

ERNST H. PLESSER

Ethische Maximen multinationaler Unternehmen

EINLEITUNG

Die Internationalisierung des Handels ist die logische Fortentwicklung nationalen Wirtschaftens. Die ungleichmäßige Verteilung der natürlichen Rohstoffe, der Arbeitskräfte, des know-how und die teilweise engen Grenzen der heimatlichen Märkte, die Produktionen in großen Serien nicht abnehmen können, haben die Unternehmen zu weltweiten Aktivitäten angeregt. Durch diese Entwicklung haben sie zu wirtschaftlichem Wachstum und steigendem Wohlstand beigetragen. Es wurden allerdings auch Konzentrationsprozesse eingeleitet, die privatwirtschaftliche Macht im Konflikt mit staatlicher Souveränität erscheinen lassen, da die zwischenstaatliche Organisation von Machtgegewichten bisher nicht stattgefunden hat.

Wirtschaftliche Integration, wie sie von multinationalen Unternehmen verkörpert wird, ist der Politik vorausgeeilt, für die in den meisten Fällen noch nationale Grenzen den Aktionsraum abstecken. Obwohl wirtschaftliche Interdependenzen die politische Zusammenarbeit stimulieren können, ist langfristig eine gesunde Entwicklung nur dann möglich, wenn beide Integrationsprozesse, der ökonomische und der gesellschaftliche, gleichzeitig verlaufen. Für die multinationalen Unternehmen bedeutet der augenblickliche Stand der internationalen Beziehungen, daß sie in einem politischen Vakuum, in einem von Gesetzen nur ungenügend erfaßten Raum arbeiten.

Da die vorhandenen nationalen Aktivitäten wegen ihrer beschränkten Anwendungsmöglichkeiten nicht ausreichen und sich eine wirkungsvolle weltweite Kooperation in absehbarer Zukunft nicht realisieren läßt, müssen andere als staatliche Mittel gefunden werden, um das Wirken multinationaler Unternehmen in wirtschaftlich und gesellschaftlich wünschenswerte Bahnen zu lenken. Freiwillige Übereinkünfte im Rahmen internationaler Organisationen, wie zum Beispiel der Internationalen Handelskammer oder der OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) bieten sich an, da sie

schnell in Kraft gesetzt werden können und auch ohne Sanktionsmechanismen ein wirksames Ordnungsprinzip darstellen, wenn die Beteiligten ihren gesellschaftlichen Auftrag ernst nehmen und sich freiwillig, aber verbindlich solchen Regelungen unterwerfen.

I. UNTERNEHMEN UND GESELLSCHAFT

Im 19. Jahrhundert haben die Unternehmer in einem System des laissez-faire und mit Hilfe des technologischen Fortschritts eine fühlbare Anhebung des Lebensstandards für eine stark gewachsene Bevölkerung herbeigeführt. Negative Folgen dieser raschen Wachstumsphase waren eine Ungleichverteilung der Besitzstände im nationalen ebenso wie im internationalen Rahmen. Angesichts einer materiell gesicherten Position der Bevölkerung in den Industriestaaten sowie ungenügender Versorgung in den Entwicklungsländern und dem daraus resultierenden individuellen Leid in einer Überzahl von Fällen, was zu internationalem Konfliktstoff geworden ist, wird in unserem Jahrhundert der sozialen Gerechtigkeit der Menschenwürde wegen eine höhere Priorität eingeräumt als bisher. An die Stelle des Konflikts zwischen Kapital und Arbeit ist der Konflikt zwischen Unternehmen und Gesellschaft getreten, wobei das unternehmerische Kapital wirtschaftliches Entwicklungspotential verkörpert, dessen die Gesellschaften in geordneten Bahnen bedürfen. Genau darüber aber, welche ordnungspolitischen Konzepte den Einsatz privater Investitionsmittel lenken sollen, ist der internationale Streit entbrannt. Vor dem historischen Hintergrund der andauernden Auseinandersetzung zwischen individualistischem Liberalismus und kollektivistischem Marxismus wird diese Frage ausgetragen. Wegen der jüngsten Zuspitzung der Probleme, besonders im Nord-Süd-Dialog, haben die Unternehmensleiter speziell in den Industrienationen der Frage wachsende Aufmerksamkeit zukommen lassen, ob es neben der Einhaltung der Gesetze in den verschiedenen Staaten und neben der Erhaltung des freien Wettbewerbs noch andere Postulate gibt, die bei der Konzeption der langfristigen Strategie des einzelnen Unternehmens oder allgemein als Unternehmerethik zu beachten sind.

Die Folgerungen und die sich daraus ergebenden konkreten Maßnahmen sind in Zeiten starker politischer Spannungen, durch die nicht nur staatliche Einrichtungen, sondern auch die Wirtschaft in ihrer Gesamtheit und die einzelnen Unternehmen gefährdet werden können, als stabilisierende Faktoren zu betrachten. Voraussetzung

hierfür ist, daß die Wirtschaft mit ihren sozio-ökonomischen Bezügen und die Unternehmen mit ihrem Nutzen für die Gruppen der Gesellschaft, für die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit und für die Staaten sich auch als Träger sozialer Funktionen verstehen und sich so verhalten, daß sie als Element der jeweiligen Gesellschaft anerkannt und akzeptiert werden. Hierzu bedarf es vor allem auf seiten der Unternehmensleiter der deutlichen Absage an antiquierte Methoden der Unternehmensführung und der Entwicklung von zeitgemäßen Verhaltensweisen.

II. INTERNATIONALISIERUNG DES HANDELS

Multinationale Unternehmen im Sinne der OECD sind Unternehmen in privater oder staatlicher Hand ebenso wie halbstaatlich organisierte Unternehmen, die in verschiedenen Ländern operieren und so fest miteinander verbunden sind, daß ein Unternehmensteil erheblichen Einfluß auf andere ausüben kann. Die Gründe, weshalb ein nationales Unternehmen in der Vergangenheit die Landesgrenzen überschritten hat oder dies zukünftig tun wird, sind zahlreich. Teilweise ist es die Größe des ausländischen Marktes, der durch den Export von Waren allein nicht mehr gedeckt werden kann. Das Vorhandensein von Rohstoffen kann die Produktion am Ort der Extraktion oder der Ernte wirtschaftlicher erscheinen lassen. Die hohen Kostenunterschiede und ein großes Arbeitskräftepotential begünstigen besonders die Anfertigung arbeitsintensiver Güter im Ausland. Das Schrumpfen gewinnbringender Anlagemöglichkeiten im Inland fördert den Export von Kapital. Die spezielle Bitte einer fremden Regierung um Verlagerung der Produktion kann zu einem Auslandsengagement führen. In einem solchen Fall können die eventuell bescheidenen Gewinnaussichten durch langfristige Garantien seitens der Regierung (z. B. vorübergehende Steuerfreiheit, großzügiger Gewinntransfer u. ä.) ausgeglichen werden. Die Erwartung protektionistischer Maßnahmen in bezug auf die Einführung von Waren läßt häufig den Aufbau einer ausländischen Tochtergesellschaft ratsam werden, da dadurch im Gastland die Inländerbehandlung erreicht wird.

Allen diesen Möglichkeiten gemeinsam ist die Tatsache, daß es ein primär wirtschaftliches Motiv ist, das die Investitionen leitet. Dadurch wird jedoch nicht ausgeschlossen, sondern es ist im Gegenteil häufig zu beobachten, daß gleichzeitig ohne zusätzliche Maßnahmen

gesellschaftlich wünschenswerte Nebeneffekte erzielt werden. *Nestlé* hat dies in einer Broschüre über Projekte in Entwicklungsländern einmal so ausgedrückt: »Nestlé sieht es nicht als ihre Aufgabe an, den nichtindustrialisierten Ländern ›Hilfe zu bringen‹. Sie ist keine Organisation für Entwicklungshilfe. Aber Nestlés Aktivitäten in den Entwicklungsländern – die Verarbeitung von Rohstoffen an Ort und Stelle – werden zwangsläufig zu wesentlichen Entwicklungsfaktoren für die Wirtschaft dieser Länder. Auf diese Weise sind Interessengemeinschaften entstanden, in denen der Vorteil des einen Partners zugleich der Fortschritt des anderen ist«¹.

Gerade durch die Auswirkungen auf die gesellschaftliche Umwelt von Heimat- und Gastland treten aber auch schwerwiegende Probleme auf. Bei allen multinationalen Unternehmen ist festzustellen, daß sie Standorte in Ländern mit fremden Kulturen, Mentalitäten und den verschiedensten Wirtschafts- und Gesellschaftssystemen haben und sich mit unterschiedlichen Bewußtseinsständen auseinandersetzen müssen. Die erfolgreiche Handhabung der sich daraus ergebenden Probleme ist eine funktionale sowie eine personale Frage.

Eine dezentralisierte Unternehmensstruktur mit weitgehend delegierten Entscheidungsbefugnissen und damit einhergehender Verantwortung ist unter diesem Aspekt die geeignete Grundlage für die angemessene Führung eines multinationalen Unternehmens, das im übrigen einen einheitlichen Verband darstellt. Wirtschaftliche und gesellschaftliche Faktoren werden hierbei so integriert, daß die Unternehmenspolitik den langfristigen Bestand des Unternehmens erfolgreich sichert. Durch die Machtverlagerung von der Zentrale an den Ort der Produktion oder des Angebots der Dienstleistung werden die besten Bedingungen geschaffen für die den jeweiligen regionalen Umständen angepaßte Geschäftspolitik. Die Auswahl einheimischer Arbeitskräfte für Führungspositionen und die Aufnahme einheimischen Kapitals – was die Gewährung von Mitbestimmungsrechten bedeutet – sind bewährte Maßnahmen, um das Ziel der Integration in die Wirtschaft des Gastlandes zu erreichen. Für eine konträre Politik, nämlich weitestgehende Zentralisation der Geschäftspolitik in den Händen der Muttergesellschaft, gibt es heute nur noch wenige erfolgreiche Beispiele. Wenn dieser Ansatz überhaupt gewählt wurde, war es meistens nur ein Übergangsstadium zu der anpassungsfähigeren Form der dezentralen Organisation der Entscheidungsmacht. Selbst

¹ *Nestlé* in den Entwicklungsländern, *Nestlé Alimentana AG*, Vevey 1975.

bei dieser Art der Funktionsverteilung verbleibt aber die Zuständigkeit für die Festlegung unternehmenspolitischer Richtlinien sowie die Kontrolle bei der Unternehmensleitung der Muttergesellschaft.

Die personale Seite dieses Problembereichs gewinnt dadurch an Bedeutung, daß die Konzernspitzen multinationaler Unternehmen im Vergleich zu nationalen Unternehmen über einen relativ großen Freiheitsraum verfügen. Dieser ergibt sich aus der Tatsache, daß die wirtschaftliche Konzentration in den westlichen Industriestaaten, wo immer noch die meisten ausländischen Investitionen getätigt werden, weit fortgeschritten ist. Gerade für multinationale Unternehmen ist von entscheidender Bedeutung, ob sie noch im einheimischen Wettbewerb stehen oder als weltweit operierende Oligopole von den Marktmechanismen weitgehend unberührt bleiben. Je größer aber der Freiheitsraum und je schwächer die Konkurrenz ist, die im Falle eines Mißbrauchs der Marktmacht wirksam werden könnte, desto größer ist die Verantwortung der Unternehmensleiter für ihr Verhalten sowie das ihrer Mitarbeiter im konkreten Einzelfall. Diese Verantwortung im Sinne von Verantwortbarkeit des Handelns bezieht sich auf die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens ebenso wie auf die gesellschaftlichen Folgen der unternehmerischen Tätigkeit in den verschiedenen Ländern. Dazu sagte *Gerrit Wagner*, Präsident von Royal Dutch/Shell, beim XXV. Kongreß der Internationalen Handelskammer in Madrid im Juni 1975: »Kein Unternehmen dürfte oder sollte überleben, wenn es nicht gewinnbringend arbeiten kann. Ebenso wenig aber kann ein Unternehmen überleben, wenn die Art und Zielsetzung seiner gewinnbringenden Tätigkeit nicht in Einklang zu bringen sind mit den Bedürfnissen oder Standards der Gesellschaften, innerhalb derer es arbeitet. Es sollte nicht nur nach dem konkreten Beitrag beurteilt werden, den es durch die leistungsfähige Versorgung mit Waren und Dienstleistungen erbringt, sondern auch nach den moralischen und sozialen Bedürfnissen der von ihm versorgten Gesellschaften.«

Die Standards und Normen einer Gesellschaft, in der das Unternehmen tätig ist, werden nicht von Zynikern beachtet, die sich nur dem wirtschaftlichen Erfolg und ihrem davon abhängigen Prestige verpflichtet fühlen. Vielmehr bedarf es der integeren, souveränen Führungspersönlichkeiten, für die Fachwissen notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für die Gestaltung einer gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmenspolitik ist, damit die hemmungslose

Ausnutzung des bei multinationalen Unternehmen gegebenen Freiheitsraums verhindert wird.

III. SPANNUNGSFELD ZWISCHEN HEIMAT- UND GASTLÄNDERN

Selbst wenn überall festzustellen ist, daß die Investitionen multinationaler Unternehmen einen weit über diesen einmaligen Akt hinausgehenden Entwicklungsimpuls gegeben haben, kann man nicht davon ausgehen, daß dieser in der Regel vom Gastland gewünschte Effekt allein schon Garantie dafür ist, daß eine Interessenidentität zwischen privatwirtschaftlicher Initiative und staatlicher Politik vorliegt. In europäischen Industrieländern, die durch den freien Waren-, Kapital- und Geldverkehr viele ausländische Firmen angezogen haben, sind immer wieder Stimmen laut geworden, die vor einer Überfremdung der Wirtschaft warnten. Lange Zeit waren es die US-Amerikaner, deren Erwerb einheimischer Betriebe unerwünscht war, gefolgt von den Arabern, deren Petrodollars plötzlich profitable Anlagemöglichkeiten suchten. Den Kritikern dieser Entwicklungen lag immer die Befürchtung zugrunde, daß die Wirksamkeit staatlicher, nationaler Wirtschaftspolitik durch zu zahlreich vorhandenes ausländisches Kapital beeinträchtigt werden könnte.

Bei den Entwicklungsländern steht das Problem der Zielrichtung ausländischer Investitionen im Vordergrund. Um überhaupt jemals den Anschluß an den internationalen Stand der wirtschaftlichen Entwicklung zu erreichen, ist eine stärkere Einflußnahme staatlicher Stellen auf Industrie und Handel erforderlich. Da technisches und administratives know-how, geschulte Kräfte, Devisen und anlagefähige Finanzmittel in den meisten Fällen nur in sehr beschränktem Ausmaß zur Verfügung stehen, ist es eine absolute Notwendigkeit Prioritäten zu setzen, was besonders ein Abwägen zwischen Investitions- und Konsumgüterbereich bedeutet. An der Spitze der sich daraus ergebenden Liste der durchzuführenden Projekte werden nicht notwendigerweise die privatwirtschaftlich profitabelsten Objekte stehen. Ein gewinnbringender, aber im Sinne staatlicher Entwicklungspläne ressourcenverschwendender Einsatz der vorhandenen Produktionsmittel kann dann entweder durch staatliche Anordnungen eingedämmt werden, wodurch der Pfad eines freiheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftssystems verlassen wird, oder durch freiwillige Beschränkung seitens der Leiter multinationaler Unternehmen, die lang-

fristige Investitionsperspektiven einer kurzen, aber gesellschaftsschädlichen Gewinnerzielung vorziehen.

Das zusätzliche Problem der Besteuerung des erwirtschafteten Mehrwerts zieht sich durch alle Diskussionen, ohne daß in größerem Ausmaß fundiertes Material für oder gegen die These der Steuervermeidung vorhanden ist. Dies ist ein weiterer Fall, wo man sofort an die Grenzen nationaler Gesetzgebung und unternehmerischer Publikationspflichten stößt und die fehlende internationale Abstimmung es auch künftig nicht ermöglichen wird, den wirklichen Einfluß multinationaler Unternehmen auf die nationalen Wirtschaften zu analysieren.

IV. FUNKTION UND INHALT VON VERHALTENSKODIZES

Trotz der dargestellten, im internationalen Handel vorhandenen Schwierigkeiten ist ein Rückzug auf nationale, protektionistische Positionen nicht mehr möglich. Nur durch gegenseitiges, gesichertes Vertrauen aller am Wirtschaftsprozeß Beteiligten entsteht die Basis für deren Kooperation in der Bewältigung der wirtschaftlichen Probleme der Gegenwart und der Zukunft. Diese Probleme liegen nicht nur in der Unterentwicklung der Dritten und Vierten Welt, sondern in zunehmendem Maß auch in den Industrieländern selbst, wo eine zu geringe Auslastung der Produktionskapazitäten und die Grenzen des Absatzes am eigenen Markt eine weltweite Orientierung erfordern.

Die gegenseitige Abhängigkeit von Unternehmen und gesellschaftlichen Bezugsgruppen und die damit verbundene Sozialpflichtigkeit zu konkretisieren, ist der Sinn von Verhaltenskodizes. Sie zu besprechen, der Gemeinsamkeit Ausdruck zu verleihen und die daraus entspringenden Pflichten anzuerkennen, ist Zweck dieser Kodizes. Daß in einem Wohlverhaltenskodex andererseits keine einklagbaren Rechte statuiert werden können, ist die deutliche Grenze der Anwendbarkeit. Die Gründe für die Begrenzung sind klar ersichtlich. Selbst wenn staatliche Gesetze Wohlverhalten zwingend vorschreiben, kann daraus kein einklagbarer Anspruch auf Wohlverhalten erhoben werden. Weitgehend liegt gerade jenseits des gesetzlich Vorgeschriebenen, im Bereich des Freiwilligen, der besondere Anwendungsbereich von Wohlverhaltenskodizes. Sie sollen vor allem da stabilisierend wirken, wo entweder die Macht der erzwungenen Durchsetzung oder der Konsensus der Beteiligten zu starren Regeln nicht erreicht werden

kann. Außerdem fehlt in dem Raum unternehmerischer Gestaltung bei der unendlichen Fülle von Konfliktmöglichkeiten jegliche Gleichförmigkeit, die notwendige Voraussetzung einer verbindlichen gesetzlichen Norm sein muß, um Mißbrauch in der Anwendung auszuschließen. Deshalb sind Wohlverhaltenskodizes vor allem das geeignete Vehikel, in diesem Raum der freien Gestaltung Prinzipien zu formulieren, die von allen Beteiligten als Richtschnur ihres Verhaltens akzeptiert werden können. Nur der Bereitschaft zur Zustimmung kann dann – mit moralischer »persuasion« – auch die freiwillige Beachtung folgen. Diese Beachtung zu sichern und äußerstenfalls durch Disqualifizierung derjenigen zu erzwingen, die wider den Geist solcher Kodizes handeln, ist die problematische Aufgabe und die eigentliche Fragestellung bei dem gegenwärtigen Stand der Diskussion.

Inhaltlich gesehen, regeln Verhaltenskodizes das Verhältnis des Unternehmens zu seinen Bezugsgruppen und zu den Staaten. Die Grundzüge des Verhaltens der Unternehmensleiter werden dargestellt und dem öffentlichen Vergleich dieser Richtlinien mit der Realität preisgegeben. Obwohl keine Sanktionsmechanismen eingebaut sind, wirkt der Verlust an Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei bekanntgewordenem Verstoß gegen das Wort und den Geist solcher Kodizes dem Mißbrauch entgegen. Praktische Beispiele einiger Kodizes enthält die diesem Text nachgestellte Synopsis.

Grundlage der ethischen Maxime im Wirtschaftsleben ist der von *Adam Smith* geprägte Satz, wonach die Angemessenheit des Verhaltens eines einzelnen davon abhängt, daß die Neigung oder das Gefühl im richtigen Verhältnis zur Ursache oder zum Ziel stehen, die oder das eine Reaktion ausgelöst haben.

V. WAS SPRICHT FÜR ODER GEGEN DERARTIGE KODIZES?

Argumente dagegen:

1. Die Richtlinien sind vage und unbestimmt. Sie basieren auf freiwilliger Einhaltung. Bei Mißachtung treten keine Sanktionsmechanismen in Kraft. Daher haben sie keinen ausreichend konkreten Wert.

Argumente dafür:

Derartige Wohlverhaltenskodizes sollen für Unternehmen aller Größen, aller Standorte, aller Verarbeitungsstufen und aller Branchen gelten. Sie müssen ihrer Natur nach allgemein gehalten sein, damit Wettbewerbsverzerr-

rungen und Diskriminierungen vermieden werden. Außerdem ist der konkrete Einzelfall mit seinen spezifischen Umständen, bei denen sie zur Anwendung kommen sollen, nicht voraussehbar. Es erhebt sich aber trotzdem an diesem Punkt die Grundsatzfrage, wie sichergestellt werden kann, daß ein Wohlverhaltenskodex nicht doch nur ein ›Nonvaleur‹ ist, denn davon hängen seine gesellschaftliche Anerkennung und seine Wirkung ab.

2. Jede weitere Einschränkung des Ermessensspielraums der Unternehmensleiter über die bestehenden und die neu hinzukommenden Gesetze hinaus ist unzumutbar für diejenigen, die das Risiko und die Verantwortung für den erfolgreichen Bestand der Unternehmen tragen.

Gesetzlichen Einschränkungen des Ermessensspielraums sind in der Regel Handlungen im Bereich der Grenzmoral vorausgegangen, die zwar nicht dem geschriebenen Gesetz, aber seinem Geist widersprechen, und vor allen Dingen nicht mit den Standards der Gesellschaften, in denen das Unternehmen tätig war, übereinstimmen. Freiwilliges ethisches Verhalten, das nicht nur an der leistungsfähigen Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen gemessen wird, sondern auch an der Befriedigung der moralischen und sozialen Bedürfnisse einer Gesellschaft, kann weiteren Gesetzesmaßnahmen entgegenwirken.

3. Zweck des Unternehmens ist nach Ansicht eines Teiles der klassischen Liberalen allein die Gewinnoptimierung. Die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung wird

Die Ansicht, daß das Unternehmen eine Organisation ist, in der Kapital und Arbeit allein zum Zweck der Gewinnoptimierung zusammenkommen, ist überholt. Bei dieser Betrachtungsweise wird

abgelehnt als eine zusätzliche wesensfremde Belastung, die von der Verfolgung des wirklichen Zwecks ablenkt.

mißachtet, daß der Grad der sozialen Einbindung des Unternehmens in zunehmendem Ausmaß einen direkten Einfluß auf die Rentabilität ausübt. Im Innenbereich fördert eine Betriebspolitik der Menschlichkeit das individuelle Wohlbefinden, was wiederum entscheidende Auswirkungen hat auf die Produktivität, den Krankenstand, die Fehlzeiten und sonstige Indikatoren der Arbeitnehmerzufriedenheit. Im Außenbereich wird das Bekanntwerden von Bestechung, Mißbrauch der Marktmacht und ähnlichen Tatbeständen das Vertrauen in die Unternehmensleitung, in das Produkt und in die Sozial- und Preispolitik schwächen und dadurch die Kaufbereitschaft beeinträchtigen und somit neben anderen Faktoren zu einer sinkenden Auslastung der Kapazitäten beitragen.

4. Die gestiegenen Lohn-, Finanzierungs-, Rohstoff- und Energiekosten lassen eine zusätzliche Belastung der Kosten-Nutzen-Rechnung für gesellschaftliche Aufgaben nicht zu.

Gesellschaftliches Wohlverhalten, festgelegt in Kodizes, ist ein Reizwort für Unternehmer, das sie häufig davon abhält sachlich zu prüfen, ob derartige Maßnahmen tatsächlich und notwendigerweise die betriebliche Rentabilität beeinträchtigen. Inwieweit gesellschaftspolitische Initiativen nur Kosten verursachen, neutral oder ertragssteigernd sind, hängt vom Einzelfall ab und ist nach Prioritätsgesichtspunkten zu entscheiden.

5. Der freie Wettbewerb wird verzerrt, wenn einige Unternehmensleiter gesellschaftliche Verantwortung in ihre Unternehmenspolitik einbeziehen, während andere Unternehmensleiter ihre Marktchancen bis an den Rand der Gesetze ausnutzen.

6. Gesellschaftliche Verantwortung gibt es für Unternehmensleiter solange nicht, wie der Staat keine entsprechenden ordnungspolitischen Gesetze erläßt, die für alle gelten.

Wenn alle Unternehmensleiter nach einem Verhaltenskodex arbeiten, wird die Verzerrung des Wettbewerbs vermieden und nur derjenige diskriminiert, der gegen den Kodex verstößt.

Wenn die Unternehmensleiter jegliche ordnungspolitische Regelung, also auch die der gesellschaftlichen Verantwortung, den Gesetzgebern überlassen, besteht angesichts der teils kritischen, teils ausgesprochen feindlichen Einstellung großer Personengruppen gegenüber den Unternehmen die Gefahr, daß von diesen Kräften unternehmensfeindliche und wirtschaftsgefährdende Lösungen vorgeschlagen und von der Legislative zum Gesetz gemacht werden.

Die Unternehmensleiter tun daher gut daran, sich nicht auf defensive Maßnahmen zu beschränken, sondern ihrerseits praktikable und praktizierte, d. h. hinsichtlich ihrer Wirkung bereits erprobte Beiträge für die Lösung dieses Fragenbereiches zu leisten; damit erleichtern sie sich und den anderen Gruppen der Gesellschaft, vor allem aber den Gesetzgebern und den Regierungen, die Arbeit.

7. Das Verlangen, daß die Unternehmensleiter über die bisherigen gesetzlichen Pflichten hinaus ihre Unternehmenspolitik den Mitarbeitern und der Öffentlichkeit vorstellen und deren Reaktionen bei anfallenden Entscheidungen in Betracht ziehen, ist eine unzumutbare Belastung der Unternehmensleitung. Gerade in unserer Zeit ist sie über Gebühr damit beschäftigt, Aufträge hereinzuholen, Marktanteile zu halten, konkurrenzfähige Qualitäten zu ebensolchen Preisen zu liefern und eine ausreichende Auslastung der Kapazität zu sichern, damit sie dem Konkurrenzdruck und den Konjunkturschwankungen gewachsen ist.

8. Wenn es eine gesellschaftliche Verantwortung für Unternehmensleiter gibt, muß es auch eine neutrale Instanz geben, die für die Überwachung der Wahrnehmung dieser Verantwortung zuständig ist.

Je mehr allgemeines Wissen über gesamtwirtschaftliche Prozesse ebenso wie unternehmensspezifische Informationen den von der unternehmerischen Tätigkeit betroffenen Gruppen zur Verfügung stehen, desto mehr Verständnis und Anerkennung kann der Unternehmensleiter auch bei unpopulären Maßnahmen erwarten. Die vergangene Rezession hat gezeigt, daß Unternehmen, die ihr Personalwesen rechtzeitig an die heutigen Erfordernisse angepaßt hatten, die Früchte dieser vorausschauenden Politik ernten konnten im Sinne von positiven Auswirkungen auf die Kostensituation.

Unternehmen mit Aufsichtsräten oder ähnlichen Einrichtungen können neben der ökonomischen Effizienz auch die gesellschaftliche Effizienz durch diese Gremien kontrollieren lassen.

Beim Einzelunternehmen wird die Prüfung gesellschaftlicher Angelegenheiten ebenso zu erfolgen haben wie die Prüfung des Rechnungswesens.

VI. EINORDNUNG DER VERHALTENSKODIZES IN DIE GESAMTHEIT UNTERNEHMENSPOLITISCHER MASSNAHMEN

Die Zusage, daß Verhaltenskodizes ihrem Wort und Geiste nach eingehalten werden, ist allein noch nicht ausreichend, um von einer in allen Phasen gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmenspolitik sprechen zu können. Die angestrebte soziale Einbindung des Unternehmens ist erst dann nicht mehr Maßnahme zur Imagepflege, sondern tatsächlich erfolgt, wenn alle betrieblichen Funktionen, soweit sinnvoll, im Zusammenhang mit der gesellschaftlichen Umwelt gestaltet worden sind. Wie weit dies realisiert ist, lassen folgende Kriterien erkennen:

1. Die Qualifikationsmerkmale der Unternehmensleiter werden zunehmend geprägt von Führungswissen, Führungsverhalten und Führungsfertigkeiten. Wer die Verantwortung für ein Unternehmen übernehmen soll, ohne Gesetzesverletzungen und ohne unethisches Verhalten aber keine Erfolge zu erzielen in der Lage ist, ist zur Leitung eines seriösen Unternehmens nicht qualifiziert.
2. Gegenstand der Dienstverträge von Unternehmensleitern wird in Zukunft nicht mehr nur die Aufgabe sein, daß das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich geführt wird. Zu einer Erweiterung der Verantwortung sind erforderlich verbindliche Absprachen über die Methoden, durch die im Sinne der unternehmenspolitischen Richtlinien der wirtschaftliche Erfolg in Übereinstimmung mit den gesellschaftlichen Standards errungen werden soll. In diese Verträge gehören dann auch die Sanktionsmechanismen für den Fall der Nichtbeachtung einer solchen Absprache.
3. Regionale Inspektoren werden eingesetzt, die laufend die Einhaltung der unternehmenspolitischen Richtlinien und der Gesetze der Länder, in denen das Unternehmen tätig ist, überwachen.
4. Neutrale Prüfer für gesellschaftliche Angelegenheiten sind neben den üblichen Wirtschaftsprüfern zu bestellen und geben ihren zusätzlichen Bericht nebst Testat über die gesellschaftlichen Wirkungen des unternehmerischen Tuns.
5. Die Berichterstattung über die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen des unternehmerischen Tuns gehört immer mehr zu den selbstverständlichen Pflichten des Unternehmensleiters, der zum Schaden des Unternehmens handelt, wenn er sich

auch nur einer mit den Unternehmen in bezug stehenden Gruppe gegenüber unglaublich verhält.

VII. ZUKÜNFTIGE TRENDS

Die Internationalisierung des Handels, die technische Entwicklung und eine verstärkte weltweite Mobilität haben die Interdependenz der wirtschaftlichen und politischen Verhältnisse innerhalb der einzelnen Länder und zwischen den nationalen Volkswirtschaften erhöht. Der Wirtschaftsprozeß und die Entwicklung der gesellschaftlichen Umwelt unterliegen einem dauerhaften, intensiven Verschmelzungsprozeß. Daraus ergeben sich für die Unternehmenspolitik, insbesondere der multinationalen Unternehmen, folgende Konsequenzen:

1. Die Unternehmen sind Teile der Gesellschaft. Eine ethische gesellschaftsbezogene Unternehmenspolitik, in der wirtschaftliche Mehrwertschöpfung und gesellschaftliche Faktoren integriert werden, ist die Organisationsform, die Eigenverantwortung und Privateigentum legitimiert.
2. Zweck der Unternehmen ist auch weiterhin die Versorgung der Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen. Neben der Erfüllung wirtschaftlicher Erwartungen sind aber gleichrangig die Normen und Standards der Gesellschaften zu beachten, in denen die Unternehmen tätig sind, damit der Bestand des Unternehmens langfristig gesichert ist.
3. Ein ausreichender Ermessensspielraum für die Unternehmensleiter ist die Voraussetzung für das erfolgreiche Führen von Unternehmen. Wird dieser verantwortungsbewußt gehandhabt, dann sind freie, dezentrale Entscheidungen gerechtfertigt; Eigeninitiative und Gewinnstreben werden erst dadurch voll nutzbar gemacht.
4. Die Durchführung einer gesellschaftlich verantwortbaren Unternehmenspolitik und die Beachtung von ethischen Normen im Sinne des Gemeinwohls als Bereitschaft zu partnerschaftlicher Kooperation und tolerantem Verhalten auf der Basis gesellschaftlicher Gruppengleichgewichte sind die Voraussetzungen für die Erhaltung einer freien Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung und den ungehinderten internationalen Güter- und Geldtransfer.

Durch die Anerkennung der Abhängigkeit von der nationalen und internationalen gesellschaftlichen Umwelt und durch eine gesell-

schaftsbezogene Unternehmenspolitik mit ihren ethischen Komponenten leisten die Unternehmensleiter multinationaler Unternehmen einen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung, zum sozialen Frieden in den Ländern, in denen sie tätig sind, und zu einer Neuordnung der Weltwirtschaft. (Synopsis – Verhaltenskodices für Unternehmer s. S. 294 ff.)

VERHALTENSKODIZES FÜR UNTERNEHMER – SYNOPSIS

Verfaßt vom Sekretariat der Deutschen Sektion der Fondation Européenne pour l'Economie Stand: 1. 11. 1976

	Internationale Handelskammer (ICC)	Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)	British Institute of Management (BIM)	Christian Association of Business Executives (CABE)	Davos Management Charter	Rationalisierungskuratorium der dt. Wirtschaft (RKW) e. V.	Greek Management Association
<p style="text-align: center;">I. Verhalten in bezug auf das Unternehmen</p>		<p>Weitergabe einschlägiger Informationen an einzelne Unternehmensteile, damit diese den Staat über die gesetzlichen Anforderungen hinaus unterrichten können; Geschäftsgeheimnisse sind dabei zu wahren</p>	<p>Verbesserung des Rufs der Manager durch Austausch von Informationen und Berücksichtigung neuer Entwicklungen auf dem Gebiet der Unternehmensführung</p> <p>Verantwortungsbewusstes Arbeiten im Interesse der Unternehmung und Vermeidung eines Mißbrauchs der Führungsstelle</p>	<p>Verpflichtung der Manager, Machtstellung nicht zum persönlichen Vorteil auszunutzen</p>	<p>Erschließung neuer Erkenntnisse auf dem Gebiet der Unternehmensführung</p>		<p>Ständige Ausweitung des berufl. Wissens seitens des Managements</p>

II.
Verhalten gegenüber Gläubigern
und Aktionären

Erzielung ausreichender Unternehmensgewinne

zum persönlichen Vorteil
Festlegung von Zielen für Manager und Mitarbeiter

Gewährung einer sicheren Kapitalanlage bei angemessenem Gewinn

Sicherung einer Kapitalverzinsung unter Ein-
schluß einer zusätzlichen Prämie für das besondere Risiko des Kapitaleinsatzes im Unternehmen
Fiduziarische Verwaltung der Kapitaleinlagen

Sicherung einer Verzinsung über dem Zinssatz für festverzinsliche Rentenpapiere als Prämie für höheres Risiko

Sicherung einer dem übernommenen Risiko angemessenen Kapitalverzinsung

III.
Verhalten gegenüber den Mitarbeitern

Kooperation mit der Belegschaft, ihren Vertretern und anderen Verbänden in Fragen der Ausbildung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen

Bereitschaft zu Verhandlungen mit Arbeitnehmerorganisationen und Weitergabe dafür wichtiger Informationen

Praktizierung eines kooperativen, humanitären, vorbildlichen Führungsstils unter Wahrung der Mitarbeiterinteressen

Angemessene Information

Wahrnehmung der Mitarbeiterinteressen und Humanisierung der Arbeit

Humanisierung der Arbeit durch Anwendung der fortschreitenden Erkenntnisse der Arbeitswissenschaft

Sorge für humanes Arbeitsklima

IV.
Verhalten gegenüber
Lieferanten und Abnehmern

<p>Größtmögliche Beschäftigung einheimischer Arbeitskräfte, auch in Führungspositionen</p>	<p>Besetzung verantwortlicher Posten nach persönlicher Qualifikation ohne Diskriminierung aufgrund der Staatsangehörigkeit</p> <p>Bekanntgabe von geplanten betrieblichen Veränderungen, die mit erheblichen Konsequenzen für die Existenz der Arbeitnehmer verbunden sind</p>	<p>Erwerbs-, Verkaufs- und Exportfreiheit für Abnehmer, Lizenznehmer und Händler</p>	<p>Sicherung eines adäquaten Kundendienstes und Einhaltung eindeutig festgelegter Verkaufs- und Lieferbedingungen</p>	<p>Information über Konzernziele und Folgen von Zusammenschlüssen oder Übernahmen</p> <p>Sicherung eines angemessenen Kundendienstes und Lieferung der Ware entsprechend eindeutigen Bedingungen ohne »Kleingedrucktes«</p>	<p>Befriedigung der Bedürfnisse der Kunden</p>	<p>Entsprechende Information auf allen Ebenen und Beteiligung am Entscheidungsprozeß</p> <p>Bedürfnisbefriedigung des Verbrauchers</p> <p>Befriedigung des Kundenbedarfs</p>
--	--	--	---	---	--	--

VERHALTENSKODIZES FÜR UNTERNEHMER

	Internationale Handelskammer (ICC)	Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)	British Institute of Management (BIM)	Christian Association of Business Executives (CABE)	Davos Management Charter	Rationalisierungskuratorium der dt. Wirtschaft (RKW) e. V.	Greek Management Association
IV. (Forts.)			Sicherung guter Beziehungen zu Lieferanten und Kunden durch Annahme bzw. Lieferung der Ware zum vereinbarten Termin und Preis	Eindeutiger, fairer Vertragsabschluß mit Lieferanten und pünktliche Bezahlung	Sicherung der Preiswürdigkeit, Qualität und Vielfalt der Produkte	Beachtung größter Preiswürdigkeit, Qualität und Vielfalt der Produkte Umsetzung neuer Ideen und technischen Fortschritts in marktfähige Produkte und Dienstleistungen	Sicherung der Preiswürdigkeit der Produkte

V.

<p>Freiwillige Bevorzugung von Zulieferungen und Dienstlei- stungen aus dem Gastland</p>	<p>Weitgehende Autonomie der einzelnen Unter- nehmensteile, um in gesunder Ge- schäftspraxis Wettbewerbs-</p>	<p>Beschränkung auf informativ, der Wahrheit ent- sprechende Wer- bungsmaßnahmen unter Berücksich- tigung ent- sprechender Ver- haltenskodizes von anderen Instituten</p>	<p>Vermeidung unangemessener Abhängigkeit des Lieferanten, außer bei Garantieklauseln</p> <p>Informierende, wahre Werbung</p>	<p>Ausschluß von Werbung mit un- lauteren Mitteln</p>
<p>Verzicht auf un- gerechtfertigten Schutz vor Wett- bewerb</p>	<p>Gewährleistung fairen, offenen Wettbewerbs durch Vermei- dung von infor- mellen Preisab- sprachen</p>	<p>Gewährleistung fairen Wett- bewerbs</p>	<p>Fairer Wettbe- werb unter Aus- schluß von unzu- lässigen, wettbe- werbseinschrän- kenden Ab- sprachen</p>	

VERHALTENSKODIZES FÜR UNTERNEHMER

	Internationale Handelskammer (ICC)	Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)	British Institute of Management (BIM)	Christian Association of Business Executives (CABE)	Davos Management Charter	Rationalisierungskuratorium der dt. Wirtschaft (RKW) e. V.	Greek Management Association
<p>V. (Forts.)</p> <p>Verhalten gegenüber konkurrierenden und Verbundunternehmen</p>	<p>Kein Mißbrauch einer marktbeherrschenden Stellung zum Nachteil der Wirtschaft des Gastlandes</p> <p>Unterstützung statt Behinderung der Exportbemühungen der</p>	<p>vorteile im Binnen- und Auslandsmarkt nutzen zu können</p> <p>Verzicht auf Maßnahmen, die den Wettbewerb auf dem relevanten Markt unter mißbräuchlicher Ausnutzung einer marktbeherrschenden Stellung beeinträchtigen würden</p>	<p>Keine Schädigung des beruflichen Ansehens und der geschäftlichen Möglichkeiten anderer</p>				

VI.
Verhalten gegenüber
der gesellschaftlichen Umwelt

Tochtergesell-
schaft durch die
Muttergesell-
schaft

Faire Preispolitik
für Güter und
Dienstleistungen
der Tochtergesell-
schaft

Großzügige
Lizenzgewährung
mit entsprechen-
der Zuteilung von
Absatzgebieten

Weitgehende
Unterrichtung
der Öffentlich-
keit des Gast-
landes über die
Unternehmens-
tätigkeit

Förderung der
Kommunikation
inner- und
außerhalb des
Unternehmens

Einsatz von
Kenntnissen und
Erfahrung zur

VERHALTENSKODIZES FÜR UNTERNEHMER

	Internationale Handelskammer (ICC)	Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)	British Institute of Management (BIM)	Christian Association of Business Executives (CABE)	Davos Management Charter	Rationalisierungskuratorium der dt. Wirtschaft (RKW) e. V.	Greek Management Association
VI. (Forts.)	Minimierung von Umweltschäden unter Beachtung wirtschaftl. und technischer Aspekte und Zusammenarbeit mit der Regierung auf diesem Gebiet			Minimierung der vom Unternehmen verursachten sozialen Kosten Angemessene Unterstützung allgemeiner Forschungsprojekte und wohltätiger Vorhaben	Sicherung einer lebenswerten Umwelt für zukünftige Generationen Gesellschaftsverpflichtende Nutzung von Wissen und Mitteln sowie Förderung des technischen Fortschritts	Erhaltung und Weiterentwicklung der freiheitlichen Gesellschaftsordnung Beitrag zur langfristigen Erhaltung einer lebenswerten Umwelt	Sorge für Umweltschutz und optimale Nutzung natürlicher, produktiver Mittel Der Gesellschaft verpflichtete Leistungserstellung unter Anwendung techn. Fortschritts

VII.

Befolgung der gesetzlichen Vorschriften im Gastland, insbesondere

- der steuerlichen Gesetze sowie Bekanntgabe diesbezügl. Informationen
- der Vorschriften für die Gewinnabgabe u. anderer finanzieller Vorschriften des Gastlandes

Bereitschaft

- zu vertraglichen Vereinbarungen mit der Regierung
- zur Einhaltung der gegenüber

Informationsweitergabe an die Behörden zur korrekten Veranlagung der zu entrichtenden Steuern

Angemessene Berücksichtigung wirtschaftlicher und sozialer Ziele und Prioritäten des Gastlandes

Enge Zusammenarbeit mit den Behörden und der Wirtschaft des Gastlandes

Einhaltung der Gesetze seitens der Manager

Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften, besonders Preis- und Kartellabsprachen betreffend

Verhinderung von Industriespionage

Sicherung einer ausreichenden Steuerkraft

VERHALTENSKODIZES FÜR UNTERNEHMER

	Internationale Handelskammer (ICC)	Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)	British Institute of Management (BIM)	Christian Association of Business Executives (CABE)	Davos Management Charter	Rationalisierungs-Kuratorium der dt. Wirtschaft (RKW) e. V.	Greek Management Association
VII. (Forts.)	<p>der Reg. eingegangenen Verpflichtungen</p> <p>– zum Abschluß von Schlichtungs- u. Schiedsverträgen zur Beilegung von Streitigkeiten</p> <p>Bereitschaft zur Bekanntgabe der eigenen Pläne u. Erwartungen hinsichtlich Unternehmenswachstum, Beschäftigung, Absatzchancen u. finanzieller Belastung</p> <p>Förderung der Mitbeteiligung im</p>						

Gastland ansässiger öffentlicher oder privater Investoren

Berücksichtigung von Möglichkeiten der Reinvestition des Gewinns im Unternehmen oder anderen Bereichen des Gastlandes

Berücksichtigung unternehmenspolitischer Auswirkungen auf die Zahlungsbilanz des Gastlandes und die Kredit- und Kapitalversorgung der dortigen Wirtschaft

Rücksicht auf die Arbeitsmarktpolitik der Regierung

Förderung des technologischen Fortschritts im

Berücksichtigung der vom Gastland erklärten Ziele bei der Zahlungsbilanz- und Kreditpolitik

Übereinstimmung mit den wissenschaftlichen und

VERHALTENSKODIZES FÜR UNTERNEHMER

	Internationale Handelskammer (ICC)	Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)	British Institute of Management (BIM)	Christian Association of Business Executives (CABE)	Davos Management Charter	Rationalisierungskuratorium der dt. Wirtschaft (RKW) e. V.	Greek Management Association
VII. (Forts.)	<p>Gastland durch</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausbildung einheimischer Führungskräfte - Unterstützung von Ausbildungseinrichtungen - Aufbau von Forschung und Entwicklung in Betrieben des Gastlandes 	<p>technologischen Zielsetzungen des Gastlandes</p> <p>Rasche Verbreitung von Technologien bei angemessenen Nutzungsbedingungen für das Gastland</p> <p>Keine mittelbare oder unmittelbare Zahlung von Bestechungsgeldern an Staatsbedienstete oder Inhaber eines öffentlichen Amtes</p>					