

Mehr Ethik für Unternehmungen?

Leitideen zeitgemässer Unternehmensethik

Prof. Dr. Peter Ulrich

Institut für Wirtschaftsethik, Universität St. Gallen

1. Was ist "gute" Unternehmensführung?

"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 Formel enthält also einen *Legitimationsanspruch*, d.h. den Anspruch, dass die strikte Orientierung des unternehmerischen Handelns am "Gewinnprinzip" ethisch *berechtigt* ist.

Ist es das wirklich so ohne weiteres? Ich meine nein: Die "Business of Business"-Formel greift zu kurz. Unternehmen sind nämlich sozusagen "Zwitterwesen": einerseits *Subsysteme der Marktwirtschaft*, die sich im Markt zu behaupten haben, andererseits aber zugleich *gesellschaftliche Institutionen*, deren Handeln die "Lebenswelt" vieler Menschen in vielfältigen Formen betrifft. Aus dieser Sicht stellt der Markterfolg zwar ein betriebswirtschaftlich notwendiges, aber noch kein hinreichendes normatives Kriterium „guter“ Unternehmensführung dar. Heute wird dieser Legitimationsanspruch von immer mehr Menschen – innerhalb und vor allem ausserhalb der Geschäftswelt – als problematisch wahrgenommen. Das hängt in erster Linie mit der Erfahrung ungelöster, sich teilweise verschärfender gesellschaftlicher Folgeprobleme der marktwirtschaftlichen Dynamik zu-

sammen (einige Stichworte dazu: immer steilere Einkommens- und Vermögensverteilung auf nationaler wie auf globaler Ebene, weltweit hohe Arbeitslosigkeit und Armut, Umweltbelastung durch Wirtschaftswachstum, wachsende Ohnmacht staatlicher Politik angesichts des internationalen „Standortwettbewerbs“, aber auch sich aufdrängende Fragen nach dem Sinn unserer immer hektischeren Arbeits- und Lebensstils, der fortwährenden Konsumsteigerung, usw.).

An die Stelle des harmonistischen Glaubens an die „unsichtbare Hand“ des Marktes (Adam Smith), die vermeintlich von selbst die Gemeinwohldienlichkeit des privatwirtschaftlichen Erfolgsstrebens gewährleistet, tritt deshalb immer mehr das nüchterne Bewusstsein der vielschichtigen *gesellschaftlichen Konflikthaftigkeit* marktwirtschaftlicher Prozesse. Die Unternehmen werden von der kritischen Öffentlichkeit zunehmend unternehmens*ethisch* in die Pflicht genommen: Sie sollen sich wie *gute Bürger*, als „Good Corporate Citizens“ benehmen. Dieser neudeutsche Begriff breitet sich derzeit in der Wirtschaft überraschend schnell aus. Aber wie kürzlich die Jahrestagung des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik zu eben diesem Thema gezeigt hat, sind die herrschenden Vorstellungen dazu noch vage und unzureichend. Worum geht es dabei? Schauen wir uns zunächst einfach mal das erklärte Selbstverständnis einiger namhafter Unternehmen an, die sich neuerdings ausdrücklich auf den Begriff der Corporate Citizenship beziehen.

2. Corporate Citizenship – das neue „glänzende“ Selbstverständnis von Unternehmen (an Beispielen)

Zu den Firmen, die sich neuerdings ausdrücklich auf „Good Corporate Citizenship“ verpflichten, gehören mindestens fünf *Global Players* mit Stammsitz im deutschsprachigen Raum: BMW, Deutsche Bank und UBS, Novartis und Siemens. Ich konzentriere mich aus Zeitgründen auf die beiden schweizerischen Beispiele. Beginnen wir mit *Novartis*. Die „Geschäftsübersicht 2000“ der Firma bietet unter der Headline „Wir bekennen uns zu gesellschaftlichen Verpflichtungen“ (S. 22f.) folgende Einführung in das Thema:

“In den Stadtstaaten des alten Griechenlands und Roms war der Titel ‘Bürger’ eine ehrenvolle Bezeichnung. Mit dieser Ehre einher gingen aber auch bestimmte Verantwortlichkeiten. Ähnlich ist es mit dem Konzept des Unternehmens als Bürger. Es bedeutet, in stärkerem Masse Verantwortung für die Entwicklungen unserer Welt zu übernehmen und Worte in Taten umzusetzen.”

Das trifft zu, wenn es auch verblüfft, dass nicht etwa auf den Begriff des *modernen* Bürgers in der freiheitlich-demokratischen Gesellschaft, sondern auf die antiken Verhältnisse Bezug genommen wird. Immerhin gilt es zu bedenken, dass die freien Bürger der griechischen Polis eine eher kleine Elite waren, nämlich die wirtschaftlich unabhängigen Herren. Sie liessen Sklaven und wenn möglich einen Haus- oder Betriebsverwalter für sich arbeiten, wie man bei Aristoteles (Politik, 1255b 35-37) nachlesen kann:

“Wer es sich leisten kann, sich nicht selbst abzumühen, dem übernimmt ein Verwalter dieses Amt [d.h. die Besorgung des *oikos*, P.U.], und die Herren selbst treiben Politik oder Philosophie.”

Übersehen wir diesen “herrschaftlichen” Touch im Selbstverständnis von Novartis als (gutem) Bürger; fragen wir nach den “Taten”, in welche Novartis ihre Worte umsetzt. Die Firma verweist als erstes darauf – und das finde ich im positiven Sinn bemerkenswert –, dass sie die Initiative “Global Compact” des UNO-Generalsekretärs Kofi Annan unterstützt und bei ihrer Umsetzung zu den führenden Unternehmen gehören möchte. Die Grundsätze dieser Initiative, die Novartis in ihrem ergänzenden “Bericht 2000 zu Gesundheit, Sicherheit und Umwelt: Nachhaltigkeit und der UN Global Compact” im vollen Wortlaut wiedergibt, umfassen neun Prinzipien zu drei Bereichen: Wahrung der Menschenrechte, Schaffung gerechter Arbeitsbedingungen und Schutz der Umwelt:

Der UN-Generalsekretär Kofi A. Annan hat Unternehmensführer in der ganzen Welt aufgefordert, die “Global Compact”-Initiative in ihrem Unternehmen zu implementieren und umzusetzen sowie entsprechende politische Massnahmen zu unterstützen.

Die Grundsätze der Initiative beziehen sich auf die **Wahrung der Menschenrechte**, die **Schaffung gerechter Arbeitsbedingungen** und den **Schutz der Umwelt**.

Menschenrechte

Der UN-Generalsekretär fordert globale Unternehmen auf:

Prinzip 1: sich im Rahmen ihres Einflussbereichs für die Wahrung der internationalen Menschenrechte einzusetzen und entsprechend zu handeln

Prinzip 2: sicherzustellen, dass ihr Unternehmen sich von Partnern distanziert, die die Menschenrechte missachten

Gerechte Arbeitsbedingungen

Der Generalsekretär fordert globale Unternehmen auf:

Prinzip 3: die Versammlungsfreiheit zu respektieren und das Recht auf Tarifverhandlungen anzuerkennen

Prinzip 4: jegliche Form von Zwangsarbeit abzuschaffen

Prinzip 5: Kinderarbeit grundsätzlich zu verbieten

Prinzip 6: keinerlei Diskriminierung in Bezug auf Arbeit und Beschäftigung zuzulassen

Umwelt

Der Generalsekretär fordert globale Unternehmen auf:

Prinzip 7: Umweltprobleme mit Umsicht zu lösen

Prinzip 8: Initiativen zu lancieren, die die Verantwortung gegenüber der Umwelt fördern

Prinzip 9: sich für die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien einzusetzen

Die UN-Initiative "Global Compact"

Dass es den jährlichen GSU-Bericht (Gesundheit, Sicherheit, Umwelt) von Novartis gibt, gehört ebenfalls zum entsprechenden Engagement, gemäss dem legitimen Motto: "Tue Gutes und rede darüber!". Erwähnt sei schliesslich als dritter Ausdruck des Engagement der Firma als "guter (Welt-) Bürger" die Novartis-Stiftung für Nachhaltige Entwicklung, die zahlreiche Projekte vor allem in den ärmsten Ländern der Welt unterstützt.

So weit, so gut – aber wie schlägt sich das neue Selbstverständnis im *Geschäftsgebaren* der Firma nieder? Mussten wir nicht erst vor wenigen Tagen in den Medien hören, dass Novartis den Kunden, die ein Mittel gegen Erkältung kaufen wollen, ein X für ein U vormacht, d.h. ihnen das kassenpflichtige Medikament "Sangerol" (Preis Fr. 10.20) lieber als nicht-kassenpflichtiges "Mebucasol" für einen 45 % höheren Preis (Fr. 14.85) unterjubelt? Soll das die Marketingstrategie einer Firma sein, die sich wie ein "guter Bürger" verhalten und als glaubwürdig gelten möchte? Immerhin räumt Novartis in ihrem jüngsten Geschäftsbericht 2001 ein, ihre "Politik der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft" befinde sich erst "im Aufbau", und vor der Firma liege "noch ein langer Weg"!

Es gibt bei Novartis durchaus noch gewichtigere Problembereiche als die Art und Weise, wie sie uns mit Nasensprays an der Nase herumführt. Noch vor kurzem liess z.B. das Engagement des Pharmagiganten für die Ausrottung verbreiteter Krankheiten bei den Ärmsten in der Dritten Welt, mit denen sich kein Geld verdienen lässt, erhebliche Zweifel offen. Wie war das etwa kürzlich beim Kampf der 39 weltweit führenden Pharmaherstell-

ler *gegen* Südafrikas Regierung, als diese sich lange Zeit vergeblich um die billigere, für das Land bezahlbare Abgabe von Aids-Medikamenten bemühte? Andere Pharmafirmen, nicht aber Novartis, erklärten sich bereit, dem Land lebensrettende Medikamente kostenfrei zur Verfügung zu stellen. Erst infolge der aufkommenden Empörung der Weltöffentlichkeit trug auch Novartis den Rückzug der gemeinsamen Klage gegen Südafrika und den Kompromiss mit der Regierung dann mit. Inzwischen stellt Novartis laut Geschäftsbericht 2001 einige hundert Millionen Franken für die Bekämpfung der Malaria in den ärmsten Ländern der Welt in Kooperation mit der Weltgesundheitsorganisation (WHO) zur Verfügung. Offenbar beginnt Novartis – trotz kleinen Rückfällen (schnupf!) – den inneren Zusammenhang zwischen der Geschäftstätigkeit und dem Leitgedanken der Corporate Citizenship zu begreifen!

Wechseln wir nun an die Zürcher Bahnhofstrasse. Auch die *UBS* hat sich in ihrer Broschüre "Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre und die Gesellschaft. Unser Engagement 1999/2000" (auf Seite 28) unter die Flagge der Corporate Citizenship gestellt:

"Als Good Corporate Citizen möchten wir den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, etwas zurückgeben."

Fast könnte man bei dieser Motivangabe augenzwinkernd auf die Idee kommen, die - weltweit grösste Vermögensverwalterin habe diesen "Gemeinschaften" vorher etwas weggenommen. Warum will man ihnen denn etwas davon "zurückgeben"? Das Dokument gibt dazu wohl ungewollt klaren Aufschluss, und zwar schon im allerersten Satz der Broschüre:

"Als Unternehmen können wir nur *Erfolg* haben, wenn wir mit allen unseren Anspruchsgruppen – Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter und Öffentlichkeit – den Dialog pflegen, und wenn wir Mehrwerte schaffen, die den verschiedenen Gruppen zugutekommen." (Hvh. P.U.).

Auf dieses instrumentalistische (Miss-)Verständnis von Unternehmensethik kommen wir noch zurück. Zunächst drängt sich vor allem die Frage auf, ob die UBS denn davon ausgeht, dass zwischen "Aktionären, Kunden, Mitarbeitern und Öffentlichkeit" (neudeutsch: den "Stakeholdern" des Unternehmens) eine problemlose Interessenharmonie besteht? Zu lesen steht dazu (S. 5):

"Wir wollen nicht verschweigen, dass sich kurzfristig die Interessen nicht immer decken. [Es] ... mögen gelegentlich bei kurzfristiger Betrachtung Widersprüche bestehen. Längerfristig

gibt es aber nur ein Interesse: ein nachhaltiges Wachstum des Unternehmens. Diesem Ziel müssen alle unsere Bestrebungen dienen.“

Aha. Alles klar – ausser: Woher weiss eigentlich die UBS-Leitung, dass dieses *Firmenziel* gleichzeitig das Interesse aller, also offenbar das allgemeine Interesse ist? Die definitive UBS-Antwort lautet (S. 5):

“Indem wir für unsere Aktionäre Mehrwerte schaffen, schaffen wir auch Mehrwerte für alle anderen Anspruchsgruppen.“

Deshalb wohl brauchen diese “Anspruchsgruppen” selbst keine eigenen *Ansprüche* mehr anzumelden und sich – mit Ausnahme der Anspruchsgruppe der Aktionäre oder *Shareholder*, die sogar massgebliche Ansprüche haben, also offenbar etwas gleicher als die andern sind – bloss noch “ansprechen” zu lassen.

Immerhin heisst es da verwirrenderweise auch:

“Die Respektierung ethischer Normen und das Finden der Balance zwischen verschiedenen Interessen, mit denen wir uns konfrontiert sehen, gewinnt an Bedeutung.“

Welches die praktische “Bedeutung” ethischer Normen bei UBS ist, wird so jedoch *nicht* klar. Die geradezu gegensätzlichen Konzepte des prinzipiengeleiteten Handelns (“Respektierung ethischer Normen”) und der (prinzipienfreien, letztlich opportunistischen) Suche nach einem Machtgleichgewicht (“Interessenbalance”) stehen ungeklärt nebeneinander. Es entsteht der Eindruck, dass die UBS-Leitung wohl noch kein besonders trennscharfes, wirklich handlungsorientierendes Konzept von Unternehmensethik hat, sonst wären so unklare bis inkonsistente Aussagen kaum aufs edle Selbstdarstellungspapier gelangt. Ob die UBS etwa nicht trotz, sondern gerade *wegen* dieses nicht tragfähigen unternehmensethischen Selbstverständnisses in den ersten Oktobertagen des vergangenen Jahres – Stichwort “Swissair-Grounding” – so orientierungslos wirkte und sich ungewollt so sehr zum Objekt der öffentlichen Entrüstung gemacht hat? Zugegeben: ein so pitoyables Bild wie der andere Global Player unter den Schweizer Grossbanken gibt die UBS bei weitem nicht ab...

Ich wollte notabene das Selbstverständnis der beiden exemplarisch vorgestellten Schweizer Firmen, die sich explizit zur Corporate Citizenship bekennen, nicht schlecht machen – im Gegenteil begrüsse ich Ihren Mut zu diesen Bekenntnissen, und beide Fir-

men tun in jüngster Zeit manches, was durchaus in die richtige Richtung geht. Nur zeigt sich eben in der teilweise verräterischen Sprache der Selbstdarstellung noch eine gewisse Unprofessionalität, ja Hilflosigkeit in Sachen Ethik. Auch hier gilt eben: Aller Anfang ist schwer. Etwas nachholende unternehmensethische (Selbst-)Aufklärung stünde diesen und vielen anderen Firmen, die doch sonst Wert auf ihre professionelle Spitzenqualität zu legen pflegen, nicht schlecht an.

Wenden wir uns zu diesem Zweck nun einigen mehr systematischen Grundorientierungen einer *tragfähigen* Unternehmensethik zu. Das beginnt unweigerlich mit der Klärung des Verhältnisses zwischen Unternehmensethik und "Gewinnprinzip".

3. Unternehmensethik und "Gewinnprinzip"

Vor allem beim UBS-Beispiel schimmert durch, dass man sich letztlich am sog. Gewinnprinzip orientiert, d.h. der Vorstellung, dass die oberste – und legitime! – Aufgabe des Managements in der "nachhaltigen" Gewinn- oder Rentabilitätsmaximierung bestehe. Das Gewinnprinzip ist wie schon angedeutet ein *normatives* Konzept mit unternehmensethischem Geltungsanspruch. Es besagt, dass es nicht nur das legitime Recht, sondern sogar die moralische Pflicht des Unternehmens sei, sich strikt auf die *Gewinnmaximierung* zu konzentrieren, und zwar deshalb, weil eben dieses unternehmerische Gebaren dank dem segensreichen Wirken der "unsichtbaren Hand" des Marktes gemeinwohldienlich sei. Diese wunderschöne harmonistische Nirwana Economics gibt dem Homo oeconomicus gleichsam einen *magischen Trichter* in die Hand, der sämtliche möglichen Konflikte zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Wertvorstellungen und Ansprüchen an das Wirtschaften wegzaubert, indem er sie auf *eine* homogene Grösse reduziert: das Gewinnziel.

Was der magische Trichter nicht einzutrichern vermag, das nennt man dann bezeichnenderweise "externe Effekte", sieht darin aber üblicherweise eher ein marginales Problem. Das Gewinnprinzip gilt in diesem Sinne bis heute in den betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern als wertfreies und interessenneutrales "Formalziel" im Dienste des Gemeinwohls. Seine berühmteste Version stammt vom amerikanischen Ökonomen und Nobelpreisträger Milton Friedman und lautet:

"The social responsibility of business is to increase its profits" (and nothing else!).

Der Marktmetaphysiker Friedman hat sich hier mit der Wahl des Adjektivs "social" keineswegs versprochen, sondern meint wirklich, was er sagt. Gunnar Myrdal – der ironischerweise im selben Jahr wie Friedman den Nobelpreis für Ökonomie erhielt – hat dieses Denkmuster schon vor mehr als einem halben Jahrhundert treffend als die "kommunistische Fiktion" des Wirtschaftsliberalismus bezeichnet. Dass an Friedmans Postulat etwas nicht stimmen kann, lässt sich mit einer einfachen logischen Überlegung zeigen. Die Stärke des Arguments liegt gerade darin, dass es zunächst gar nichts mit der spezifischen Wertorientierung des Gewinnstrebens zu tun hat, sondern für jedes mögliche Partikulärinteresse gilt. Indem nämlich die Maximierung *einer* bestimmten Wertorientierung – beispielsweise eben die Gewinnmaximierung – zum "Prinzip" erklärt (oder besser: verklärt) wird, bedeutet das ja nichts anderes, als dass ihr alle konfligierenden Wertgesichtspunkte ungeprüft untergeordnet werden. Die ethische Reflexion auf eine begründete situative Rangordnung der verschiedenen Wertorientierungen findet so gerade *nicht* statt. Wie jede ernsthafte ethische Grundhaltung beruht aber auch die Unternehmensethik auf der Bereitschaft, das eigene Vorteilsstreben von seiner ethischen *Legitimität*, d.h. seiner moralischen Berechtigung nach Massgabe guter Gründe, die gegenüber jedermann vertretbar sind, abhängig zu machen. *Legitimes Gewinnstreben* ist folglich stets *moralisch (selbst-)begrenztes Gewinnstreben*. Mit andern Worten: Strikte Gewinnmaximierung kann prinzipiell keine legitime unternehmerische Handlungsorientierung sein, da sie solche moralische Selbstbindung von vornherein verwirft.

Dies ist vielleicht die zentrale Botschaft einer nicht selbst noch ideologisch verkürzten Unternehmensethik: Das unternehmerische Gewinnstreben ist mit all seinen alltäglichen Konsequenzen stets nur *Gegenstand* unternehmensethischer Reflexion, niemals selbst die ethische *Massgabe*. Es geht stets darum, vorbehaltlos zu prüfen, was angesichts der Vielzahl real konfligierender Wertgesichtspunkte unternehmerischer Wertschöpfung aus ethischer Sicht *Vorrang vor dem Gewinnziel* verdient. Wer in diesem Sinne Prinzipien hat, kann nicht zugleich dem "Gewinnprinzip" frönen. So einfach ist das "im Prinzip".

4. Zwei Varianten halbierter Unternehmensethik

An einem strikten "Gewinnprinzip" festzuhalten, wird glücklicherweise doch allmählich als etwas "altmodische" und unpopuläre Position wahrgenommen. Zugeständnisse im Sinne der *Corporate Social Responsibility*, der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen, sind daher seit Jahrzehnten auf einem langsamen, aber stetigen Vormarsch. Aber wie oft in der Geistesgeschichte dominieren anfangs neue Positionen, die mit ei-

nem Fuss noch im alten Denken stecken. Der Abschied vom Gewinnprinzip – oder was eben erst beginnt: von seiner historischen Spätform der *Shareholder-Value*-Doktrin – findet dabei nur vordergründig, während hintergründig an der alten Formalzielfiktion bezüglich des Gewinnprinzips partiell festgehalten wird.

Geht man von den zwei bilanzmässigen Seiten der Erfolgsrechnung aus, so lassen sich zwei typische Muster einer *halbierten Unternehmensethik* so charakterisieren, dass jeweils nur die Seite der *Gewinnverwendung* oder aber nur die der *Gewinnerzielung* als unternehmensethischer "Ort" der Moral in Betracht gezogen werden.

(a) Wird nur die *Gewinnverwendung* als "Ort" der Moral verstanden, so resultiert daraus das Konzept *karitativer* Unternehmensethik. Diese blendet die ethischen Aspekte der Erfolgserzielung vollständig aus und setzt die Unternehmensethik erst als *Spendenethik* an, d.h. mit der teilweisen Verwendung oder Vergabe des Gewinns für ethisch gute Zwecke. In den Worten des namhaften deutschen Betriebswirtschaftsprofessors Dieter Schneider (1990):

"Nur wer Überschüsse erzielt hat, kann sie guten Zwecken zuführen."

Gerade damit ein Unternehmen viel "Gutes tun" kann, erscheint es dann moralisch geboten, zunächst nach strikt betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten einen möglichst grossen "Gewinnkuchen" zu backen! Womit eben das Formalziel der Gewinnmaximierung scheinbar "gerettet" und der unbequeme ethische Anspruch auf die Verteilung des *erzielten* Gewinns eingeschränkt ist. In den USA wird diese Position deshalb eher als ein Standardscherz der Business Ethics betrachtet:

"Corporate social responsibility is fine, if you can afford it."

Ausgeblendet wird bei solcher Spendenethik, dass weder die Methoden noch das Ziel der Gewinnmaximierung als solches ethisch neutral sind. Stellen wir uns beispielsweise vor, wie absurd es wäre, wenn die (einst) geplante schweizerische Solidaritätsstiftung zunächst bedingungslos den Ertrag des aus der Nationalbank stammenden Kapitals maximieren würde, ohne zu fragen, unter welchen humanitären, sozialen, politischen und ökologischen Bedingungen das anzulegende Kapital sich vermehrt, um *danach* mit dem Ertrag beispielsweise die gesellschaftlichen und ökologischen Schäden zu lindern, die gerade *durch* das einseitige gewinnmaximierende Verhalten "in Kauf" genommen worden sind!

(b) Wird umgekehrt nur die Gewinnerzielung als "Ort" der Moral betrachtet, so mündet dies in das Konzept *instrumentalistischer* Unternehmensethik: Ethik wird zum strategischen Erfolgsfaktor, zur "Investition" in die langfristige Erfolgssicherung des Unternehmens. Auf Amerikanisch heisst das kurz und bündig als Selbstverständlichkeit, die keiner langen Begründung bedarf:

"Sound ethics is good business in the long run."

Gerade *dass* sich die Rücksichtnahme auf moralische Gesichtspunkte in der Regel als langfristökonomisch kluge Vorleistung erweist, wird als Zeichen für die prinzipielle Harmonie zwischen "Gewinnprinzip" und Moralprinzip interpretiert: Unternehmensethik und *Langfristökonomie* scheinen zusammenzufallen. Soweit die unterstellte Harmonie zutrifft, mag die ökonomisch kluge Orientierung an der langfristigen, "nachhaltigen" Erfolgssicherung im Markt *zufälligerweise* den Eindruck erzeugen, sie sei *ethisch* gehaltvoll. Doch genau dort, wo sich das ethisch gebotene Verhalten betriebswirtschaftlich *nicht rechnet* und folglich unternehmens*ethisch* (nicht betriebswirtschaftlich!) begründete Selbstbegrenzung zur Geltung gebracht werden müsste, genau an diesem entscheidenden Punkt versagt das instrumentalistische Konzept. Denn ihm gemäss ist es ja die buchstäblich entscheidende *Bedingung* von "sound ethics", *dass* sie sich rechnet! Doch *bedingte Ethik ist keine Ethik*, denn sie verletzt u.U. den kategorischen Imperativ des *unbedingten* Respekts vor der Würde und den Grundrechten anderer Menschen.

Daran krankt insbesondere auch die *Shareholder-Value-Doktrin*, die nur eine langfristökonomisch verfeinerte Variante des alten Gewinnprinzips darstellt, indem sie auf die "nachhaltige" Steigerung des inneren Unternehmenswerts im Sinne des gesamten zukünftigen Ertragspotentials zielt. Der langfristökonomischen Perspektive wird die Funktion der Harmonisierung aller Shareholder- und *Stakeholder*-Interessen zugeschrieben. Es wird nämlich *strategisch* argumentiert, die Ertragskraft der Unternehmung könne dauerhaft ("nachhaltig") nur gesteigert oder "optimiert" werden, wenn zugleich die Interessen aller anderen Stakeholder – insbesondere der Kunden, der Mitarbeitenden, der Lieferanten und der Allgemeinheit – angemessen berücksichtigt würden, soweit diese sonst ihre Koopeationsbereitschaft oder *Akezeptanz* verweigern könnten. Dabei zählt aber nicht der ethische Eigenwert legitimer Ansprüche an das unternehmerische Handeln, sondern allein ihr *instrumenteller* Wert als Mittel zur Steigerung des Shareholder Value.

Im strategischen Stakeholder-Konzept ist die Rücksichtnahme auf Stakeholder-Ansprüche nichts anderes als eine Investition in zukünftigen Unternehmenserfolg, bleibt

also (vorteils-) *bedingt*. Ein eigenständiger ethischer Gesichtspunkt kommt so überhaupt nicht ins Spiel. Die Gefahr ist deshalb gross, dass in Form eines Zirkelschlusses am Ende nur jene Ansprüche als „berechtigt“ betrachtet werden, die mit der Maximierung des Shareholder Value harmonisieren! In einem ethisch gehaltvollen Stakeholder-Konzept geht es demgegenüber um die Anerkennung legitimer Ansprüche aller vom unternehmerischen Handeln Betroffenen um ihrer selbst willen – es ist mit einem Wort gerechtigkeitsorientiert, nicht machtbasiert.

5. Der Grundgedanke integrativer Unternehmensethik

Wohlgemerkt: Gegen das wirksame unternehmerische Motiv des Gewinnstrebens und dessen kluge Nutzung durch die Wirtschaftsordnung als partielles Anreiz- und Steuerungsinstrument ist damit nichts gesagt. Es kommt jedoch darauf an dass der unternehmerische Erfolg buchstäblich *von Grund auf* auf einer ethisch tragfähigen „Geschäftsgrundlage“ aufbaut, so wie ein gut gebautes Haus auf einem soliden Fundament ruht. Ich spreche in diesem Sinne von einer *integrativen Unternehmensethik*.

Der elementare Leitgedanke integrativer Unternehmensethik ist eine *ethisch integrierte Erfolgsorientierung*, die den ethischen Sinn- und Legitimitätsgehalt schon *in sich* hat: So orientierte Unternehmen wollen durchaus erfolgreich geschäften, aber sie wollen von ihrem ganzen Selbst- und Rollenverständnis her keinen anderen Erfolg als jenen, den sie vorbehaltlos vor und gegenüber jedermann vertreten können!

Eine für das Konzept der Corporate Citizenship besonders interessante Konsequenz besteht darin, dass unverkürzte Unternehmensethik *zweistufig* gedacht werden muss:

- 1) Im Marktgebaren kann die umschriebene Grundnorm der ethisch integrierten Erfolgsorientierung als *Geschäftsintegrität* bezeichnet werden. Auf die Minimalbausteine einer so verstandenen *Geschäftsethik i.e.S.* kommen wir gleich noch kurz zurück.
- 2) Charakteristisch für das integrative Konzept ist darüber hinaus, dass auch die institutionellen Rahmenbedingungen der einzelwirtschaftlichen Selbstbehauptung hinterfragt und eine *branchen-, ordnungs- und gesellschaftspolitische Mitverantwortung* der „Privatwirtschaft“ für die öffentliche Sache („res publica“) der Spielregeln eines fairen und gemeinwohldienlichen Wettbewerbs anerkannt werden. Es geht hier um

branchenpolitische Standards und ordnungspolitische Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmensleitungen eine faire Chance haben, ethisch verantwortbar *und* zugleich erfolgreich zu wirtschaften.

Wir haben auf der zweiten, der republikanisch-ethischen Ebene der gesellschaftspolitischen Mitverantwortung gleichsam den Lackmustest wahrhaftiger Unternehmensethik vor uns: Unternehmer, die es mit einer ethisch integrierten Erfolgsstrategie wirklich ernst meinen und die klug sind, erkennen ihr *wohlverstandenes Eigeninteresse* an gemeinwohldienlichen Rahmenbedingungen der Marktwirtschaft. Denn sie wollen als *Unternehmer mit Prinzipien* doch nicht im Markt das Nachsehen haben, bloss weil die ordnungspolitischen Anreize falsch gesetzt sind, so dass Akteure, die sozial oder ökologisch weniger verantwortungsvoll handeln, mit in jedem Sinne unverdienten Kostenvorteilen belohnt werden. Eben deshalb erkennt man sie an ihrem ordnungspolitischen Engagement *für* (statt gegen) mehr rechtsstaatlich organisierte Verantwortlichkeit, d.h. für die ethische Richtigstellung der Spielregeln.

Wie eine Firma auf dem politischen Parkett agiert, wird daher von der kritischen Öffentlichkeit durchaus zu Recht genauso scharf beobachtet wie ihr unmittelbares Geschäftsgebaren im Markt. Nur wenn das Unternehmen in beiden Sphären den gleichen ethischen Standards folgt, wird man es als *integer* wahrnehmen. Und genau diese unteilbare Integrität erwartet man von einem Unternehmen als *Good Corporate Citizen*. Schon geringe Inkonsistenzen können nachhaltige, nur schwer wieder wettzumachende Glaubwürdigkeitsverluste zur Folge haben. Klüger und professioneller ist es, vorbeugend in die wirtschafts- und unternehmensethische Kompetenz des Unternehmens zu investieren.

6. Bausteine des Integritätsmanagements im Unternehmen

Das soeben erwähnte Engagement für "organisierte Verantwortlichkeit" in der Marktwirtschaft macht vor der internen Organisation des einzelnen Unternehmens nicht Halt. Auch hier gilt es daher, die innerbetrieblichen Spielregeln unternehmensethisch richtigzustellen, so dass die einzelnen Organisationsbürger auf allen hierarchischen Ebenen *berechtigt, befähigt* und *ermutigt* werden, immer dann, wenn ethische Gesichtspunkte in der Organisation oder von einzelnen Akteuren missachtet zu werden drohen, *Zivilcourage* zu üben und Einspruch zu erheben – und zwar ohne dass sie dafür mit persönlichen Nachteilen für ihre berufliche Laufbahn bestraft werden. Das ist die Leitidee einer *kriti-*

schen Loyalität. So und nur so kann allmählich eine *gelebte Integritäts- und Verantwortungskultur* im Unternehmen wachsen.

Welche konkreten "Ethikmassnahmen" gilt es zu diesem Zweck zu ergreifen? Ein *integratives* Ethikprogramm (im Sinne des St. Galler Ansatzes der Integrativen Wirtschaftsethik) – oder kurz: Integritätsprogramm – würde idealerweise folgende systematisch notwendigen Bausteine umfassen:

- (A) Eine geklärte und wohlbegründete unternehmerische *Wertschöpfungsaufgabe* gibt dem unternehmerischen Tun lebenspraktischen Sinn, indem sie echte menschliche oder gesellschaftliche Bedürfnisse definiert, nach deren Erfüllung das Unternehmen im Markt strebt ("Mission Statement").
- (B) Verbindliche *Geschäftsgrundsätze* deklarieren in nachprüfbarer Form die Selbstbindung des Unternehmens an legitime Strategien und Methoden der Erfolgs-sicherung ("Code of Conduct" oder "Business Principles") unter Einschluss von Grundsätzen der republikanischen Mitverantwortung, insbesondere der branchen- und ordnungspolitischen Mitverantwortung für faire Spielregeln des Wettbewerbs und darüber hinaus für allgemeine öffentliche Anliegen („Corporate Citizenship“).
- (C) Klar definierte und gewährleistete moralische *Rechte* sämtlicher Stakeholder, insbesondere der Mitarbeiter als Organisationsbürger, bekräftigen zum einen deren unantastbare Persönlichkeitsrechte und eröffnen ihnen zum andern praktikable Chancen der Beteiligung an einem möglichst offenen, macht- und sanktionsfreien unternehmensethischen Diskurs (Unternehmensverfassung, insb. „bill of employee rights“).
- (D) Eine *diskursive Infrastruktur* institutionalisiert in der Organisation „Orte“ der sanktionsfreien und ergebnisoffenen argumentativen Klärung von Verantwortbarkeits- und Zumutbarkeitsfragen bezüglich des unternehmerischen Handelns („Foren“ des unternehmensethischen Dialogs, Ethikkomitee, usw.).
- (E) Massnahmen der *ethischen Kompetenzbildung* fördern die Befähigung der Mitarbeiter auf allen Ebenen und ermutigen sie zur eigenständigen ethischen Reflexion und Argumentation („Ethiktraining“), eingebettet in die kontinuierliche Pflege einer gelebten – v.a. vom obersten Management konsequent vorgelebten! – *Integritäts- und Verantwortungskultur* im Unternehmen.

- (F) Die flächendeckende Überprüfung und nötigenfalls Ergänzung der bestehenden *Führungssysteme* im Unternehmen hinsichtlich ihrer *Konsistenz* mit dem Ethikprogramm unterstützt die angestrebte Integritätskultur durch die widerspruchsfreie Gestaltung sämtlicher Zielsetzungs-, Anreiz- und Leistungsbeurteilungsverfahren und stellt durch ein geeignetes *Compliance*-Programm sowie ein periodisch durchgeführtes *Ethical Auditing* die Einhaltung der definierten Grundsätze und Standards sowie die Umsetzung der speziellen Ethikmassnahmen sicher.

Der Weg zu einem solchen umfassenden Konzept des unternehmensethisch fundierten *Integritätsmanagements* ist als ein firmenspezifisch zu gestaltender Lernprozess zu verstehen. Erfreulich viele Firmen haben sich in jüngster Zeit auf diesen Lernweg gemacht, und es sind meistens nicht die schlechtesten. Lohnt es sich, diesen anspruchsvollen Weg zu gehen? Die Antwort hängt letztlich davon ab, in welcher Art von Unternehmen die Beteiligten tätig sein wollen. Der skizzierte Weg ist der richtige, wenn sich eine Firma konsequent als ein guter *Corporate Citizen* verstehen und profilieren will, d.h. als ein "guter Bürger", der sich durch seine integre und wahrhaft "Werte schaffende" Geschäftstätigkeit seinen wirtschaftlichen Erfolg und sein öffentliches Ansehen am Ende *verdient* hat. – Und *Sie* haben jetzt verdient, dass ich am Ende meines Vortrags angelangt bin!

© 14. Mai 2002 P. Ulrich