

# Mit gutem Gewissen Geld verdienen

Faire Löhne und Preise, nachhaltiger Einsatz der Ressourcen: Unternehmen, die nach ethischen Kriterien geführt werden, machen vielen Freude – den Mitarbeitenden, den Kunden, aber auch den Chefs. Von Thomas Buomberger

Ethische Unternehmensführung liegt im Trend. Viele Firmen haben mittlerweile einen Verhaltenskodex für Mitarbeitende und Management. Doch nicht selten sind solche schön formulierten Papiere reine Lippenbekenntnisse. Zu ethischer Unternehmensführung gehört mehr, als bloss auf Hochglanzpapier hehre Ziele zu verkünden. Denn ethische Unternehmensführung ist keine PR-Strategie: Wenn sie wirklich gelebt wird, macht sie das Leben besser – für das Management, die Mitarbeitenden, die Kunden und die Umwelt. Nach einem guten Leben zu streben und nicht in erster Linie nach Geld, darüber machte sich schon der Philosoph Aristoteles vor fast 2500 Jahren Gedanken. Seine Vorstellungen davon, welche Verhaltensweisen zum guten Leben beitragen, können auch heute noch als Richtschnur für ethische Unternehmensführung gelten: Gerechtigkeit und Mut, Weisheit und Vorsicht, Grosszügigkeit und Loyalität, aber auch Zurückhaltung im persönlichen Lebensstil gehören zu den aristotelischen Tugenden.

Doch was bedeutet es konkret, ein Unternehmen nach ethischen Prinzipien zu führen? Mit dieser Frage beschäftigt sich das Forschungsprojekt «Ethical Leadership» von Markus Huppenbauer, Titularprofessor für Ethik und Geschäftsführer des universitären Forschungsschwerpunktes Ethik, Claus Jonas, Professor für Sozialpsychologie, und der Doktorandin Colina Frisch.

Ich treffe Huppenbauer und Frisch zum Gespräch über Unternehmensethik an einem Ort, der passender nicht sein könnte: die Villa Abegg, wo das Ethik-Zentrum seit 1995 seinen Standort hat. Diese grandiose Villa vermachte Carl J. Abegg, der Unternehmer (Nestlé), Kunstliebhaber und Mäzen war, Anfang der 1960er-Jahre dem Kanton Zürich. Villa und Garten verkörpern den Stolz und die Macht des damaligen Zürcher Unternehmertums wie kaum ein ande-

res Repräsentationsobjekt. Das Büro von Markus Huppenbauer liegt im ehemaligen Dienstbotengeschoss.

Im Gepäck habe ich viele Fragen: Was zeichnet den ethischen Unternehmer aus? Wie muss ein Unternehmen geführt werden, damit die Angestellten sich wohlfühlen? Was kann ein Unternehmer oder Manager tun, um das Leben für alle, die mit der Firma zu tun haben, besser zu machen? Markus Huppenbauer stellt gleich zu Beginn klar: «Das Ziel kann nicht sein, das Glück an sich herbeizuführen.» Das bessere Leben in der Wirtschaftswelt bestehe darin, dass man versuche, in seiner Arbeit immer besser zu werden, sei das als Lagerist oder Unternehmer. «Wenn ich meine Rolle exzellent ausfülle, ziehe ich daraus Befriedigung, unabhängig von meiner Position. Das trägt zu meinem Glück bei.»

## Nicht nur ein grosses Herz

Für Aristoteles bestand das Streben nach einem besseren Leben in der Ausübung von Tugenden. Sich als Unternehmer an diesem Wertekanon zu orientieren, schliesst nicht aus, dass man materiellen Gewinn anstrebt. Doch dieser sollte kein Selbstzweck sein. Finanzieller Erfolg soll vielmehr dazu dienen, diese Tugenden zu leben und so zu einem guten Leben beizutragen. Im Rahmen ihres Projekts haben Huppenbauer und Frisch 17 «ethische Leader» befragt. Einer der Befragten brachte den vermeintlichen Widerspruch zwischen Tugendhaftigkeit und Profitstreben so auf den Punkt: «Wenn du kein Geld verdienst, kannst du all die ethischen Nettigkeiten vergessen! Es reicht nicht aus, ein grosses Herz zu haben. Du musst das richtige Produkt zum richtigen Preis der richtigen Kundengruppen anbieten. Sonst hast du kein Geld, um die Löhne zu zahlen und kannst nicht existieren auf dem Markt.»

Auch ethische Leader wollen und müssen Geld verdienen. Doch bei ihnen gehe es nicht um Profitmaximierung, sagt Colina Frisch: «Sie ziehen es im Gegenteil vor, kurzfristig weniger Gewinn zu machen und dafür in ethische Projekte zu investieren im Sinne einer langfristigen, nachhaltigen Strategie.» Bezeichnend ist, dass die von Frisch untersuchten ethisch handelnden Unternehmen mit einer Ausnahme nicht börsenkotiert sind. Deshalb stehen sie weniger unter dem Druck der Aktionäre und des kurzfristigen Denkens in Quartalszahlen.

Ein ethischer Leader zieht aus seinem Handeln persönliche Befriedigung. Doch wie kann er damit auch bei seinen Angestellten zu einem besseren Leben beitragen? Er tut, was eigentlich selbstverständlich sein sollte: Er ist fair, setzt sich für sichere Arbeitsplätze ein, fördert die Mitarbeitenden mit Weiterbildung, behandelt alle gleich, kommuniziert offen und ehrlich. Er geht respektvoll mit allen um und teilt Macht und Verantwortung mit den Mitarbeitenden. Das tönt einleuchtend, doch wenn es ums Praktische geht, wird es komplizierter. Was etwa ist ein fairer Lohn des obersten Chefs im Vergleich zum tiefsten Lohn? Colina Frisch zitiert einen befragten Unternehmer: «Mein Gehalt ist nur viermal höher als das niedrigste Gehalt in der Firma. Mit dem gesparten Geld finanziere ich ökologische und ethische Projekte im Unternehmen.»

Soll das die Richtschnur sein oder das, was die Jungsozialisten mit ihrer 1:12-Initiative anstreben? «Es gibt keine objektiven Kriterien, welches das richtige Verhältnis ist, ob 1:12 oder 1:40 oder was auch immer», sagt Markus Huppenbauer. «Aber der Ansatz ist richtig, die Einkommens- und Vermögensschere sollte nicht zu gross sein. Die Schere zwischen dem höchsten und dem tiefsten Lohn ist in den letzten Jahrzehnten stark aufgegangen.» Lohnunterschiede von 1:300 finden sich nicht nur in den USA, sondern auch bei uns, etwa in der Finanz- und der Pharmabranche. Solche Diskrepanzen hätten schädliche Auswirkungen nicht nur auf die Motivation der Mitarbeitenden, sondern auf die Sozialsysteme ganzer





Länder: «Staaten, die sehr grosse Einkommens- und Vermögensunterschiede haben und das nicht mittels Steuern kompensieren, haben bei Sozialindikatoren wie Bildung, Lebenserwartung, Gesundheit, Kriminalität schlechtere Werte als Länder mit geringeren Differenzen.» Die Extreme sind die USA als negatives oder Japan und Norwegen als positive Beispiele.

### Schweizer Züge für Weissrussland

Zu einem besseren Leben gehört auch, dass man sich für die Öffentlichkeit engagiert, also im weitesten Sinn politisch tätig ist. Dementsprechend handelt ein «ethical leader» sozial und ökologisch verantwortlich, und zwar als Teil der Unternehmensstrategie. Gut und recht, wenden da die Skeptiker ein, das lässt sich vielleicht mit einem Schweizer KMU verwirklichen. Doch wie muss sich ein transnationales Unternehmen verhalten, das in Ländern tätig ist, wo die Menschenrechte verletzt werden, wo Korruption herrscht und Umweltgesetze Makulatur sind?

Huppenbauer gibt ein Beispiel: Stadler Rail verkaufte für sechzig Millionen Euro Züge nach Weissrussland, einem Land, dem Menschenrechtsverletzungen vorgeworfen werden. Darf man das aus ethischer Sicht? Unternehmer Peter Spuhler rechtfertigte sein Geschäft damit, dass es kein Handelsembargo gegen Weissrussland

gebe und dass kein Gesetz diesen Verkauf verbiete. «Das Argument ist richtig», sagt Huppenbauer, «aber Spuhler hätte auch argumentieren können, dass er nicht von Menschenrechtsverletzungen profitiere, dass die Züge der Bevölkerung zugutekommen und dass es kein Projekt nur für die Eliten sei.» Seine Begründung sei rein legalistisch, doch das reiche heute nicht mehr aus. Denn nicht alle Länder hätten die gleich strengen Gesetze, oft hapere es auch beim Vollzug.

Die transnationalen Unternehmen verpflichten sich deshalb oft freiwillig zu einem besseren Standard. Dazu gehören höhere Durchschnittslöhne oder ein Umweltstandard wie im Mutterland. Ganz freiwillig geschieht das allerdings nicht immer. «Die meisten Unternehmen, die in einem heiklen Umfeld tätig sind, wissen, dass sie

unter Beobachtung der Bevölkerung im Stamm- land stehen, die höhere Erwartungen an die Unternehmensethik hat», sagt Huppenbauer. Dass allerdings oft eine Lücke zwischen hehren Grundsätzen und der Realität klafft, zeigte jüngst eine Studie der Hochschule für Wirtschaft und Technik (HWT) in Chur, nach der jedes fünfte im Ausland tätige Schweizer Unternehmen Schmiergelder bezahlt.

Börsenkotierte Grossunternehmen sind oft getrieben von Investoren, die jedes Vierteljahr ein noch besseres Ergebnis sehen wollen. Dazu gehören auch Pensionskassen, die an hohen Renditen interessiert sind, um die Renten halten zu

#### GEBRAUCHSANWEISUNG NR. 3

### Zufrieden arbeiten

- Reden Sie nicht nur über Ethik, sondern handeln Sie ethisch angemessen (walk the talk).
- Nehmen Sie Ihre Stakeholder ernst – ethische Unternehmer orientieren sich nicht nur am Shareholder-Value.
- Etablieren Sie als Führungsperson im Unternehmen einen Dialog über ethische Themen.
- Bieten Sie Ihren Mitarbeitenden Stellen an, die Teil eines glücklichen Lebens sein können.
- Schaffen Sie Rahmenbedingungen, damit die Mitarbeitenden sich ethisch angemessen verhalten.

können. Ethisches Verhalten ist im Gegensatz dazu langfristig orientiert, strebt keine Maximalrendite an und orientiert sich gleichermaßen am Gemeinwohl und am Aktionärsinteresse.

#### Transparente Bankprodukte

Zum ethischen Verhalten gehört auch Transparenz. Da unterscheidet sich die Aussage eines befragten ethischen Leaders angenehm vom Verhalten vieler Banken. «Im Finanzgeschäft ist es allgemein üblich, speziell komplexe Produkte zu kreieren, um zu verstecken, wie viel Profit der Verkäufer dabei tatsächlich macht. Deshalb erklären wir unseren Kunden in allen Einzelheiten, was sie in ihr Portfolio bekommen und wie viel sie dafür bezahlen.» Ähnlich transparent verhält sich die Firma Pakka, die den Swiss Ethics

Award 2012 bekommen hat. Sie importiert Cashewnüsse, und man kann die Wertschöpfungskette bis nach Südindien verfolgen. Oder ein Textilunternehmen, das in seine Textilien einen Code einnäht, mit dem man im Internet Informationen über die Herstellung und die Arbeitsbedingungen erhält.

Colina Frisch findet denn auch, dass man bei der Nachhaltigkeit bei den Unternehmen ansetzen müsse und weniger bei den einzelnen Konsumenten. «Auf diesem Weg kann man mehr erreichen, als wenn man die einzelnen Konsumenten überzeugen muss, nur noch «fair fish» oder zertifiziertes Holz zu kaufen.» Zudem brauche es Gesetze oder finanzielle Anreize, um Verhaltensänderungen zu erreichen. Überzeugungsarbeit allein reiche nicht aus, betont Frisch.

Viele Tugenden, die heute einen ethischen Leader ausmachen, sind solche, die früher den ehrbaren Kaufmann auszeichneten. «Wir haben festgestellt, dass ethische Leader ganz einfach gute Geschäftsleute sind, die ihr Handwerk verstehen. Ein gutes Produkt zu einem fairen Preis herzustellen oder eine gute Dienstleistung zu bieten, das allein hat schon etwas Ethisches, da muss man sich nicht noch ein Ethik-Mäntelchen umhängen», sagt Colina Frisch und fügt hinzu, dass bei solchen Unternehmern das Handeln kongruent sei. Es

verkauft keine qualitativ guten Produkte, die unter ausbeuterischen Bedingungen hergestellt wurden.

Markus Huppenbauer will den Patron alter Schule nicht idealisieren, doch habe dieser etliche dieser ethischen Werte verkörpert, etwa die Familiarität der Unternehmenskultur, das langfristige Investment, die Arbeitsplatzsicherheit. Doch patronales Gehabe würde heute nicht mehr goutiert. «Die Angestellten wollen als Individuen behandelt werden und sich als Teil eines Teams sehen, das unentbehrlich ist fürs Gedeihen des Unternehmens. Ein solches Klima fördert letztlich eine Arbeitshaltung, die glücklich macht.»

**Kontakt:** Prof. Markus Huppenbauer, huppenbauer@ethik.uzh.ch, Colina Frisch, colinafrisch@hotmail.com