
2.1 Die Ermöglichung der Kompatibilität von Gewinn und Moral ist eine anspruchsvolle Führungsaufgabe

Für die Entwicklung eines Konzepts zum nachhaltigen Umgang mit Konflikten zwischen Gewinn und Moral muss zunächst ein hinreichend gemeinsames Verständnis darüber erlangt werden, was der Begriff *Moral* eigentlich beinhaltet und in welchem Verhältnis Konzepte wie Gewinn und Risiko hierzu stehen. Ein solches gemeinsames Verständnis ist wiederum die Grundlage für die Entwicklung praktischer Managementkompetenzen zum Umgang mit möglichen Konflikten im Alltag.

Lin-Hi und Blumberg (2012b) diskutieren Voraussetzungen für das nachhaltig erfolgreiche Management der gesellschaftlichen Akzeptanz von Unternehmen. Die Autoren nennen hierfür drei konkrete Managementkompetenzen: „1) the ability to prove that business and profit-making do have a societal function, 2) the knowledge of what defines responsible business, and 3) the ability to organize responsible decision-making within their corporations“ (Lin-Hi und Blumberg 2012b, S. 247).

Die grundlegende Bedeutung des Moralverständnisses ist zentral für die Implementierung geeigneter Maßnahmen im betrieblichen Alltag. Wird etwa die Absicht eines Unternehmens, Gewinne zu erzielen, grundsätzlich als unmoralisch angesehen, sind Manager permanent gefangen im vermeintlichen Widerspruch zwischen den Erfordernissen ihres Berufes und der moralischen Verurteilung der dabei verfolgten Ziele. Konstruktive und praktikable Managementkonzepte, die sowohl moralische als auch ökonomische Bedingungen reflektieren, sind auf dieser Grundlage nicht vorstellbar.

- Die folgenden Managementkompetenzen werden als relevant für den Umgang mit den beschriebenen Voraussetzungen angesehen:
 1. Die Fähigkeit zum Nachweis des gesellschaftlichen Vorteils durch das eigene Gewinnstreben basierend auf einem Moralverständnis, welche Gewinn und Moral als grundsätzlich kompatibel betrachtet
 2. Die Fähigkeit zur Identifikation von Merkmalen verantwortlicher Unternehmensführung als Voraussetzung für ein Bewusstsein über unverantwortliches Handeln und ein entsprechendes *Risikoverständnis*.
 3. Die Fähigkeit zur Organisation von Prozessen in Unternehmen basierend auf der Erkenntnis, dass die Handlungen aller Unternehmensmitglieder durch geeignete *Managementprozesse* so zu organisieren sind, dass verantwortliches Handeln für jeden Beteiligten anreizkompatibel ist.

2.2 Moralverständnis als Führungskompetenz

- Eine zentrale Voraussetzung für das Management von Spannungsfeldern zwischen Gewinn und Moral ist ein grundlegendes Verständnis davon, in welchem Verhältnis die eigene gewinnorientierte Geschäftsstrategie zu gesellschaftlichen Zielen steht.

Ein praktikabler Ansatz für moralisches Risikomanagement erfordert ein zugrundeliegendes Moralverständnis, welches Gewinn und Moral als prinzipiell kompatible Begriffe versteht: „Corporate leaders must be able to prove that business and profit-making do have a societal function“ (Lin-Hi und Blumberg 2012b, S. 247). Kompatibilität bedeutet dabei ausdrücklich nicht, dass keine Konflikte zwischen Gewinn und Moral möglich sind. Gerade aufgrund der offensichtlichen Existenz zahlreicher Konflikte im Alltag wird moralisches Risikomanagement überhaupt erst relevant.

Kompatibilität bedeutet zunächst, dass *prima facie* kein hierarchisches Verhältnis zwischen beiden Konzepten angenommen wird, welches prinzipiell vorgibt, ob Konflikte zu Gunsten des Gewinns oder der Moral zu lösen sind. Ein solches Vorgehen birgt stets die Gefahr normativistischer oder empiristischer *Fehlschlüsse*.

Normativistische Fehlschlüsse entstehen, wenn aus moralischen Idealen (z. B. Gerechtigkeitsidealen) normative Aussagen abgeleitet werden, ohne die empirischen Umstände, beispielsweise das Wettbewerbsumfeld eines Unternehmens, zu berücksichtigen. Empiristische Fehlschlüsse entstehen wiederum dann, wenn aus empirischen (z. B. Wettbewerbs-) Bedingungen normative Aussagen abgeleitet werden, ohne deren Verhältnis zu den moralischen Idealen der Gesellschaft zu hinterfragen. Siehe hierzu insbesondere Suchanek (2007, S. 31 ff.).

Kompatibilität bedeutet darüber hinaus, dass es im Rahmen des verwendeten Moralverständnisses grundsätzlich möglich sein sollte, beide Konzepte – Gewinn und Moral – in ein wechselseitig fruchtbares Verhältnis zu bringen. Die grundlegende inhaltliche Bedeutung beider Konzepte ist hierfür in einer Weise zusammenzuführen, die eine verständliche Formulierung einer konkreten Managementaufgabe ermöglicht. Diese inhaltliche Kompatibilität ist eine elementare Voraussetzung für die Alltagstauglichkeit von hieraus abgeleiteten Maßnahmen im Falle von Konflikten zwischen Gewinn und Moral. Inkompatibilität hätte indes zur Folge, dass die Unternehmensführung entweder moralische Ideale ignorieren oder durch den Verzicht auf Gewinn systematisch und dauerhaft gegen die Unternehmensinteressen verstoßen müsste. Beide Varianten bergen enorme Risiken sowohl für Unternehmen als auch für die Gesellschaft als Ganzes und können deshalb auf lange Sicht nicht nachhaltig sein.

Sofern dem Verzicht auf Gewinn eine moralische Qualität zugewiesen wird, wäre dies ökonomisch nur dann nachvollziehbar, wenn damit die Chance auf spätere Erträge verbunden ist. Von keinem Akteur kann im Namen der Moral verlangt werden, dauerhaft und systematisch gegen die eigenen Interessen zu verstoßen (Suchanek 2007). Ein (kurzfristiger) Verzicht wäre dann als Investition zur Erzielung zukünftiger Gewinne zu verstehen und zu beschreiben. Dies setzt jedoch voraus, dass sich ein geforderter Verzicht tatsächlich als Business Case für Unternehmen darstellen lässt.

- Das zugrundeliegende Moralverständnis muss geeignet sein, moralische Erwartungen und ökonomische Handlungsbedingungen systematisch zu reflektierten normativen Empfehlungen zu verknüpfen.

Weiterhin sollten sich aus dem Moralverständnis geeignete *Orientierungspunkte* ableiten lassen, an denen sich Manager beim Umgang mit moralökonomischen Spannungsfeldern orientieren können. Um Manager im betrieblichen Alltag bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen, sollten Orientierungspunkte hinreichend stabil, verständlich und für ökonomische Fragestellung relevant sein.

Orientierungspunkte koordinieren die wechselseitigen Erwartungen verschiedener Akteure (Schelling 1960/1980). Um diese Funktion erfüllen zu können, müssen sie jedoch bestimmte Eigenschaften aufweisen. Homann und Suchanek (2005, S. 90 f.) betonen in diesem Zusammenhang insbesondere die Stabilität und die Verständlichkeit von Orientierungspunkten als wichtige Voraussetzungen für die Erfüllung der ihnen zugedachten Koordinierungsfunktion.

2.3 Risikoverständnis als Führungskompetenz

- Ein konsistentes Verständnis von Moral ermöglicht im Weiteren die Entwicklung eines operationalisierbaren Risikoverständnisses. Risiken beziehen sich hier konkret auf das Gelingen verschiedenster Beziehungen des Unternehmens zu internen und externen Akteuren.

Für die Analyse der Entstehung moralischer Risiken ist es wichtig zu verstehen, ob und wie sich Entscheidungen und Handlungen des Unternehmens, beziehungsweise seiner Führungskräfte, auf andere Akteure, beispielsweise Mitarbeiter, Gewerkschaften, Umweltorganisationen oder staatliche Behörden, auswirken oder auswirken könnten. Hiervon wird beeinflusst, welche Erwartungen diese Akteure jeweils an *die Unternehmen* im Allgemeinen oder an *spezielle Unternehmen* stellen.

Die Antizipation möglicher Konfliktfelder zwischen diesen Erwartungen und den vom Wettbewerbsumfeld des Unternehmens beeinflussten Entscheidungen und Handlungen ist letztlich eine wichtige Voraussetzung für den professionellen Umgang mit hieraus resultierenden Chancen und Risiken.

Die moralische Qualität bestimmter Unternehmenshandlungen ist darüber hinaus keineswegs die einzige Quelle von moralischen Risiken.

Nicht selten werden aufgrund moralischer Urteile über beobachtete Unternehmenshandlungen Erwartungen an einzelne Unternehmen adressiert, die diese nicht oder nicht ohne negative Auswirkungen auf andere Akteure erfüllen können. Beispielsweise wäre dies der Fall wenn Unternehmen mit Verweis auf die inländischen Mitarbeiter aufgefordert würden, die Verlagerung ihrer Produktion in Niedriglohnländer zu unterlassen. Zum einen stehen den negativen Auswirkungen, die den heimischen Arbeitern und ihren Familien durch den drohenden Arbeitsplatzverlust entstehen, in der Regel die persönlichen Schicksale der Arbeiter und deren Familien an den neuen Standorten gegenüber. Zum anderen ist zu befürchten, dass dem Unternehmen durch Verzicht auf Produktionsverlagerungen Wettbewerbsnachteile entstehen, die auf lange Sicht ebenfalls zu Stellenabbau am Heimatstandort führen können.

- Moralische Erwartungen dürfen nicht automatisch als legitim und gegeben vorausgesetzt werden, sondern sind hinsichtlich ihrer Konsequenzen für andere betroffene Akteure zu hinterfragen.

Ein besseres Verständnis des Verhältnisses von Moral, Gewinn und Risiko kann Entscheidungsträger dabei unterstützen, an sie adressierte moralische Erwartungen hinsichtlich ihrer gesamtgesellschaftlichen Folgen zu hinterfragen.

Eine Möglichkeit, die Begriffe zueinander ins Verhältnis zu setzen, wäre die Modellierung von *Gewinn als Risikofaktor* für die Verwirklichung moralischer Ziele. Die Erreichung moralischer Ideale, etwa der Schutz der Umwelt, würde in dieser Sichtweise potenziell durch individuelles Gewinnstreben beeinträchtigt. In Bezug auf Unternehmen könnte dies etwa bedeuten, dass zur Maximierung des Unternehmensgewinns Qualitäts- und Sicherheitsvorschriften vorsätzlich nicht beachtet würden und es in der Folge zu Arbeitsunfällen oder Umweltschädigungen mit negativen Auswirkungen auf die Allgemeinheit käme. Obwohl derartige Beispiele im Alltag keineswegs selten zu finden sind, würde eine Modellierung von Gewinn als Risikofaktor für die Erreichung moralischer Ziele über die plakative Missbilligung des Gewinnstrebens hinaus keine sinnvollen Gestaltungsimpulse für einen praktikablen Managementansatz liefern. Stattdessen bestünde die Gefahr norma-

tivistischer Fehlschlüsse, wenn in der Konsequenz etwa als Risikomanagementmaßnahme gefordert würde, die Erzielung von Gewinn systematisch zu unterlassen.

Eine weitere Möglichkeit wäre die Modellierung von *Moral als Risikofaktor* für die Gewinnmaximierung. Gemäß einer solchen Logik wäre etwa die Erfüllung moralischer Forderungen verschiedener Akteure potenziell mit Kosten für Unternehmen, beispielsweise für Umweltschutzmaßnahmen in der Produktion, verbunden, die zu Wettbewerbsnachteilen und niedrigeren Gewinnen führen können. Moral würde so die Möglichkeiten der Gewinnerzielung systematisch beeinträchtigen. Auch hieraus können keine sinnvollen Gestaltungsimpulse für die Auflösung von Konflikten zwischen Gewinn und Moral abgeleitet werden. Allerdings können empiristische Fehlschlüsse im Rahmen des Risikomanagements entstehen, wenn beispielsweise mit Verweis auf die Wettbewerbssituation moralische Forderungen beteiligter Akteure ignoriert werden, weil sie dem primären Ziel der Gewinnmaximierung angeblich entgegenstehen. Hierbei würden mögliche Synergien zwischen Gewinn und Moral systematisch verkannt, wodurch einerseits Gewinnchancen nicht realisiert und zugleich Verlustrisiken erhöht werden können.

Beide Arten der Modellierung des Verhältnisses von Moral, Gewinn und Risiko liefern unzureichende Gestaltungsimpulse und sind anfällig für normativistische und empiristische Fehlschlüsse. Sie erscheinen deshalb ungeeignet für die Entwicklung eines praktikablen Risikomanagementkonzeptes.

Aussichtsreicher erscheint indes eine dritte Variante, bei der *Inkonsistenzen zwischen Gewinn und Moral als Risikofaktoren* für das Gelingen von Interaktionsbeziehungen verstanden werden. Moralisches Risikomanagement würde sich dann mit der Identifikation von Diskrepanzen, mit der Bewertung ihrer Relevanz und schließlich mit dem systematischen Management befassen und dabei methodisch an den strukturellen Ursachen von Diskrepanzen ansetzen.

2.4 Organisationsverständnis als Führungskompetenz

- Auf der Basis des zugrundeliegenden Moralverständnisses und eines hieraus entwickelten Risikoverständnisses können schließlich Ansatzpunkte für die Gestaltung von Prozessen und Strukturen abgeleitet werden. Erst ihre nachhaltige Implementierung in das Geschäftsmodell eines Unternehmens sowie dessen zentrale Aufbau und Ablauforganisation ermöglichen ein professionelles Management von möglichen Risiken im betrieblichen Alltag.

Um den professionellen Umgang mit moralökonomischen Spannungsfeldern im Alltag zu systematisch zu ermöglichen, stehen Manager vor der Herausforderung, einen *effektiven, effizienten und operativ umsetzbaren* Risikomanagementprozess zu etablieren.

Effektivität bezieht sich auf das Ziel der Sicherstellung eines professionellen und systematischen Umgangs mit auftretenden Diskrepanzen zwischen Gewinn und Moral. Risikomanagement darf dabei keineswegs allein auf die Vermeidung von beobachteten Diskrepanzen reduziert werden. Da eine vollständige Vermeidung moralischer Risiken in vielen Fällen nicht möglich sein wird und das Management gegebenenfalls bestimmte Risiken aktiv einzugehen bereit ist, sollte der Prozess eher auf die bewusste Steuerung und Kontrolle von Diskrepanzen ausgerichtet sein. Dies setzt jedoch einen systematischen Früherkennungsprozess voraus, der das Management in die Lage versetzt, rechtzeitig geeignete Maßnahmen zu ergreifen und noch verbleibende Handlungsspielräume zu nutzen, bevor sich einzelne Risiken zu bestandsgefährdenden Krisen konkretisieren können. Ein wesentlicher Prozessschritt ist deshalb die Bewertung der *Relevanz* moralischer Risiken für das Gelingen von Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten und anderen Akteuren.

Effizienz bedeutet darüber hinaus, dass die für das Management von Diskrepanzen zwischen Gewinn und Moral aufgewendeten betrieblichen Ressourcen so wirtschaftlich wie möglich eingesetzt werden. Damit soll nicht zuletzt die pauschale Bereitstellung von Mitteln „für gute Zwecke“ im Hinblick auf ernsthaftes und effizientes moralisches Risikomanagement hinterfragt werden.

Ein wichtiger Indikator für die Effizienz von Risikomanagementmaßnahmen sind die *Gesamtrisikokosten* (total cost of risk). Sie umfassen alle Kosten für das Unternehmen, die durch das Risiko selbst und durch die getroffenen Risikomanagementmaßnahmen entstehen. Eine Intensivierung der Risikomanagementmaßnahmen sollte im Regelfall zu einer Senkung der Kosten für das Risiko führen. Risikomanagementmaßnahmen sind folglich bis zu jenem Punkt effizient, an dem die zusätzlichen Kosten für eine weitere Maßnahme die Kosteneinsparung durch die weitere Reduzierung des Risikos aufwiegen oder diese sogar übersteigen.

Operationalisierbarkeit ist die dritte Anforderung an einen geeigneten Managementprozess. Diese Anforderung betrifft die Anwendung des Konzepts durch die betroffenen Akteure, etwa die Mitarbeiter eines Unternehmens – *im Alltag*. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Verständlichkeit des Prozesses für alle beteiligten Personen. Sie müssen in der Lage sein, die Prozessziele zu verstehen, konkrete Maßnahmen abzuleiten und die Prozessergebnisse anhand geeigneter Indikatoren beurteilen zu können. Die Bewertung der Prozessergebnisse muss dabei nicht zwingend in Form von quantitativen Messungen erfolgen. Gerade im Zusammenhang mit moralischen Fragestellungen erscheint dies aufgrund der Vielzahl an nicht direkt messbaren Faktoren kaum praktikabel. In vielen Fällen genügt es bereits, die Auswirkung einer konkreten Maßnahme auf die Erreichung eines angestrebten Ziels qualitativ beurteilen zu können.

In der Regel ist der zu etablierende Risikomanagementprozess in eine bereits bestehende Governancestruktur einzubinden. Hierfür ist zunächst ein tiefgründiges Verständnis der betrieblichen Aufbau und Ablauforganisation sowie der bestehenden Unternehmenskultur zu erlangen, bevor sinnvolle Implementierungsschritte erarbeitet werden können.

Literatur

- Homann, K., & Suchanek, S. (2005). *Ökonomik – Eine Einführung* (2. Aufl.). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Lin-Hi, N., & Blumberg, I. (2012b). Managing the social acceptance of business: Three core competencies in business ethics. *Business & Professional Ethics Journal*, 31(2), 247–263.
- Schelling, T. C. (1960/1980). *The strategy of conflict*. Cambridge: Harvard University Press.
- Suchanek, A. (2007). *Ökonomische Ethik* (2. Aufl.). Tübingen: UTB.

Management moralischer Risiken in Unternehmen
Mit moderner Risiko Governance Vertrauen schaffen
und Wettbewerbsvorteile sichern

Schiel, C.

2014, XIII, 140 S. 15 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-41380-3