfügt.

Unternehmensleitungen sind aber gut beraten, ihre *prinzipielle Legitimationspflicht* vor der allgemeinen Öffentlichkeit aller mündigen Bürger anzuerkennen und ernst zu nehmen. Denn diese bilden in einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft den «Souverän», der den Unternehmen ihre legitimen Freiräume privatwirtschaftlicher Tätigkeit gewährt. Zu bestimmen und abzugrenzen, was in einer solchen Gesellschaft «privater» Entscheidung überlassen bleiben soll und was nicht, bleibt selbst immer eine öffentliche, eminent politische Angelegenheit. Was die gesellschaftliche Rolle der Unternehmungen sein soll, ist stets Ausdruck eines politisch-philosophischen Leitbilds von der «richtigen» Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung. Und daraus bestimmen sich letztlich die normativen Kriterien «guter» Unternehmensführung: *The business of business is not only business*.

Die normative Orientierung der Unternehmensführung lässt sich nicht in eine «Privatmoral» der Geschäftsleitung einschließen; ideeller Ort der unternehmensethischen Legitimation ist in einer offenen Gesellschaft vielmehr die kritische Öffentlichkeit aller legitimationsinteressierten Bürger.

Der Frage, wie das hier entwickelte, ethisch basierte Verständnis der unternehmerischen Tätigkeit im Geschäftsalltag zum Tragen kommen kann, wird im → **Kapitel F1.1 Normative Orientierungsprozesse**, nachgegangen.

Literatur

- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Goodpaster, K.E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. In: *Business Ethics Quarterly* 1, No. 1: 55–71.
- Gutenberg, E. (1983): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd.: Die Produktion*. 24. Aufl. Berlin: Springer.
- Kant, I. (1982a). Zum ewigen Frieden. Ein philosophischer Entwurf (1795). In: *Immanuel Kant Werkausgabe*, Bd.xi (S. 193–251). Hrsg. v.W.Weischedel (6. Auflage). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kant, I. (1982b). Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung? (1784). In: *Immanuel Kant Werkausgabe*, Bd.xi (S. 51–61). Hrsg. v.W.Weischedel (6. Auflage). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Pfeffer, J./Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Rappaport, A. (1995). *Shareholder Value. Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel [engl. 1986].
- Smith, A. (1978). *Der Wohlstand der Nationen*. Hrsg. v. H.C. Reckewald. München: dtv [engl. Orig. 1776].
- Ulrich, P. (1977): *Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Eine politische Theorie der Unternehmung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ulrich, P. (1999): Was ist «gute» Unternehmensführung? Reflexionen zu den normativen Grundlagen ethisch bewussten Managements. In: P.Gomez/G.Müller-Stewens/J. Rüegg-Stürm (Hrsg.). *Entwicklungsperspektiven einer integrierten Managementlehre* (S. 225–253). Bern: Haupt.
- Ulrich, P. (2001): *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie* (3. Auflage). Bern: Haupt.
- Ulrich, P./Fluri, E. (1995): *Management. Eine konzentrierte Einführung* (7. Auflage). Bern: Haupt.

Glossar

Ethik

Moderne Ethik ist eine philosophische Teildisziplin, die sich im Kern mit den Problemen der unparteilichen, vernünftigen Begründung von moralischen Ansprüchen an menschliches Tun befasst. Sie liefert im Unterschied zu vor-modernen, autoritativen Morallehren nicht unmittelbar «feste Werte», sondern betreibt in methodischer Weise die kritische Reflexion vorgefundener moralischer Ansprüche vom formalen Vernunftstandpunkts der Moral («Moralprinzip») aus. Dieser bezieht sich auf die wechselseitige Achtung und Anerkennung der Menschen als Wesen gleicher Würde, also auf die «normative Logik der Zwischenmenschlichkeit» (P. Ulrich 2001, 23ff.). So verstandene Vernunftethik dient der autonomen (selbstbestimmten) normativen Orientierung (Normen) freier und mündiger Personen hinsichtlich ihres Entwurfs des guten Lebens, des gerechten Zusammenlebens mit anderen und des verantwortlichen Handelns.

Legitimation

Ethische Legitimation meint die Berechtigung erhobener Geltungsansprüche, einer Handlungsweise oder einer gesellschaftlichen Handlungsregel im Lichte des Moralprinzips (Ethik) und damit deren unparteiliche Vertretbarkeit gegenüber allen Betroffenen. Legitimität beruht also auf ethisch guten Gründen. Sie ist einerseits von bloßer Legalität (Einhaltung geltender Gesetze) und andererseits von bloßer Akzeptanz (faktische Anerkennung seitens der Betroffenen oder der allgemeinen Öffentlichkeit) zu unterscheiden.

Normen

Normen sind soziale Geltungsansprüche, die in einer Gesellschaft oder in einem Gesellschaftsbereich als verbindlich angesehen werden und an denen sich deshalb das Tun der Menschen orientieren soll. Ob diese Geltungs- und Verbindlichkeitsansprüche gut begründet sind oder nicht, bleibt unbestimmt und ist Gegenstand ethischer Reflexion.

Aufgaben

Aufgabe 1

Eine weit verbreitete Ansicht von Unternehmensführung lässt sich mit dem Slogan «*The business of business is business – and nothing else*» umschreiben. Damit ist die Meinung verbunden, dass mit der Erwirtschaftung von Gewinn gleichzeitig auch schon den Interessen der Öffentlichkeit Rechnung getragen werde. Deshalb habe sich die Unternehmensführung auf geschäftliche Erfolgsziele zu konzentrieren.

Wie beurteilen Sie diese These aus wirtschaftsethischer Perspektive?

Aufgabe 2

Für die Studentenzeitschrift *Prisma* werden Sie angefragt, ob Sie einen Kurzartikel zum Thema «Wirtschaftsethik» verfassen könnten. Mit der Redakteurin einigen Sie sich auf den folgenden Titel: «Ethikfreie oder ethisch orientierte Unternehmensführung?»

Verfassen Sie einen einseitigen Kurzartikel und illustrieren Sie Ihre Aussagen anhand von Beispielen.

Aufgabe 3

In einer Fernsehdiskussion argumentiert ein mittelständischer Unternehmer auf den Vorwurf, dass der Shareholder-Value-Gedanke immer mehr um sich greife, wie folgt:

«Es ist leider eine kaum bestreitbare Tatsache, dass so manche Unternehmer der Wirtschaft mit ihrem egoistischen und nur geldwertorientierten Denken schaden. Allerdings gilt es zu differenzieren: Nicht alle Unternehmer sind in die gleiche Ecke zu stellen. Ich kenne viele Unternehmer, die sich dem Stakeholder-Konzept verpflichtet fühlen. Sie sponsern beispielsweise Kultur- und Sportveranstaltungen und geben einen Teil ihres Gewinns in der Form einer Mitarbeiterbeteiligung an ihre Angestellten weiter; viele, insbesondere große Unternehmen haben in der Zwischenzeit Kinderhorte eingerichtet, um Müttern die Möglichkeit zu geben, ihre Erwerbstätigkeit wieder aufzunehmen, was insbesondere beim gegenwärtig ausgetrockneten Arbeitsmarkt im Interesse aller ist. Andere Unternehmer führen ihren Betrieb ökologisch, wobei nicht wenige im Sinne einer Selbstverpflichtung sogar über den gesetzlichen Mindeststandard hinausgehen, soweit sich das rechnet.»

Im Lehrbuch wird zwischen dem strategischen oder dem normativ-kritischen Stakeholder-Konzept unterschieden. Welches dieser beiden vertritt dieser Unternehmer?

Im Lehrtext ist eingangs folgende Aussage zu finden:

«Die alte Fiktion, ‹gute› Unternehmungsführung sei eine wertfreie Sache der ‹reinen› betriebswirtschaftlichen Logik und sonst nichts, wird zunehmend widerlegt durch die Tatsache, dass unternehmerisches Handeln oft mitten im Brennpunkt gesellschaftlicher Wert- und Interessenkonflikte zwischen einer Vielzahl von Beteiligten und Betroffenen steht.»

Aufgabe 4

Aufgaben:

- Zeigen Sie anhand eines unternehmerischen Problems oder einer schwierigen betrieblichen Entscheidungssituation auf, was mit dieser Aussage gemeint ist (Beispiel: Mitarbeiterentlassungen aufgrund von Produktivitätsfortschritten und zunehmendem Kostendruck).
- Welche Anspruchsgruppen sind bei dem von Ihnen gewählten Problem beteiligt? Welche Forderungen machen sie geltend?
- Analysieren Sie die Konflikte zwischen den Anspruchsgruppen im gewählten Problembeispiel.

Im Lehrbuch finden Sie folgende Aussage:

«Die ethische Vernunft bringt die [...] normative Logik der Zwischenmenschlichkeit zur Geltung. Hier geht es im Kern gerade um die unbedingte wechselseitige Achtung und Anerkennung aller Menschen als Wesen gleicher Würde und mit gleichen unantastbaren Grundrechten. Daraus ergeben sich moralische Verbindlichkeiten, die aufgrund ihrer unbedingten Gültigkeit [...] uns zur wechselseitigen Anteilnahme (Mitgefühl), zum Respekt vor der Persönlichkeit des Anderen (Würde, Identität und Autonomie der Person), zur Rücksichtnahme auf seine legitimen Ansprüche (moralische Rechte), zur Solidarität (der Stärkeren mit den Schwächeren) und zur gerechten Gestaltung der gesellschaftlichen Verhältnisse auffordern.»

Aufgabe 5

Aufgaben:

- Erläutern Sie, inwiefern dieser vernunftethische Gesichtspunkt zu einer rein ökonomischen Perspektive ‹rationalen› Wirtschaftens in einem Spannungsverhältnis steht.
- Sie lesen in einer Zeitung folgende These: «Weil Unternehmer vielfach im harten internationalen Wettbewerb mit schwierigen Sachzwängen konfrontiert sind, können sie die unbedingte Achtung und Anerkennung des Menschen – z. B. mittels guter Arbeitsbedingungen und sozialer Standards – nicht immer umsetzen. Deshalb ist es eine Aufgabe des Staates, die ethische Vernunft zur Geltung zu bringen.»
Nehmen Sie zu dieser Aussage Stellung.

Aufgabe 6

In einer Fernsehdebatte zum Thema «Sollen Mindestlöhne von 3000 Franken staatlich festgelegt werden?» äußern sich ein Präsident einer Wirtschaftskammer und ein Gewerkschaftsvertreter wie folgt:

Votum des Gewerkschafters: «Auch in der Schweiz sind Tiefstlöhne verbreitet: 1995 bezogen 13,5 Prozent der Erwerbstätigen einen Lohn von weniger als 3000 Franken netto. Der Anteil der Tieflohnbezüger hat sich insgesamt in den neunziger Jahren kaum verändert. Am häufigsten sind die tiefen Löhne in den vier Branchen Persönliche Dienstleistungen, Reinigungsgewerbe, Gastgewerbe und Detailhandel zu finden. Frauen beziehen rund dreimal häufiger tiefere Löhne als Männer. In einem der reichsten Länder wie der Schweiz kann es doch erstens nicht anstehen, dass die Entstehung einer Schicht von so genannten Working Poor hingenommen wird, die zwar arbeiten, aber einfach zu wenig zum Leben haben, nur weil gewisse Unternehmer zu wenig Lohn bezahlen. Zweitens kann es doch auch nicht Schule machen, dass die Allgemeinheit diese Unternehmer indirekt subventioniert. Viele Tieflohnbezüger beziehen schließlich wiederum Sozialleistungen, die aus Steuergeldern finanziert werden. – Wir fordern daher einen garantierten Lohn von 3000 Franken.»

Votum des Präsidenten der Wirtschaftskammer: «Das Problem ist inzwischen erkannt. Trotz der erfreulichen Entwicklung der Wirtschaft in den vergangenen Jahren scheint eine wachsende Anzahl von Personen in diesem Land Mühe zu haben, mittels ihrer Erwerbstätigkeit einen angemessenen Lebensunterhalt zu verdienen. In der Region Ostschweiz liegt der Anteil der Erwerbstätigen, die ein Einkommen unter den Mindestlohnvorstellungen der Gewerkschaften haben, bei 13,1 Prozent. Dieses Problem macht mir natürlich Sorgen, aber auch die gewerkschaftliche Forderung nach Mindestlöhnen. Dass in verschiedenen Branchen unterschiedliche Löhne bezahlt werden, ist doch nicht von der Einstellung des Unternehmers zu seinen Mitarbeitenden abhängig. Die beträchtlichen Lohndifferenzen sind stark durch die unterschiedliche Produktivität, d.h. die Wertschöpfung pro Mitarbeiter der einzelnen Branchen bestimmt. Wirtschaftszweige mit einer überdurchschnittlich hohen Produktivität wie z.B. Chemie, Banken, Versicherungsgewerbe oder Maschinenbau sind in der Regel auch die Branchen mit dem höchsten Lohnniveau. Umgekehrt weisen beispielsweise der Detailhandel, das Gastgewerbe, die Textil- und Bekleidungsindustrie oder das Baugewerbe sowohl eine unterdurchschnittliche Wertschöpfung als auch ein unterdurchschnittliches Lohnniveau auf. Mit der Forderung nach einem Mindestlohn werden weder die regionalen Unterschiede des Lohnniveaus, noch diejenigen der Lebens-

haltungskosten und des Lebensstils berücksichtigt. Dass bei einem Mindestlohn von 3000 Franken netto die Produktionskosten und damit die Absatzpreise bedeutsam steigen würden, lässt die Gewerkschaften kalt, würde aber die Situation weiter Teile der Tourismus- und Exportnation Schweiz zweifellos negativ beeinflussen. Ganz abgesehen davon, dass durch einen verordneten Mindestlohn der Anreiz zur Schwarzarbeit steigen würde.

Ich bin daher der Meinung, dass die Lohnfindung dem Markt zu überlassen ist und lehne damit generelle gesetzliche Mindestlöhne als systemfremd ab. Wir werden aber für unsere Mitgliedfirmen einen Kodex erarbeiten, um die Selbstverpflichtung zu stärken.»

Aufgaben:

- Systematisieren Sie dieses Problem aus betriebswirtschaftlicher Sicht wie auch aus unternehmensethischer Perspektive.
- Welchen Beitrag kann die Wirtschaftsethik zur Klärung derartiger und ähnlicher Fragestellungen leisten?
- Diskutieren Sie, wem welche Verantwortung für eine aus ethischer Sicht beiden Seiten zumutbare Lösung zuzurechnen ist.

The Body Shop – Das etwas andere Unternehmen

The Body Shop ist eine international tätige Unternehmung, die 1976 von Anita Roddick in Brighton, England, gegründet wurde. Inzwischen umfasst the Body Shop mehr als 1800 Läden in 48 Ländern, welche vorwiegend im Franchise-System geführt werden. The Body Shop stellt Pflegeprodukte für Haut und Haar auf natürlicher Basis her und verkauft diese in einfachen Behältern, von denen die Mehrzahl nachgefüllt werden kann.

An einer internationalen Tagung zum Thema «Jenseits der wirtschaftlichen Logik – Wirtschaftsethik und unternehmerische Visionen» zeigt Anita Roddick das Engagement ihrer Firma mit folgendem Referat auf:

«Von Anfang an gehörte es zu den Prinzipien des Unternehmens, sich aktiv gegen Tierversuche in der kosmetischen Industrie einzusetzen. The Body Shop ist der Meinung, dass diese aktive, auch auf Zulieferfirmen ausgedehnte Politik mit dazu beiträgt, den Anteil an Tierversuchen in der Kosmetikindustrie zu reduzieren. Im Oktober 1996 startete das Unternehmen unter dem Motto ‚Tierversuche? Schluss damit!‘ eine europaweite Petitionskampagne zum Thema Tierversuche in der Kosmetikindustrie, die mehr als 4 Millionen Menschen mit ihrer Unterschrift unterstützt haben.

Ein weiterer Eckpfeiler des Unternehmens ist seine umweltorientierte Unternehmensführung. Im Mai 1992 war The Body Shop das erste britische

Aufgabe 7

Unternehmen, das freiwillig eine Umwelterklärung gemäß den EG-Prüfungsrichtlinien abgegeben hat. Inzwischen ist bereits die vierte Ökobilanz, das «Environmental Statement», erschienen. Die Beteiligung am Betrieb einer Windfarm in England gehört ebenso zur umweltorientierten Unternehmensführung wie umfangreiche Schulungen und die Sensibilisierung der Mitarbeiter für ökologische Probleme. Auf unnötige Verpackungen wird verzichtet, fast alle Flaschen können nachgefüllt und nicht mehr gebrauchte Behälter zur Wiederverwertung im Shop abgegeben werden.

In vielseitigen Sozialprojekten und Aktionen dokumentiert das Unternehmen The Body Shop soziales und gesellschaftspolitisches Engagement. So initiierte The Body Shop z.B. den Eastern Europe Relief Drive, ein Hilfsprogramm für Rumänien. Mit einer Aufklärungskampagne macht The Body Shop auf Menschenrechtsverletzungen und Umweltverschmutzungen in Nigeria aufmerksam. Anlässlich des fünfzigsten Jahrestages der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte setzte The Body Shop ein «Zeichen für Menschenrechte» und wies so darauf hin, dass Menschenrechtsverletzungen noch immer auf der Tagesordnung vieler Staaten stehen. Seit kurzem verkauft The Body Shop als erstes Kosmetikunternehmen FSC (Forest Stewardship Council) zertifizierte Holzprodukte, wie zum Beispiel Haarbürsten. Darüber hinaus setzt es sich als Mitglied der Gruppe '98 für die FSC Zertifizierung von Holz ein.

Wir haben uns seit jeher für soziale Veränderungen eingesetzt. Dieses Engagement bringen wir in unseren «Hilfe durch Handel»-Projekten auf praktische und effektive Weise zum Ausdruck. Bei unseren «Hilfe durch Handel»-Projekten geht es uns nämlich nicht nur darum, ein neues Produkt oder einen neuen Markt für The Body Shop zu erschließen. Es geht uns vielmehr um den Austausch mit anderen Kulturen, um Handel, Werte, Respekt und Vertrauen. «Hilfe durch Handel» ist wie eine Partnerschaft zwischen uns und sogenannten Gemeinden. The Body Shop bietet sein Wissen, seine Kreativität und seine Kaufkraft im Austausch gegen Rohstoffe. Die Partnerschaft basiert auf Vertrauen, Respekt und der Abmachung, dass wir hochwertige Produkte zu einem fairen Preis erwerben, der die Herstellungskosten deckt, angemessene Löhne garantiert und darüber hinaus Investitionen in die Gemeinde und ihre Zukunft ermöglicht. Es geht also nicht um den Austausch von Waren und Dollars – es geht um die emotionale und menschliche Qualität der Handelsbeziehungen. Um diese Ziele zu erreichen, sind im «Hilfe durch Handel»-Projekt die folgenden fünf Leitlinien von Bedeutung:

- Wir bemühen uns, mit bereits bestehenden Organisationen zusammenzuarbeiten, die die Interessen der betreffenden Gruppe vertreten. Das

kann ein Frauenverband sein, eine Kooperative von Bauern, ein Stammesrat oder eine Gruppe von Obdachlosen in einer Stadt. Auf diese Weise kann The Body Shop sicher sein, dass das Projekt in einen bestehenden Rahmen eingepasst ist und wir uns nicht einer Gemeinde aufdrängen.

- Wir bemühen uns darum, vor allem mit solchen Gruppen zusammenzuarbeiten, deren Möglichkeiten sehr begrenzt sind: begrenzte Ressourcen, schlechte Aus- oder Fortbildungsmöglichkeiten, eingeschränkte medizinische Versorgung oder schlechte Verkaufsmöglichkeiten für ihre Produkte.
- Alle unsere Handelsgeschäfte müssen direkt den Menschen zugute kommen, die für uns Produkte fertigen. Darüber hinaus müssen die Gruppen zeigen, dass sie die Erträge angemessen verteilen und zum Wohl der Gemeinde einsetzen können.
- Das Projekt muss wirtschaftlich rentabel sein, d. h., Preis, Qualität, Kapazitäten und Zugänglichkeit müssen alle sorgfältig abgewogen werden.
- Die wirtschaftliche Tätigkeit muss die Standards von The Body Shop im Hinblick auf unsere Umwelt- und Tierschutzpolitik erfüllen.

Wir freuen uns sehr darüber, dass sich die Zahl der «Hilfe durch Handel»-Projekte, die wir in Afrika, Asien und Amerika eingerichtet haben, erhöht hat. Waren es im Geschäftsjahr 1994/95 noch zwölf, hatten wir 1995/96 schon siebzehn und im Geschäftsjahr 1996/97 bereits dreiundzwanzig verschiedene Projekte. Heute unterhalten wir Geschäftsbeziehungen zu fünfundvierzig «Hilfe durch Handel»-Lieferanten in aller Welt. Der Gegenwert der Rohstoffe und Accessoires, die wir von «Hilfe durch Handel»-Lieferanten bezogen haben, ist von £824000 im Geschäftsjahr 1992/93 auf mehr als £3027557 im Geschäftsjahr 1997/98 gestiegen.

Dies, meine Damen und Herren, ist nur ein Beispiel unseres umfassenden Engagements für die Gesellschaft, die Natur und die Menschen auf der ganzen Welt. Besonders wichtig ist uns, dass bei all unseren Geschäftsaktivitäten keine Menschen- und Bürgerrechte verletzt werden. Wir wollen den Tierschutz fördern, wir wollen umweltverträgliche Ressourcen einsetzen, wo immer es technisch möglich und rentabel ist, und wir wollen, dass unsere Handelsbeziehungen rentabel und für beide Seiten von Nutzen sind.»

Aufgabe:

In der Pause haben Sie die Chance, mit Frau Roddick ein Interview zu führen. Überlegen Sie sich drei zentrale Fragen, welche aus wirtschaftsethischer Sicht bedeutsam sind, und begründen Sie diese Auswahl.