Wie verdient man sich seine Reputation und was trägt sie ein?

Ulrich Thielemann, Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen
GEF Club-Gespräch, 21. Februar 2004
Erschienen in: Gesellschaft für ethische Fragen (Hrsg.), Arbeitsblatt 2004, Nr. 45, S. 16-22.

Die deliberative Öffentlichkeit als Instanz der Moral

Lassen Sie mich angesichts des Rahmenthemas „Die Öffentlichkeit als ethischer Faktor" mit einer These beginnen: Ich bin nicht der Meinung, dass die Öffentlichkeit ein „Faktor" ist. Vielmehr bin ich der Meinung, dass die unbegrenzte, kritische Öffentlichkeit der höchste Ort und die Instanz der Ethik bildet – natürlich auch der Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik. Unter Öffentlichkeit verstehe ich dabei weder „die öffentliche Meinung" (den common sense, die Mehrheitsmeinung) noch einen Machtfaktor, der sie natürlich auch ist. Vielmehr begreife ich Öffentlichkeit als den Prozess der argumentativen, allinklusiven Klärung von Geltungsansprüchen aller Art (Wahrheit und Richtigkeit). In der Öffentlichkeit stehen wir unvermeidlich, sobald wir beginnen zu argumentieren. Denn gültige Argumente (im Empirischen wie im Normativen) bestehen ja in der von niemandem mehr vernünftig bestreitbaren Meinung. Sie müssten als die Zustimmung eines jeden Vernunftsubjekts finden können – genauer: sie *verdienen* diese Zustimmung, aber erhalten sie nicht immer. Damit ist der Aufruf verbunden, sich an diesem öffentlichen Argumentationsprozess aktiv zu beteiligen. Argumentieren ist eine in sich öffentliche Angelegenheit, denn die Öffentlichkeit als Prozess, an dem wir teilhaben, ist die Bedingung der Möglichkeit gültiger Urteile.

Darum sprach Kant von der Vernunft als der „allgemeinen Menschenvernunft, worin ein jeder seine Stimme hat" und die „keine anderen Richter (an)erkennt als selbst wiederum" sich selbst.[1] (Man sieht, die Diskursethik bzw. die Diskurstheorie der Gültigkeit, wie sie von Karl-Otto Apel und Jürgen Habermas ausgearbeitet wurde, ist bei Kant im Kern bereits angelegt.) Und darum forderte Kant uns dazu auf, von unserer „Vernunft in allen Stücken *öffentlichen* Gebrauch zu machen."[2] Denn nur, wenn wir uns in den öffentlichen Deliberationsprozess einbringen, besteht die Chance, dass die öffentliche Meinung Vernunft in sich birgt – statt, im schlimmsten Fall, dumpfe Vorurteile zu perpetuieren. Und nur dann können wir hoffen, dass der Druck der Öffentlichkeit als Machtfaktor, der sie tatsächlich ist, legitim ist und Vernünftiges bewegt.

Der Boom der Unternehmensethik

Damit bin ich beim Thema der Wirtschafts- und insbesondere der Unternehmensethik. Diese erfährt ja gegenwärtig einen Boom, der sich zumeist in englischsprachigen Begriffen zum Ausdruck bringt: Kaum eine Grossunternehmung, die nicht unter dem Titel „Corporate Social Responsibility" oder kurz „CSR", „Good Corporate Citizenship", „Sustainablity" oder „Tripple Bottom Line" einen "Nachhaltigkeitsbericht" publizierte (so beispielsweise die Credit Suisse), über „Our Responsibility" berichtete (so Nestlé), ein „Corporate Responsibility Committee" einberufte (so UBS) oder dem UN-Global Compact beiträte.

---

1 Kant, I.: Kritik der reinen Vernunft, Werkausgabe Bd. IV, Frankfurt a.M. 1981, S. 640.

2 Kant, I.: Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?, in: ders., Schriften zur Anthropologie, Geschichtsphilosophie und Pädagogik 1, Werkausgabe Bd. XI, 4. Aufl., Frankfurt a.M. 1982, S. 53-61.

Aber warum tun dies Unternehmen plötzlich? Natürlich besagen die unter dem Titel der Ethik oder sinnverwandter Begriff bekundeten Aktivitäten, dass diese *um der Verantwortbarkeit und der Legitimität des Unternehmenshandelns willen* beschritten werden. Doch eine kritisch (statt apologetische) Wirtschaftsethik muss hier nachfragen: Was ist hier letztlich massgeblich? Die ethische Vernunft oder etwas anderes? Um dies herauszufinden, muss man sich einfach die Begründungen für den aktuellen ethischen bzw. „ethischen" Aktivismus anschauen. So schreibt die UBS: „UBS legt grossen Wert auf Coporate Responsibility. Die Bank ist sich der vielfältigen Erwartungen bewusst, die an sie gestellt werden. *Daher* gehört Corporate Responsibility zum Geschäftsmodell der UBS."[3]

Harmonie zwischen „Ethik" und „Erfolg"?

Je mehr „Erwartungen" – und das sind die Erwartungen der Gesellschaft bzw. der Öffentlichkeit – desto mehr „Coporate Responsibility", so müssen wir folgern. Und je weniger „Erwartungen", desto weniger „Responsibility". Dahinter steht die Vorstellung: Ethik ist gut für's Geschäft bzw. der Verzicht darauf schlecht für's Geschäft. Ethik zahlt sich langfristig aus bzw. verhindert, dass man sich bald einmal auf der ökonomischen Verliererseite wiederfindet. Ethik wird folglich als ein weiteres Instrument der Erfolgssicherung und -steigerung begriffen. Hier wird also ein *instrumentalistisches* Verständnis von Unternehmensethik vertreten.[4] Die Credit Suisse formuliert (bzw. formulierte) dies so: „In einer Marktwirtschaft schliessen sich Gemeinwohl und Eigeninteresse nicht aus. Für Unternehmen, die sich zur Nachhaltigkeit bekennen, heisst das: Entsprechendes Denken und Handeln stiften einen Nutzen für Umwelt und Gesellschaft, stehen gleichzeitig im Einklang mit den Unternehmenszielen und bilden so die Basis für dauerhaften Geschäftserfolg."[5]

Nur, stimmt das? Vorsicht ist geboten, denn nicht nur für Nussnougatcremes gilt: Nicht überall da, wo Ethik draufsteht, ist auch wirklich Ethik drinnen. Wir könnten es mit einer Scheinethik, mit Et(h)ikettenschwindel, kurzum, mit einer Ideologie zu tun haben.

Zurückweisung des Instrumentalismus

Lehnen wir uns einen Moment zurück und fragen wir uns, warum Unternehmen auf einmal so grosses Interesse für „Ethik" zeigen? Worum geht es eigentlich? Nun, es geht, zumindest wenn man die Begründungen, die Unternehmen anführen, anschaut, schlicht darum, *Stakeholder-Support* zu generieren. Mittelbar und unmittelbar erfolgsrelevanten Stakeholder bzw. Anspruchsgruppen (vor allem: Kunden und Mitarbeiter, aber auch indirekt: Bürger als Wähler, als der Souverän), achten nämlich nicht nur auf die ökonomische Performance der Unternehmung (sei es in Form des Shareholder Value, sei es in Form preiswerter Produkte oder einkommenssichernder Beschäftigungen), sondern auch auf so etwas wie die „ethische Performance" der Unternehmen und ihres häufig öffentlich exponierten Managements. Überdies gibt es immer mehr NGO's, die die Bedenken vieler Bürger aufklären und ihnen eine Stimme

---

[3] Vgl. http://www.ubs-ltd.com/g/about.html, Hvh.d.V. Die Formulierung hat UBS zwischenzeitlich gestrichen.

[4] Vgl. Thielemann, U./Ulrich, P.: Brennpunkt Bankenethik. Der Finanzplatz Schweiz in wirtschaftsethischer Perspektive, Bd. 33 der St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bern/Stuttgart/Wien 2003, S. 19 ff.

[5] Credit Suisse Group: Nachhaltigkeitsbericht 2001, Zürich 2002, S. 3. Auch diese Formulierung finden sich im aktuellen „Nachhaltigkeitsreport 2003" so nicht mehr – und ich lasse es dahingestellt, ob sich hierin ein ethischer Lernprozess oder strategische Anpassungsbereitschaft manifestiert.

verleihen. Ethische Skandale sind aber kein Aufsteller, sondern schlecht für den Stakeholder-Support: Kunden bleiben aus oder brechen gar einen Boykott vom Zaune, Mitarbeiter kündigen innerlich, Bürger wählen die „falsche" Politik. Und im Stakeholder-Support bestand immer schon der Erfolg einer Unternehmung, in zahlenden Kunden und motivierten Mitarbeitern.

Aus dieser Sicht ist „Ethik" (oder was dafür ausgegeben wird) ein Instrument des Reputations-, Akzeptanz- oder „Public Perception Managements". Insoweit dies der Fall ist, kommt dabei allerdings nicht ethische Vernunft heraus, sondern Opportunismus.

Opportunismus

Die Credit-Suisse bekundet dies mehr oder minder ausdrücklich selbst: „Zur gesellschaftlichen Verantwortung gehört, sich fortwährend neuen Gegebenheiten anzupassen."[6] Wenn das Publikum (die Öffentlichkeit als Machtfaktor, die die jeweiligen „Gegebenheiten" ausmacht) nicht aufschreit oder niemand den Durchblick hat, sei es aufgrund mangelnder Urteilskraft oder fehlender Informationen über die tatsächlichen Zustände, dann passiert aus dieser Optik auch nichts, und das ist gut so. Gleichgültig, wie aufgeklärt das Publikum mit seinen „Erwartungen" (UBS) ist, man passt sich ihm an. Im Wortsinne fragwürdige Praktiken werden möglichst nicht angesprochen, was relativ gefahrlos möglich ist, wenn die Zusammenhänge kompliziert sind. Hier zeigt sich der Unterschied zwischen Legitimität und Akzeptanz. Die Differenz ergibt sich einzig aus der (fehlenden) Bereitschaft einiger Akteure (hier: der Unternehmen bzw. deren Management) am prinzipiell öffentlichen Deliberationsprozess aufrichtig und ernsthaft teilzunehmen bzw. von ihrer ethisch-praktischen Vernunft, die wir ihnen ja unterstellen möchten und die sie (durch „Nachhaltigkeitsberichte" usw.) faktisch reklamieren, „in allen Stücken *öffentlichen* Gebrauch zu machen" (Kant).

Eine „Ethik" des Rechts des Stärkeren

Der Instrumentalismus, für den „Ethik" (genauer: „Probleme, von denen Wirtschaftsakteure (bzw. die Stakeholder, U.T.) glauben, dass deren Lösung eine ethische Komponente hat"[7]) ein Instrument der Erfolgssicherung bildet, vertritt eine *Ethik ohne Moral*: Es wird behauptet, dass das ethisch Richtige geschehe, ohne dass das moralische Subjekt (die Unternehmung bzw. ihr Management) den guten Willen aufbringen müsste, nach ethischen Einsichten zu suchen und diesen entsprechend zu handeln. Ethik zahlt sich langfristig aus heisst, dass diejenige „Ethik" verfolgt wird, die sich langfristig auszahlt. Das Konzept verrät sich bereits durch den Fokus auf die Langfristigkeit – der Eigeninteressenverfolgung der Akteure bzw. der Investoren selbstverständlich, nicht unbedingt des Investitionsobjekts bzw. der Unternehmung in ihrem jeweiligen Bestand. Denn der Unterschied zwischen dem kurzfristigen (bloss vermeintlichen) und dem langfristigen („nachhaltigen", wahren, dauerhaft durchsetzbaren) Eigeninteresse liegt einzig in der Zeit, die es braucht, damit sich *Gegenmacht* gegen die Verfolgung des eigenen Interesses formiert. In diesem Konzept ist also letztlich die Macht der Beteiligten ausschlaggebend. Mit Blick auf den Unternehmenszusammenhang heisst das: Massgeblich ist die Kaufkraft oder auch die Macht der Mitarbeiter, motiviert zu sein oder eben nicht. Und natürlich verfügen auch die Unternehmen über Macht, insbesondere über die Macht, Arbeitsplätze zu schaffen oder eben (bei „zu viel" Widerstand) abzubauen, den Standort zu wechseln usw. Und wenn es den NGO's – als bedeutsamen, professionellen Katalysatoren der öffentli-

---

6 Credit Suisse Group: Nachhaltigkeitsbericht 2002, Zürich 2003, S. 7.

7 Wieland, J.: Organisatorische Formen der Institutionalisierung von Moral in der Unternehmung, in: Nutzinger, H. G. (Hrsg.), Wirtschaftsethische Perspektiven II, Berlin 1994, S. 11-31, hier S. 14.

chen Problemwahrnehmung – nicht gelingt, einem Missstand ein breites Medienecho zu verschaffen, dann passiert auch nichts. Nicht gute Gründe, sondern die Macht der Beteiligten geben hier den Ausschlag. Sie werden nicht „als Zweck" (Kant) anerkannt und argumentativ ernst genommen, sondern „bloss als Mittel" des eigenen Erfolgsstrebens gebraucht.[8] Der Instrumentalismus, überhaupt der Ökonomismus, der das Prinzip Markt zum Moralprinzip erhebt, mündet in einer „Ethik" des Rechts des Stärkeren.

Abgesehen davon ist *Ethik kontrovers*, insbesondere in einer pluralistischen Gesellschaft. Man denke beispielsweise an die Diskussion um die Managervergütungen, die übrigens eigentümlicherweise nie unter dem Label „Corporate Responsibility" thematisiert werden. Was ist hier eine angemessene Vergütung bzw. worin besteht eine faire Aufteilung der unternehmerischen Wertschöpfung auf alle Beteiligten? Oder: Welche „Kultur", welche Umgangsformen sollten in einer Unternehmung vorherrschen? Oder: Wie weitgehend sollte der Patentschutz für Medikamente ausgestaltet sein? Dies alles sind unternehmensethisch höchst relevante Fragestellungen. Die richtige Antwort steht diesen Fragen allerdings nicht auf der Stirn geschrieben. Um sie zu beantworten, bedarf es der Bereitschaft aller Beteiligten an der Klärung dieser Fragen. Insofern ist die These, Ethik zahle sich langfristig aus, von vorn herein abwegig, denn der Inhalt dessen, was sich da auszahlen soll, steht ja gar nicht von vorn herein fest, sondern bedarf der diskursiven Klärung im prinzipiell öffentlichen Deliberationsprozess. Und ob das ethisch Richtige dann zugleich den Gewinn steigert oder zumindest nicht gefährdet, ist schlicht eine offene Frage – und selbst wiederum eine ethische Frage, nämlich eine Frage der *Zumutbarkeit*.

Verdiente Reputation

Der Optimismus, den der Instrumentalismus bzw. die weit verbreitete These, dass sich „Ethik" langfristig auszahlt, ausstrahlt, ist aber auch nicht einfach falsch. Stellen wir uns eine Unternehmensleitung vor, die Ethik meint, wenn sie von Ethik spricht (und nicht Gewinn), die die Anliegen der Öffentlichkeit *ethisch* (und nicht bloss erfolgsstrategisch, nach Massgabe ihrer Macht) ernst nimmt, die tatsächlich *integer* sein will. Ihr wird es vermutlich eher gelingen, den „ethischen" Stakeholder-Support oder das „Vertrauen" der Stakeholder zu gewinnen: Kunden kaufen gerne und mit gutem Gewissen die (in Preis und Qualität ja zunehmend weniger zu unterscheidenden) Produkte dieser Firma; Mitarbeiter setzen sich gerne für sie ein. Aber es käme ihr nicht primär auf die Unterstützung der erfolgsrelevanten Stakeholder an, sondern darauf, dass es beim Geschäften mit ethisch rechten Dingen zugeht und die Geschäftspolitik auf einer „lebensdienlichen" Grundlage basiert. Ihr ginge es um Legitimität, nicht um die blosse Akzeptanz. Und die Unternehmung erhielte die Unterstützung und sie wäre erfolgreich, gerade *weil* es ihr um die ethische Sache selbst geht. Und nun müssen wir einen Perspektivenwechsel vornehmen: Weg von der Betrachtung des Verhältnisses zwischen vermeintlich objektiver Faktoren („Ethik" und Erfolg), hin zur ethischen Beurteilungsperspektive. Erst aus dieser lässt sich formulieren: Die Unternehmung ist erfolgreich, *weil* sie die Reputation, die ihr zu Teil wird, *tatsächlich verdient*.

Die Stakeholder haben nämlich ein feines Sensorium dafür, ob es ein Management ernst meint mit der Ethik oder eben nicht. Und wenn sie erkennen, dass dies der Fall ist, dann haben sie auch grössere Nachsicht für die Nöte der Unternehmung mit Blick auf die Gewinner-

[8] Vgl. die Zweckformel des kategorischen Imperativs: „Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden andern, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchest." Kant, I.: Kritik der praktischen Vernunft. Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Werkausgabe Bd. VII, Frankfurt a.M. 1974, S. 61.

zielung und -sicherung unter ja durchaus harten Wettbewerbsbedingungen. Und dann können beide Seiten auch einmal mit Meinungsverschiedenheiten leben, weil sie wissen, dass es ihnen um die gleiche Sache geht, nämlich um die Legitimität und Verantwortbarkeit des Unternehmenshandelns in dieser oder jener Hinsicht.

Auch und gerade unter der Annahme der tatsächlichen Integrität des Managements bestünde also ein positiver Zusammenhang zwischen „Ethik und Erfolg". Allerdings wäre die Kausalität umgedreht und auch weitaus weniger strikt: Der Grundsatz „Wir sind integer, um erfolgreich zu sein", hat sich als falsch erwiesen. Doch lässt sich ein gutes Stück durchaus formulieren: „Wir sind erfolgreich, weil wir integer sind". Hiermit ist allerdings kein neues Erfolgsrezept benannt und noch weniger eine Erfolgsgarantie gegeben, was sich bereits daraus ergibt, dass die erfolgsrelevanten Instanzen (vor allem der grosse anonyme, globale Wettbewerb) bei weitem den Kreis der „moralischen" Stakeholder übersteigen. Eine Geschäftsethik, der es nicht um die Reputation (den Stakeholder-Support) geht, sondern darum, ob sie diese tatsächlich verdient, kann daher zu gravierenden Zumutbarkeitsproblemen mit Blick auf Unternehmenserfolg führen. Sie bedarf daher einer geeigneten ordnungspolitischen Rahmenordnung, deren Sinn es ist, dem moralischen Subjekt (hier: der Unternehmung) „institutionelle Rückenstützen" zu geben.[9] Denn nur so kann sichergestellt werden, dass der Verantwortungsbewusste nicht der Dumme ist.

Dennoch ist mit dem unternehmensethischen Konzept verdienter Reputation, welches die einzige Möglichkeit bietet, der Skylla ökonomistischer Verkürzung einerseits, der Charybdis ökonomischer Erfolglosigkeit andererseits zu entgehen, eine reale Chance benannt, „Ethik und Erfolg" zu verbinden. Damit ist eine Art ethischer Korridor wahrhafter Unternehmensethik markiert, der durchaus eine Eigendynamik entfalte kann und derzeit m.E. entfaltet. Denn integres Management, das den Namen verdient, kann, wie wir gesehen haben, gerade darum durchaus erfolgreiches Management sein. Ohne integere Manager wird dieser Korridor allerdings unausgeschöpft bleiben. Von einem Ethikwettbewerb, als der beispielsweise der derzeitige Wettbewerb zwischen Migros und Coop um die weiterreichenden Sozial- und Umweltstandards begriffen werden mag, lässt sich erst auf der Grundlage integren Managements sprechen. Ohne diese Voraussetzung hätten wir es bloss mit einem opportunistischen Reputations- oder Akzeptanzwettbewerb zu tun. Es ist Sache der kritischen Öffentlichkeit und Aufgabe einer nicht funktionalistischen Wirtschaftsethik, das Bewusstsein für diese ethisch entscheidende Differenz wach zu halten.

[9] Vgl. Ulrich, P.: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebenspraktischen Ökonomie, 3. Aufl., Bern / Stuttgart/Wien 2001, S. 319 ff. Mit Blick auf die unternehmensbezogenen Zumutbarkeitsprobleme vgl. S. 438 ff.