

# Ethik und Wirtschaft – Synergie oder Widerspruch?

## Warum Ethik ins Risikomanagement gehört

Der moderne Verbraucher ist gut informiert – und kritisch. Wer als Unternehmen gegen die Moralvorstellungen der Gesellschaft verstößt, vergrault rasch Kunden. Compliance und Corporate Social Responsibility sind längst keine Modewörter mehr, sondern entscheiden über den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Entsprechend sind Unternehmen gefordert, in ihrem Handeln ethische und wirtschaftliche Gesichtspunkte in Einklang zu bringen.

Eckart Achauer

**LÄNGST VORBEI** sind die Zeiten, in denen Unternehmen nur ihren Gesellschaftern, Aktionären sowie dem Gesetz gegenüber verpflichtet waren. Ethik, Gesundheit, Umweltschutz, Compliance und Nachhaltigkeit haben zunehmend Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen. So gerät das Management in ein Spannungsfeld: Einerseits muss der wirtschaftliche Erfolg gesichert werden, gleichzeitig müssen Unternehmen aber gesetzlich und gesellschaftlich geforderte Regeln einhalten.

### Widersprechen sich Wirtschaft und Ethik?

Wirtschaft und Ethik arbeiten beide zum Wohl des Menschen, jedoch mit unterschiedlichen Methoden. In der Wirtschaft bestimmen Minimal- und Maximalprinzip das Handeln. Das (Unternehmens-)Ergebnis soll möglichst hoch sein (Maximalprinzip) bei möglichst geringem Aufwand (Minimalprinzip). Leitgedanke dabei ist stets das Ziel ökonomischen Handelns, nämlich, das materielle Wohl zu steigern (Profitmaximierung).

Eine andere Sichtweise vertritt die Ethik. Zwar darf und soll auch ethisches Handeln Nutzen stiften, aber im Vordergrund steht nicht der Nutzen des einzelnen Unternehmens, sondern der des gesamten Systems. Man spricht hierbei auch vom altruistischen Prinzip.

Damit liegt zunächst einmal ein grundlegender Unterschied zwischen Ethik und Wirtschaft vor. Zugleich aber bestehen Gemeinsamkeiten: denn sowohl das wirtschaftliche als auch das ethische Interesse des Menschen ist auf die Zukunft ausgerichtet.

So arbeitet die Ethik auf einen Zustand hin, der von der Gegenwart abweicht. Deswegen sind viele ethische Regeln als

Soll-Regeln formuliert (Beispiel: „Du sollst nicht lügen“). Ethik greift damit einem künftigen Zustand vor, wirkt antizipatorisch, arbeitet mit Bildern, die einen besseren Zustand als den der Gegenwart beschreiben.

Auch die Wirtschaft arbeitet zukunftsgerichtet. Denn wirtschaftlich handeln heißt, so zu handeln, dass morgen mindestens noch genauso viel oder sogar noch mehr da ist. Ein auf langfristigen Erfolg ausgerichtetes Unternehmen investiert heute, damit morgen eine angemessene Rendite vorhanden ist, die das Überleben sichert. Wohlverstandener Profit dient damit der Existenzsicherung des Unternehmens und der Sicherung der Arbeitsplätze.

Das Management eines Unternehmens muss sich heutzutage sowohl mit ethischen als auch mit wirtschaftlichen Anforderungen auseinandersetzen – und diese mit entsprechenden Maßnahmen in Einklang bringen. Dabei beinhaltet die Wirtschaftsethik längst nicht mehr nur die Legitimation des wirtschaftlichen Handelns durch gesellschaftlich anerkannte Werte. Vielmehr handelt es sich um einen Lernprozess, der unternehmerisches Handeln und die Interessen unterschiedlicher Stakeholder harmonisieren muss.

### Umsetzung von Ethik in Unternehmen

Wirtschaftlich ethisches Verhalten findet in der Regel seinen Niederschlag in der sogenannten Corporate Social Responsibility (CSR), also in der Wahrnehmung von Verantwortung eines Unternehmens gegenüber der Gesellschaft. Hierzu gehören u.a. Umweltschutz, Integrationsprogramme, Förderung der Bildung, Einhaltung von Menschenrechten und Sozialstandards sowie Schaffung angemessener Arbeitsbedingungen,

Unterstützung sozialer, kultureller und sportlicher Einrichtungen sowie Förderung von ehrenamtlichem Engagement.

Auch Compliance beinhaltet im Rahmen einer weitgefassen Definition Aspekte von Ethik und Moral: „Compliance bezeichnet die Gesamtheit aller zumutbaren Maßnahmen, die das regelkonforme Verhalten eines Unternehmens, seiner Organisation und seiner Mitarbeiter im Hinblick auf alle gesetzlichen Ge- und Verbote begründen. Darüber hinaus soll die Übereinstimmung des unternehmerischen Geschäftsgebarens auch mit allen gesellschaftlichen Richtlinien und Wertvorstellungen, mit Moral und Ethik gewährleistet werden.“

### **Unethisch ist unwirtschaftlich**

Ethik und Wirtschaft sind eng miteinander verbunden, denn die Anforderungen der Gesellschaft an die Unternehmen und deren Handeln steigen täglich. Nach wie vor bestimmen Angebot und Nachfrage das Marktgeschehen. Der moderne Verbraucher ist in seiner Erwartungshaltung differenzierter und vor allem anspruchsvoller geworden. Er möchte wissen, woher die Produkte stammen (Lieferkette), wie sie entstehen (Arbeits-, Produktions- und Umweltbedingungen) und welche Werte das Unternehmen vertritt.

Diese Informationen finden sich im Internet in Sekundenbruchteilen. Unternehmen mit negativem Image im Bereich Compliance, Ethik, Umweltschutz oder Arbeitnehmerschutz müssen in der Regel mit einem Nachfrageschwund bis hin zur Abwanderung von Kunden rechnen. Dagegen steigt beim Verbraucher die Bereitschaft, für umweltfreundliche und ethisch „saubere“ Produkte auch mehr Geld auszugeben.

Wer die Ansprüche seiner Verbraucherzielgruppen missachtet, läuft also Gefahr, Kunden zu verlieren. Diverse Lebensmittelskandale (Gammelfleisch, Müller-Brot), Finanzskandale (Deutsche Bank: Mithilfe zur Steuerhinterziehung mit CO<sub>2</sub>-Zertifikaten) oder die Arbeitsbedingungen von Textilunternehmen in ausländischen Produktionsstätten (Einsturz einer Textilfabrik in Bangladesch 2013) sind nur drei Beispiele hierfür.

### **Ethik als Thema für das Risikomanagement**

Unternehmen sind daher gefordert, im Rahmen eines umfassenden Risikomanagements die Wertvorstellungen und damit die Erwartungen der Verbraucher in ihre strategischen Überlegungen mit aufzunehmen. Die spezifischen Risiken, die sich aus möglichen Verstößen gegen Werte und Erwartungen von Verbrauchern ergeben, sind zu identifizieren

und zu bewerten. Dabei ist insbesondere der langfristige Trend der gesellschaftlichen Entwicklungen einzubeziehen. Chancen und Risiken sind dabei sorgfältig abzuwägen, denn: Wird der wirtschaftliche Erfolg vor die moralische, ökologische und soziale Verantwortung gestellt, laufen die Unternehmen Gefahr, dass dieser langfristig ausbleiben wird. Das Sanktionierungspotenzial der Verbraucher ist dabei als eigenständiges und nicht zu unterschätzendes Risiko zu bewerten.

### **Wirtschaftsethische Unternehmensführung als Chance**

Zwischen wirtschaftlichem Handeln und sozialen sowie ethischen Vorstellungen gibt es immer mehr Berührungspunkte, die zunehmend an Bedeutung gewinnen. Besonders in Krisenzeiten und in Zeiten des Umbruchs verschieben sich häufig gesellschaftliche Werte und der Druck auf die Unternehmen steigt.

Aktuell sind Klimaziele ein wichtiges Thema für Politik, Gesellschaft und Wirtschaft. Vor diesem Hintergrund gibt es für Unternehmen viele Anreize, nachhaltig zu arbeiten, um die Gunst der Verbraucher zu wahren bzw. zu erlangen. Wirkungsvolle Instrumente sind dabei die Einführung eines Compliance Management Systems sowie der Einsatz von Corporate Social Responsibility; beide Systeme weisen zahlreiche Schnittstellen

auf und beinhalten Vorteile für die überwiegende Mehrheit der Unternehmen:

- positives Image durch klares Commitment zum rechtskonformen Verhalten (Compliance) und sozialen Engagement (Corporate Social Responsibility),
- gesellschaftliche Akzeptanz durch ethisch anerkannte Werte,
- hohe Identifikation mit dem Unternehmen durch Mitarbeiter und Kunden aufgrund Nachhaltigkeit,
- erkennbare Differenzierung vom Wettbewerb durch z.B. soziales Engagement oder umweltbewusste Produktion.

In der Zukunft werden diese Faktoren deutlich an Bedeutung gewinnen und zwangsweise zu einer Veränderung der wirtschaftsethischen Überlegungen in den Unternehmen führen. Compliance Management- und Corporate Social Responsibility-Systeme werden damit immer wichtiger für die Unternehmen.

Vor dem Hintergrund der Diskussion um Wirtschaftsethik und der Entwicklung dieses Themas darf man also getrost über den Satz schmunzeln, der dem bayerischen Komiker Karl Valentin einmal in den Mund gelegt wurde: „Was, Wirtschaftsethik wollen Sie studieren? Na, dann sollten Sie sich aber für eine Disziplin entscheiden – entweder für Wirtschaft oder für Ethik.“ ■



**Eckart Achauer** ist Geschäftsführer der Agamon Consulting GmbH mit Sitz in Berlin. Das Unternehmen begleitet überwiegend mittelständische Organisationen bei der Analyse und Optimierung von Strukturen und Prozessen sowie bei der Implementierung von Managementsystemen (Risiko-, Compliance- und Qualitätsmanagement). Seit vielen Jahren befasst sich Eckart Achauer mit Compliance und den damit verbundenen Fragen von Rechtskonformität und Wirtschaftsethik in Unternehmen. Der Jurist und Betriebswirt ist zertifizierter Qualitätsmanager, Wirtschaftsmediator und Compliance Officer sowie Trainer der IHK Akademie München für Compliance Management.

#### **QZ-ARCHIV**

Diesen Beitrag finden Sie online:  
[www.qz-online.de/7581020](http://www.qz-online.de/7581020)