

Andreas Suchanek

Unternehmens- ethik

volles Problem, das im Wirtschaftsleben – ebenso wie in der Politik und sonst im Leben – immer wieder ansteht: *Welche Kompromisse macht man – und welche nicht?*

Diese Frage stellt sich nicht zuletzt im Hinblick auf die Befolgung moralischer Normen. Folgende Beispiele mögen das verdeutlichen:

- **Lügen** sind, geht es nach Kant, immer und überall moralisch falsch. Er bringt sogar das Beispiel des zu Unrecht Verfolgten, dem man Schutz gewährt, doch dann kommen die Verfolger – und man darf ihnen gegenüber nicht lügen (Kant 1968d). Doch scheint eine solche ethische Rigorosität schlicht nicht alltagstauglich zu sein. Wenn man bei seinem Vorgesetzten eingeladen ist und dessen Gattin fragt, ob einem das Essen geschmeckt habe, ist möglicherweise eine höfliche Antwort, die nicht genau den Tatsachen entspricht, angemessener als eine ehrliche. Oder man stelle sich vor, der Torwart frage den Elfmeterschützen, in welche Ecke er zu schießen gedenke – und erinnerte ihn dabei an das Gebot, nicht zu lügen.

Und wenn man gegenüber der Presse die Darstellung der Verhandlungen vereinfacht, um nicht Verwirrung zu stiften oder Missverständnisse bzw. Fehldeutungen zu generieren, so kann das angemessen sein. Aber es kann auch gezielte Verschleierung vorliegen, was nicht zuletzt wieder die Ambivalenz – hier: von Transparenz – zeigt. Gleiches gilt, wenn man die Wahrheit verschweigt, um vertrauliche Inhalte nicht zu offenbaren. Vertraulichkeit gehört zu vielen Beziehungen in der Wirtschaft dazu. Und sie ist ein wichtiges Element dessen, was in diesem Buch noch eine wesentliche Rolle spielen wird: Vertrauen. Wann ist eine Aufdeckung solcher vertraulicher Informationen ein Bruch des Vertrauens? Wann ist sie ein Gebot der Verantwortung? Und wo zieht man die Linie?

- Das **Halten von Versprechen** ist eine andere grundlegende moralische Norm, deren Bedeutung im Weiteren noch genauer herausgearbeitet wird. Doch auch hier lässt sich leicht feststellen, dass wir zwar im Alltag zahlreiche Versprechen geben, aber keineswegs alle halten – *und dies vernünftigerweise auch nicht erwartet werden sollte*. Wenn ein flüchtiger Kontakt im Urlaub oder ein Teilnehmer auf einer Konferenz oder einer Messe sich die Visitenkarte geben lässt und ankündigt: „Ich melde mich!“, tut man in der Regel gut daran, sich vom Ausbleiben des Anrufs nicht enttäuschen zu lassen. Und jungen Jobsuchenden sei empfohlen, nicht allen Versprechen zu glauben, die in Stellenausschreibungen gemacht werden. Doch wo fängt es an problematisch zu werden, wenn Versprechen nicht gehalten werden? Die naheliegende Antwort lautet: Es kommt darauf an. In der Tat – und Unternehmensethik soll zumindest teilweise klären, worauf es ankommt.
- Die **Vermeidung von Korruption** ist ebenfalls etwas, was zweifellos moralisch geboten ist. Ohne hier schon allzu spezifisch werden zu wollen, kann man in einem ersten, noch unscharfen Verständnis von Korruption diese verstehen als einen Tausch (zwischen dem Bestechenden und dem Bestochenen) zu Lasten Dritter. Doch wo beginnt Korruption? Ist ein spendables Abendessen schon Korruption? Auch hier gibt es *keine allgemeine und zugleich konkrete* Antwort darauf, wo die Linie zu ziehen ist, d. h. wo wechselseitige Freundlichkeiten aufhören und wo Korruption anfängt; man benötigt dazu moralisches Urteilsvermögen.

- **Fairness** ist einer der Grundwerte einer guten sozialen Ordnung. Doch auch hier sind wir im Alltag immer wieder gezwungen, Kompromisse zu machen. Um aus eigener Erfahrung als Hochschuldozent zu sprechen: Eine faire Bewertung von Klausuren verlangt die objektive Beurteilung nach Kriterien, die den Prüflingen zuvor (mindestens in etwa) bekannt gemacht sein sollten. Nun gibt es immer mal wieder individuelle Umstände, die ein Abweichen von diesen Kriterien plausibel erscheinen lassen könnten, z. B. Beeinträchtigungen durch Krankheit oder die persönliche Situation. Doch ist das fair gegenüber anderen? In welchen Fällen ist die Berücksichtigung individueller Umstände mit welchen Argumenten vertretbar?
- **Kostenmanagement:** In jedem Unternehmen, das dem Wettbewerb ausgesetzt ist, besteht grundsätzlich stets Druck, die Kosten so niedrig wie möglich zu halten. Doch kann man auch bei der Sicherheit für die Mitarbeiter oder die Kunden sparen? Autos beispielsweise könnten immer *noch* sicherer gemacht werden, doch geht das dann zu Lasten des Gewichts, des Preises, der Ästhetik oder anderer, für Kunden relevanten Eigenschaften.⁵
- Als letztes von zahlreichen möglichen Beispielen sei das alltägliche **Konsumverhalten** genannt. Abstrakt gesehen wäre es moralisch zweifellos wünschenswert, dass der tägliche Konsum verantwortlich erfolgt, also keine Produkte konsumiert werden, deren Herstellung und Vertrieb angemessene soziale oder ökologische Standards verletzen. Entsprechende moralische Intuitionen (die allerdings gewiss nicht von allen geteilt werden – und schon hier zeigt sich der Bedarf an Ethik) könnten sein: Man sollte kein Essen wegwerfen; man sollte beim Kauf von Konsumgütern darauf achten, dass Mindeststandards in der Wertschöpfungskette eingehalten werden, insbesondere im Hinblick auf Menschenrechte; man sollte auf Nachhaltigkeit achten usw. Doch nur die wenigsten Konsumenten berücksichtigen all diese Aspekte in ihrem Verhalten. Und dafür gibt es gute Gründe: Es ist einem selbst praktisch gar nicht möglich, bei all den Produkten, die man täglich konsumiert, deren Wertschöpfungskette nachzuhalten. Doch ist man deshalb gänzlich von seiner Verantwortung als Konsument befreit? Und wenn nicht: Wo zieht man die Linie? Ist man bereit, mehr für fair hergestellte Schokolade auszugeben? Wie viel? Und welche Anforderungen stellt man an „fair hergestellt“?

All diese Überlegungen zu Nicht-Trivialität, Ambivalenz und der Herausforderung von Kompromissen machen deutlich: Ethische Fragen sind im Alltag nicht nur des Öfteren sehr anspruchsvoll, sie sind auch sehr viel präsenter, als man oft wahrnimmt. Tatsächlich machen wir uns oft genug in den verschiedenen Situationen immer schon Gedanken, was richtig ist und was nicht. Dabei betätigen wir unser **moralisches Urteilsvermögen**. Um genau dieses Vermögen geht es in der (Unternehmens-)Ethik: die Fähigkeit, moralische Aspekte des Alltagshandelns wahrzunehmen und angemessen im eigenen Handeln oder der eigenen Beurteilung des Handelns anderer zu berücksichtigen.

Fazit: Ethik ist, wenn es um Fragen der Umsetzung moralischer Werte, Normen und Prinzipien im Alltag geht, nicht trivial, sondern erfordert moralisches Urteilsvermögen.

5 Ein klassisches Beispiel ist der Ford Pinto, s. Kapitel 13.

1.1.3 Ist Ethik gehaltlos?

Das erste Fazit legt nahe, dass es Aufgabe der Ethik und ihrer Theorien sein sollte, moralisches Urteilsvermögen anzuleiten und zu schulen; zu tun gibt es offenbar genug. Doch gemäß der zweiten Kritik scheint das nicht recht zu glücken: ethische Theorien scheinen sich eher in hochabstrakten akademischen Reflexionen zu ergehen als sich dadurch auszuzeichnen, dass sie die Probleme, die Handelnde im Alltag haben, als Ausgangspunkt ihrer Überlegungen nehmen und für diese Probleme nachvollziehbare und praktikable Handreichungen bieten.

Wie kommt es zu diesem Eindruck? Ethik hat das Ziel, Handlungsorientierungen in Form von Normen, Prinzipien, Werten und auch Argumentationsmustern sowie Gesichtspunkten zu entwickeln, die den Menschen helfen sollen, ein gelingendes Leben in Freiheit, Solidarität usw. zu leben. Und diese Orientierungen sollen – so die Intention – allgemein verbindlich bzw. gültig bzw. anerkannt sein.

Um dahin zu gelangen, abstrahierte die Ethik zunehmend von konkreten Situationen. Kant forderte sogar, dass die Ethik „von allem, was nur empirisch sein mag, [...] völlig gesäubert“ werden müsse (1968a, 389), um die Ethik und ihre normativen Orientierungen: Normen, Prinzipien, Werte usw. auf eine *unbedingt gültige* Basis zu stellen. Ihn führte das zu der Idee des **kategorischen Imperativs**, der vom Einzelnen verlangt, nur solche Dinge zu wollen, die zugleich als allgemeines Gesetz gedacht werden können. Dahinter steckte der plausible Gedanke, dass ein vernünftiger Gebrauch der Freiheit ein widerspruchsfreies, konsistentes Wollen ist.

Doch im Rahmen der immer weiter vertieften Reflexionen eines vernünftigen Wollens geriet zunehmend die Frage des Könnens, der empirischen Bedingungen, die die konkrete Handlungssituation von Akteuren bestimmen, aus dem Blick. Nicht zufällig: Denn je mehr man sich auf diese Frage des Könnens einlässt, umso schwieriger wird es, noch *allgemeine* Aussagen machen zu können, die nicht schon längst bekannt – man könnte sagen: trivial – sind.

Tatsächlich ist es für eine normative Ethik, von der die Menschen Orientierung erwarten hinsichtlich dessen, was das Richtige und das Gute ist, einigermaßen schwierig, das konkret zu benennen. Denn in der konkreten Situation spielen zahlreiche, kontingente Faktoren eine Rolle. Wir haben gerade gesehen, dass es eher problematisch ist zu fordern, nie zu lügen, alle Versprechen zu halten usw. Ein solcher Rigorismus, der fordert, allgemeine moralische Normen undifferenziert in allen Situationen anzuwenden, wird der Lebenswirklichkeit, dem Alltag, nicht gerecht. Tritt man trotz der außerordentlichen Vielfalt der Situationen in der sozialen Wirklichkeit mit dem Anspruch unbedingter Verbindlichkeit auch in konkreten Situationen auf, ist das eine (immense) Anmaßung des Wissens und des Sollens.⁶

Andererseits sollte gerade eine Unternehmensethik nicht nur im ganz Allgemeinen verharren. Es liegt in ihrer Verantwortlichkeit, auch konkreter zu werden, trotz der damit verbundenen Herausforderung, nicht der Anmaßung des Wissens und des Sollens zu verfallen.

⁶ Der Begriff „Anmaßung des Wissens“ geht auf F. A. v. Hayek (1975; wiederabgedruckt im gleichnamigen Sammelband 1996) zurück. Zur Anmaßung des Sollens vgl. Suchanek 2004a.

In diesem Buch geschieht dies erstens dadurch, dass die Überlegungen sehr stark von den praktischen Herausforderungen des wirtschaftlichen Alltags her entwickelt werden. Zweitens liegt der methodische Fokus auf der Erläuterung von **Heuristiken**, d. h. Konzepten und einfachen Schemata, die komplexe Situationen und die darin liegenden ethischen Herausforderungen gedanklich strukturieren sollen, ohne schon ein Rezept für die Lösung anzubieten. Drittens wird eine thematische Fokussierung vorgenommen: Es geht um den **Freiheitsgebrauch in Konfliktfällen**, in denen sich Verantwortung zeigen soll. Diese Konfliktfälle werden genauer bestimmt als solche, in denen Vertrauenserwartungen an den Handelnden gerichtet sind. Diese zu enttäuschen, wird als **relevante Inkonsistenz** bezeichnet werden, und diese Art von Inkonsistenzen gilt es zu vermeiden und dadurch in **Vertrauen zu investieren**.

Fazit: Eine Theorie der Unternehmensethik sollte alltagstauglich sein, d. h. allgemeine moralische Werte und Normen einerseits und konkrete situative Bedingungen andererseits in Beziehung setzen.

1.1.4 Ist Verantwortung ein „Luxus“?

Man könnte an dieser Stelle sagen, dass die Idee einer alltagstauglichen Ethik zwar schön und gut sei, doch bleibe das Problem, dass ethische Forderungen oft ein „Luxus“ seien. Gewiss würde man gern der Ethik Folge leisten, doch könne man sich das im harten Alltag der Wirtschaft leider nicht „leisten“.

Nun kann diese Vorstellung, dass Ethik ein Luxus sei, eigentlich nicht wirklich ernst gemeint sein. Nehmen wir als Beispiel die unternehmensethische Forderung, wonach verantwortlich gehandelt werden soll. Man stelle sich folgende Verlautbarung eines Unternehmens vor: „Wir, das Unternehmen XY, wollen und können uns in diesen schwierigen Zeiten keine Verschwendung, keinen Luxus erlauben, deshalb handeln wir unverantwortlich. Denn Verantwortung ist Luxus!“

Offensichtlich käme diese Art der Kommunikation nicht gut an. Und der Grund ist einfach: **Niemand möchte mit einem Unternehmen kooperieren, von dem man weiß, dass es unverantwortlich handelt.** Wenn man als Kunde die Wahl hat, sich – bei gleicher Produktwahl – zwischen einem verantwortlichen und einem unverantwortlichen Unternehmen zu entscheiden, so wird man das verantwortliche wählen. Und der Grund dafür ist: Man wird dem verantwortlichen Unternehmen eher vertrauen, dass es nicht Gewinne dadurch macht, indem es einen selbst schädigt, beispielsweise durch unsichere, schlechte Produkte, fehlenden Service usw. Gleiches gilt für (potenzielle) Mitarbeiter, Lieferanten oder Investoren. Auch sie werden es stets vorziehen, mit einem Unternehmen zu kooperieren, das sie als verantwortlich ansehen, und zwar aus dem gleichen Grund: Von einem unverantwortlichen Unternehmen erwartet man eher, dass es Gewinne auf Kosten anderer macht. Wenn man sich also mit einem solchen Unternehmen einlässt, muss man jederzeit befürchten, benachteiligt zu werden, sofern das Unternehmen daraus für sich selbst einen Vorteil ziehen kann.

Es scheint daher wenig plausibel, dass es sich bei verantwortlichem Handeln um

„Luxus“ handelt.⁷ Wie kommt es dann aber zu diesem Eindruck? Vermutlich hat das mit der verbreiteten – und oft durchaus zutreffenden – Auffassung zu tun, dass in konkreten Situationen verantwortliches Handeln unmittelbar mit Kosten für einen selbst verbunden ist, den Nutzen jedoch andere haben. Und insofern ist mit Luxus offenbar nicht der Genuss eines erlesenen Konsumguts gemeint, sondern die Möglichkeit, sich verantwortliches Handeln „leisten“ zu können. Dies ist in der Tat eine Frage, die nicht unberechtigt scheint: Wenn es um das Überleben des Unternehmens geht, kann man es sich vielleicht nicht leisten, alle Mitarbeiter zu halten oder die früher versprochenen Leistungen zu erbringen.

Indes ist es verfehlt, Ethik mit Forderungen oder Ansprüchen zu assoziieren, die für den Einzelnen mit unzumutbaren Nachteilen („Kosten“) verbunden sind.⁸ Im Fall der Unternehmensethik würde das letztendlich des Öfteren darauf hinauslaufen, dass verantwortlich handelnde Unternehmen vom Markt verschwinden würden – und das wird kaum das Ziel einer alltagstauglichen Ethik sein können.

Gleichwohl ist der Eindruck berechtigt, dass verantwortliches Handeln im konkreten Fall mit „Zumutungen“ – ökonomisch: mit Kosten – verbunden ist. Das betrifft nicht nur konkrete monetäre Kosten, sondern auch das, was in der Ökonomik **Opportunitätskosten** genannt wird, d. h. die Kosten, die durch den Entgang einer attraktiven Handlungsalternative entstehen: Wenn man die Wahl zwischen den Standorten München oder London hat und sich für London entscheidet, sind die Opportunitätskosten der Nutzen, den die Wahl München gebracht hätte. Wenn man die Wahl zwischen einem Arbeitsplatz mit entsprechender Entlohnung und einem Studium hat, so sind die Opportunitätskosten der Studienwahl das entgangene Einkommen⁹ des Arbeitsplatzes. In gleichem Sinne kann verantwortliches Handeln bedeuten, eine kurzfristig attraktive Möglichkeit der Gewinnerzielung, die jedoch zu Lasten anderer geht, nicht zu wählen; und diese entgangenen Gewinne sind dann die Opportunitätskosten des verantwortlichen Handelns.

Kosten sind, so lernt man schon früh im Studium der Wirtschaftswissenschaften, immer dann gerechtfertigt, wenn sie im Zusammenhang mit sinnvollen **Investitionen** anfallen. Jeder Mitarbeiter verursacht Kosten, doch trägt er auch zum Gewinn bei. Rohmaterialien, Lizenzen, Gebäude, Fuhrpark – all das sind zunächst Kosten, doch all diese Kosten sind nötig, um überhaupt Güter und Dienstleistungen erstellen und dann (hoffentlich) gewinnbringend verkaufen zu können.

Dieses Denken lässt sich auch auf die Unternehmensethik übertragen, auch wenn es zu qualifizieren sein wird¹⁰: **Es geht nicht um Luxus, sondern um vernünftige**

7 Auch aus einem anderen Grund ist die Luxus-Metapher nicht passend. Denn Luxus steht für besonders kostspieligen Konsum, den man in der Regel besonders genießt.

8 Es ist einzuräumen, dass im Namen der Ethik gelegentlich solche Forderungen vorgebracht werden. Dann liegt das Problem aber auf Seiten der Ethik, die in diesem Fall nicht alltagstauglich ist.

9 Genau genommen bestehen die Opportunitätskosten in der generellen Attraktivität der Alternative, die die Annahme des Arbeitsplatzes für einen bedeuten würde.

10 Insbesondere wird deutlich zu machen sein, dass Ethik nicht auf den bloßen „business case“ reduziert werden kann nach dem Motto, solange sich moralisches Handeln auszahlt, ist es in Ordnung. Vielmehr geht es darum, immer wieder die Bedingungen zu schaffen, die die Vereinbarkeit von Moral und Erfolg möglich machen.