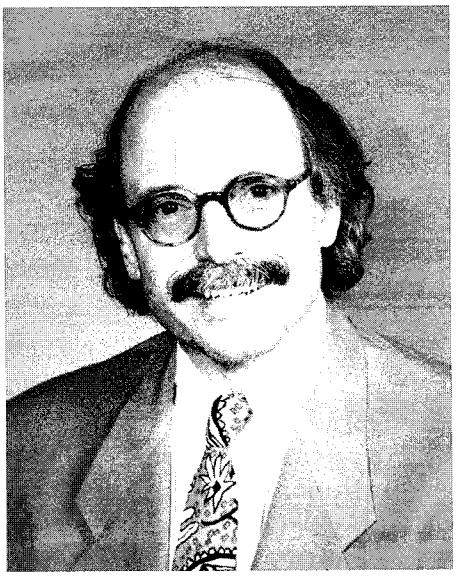
Unternehmensintegrität im Blickpunkt

Unternehmensethik ist heute in aller Munde, ebenso Begriffe wie Corporate Social Responsability, Compliance, Corporate Governance. In einer mehrteiligen Artikelserie bringen ausgewiesene Autoren Licht in dieses Begriffsdickicht. Der erste Beitrag beleuchtet einige Grundsatzfragen zur Unternehmensintegrität und gibt einen Ausblick auf die Folgeartikel.

Wie Pilze schiessen sie aus dem Boden: Ethikmassnahmen oder -Ethik-Programme, Ethik-Kommissionen, Ethik-Standards, ethische Verhaltenscodes, Ethik-Vereine, Ethik-Managementsysteme, Ethik-Investmentfonds, Ethik-Foren, um nur einige Beispiele zu nennen. In zahlreichen Arenen der Öffentlichkeit wird immer nachdrücklicher eine konsequente Humanorientierung des Wirtschaftens gefordert. Angesichts dieser Entwicklung fragt sich, wie inhuman denn bisher gewirtschaftet wurde. Inhuman? Gehörte es nicht immer schon zum Ethos des guten Unternehmers, nicht nur zu seinem, sondern auch zum Wohle seiner Kunden und Mitarbeitenden, Geldgeber und Steuergeldnehmer, Standortkommunen und – etwa in der Rolle eines Sponsors – zivilgesellschaftlicher Vereinigungen tätig zu sein? Was soll, vor diesem Hintergrund, die auffällige Ethik-Betriebsamkeit? Wie kann man sich in diesem Wald (oder Wildwuchs?) von Initiativen und Vorschlägen sinnvoll orientieren?

Weshalb diese Ethik-Beflissenheit?

Grundlage der mancherorts zu beobachtenden Ethik-Beflissenheit ist ein Mix aus unterschiedlichen Entwicklungen und Gegebenheiten, die erst durch ihr Zusammenwirken die Charakteristik der *aktuellen ethischen Herausforderung* von Unternehmen ausmachen.



Dr. Markus Kaiser
Der Autor war nach einem Wirtschaftsstudium an der Universität St. Gallen und einem sozialwissenschaftlichen Studium an der Freien Universität Berlin Konzernanalyst auf der Generaldirektion des Schweizerischen Bankvereins in Basel und Unternehmensberater bei der Wirz Beratergruppe (Zürich). Schwerpunkte dieser Beratertätigkeit: Strategie-, Organisations- und Corporate Identity-Projekte. Seither ist er Inhaber der DMK Business Ethics Consulting (Zürich) und Gründungspartner von «civis»» sowie Dozent an den Fachhochschulen ZH, BS und Zentralschweiz.

Verschränkte Nutzen- und Gefährdungspotentiale

Zu den Elementen, welche diesen spezifischen Systemeffekt hervorbringen, gehört etwa die unübersichtlich gewordene und letztlich nicht beherrschbare Verschränkung von Nutzen- und Gefährdungspotentialen, die mit wirtschaftlichen Aktivitäten weltweit verbunden sein können. Einschlägige Krisenfälle, die asymmetrische Informationsverteilung zwischen den Unternehmen und ihrer Umwelt sowie die häufig einseitig auf Imagepflege ausgerichteten Public Relations haben sodann jenen öffentlichen Argwohn gegenüber Unternehmensaktivitäten geschürt, der die Reputation der Glaub- und Vertrauenswürdigkeit einer Firma zu einem wichtigen Erfolgsfaktor werden liess.

Drastisch hat dies bekanntlich der Shell-Konzern anlässlich seiner geplanten Entsorgung der Erdölplattform Brent Spar erfahren. Das Scheitern jenes Vorhabens und der damit verbundene gewaltige Imageverlust war primär der Tatsache geschuldet, dass sich zahlreiche Bürgerinnen und Bürger mit ihren Vorbehalten und Ängsten in bezug auf die Versenkungsoption vom Unternehmen *nicht ernstgenommen fühlten.* Dieser Fall lehrt eindrücklich, dass allein potentielle sachliche Überlegenheit und die Gesetzeskonformität des Handelns in Situationen schwieriger Güterabwägungen keine Erfolgsgarantie sind, wenn es dem Unternehmen in seinen Beziehungen zu verschiedenen Anspruchsgruppen an Glaub- und Vertrauenswürdigkeit fehlt.

Informations- und Kommunikationstechnologie

Zur Entstehung der aktuellen ethischen Herausforderung von Unternehmen wesentlich beigetragen haben auch die *Fortschritte* auf dem Gebiet der *Informations- und Kommunikationstechnologie*. Dadurch hat sich der Informationsgrad interessierter Kreise (Kunden, Mitarbeitende, Non Governmental Organisations, Medien) stark verbessert und ihr Problembewusstsein erheblich geschärft. Damit einher ging eine beträchtliche Verbesserung auch ihrer operativen Koordinationsmöglichkeiten, was sie in der Realisierung einer kontinuierlichen kritischen Unternehmensbeobachtung und der Effektivität als faktische Gegenmacht wesentlich stärkte. Die Tatsache, dass heute vor allem Grossunternehmen unter viel genauerer Dauerbeobachtung stehen als früher birgt für die einzelnen Unternehmen die Gefahr, dass sie im Prinzip ständig damit rechnen müssen, im Falle eines belegten oder auch nur vermuteten ethisch anfechtbaren Verhaltens öffentlich zur Rechenschaft gezogen zu werden.

Manch ein Unternehmen (z. B. Nike, Triumph) hat dies im Zuge des Global Sourcing schmerzhaft erfahren müssen. Dabei hat sich gezeigt, dass westliche Importeure von ihren internationalen Lieferanten oft nicht mehr kennen als die angebotenen Leistungen und deren Preis. Für die Bedingungen, unter denen die Lieferanten ihre Marktleistungen erbrachten, schien man sich lange Zeit nicht interessieren zu müssen. Schliesslich orientierte man sich am grundsätzlich allgemein anerkannten Prinzip der Arbeitsteilung und der Realisierung komparativer Vorteile. Als dann aber im Kontext der internationalen Beschaffung Fälle von Kinderarbeit, Diskriminierung, gesundheitsschädigender Arbeitsbedingungen usw. ruchbar wurden, sahen sich die Unternehmen unversehens einem Reputationsproblem gegenüber, welches in seiner negativen Auswirkung auf das Unternehmen weit über den unmittelbaren ökonomischen Effekt von Umsatzrückgängen aufgrund kritischer Kundenreaktionen hinausreichte. Auch in diesem Zusammenhang zeigte sich, dass die konkreten Inhalte des Verantwortungsverständnisses eines Unternehmens nicht einfach aus konsequenter Marktorientierung resultieren.

■ Ethische Herausforderungen im Unternehmen

Besondere ethische Herausforderungen ergeben sich auch im Innenbereich von Unternehmen. Exemplarisch zeigt sich dies etwa im Falle von Unternehmensrestrukturierungen. Aus angenommener wettbewerblicher Notwendigkeit in Gang gesetzt, begünstigen solche Prozesse nicht selten die Entwicklung jenes Phänomens, welches seit einiger Zeit unter dem Begriff der *Loyalitätserosion* von Mitarbeitenden diskutiert wird. Darauf wurde mit dem Ruf nach *Retention Management* geantwortet. Einen überzeugenden Problemlösungsbeitrag kann dieses jedoch nur leisten, wenn es von ein paar kritischen Fragen an die jeweiligen Unternehmen selbst ausgeht. Weshalb sollte es zum Beispiel aus der Sicht von Mitarbeitenden sinnvoll sein, sich Unternehmen loyal verbunden zu fühlen, in einer Zeit, in der es zu einer mehr oder weniger alltäglichen Selbstverständlichkeit geworden ist, Mitarbeitende im Zuge von Reorganisationen oder Fusionen zu entlassen, vorzeitig zu pensionieren oder, im «gegenseitigen Einvernehmen» von den Vorteilen einer beruflichen Neuorientierung ausserhalb der Firma zu «überzeugen»? Was ist aus der Sicht jüngerer Angestellter attraktiv an der mitunter sehr kurzfristigen Trennung von langjährigen Mitarbeitenden mit reichhaltiger Berufserfahrung, deren Einstellung gegenüber dem Unternehmen von Loyalität und Einsatzbereitschaft gekennzeichnet war? Und was soll motivierend sein an der Tatsache, dass sich die Beschäftigten heute in kaum einem Unternehmen ihres Arbeitsplatzes längerfristig sicher sein können? Wer wundert sich angesichts solcher Gegebenheiten ernsthaft darüber, dass seitens vieler Mitarbeitenden opportunistische Haltungen um sich greifen und Firmen immer öfter als Milchkühe wahrgenommen werden, die es zu melken gilt, bis in anderen Unternehmen grössere Anreize in Aussicht stehen? Worin besteht unter Bedingungen dieser Art die *Kultur gegenseitiger Wertschätzung*, von der in fast jedem Leitbild die Rede ist? Grössere Klarheit besteht bezüglich der geschäftsschädigenden Wirkungen solcher Verhältnisse. Dazu gehört insbesondere die erodierende Mitarbeitermotivation, der Know-how-Verlust sowie der vielfältige Aufwand, der mit entsprechenden Personalfluktuationen verbunden ist.

■ Breite Begriffspalette

Unternehmen, die aus der gedanklichen Auseinandersetzung mit dem aufgeworfenen Problemfeld Schlussfolgerungen für das eigene Handeln ziehen wollen, sind mit dem Umstand konfrontiert, dass die aktuelle Diskussion um die Voraussetzungen verantwortungsvoller

Unternehmensführung unter einer breiten Palette von Begriffen geführt wird. Dabei ist oft nicht klar, welche sachlichen Differenzierungen hinter dieser Begriffsvielfalt stecken. Dies macht es für Unternehmen sehr schwer, sich darüber klar zu werden, welche praktischen Konsequenzen für die eigene Firma aus dieser Diskussion zu ziehen sind. Entscheidungen für die eine oder andere Variante haben deshalb zwangsläufig den Charakter relativ grosser Beliebigkeit, was nicht befriedigend sein kann.

Als Beitrag zur Klärung dieser Orientierungsgrundlagen soll in der im Lead erwähnten Artikelserie deutlich gemacht werden, welches die zentralen praktischen Fragestellungen bzw. Entscheidungssituationen sind, die der genannten Debatte zugrundeliegen. Vor diesem Hintergrund kann dann gezeigt werden, inwieweit die nachfolgend kurz umrissenen Begriffe auf *unterschiedliche Aspekte* der dargelegten praktischen Fragestellungen zielen und inwieweit unter verschiedenen Begriffen *gleiche Sachverhalte* verstanden werden.

Diese praxisorientierte Klärung der verschiedenen Schlüsselbegriffe der eingangs skizzierten Debatte ermöglicht dann auch eine nachvollziehbare Differenzierung von verschiedenen praktischen Handlungsmöglichkeiten, da die entsprechenden Begriffe immer auch für besondere Ausrichtungen und inhaltliche Bestimmungen von Handlungsprogrammen stehen. Sind diese Charakteristika klar, kann auch eher abgeschätzt werden, welche Wirkungen oder Ergebnisse im Falle der verschiedenen Handlungsweisen zu erwarten sind.

■ Ausblick auf die folgenden Artikel

In einer Folge von sechs Beiträgen werden die wichtigsten Schlüsselbegriffe der Diskussion in praxisorientierter Sicht dargelegt. Den Abschluss der Serie bildet ein Artikel, dessen Funktion sowohl die Zusammenfassung der wichtigsten Überlegungen der Einzelbeiträge als auch die Skizzierung eines zukunftsorientierten Pfades konsequent gelebter *Unternehmensintegrität* ist.

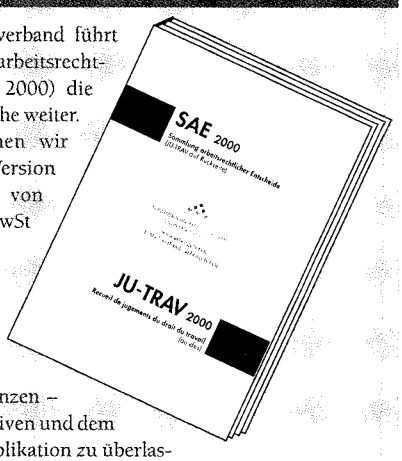
Zur Sprache kommen folgende Einzelthemen:

a) Corporate Social Responsibility

Der Diskussionsstrang um die soziale Verantwortung von Unternehmen ist wohl der älteste aller Diskussionsstränge im unternehmensethischen Themenfeld. Auch in diesem Fall wurde in Europa mit Verzögerung an das angeknüpft, was in den USA schon lange

SAE 2000

Der Schweizerische Arbeitgeberverband führt mit der Broschüre «Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheide 2000» (SAE 2000) die in der Praxis aufgenommene Reihe weiter. Ein weiteres Mal veröffentlichen wir die deutsche und französische Version in einer Broschüre zum Preis von Fr. 22.– pro Exemplar (plus MwSt und Versandkostenanteil).



Auch dieses Jahr verbinden wir unseren Dank für die Mithilfe der verschiedensten Stellen mit der Bitte, uns weiterhin Urteile – auch verbandlicher Instanzen – aus dem Individual-, dem kollektiven und dem öffentlichen Arbeitsrecht zur Publikation zu überlassen. Indem Sie uns Gerichtsentscheide zukommen lassen, leisten Sie einen wertvollen Beitrag, die Sammlung aktuell und abwechslungsreich zu gestalten.

Bestellungen sowie allfällige Nachbestellungen früherer Ausgaben (solange Vorrat) bei:

Verkaufspreis exkl. MwSt (ohne Porto):
1 bis 10 Expl. Fr. 22.– pro Expl.
11 bis 50 Expl. Fr. 20.– pro Expl.
51 bis 100 Expl. Fr. 18.– pro Expl.
101 bis 500 Expl. Fr. 16.– pro Expl.

praktiziert wird. Besondere Aufmerksamkeit verdienen hier die «U.S. Sentencing Guidelines», die in den USA einen sprunghaften Anstieg von Ethik-Büros und Ethik-Programmen zur Folge hatten. Eine der zentralen Fragen ist in diesem Zusammenhang, inwieweit ein direkter Transfer dieser Praxis in einen europäischen Kontext möglich ist bzw. wie auf europäische Verhältnisse zugeschnittene Programme einer glaubwürdigen Selbstverpflichtung zur Einhaltung von ethischen Minimalstandards auszusehen hätten?

b) Compliance

Im Mittelpunkt der Compliance-Diskussion stand lange hauptsächlich das Interesse der Unternehmen, ihre Geschäftstätigkeit weltweit stets im Rahmen gesetzlicher und anderer formaler Rahmenbedingungen zu halten. In jüngerer Zeit hat sich international ein differenzierterer Compliance-Ansatz herausgebildet. Compliance wird danach verstanden im Sinne von Compliance *to the Spirit of the Law* statt bloss, wie bisher, im Sinne von Compliance *to the Letter of the Law.* Mit der Orientierung auf den *Spirit of the Law* wird die legalistische Begrenztheit des bisherigen Ansatzes durchbrochen. Dies erfordert in einem Unternehmen allerdings spezifische Strukturen und Prozesse, die eine solch flexible Anpassung an den Wandel der legitimitätsstiftenden Umweltbedingungen möglich machen.

c) Corporate Governance

Der Begriff Corporate Governance zielt auf die zentrale Frage, wie die Leitungsorganisation eines Unternehmens im Sinne eines bestmöglichen Ausgleichs der Interessen und Verantwortlichkeiten von Aktionären, Geschäftsleitung und Verwaltungsrat in Publikumsgesellschaften zu gestalten ist. Die Bedeutung der Corporate Governance ist mit dem zunehmenden Gewicht von Unternehmen in der Entwicklung der globalen Weltwirtschaft der vergangenen zwanzig Jahre erheblich gestiegen. Um der Forderung nach mehr Transparenz zu genügen, haben verschiedene Länder begonnen, Leitlinien zur Corporate Governance auszuarbeiten. Auch in der Schweiz ist derzeit eine Gruppe von Juristen, Verbandsvertretern und Unternehmensleitungsmitgliedern dabei, nationale Empfehlungen auszuarbeiten.

d) Social Reporting

Einen guten Einblick in das spezifische Verantwortungsverständnis eines Unternehmens bietet die Unternehmensberichterstattung. Unter dem Titel Sozialberichterstattung hatten bestimmte Unternehmen schon vor Jahrzehnten den sozialen und gesellschaftsbezogenen Aspekt ihrer Geschäftspraxis zur Darstellung gebracht. Dies geschah jedoch noch zu ausgeprägt im Sinne traditioneller Public Relations. Unter dem Druck anspruchsvollerer Erwartungen der Öffentlichkeit an das verantwortungsbewusste Handeln von Unternehmen hat sich in jüngster Zeit ein Reputationswettbewerb zwischen den Unternehmen ergeben, in dem die explizite ethische Performance der Wettbewerber eine immer grössere Rolle zu spielen beginnt. Diese Entwicklung schlägt sich insbesondere in neuen Ansätzen des Social Reporting nieder.

e) Sustainability

Seit der Rio-Konferenz 1992 wird unter Nachhaltigkeit die gleichrangige Beachtung ökonomischer, ökologischer und sozialer Kriterien im Hinblick auf die Erhaltung menschenwürdiger Lebensgrundlagen auch für zukünftige Generationen verstanden. Dieses Nachhaltigkeitsverständnis findet auch in Wirtschaftskreisen wachsende Zustimmung. Seine konkrete Umsetzung in den Strukturen und Prozessen von Unternehmen wird vom World Council for Sustainable Development der International Chamber of Commerce unter der Bezeichnung «The Sustainable Business Case» gefasst. Trotz der Verbreitung dieses dreidimensionalen Nachhaltigkeitsverständnisses bleibt die Aussagekraft der Nachhaltigkeitsmetapher in bezug auf ökonomische und soziale Sachverhalte umstritten, was zur Frage nach überlegenen Alternativen führt.

f) Zertifizierungsprogramme

Da ethische Fragen zu einem grossen Teil niemals abschliessend beantwortet werden können, die Handlungslogik in Unternehmen aber auf die Planbarkeit von Aktivitäten angewiesen ist, besteht in der Praxis das Bedürfnis nach allgemein vorgegebenen und sanktionierten Standards ethisch guter Unternehmensführung. Im Unterschied zu den USA sind europaspezifische Projekte in diesem Bereich recht weit fortgeschritten. Entscheidend für den Erfolg ist zum einen die Sanktionsbewehrung durch europäische Vereinigungen oder Behörden, zum anderen aber die unternehmensspezifische Handhabung von Zertifizierungsaktivitäten, mit dem Ziel der Stärkung, nicht des Ersatzes von Eigenverantwortlichkeit der Akteure.

Markus Kaiser