



**Hans Ruh / Klaus M. Leisinger (Hrsg.)**

# **Ethik im Management**

**Ethik und Erfolg  
verbünden sich.**

**Hans Ruh / Klaus M. Leisinger (Hrsg.)**

## **Ethik im Management**

**Ethik und Erfolg verbünden sich.**

**Dietrich Böhler**

**Frank Figge**

**Reinhard Friesenbichler**

**Maria Luise Hilber**

**Ervin Laszlo**

**Klaus M. Leisinger**

**Hans Lenk / Matthias Maring**

**Tobias Meier**

**Guido Palazzo**

**Hans Ruh**

**Thomas Rusche**

**Jeffrey Sachs**

**Sybille Sachs**

**Adreas G. Scherer / Dorothee Baumann**

**Joseph E. Stiglitz**

**Peter Ulrich**

**Josef Wieland**

**Matthias Voigt / Martin Kratochwil**

© 2004 Orell Füssli Verlag AG, Zürich

[www.ofv.ch](http://www.ofv.ch)

Alle Rechte vorbehalten

Umschlag- und Buchgestaltung: intosens ag, Zürich

Druck: fgb • freiburger graphische betriebe, Freiburg i. Brsg.

Printed in Germany

ISBN 3-280-05104-5

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

# Inhalt

Maria Luise Hilber / Viviane von Orelli: Who cares, wins – Dank	11
Hans Ruh: Ethik und Erfolg verbünden sich	15
Klaus M. Leisinger: Einleitende Zusammenfassung	23

## Teil I Ethik in der Wirtschaft und im Unternehmen

### Ausgangspunkt – Auftakt – Kernfragen

Hans Lenk / Matthias Maring: Ist es rational, ethisch zu sein?	31
Thomas Rusche: Ethik und Wirtschaft im Dialog	43
Peter Ulrich: Unternehmensethik – integrativ gedacht	59
Joseph E. Stiglitz: Ist globalisierte Ethik möglich?	79
Dietrich Böhler: Moral und Sachzwang?	111

## Teil II Ethik ist unverzichtbar

### Ethische Unternehmensführung fördert den Gewinn

Ervin Laszlo: Zukunftsverantwortung der Marktwirtschaft und die Rolle der Ethik	143
Klaus M. Leisinger: Zur Umsetzung unternehmensethischer Ambitionen in der Praxis	151
Jeffrey Sachs: Ethik im Management und nachhaltige Entwicklung	203
Josef Wieland: Ethik als Managementaufgabe	213

## Teil III Implementierung von Ethik ins Unternehmen

### Methoden und Instrumente

Sybille Sachs: Neudefinition der Unternehmung in der heutigen Gesellschaft	221
Guido Palazzo: Trojanische Pferde	237
Maria Luise Hilber: Trau, schau wem	247
Frank Figge: Stakeholder und Shareholder Value	255
Reinhard Friesenbichler: Ethikanalyse	269

## Teil IV Ethik in der Praxis

### Integration und Umsetzung von Unternehmensethik

Adreas G. Scherer / Dorothee Baumann: Corporate Citizenship bei der PUMA AG	285
Tobias Meier: Von der Nische in den Massenmarkt	299
Matthias Voigt / Martin Kratochwil: Wie ethisch sind Ethikfonds?	309

# Einleitende Zusammenfassung zum Buch «Ethik im Management»

von **Klaus M. Leisinger**

Der Mensch, so Hans Ruh, besitzt Vernunft, Achtung, Würde und Anstand. Bei aller Fremdbestimmung durch institutionelle Sozialisation, konditionierende Signale und Hierarchien – es sind letztlich *Menschen*, die in Unternehmen Verantwortung tragen für die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Entscheidungen, welche in ihrer Gesamtheit die Weltwirtschaft gestalten. Wenn wir davon ausgehen, bei Menschen, die in Unternehmen arbeiten, die gleiche «moralische Gaussverteilung» finden zu können wie in anderen Institutionen, wo liegt dann das Problem?

Das vorliegende Buch geht dieser komplexen Frage nach und gibt plausible Hinweise darauf, dass nachhaltiger unternehmerischer Erfolg ganzheitliche Vernunft sowie Achtung vor dem Mitmenschen und seiner Würde geradezu voraussetzt. Die hier zu Worte kommenden Autorinnen und Autoren nähern sich dieser These aus unterschiedlichen Richtungen, mit unterschiedlichen Wertprämissen und mit verschiedenen theoretischen und praktischen Perspektiven.

**Hans Ruh** sieht in der freiwilligen, aber zertifizierten Übernahme von unternehmerischer Verantwortung über eventuell defizitäre nationale gesetzliche Vorschriften hinaus eine Möglichkeit, globalisierungsbedingte Freiräume konstruktiv auszufüllen. Einer globalen Öffentlichkeit mit steigenden ethischen Ansprüchen an Unternehmen wächst je länger je mehr in die Rolle eines «Hüters der Moral» zu; sie ersetzt dadurch zumindest teilweise fehlende ordnungspolitische Steuerungsmechanismen auf globaler Ebene.

**Hans Lenk** und **Matthias Maring** geben einen Überblick über verschiedene Ansätze wirtschaftsethischen Denkens und weisen dabei auf die Grenzen einer streng individualistischen Universal-moral sowie auf die Gefahren von «sozialen Fallen» im Sinne des Gefangenendilemmas hin. In der Einbettung von Wirtschafts- und Unternehmensethik («Spielzüge») in grössere gesellschaftliche Institutionen und Ordnungen («Spielregeln») sehen sie die Chance, grössere Breitenwirkungen zu erzielen, da der «moralisch Gute» dann nicht der «ökonomisch Dumme» ist. Die Übernahme von Eigenverantwortung als

Teil eines grösseren Massnahmenpakets bringt den Vorteil, dass im Sinne des Subsidiaritätsprinzips nur soviel Gebote und Verbote wie unbedingt erforderlich aufgestellt, aber so viele Anreize wie möglich geboten werden.

Auch **Thomas Rusche** nimmt die von Karl Homann in den unternehmensethischen Diskurs eingebrachte Unterscheidung von ordnungspolitischen «Spielregeln» und unternehmenspolitischen «Spielzügen» auf: Ihm kommt es darauf an, sicherzustellen, dass Unternehmen in ihrer operativen Funktionalität und strategischen Effizienz nicht bis zur Schwächung der Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigt werden. Unternehmerischer Erfolg – auf gemeinwohlerträgliche Weise erzielt – stiftet insbesondere dann gesellschaftlichen Nutzen, wenn eine *stakeholder*-orientierte moralische Unternehmenskultur entsteht.

**Peter Ulrich** geht den unternehmensethisch zentralen Fragen nach, welche Werte für wen in welcher Rangordnung geschaffen werden sollen und wer dafür welche Kosten in Kauf zu nehmen hat. Als Konsequenz aus der Tatsache, dass rein wirtschaftlicher Erfolg noch keine hinreichende Bedingung für das Gütesiegel «moralisch gut» ist, stellt Peter Ulrich seinen Ansatz einer integrativen Unternehmensethik vor, durch die konfligierende Ansprüche nach Massgabe der tangierten Ansprüche aller *Stakeholder* – also auch der *Shareholder* – berücksichtigt werden. «*Good Corporate Citizens*», also Unternehmen, die mit ihrer Geschäftstätigkeit von vorneherein nur solche Erfolgsziele und -strategien verfolgen, welche sich in ein gutes und gerechtes Zusammenleben freier und gleicher Bürger einordnen lassen, verdienen aus der Perspektive Peter Ulrichs nicht nur nachhaltigen Erfolg, sondern auch gesellschaftliches Ansehen.

**Joseph Stiglitz** zeigt die verschiedenen ethischen Dimensionen im Spannungsfeld nachhaltiger Entwicklung und internationaler Wirtschaftspolitik und weist auf die Dilemmata hin, die daraus entstehen, dass jede Art von wirtschaftspolitischem Handeln Nutzen *und* Risiken hat. Eine besondere ethische Problematik entsteht dann, wenn die Nutzen bei denjenigen Ländern oder Bevölkerungsschichten anfallen, denen es ohnehin schon gut geht, während die Risiken gerade diejenigen treffen, denen es besonders schlecht geht und denen eigentlich geholfen werden sollte. Die Anwendung von fünf moralischen Imperativen, nämlich Ehrlichkeit, Fairness, Sozialgerechtigkeit, Berücksichtigung von intertemporalen und internationalen Externalitäten sowie ganzheitliche Verantwortung auf die Handels- und Kapitalbeziehungen zwischen Nord und Süd sowie

für das Pflichtenheft von internationalen Wirtschaftsberatern (inkl. des Internationalen Währungsfonds) würde, so Stiglitz, zu einer kritischeren Betrachtung von komplexen Alternativen führen. Die Folge wäre mehr Entwicklung mit menschlichem Antlitz. Daher ist eine humanistisch inspirierte Ethik eine Ergänzung und kein Gegensatz zur harten wirtschaftlichen Argumentation.

**Dietrich Böhler** analysiert die Problematik der tatsächlichen, lediglich empfundenen oder gar vorgeschobenen Sachzwänge und deren Konsequenzen für die Moralität unternehmerischen Handelns. Er tut dies in Reflexion der Diskussionsbeiträge, die Karl-Otto Apel, Hans Jonas, Peter Ulrich und andere Autoren zu diesem Thema geleistet haben. Böhler legt grossen Wert auf die Glaubwürdigkeit von Diskurspartnern – angenähert durch den guten Willen, Kohärenz zwischen der Diskursargumentation und gelebter Praxis zu schaffen. Die Entwicklung einer moralisch glaubwürdigen Unternehmenskultur bringt, so Dietrich Böhler, auch unternehmerisch grössere Vorteile als lediglich reaktive Situationsbewältigungen.

**Ervin Laszlo** sieht in den Wirtschaftsführern die Schlüsselfiguren eines «positiven Weges in die Zukunft». Ihnen kommt die Aufgabe zu, eine neue, mehr auf Ethik fokussierte und verantwortungsbewusste Managementphilosophie zu entwickeln und umzusetzen. Eine Unternehmenskultur, die ganzheitliche Verantwortung empfindet gegenüber allen von den positiven und negativen Auswirkungen unternehmerischen Handelns betroffenen Akteuren sowie die Wahrung ihrer berechtigten Interessen führt ein Unternehmen nicht nur auf den rechten, weil «positiven Weg», sondern verhindert tendenziell auch zunehmende staatliche Regulierung.

**Klaus M. Leisinger** zeigt am Beispiel des Pharmaunternehmens Novartis auf, wie unternehmensethische Ambitionen konkret im globalen Geschäftsalltag umgesetzt werden können. Als Referenzrahmen dienen die nunmehr 10 Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen (UNGC). Bei Novartis führte die unternehmensethische Reflexion der praktischen Relevanz (Breite und Tiefe) der UNGC Prinzipien, die Analyse der potentiellen Verwundbarkeiten sowie das Ausloten von Grauzonen und potentiellen Dilemmata (z.B. möglichst profitable Pharmapreise versus das Interesse von in absoluter Armut lebenden Patientengruppen) zu einer Reihe von neuen Unternehmensrichtlinien. Diese werden mit Hilfe der normalen Managementprozesse (von der Kommunikation bis zur Erfolgs-Verifikation) weltweit umgesetzt. Die praktische Komplexität eines aufgeklärten

*Stakeholder*-Verständnisses wird am Beispiel der Umsetzung der beiden UNGC Menschenrechtsprinzipien aufgezeigt.

Für **Jeffrey Sachs** hat der gute Ruf eines Unternehmens einen hohen Wert. Ein langfristig gesicherter *Goodwill* des gesellschaftlichen Umfelds und ein guter Markenname kommt dadurch zustande, dass das jeweilige unternehmerische Handeln auch ethischen Kriterien standhalten kann. Zur Überwindung der potenziellen Diskrepanz zwischen dem Handeln, welches hauptsächlich den *Shareholder Value* hebt und jenem, das mehrheitlich gesellschaftlichen Wohlstand schafft, fordert Jeffrey Sachs «strenge Gesetze» und Regulierungen: Wenn Selbstbeschränkung nicht greift, muss die Politik Schranken setzen. Freiwillige Selbstbeschränkung bzw. die Verpflichtung, soziale und ökologische Standards einzuhalten, sind insbesondere dort gefordert, wo die gesetzliche Qualität defizitär ist oder die Umsetzung des gesetzlich Geforderten umgangen werden kann. Ohne grössere Solidaritätsleistungen für die Armen dieser Welt, seien es Entwicklungshilfe, Spenden privater Akteure oder wohlverstandenes unternehmerisches Handeln, gibt es keinen Ausweg aus der Sackgasse zunehmender globaler Ungleichheiten.

**Josef Wieland** stellt das von ihm entwickelte integrative «WerteManagementSystem» vor und zeigt die vier wesentlichen Managementbereiche auf, die als «Triebkräfte» in diesem Zusammenhang von Bedeutung sind: Risikomanagement, weit verstandenes Qualitätsmanagement, Umweltmanagement und *Corporate Citizenship*. Durch klare Grundwerte der Organisation, Leitlinien zu ihrer Umsetzung und entsprechende Anreize sowie durch vorbildliches Verhalten der Führungskräfte wird Ethik im Management zum normalen Bestandteil der Leistungserbringung und Existenzsicherung eines Unternehmens.

**Sybille Sachs** hinterfragt die Rolle der Unternehmung in der heutigen modernen Gesellschaft und fordert ein strategisches Management, das der an Bedeutung und Komplexität gewachsenen Rolle Rechnung trägt. Auf klar definierten normativen Grundlegungen basierende *Stakeholder*-Beziehungen helfen dem Management bei der Entscheidung, welchen gesellschaftlichen Erwartungen sie auf welche Weise gerecht werden können.

**Guido Palazzo** beleuchtet den Zusammenhang von *Corporate Branding* und angewandter Unternehmensethik. Da beim *Corporate Branding* das Unternehmen und seine

gelebten Werte im Mittelpunkt stehen, sind die Konsistenz und Kohärenz von «Reden» und «Handeln» von besonders grosser Bedeutung: Eventuelle Diskrepanzen zwischen den kommunizierten Werten und den tatsächlichen Praktiken haben besonders fatale Auswirkungen – die Kraft der Marke verdreht sich dann ins Gegenteil und ruiniert den Ruf auf lange Zeit.

**Maria Luise Hilber** beschäftigt sich mit der «Werbe-Wahrheit» und der manchmal unwiderstehlich erscheinenden Versuchung, die Welt schöner darzustellen, als sie angesichts der tristen Handlungsrealität ist. Sie macht eine wichtige Unterscheidung zwischen «Mangel an Wahrhaftigkeit» und einer notwendigen Reduktion von Komplexität: Wer Menschen mit attraktiven Designs verführen will, «Ungerades» mit «Geradem» zu verwechseln, handelt unethisch. Wenn Verbraucher nicht zu heimlichen Komplizen oder gar nützlichen Idioten solchen Tuns werden wollen, ist stete und geschulte Aufmerksamkeit erforderlich.

**Frank Figge** vergleicht die hinter den Begriffen *Stakeholder Value* und *Shareholder Value* stehenden Konzepte und zeigt auf, dass die sich ergänzenden Elemente sehr viel stärker sind als eventuell inhärente Widersprüche. Sowohl *Stakeholder* als auch *Shareholder* stellen einem Unternehmen Ressourcen zur Verfügung – und beide sind von Bedeutung für den langfristigen Erfolg. Mit Hilfe einer Wertbeitragsanalyse von *Stakeholder*-Beziehungen wird es möglich, den Beitrag einzelner Anspruchsgruppen zum Unternehmenswert zu messen.

**Reinhard Friesenbichler** bietet einen Vorschlag zur externen Beurteilung der ethischen Leistung von Unternehmen. Mit der «Ethikanalyse» soll die klassische Aktienanalyse ergänzt und verfeinert werden; ausserdem ist ein Unternehmen besser in der Lage, den sozialen und ökologischen Ansprüchen seiner Investoren gerecht zu werden. Der Autor sieht die Bedeutung explizit ethisch orientierter Anlage-Portfolios steigen und vertritt die Ansicht, dass «Ethik» auch zunehmend im Rahmen des konventionellen *Asset Management* als wertrelevant betrachtet wird – mit langfristig positiven Effekten auf den Anlageerfolg.

**Andreas Scherer** und **Dorothee Baumann** zeigen anhand eines Fallbeispiels aus der Sportartikelbranche (PUMA) auf, wie ein global arbeitendes Unternehmen sich für die Durchsetzung von Menschenrechten und sozialen und ökologisch verantwortbaren

Mindeststandards an Produktionsstandorten in Entwicklungsländern beteiligen können. *Good Corporate Citizenship* – d.h. unternehmerisches Handeln über die lokalen gesetzlichen Standards hinaus – hat insbesondere dort positive soziale, ökologische und menschenrechtsrelevante Auswirkungen, wo Regierungen den ihnen obliegenden Pflichten nicht nachkommen.

**Tobias Meier** geht auf die Notwendigkeit der Zusammenarbeit verschiedener Akteure der zivilen Gesellschaft ein und zeigt am Beispiel der Fair-Trade-Organisation Max Havelaar die positiven Auswirkungen von Multistakeholder-Projekten auf, an denen sich Nichtregierungsorganisationen, Unternehmen und Regierungsbehörden beteiligen. Als wesentliche Ingredienzien für nachhaltigen Erfolg sieht der Autor den «Druck von der Strasse», Unterstützung durch staatliche Behörden, unternehmerisches Engagement, Unterstützung durch die Medien sowie persönlicher Mut und Zivilcourage von wesentlichen Akteuren auf allen Seiten.

Schliesslich zeigen **Matthias Voigt** und **Martin Kratochwil** die Entwicklung der Bedeutung sozial verantwortbarer Anlagefonds auf und analysieren die Vielzahl der sozialen, ökologischen und ethischen Indikatoren, die letztlich über die Investition in ein bestimmtes Unternehmen entscheiden. Ihr Tenor: Angewandete «Moral» erzeugt zwar Kosten, bringt jedoch auf vielfältige Weise letztlich auch Vorteile und damit «Kapital».