
Vorwort der Herausgeber

Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility, wertorientierte Unternehmensführung sowie Unternehmensethik sind Begrifflichkeiten, mit denen Inhaber und Geschäftsführer von mittelständischen Unternehmen in letzter Zeit zunehmend konfrontiert werden. Große Unternehmen haben für diesen Bereich eigene Stabsstellen und publizieren umfangreiche Nachhaltigkeitsberichte. Mittelständische Unternehmen haben aufgrund ihrer Größe einen Nachteil hinsichtlich finanzieller und personeller Ressourcen und besitzen zum Teil eine wenig ausgeprägte strategische Perspektive. Wie soll ein Unternehmer nun wissen, ob seine Geschäftstätigkeit bzw. sein eigenes Verhalten ethisch korrekt ist? Auf diese Frage möchte dieses Buch eine Antwort geben. Es ist als Titel bewusst der Begriff „Ethik“ gewählt worden. Ethik soll Handlungen begründet bewerten. Sie soll uns helfen ein Urteil zu fällen, ob ein Vorgehen, ein Verhalten oder eine Entscheidungen bestimmten Werten entspricht. In letzter Zeit sind einige Bücher zur Nachhaltigkeit bzw. zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement erschienen. Auf dem ersten Blick ist dieses aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein dankbares Thema. Innerhalb der drei Bereiche der Nachhaltigkeit: *sozial – ökologisch – ökonomisch* fühlt sich der Betriebswirt sicher. Es können Kennzahlen erstellt und wissenschaftliche Methoden angewendet sowie Managementansätze formuliert werden. Dieses ist im Bereich der Ethik nicht ohne weiteres möglich. Es prallen eher die Sichtweisen von Philosophen mit den Ansichten von Wirtschaftswissenschaftlern aufeinander. In diesem Spannungsfeld setzt dieses Buch an. Es soll dem Leser und der Leserin zunächst den Begriff der Ethik näherbringen.

In den ersten sechs Kapiteln werden dazu die Entwicklung der Ethik sowie die wichtigsten Ansätze ethischer Konzepte grundlegend erläutert. Dieses schließt die Verankerung der Ethik in Gesetzen sowie die Betrachtung ethischer Aspekte aus internationaler Perspektive ein. Der Schwerpunkt des Buches liegt auf der konzeptionellen Umsetzung dieser Aspekte im unternehmerischen Alltag. Nach der übergeordneten Perspektive einer wertorientierten Unternehmensführung werden dann für die verschiedenen Bereiche eines mittelständischen Unternehmens wie Personalwesen, Marketing und Vertrieb, Rechnungswesen, Controlling, Finanzierung sowie Einkauf und Logistik praxistaugliche Methoden dargestellt, wie ethisches Handeln in den einzelnen Bereichen umgesetzt werden kann. Themen wie das Konfliktmanagement sowie das Managen von Diversitäten runden diesen Bereich ab. Es wird in diesen Kapiteln dabei zum Teil nicht mehr trennscharf der Begriff

Ethik thematisiert sondern auch die o.g. Begrifflichkeiten Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility mit aufgenommen. Im letzten Bereich erläutern Praktiker reale Umsetzungsprojekte im Bereich der Einführung von Umwelt- und Managementsystemen.

Natürlich wird empfohlen zunächst die grundlegenden Kapitel durchzulesen. Da es sich aber um eine Sammlung verschiedener Beiträge handelt ist auch das selektive Lesen einzelner Kapitel möglich. Die Autoren der Kapitel sind zum überwiegenden Teil Fachhochschul-Professoren der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden mit langjähriger Praxiserfahrung. Viele von Ihnen sind Mitglieder des *Zentrum für Mittelstand* der Fakultät Wirtschaftswissenschaften. In diesem Zentrum werden Fragestellungen mittelständischer Unternehmen aufgegriffen und mittels Konferenzen, Veröffentlichungen und Forschungs- und Beratungsprojekten thematisiert. Ebenfalls im SpringerGabler Verlag ist das Buch „Managementkompetenz im Mittelstand“ erschienen. Dort werden zehn Managementkonzepte für mittelständische Unternehmen vorgestellt.

Herzlichen Dank sei an dieser Stelle den mittelständischen Unternehmen insbesondere in Sachsen ausgesprochen, mit denen wir die Thematik diskutieren durften. Ebenso sei den Studierenden für ihre Mitarbeit an einzelnen Kapiteln gedankt.

Ingo Gestring
Torsten Gonschorek
Anne-Katrin Haubold
Ralph Sonntag
Rüdiger von der Weth

Vorwort von Dr. Irina Kummert

Ethik als integraler Bestandteil der Wirtschaft

Flache Hierarchien, kurze Entscheidungswege, eine hohe Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen sowie die Nähe zum Produkt und zum Kunden: Typische Merkmale des Mittelstandes. Und genau dieses Merkmal ermöglichen diesen Unternehmen besonders innovativ zu sein. Der größte Feind von Innovationen ist allerdings die Angst davor, das Althergebrachte in Frage zu stellen, neue Wege zu gehen und damit vermeintlich sicheres Terrain zu verlassen. In Krisenzeiten neigen Menschen zum Bewahren und zur Vermeidung von Risiken. Die Wirtschaftskrise, die 2007 begonnen hat, 2009 zum Zusammenbruch der Finanzmärkte führte und dann ganze Volkswirtschaften betraf, hat unseren Blick auf Ethik und Moral an der Schnittstelle zur Wirtschaft sowie unsere Haltung gegenüber dem Eingehen von Risiken verändert. In meiner hauptberuflichen Tätigkeit als Personalberaterin habe ich festgestellt, dass im Risiko Management, im Controlling und im Bereich Compliance in den letzten Jahren die meisten Stellen neu geschaffen worden sind. Diese Entwicklung hat Signalwirkung auf die Ausübung und die Außenwahrnehmung von unternehmerischen Aktivitäten.

Vor Beginn der Finanzmarktkrise haben wir Risiken noch differenziert betrachtet. Es gab Risiken, die man eingehen konnte und Risiken, die man nicht eingehen sollte. Heute ist das Phänomen des Risikos grundsätzlich negativ belegt. Am liebsten wollen wir überhaupt kein Risiko mehr eingehen und versuchen, möglichst alles durch Regeln abzusichern. Die Kombination von Wagnis und Gewinnen geht uns heute nicht mehr so leicht über die Lippen, weil wir uns in einem gesellschaftlichen Klima bewegen, in dem bereits die Bereitschaft, unternehmerische Risiken einzugehen als unmoralisch gilt, weil vermeintlich Sicheres zugunsten des Unbekannten aufs Spiel gesetzt wird. Wir sind in einer Welt angekommen, in der die charismatische, leidenschaftliche und dynamische Unternehmerpersönlichkeit dem sicherheitsorientierten, bedachten und kalkulierenden Manager Platz machen soll, der seine moralische Integrität in erster Linie dadurch unter Beweis stellt, dass er Risiken vermeidet.

Im Rahmen meiner wissenschaftlichen Studie habe ich zwischen 2012 und 2013 namhafte Kapitalmarktakteure zu ihrem Ethikverständnis befragt (Kummert 2013). Die Studie belegt, dass die befragten Unternehmerpersönlichkeiten Ethik als Grundlage ihres Handelns betrachten und gleichzeitig spüren, dass sich der Begriff im Alltagsgebrauch einer

klaren Definition entzieht. Je mehr wir uns der Ethik nähern, desto deutlicher bestätigt sich, dass das, was unter Ethik verstanden wird, ein individuelles und damit subjektives Dafürhalten ist. Einer meiner Gesprächspartner antwortete auf meine Frage, ob er die Aussage „Wir brauchen mehr Ethik an den Kapitalmärkten“ bejahen würde: „Hinter dem pauschalen Satz ‚Wir brauchen mehr Ethik an den Kapitalmärkten‘ können wir uns alle verstecken. Mir fehlen konkrete Definitionen und Klarheit darüber, welchen ethischen Regeln jemand folgt.“

Die derzeit vorherrschende öffentliche Meinung ist, dass wir so viele Regeln wie möglich brauchen, damit die Wirtschaftsakteure nicht tun können, was sie wollen. Dieses Denkmuster fasst ökonomische Interessen und Moral als gegensätzliche Pole auf, was fatale Konsequenzen für unsere Volkswirtschaft haben kann. Wir wissen, spätestens seit dem Beginn der Finanzkrise 2007, dass verantwortungsbewusstes Wirtschaften, das gesellschaftliche Akzeptanz erfahren will, nur dann funktioniert, wenn Ethik als fester Bestandteil wirtschaftlichen Denkens und Handelns gelebt wird. Eine grundsätzliche Frage, die sich insofern jede/r Unternehmer/in stellen muss, ist: Wie werde ich als Wirtschaftsakteur wahrgenommen und wie möchte ich wahrgenommen werden? Vertrauen und Transparenz sind aus meiner Sicht nach wie vor Schlüsselbegriffe. Dagegen vertritt der amerikanische Ethnologe David Graeber die These, dass sich soziale Ungleichheit zuerst über die Etablierung von Schuldverhältnissen entwickelt hat und fordert Amnestie für Schuldner. Der Begriff *Kredit* kommt von lateinisch *credere*, was *glauben, vertrauen auf* bedeutet. Etymologisch beruht demnach eine Kreditvergabe auf dem Vertrauen, dass die beteiligten Parteien sich an gegebene Zusagen halten und verantwortungsbewusst handeln. Funktionierende Systeme brauchen das Vertrauen in die Tragfähigkeit von getroffenen Vereinbarungen nach Treu und Glauben. Die Gültigkeit dieser einfachen Wahrheit wird inzwischen vor allem in der Politik gelegentlich in Frage gestellt, was genau das Gegenteil von dem ist, was wir im Augenblick brauchen.

Durch unterschiedliche Krisenszenarien hat sich die Architektur unserer Gesellschaft deutlich verändert. Sie ist angreifbarer, instabiler und das gesellschaftliche Klima gegenüber unternehmerischer Wertschöpfung kritischer geworden. Der Ruf nach einer höheren Qualität ethisch-moralischer Maßstäbe ist dann am lautesten, wenn das gesellschaftliche Klima unter dem Einfluss von politischen und wirtschaftlichen Unwägbarkeiten steht. Insbesondere in Krisensituationen also, in denen wir über die Verteilung von Lasten und Pflichten nachdenken müssen, wird zum Beispiel die Forderung nach einem Wert wie Gerechtigkeit hörbarer. Der Mittelstand wird richtigerweise als eine wesentliche Säule unserer Volkswirtschaft bezeichnet, weil er einen bedeutenden Beitrag zur Aufrechterhaltung unseres Wohlstands leistet. Aus diesem Zusammenhang ergibt sich einerseits eine besondere Verantwortung des Mittelstands für die Stabilität unserer Gesellschaft. Andererseits wird der ökonomische Beitrag der Unternehmen nicht nur als selbstverständlich vorausgesetzt, sondern nicht selten kritisch betrachtet, indem hinterfragt wird, ob der Gewinn auf Kosten von Geschäftspartnern/innen oder Mitarbeitern/innen erzielt wurde. Die Debatte um die Einführung des Mindestlohns ist ein gutes Beispiel für die Mechanismen, die in dieser Konstellation wirken.

Der Mittelstand steht für Innovationen, von denen wir erwarten, dass sie positiv wirken, dass sie unsere Welt vereinfachen oder reicher machen. Wir erwarten das. Wissen können wir es nicht. Viele unternehmerische Impulse sind daher ein Abenteuer, auf das wir uns einlassen. Ein Abenteuer mit ungewissem Ausgang. Aus unserem Mittelstand, der glücklicherweise noch nicht so durchreguliert ist wie andere Bereiche unserer Wirtschaft, kommen diese Impulse, die wir so dringend brauchen, um wettbewerbsfähig und prosperierend zu bleiben. Das vorliegende Buch *Ethik im Mittelstand* ist insofern ein wertvoller Beitrag, als es Aspekte der Ethik an der Schnittstelle zur Wirtschaft in unterschiedlichen, praxisnahen Kontexten aufgreift und von den Unternehmen als Orientierungshilfe genutzt werden kann. Die Beiträge in dem Buch werden zeigen, dass es sich lohnt, Ethik als integralen Bestandteil von unternehmerischem Handeln zu nutzen, weil sie, vielleicht sogar besser als jede übertriebene Form von Regulierung, dazu geeignet ist, Schaden von den Menschen und der Gesellschaft abzuwenden.

Dr. Irina Kummert

Präsidentin des Ethikverbands der Deutschen Wirtschaft e. V.

Literatur:

Kummert, Irina (2013): *Strategien der Moral am Kapitalmarkt*, Wiesbaden: Springer Gabler

Ethik im Mittelstand
Grundlagen und Instrumente zur praktischen
Umsetzung

Gestring, I.; Gonschorek, T.; Haubold, A.-K.; Sonntag, R.;
von der Weth, R. (Hrsg.)

2016, XVI, 346 S. 64 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-09551-2