

Institut für Wirtschaftsethik



Universität St.Gallen

Wem dient das Management letztlich?

Gute Unternehmensführung zwischen
Geschäftsintegrität und ökonomischer
Radikalität

Ulrich Thielemann

Vizedirektor des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen

Forum der Betriebsräte der Deutschen Telekom AG, Berlin, 28. November 2007

Ambivalente wirtschaftsethische Zeitzeichen

Unternehmen als „Good Corporate Citizen“

Alle DAX-30 Unternehmen bekunden öffentlichkeitswirksam ihren *Anspruch*, die Geschäfte verantwortungsvoll zu führen und einen fairen Umgang zu pflegen („Verantwortung“, „Nachhaltigkeit“, „Social Corporate Responsibility [CSR]“, „Corporate Citizenship“).

Eine neue Radikalität im Management

Es gilt, „Wertgenerierung als Leitziel aller Managementanstrengungen zu etablieren“. Für das „unbefangene“ Setzen „radikaler Schnitte“ gibt es „gerade in Deutschland noch viel Potenzial“.

www.mckinsey.de

Beispiel: „Verantwortung“ bei der Telekom

„Verantwortungsvolles Handeln ist die Basis für langfristigen unternehmerischen Erfolg.“

„Wettbewerbsfähigkeit und gesellschaftliche Verantwortung gehen Hand in Hand.“

www.telekom.com > Verantwortung

„Die Übernahme und Steuerung von Verantwortung dient einem gemeinsamen Zweck, nämlich, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern.“

www.telekom.com > Nachhaltigkeitsstrategie

Mit Hilfe unserer CR-Strategie „können wir Ressourcen sparen, Kosten reduzieren und die in unserer Wertschöpfungskette verborgenen Risiken minimieren.“

[Telekom: Corporate Responsibility. Daten & Fakten 2007.](#)

Beispiel: Radikalität mit Private Equity

„Unsere Stärke liegt im Aufspüren von in sich betrachtet guten, soliden Unternehmen, deren Eigentümer zu wenig dafür tun, das volle Potenzial zu erschliessen.“

„Ein solches Unternehmen muss manchmal durch radikale Veränderungen hindurch, etwa durch Zusammenschlüsse oder die Abspaltung von Unternehmensteilen. Gelingen die Pläne, kann erheblicher Mehrwert geschaffen werden.“

www.aigprivateequity.com

Gewinnmaximierung – was ist das?

Gewinnmaximierung heisst, *alles* zu tun, damit die Gewinne insgesamt *so hoch wie möglich* sind.

Missverständnisse

1. Gewinnmaximierung ist in sich bereits langfristig ausgelegt.
„Langfristige Gewinnmaximierung“ ist ein Pleonasmus.
„Kurzfristige Gewinnmaximierung“ eine Widerspruch in sich.
2. Es geht um die langfristige („nachhaltig“ durchsetzbare) Erfolgsbilanz des Investors, nicht um den dauerhaften Bestand des Unternehmens.

Gewinnmaximierung – erlaubt?

„Ohne Gewinn geht es natürlich nicht, wer weiß das besser als ich. Aber ein möglichst hoher Gewinn kann doch nicht das einzige Ziel eines Unternehmens sein.“

Wendelin Wiedeking (2006)

Gewinnmaximierung ist nicht rechtfertigungsfähig. Nicht der Gewinn, sondern das Moralprinzip muss letztlich massgeblich sein. Ohne Anerkennung des Primats der Ethik lässt sich kein Handeln legitimieren.

Der kategorische Imperativ (das Moralprinzip)

„Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden andern, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloss als Mittel brauchest.“

Immanuel Kant (1785)

Gewinn und Ethik

- ➡ Gewinn kann nicht die letzte, unbedingte *Massgabe* des unternehmerischen Handelns sein. Gewinn ist vielmehr ein (wichtiger und legitimer) Gesichtspunkt (Anspruch) neben anderen.
- ➡ Gewinnstreben ist legitim. Gewinnmaximierung ist es nicht.

Gewinnmaximierung vs. Geschäftsintegrität

Integrität heisst, dass eigene Erfolgsstreben von seiner Legitimierbarkeit abhängig zu machen – statt umgekehrt...

Man kann auch erfolgreich wirtschaften, ohne *alles* daran zu setzen, dass man so erfolgreich wie möglich ist.

Druck auf Beschäftigte – Warum?

Erscheinungsformen

- Personalabbau
- Lohnkürzungen
- Arbeitsverdichtung

Zwei Typen von Gründen

1. Druck **aus betrieblicher Not**

- ➡ Verantwortlicher Akteur: „der Markt“, „der Wettbewerb“ (Sachzwänge)

2. Druck ohne Not, **aus ökonomischer Masslosigkeit**

- ➡ Verantwortlicher Akteur: die Aktionäre, das Management

Druck aus Not? – Beispiel Telekom

„Das Branchenumfeld zwingt den Konzern permanent, im Markt noch effektiver zu werden. Dies bedeutet nicht zuletzt, dass die Deutsche Telekom ihre Personalstruktur den Markterfordernissen anpassen muss.“

www.telekom.com: Verantwortung > Nachhaltigkeit > Soziales & Personal

„Wir haben für die Mitarbeiter ein langfristiges Ziel, das heißt: Arbeitsplätze sichern. ver.di hat ein kurzfristiges Ziel, das heißt: Besitzstände wahren. Ganz ehrlich, das finde ich verantwortungslos.“

René Obermann, Welt am Sonntag, 29. April 2007.

Obermann: Wir waren vor dem Streik in den betroffenen Bereichen einfach nicht wettbewerbsfähig.

Spiegel: Würden Sie den Streik in seiner gesamten Härte und Dauer noch einmal durchstehen?

Obermann: Ein klares Ja! Im Interesse der Beschäftigten des Unternehmens würde ich das noch einmal machen.

Der Spiegel, 22. Oktober 2007

Institut für Wirtschaftsethik



Universität St.Gallen

Druck aus Not – Ethische Beurteilung

- Die Forderung, auf betriebsbedingte Kündigungen generell zu verzichten, ist unzumutbar für ein Unternehmen, das im Wettbewerb steht.
- Und dies ist auch nicht verantwortungsvoll gegenüber denjenigen Beschäftigten, die eine reelle Chance haben, im Unternehmen eine gute Beschäftigung zu behalten.
- Der Personalabbau ist sozialverträglich und fair zu gestalten. Man darf nicht vergessen: ein Teil der Beschäftigten opfert seine Stelle, um die Beschäftigungen der verbleibenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten – oder um das Unternehmen vor dem Niedergang zu bewahren.
- Neben dieser Dimension der *Geschäftsethik* gibt es eine *ordnungsethische Dimension* der Unternehmensethik: Es gilt, einen ruinösen Wettbewerb zu vermeiden (es sei denn, dies ist strukturpolitisch sinnvoll). Prekäre Beschäftigungsverhältnisse in anderen Unternehmen sind kein ethischer Referenzpunkt.

Druck und hohe Gewinne – vereinbar?

„Es sei empörend, dass das Unternehmen (Telekom) die Gehälter um 40 Prozent senken will, während es den Aktionären mehr als drei Milliarden Euro Dividende verspricht.“

Ver.di-Chef Frank Bsirske, ddp, 27. April 2007

Eine neue Quelle der Not: **Der Kapitalmarkt**

„Ich halte es nicht für ausgeschlossen, Gegenstand von Übernahmeszenarien zu werden, wenn es uns nicht gelingt, in den nächsten Jahren die Unternehmensbewertung zu steigern“.

René Obermann, Rheinische Post, 27. April 2007.

Voraussetzender Gehorsam?

Spiegel: Wie lange werden der Großaktionär Bund und der einflussreiche Finanzinvestor Blackstone Ihnen Zeit geben, den Börsenwert zu steigern?

Obermann: Diese Frage sollten Sie besser mit den Aktionären erörtern als mit mir. Aber glauben Sie mir, ich bin da selbst sehr ungeduldig – möglicherweise noch ungeduldiger als die Aktionäre.

Der Spiegel, 22. Oktober 2007

Ein Telekom-Sprecher betonte, bei möglichen Verkäufen von Firmenteilen gehe es nicht darum, Stellen abzubauen, sondern darum, Stellen zu erhalten.

AP, 22. Oktober 2007

- *Heute* schon alle möglichen Renditeinteressen bestehender oder potentieller Investoren vorwegnehmen, um morgen „wettbewerbsfähig“ bzw. heute „zukunftsfähig“ zu sein?

Druck ohne Not – Gibt's das gar nicht?

Die „Gier“ (die mit zunehmender Unbedingtheit verfolgten Renditeinteressen der Anleger) schwimmt hinter unpersönlich erscheinenden Zwängen wie dem Erhalt der „Wettbewerbsfähigkeit“ oder der „Zukunftsfähigkeit“.

- ➡ Niemand scheint für den Druck auf die Beschäftigten verantwortlich zu sein.
- ➡ Alles, was der Steigerung oder gar Maximierung des Shareholder-Value dient, erscheint als legitim oder gar als Ausdruck besonders hoher ethischer Verantwortung.

Was ist gute Unternehmensführung?

Das Unternehmen als Konfliktfeld vielfältiger Interessen

„Die Kunden wollen niedrige Preise und einen besseren Service. Die Aktionäre wünschen sich Kursgewinne und höhere Dividenden. Und die Arbeitnehmer möchten einen sicheren Job. Das alles ist kaum unter einen Hut zu bringen - aber Obermann scheint es noch nicht einmal zu versuchen.“

stern.de

„Es gibt verschiedene Interessengruppen. Eine davon sind die Aktionäre, unsere Eigentümer, und ihnen gegenüber fühlen wir uns zu einer attraktiven Dividende verpflichtet.“

René Obermann, Der Spiegel, 22. Oktober 2007

Was ist gute Unternehmensführung?

Integre und verantwortungsvolle Manager ...

... wissen, dass es nicht nur einen Zielwert gibt (naheliegender Weise der Shareholder Value), auf den hin das Unternehmen mit aller Konsequenz auszurichten ist.

... anerkennen, dass es eine Vielzahl von Stakeholdern gibt, die legitime Ansprüche haben, die in Konflikt zueinander stehen.

... sehen ihre Aufgabe darin, zur guten Unternehmensentwicklung beizutragen, und d.h.: das Unternehmen in eine prosperierende Zukunft zu führen und dabei für einen fairen Ausgleich zwischen den Ansprüchen zu sorgen.

... begreifen den wachsenden Legitimationsdruck der Bürger als Chance auf dem Weg zu einem Management, das sich der guten Unternehmensentwicklung (und nicht nur einer Interessengruppe) verpflichtet fühlt.



Ausblick

Die Idee verdienter Reputation

Manager Magazin: Wie lassen sich Unternehmen ethisch binden?

Herbert Detharding (Chef deutsche Mobil Oil, 1989): „Das geht nur über gesellschaftlichen Druck. – Ich hoffe, dass er nie aufhört.“

Wer es ernst meint, mit der Ethik, der erhält die Unterstützung der Stakeholder (motivierte Mitarbeiter, zahlende Kunden), der wird mit verdienter Reputation belohnt.

Es kommt darauf an, im beginnenden Ethik-Wettbewerb die Nase vorn zu haben. Hierfür ist Integrität und damit die Abkehr vom ökonomischen Radikalismus die entscheidende Grundvoraussetzung.