



# Moral gibt's nicht auf Rezept

Ethik ist in der Wirtschaft längst nicht mehr nur eine Modeerscheinung. So gut wie jedes Unternehmen will sich ethischen Grundsätzen verschrieben haben, will Verantwortung tragen und moralische Werte berücksichtigen. Doch wie können diese ehrenwerten Vorhaben mit gleichzeitigem Effizienzstreben und angepeilter Gewinnmaximierung in Einklang gebracht werden?

Text: Tamara Olschewski

Der jüngste VW-Abgasskandal oder der Korruptionssumpf der FIFA – das sind nur zwei Beispiele, die uns derzeit ganz spontan einfallen, wenn wir über Ethik und Wirtschaft nachdenken. Ethik in der Wirtschaft ist kein neues Thema, gerät aber immer dann wieder auf den Plan, wenn Dinge passieren, die man – um beim ersten Beispiel zu bleiben – vor allem einem deutschen, traditionsreichen und innovativen Unternehmen nicht zgetraut hätte. Dann stellt sich wieder die Frage: Ist es überhaupt möglich, ethisch zu handeln und dabei als Unternehmen erfolgreich zu sein und jedes Jahr immer höhere Gewinne zu erwirtschaften? Wir haben Unternehmer aus Südwestfalen gefragt, in welchen Situationen sie in ihren Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Ethik und Gewinn stehen. Dazu sagt Frank Seeberger, Geschäftsführer des gleichnamigen Rohrherstellers aus Schalksmühle: „Natürlich stößt man im Geschäftsleben immer mal an solche ‚Grauzonen‘, in denen man sich auch nicht ganz einwandfreies Verhalten schönreden kann, um Schwierigkeiten aus dem Weg zu gehen oder Vorteile zu erlangen. Wir wollen das nicht tun, weil

wir der Meinung sind, dass geschäftlicher Erfolg auch ohne solche ‚Kompromisse‘ erreicht werden kann.“

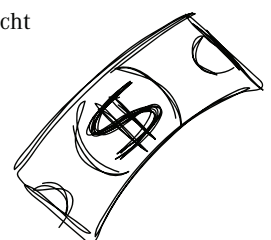
Dr. med. Sigurd Pütter, Gesellschafter des Arzneimittelherstellers Medice in Iserlohn, meint: „Wir betrachten dieses Thema nicht als Spannungsfeld, sondern als Teil unserer Unternehmensphilosophie, in der wir uns nach unserem Unternehmens-Grundsatz ‚Heilen mit Herz und Verstand‘ richten.“ Nach diesem Grundsatz richte man in dem Familienunternehmen schon in dritter Generation die unternehmerischen Handlungen aus. Daraus resultiert auch ein angemessener wirtschaftlicher Erfolg“, ist der Mediziner überzeugt. Er argumentiert auch damit, dass das Unternehmen von Medizinerinnen gegründet wurde und noch heute von Medizinerinnen geleitet wird, postulierend, dass schon der Beruf großes Verantwortungsbewusstsein voraussetze.

## Wem nutzt Business?

Der World Business Council for Sustainable Development, zu Deutsch: Weltwirtschaftsrat für nachhaltige Entwicklung, mit Sitz in Genf ist eine von Unternehmensvorständen geführte Organisation, die sich ausschließlich mit dem Thema Wirtschaft und nachhaltige Entwicklung beschäftigt. Er definiert Corporate Social Responsibility (CSR) sinngemäß wie folgt: Die Unternehmung wird zum Adressaten ethischer Forderungen und zum Zurechnungspunkt von Verantwortung in ökonomischer und ethischer Hinsicht. Die EU-Kommission, die sich zum Ziel gesetzt

hat, Europa im CSR-Bereich weltweit an die Spitze zu führen, beschreibt Corporate Social Responsibility als ein „Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange in ihre Tätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“ Und weiter heißt es: „Sozial verantwortlich handeln heißt, (...) über die bloße Gesetzeskonformität hinaus ‚mehr‘ zu investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern“. Wesentliche Merkmale von CSR seien neben der Orientierung an den Stakeholdern vor allem die Freiwilligkeit und die Selbstverpflichtung der Unternehmen, so wird betont.

Egal, ob man es Unternehmensethik oder CSR nennt, im Kern geht es um Antworten auf die Frage: Was unternimmt ein Unternehmen, wem nutzt es und welchen Beitrag leistet es für die Gesellschaft? Eine Unternehmung ist heute nicht nur dazu da, um dem Betreiber und ggf. weiteren Mitarbeitern den Lebensunterhalt zu sichern, es werden vielmehr unterschiedliche Ansprüche an Unternehmen und Unternehmer gestellt. Zum einen sind Zielgruppen und Verbraucher wesentlich informierter und somit auch kritischer. Sie fordern ethische Verantwortung ein und die Medien – nicht zuletzt Social Media-Plattformen – stehen ihnen quasi unterstützend zur Seite; sie schüren dies, indem sie ethisch-moralisches Versagen von Managern und Unternehmern oftmals nicht nur investigativ aufdecken und veröffentlichen, sondern diese auch bewusst



Dr. med. Sigurd Pütter, Gesellschafter des Iserlohner Arzneimittelherstellers Medice.

skandalisieren. Öffentlich gewordene Verfehlungen tragen nicht zuletzt dazu bei, dass selbst Mitarbeiter nur noch bedingt an ein ethisches Verhalten ihres Arbeitgebers glauben. Laut der internationalen Studie Ethics at Work 2015 des

Londoner Institute of Business Ethics glauben nur 63 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland (2012 waren es 77 Prozent) an die Ehrlichkeit ihres Unternehmens. Nur noch Frankreich, Italien und Spanien liegen davor.

### Moralische Spielregeln:



1. Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit gegenüber Kunden
2. Respekt und Loyalität gegenüber Marktpartnern und Mitarbeitern
3. Regelgerechter Wettbewerb und Fairness gegenüber Konkurrenten
4. Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und vertraglicher Vereinbarungen
5. Schutz der Umwelt sowie Berücksichtigung sozialer und wirtschaftlicher Bedingungen mit dem Ziel, die Lebensbedingungen nachfolgender Generationen zukunftsfähig zu hinterlassen

Quelle: absatzwirtschaft 5/2016, Seite 42, Autor: Prof. Dr. mult. Heribert Meffert.

### Wie führt man ethisch?

Wie kann eine Unternehmensführung effizient und gleichzeitig verantwortlich handeln, welche moralischen Werte muss sie berücksichtigen und welche Führungsprinzipien und -methoden können hier angewandt werden? Diese Fragen hat Prof. Dr. mult. Heribert Meffert in einer Abhandlung für das Fachmagazin absatzwirtschaft 5/2016, zu beantworten versucht. Er hebt in dem Artikel zum einen die Grundwerte hervor, die seiner Ansicht nach im Rahmen von unternehmensethischen Diskussionen immer wieder hervorgehoben werden, darunter Glaubwürdigkeit gegenüber Kunden, Respekt gegenüber Marktpartnern und Mitarbeitern, fairer Wettbewerb, Geset-



Frank Seeberger ist geschäftsführender Gesellschafter des gleichnamigen Rohrherstellers aus Schalksmühle.

zestreue sowie Nachhaltigkeit. Als eine der bekanntesten Marketingkoryphäen spricht Meffert zum anderen natürlich auch die marketingethischen Faktoren an, die Markenwerte. „Dort stehen spezifisch auf das Nutzerversprechen von Qualität, Leistungsbereitschaft, Flexibilität und Individualität ausgerichtete Werte im Vordergrund.“ Um aus dem Wettbewerb herauszustechen, versprechen Unternehmen in ihren Marketingauftritten, dass sie bestimmte, ggf. auch einzig-

Jederzeit günstig  **er**  
unterwegs.



Jetzt bis zu  
**1.681 €**  
Frühlingsprämie<sup>1</sup>  
sichern.



## Steigern Sie Ihr Potenzial. Mit Professional Class.

**Volkswagen für Selbstständige.**

### Golf Variant Comfortline 1.6 TDI BMT, 81 kW (110 PS), 5-Gang

Kraftstoffverbrauch, l/100 km: innerorts 4,6/außerorts 3,5/kombiniert 3,9/CO<sub>2</sub>-Emissionen, g/km: kombiniert 102. **Ausstattung:** „Business Premium“-Paket inkl. Navigationssystem, Geschwindigkeitsregelanlage, Vordersitze beheizbar, „Climatronic“ u. v. m.

### GeschäftsfahrzeugLeasingrate monatlich **149,00 €<sup>2</sup>**

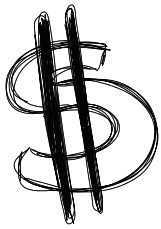
Sonderzahlung: 2.950,00 €, Laufzeit: 36 Monate,  
Laufleistung pro Jahr: 15.000 km

<sup>1</sup>Prämie bei Bestellung eines aktuellen Golf Variant über das Programm „Professional Class-Volkswagen für Selbstständige“ bis zum 31.05.2016, nur bei teilnehmenden Volkswagen Partnern. Erhältlich bei nahezu jeder Neuwagenbestellung. Professional Class ist ein Angebot für alle Selbstständigen. Einzelheiten zur jeweils erforderlichen Legitimation erfahren Sie bei Ihrem teilnehmenden Volkswagen Partner. <sup>2</sup>Ein Angebot der Volkswagen Leasing GmbH, Gifhorn Str. 57, 38112 Braunschweig, für gewerbliche Einzelabnehmer mit Ausnahme von Sonderkunden für ausgewählte Modelle. Alle Werte zzgl. gesetzlicher Mehrwertsteuer. Abbildung zeigt Sonderausstattungen gegen Mehrpreis.

**Professional Class**  
Volkswagen für Selbstständige



**Volkswagen**



artige, Qualitäten und Eigenschaften besitzen. Dazu räumt Meffert ein: „Es wäre einfältig, davon auszugehen, dass die moralischen und marketingspezifischen Werte immer mit dem Streben nach hohem Gewinn in Einklang stehen.“ Um markt- und wettbewerbsfähig zu bleiben müssen Unternehmen Entscheidungen treffen, die unter moralischen Gesichtspunkten manchmal schwer zu treffen seien, gibt er zu bedenken und führt beispielhaft folgende Situationen auf: „Soll aus Kostengründen auf Investitionen in umweltfreundliche Produktionsverfahren oder Produkte verzichtet werden? Sollen Produkte mit hohen Deckungsbeiträgen und vermuteten gesundheitlichen Risiken aus dem Programm eliminiert werden? Sollen Angebote von Wettbewerbern über Marktabsprachen überhaupt angenommen werden?“ Dann gibt Marke-

tingguru Meffert zwei „richtungsweisen- de Orientierungshilfen“, die zum einen der Leitidee der „Goldenen Regel“ nach Suchaneck, und zum anderen der Idee der „Governance Ethik“ zu Grunde liegen. Die Goldene Regel besagt nichts anderes, als dass man bei jeglicher Zusammenarbeit mit allen Geschäftspartnern, Mitarbeitern oder gesellschaftlichen Anspruchsgruppen zum gegenseitigen Vorteil investieren, sprich: immer nach einer Win-Win-Lösung suchen solle. Dabei setzt dieses kooperative Verhalten, welches stets die künftige Besserstellung der Beteiligten im Blick hat, darauf, dass sich durch wechselseitige Bindungen die Beziehungen verfestigen und dass Vertrauen entsteht. Das mache opportunistisches, oder – um bei dem Begriff Ethik zu bleiben – unethisches Verhalten der Marktpartner eher unwahrscheinlich. Auf der Idee der Governance Ethik basiert die schriftliche Implementierung von Richtlinien in einem Unternehmen, die „nicht einfach Handlungsbeschränkungen sind, sondern eine wesentliche Rolle bei Entscheidungen über den Einsatz von Ressourcen spielen. Dabei werden organisatorische Ansatzpunkte für ein Compliance-Management, CSR-Management, Nachhaltigkeitsmanagement und eine Verankerung organisatorischer Maßnahmen auf operativer Ebene diskutiert“, schlägt Meffert vor.

Für Frank Seeberger sind bestimmte Führungsprinzipien hilfreich: „Wir wollen bei allem unternehmerischen Ehrgeiz menschlich bleiben. Dazu gehört, dass wir unseren Mitarbeitern gegenüber fair und flexibel sind und die Dinge offen kommunizieren. Das gilt ebenso gegenüber Kunden und Lieferpartnern. Werte sind für uns nicht graue Theorie, sondern Maßstab für tägliche Entscheidungen“, versichert Seeberger. Er nutze bewusst ethische Grundsätze, um dadurch nachhaltiger Erfolg zu haben: „Nach der Zertifizierung gemäß der Umweltnorm ISO 14001 lassen wir uns auch als ‚Familienfreundliches Unternehmen‘ zertifizieren. Bei der Investition in neue Maschinen und dem Einkauf von Roh- und Betriebsstoffen interessiert uns auch der Aspekt der Nachhaltigkeit.

## Unternehmensethik – Grundlagen und praktische Umsetzung



Wie kann die Unternehmensethik als Management der Verantwortung praktisch umgesetzt werden? Die Autorin erläutert die philosophischen Grundlagen der Ethik und klärt dann das Verhältnis von Ethik und Wirtschaft. Im Vordergrund steht die Institutionalisierung der Ethik auf der Ebene des einzelnen Unternehmens. Die Autorin gibt viele anschauliche Beispiele aus dem Alltag und Anregungen für die praktische Umsetzung des Themas. Neben einem verfügbaren Online-Glossar enthält das Buch auch Institutionen und Internetadressen für Interessierte, die sich mit der Thematik beschäftigen.

„Unternehmensethik: Grundlagen und praktische Umsetzung“, von Elisabeth Göbel, 420 Seiten, UTB GmbH Verlag, 39,99 Euro, ISBN-13: 978-3825285159.



## Wirtschaftsethik – Vom freien Markt bis zur Share Economy



Money makes the world go round – aber wie kann man „anständig“ Geld verdienen und ausgeben? Wie kann Wirtschaft fairer und nachhaltiger funktionieren? Die

Antworten in dem Buch reichen vom Vertrauen in den freien Markt über soziale Marktwirtschaft und religiöse Wirtschaftslehren bis hin zur Share Economy. Der Autor stellt wichtige wirtschaftsethische Grundpositionen und Konzepte anhand von Beispielen vor. Oermann ist Professor mit Schwerpunkt Wirtschaftsethik und durch seine Albert-Schweitzer-Biographie sowie seinen Bestseller „Tod eines Investmentbankers“ bekannt geworden. „Wirtschaftsethik: Vom freien Markt bis zur Share Economy“ (Beck'sche Reihe), von Nils Ole Oermann, 127 Seiten, C.H.Beck Verlag, 8,95 Euro, ISBN-10: 3406675492, ISBN-13: 978-3406675492.



Und natürlich kommunizieren wir das auch in unserer Öffentlichkeitsarbeit. Aber in erster Linie ist es die konsequente Ausrichtung auf Qualität und Liefertreue, mit der wir unser Geld verdienen. Das muss ja auch kein Widerspruch sein“, findet er.

Eines ist am Ende ganz klar: Rezepte, Wertekataloge, Kontrollsysteme oder gar vertragliche Regelungen greifen nicht, wenn es um moralisches und ethisches Handeln in Unternehmen geht. Zwar ist es für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens enorm wichtig, sich an moralischen Grundwerten zu orientieren. Doch: „Wichtig ist nicht nur, dass diese Werte glaubwürdig und wirksam kommuniziert, sondern auch vom Management vorgelebt werden“, resümiert Meffert. 