



Bundesvereinigung der
Deutschen Arbeitgeberverbände

im Haus der Deutschen Wirtschaft
Breite Straße 29
10178 Berlin

Tel. 030 / 20 33 -10 20
Fax 030 / 20 33 -10 25

E-Mail info@bda-online.de
www.bda-online.de

Wirtschaft mit Werten – für alle ein Gewinn

Aspekte der Wirtschafts- und Unternehmensethik in einer
globalisierten Welt

Ein Beitrag der BDA



Wirtschaft mit Werten – für alle ein Gewinn

Aspekte der Wirtschafts- und Unternehmensethik
in einer globalisierten Welt

Ein Beitrag der BDA

Übersicht

Wirtschaft ohne Werte?	3
Wirtschaft dient den Menschen	4
Ethik und Wirtschaft sind keine Gegensätze	5
Führungskräfte mit Vorbildfunktion	7
Moral möglich machen	8
Globalisierung schafft Arbeitsplätze	8
International operierende Unternehmen fördern Menschenrechte	10

Wirtschaft ohne Werte?

Die Frage nach der sozialen und ethischen Verantwortung der Unternehmen und nach den Werten der Wirtschaft wird immer häufiger gestellt. Die Anlässe dieser Frage sind dabei unterschiedlich:

- Viele Menschen in Deutschland beobachten vor allem die wachsende Zahl von Betriebsschließungen und Arbeitsplatzverlagerungen in andere Länder mit großer Sorge. Sie fragen sich, wie bei uns mehr wirtschaftliches Wachstum und neue, dauerhafte Beschäftigung entstehen kann. Die Sorge ist deshalb so groß, weil Wohlstand und Wohlfahrt, Lebens- und Zukunftschancen weitestgehend von der Wirtschaft und ihrer Entwicklung abhängen. Die Erwartungen an die Unternehmen, Arbeitsplätze im Land zu halten – auch auf Kosten von Gewinnen – wachsen daher zusehends.
- Die Globalisierung hat zu einem erhöhten Wettbewerb für die deutsche Wirtschaft geführt. Das Tempo der Veränderungen, die ständigen technischen Revolutionen und die Intensität der internationalen Verflechtung der Wirtschaft fordern den Menschen viel ab. „Globalisierung“ erscheint manchen, von anonymen Kräften und undurchsichtigen Geschehnissen überrollt und zum Spielball kurzfristiger Profitinteressen zu werden. Meldungen von Aufkäufen durch ausländische Investoren, hohen Managergehältern und Börsengewinnen von Unternehmen – trotz Entlassungen – geben diesen ungunen Gefühlen neue Nahrung.
- Im internationalen Zusammenhang wird das Verhalten weltweit operierender Unternehmen kritisch verfolgt. Verbraucherverbände fragen zunehmend nach Produktionsbedingungen, Zuliefererketten und Marktwegen, Nichtregierungsorganisationen fragen nach dem gesellschaftlichen Engagement in armen Ländern, internationale Organisationen erwägen Standardisierungen und Regulierungen. Die Erwartungen an die Unternehmen und an ihre Moral sind damit sehr gestiegen.

Die BDA als Spitzenverband der deutschen Wirtschaft greift diese kritischen Fragen an die Unternehmen auf. Es ist uns ein Anliegen, das Verantwortungsbewusstsein der deutschen Unternehmen deutlich zu machen und zu zeigen, in welcher Weise sie ihre ethische Verantwortung wahrnehmen.

Wirtschaft dient den Menschen

- Zweck der Wirtschaft ist es, die Menschen mit Gütern und Dienstleistungen zu versorgen – in ausreichender Menge, zu marktfähigen Preisen und mit der gewünschten Qualität. Das ist der Dienst der Wirtschaft am Menschen und darin besteht ihre ethische Dimension.
- Ziel eines Unternehmens ist es und muss es sein, seine Position im Markt zu sichern und damit wettbewerbs- und zukunftsfähig zu bleiben. Nur dann kann es Arbeitsplätze schaffen, Lebens- und Entfaltungschancen bieten, kann es zu Wohlstand und Fortschritt in der Gesellschaft beitragen, hat es Freiraum für weiteres Engagement.
- Gewinn signalisiert, dass die Strategie des Unternehmens im Markt und im Wettbewerb richtig ist. Gewinn ist daher nicht alles, aber ohne Gewinn ist alles nichts. Auf Gewinn kann daher nicht verzichtet werden.
- Betriebswirtschaftlich unverantwortliche Entscheidungen gefährden den Bestand und die Zukunftschancen eines Unternehmens und damit auch seiner sozialen Funktionen. Was ökonomisch unvertretbar und verantwortungslos ist, kann daher nicht moralische Pflicht sein.
- Wirtschaft ist Dienst von Menschen für Menschen. Sie ist kein anonymer Apparat, sondern setzt sich aus zahlreichen Entscheidungen einzelner Menschen zusammen. Auch Kunden, Verbraucher, Anleger haben ihren jeweiligen Teil der Verantwortung ebenso wie Manager und Mitarbeiter, Banken und Börsen, Politik und Gemeinwesen. Sie tragen alle gemeinsam zum Erfolg der Wirtschaft und zur Wahrnehmung ihrer ethischen Verantwortung bei.

„Wer als ordentlicher Unternehmer Gewinne erzielt, der hat andere von seiner Leistung überzeugt und ihnen geholfen. Und nur wer Gewinne erwirtschaftet, kann den Fortbestand seines Unternehmens durch Investitionen sichern, seine Mitarbeiter weiterbeschäftigen und zusätzliche Arbeitsplätze schaffen“ (*Bundespräsident Horst Köhler beim Arbeitgeberforum der BDA „Wirtschaft und Gesellschaft“ 2005*).

„Unternehmer, die sich mit ihrem Kapitaleinsatz und ihrer Entscheidungsfreudigkeit den Risiken des Wettbewerbs aussetzen und dabei Arbeitsplätze und Güter schaffen, verdienen auch unter moralischen Gesichtspunkten hohe Anerkennung“ (*Gemeinsames Wort der Kirchen zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Deutschland 1997*).

„Vertrauen ist ein wichtiges Schmiermittel im Räderwerk des sozialen Systems... Vertrauen und ähnliche Werte, etwa Loyalität und Wahrheitsliebe, steigern die Effizienz des Systems und sie erlauben mehr Waren und sonstige Dinge, die unsere Wertschätzung genießen, zu produzieren“ (*Nobelpreisträger Kenneth Arrow*s).

Ethik und Wirtschaft sind keine Gegensätze

Ethik und Ökonomie sind daher keine erst mühsam zu überbrückenden Gegensätze. Gutes Wirtschaften setzt sich zusammen aus ethisch und ökonomisch richtigem Handeln.

- Unternehmen, die erfolgreich wirtschaften und sich in einer Wettbewerbsordnung behaupten, leisten einen wichtigen und unersetzbaren Beitrag zum Gemeinwohl. Sie bieten Freiheits- und Lebenschancen für die Menschen und schaffen die Basis für Wohlstand und Sicherheit. In einer Wettbewerbsordnung wie der Sozialen Marktwirtschaft ist das Handeln der Unternehmen daher grundsätzlich ethisch legitim.
- Im Eigeninteresse des Unternehmens liegt es, seine Existenz nachhaltig zu sichern, seine Marktposition weiter auszubauen und sich zukunftsfähig zu machen. Dabei helfen ihm ethische Werte wie Verantwortung und Verlässlichkeit, Freiheit und Offenheit, Integrität und Wahrhaftigkeit u. a. m. maßgeblich. Es ist ökonomisch vernünftig, über den Tag hinaus zu kalkulieren statt sich in kurzfristigen Vorteilen zu verbrauchen.

Dafür steht der „ehrbare Kaufmann“: Weil auf seine Redlichkeit Verlass ist, kommen die Kunden auch noch morgen zu ihm. Werte wie Zuverlässigkeit, Wahrhaftigkeit und Sorgfalt „lohnen“ sich mithin auch betriebswirtschaftlich. Eine langfristige und nachhaltige Unternehmenspolitik nimmt dagegen Schaden, wenn Entscheidungen überwiegend quartalsorientiert sind; Flexibilität darf nicht mit Kurzatmigkeit verwechselt werden.

- Nicht nur soziale Werte, auch Werte wie Freiheit, Klugheit und Kreativität sind entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens: Sie sind notwendig, um ein Unternehmen auf dem neuesten Stand zu halten, um neue Produkte, Produktionsmethoden oder Dienstleistungen zu entwickeln und um die Bedürfnisse der Kunden frühzeitig wahrnehmen und rasch darauf reagieren zu können. In der Innovationswirtschaft sind diese Faktoren entscheidend.

Die ethische Verantwortung bewusst wahrzunehmen ist bereits zu einem Wettbewerbsfaktor für viele Unternehmen geworden:

- bei der Sicherung ihrer Innovationsfähigkeit
- bei der Verbesserung ihres Risikomanagements
- bei der Stärkung ihrer Marktposition
- bei ihrer strategischen Ausrichtung
- bei der Motivation ihrer Mitarbeiter.

Dabei hat ethische Verantwortung je nach Branche und Größe für die Unternehmen unterschiedliche Bedeutung. Sie kann sich beispielsweise beziehen

- auf soziale Aspekte
- auf ökologische Effizienz
- auf technologisch-wissenschaftliche Verantwortung
- auf die Personalentwicklung
- auf besonderes Engagement für das Gemeinwesen u. a. m.

Ein Finanzdienstleistungsunternehmen wird andere Schwerpunkte setzen als ein technologieintensives Unternehmen mit hohem Ressourcenverbrauch, ein Gastronomiebetrieb andere als ein Transportunternehmen. Viele Unternehmen haben längst eine – geschriebene oder ungeschriebene – Wertekultur in ihrem Betrieb, die ihr ethisches Selbstverständnis prägt. Sie setzen dabei unterschiedliche Prioritäten und gehen unterschiedliche, individuelle Wege zum selben Ziel.

Führungskräfte mit Vorbildfunktion

Führungskräfte müssen Vorbilder sein. Vorbilder sind aller Erfahrung nach für das Verhalten anderer prägender als ein abstraktes Regelwerk. Dies gilt in Eigentümerunternehmen ebenso wie in Kapitalgesellschaften, für die Leitung durch eine Familie wie durch angestellte Manager. Die Entscheidungsträger haben eine hohe Verantwortung für das ihnen anvertraute Unternehmen, der sie auch ethisch gerecht werden müssen.

Nicht nur das persönliche Verhalten, auch die Einrichtung der Strukturen des Unternehmens fördern oder behindern ethisches Verhalten der Mitarbeiter wie der Partner: Unternehmen haben mit ihren internen Regeln bewusst und freiwillig eine Rahmenordnung, die das Verhalten der Mitarbeiter prägt. Ihre externen Partner erhalten so mehr Sicherheit über Verhaltenserwartungen und Kooperationsregeln.

Mehr denn je fußt der Unternehmenserfolg in der Wissensgesellschaft und der Innovationswirtschaft heute auf der Qualifikation und Kreativität der Mitarbeiter. Gute Personalpolitik entfaltet das Potential der Menschen, bietet ihnen damit eine erfüllende und sinnvolle Tätigkeit und dient zugleich dem Unternehmenserfolg auf dem Markt.

Dennoch sind und bleiben Konflikte zwischen den verschiedenen Interessen und auch zwischen den unterschiedlichen Werten möglich: Ethik und Ökonomie gehen trotz aller Bemühungen nicht immer reibungslos ineinander auf. Wie die unternehmerischen Ziele in eine Rangfolge gebracht werden müssen, so müssen auch ethische Ziele und Werte unter Umständen gegeneinander abgewogen werden. In diesem Prozess sind Offenheit, Dialogfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft außerordentlich wichtig. Auch das Vertrauen, das Unternehmen bei Mitarbeitern, Gesellschaft und Politik genießen, ist ein ökonomischer Faktor von Gewicht.

Moral möglich machen

Wer ethisch handelt, darf nicht der Dumme sein. Von Niemandem kann vernünftigerweise erwartet werden, dass er sich selbst schadet. Der Appell an ein Unternehmen, doch um eines ethischen oder sozialen Anliegens willen über den ökonomischen „Schatten zu springen“, macht es sich zu einfach, weil die ökonomische Logik nicht einfach außer Kraft gesetzt werden kann. Ethisch verantwortungsvolles Verhalten muss möglich sein und muss auch möglich gemacht werden.

Führende Wirtschaftsethiker vertreten die Auffassung, dass die Frage nach der Moral der Wirtschaft sogar weniger an die Unternehmen als vielmehr in allererster Linie an die Rahmenordnung der Wirtschaft gestellt werden muss. Die Rahmenordnung des Wettbewerbs legt die Spielregeln fest, aber nicht die Spielzüge der Mitspieler (Karl Homann). In der Sozialen Marktwirtschaft sind diese „Spielregeln“ von ethischen Prinzipien geleitet. Unternehmen sind innerhalb dieser Rahmenordnung frei, ihre ökonomischen Eigeninteressen zu verfolgen und können davon ausgehen, dass sie sich genau damit korrekt verhalten – auch in ethischer Hinsicht – und in der Gesamtwirkung schließlich das Gemeinwohl fördern. Die Wettbewerbsordnung muss dabei die Eigengesetzlichkeit der Ökonomie berücksichtigen und darf die Wirtschaft nicht einengen – denn sonst würden die gewünschten Effekte verfehlt und auch das Gemeinwohl gerade nicht gefördert.

Globalisierung schafft Arbeitsplätze

Durch die Globalisierung steht die Wirtschaft heute national wie international in einer Umbruchssituation und die Unternehmen vor großen Herausforderungen. Wo sich der Wettbewerb auf weltweiten Märkten vollzieht, sind Unternehmen dabei, Lösungen zu entwickeln, wie sie trotz unterschiedlicher Rahmenbedingungen oder verschiedenartiger kultureller Traditionen in der Heimat wie im Weltmarkt bestehen können. Die Unternehmen müssen in der Lage sein, besser, günstiger, schneller und innovativer zu produzieren als ihre weltweiten Konkurrenten. Kunden und Verbraucher haben den großen Vorteil, aus einem reichhaltigen und erschwinglichen Angebot an Waren und Dienstleistungen auswählen zu können. Die Öffnung der Märkte ist richtig und notwendig.

Die Globalisierung eröffnet weltweite Produktions- und Absatzchancen – für Deutschland wie für alle anderen Marktteilnehmer. Die Attraktivität von Standorten rückt in das Zentrum der Investitionsentscheidungen von Unternehmen. Im Vergleich zu den übrigen Ländern der Europäischen Union konnte Deutschland seine Wettbewerbsposition in der globalisierten Welt nicht weiter verbessern – im Gegenteil ist es beim Wohlstandsindikator „Bruttoinlandsprodukt je Kopf“ aus der Spitzengruppe der EU-Staaten herausgefallen. Anderen EU-Ländern – wie unseren Nachbarn Dänemark und Niederlande – ist es dagegen gelungen, unter denselben weltwirtschaftlichen Bedingungen mehr Wachstum und weniger Arbeitslosigkeit zu erzeugen. Deshalb sind in Deutschland Reformen dringend notwendig, mit denen die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt wird. Dies gilt vor allem für den Sozial- und den Bildungsbereich: Mehr denn je wird insbesondere ein qualitativ hochwertiges Bildungssystem von entscheidender Bedeutung sein.

Der Bereich, in dem der positive Nutzen der Globalisierung für Deutschland am deutlichsten wird, ist der Außenhandel. Dass die deutschen Erzeugnisse trotz der hohen Arbeitskosten auf den Weltmärkten absetzbar sind, liegt nicht zuletzt daran, dass die Märkte offen sind und dass Unternehmen günstige Vorleistungen aus dem Ausland beziehen. Dadurch wurden hierzulande unter dem Strich wettbewerbsfähige Arbeitsplätze geschaffen. Es gibt aber auch Bereiche, die durch die Globalisierung stark unter Druck gekommen sind und in denen sie Arbeitsplätze gekostet hat. Branchen jedoch, die die Chancen der Globalisierung nutzten, schufen in dieser Zeit sogar zusätzliche Beschäftigung. Bereiche, die eindeutig von der Globalisierung profitieren, sind diejenigen, die sich geöffnet und den Wandel proaktiv aufgenommen haben, sei es durch Investitionen im Ausland, sei es durch Zukauf im Ausland, sei es durch Nutzung der Exportchancen.

Der Erfolg deutscher Produkte auf dem Weltmarkt ist von zentraler Bedeutung, denn er ist eine entscheidende Quelle des deutschen Wirtschaftswachstums – und er wäre ohne Auslagerung von Produktionsteilen nicht möglich. Insofern kommt diese Verlagerung auch den deutschen Arbeitsplätzen wieder zugute. Richtig ist aber auch, dass Investitionen in andere, oft ärmere Länder für deren Weiterentwicklung und für die Chancen der Menschen dort notwendig sind und daher auch nicht moralisch diskreditiert werden können.

Neben der Markterschließung ermöglichen Produktionsverlagerungen Unternehmen auch zum Teil erhebliche Kostenentlastungen. Dadurch können sie ihre Position im weltweiten Wettbewerb stärken, mit den eingesparten Mitteln Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, Innovationen und Investitionen finanzieren und zusätzliche Beschäftigung im Inland schaffen.

International operierende Unternehmen fördern Menschenrechte

Unternehmen beachten bei ihrem internationalen Engagement die Verantwortung für das wirtschaftliche und politische Umfeld, in dem sie tätig sind. Im Rahmen ihrer Direktinvestitionen im Ausland

- schaffen deutsche Unternehmen in ärmeren Ländern Arbeitsplätze
- tragen zu wirtschaftlichem Wachstum bei
- ermöglichen dort in der Folge höhere Sozialstandards, mehr Wohlstand und Umweltschutz, bessere Bildung und ein höheres Lebensniveau der Menschen
- erhöhen damit das Potential für mehr Demokratie und Menschenrechte, für mehr Transparenz und Partizipation des Einzelnen.

Ethik und Ökonomie sind auch im internationalen Bereich keine Gegensätze: Die Stärkung politischer Freiheiten fördert die wirtschaftliche Entwicklung z. B. durch mehr Investitionsmöglichkeiten, Freizügigkeit oder Bildungsmöglichkeiten für Arbeitskräfte. Mangelnde Rechtsstaatlichkeit hingegen beeinträchtigt wirtschaftliche Aktivitäten massiv und behindert damit auch multinationale Unternehmen in ihrer Tätigkeit.

Deutsche Unternehmen achten im Rahmen ihrer Möglichkeiten darauf, dass von ihnen keine Menschenrechtsverletzungen mitzuverantworten sind. Starke langfristige Beziehungen mit Geschäftspartnern helfen bei der Entwicklung entsprechender Managementpraktiken. Die gewählten Wege sind daher genauso vielfältig wie die Herausforderungen, vor denen die Unternehmen im Einzelfall stehen. Mit eigenen Initiativen versuchen multinationale Unternehmen – auch mit Public Private Partnerships oder Nichtregierungsorganisationen – darüber hinaus einen Beitrag zur besseren Umsetzung der Menschenrechte zu leisten. Dabei orientieren sie sich an verschiedenen international vereinbarten Grundsätzen (z.B. OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, Dreigliedrige Erklärung der ILO zu multinationalen Unternehmen und Sozialpolitik, Global Compact).