

Daniel Dietzfelbinger

Aller Anfang ist leicht

**Unternehmens- und
Wirtschaftsethik
für die Praxis**

4., durchgesehene Auflage



Herbert Utz Verlag · München

ISBN 3-8316-0408-8

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist
bei Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

© Herbert Utz Verlag 2004

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Wiedergabe auf photomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

Herbert Utz Verlag GmbH
Tel. 089-277791-00 · Fax 089-277791-01
utz@utzverlag.de · www.utzverlag.de

Inhalt

Vorwort	- - - - -	11
Einführung	- - - - -	13
1 Ethik in der Ökonomie – Eintagsfliege oder Alltagserscheinung?	- - - - -	14
2 Unternehmens- und Wirtschaftsethik: Erste Annäherung	- - - - -	18
2.1 Ethik als Corporate Identity	- - - - -	18
2.2 Eine Ethik, mehrere Ethiken oder Beliebigkeit?	- - - - -	20
2.3 Unterschiede und Gemeinsamkeiten	- - - - -	20
2.4 Wirtschaftsethik als Ethik?	- - - - -	22
2.5 Warum gerade heute Wirtschaftsethik?	- - - - -	23
2.6 Funktionen einer Ethik für die Wirtschaft	- - - - -	25
2.7 Unterschiedliche Verantwortungsbereiche	- - - - -	27
2.8 Ethik: Feigenblatt oder Erfolgsfaktor?	- - - - -	29
Teil I: Allgemeine Ethik	- - - - -	31
3 Shortcut Ethik – Geschichte und Grundbegriffe	- - - - -	32
3.1 Kurzer Überblick über die Geschichte der Ethik	- - - - -	32
3.1.1 Antike	- - - - -	32
3.1.2 Frühes Christentum und Mittelalter	- - - - -	38
3.1.3 Die Wende zur Neuzeit	- - - - -	41
3.1.4 Aktuelle Ethikansätze	- - - - -	47
3.2 Der Platz der Ethik im Wissenschaftskanon	- - - - -	49
3.3 Grundbegriffe der Ethik	- - - - -	51
3.3.1 Differenzerfahrung als Voraussetzung der ethischen Diskussion	- - - - -	51
3.3.2 Moral, Ethos und Ethik	- - - - -	51
3.3.3 Der Zusammenhang der Begriffe	- - - - -	56
3.3.4 Verantwortung	- - - - -	59
3.3.5 Entscheidungssituation und Konflikt	- - - - -	62
3.4 Inhalte und Instrumente der Ethik	- - - - -	63
3.5 Die ethische Diskussion	- - - - -	70
3.5.1 Charakter einer ethischen Diskussion	- - - - -	70
3.5.2 Handlungsurteile	- - - - -	70
3.5.3 Werturteile	- - - - -	71
3.5.4 Der Zusammenhang zwischen Handlungs- und Werturteilen	- - - - -	73
4 Bindestrich-Ethiken	- - - - -	74
4.1 Unterscheidung der Bindestrich-Ethiken	- - - - -	74
4.2 Klassifizierende Bindestrich-Ethiken	- - - - -	76

4.3	Begründungsbezogene Bindestrich-Ethiken	- - - - -	77
4.4	Adressatenbezogene Bindestrich-Ethiken	- - - - -	80
4.5	Geltungsbereichsbezogene Bindestrich-Ethiken	- - - - -	83
5	Zwischenergebnis	- - - - -	84
TEIL II: Unternehmens- und Wirtschaftsethik			87
6	Grundlegung:		
	Die verschiedenen Ebenen innerhalb einer Ethik der Ökonomie	- -	88
7	Das Individuum	- - - - -	91
7.1	Das Individuum in Systemzusammenhängen	- - - - -	91
7.1.1	Die Prägung des Individuums	- - - - -	91
7.1.2	Rollenspiele und Erwartungen	- - - - -	94
7.2	Handlungsfelder	- - - - -	95
7.3	Das Individuum im wirtschaftlichen Handlungsfeld	- - - - -	96
7.4	Das Individuum im Unternehmen	- - - - -	98
7.4.1	Positionen und Rollen	- - - - -	98
7.4.2	Das Individuum als Mitarbeitender	- - - - -	100
7.5	Individuelle Konfliktsituationen	- - - - -	101
7.6	Das Individuum als Führungskraft	- - - - -	105
7.6.1	Anforderungen an Führungskräfte	- - - - -	105
7.6.2	Der Soll-Rahmen für Führungskräfte	- - - - -	107
7.6.3	Ethik für Führungskräfte	- - - - -	108
7.6.4	Das Ethos der Führungskraft	- - - - -	111
7.7	Führungsstil und Führungsethik	- - - - -	113
7.7.1	Aspekte der Führung	- - - - -	113
7.7.2	Führungsstile	- - - - -	115
7.7.3	Ethischer Führungsstil	- - - - -	120
7.8	Menschenbilder in Wissenschaft und Management	- - - - -	121
7.8.1	Das Homo-Oeconomicus-Modell	- - - - -	121
7.8.2	Menschenbilder in den Wirtschaftswissenschaften	- - - - -	123
7.8.3	Menschenbilder in Unternehmens- und Managementtheorien	- -	127
7.9	Ethik im Management	- - - - -	129
8	Das Unternehmen	- - - - -	132
8.1	Was ist ein Unternehmen?	- - - - -	132
8.2	Das Unternehmen in verschiedenen Systemzusammenhängen	-	135
8.3	Ethische Handlungsfelder im Unternehmen	- - - - -	136
8.3.1	Innen- und Außenbeziehungen eines Unternehmens	- - - - -	136
8.3.2	Unternehmensethische Fragen im Alltag	- - - - -	139
8.3.3	Konfliktfelder im unternehmerischen Handeln	- - - - -	141

8.3.4	Kategorien unternehmerischen Handelns	142
8.4	Erfolgsfaktoren im Unternehmen	144
8.4.1	Wertschöpfung als Unternehmensziel	144
8.4.2	Kehrseiten des Erfolgsbegriffes	144
8.4.3	Schlüsselfaktoren	145
8.4.4	Ethik als Erfolgsfaktor	148
8.5	Aufgaben und Elemente der Unternehmensethik	148
8.5.1	Definition Unternehmensethik	148
8.5.2	Corporate Identity	149
8.5.3	Leitbilder	151
8.5.4	Selbstverpflichtungen	152
8.5.5	Unternehmen und Korruption	155
8.6	Unternehmenskultur	158
8.6.1	Hinführung	158
8.6.2	Unterscheidung zweier Positionen	160
8.6.3	Der ökonomische Nutzen	160
8.6.4	Konkrete Gestaltung der Unternehmenskultur	161
8.6.5	Checkfragen zur Bestandsaufnahme	163
8.6.6	Checkfragen zu Werten und Verhaltensweisen	165
8.6.7	Unternehmenskultur als Prozess	167
8.7	Die Verantwortung des Unternehmens in der Gesellschaft (Corporate Citizenship)	168
8.7.1	Historische Entwicklungen	168
8.7.2	Voraussetzungen	168
8.7.3	Eingrenzungsschwierigkeiten	169
8.7.4	Adressaten	170
8.7.5	Voraussetzungen	171
8.7.6	Strategische Ausrichtung	171
8.7.7	Corporate Citizenship im unternehmerischen Gesamtrahmen	172
8.7.8	Neuer Wein in alten Schläuchen?	173
8.8	Modelle der Unternehmensethik	173
9	Die Wirtschaft	176
9.1	Was ist die Wirtschaft?	176
9.2	Die Welle der modernen Globalisierung	180
9.2.1	Der Begriff	180
9.2.2	Historische Analyse und moderne Qualität	182
9.2.3	Akteure der Globalisierung	186
9.2.4	Folgen für Entwicklungsländer	189
9.2.5	Fragen des Umweltschutzes	190
9.2.6	Kulturelle Herausforderungen	191
9.2.7	Zukunftsszenarien	192

9.2.8	Der Ruf nach Global Governance	194
9.3	Ethische Fragen der Wirtschaft	195
9.4	Ethik und Börse	198
9.4.1	Warum Aktiengesellschaft?	198
9.4.2	Beispiel: Die Handkunst AG	198
9.4.3	Kapitalerhöhung	202
9.4.4	Das Funktionieren des Börsenmarktes	205
9.4.5	Profitstreben und Börsenethik	205
9.4.6	Die Frage der Methodik	206
9.4.7	Produkte und Methoden der Unternehmen	208
9.4.8	Die Rolle der Fondsgesellschaften	208
9.5	Shareholder Value und Ethik	209
9.5.1	Begriffsklärung	209
9.5.2	Methoden zur Steigerung des Shareholder Value	211
9.5.3	Bewertung des Konzeptes	212
9.6	Konkrete Ziele der Wirtschaftsethik	213
9.7	Wirtschafts-, Unternehmens- und Individualethik	214
10	Zwischenfazit: Wirtschaftsethik als Stilfrage	216
TEIL III:	Aktuelle Ansätze	223
11	Konzepte der Unternehmens- und Wirtschaftsethik	224
11.1	Ausgangslage	224
11.2	Individuethische Ansätze	225
11.3	Unternehmensethische Ansätze	229
11.4	Wirtschaftsethische Ansätze	231
TEIL IV:	Fallbearbeitungen	239
12	Konkretion: Fallbeispiele	240
12.1	Einführung	240
12.2	Fallbeispiel A – Der Fall Anton Agil	241
12.3	Fallbeispiel B – Der Fall Betty Betriebsam	246
12.4	Fallbeispiel C – Der Fall Curt Creativ	248
12.5	Fallbeispiel D – Der Fall Dodo Dümpel	250
12.6	Fallbeispiel E – Der Fall Emilia Eigen	251
12.7	Fallbeispiel F – Der Fall Friedl Fleissig	253
12.8	Fallbeispiel G – Der Fall der Gutdünken AG	254
12.9	Fallbeispiel H – Der Fall des Herrmann Homunculus	255
12.10	Zusammenfassung	257

TEIL V:	Ausblick	- - - - -	259
13	Moderne Wirtschaftsethik: Vier Orientierungen	- - - - -	260
13.1	Orientierung 1: Wirtschaftsethik als Nachhaltigkeit.	- - - - -	260
13.2	Orientierung 2: Untersuche die Bedingung der Knappheit!	- - -	261
13.3	Orientierung 3: Überprüfe den Nutzen!	- - - - -	261
13.4	Orientierung 4: Frage nach dem Aufwand!	- - - - -	263
TEIL VI:	Anhang	- - - - -	265
14	Weiterführende Literatur	- - - - -	266
15	Personen- und Sachregister	- - - - -	276
16	Über den Autor	- - - - -	281

1 Ethik in der Ökonomie – Eintagsfliege oder Alltagserscheinung?

1986 antworteten Führungskräfte auf die Frage: *Glauben Sie, dass es für Sie persönlich hilfreich sein könnte, religiöse und ethische Fragen in Gesprächskreisen von Führungskräften gemeinsam zu erörtern?*¹ folgendermaßen:

Ja sagten 43,6 Prozent, nein 37,9 Prozent, mit *weiß nicht* antworteten 18,5 Prozent.

Dieses Ergebnis scheint das Unterfangen Ethik in der Wirtschaft zur Nutzlosigkeit zu verurteilen. Nicht einmal die Hälfte der Führungskräfte aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung schienen vor 18 Jahren daran interessiert, sich mit ethischen Fragen innerhalb von Gesprächskreisen oder Seminaren zu beschäftigen!

Heute ist die Situation eine andere: Erfahrungen aus dem praktischen Seminaralltag, in denen die Frage spontan an Führungskräfte gestellt wird, spiegeln die Tendenz zu einem unbefangeneren Zugang zu ethischen Themen in Führungsebenen der Wirtschaft wider: Im Durchschnitt liegt bei solchen Umfragen die Zahl derjenigen, die das Thema Ethik im Rahmen von Führungsworkshops oder ähnlichem behandeln wollen, mittlerweile bei ca. 75 Prozent, die der Unentschlossenen bei 15 Prozent. Der Anteil derjenigen, die die Diskussion von ethischen Fragen in Gesprächskreisen oder Seminaren grundsätzlich ablehnen, sinkt meist auf unter 10 Prozent.

Eine kontinuierlich steigende *Anzahl von Literaturtiteln* zum Thema Unternehmens- und Wirtschaftsethik auch aus ökonomischer Perspektive macht parallel dazu deutlich, dass das Nachdenken über ethische und/oder moralische Fragen des Wirtschaftens längst nicht mehr mit Verbotsschildern behaftet ist.² So überrascht es nicht, dass große Unternehmensberatungen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften den Themenkomplex Ethik in ihre alltägliche Consulting-Arbeit aufgenommen haben und eigene Berater zum Thema Führungs- und Unternehmensethik beauftragen, von der Vielzahl aus dem Boden schießender selbständiger Ethikberatungen ganz zu schweigen. Die Wirtschaft hat längst ihre moralische Unschuld, so sie sie denn je hatte, verloren.

Selbst in den als Bollwerk der Finanzökonomie geltenden Bereich der Börse dringt das Thema Ethik mittels so genannter *Ethik- und Ökofonds*, die nur Aktien von Unternehmen aufnehmen, die etwa im Bereich der Umweltfragen als ökologisch korrekt gelten oder im alltäglichen Wirtschaften keine anrühigen Geschäfte treiben bzw. nicht mit kritischen Gütern handeln. Diese Fonds erfreuen sich einer zunehmenden Beliebtheit, mittlerweile ist durch zahlreiche Studien belegt, dass die Listung in einem solchen Index keinesfalls ein Schaden ist. Die Performance solcher Fonds kann mit den herkömmlichen Fonds mindestens mithalten.

1 Kaufmann/Zulehner/Lehner, 1986, S 326.

2 Zur Vielzahl der Literaturtitel: Vergleiche die Literaturhinweise am Ende dieses Buches.

Weiter entwickelt sich derzeit in den wirtschaftspolitischen Diskussionen auf Weltebene und demzufolge in den Wirtschaftswissenschaften sowie in der Managementliteratur eine Diskussion über *Sozialstandards*, deren Einhaltung zur Verpflichtung für Unternehmen werden soll. Sozialstandards stellen Richtlinien für das gesellschaftliche Verhalten der Unternehmen extern – also bezogen auf die gesellschaftliche Mitwirkung der Unternehmen, Umwelt- und Qualitätsfragen, insbesondere in Schwellen- oder Entwicklungsländern – und intern – also bezogen auf Fragen der Unternehmenskultur, Umgang mit Mitarbeitern, Arbeitsplatzsicherheit etc. – auf.

*Auch die aktuelle Debatte über das Thema Nachhaltigkeit (sustainability), nachhaltige Entwicklung (sustainable development) und nachhaltiges Wirtschaften (sustainable economy) ist in diesem Kontext des zunehmenden Bewusstseins für über das rein wirtschaftliche Handeln hinausgehende Engagement von Unternehmen zu betrachten.*³ Die Forderung nach nachhaltigem Wirtschaften – das Wort Nachhaltigkeit entstammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft, ist aber spätestens seit dem Umweltgipfel von Rio 1992 Schlagwort für die umwelt- und wirtschaftspolitische Diskussion geworden – bezieht sich in seinem Grundgerüst auf den *ökonomischen*, den *ökologischen* und den *sozialen Bereich*. Wenn in einem Unternehmen nachhaltig gewirtschaftet wird, kommen alle drei Aspekte gleichermaßen zum Tragen. Im ökologischen Bereich heißt das, nicht mehr Naturressourcen zu verbrauchen, als die Natur von sich aus wieder generieren kann. Mit anderen Worten: Ökologisch gilt es, von den Zinsen und nicht von dem Kapital zu leben. Ökonomisch wird unter dem Stichwort Nachhaltigkeit nach einem effizienten Ausgleich der wirtschaftlichen Interessen mit den ökologischen gesucht. Sozial heißt dann, dass dies im gesellschaftlich ver- und erträglichem Maße geschehen soll.

Schließlich: In neuester Zeit zieht die Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Stichwort *Corporate Citizenship* am Horizont auf. Der nur schwer ins Deutsche übertragbare Begriff fordert als Management-Konzept von Unternehmen, sich ihrer Rolle als Bürger einer Gesellschaft zu stellen und entsprechend aktiv zu gestalten (ein anderer, besser ins Deutsche zu übertragender Begriff ist *Corporate Responsibility*, also die Verantwortung des Unternehmens).

Diese verschiedenen Entwicklungen zeigen: *Ethik* ist zu einem wichtigen *Thema der Alltagsökonomie* geworden. Und es ist hinzuzufügen: Ethik und Wirtschaft haben ohnehin vielmehr gemeinsam, sie sind in weit größerem Maße aufeinander angewiesen, als es auf den ersten Blick den Anschein hat.

Dazu ein einfaches *Beispiel*: Stellen Sie sich vor, Sie haben vor einem halben Jahr einen Handwerker bestellt, der Ihnen die Küche einbauen sollte. Kurz nach Ablauf der halbjährigen Reklamationszeit (gestern), stellen Sie heute fest, dass al-

3 Vgl. dazu: Detzer, K./Dietzfelbinger, D. u.a.: 1999.

les schon in diesem halben Jahr ziemlich locker und wackelig geworden ist, weil der Handwerker schlampig gearbeitet hat.

Wie würden Sie reagieren? Ein Großteil von Ihnen würde sicher nicht mehr diesen Handwerker beauftragen, wenn Sie ihn wieder benötigen. Aber: Dadurch entsteht Ihnen ein gewisser Aufwand. Sie müssen erst das Telefonbuch aus der Kommode oder aus dem Regal holen (wenn Sie es neulich nicht woanders hingelegt haben), müssen die Telefonnummer suchen (schaut man nun unter *Handwerker* oder *Kücheneinbaumeister* oder *Einbaumeister* oder nur *Küchen* nach?) und den Handwerkerbetrieb anrufen. Mit anderen Worten: Durch das schlampige Arbeiten des Handwerkers verlieren Sie das Vertrauen, und dieser Vertrauensverlust verursacht Ihnen zusätzlichen Aufwand, weil Sie sich nach einem neuen Handwerker umsehen müssen – ökonomisch ausgedrückt: Es entstehen dadurch unnötige *Transaktionskosten*. Dazu kommt, dass Sie zu diesem neuen Handwerker ebenso erst einmal eine Vertrauensbasis aufbauen müssen, auch hier wieder ein Aufwand, der Ressourcen in Anspruch nimmt.

Was im Kleinen gilt, gilt genauso für Unternehmen, egal welcher Größe: Über den Weg des Vertrauens zu Geschäftspartnern können große Summen an Transaktionskosten gespart werden. Je zuverlässiger ein Geschäftspartner, um so reibungsloser wird auf Dauer die Zusammenarbeit. Je mehr man sich untereinander vertrauen kann, desto besser, unkomplizierter und schneller können Geschäfte abgewickelt werden. Damit wird deutlich, dass auch für wirtschaftliche Aktivitäten *immaterielle Werte* wie *Vertrauen*, *Zuverlässigkeit* etc. eine große Rolle spielen. Und das ist nur ein vergleichsweise banales Beispiel, das illustrieren soll, dass Wirtschaften nie kontextlos, isoliert stattfinden kann, sondern immer in enger Beziehung zu ethischen und/oder moralischen Fragen steht.

Gleichwohl: Ethik und Wirtschaft miteinander zu verbinden, bleibt eine Aufgabe, deren Erfüllung trotz der beschriebenen Annäherungsversuche noch lange nicht vollzogen ist. Ziel einer alltäglichen Verbindung von Wirtschaft und Ethik muss es sein, eine *multiple Win-Situation* zu erreichen, also Benefit im ökonomischen, im ethischen, im menschlichen und zum Beispiel im ökologischen Bereich.

Ist das nur idealistische Schwärmerei oder können tatsächlich konkrete Fortschritte erzielt werden? Wie kann eine wirkliche Verbindung, eine multiple Win-Situation erzielt werden zwischen den auf den ersten Blick so unterschiedlich anmutenden Themen? Wie kann die Trennung zwischen den »Moralisten« auf der einen Seite und den »Ökonomen« auf der anderen Seite überwunden werden? Hier scheiden sich die Geister, und nicht wenige Stimmen sind es, die meinen, Ethik und Wirtschaften stünden sich trotz allem immer noch gegenüber wie Hund und Katze, wie Feuer und Wasser. Zu weit entfernt, so die Kritiker, lägen die alltäglichen Handlungsvorgaben, zu schwierig sei es, ethisches und ökonomisches Handeln im Alltag unter einen Hut zu bringen.⁴

4 Vgl. zur Frage der unterschiedlichen Handlungsrationaltäten von Ethik und Wirtschaft: Dietzfelbinger, D.: 1998a, 1998b.

Gleichwohl: Weder kann sich die Wirtschaft als Verbund aller in der Wirtschaft agierender Menschen ethischen Fragen entziehen, noch können sich Menschen, die sich mit Ethik beschäftigen, ökonomischen Fragen verweigern. Die Verbindungen sind manchmal offensichtlich (etwa, wenn es um Fragen der Ökologie geht) und manchmal latent (etwa in Führungsfragen). Ziel muss es sein, beide Bereiche ineinander zu verschränken und auf beiden Seiten das Bewusstsein für die Fragen der jeweils anderen Seite zu wecken.

Freilich: Dies kann nur ein erster Schritt sein, um auch greifbar zu einer ethisch legitimierten Form des Wirtschaftens und zu einer überzeugenden ökonomischen Ethik zu gelangen.

Es gibt ermutigende Zeichen für Schritte in diese Richtung. Sie wecken die Hoffnung, dass die Zukunft nicht nur einen *vorübergehenden Boom* der Wirtschaftsethik bringt, sondern dass ethische Fragen zum *Alltag in der Ökonomie* werden, und Gräben, die bedauernswerterweise noch oft zwischen den Bereichen aufgerissen werden, überwunden werden.

Einen Schritt in diese Richtung versucht das vorliegende Buch: *Aller Anfang ist leicht. Unternehmensethik für die Praxis*. Dieses Buch versteht sich – auch in dieser vierten Auflage – als eine Art *Zwischenbericht*; es entstand aufgrund mehrjähriger Seminarartätigkeit zum Thema *Grundfragen der Unternehmens- und Wirtschaftsethik*. Anregungen und Kritik aus der Seminarpraxis sind aufgenommen – all denjenigen, die solche Anregungen gaben, sei herzlich gedankt. Diesen Erfahrungen aus dem Seminaralltag wird auch dahingehend Rechnung getragen, dass es ein Buch aus der Praxis für die Praxis sein soll. Es ist kein wissenschaftliches Buch, das sich mit Theoriefragen der Wirtschaftsethik befasst. Dazu gibt es andere Foren.

Das Buch versteht sich als *Handgabe* für Menschen aus der Wirtschaftspraxis, die sich dem Thema annähern wollen. Es versteht sich als Hilfestellung für *Führungskräfte*, die rasch einen Überblick über die Themen der praktisch-ethischen Diskussion der Wirtschaft bekommen wollen.

Es versteht sich als Handgabe für Lehrende in Schulen, die sich praktisch mit dem Thema Unternehmens- und Wirtschaftsethik auseinandersetzen wollen. Es versteht sich als Handgabe für Soziologinnen und Soziologen, Philosophinnen und Philosophen, Theologinnen und Theologen, die sich bisher dem Thema nur am Rande gewidmet haben; es versteht sich schließlich als Handgabe für alle, die das Thema Unternehmens- und Wirtschaftsethik interessiert.

Das Buch ist in fünf Teile plus ausführlichen Anhang gegliedert, die zwar aufeinander bezogen sind, inhaltlich aber nur indirekt aufeinander aufbauen. So ist es möglich, an jedem Beginn der sechs Teile einzusteigen. Hat etwa ein Leser oder eine Leserin schon viel zum Thema Allgemeine Ethik gelesen, so ist die Lektüre von Teil I überflüssig, und es kann sofort mit Teil II begonnen werden. Wer vorab eine Übersicht über aktuelle Ansätze der Unternehmens- und Wirtschaftsethik bekommen will, kann mit Teil III anfangen etc.