

Wolfgang Reeder

Unternehmensethik oder Wirtschaftsverfassung?

Sozial-gebundene Marktwirtschaft gehört zu jenen Ordnungen, die auch bei moralischer Unvollkommenheit der Menschen funktionieren – so sagten wir in der zehnten Folge zur „Moral der Marktwirtschaft“. Damit erscheint Moral als Forderung nicht mehr an die Menschen, sondern als Forderung an das System, an die Verhältnisse, an die Gesellschaft. Wenn wir aber die moralische Verfassung des Menschen ausblenden und nur noch nach der moralischen Verfassung der Verhältnisse fragen – blenden wir dann nicht die Menschlichkeit aus den Verhältnissen aus?

Staatskontrolle, Markt- kontrolle, Moral

„Wird die ‚Menschlichkeit‘ der Verhältnisse damit erkaufte, daß sie von den Menschen unabhängig werden, indem sie rein als ‚Einrichtungen‘ realisiert werden, steigern sie bestenfalls das Empfinden der Bequemlichkeit; das Bewußtsein, in einer ‚menschlichen Welt‘ zu leben, erhöhen sie hingegen nicht.“ So formulierte es an dieser Stelle Gerd B. Achenbach in einem engagierten Plädoyer für die Individualethik¹⁾.

Daß wir uns nicht einmal auf die Bequemlichkeit verlassen können, mußten wir Anfang 1991 erfahren: Als Händler des Todes fanden die Deutschen sich an den Pranger der Weltöffentlichkeit gestellt. Mit Hormonen behandelte Kälber; mit Glykol versetzter Wein; gefälschte Verfallsdaten von Lebensmitteln; in Gewässer eingeleitete chemische Giftstoffe; mit Schmiergeldern erkaufte Plutonium-Transporte ... Haben wir

nicht mit der Lieferung von Hilfsgütern für Massenvernichtungssysteme an den Irak nur einen traurigen Höhepunkt jener hemmungslosen Geschäftstüchtigkeit erlebt, die gelegentlich unseren ostdeutschen Landsleuten als Markenzeichen der Marktwirtschaft vorgehalten wird?

In jedem dieser – gegen die Moral der Marktwirtschaft angeführten²⁾ – Fälle haben wir es mit gesetzwidrigen, mit kriminellen Handlungen zu tun; sie waren oder sind Gegenstand von Strafverfahren. Straftaten widerlegen die Moral der Marktwirtschaft ähnlich überzeugend wie Heucheleien Höflichkeit, wie Lügen Sprache, wie Fouls Spielregeln, wie Morde Freiheit. Jedes menschliche Zusammenleben setzt Kontroll- und Sanktionssysteme für Verhaltensweisen voraus, durch die andere geschädigt werden.

Was in der Gruppe durch soziale Kontrolle geleistet wird, erfordert in der hochdifferenzierten Gesellschaft den Staat. In allen genannten Fällen ist zu fragen, wieweit der Staat seiner zwingenden Aufgabe vorbeugender Kontrolle nachgekommen ist. Immer wieder hören wir, daß die staatlichen Institutionen, deren Aufgabe die Kontrolle sozial-schädlichen Handelns ist, personell und materiell mangelhaft ausgestattet sind. Brauchen wir also mehr Staat, um sozial-schädliches Verhalten einschränken zu können?

Für die Kontrolle von Mastmethoden reichen Personal und Material nicht aus. Für Verwaltung und Lagerung überschüssigen Rindfleisches werden Menschen und Mittel eingesetzt. Für die Kontrolle des Exports von waffenfähigem Material reichen Menschen und Mittel nicht aus. Für einen Streit zwischen Regierungspräsidenten und Gemeinderat über zwei Grad mehr oder weniger Dachneigung im Bebauungsplan sind Personal und Material vorhanden. Für die Kontrolle von Umweltschädigungen reichen die gesetzlichen Einnahmen nicht aus. Für eine Landesrundfunkanstalt mit wenigen Frequenzverteilungs-Aufgaben werden 82 Stellen in Aufsichts- und Verwaltungsgremien, werden 23 Mio. DM bereitgestellt³⁾.

Offensichtlich nimmt der Staat Kontrollfunktionen nicht oder nicht ausreichend wahr, die seine eigentlichen Aufgaben darstellen. Dafür greift er oft in Bereiche steuernd ein, die Märkte wirksamer regeln würden. Subventionsbetrug ist nur da möglich, wo der Staat Subventionen vergibt. In Irland treiben Züchter Herden über die Grenze nach Nordirland und zurück. So erhält man Hunderttausende an Währungsausgleich. In Italien wird Öl aus den Früchten von Olivenbäumen hergestellt, die auf Papier stehen. So erhält man Millionen an Beihilfen. In Hamburg wird gleichzeitig am Bug eines sowjetischen Frachters deutscher Weizen geladen, am Heck französischer Weizen entladen. So erhält man Milliarden an Exportsubventionen⁴⁾.

Auch unter Marktbedingungen gibt es Betrügereien – deshalb ist hier ja von Kontrollaufgaben die Rede. Würden Personal und Material des Staates weniger für markt-widrige Eingriffe, dafür stärker für diese Kontrollaufgaben eingesetzt, so könnte sich das Ausmaß sozial-schädlicher Handlungen verringern: Einerseits würden Betrugsmöglichkeiten wie die genannten Dauersubventionen wegfallen. Andererseits würde das Entdeckungsrisiko bei sozial-schädlichen Handlungen größer.

Moral und Transaktionskosten

Mit diesen Überlegungen freilich haben wir uns Achenbachs Kritik entzogen. Wieder ist hier die Rede von staatlichen Kontrollaufgaben, nicht von persönlichem Verhalten, von Fremdkontrolle, nicht von Selbstkontrolle, von Ordnung also, nicht von Moral. Dabei haben unsere Überlegungen Achenbach bestätigt, ja, sogar sein Zugeständnis größerer Bequemlichkeit an die Verhältnisse ethiker als vorschnell erwiesen: Der notwendige staatliche Kontrollaufwand oder die Folgen mangelhafter staatlicher Kontrollen

Wolfgang Reeder, Dozent für Wirtschaftspolitik, Rhetorik-Trainer, Rheinbreitbach. Teil X vgl. Heft 3/1991 S. 108 ff.

können, so unsere Vermutung, unsere Bequemlichkeit durchaus einschränken.

Achenbachs Mahnung dagegen verweist uns auf eine Möglichkeit, Menschlichkeit und Bequemlichkeit zu verknüpfen. Je stärker sich Menschen an moralischen Grundsätzen orientieren, um so geringer muß der Kontrollaufwand sein. Moral senkt gesellschaftliche Kosten, erhöht soziale Produktivität. Für Kontrollaufgaben gebundene Ressourcen werden für andere Güter und Leistungen frei. Wieviele Wohnungen könnten gebaut werden mit Menschen und Mitteln, die heute eingesetzt werden müssen, um Schmierereien an Hochschulmauern zu beseitigen, um gewaltorientierte Demonstrationen einzudämmen, um terroristische Anschläge zu verfolgen.

Gleiches gilt für jede Organisation. Je konsequenter sich Mitglieder oder Mitarbeiter an grundlegenden Werten und Zielen der Organisation orientieren, um so weniger Aufwand für Anweisung, Überwachung, Kontrolle ist erforderlich. Je weniger eine Organisation von Anweisung und Kontrolle abhängig ist, um so anpassungsfähiger wird sie. Je mehr Mitarbeiter oder Mitglieder die Moral ihrer Organisation verinnerlicht haben, um so geringer sind die Transaktionskosten, die Kosten von Führung und Kontrolle, um so leistungsfähiger ist die Organisation⁵). Die Bundeswehr hat mit dem Konzept der „Inneren Führung“ diese Einsicht schon früh umgesetzt.

Bisher sind wir der gängigen Begriffsvermengung von „Unternehmenskultur“, „Unternehmensphilosophie“, „Unternehmensethik“ gefolgt⁶). Handelt es sich dabei wirklich um weitgehend austauschbare oder wenigstens aufeinander bezogene, aufeinander aufbauende Konzepte, wie es meist unterstellt wird: „Zentraler Grundgedanke und Ansatzpunkt eines derartigen kulturbewußten Managements ist die Idee gelebter Wertesysteme“⁷)?

Gelebte Wertesysteme haben wir als Chance angesprochen, Transaktionskosten zu senken: Mitarbeiter zu führen, die sich mit ihrer Organisation identifizieren, erfordert wesentlich weniger Führungsaufwand. Damit die Mitarbeiter sich mit ihrer Organisation identifizieren können, muß die Organisation Identität zeigen, identifizierbar sein in Erscheinungsbild und Entscheidungsprozessen. In der „Corporate Identity“ kommt die jeweilige, die spezifische Unternehmenskultur zum Ausdruck.

Identität meint hier Abgrenzbarkeit, Unterscheidbarkeit. Ein Unternehmen unter-

scheiden zu können in Hinsicht auf sein Erscheinungsbild, sein Image, auf seine Produkte, ist für die Identifikation der Mitarbeiter wichtig. Es kann lebenswichtig sein für die Marktstellung – unter dem Begriff „Produktdifferenzierung“ ein vertrauter Sachverhalt. Bei wachsender sozialer und ökologischer Aufmerksamkeit umfaßt der Differenzierungsbedarf neben dem Produkt zunehmend auch die Bedingungen seiner Herstellung.

Doch eben hier kann sich das Konzept der „Corporate Identity“ in einen Widerspruch verfangen. Beziehen wir die Identität, die Kultur auf Design, auf Architektur, auf das Erscheinungsbild des Unternehmens und seiner Produkte, dann ist Unterscheidbarkeit nicht nur betriebswirtschaftlich richtig, sondern auch gesellschaftlich erwünscht.

Darf Unterscheidbarkeit aber auch für jene ökonomisch-moralische Dimensionen gelten, die Jürgen Em an dieser Stelle referiert hat⁸)? Für den Umgang mit den Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, mit der Konkurrenz, mit der Umwelt?

In ihrer „Kultur“ sollen Unternehmen unterscheidbar sein. In ihren Verhaltensregeln, in ihrer Moral dürfen sie es nicht sein. Unternehmenskultur mag ein sinnvoller Wettbewerbsfaktor sein – die Unternehmensmoral darf es nur insofern sein, als Unternehmen um die weitestmögliche Erfüllung derselben moralischen Normen wetteifern.

Moralisch nennen wir Verhaltensweisen im Umgang mit Mensch und Natur, die verallgemeinerungsfähig sind. Wir müssen wünschen, wir müssen dazu beitragen, daß sich andere Unternehmen ebenso verhalten wie wir. Wenn wir von der moralischen Qualität unserer Führungsgrundsätze, unserer Umweltrücksichten überzeugt sind, so dürfen wir diese Grundsätze nicht als exklusives Markenzeichen unseres Unternehmens verteidigen, sondern müssen versuchen, unsere Wettbewerber für dieselben Grundsätze zu gewinnen.

Unternehmensmoral ist gemeinsame Aufgabe der Unternehmen, ist damit Aufgabe der Unternehmensverbände. Der Verband der Chemischen Industrie hat dies in der Debatte um die Irak-Exporte demonstriert. Je wirksamer die Verbände moralische Standards vertreten, um so geringer werden soziale Kontrollkosten. Kontrolle durch den Staat ist allemal teurer, auch für die Unternehmen selbst teurer als wirksame Selbstkontrolle durch die Verbände. Folgen wir auch hier dem Subsidiaritätsprinzip, so leisten wir damit einen Beitrag zur Senkung gesamtwirtschaftlicher Transaktionskosten.

Konkurrenz, Moral und Eigentum

Moral als abgestimmte Verhaltensweise ... Kann man deutlicher zeigen, daß Moral in Widerspruch gerät zur Marktwirtschaft, zum Wettbewerb? Ich will mich, will mein Unternehmen am Markt behaupten. Dann muß ich entweder hoffen, daß sich meine Konkurrenten unmoralisch verhalten, damit ich mit Moral verdienen kann. Oder ich muß hoffen, daß sich meine Konkurrenten moralisch verhalten, damit ich mit Unmoral verdienen kann.

Hier wird Wettbewerb auf eine Wirkung verengt: auf Differenzierung, auf Unterscheidung: Ich muß meine Produkte, meine Leistungen von denen der Wettbewerber abheben. Diese Wirkung ist nicht zu trennen von der anderen Wirkung: der Standardisierung, der Vereinheitlichung. Innerhalb eines Marktsegmentes werden sich meine Produkte in vielerlei Hinsicht unterscheiden. Bei der Qualität jedoch kann ich von der Konkurrenz nur nach oben hin abweichen. Erhöhe ich die Qualität, so wird die Konkurrenz folgen. Erhöht die Konkurrenz die Qualität, so werde ich folgen. Entwickelt mein Konkurrent neue bedarfsgerechte Produkte, so muß ich nachziehen.

Solche Wechselwirkung von Innovation und Konvention, von Differenzierung und Standardisierung macht die Dynamik der Marktwirtschaft aus. Wachsendes öffentliches Problembewußtsein macht Moral zum Gegenstand dieser Dynamik, dieser Standardisierung nach oben. Öffentliche Aufmerksamkeit läßt schonungslosen Umgang mit Mensch und Natur zu einem zunehmend risikohaltigen Geschäft werden.

Öffentliche Aufmerksamkeit hat eine Voraussetzung: Wirtschaftliche, publizistische, staatliche Macht müssen getrennt sein. Die Umweltzerstörung in der DDR, die weitestgehend auf Rüstung beschränkte „Entwicklungshilfe“ kommunistischer Staaten demonstrieren moralische Folgen der Integration von wirtschaftlicher und staatlicher Macht. Ähnliches läßt sich im Westen beobachten. Lieferungen waffenfähigen Materials aus Deutschland standen während des Golf-Konflikts viel stärker im Brennpunkt nationaler und internationaler Aufmerksamkeit als offiziöse Lieferungen aus Frankreich, einem Land mit deutlich engerer Verzahnung von Staat und Wirtschaft.

Hormonspritzen und Glykolverschnitt, gefälschte Daten und vergiftete Abwässer, erschlichene Transporte und tödliche Exporte – der Unterschied der Systeme liegt nicht darin, daß es kriminelle Handlungen in dem einen System gibt und im anderen nicht. In den Systemen der Integration von Staat und Wirtschaft ist der Staat Mit-Wisser, Mit-Täter. Er verhindert, daß derartige Aktionen veröffentlicht werden. Die Trennung von Staat und Wirtschaft dagegen sorgt dafür, daß solche Machenschaften ans Licht der Öffentlichkeit kommen und Gegenstände staatlicher Ahndung werden.

Auf Eigentum und Wettbewerb gegründete Wirtschaftsverfassung bedeutet Machtteilung. Machtteilung ist notwendige Bedingung für die Menschlichkeit, damit für den moralischen Gehalt einer Wirtschaftsordnung.

Anmerkungen:

- 1) Gerd B. Achenbach: Wirtschaft und Ethik – zur Aufklärung eines Irrtums, in: Arbeitgeber, Jg. 43 (1991) 1, S. 20.
- 2) Hans-Peter Waldrich: Moral und Marktwirtschaft, in: Gegenwartskunde, Jg. 35 (1987) 3, S. 299–309.
- 3) Josef Deimer: Wir Selbstverwalter, in: G. Habermann/H. J. Löser (Hrsg.): Antibürokratie. München 1980, S. 90–98. Zur Landesrundfunkanstalt NW: Kölnische Rundschau, Nr. 10 / 13. 1. 1988 / S. 3; Nr. 30 / 5. 2. 1988 / S. 4.
- 4) Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 125 / 31. 5. 1990 / S. 15.
- 5) Zum Transaktionskosten-Ansatz: Heiner Müller-Merbach: Ethik ökonomischen Verhaltens, in: Helmut Hesse (Hrsg.): Wirtschaftswissenschaft und Ethik. Berlin 1988, S. 314 ff. Edmund Heinen (Hrsg.): Unternehmenskultur. München 1987. Darin Peter Dill/Gert Hügler: Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen, S. 141–209.
- 6) Ich unterstelle dabei, daß die Begriffe einen Gehalt aufweisen, der über Marketingfunktionen für die Leistungen meiner Zunft der Berater und Trainer hinausgeht. Bei „Unternehmenskultur“ und „Unternehmensethik“ ist das bei einigem Wohlwollen möglich, wenn auch die Verwechslung von Objekt- und Metasprache Zurückhaltung angeraten sein läßt: Ethik ist nicht Moral, sondern das Nachdenken über, die Analyse von Moral-Konzepten. Aber angesichts nachdrücklicher „ethisch-moralischer“ Appelle, denen wir im öffentlichen Deutsch unserer Tage ausgesetzt sind, mag man auf solchen Kleinigkeiten wie Klarheit der Sprache und Angemessenheit des Begriffs kaum noch bestehen. Vielleicht gelingt es ja, solch begrenzten Ansätzen wie Erkenntnis- oder Geschichtsphilosophie nach der Unternehmensphilosophie den großen Wurf einer Vereins- oder Partyphilosophie an die Seite zu stellen.
- 7) Peter Dill/Gert Hügler, a.a.O., S. 181.
- 8) Jürgen Em: Die ökonomisch-moralische Dimension, in: Der arbeitgeber, Jg. 41 (1989) 3, S. 92/93.