
Ethik der Multinationalen Unternehmung: Konzepte

Vorlesung "Globalisierung und Multinationale Unternehmen"
von Prof. Dr. Andreas Georg Scherer
Universität Zürich, 16./18. Mai 2011

Überblick

1. Ausgangsthesen
2. Was heisst Unternehmensethik?
 - 1.1. Definition
 - 1.2. Ebenen der wirtschaftsethischen Verantwortung
 - 1.3. Begründungsprobleme der Unternehmensethik
 - 1.4. Sieben Begriffsmerkmale
 - 1.5. Konzepte der Unternehmensethik
 - 1.6. Besonderheiten der Ethik Multinationaler Unternehmen
3. Warum bedarf es der Unternehmensethik?
 - 2.1. Ethik als Rahmen gewinnorientierten Handelns
 - 2.2. Ethik und Rentabilität
 - 2.3. Ökonomischer Nutzen der Unternehmensethik
4. Konsequenzen für das Management
5. Spannungsfelder und Problemkreise

Ausgangsthesen

- Wirtschaftliches Handeln ist kein Selbstzweck, d.h. es darf nicht willkürlich sein, sondern soll der Gesellschaft dienen.
- Wirtschaftliches Handeln ist eingebunden in Regeln, die sich die Gesellschaft zum Zwecke der Lösung von Koordinations- und Legitimationsproblemen gibt.
- Unternehmensethik dient der friedlichen Regelung von Konfliktfällen im Rahmen des unternehmerischen Handelns (Friedensorientierung).
- Unternehmensethik soll die Konfliktfälle lösen, die durch das Recht, d.h. durch allgemeine Regeln, (noch) nicht geregelt werden (können) (Ergänzung des Rechts).
- Unternehmensethik bemüht sich um die Lösung des Einzelfalles.

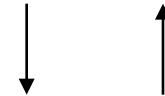
Was heisst Unternehmensethik?

- Definition (Steinmann/Löhr HWO 1992, Sp. 2452, ähnlich: Steinmann/Olbrich 1994)
 - » Unternehmensethik umfasst alle durch dialogische Verständigung mit den Betroffenen begründeten bzw. begründbaren prozessualen und materialen Normen, die von einer Unternehmung zum Zwecke der Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden, um die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen.
- Unterscheidung von Moral und Ethik
 - » Moral: faktisch herrschende Normen und Werte („sein“)
 - » Ethik: systematisch begründete Moral („sollen“), d.h. methodisch disziplinierte Reflexion über Moralvorschläge mit dem Ziel, Normen und Werte so zu begründen, dass sie Allgemeingültigkeit beanspruchen können (Vgl. Löhr, 2004, Sp. 1511)

Ebenen der wirtschaftsethischen Verantwortung

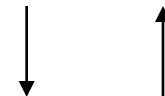
Makro-Ebene (System)
(„Ethik des Kapitalismus“)

Wirtschaftsethik



Meso-Ebene (Organisation)
(„Ethik der Strategie“)

Unternehmensethik



Mikro-Ebene (Interaktion)
(„Ethik des Führungsstils“)

Individualethik

Drei Begründungsprobleme der Unternehmensethik

- Das philosophische Begründungsproblem:
Welche Ethik meinen wir?
Was tun mit Skeptikern?
- Das ökonomische Begründungsproblem:
Welchen Platz lässt der Wettbewerb für diese Ethik?
Welche Ethik hat überhaupt der Wettbewerb?
- Das praktische Begründungsproblem:
Wie kann und soll man anfangen?
Welche Hindernisse gibt es?
(Vgl. Löhr, 2004, Sp. 1512 f.)

Welche Ethik? – Alternative Begründungsprogramme

- Populäre **Begründungsprogramme** für Ethiken:
 - Gott: Ethik ist, was eine höhere Autorität vorgibt
 - Naturrecht: Ethik liegt „in der Natur des Menschen“
 - Tradition: Ethik ist das, was „immer schon“ galt
 - Gefühle: Ethik ist „Gewissenssache“
 - Dezision: Ethik ist das, was der Mächtigste setzt
 - Vernunft: Ethik als frei gewonnene Einsicht in Richtiges
- **Grundproblem:** Verallgemeinerungsfähigkeit vs. Pluralismus

Vernunftlösung: Versuch einer Präzisierung

- Klugheit (ratio) vs. Vernunft (reason)
[Individueller Vorteil vs. Allgemeine Verpflichtung]
- Inhaltliche Vernunft vs. Verfahrensvernunft
- Monolog vs. Dialog
[Einsames Nachdenken vs. Gemeinsames Argumentieren]
- Kompromiss vs. Konsens
[Kleinster gemeinsamer Nenner vs. Grösste gemeinsame Einsicht]
- Vernunft als Prinzip vs. Vernunft als Kultur
[Vernunft „von oben“ vs. Vernunft „von unten“]

Unternehmensethik: Sieben Begriffsmerkmale: Philosophisches Begründungsproblem

- Normen als Kriterien gelungener Lebensführung
 - » materiale vs. prozessuale Normen
 - » Differenz Soll (Norm) – Ist (Realität)
- Begründungspflicht
 - » gute Gründe vs. Willkür/Macht
 - » Faktische Normen (Kultur) vs. begründbare Normen (Ethik)
 - » Verallgemeinerungsfähigkeit (Universalismus): Normen gelten personenunabhängig und situationsunabhängig
- Begründung durch argumentative Verständigung im Dialog
 - » Konstitutionsbedingungen des Dialogs/Prozessethik
 - » Diskursethik: Konsens-Suche durch freie Einsicht in den „eigentümlich zwanglosen Zwang des besseren Arguments“
 - » machtfrei, nicht-persuasiv, unvoreingenommen, sachkundig

Vgl. Steinmann/Löhr 1994

Unternehmensethik: Sieben Begriffsmerkmale: Ökonomisches Begründungsproblem (I)

- Situative Beschränkung des Gewinnziels
 - » Legitimation des Gewinnprinzips/situative Beschränkung
 - » Ethik und Gewinn – ein Dualismus? Vier Konzepte:
 - Ethik muss sich auszahlen (US-Pragmatismus)
 - Ethik muss wettbewerbsneutral für alle Akteure verbindlich gemacht werden (Homann)
 - Ethik muss in ökonomische Anreize übersetzt werden (Wieland)
 - Wirtschaft muss als Ethik rekonstruiert werden (Ulrich)
 - » Konkurrenzkonzepte:
 - Radikale Ökonomik: Ethik kostet (Friedman)
 - Radikale Ethik: Verweis auf Gewinnprinzip ist eine unzulässige Diskursbeschränkung (Ulrich)

Unternehmensethik: Sieben Begriffsmerkmale: Ökonomisches Begründungsproblem (II)

- Selbstverpflichtung
 - » Intrinsische statt extrinsische Motivation – Überzeugung statt Anreize
 - » Anwendung des Rechts/Ergänzung z. Recht/kritische Distanz z. R.
- Strategiebezug
 - » Die Strategie ist der Freiheitsgrad des Unternehmers
 - » Es geht darum, diese Freiheit ethisch verantwortungsvoll zu nutzen
 - » Ex ante: potentielle Konfliktfälle dialogisch erkennen
 - » Ex post: reale Konfliktfälle dialogisch behandeln

Vgl. Steinmann/Löhr 1994

Unternehmensethik: Sieben Begriffsmerkmale: Praktisches Begründungsproblem

- Sachzielorientierung der Unternehmensethik (Anwendungsbereiche)
 - » Konfliktregelung im Rahmen der wirtschaftlichen Betätigung und deren Folgen
 - » Implementationsbemühungen in unternehmensinternen Prozessen:
 - Ethik des Managementprozesses
(Bsp.: Organisation, Personal, Planungssysteme)
 - Ethik des Realgüterprozesses
(Bsp.: Beschaffung, Marketingethik)
 - Ethik der Finanzstromgestaltung
(Bsp.: Bewertungsspielräume, Shareholder Value)

Vgl. Steinmann/Löhr 1994

Konzepte der Unternehmensethik

K. Homann et al. (1992): Wirtschaftsethik

- Kernthese: Der systematische Ort der Moral ist die Rahmenordnung
- Diese politische Ebene gibt die Spielregeln vor, die Unternehmen führen dann ihre Spielzüge aus
- Bedingungen für die „Spielregeln“: für alle Teilnehmer gleich und bekannt, präzise formuliert, werden durchgesetzt, relative Stabilität
- gewinnorientiertes Handeln bleibt freigestellt
- Es gibt zwei Ebenen der unternehmerischen Verantwortung:
 - » Unternehmensverantwortung (Gewinnerzielung)
 - » Ordnungsverantwortung (Engagement für die Weiterentwicklung der Rahmenordnung)
- Begründungsfrage offen (gegebene Präferenzen)

Konzepte der Unternehmensethik

H. Steinmann/ A. Löhr (1994): Unternehmensethik

- Ethik muss auf allen Ebenen zur Geltung kommen
- Einbettung unternehmerischen Handelns in den marktwirtschaftlichen Wettbewerbsprozess
- Begründung im Dialog (Dialogethik):
 - » stellt eine prozessuale Anleitung zur Entwicklung von Normen dar
 - » fordert ein Bemühen um gute Gründe
 - » fordert eine argumentative Verständigung im Dialog
- Unternehmensethik:
 - » fordert eine situationsgerechte Anwendung des Gewinnprinzips
 - » bezieht sich auf (konsensfähige) Unternehmensstrategien als dem Sachziel der Unternehmung
 - » bezieht sich auch auf die Realisierung der Strategie im Managementprozess
 - » ergänzt das Recht um kritisch-loyale Selbstverpflichtungen

Konzepte der Unternehmensethik

P. Ulrich (1997): Integrative Wirtschaftsethik

- unbedingter Vorrang der Ethik vor der Ökonomik
- unbegrenzter Stakeholderdiskurs; Einbezug aller potentiell Betroffenen
- Wirtschaft als lebensdienliche Aufgabe:
 - » Sinnfrage des Wirtschaftens
 - » Legitimitätsfrage des Wirtschaftens
- Ordnungsethik:
 - » Lebensdienliche Ordnungspolitik
 - » Einbettung des Marktes und des Wettbewerbs in eine höhere Gesamtordnung
- Unternehmensethik:
 - » Sinngiebende Wertschöpfungsaufgabe
 - » Bindende Geschäftsgrundsätze
 - » Klar definierte Rechte aller Anspruchsgruppen
- Wirtschaftsbürgerethik:
 - » Übernahme ordnungspolitischer Mitverantwortung
 - » Kritisches konsumieren, ethisches investieren
 - » Faire Verteilung der Aufgaben in der Versorgungswirtschaft

Konzepte der Unternehmensethik

Albach (2005, 2007): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik

- Anknüpfungspunkt: Theorie der Unternehmung von Gutenberg
- Unternehmenstheorie beruht auf „Prinzipien“:
 - » u.a. Rationalprinzip, erwerbswirtschaftliches Prinzip, Autonomieprinzip, Ordnungsprinzip etc.
- Theorie der Unternehmung ist keine Anleitung für „moralisch und sozial unvertretbares Verhalten der Unternehmensführung“
- „Betriebswirtschaftslehre ist Unternehmensethik.“
- herausgehobene Rolle des Staates:
 - » stellt Freiheit der Bürger und funktionsfähigen Wettbewerb sicher
 - » schafft die notwendigen Rahmenbedingungen
- Ordnungsethik & Führungsethik (Plädoyer für „ehrbaren Kaufmann“)
- Problem: Steuerungsgrenzen des Staates, Globalisierung

Quelle: Albach, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 2005, 2007

Konzepte der Unternehmensethik

Küpper (2005, 2007): deskriptiv-analytische Unternehmensethik

- wir brauchen eine eigenständige Konzeption der Unternehmensethik wegen Handlungsspielräume auf Unternehmensebene; Konzentration auf Ordnungsebene reicht nicht aus
- normative Frage spielen in der BWL eine grosse Rolle, Begründungsfragen wurden bislang jedoch überbetont
- Beitrag der deskriptiv-analytischen Unternehmensethik:
 - » welchen Werte und Normen haben die Entscheidungsträger in Unternehmen?
 - » wie werden die Entscheidungen durch Normen und Werte beeinflusst?
- BWL soll keine „Wertes Schulung“ betreiben; Fokus auf Individuen als Entscheidungsträger; Bezugspunkt: Freiheit des Individuums
- Probleme: Fokussierung auf Beschreibung, Konzentration auf Individuen, Freiheit ohne Verantwortung?, Vernachlässigung der Werteschulung

Quellen: Küpper, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 2005,
Küpper: Unternehmensethik, Schäffer-Poeschel 2007

Konzepte der Unternehmensethik

Hansen & Schrader (2005): Anknüpfung an die CSR-Diskussion

- deutschsprachige Diskussion soll stärker an internationale Diskussion anknüpfen
- CSR bislang jedoch vernachlässigt, dies wegen:
 - » ökonom. Sachzwänge, vorherrschendes Menschenbild (Individualismus, Egoismus), Ernst des Engagements bezweifelt, „Verdacht der Normativität“
- Hansen & Schrader: Fokus auf den Business Case
 - » Freiwillige Übernahme von Verantwortung kann dem Erfolg dienlich sein
 - » indirekt: Reputationsaufbau/Risikoabbau, direkt: Steigerung Aktienkurs, Unternehmenswert, Umsatzsteigerung
 - » Untersuchungen der Bedingungen des Business Case
- CSR „beyond the Business Case“

Quelle: Hansen und Schrader: Die Betriebswirtschaft 2005

Konzepte der Unternehmensethik

Steinmann (2004): Begründungsprobleme der Unternehmensethik

- eigenständige ethische Reflexion auf der Ebene der Unternehmung
 - » wegen Steuerungsgrenzen des Rechts, Globalisierung
- integriertes Konzept von Wirtschafts-, Unternehmens- und Individualethik
- Leitbild: Freiheit und Verantwortung
- Orientierung: friedliche Beilegung von Konflikten
- Begründungsfragen:
 - » Managementproblem: Einbettung ethischer Orientierung in Managementprozess
 - » Wirtschaftsordnungsproblem: Verhältnis U'ethik und Wirtschaftsordnung
 - » Anfangsproblem: wie lassen sich Normen begründen?

Quelle: Steinmann, Die Unternehmung 2004

Besonderheiten der Ethik Multinationaler Unternehmen

- Aktivitäten der MNU überschreiten die rechtlichen und kulturellen Rahmenbedingungen einer Gesellschaft/Gemeinschaft
- Pluralismus an kulturellen Wertvorstellungen (Vielzahl an Moralia)
- Pluralismus von institutionellen Rahmenbedingungen (Vielzahl unterschiedlicher Gesetze)
- z. T. defizitäre Rahmenbedingungen ("rechtlose Räume")
- kein dem Nationalstaat vergleichbarer supranationaler Akteur vorhanden
- Unternehmen können unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen nach ökonomischen Gesichtspunkten auswählen

Warum Ethik-Management?

- ◆ Ein Management, das sich ausschliesslich an Gewinnen orientiert, kann den Bestand des Unternehmens gefährden und dem gesellschaftlichen Frieden schaden. Ethik ist als **kritisches Korrektiv der Gewinnorientierung** notwendig, um Gewinne von heute und morgen zu sichern: "Für ein Unternehmen ist es überlebenswichtig, nach ethischen Grundsätzen zu handeln." (Jürgen Dormann, früher: Hoechst/Aventis, später: ABB). Die Erfahrung lehrt, dass diese Korrektur mehr oder weniger gut gelingen kann. Ethik funktioniert also nicht ohne weiteres, sondern muss durch kluge Massnahmen vorbereitet und durchgeführt werden (Ethik-Management).
- ◆ Ethik-Management kann bei der **Suche nach neuen Strategien** hilfreich sein.
- ◆ Ethik-Management kann aufgrund **gesetzlicher Bestimmungen** erforderlich sein.

Recht und Ethik als Rahmen gewinnorientierten Handelns

1. In der Marktwirtschaft ist das gewinnorientierte Handeln der Unternehmen im Prinzip freigestellt
2. Die Wirtschaftsordnung und die Rechtsordnung geben die Regeln vor, an die sich die Unternehmen halten müssen
3. Dies reicht jedoch nicht aus!

Die Gesetze lassen systematisch Lücken

- begrenzte Steuerungskraft des Rechts
- internationales Management/Globalisierung

Konsequenz: Auch wer sich rechtmässig verhält, kann in ernsthafte Schwierigkeiten geraten

- z. B. Shell AG ("Brent Spar")
- z. B. Nestlé (Muttermilchersatzprodukte)

Gesetzliche Bestimmungen machen die Durchführung eines Ethik-Managements erforderlich

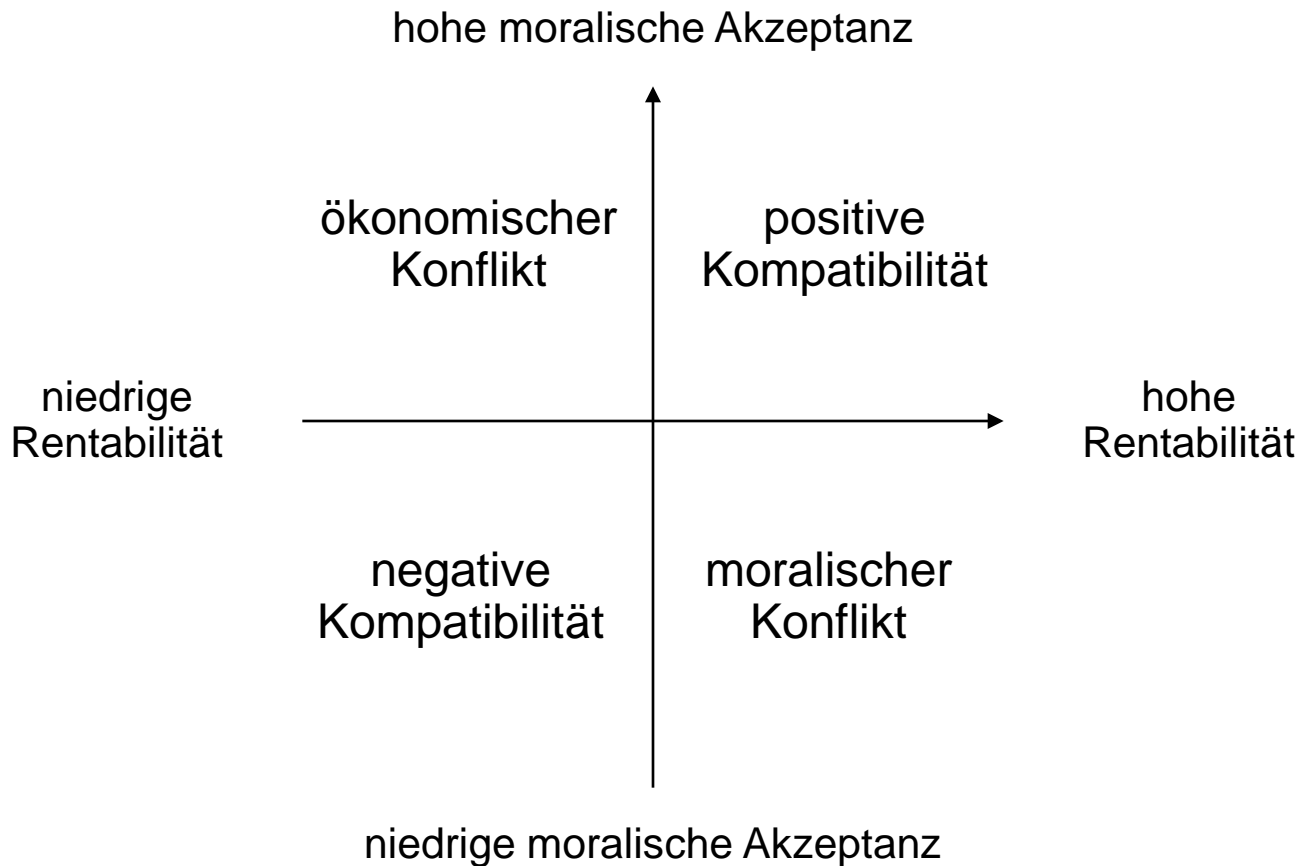
1. U.S. Sentencing Commission Guidelines

Juristische Personen können einen Strafnachlass erhalten, wenn sie Massnahmen zur Prävention wirtschaftskrimineller Handlungen getroffen haben

2. Rechtsakt des Rates der Europäischen Gemeinschaften vom 19. Juni 1997 zur Verantwortlichkeit von juristischen Personen bei Betrug, Bestechung oder Geldwäsche Haftung für mangelnde Überwachung und Kontrolle

3. Strafrechtliche Produktverantwortung (Produktsicherheitsgesetz (ProdSG), Produkthaftungsgesetz (ProdHaftG)) Organhaftung bei mangelnder organisatorischer Vorkehrung

Unternehmerisches Handeln im Spannungsfeld von Moralität und Rentabilität



Quelle:

Homann, K./Blome-Drees, F.: **Wirtschafts- und Unternehmensethik**, 1992, S. 133 (modifiziert)

Lohnt sich Ethikmanagement?

Fazit: Wer nicht vorsorgt, ist ernsthaften Bedrohungen ausgesetzt und muss ggf. grosse Verluste (Umsatz, Reputation) in Kauf nehmen

Bsp. Shell

Nestlé

Wer dagegen vorsorgt, schafft Potenziale zur Konfliktvermeidung bzw. -handhabung

Bsp. Procter & Gamble (WAGE 1+2, ERBE)

Levis Strauss

aber: Es ist nicht genau prognostizierbar, welchen Ertrag Ethik erbringt, da die Opportunitätskosten nicht bekannt sind.

Ethische Orientierung als Quelle von Wettbewerbsvorteilen

Eine ethische Orientierung kann die Entwicklung neuer Strategien und eine günstige Positionierung gegenüber den Wettbewerbern ermöglichen.

Bsp.:

Das Chemieunternehmen Werner & Mertz GmbH führt 1986 die Produktpalette "Frosch" ein. Die konsequente Umweltorientierung überrascht alle Fachleute und Wettbewerber und verhilft der Marke zu grossem Erfolg (1995 ca. 16 % Marktanteil bei Haushaltsreiniger).

Erfolg der Bio-Produktlinie im Lebensmittelhandel (Coop, Migros)

Ethik-Management führt zu

einer Verringerung von Risiken durch

- ◆ Vermeidung von Wirtschaftskriminalität
- ◆ Vermeidung von Boykottmassnahmen
- ◆ Vermeidung von Imageschäden
- ◆ Vermeidung von Umsatzeinbussen

einer Erhöhung von Chancen durch

- ◆ neue strategische Optionen (neue Produkte/Märkte, Prozessverbesserung, Differenzierung, Kostensenkung)
- ◆ höhere Motivation der Mitarbeiter
- ◆ besseren Umgang mit Stakeholdergruppen

Konsequenzen für das Management

Verankerung des Ethikmanagements in den fünf Managementfunktionen

- Zielsetzungen
- Planungsprozesse
- Organisationsstrukturen
- Personalentwicklung
- Führungsstil
- Kontrolle

Einführung von Ethikinstrumenten:

- Ethik-Kodizes, Ethik-Audits/Monitoring, Unternehmensdialoge, Ethik-Beauftragte, Ethik-Hotline, Informations- und Schulungsmassnahmen für die Mitarbeiter, Einstellungs- und Leistungsbeurteilungskriterien, Ausgestaltung von Anreizsystemen, Ahndung von Verstössen etc.

Spannungsfelder und Problemkreise

- ◆ Verhältnis von Gewinn und Ethik
- ◆ Verhältnis von Legalität und Legitimität
- ◆ „soziale Konstruktion der Wirklichkeit“
- ◆ Wahrheitsfragen vs. Legitimitätsfragen
- ◆ Betroffene vs. Beteiligte
- ◆ Wo ist die Regelungsebene? - Int. Rahmenordnung, nationale Rahmenordnung, Unternehmen, etc.?
- ◆ Bedeutung von Interessengruppen
- ◆ Prozess vs. Inhalt

Literatur

- Hansen, U./Schrader, U. (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 65. Jg. (2005), S. 373–395.
- Homann, K. (2004): Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Philosophische, gesellschaftstheoretische und ökonomische Überlegungen, in: Schneider, U./Steiner, P. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung. Mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement, Wiesbaden: Gabler Verlag 2004, S. 1–16.
- Homann, K./Blome-Drees, F. (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 1992.
- Küpper, H.-U. (2005a): Analytische Unternehmensethik als betriebswirtschaftliches Konzept zur Behandlung von Wertkonflikten in Unternehmungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (75) 2005, S. 833–857.
- Küpper, H.-U. (2005b) Unternehmensethik, Schäffer-Poeschel 2007
- Löhr, A. (2004): Unternehmensethik, in: Schreyögg, G./v. Werder, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2004, S. 1511–1520.
- Scherer, A. G. (2003): Multinationalen Unternehmung und Globalisierung. Zur Neuorientierung der Theorie der Multinationalen Unternehmung, Habilitationsschrift, Heidelberg: Physica Verlag 2003.
- Scherer, A. G./Löhr, A. (1999): Verantwortungsvolle Unternehmensführung im Zeitalter der Globalisierung – Einige kritische Bemerkungen zu den Perspektiven einer liberalen Weltwirtschaft, in: Kumar, B. N./Osterloh, M./Schreyögg, G. (Hrsg.): Unternehmensethik und Transformation des Wettbewerbs: Shareholder Value, Globalisierung, Hyper-Wettbewerb, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1999, S. 261-290.
- Steinmann, H. (2005): Unternehmensethik und Globalisierung – Das politische Element in der multinationalen Unternehmung, in: Hermann, H./Voigt, K.-I. (Hrsg.): Globalisierung und Ethik, Heidelberg: Physica Verlag 2005, S. 79–101.
- Steinmann, H./Löhr, A. (Hrsg.) (1994): Grundlagen der Unternehmensethik, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1994.
- Steinmann, H./Olbrich, T. (1994): Unternehmensethik und internationales Management. Implementationsprobleme einer Unternehmensethik der internationalen Unternehmung, in: Schiemenz, B./Wurl, H.-J. (Hrsg.): Internationales Management: Beiträge zur Zusammenarbeit. Eberhard Dülfer zum 70. Geburtstag, Wiesbaden, S. 117–144.
- Ulrich, P. (1997): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern: Haupt 1997.
- Ulrich, P. (2000): Integrative Economic Ethics – Towards a Conception of Socio-Economic Rationality, in Koslowski, P. (Hrsg.). Contemporary Economic Ethics and Business Ethics, Berlin: Springer 2000, S. 37-54.
- Von Pierer, H. (2003): Zwischen Profit und Moral? In: v. Pierer, H./Homann, K./Lübbe-Wolff, G. (Hrsg.): Zwischen Profit und Moral. Für eine menschliche Wirtschaft, München 2003, S. 9–34.
- Zerfaß, A. (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, Leverkusen: Westdeutscher Verlag 1996.