

ELISABETH GÖBEL

**UNTERNEHMENS-
FÜHRUNG
UND MORAL**

2. Auflage



Elisabeth Göbel

Unternehmensführung und Moral

Elisabeth Göbel

UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND MORAL

2., bearbeitete Auflage

UVK Verlagsgesellschaft mbH
Konstanz und München

Prof. Dr. Elisabeth Göbel lehrt an der Universität Trier und forscht zu den Themen Organisation, Neue Institutionenökonomik, Strategisches Management und Wirtschaftsethik. Sie studierte an der RWTH Aachen und an der Universität Tübingen. Dort war sie danach Assistentin am Lehrstuhl für Planung und Organisation bei Prof. Dr. F. X. Bea.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-86764-753-3 (Print)
ISBN 978-3-7398-0214-5 (E-PUB)
ISBN 978-3-7398-0215-2 (EPDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2017

Einbandgestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz

UVK Verlagsgesellschaft mbH
Schützenstr. 24 · 78462 Konstanz
Tel. 07531-9053-0 · Fax 07531-9053-98
www.uvk.de

Inhalt

1	Warum wir Moral in der Unternehmensführung brauchen.....	9
1.1	Die Forderung nach mehr Moral in der Unternehmensführung ist populär.....	10
1.2	Der Markt als Ersatz für Moral?.....	11
1.3	Warum der Marktmechanismus nicht reicht.....	13
1.4	Warum auch eine Verschärfung der Gesetze nicht ausreicht.....	21
2	Grundlagen der Ethik.....	25
2.1	Zentrale Begriffe: Moral, Ethos, Ethik, angewandte Ethik.....	26
2.2	Das Verhältnis von Moral, Ethos und Recht.....	29
2.3	Verantwortung als zentraler ethischer Begriff ...	33
3	Gibt es eine Verantwortung des Unternehmens?	37
3.1	Das Unternehmen als moralischer Akteur?.....	38
3.2	Bedingungen für die Moralfähigkeit von Unternehmen	40
3.3	Unternehmen sind moralfähig.....	41
3.4	Individualverantwortung im Unternehmen.....	45

4	Die Stakeholder als Adressaten der Unternehmensverantwortung	47
4.1	Unterschiedliche Definitionen des Stakeholders	48
4.2	Stakeholder wahrnehmen.....	50
4.3	Analyse der Stakeholderanliegen.....	55
4.4	Prognose der Stakeholderanliegen.....	56
4.5	Stakeholderanliegen bewerten.....	56
5	Ethische Grundlagen für die Bewertung von Stakeholderanliegen	59
5.1	Menschenwürde als ethisches Prinzip für die Bewertung.....	60
5.2	Gemeinwohl als ethisches Prinzip für die Bewertung.....	62
5.3	Nachhaltigkeit als ethisches Prinzip für die Bewertung.....	65
5.4	Tierschutz als ethisches Prinzip für die Bewertung	66
5.5	Gerechtigkeit als ethisches Prinzip für die Bewertung.....	67
5.6	Die mögliche Kollision legitimer Stakeholderanliegen.....	70
5.7	Die Abwägung konfligierender Ansprüche.....	71
5.8	Die Rolle des Gewinns bei der Abwägung konfligierender Ansprüche.....	72

6	Die strategische Option einer Konfliktentschärfung	77
6.1	Unternehmensstrategien zur Förderung der Nachhaltigkeit.....	79
6.2	Geschäftsbereichsstrategien zur Förderung der Nachhaltigkeit.....	80
6.3	Funktionsbereichsstrategien zur Förderung der Nachhaltigkeit.....	81
6.4	Ordnungspolitische Strategien.....	84
6.5	Marktaustrittsstrategie	87
7	Die innerbetrieblichen Institutionen	89
7.1	Die Bedeutung strukturell-systemischer Führung	90
7.2	Die institutionelle Unterstützung des Sollens	92
7.2.1	Formale Werte und Normen: Das Unternehmensleitbild	92
7.2.2	Informale Werte und Normen: Die Unternehmenskultur.....	97
7.3	Die institutionelle Unterstützung des Wollens	104
7.3.1	Personalauswahl	104
7.3.2	Personalbeurteilung und -honorierung	108
7.3.3	Kontrollsysteme	114
7.4	Die institutionelle Unterstützung des Könnens	120
7.4.1	Personalentwicklung.....	120

8 Inhalt

7.4.2	Organisationsstruktur	128
7.4.3	Informationssysteme und Controlling	137
8	Überbetriebliche Institutionen.....	145
8.1	Gesetze und Kodizes	147
8.2	Kontrollen und Anreize	149
8.3	Wirtschaftsethische Ausbildung und Verbraucherbildung	152
9	Fazit	155
	Literaturverzeichnis.....	159
	Stichwortverzeichnis	163

1 Warum wir Moral in der Unternehmensführung brauchen

1.1 Die Forderung nach mehr Moral in der Unternehmensführung ist populär

Im Oktober 2010 hat der Deutsche Bundestag einen „Aktionsplan CSR“ verabschiedet, welcher zu mehr „Corporate Social Responsibility“ (CSR), also sozialer Verantwortung der Unternehmen führen soll. Ende 2011 beschloss die EU eine „neue Strategie“ zur forcierten Umsetzung von CSR in den Unternehmen der Europäischen Union. Ende 2012 wurde vom Päpstlichen Rat für Gerechtigkeit und Frieden eine „Ermutigung für Führungskräfte in der Wirtschaft“ veröffentlicht (Turkson/Toso [Unternehmer]). Sie fordert die Führungskräfte auf, die Unternehmensführung stärker entsprechend den moralischen Prinzipien der Würde der Person und des Gemeinwohls zu gestalten und sich als Führungskraft vom Ethos einer „dienenden Führung“ leiten zu lassen.

Nun mag man Kirchenvertreter und Politiker noch zu den „üblichen Verdächtigen“ rechnen, welche in wohlfeilen Sonntagsreden leicht mehr Moral einfordern können, ohne dieser Forderung im harten Unternehmensalltag nachkommen zu müssen. Längst ist die Forderung nach mehr Moral aber auch bei den wirtschaftsnahen Institutionen und in der Wirtschaft selbst angekommen. Das Handelsblatt titelt im Mai 2012 mit einem wirtschaftskritischen Interview des Kardinals *Reinhard Marx*, welcher die Konzentration auf die Kapitalrendite eine „Verirrung“ nennt. Die FAZ weist in ihrer Beilage „Beruf und Chance“ vom August 2012 darauf hin, dass Unternehmen händeringend nach Absolventen suchen, die über Kompetenzen im Bereich CSR verfügen. Befragungen von Studierenden der Wirtschaftswissenschaften haben ergeben, dass zwei Drittel von ihnen Wirtschafts- und Unternehmensethik als Pflichtfach in ihrer Ausbildung begrüßen

würden. Noch erstaunlicher: Nach einer Unternehmensbefragung der IW Consult von 2011 fordern Unternehmensvertreter ein solches Pflichtfach sogar zu 90%!

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln hat darauf reagiert und im November 2012 eine „Akademie für integriertes Wirtschaften“ (IW Akademie) gegründet. An den wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten wird es zum Normalfall, dass auch Veranstaltungen zur Unternehmens- und Wirtschaftsethik angeboten werden. Große Unternehmensberatungen haben CSR als neuen Markt entdeckt und preisen CSR-Beratungen und Zertifikate an, welche den Unternehmen moralische Integrität attestieren sollen. In seltener Einmütigkeit fordern Politiker aller Couleur, Kirchenvertreter wie Gewerkschaftler, Medien, die verschiedensten Institutionen der Zivilgesellschaft, Studierende und Wirtschaftsvertreter: Wir brauchen mehr Moral und Ethos in der Unternehmensführung sowie eine Verankerung der Wirtschaftsethik in der Ausbildung künftiger Führungskräfte.

Man kann sich natürlich fragen, warum gerade heute die Forderung nach mehr Moral (und Ethos) in der Wirtschaft so populär geworden ist und Bücher, Seminare und ganze Studiengänge zur Wirtschafts- und Unternehmensethik angeboten werden, während man früher belacht oder sogar angefeindet wurde, wenn man sich als Ökonom mit Wirtschaftsethik beschäftigt hat. Wie ist das zu erklären?

1.2 Der Markt als Ersatz für Moral?

Lange Zeit waren sich die Vertreter der Wirtschaft und der Wirtschaftswissenschaften einig, dass man sich über Moral in den Unternehmen keine Gedanken machen

muss. Nicht, weil man Moral im Allgemeinen für überflüssig gehalten hätte, sondern weil für die Wirtschaft der Marktmechanismus ein vollwertiger Ersatz für moralische Bedenken zu sein schien. Die Überzeugung war: Im Rahmen einer Marktwirtschaft ist die Verfolgung des Eigeninteresses das einzige Gebot. *Adam Smith* gab 1776 mit seiner berühmten These von der „unsichtbaren Hand“ des Marktes dafür die Vorlage:

„Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers und Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen. Wir wenden uns nicht an ihre Menschen-, sondern an ihre Eigenliebe, und wir erwähnen nicht die eigenen Bedürfnisse, sondern sprechen von ihrem Vorteil.“ (*Smith* [Wohlstand]17).

1970 wurde diese These noch einmal durch den Nobelpreisträger *Milton Friedman* populär, der postulierte, es gäbe nur eine soziale Verantwortung der Unternehmen, nämlich die, ihre Gewinne zu steigern. Der Markt, so der feste Glaube, würde ganz von selbst für eine effiziente Nutzung knapper Ressourcen, eine bestmögliche Versorgung mit Gütern und gerechte Preise und Löhne sorgen und so das Gemeinwohl steigern. Eine moralische Haltung der Wirtschaftsakteure, insbesondere der Unternehmer, schien dagegen überflüssig, im Grunde sogar schädlich.

Und lange Zeit schien das ja auch zu klappen. Vor allem im Vergleich mit den zentralen Verwaltungswirtschaften (bspw. in der ehemaligen DDR) waren die Vorteile der Marktwirtschaft offensichtlich. Erste Zweifel an der wohltätigen Wirkung des Marktes wurden seit den 1970er

Jahren vor allem von Seiten der Umweltschützer geäußert, die auf die schädlichen externen Effekte unserer Wirtschaftsweise und die Grenzen des Wachstums hinwiesen. Mit dem *Brundtland*-Bericht von 1987 wurde die Forderung populär, die Wirtschaft solle sich stärker dem Gedanken der ökologischen Nachhaltigkeit verpflichten. Von sog. Dritte-Welt-Gruppen wurde auch schon früh an Kinderarbeit, schlechten Arbeitsbedingungen und niedrigen Löhnen in den Entwicklungs- und Schwellenländern Kritik geübt. Aber erst seit durch die Finanz- und Wirtschaftskrise der allgemeine Wohlstand nicht mehr wächst, viele Menschen ihre Ersparnisse durch Spekulanten verloren haben, Millionen Arbeitnehmer in prekären Arbeitsverhältnissen stehen, Banken mit enormen Summen an Steuergeldern gerettet werden müssen, die Jugendarbeitslosigkeit in der EU Rekordzahlen erreicht, vielen Ländern der finanzielle Kollaps droht und die Kluft zwischen Armen und Reichen immer größer wird, ist der Glaube an die heilsamen Marktkräfte in breiten Kreisen der Bevölkerung erschüttert. Nach einer Allensbach-Umfrage von 2010 halten nur noch 38% der deutschen Bevölkerung die Marktwirtschaft für ein gutes Wirtschaftssystem, wobei vor allem die soziale Ungerechtigkeit angeprangert wird. Nur 21% der Menschen empfinden die wirtschaftlichen Verhältnisse als gerecht. Dass allein aus den Gewinnmaximierungsinteressen der Unternehmer von selbst das größte Gemeinwohl erwächst, wird immer mehr angezweifelt.

1.3 Warum der Marktmechanismus nicht reicht

In jüngster Zeit ist Kritik an der Marktwirtschaft populär geworden. Dabei war eigentlich schon immer klar, dass der reale Markt gegenüber den Idealmodellen der Ökono-

men Defizite aufweist. Die ausschließlich wohltätige Wirkung des Marktes funktioniert nämlich nur in einer fiktiven Idealwelt. Zu den Funktionsbedingungen des **idealen Marktes** gehören die vollkommene Transparenz, der vollkommene Wettbewerb und das Fehlen von Marktbenutzungskosten, auch Transaktionskosten genannt. Weil jeder Marktteilnehmer über alle Bedingungen des Tausches vollständig und richtig informiert ist und jederzeit und kostenlos auf andere Anbieter bzw. Nachfrager ausweichen kann, funktioniert die sog. Marktkontrolle vollkommen. Betrug oder Ausnutzung von Macht können nicht vorkommen. Externe Effekte sind ausgeschlossen, weil alles im wohldefinierten Privateigentum von irgendjemand ist und auf Märkten gehandelt werden kann. Will ein Unternehmer bspw. bei der Produktion Lärm oder Dreck erzeugen, muss er die Rechte dazu von den Betroffenen, bspw. den Anwohnern, kaufen. Sämtliche Auswirkungen der Produktion gehen so in seine Kalkulation ein und spiegeln sich im Preis wieder. Der Preis ist ein zuverlässiges Signal für die Knappheit einer Ressource. Knappe und somit teure Ressourcen werden sparsam eingesetzt. Zugleich werden die dringlichsten Bedürfnisse zuerst befriedigt, denn auch die Dringlichkeit eines Bedürfnisses zeigt sich im Preis. Der reale Markt ist von dieser Idealwelt jedoch weit entfernt.

- Der Markt hat Probleme im Umgang mit sog. **öffentlichen Gütern**, die quasi allen Menschen gehören, weil niemand unter vertretbaren Kosten vom Konsum ausgeschlossen werden kann. Weite Teile der natürlichen Umwelt zählen dazu (bspw. Luft, Flüsse, Meere, Atmosphäre), aber auch immaterielle Güter wie die innere und äußere Sicherheit eines Staates. Der individuelle Nutzenmaximierer wird kein Interesse haben, in öffentliche Güter zu investieren, denn der Nutzen daraus

fällt auch anderen zu, die Kosten aber trägt er privat. Außerdem wird er das öffentliche Gut hemmungslos nutzen, denn der Nutzen fällt privat an, die Kosten aber werden sozialisiert. Es entstehen externe Effekte, weil eben nicht alles privatisiert und gehandelt werden kann. Die Übernutzung von bzw. die Unterinvestition in öffentliche Güter ist in der Regel zu erwarten, was sich ja auch eindrücklich in der enormen Umweltverschmutzung zeigt.

Beispiel: In China werden in manchen Großstädten die Menschen schon davor gewarnt, ihre Wohnungen zu verlassen und die mit Feinstaub verschmutzte Luft draußen einzuatmen. Gleichzeitig verweist man mit Stolz auf die ständig wachsenden Zulassungszahlen bei den privaten PKWs.

- Vom Markt werden **Güter bereitgestellt, die unerwünscht sind**. Rationale Nutzenmaximierer bedienen auch die Nachfrage nach Drogen, Kinderpornografie, nach Waffen für Kriminelle, nach Staatsgeheimnissen etc. Der Markt hat keinen Maßstab für Güter, die wirklich „gut“ sind oder für Dienstleistungen, die wirklich „dienen“. Er kennt nur den Maßstab der kaufkräftigen Nachfrage. Überlegungen, dass bestimmte Waren nicht bedenkenlos dem freien Markt überantwortet werden können, müssen aus anderen Quellen kommen.

Beispiele: Der Verkauf von Drogen ist bei uns verboten, der Verkauf von Waffen streng reglementiert.

- Anders als im Modell des idealen Marktes vorgesehen gibt es in der Realität keine völlige Markttransparenz. Es herrscht oft eine **Informationsasymmetrie** zwischen den Beteiligten, was von der neueren Ökonomik,