



Angewandte Unternehmensethik

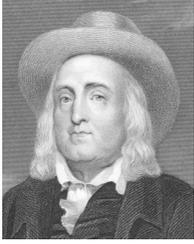
Grundlagen für Studium und Praxis

2., aktualisierte Auflage

Mathias Schüz

Inhaltsübersicht

Geleitwort von Edward Freeman	9	
Vorwort zur 2. Auflage	10	
Vorwort zur 1. Auflage	11	
Verzeichnisse	15	
Einleitung	21	
Teil I	Verantwortung in Unternehmen	37
Kapitel 1	Vermehrter Bedarf an Verantwortung und Ethik	39
Kapitel 2	Ein ganzheitliches Modell der Unternehmensverantwortung	69
Kapitel 3	Ethik als Regelwerk sozialer Prozesse	103
Teil II	Traditionelle Ethik in Unternehmen	139
Kapitel 4	Nützlichkeithetik – wie die Folgen des Handelns beurteilt werden können	141
Kapitel 5	Pflichtenethik – was man unbedingt beachten sollte	163
Kapitel 6	Tugendethik – was zu ethischem Handeln befähigt	211
Kapitel 7	Zusammenschau – traditionelle Ethik in der Praxis	245
Kapitel 8	Anwendung im strategischen Management und Einsatz der SCR-Checkliste	281
Teil III	Neuere Ethikansätze in Unternehmen	303
Kapitel 9	Intergenerative Ethik – Berücksichtigung künftiger Generationen	309
Kapitel 10	Biozentrische Ethik – Ehrfurcht vor dem Leben?	349
Kapitel 11	Tiefenethik – Auskommen mit dem Bösen?	371



Jeremy Bentham
(1748–1832)

Reichweite, Fruchtbarkeit und Reinheit⁵ mit sich bringt als eine andere Freude. Wenn zum Beispiel ein Kneipenbesuch eine intensive, aber nur kurzfristige Freude, langfristig aber sogar aufgrund der folgenden Kopfschmerzen Leiden erzeugt, so wäre ihm eine andere Freude, zum Beispiel intensive Vorbereitung auf eine Prüfung, die kurzfristig mit Leiden verbunden ist, aber langfristig intensive Freuden erzeugt, vorzuziehen.

Aktion: Kneipenbesuch trotz drohendem Abgabetermin für Thesis	Freuden	Leiden
Intensität	Kurzfristig, da Ausbruch aus anstrengender Situation	Langfristig, großes Bedauern über versäumte Zeit für Abschluss
Dauer	Kurzfristig	Langfristig
Wahrscheinlichkeit	Hoch	Hoch
Nähe – Ferne	Nah: wirkt auf Freunde beim Kneipenbesuch zurück	Fern: da Bedauern sich auf familiäre und freundschaftliche Umgebung auswirkt
Fruchtbarkeit	Gering, da nur unmittelbare Ablenkung von anstrengender Situation	Groß wegen Folgeschäden: Kopfschmerzen/Bedauern über Versäumnis von Weiterarbeit an Thesis
Reinheit	Unrein, da mit potenziellem Leiden verbunden	Rein, da Bedauern vorprogrammiert
Ergebnis	Kurzfristig groß, langfristig klein	Kurzfristig klein, langfristig groß

Tabelle 4.1: Freud und Leid eines Kneipenbesuchs

Risikomanagement Die utilitaristische Betrachtung erinnert an das Risikomanagement. Dieses kalkuliert die Wahrscheinlichkeit von Schäden durch Handlungen, Produktionsweisen oder Produkte nicht nur für Unternehmen, sondern auch für involvierte Stakeholder. Letztere können Nutzen und Schaden allerdings völlig unterschiedlich wahrnehmen. Fühlen sie sich geschädigt, werden sie zu einer ökonomischen Bedrohung. Sie nehmen erduldeten Risiken nicht länger hin, opponieren gegen den Verursacher und setzen ihre Machtmittel ein. So können Protestbewegungen wie beispielsweise jene gegen das Verkehrs- und Städtebauprojekt „Stuttgart 21“ zu kostspieligen Verzögerungen führen. Allgemein gesagt: Fühlen sich Stakeholder geschädigt, werden sie zu einer ökonomischen Bedrohung.

Risikomanagement durch gekonnte Stakeholderkommunikation Um solche Risiken zu mindern, ist, wie bereits ausgeführt (siehe ▶ *Abschnitt 3.6*), eine gekonnte Kommunikation mit den Stakeholdern unerlässlich. Denn wir können den Nutzen bzw. Schaden, den die verschiedenen Stakeholder nach unternehmerischen Aktivitäten empfinden, nur schwerlich imaginativ vorwegnehmen bzw. nachvollziehen. Und wenn, so verlangt dies große Empathie für deren unterschiedliche Nutzen-Schaden-Wahrnehmung, die ja aus ihren jeweiligen Wertvorstellungen abgeleitet ist, sowie ebensolche tiefgreifende Kenntnisse ihrer Lebensverhältnisse und der damit verbundenen Anforderungen und Ver-

pflichtungen. Zur Verifikation der gefundenen Annahmen sollte man daher möglichst immer direkt mit den Betroffenen kommunizieren, um in Erfahrung zu bringen, ob sie unsere Annahmen über ihr Schaden- und Nutzenempfinden teilen oder nicht.

John Stuart Mill (1806–1873) entwickelte den Utilitarismus Benthams weiter, indem er Nutzen und Schaden nicht nur auf die Menschheit bezog, sondern auch auf alle anderen Lebewesen:

„Die Norm der Moral ... kann ... definiert werden als die Gesamtheit der Handlungsregeln und Handlungsvorschriften, durch deren Befolgung ein Leben ... [nämlich das größtmögliche Glück] für die gesamte Menschheit im größtmöglichen Umfange erreichbar ist; und nicht nur für sie, sondern, soweit es die Umstände erlauben, für die gesamte fühlende Natur.“⁶

Das utilitaristische Kalkül kann in folgenden Schritten durchgeführt werden:

- Identifiziere die Handlung!
- Identifiziere alle direkt oder indirekt von ihr Betroffenen (Stakeholder)!
- Spezifiziere alle dir bekannten guten und schlechten Folgen für die direkt Betroffenen!
- Wäge die Gesamtmenge guter Folgen mit der Gesamtmenge schlechter Folgen ab unter Berücksichtigung der Anzahl, Dauer, Nähe oder Ferne, Fruchtbarkeit, Reinheit jedes betroffenen Wertes (juristische, ökologische, religiöse, ethische, ästhetische, imagebezogene Werte etc.) und priorisiere diese!
- Erstelle die gleiche Analyse für die indirekt Betroffenen und/oder für die Gesellschaft im Ganzen und/oder für die Natur!
- Fasse alle guten und schlechten Konsequenzen zusammen. Überwiegen die guten, so ist die Handlung als moralisch gut, überwiegen die schlechten, so ist sie nach utilitaristischer Ethik als moralisch schlecht einzustufen!
- Denke über Alternativhandlungen nach, außerhalb des Schemas Tun oder Lassen! Erstelle auch für solche Handlungen die gleiche Analyse!
- Vergleiche die Ergebnisse der verschiedenen Handlungen, bevorzuge diejenige Handlung mit dem besten utilitaristischen Ergebnis!

An folgendem Beispiel soll einmal die typische Schaden-Nutzen-Bilanz eines utilitaristischen Kalküls vor Augen geführt werden. In dem Beispiel geht es um die Frage, ob Mitarbeiter entlassen werden sollen, um eine Firma zu retten. Als vergleichbare Nutzenwährung wurde die Einheit eines „Jolly“ eingeführt, das ist eine Einheit für Lust oder Freude. Je mehr Freude eine Aktion nach sich zieht, desto mehr Jollys sind damit verbunden. Da die Anzahl der Jollys pro betroffenen Menschen aufaddiert wird, ergibt sich so eine Summe, die mit dem Gesamtergebnis aller Minus-Jollys verrechnet werden muss. In unserem Beispiel erzeugt die Entlassung weitaus mehr Jollys als Minus-Jollys, was für Leid steht. Das

Beispiel für Kalkül gemäß utilitaristischer Ethik

Kalkül in der folgenden Tabelle berücksichtigt – ganz im Sinne von Jeremy Bentham's Lehre – auch die Wahrscheinlichkeit p , Intensität I , Nähe N , Reinheit R und Fruchtbarkeit F der Freude, die Handlungen bei den einzelnen Stakeholdern auslösen. Die Formel für das Total T an Jollys pro Stakeholder ergibt sich aus dem Produkt der Menge M und Anzahl A der Betroffenen folgendermaßen:

$$T = p \times M \times A \times (D + N + R + F).$$

Stakeholder	positiver (+) oder negativer (-) Einfluss	Wahrscheinlichkeit p des Einflusses	Menge an Freude bzw. Schmerz M (Jollys) pro Person	Anzahl der potenziell betroffenen Personen A	Intensität und Dauer D (Skala 1–5)	Nähe N (Skala 1–5)	Reinheit R (Skala 1–5)	Fruchtbarkeit F (Skala 1–5)	Netto Total T (Jollys in Millionen)
Shareholder	Vermeidung der Insolvenz (+)	0,6	5	2.000.000	2	5	3	1	66
	Erhöhung des finanziellen Ertrags (+)	0,4	3	2.000.000	2	3	4	2	26,4
	Bedenken hinsichtlich langfristigen Überlebens des Unternehmens (-)	0,7	-2	2.000.000	3	1	2	3	-25,2
Manager	Psychologische Belastung durch Entlassungen (-)	0,7	-20	150	3	5	2	2	-0,0252
	Psychologische Aufwertung: Selbstbewusstsein, schwierige Entscheidungen zu treffen (+)	0,3	20	150	2	5	4	4	0,0135
Verbleibende Mitarbeiter	Keine Angst und Sorgen mehr (+)	0,5	30	60.000	2	5	1	4	10,8
	Lohnfortzahlung (+)	1	50	60.000	2	5	1	3	33
	Aus Dankbarkeit mehr arbeiten (+)	0,6	5	60.000	3	5	1	3	2,16
	Schuldgefühl, weil man den Job behalten hat (-)	0,7	-20	60.000	2	4	3	2	-9,24
Freigesetzte Mitarbeiter	Angst vor einem zukünftigen Jobverlust (-)	0,3	-10	60.000	4	1	3	4	-2,16
	Psychologisches Trauma (-)	0,9	-50	20.000	5	5	4	4	-16,2

Tabelle 4.2: Umfassendes utilitaristisches Kalkül zur Entlassung von Mitarbeitern, um eine Firma vor dem Konkurs zu bewahren

Quelle: nach Fisher/Lovell, 2009, S. 133.

Stakeholder	positiver (+) oder negativer (-) Einfluss	Wahrscheinlichkeit p des Einflusses	Menge an Freude bzw. Schmerz M (Jollys) pro Person	Anzahl der potenziell betroffenen Personen A	Intensität und Dauer D (Skala 1-5)	Nähe N (Skala 1-5)	Reinheit R (Skala 1-5)	Fruchtbarkeit F (Skala 1-5)	Netto Total T (Jollys in Millionen)
	Rasch einen besseren Job oder interessanteren Lebensstil finden (+)	0,15	100	20.000	3	3	5	4	4,5
	Einen schlechteren Job als den bisherigen finden	0,5	5	20.000	4	2	1	4	0,55
	Kein neuer Job und Einkommensverlust (-)	0,35	-100	20.000	5	5	5	5	-14
Familien der freigesetzten Mitarbeiter	Psychologischer und wirtschaftlicher Einfluss auf die Familien derjenigen, die den Job verloren haben	0,8	-40	50.000	3	5	2	4	-22,4
Steuerzahler	Zusätzlich ausbezahlte Sozialleistungen und Einkommensverluste	1	-0,001	29.400.000	2	2	3	1	-0,2352
			Jollys Rechner					Total	53,9631

Tabelle 4.2: Umfassendes utilitaristisches Kalkül zur Entlassung von Mitarbeitern, um eine Firma vor dem Konkurs zu bewahren (Forts.)

4.2 Schwierigkeiten bei der utilitaristischen Analyse von Nutzen und Schaden

Zunächst haben wir das Problem, dass Nutzen, Interessen, Freuden und Leiden schwerlich alle miteinander vergleichbar sind. Jeder will ein anderes Glück, so wie jeder auch unterschiedliche Arten von Lust und Freuden sucht. So weist der Philosoph Alasdair MacIntyre (geb. 1929) darauf hin:

Unterschiedliche Glücksvorstellungen

„Die Vorstellung vom menschlichen Glück [ist] keine einheitliche, einfache Vorstellung und [kann] uns kein Kriterium für unsere grundlegenden Entscheidungen liefern ... Es gibt zu viele unterschiedliche Arten lustvoller Betätigung, zu viele unterschiedliche Möglichkeiten, glücklich zu werden. ... Das Glück, das dem Klostertreiben eigen ist, ist nicht das gleiche Glück wie das, das dem Leben der Soldaten eigen ist. Denn unterschiedliche Arten der Lust und unterschiedliche Formen des Glücks sind größtenteils nicht vergleichbar: Es gibt keine qualitativen oder quantitativen Maßstäbe, mit denen sie gemessen werden könnten.“⁷

Die Vielfalt möglicher Folgen für verschiedene Stakeholdergruppierungen könnte man berücksichtigen, indem man eine Skala über die Schwere der Folgen aufstellt: So könnte der Verlust eines Lebens mit einem höheren Faktor belegt werden als der Verlust der Gesundheit, diese wiederum höher gewichtet werden als der Verlust von körperlicher Unversehrtheit, Eigentum, Freiheit, Reputation, Position, Geld oder Wohlbefinden.

4.3 Grenzen von ökonomischen Kosten-Nutzen-Kalkülen

Im Unterschied zu ethischen Schaden-Nutzen-Kalkülen, bei denen alle involvierten Stakeholder einbezogen werden, sind die typisch ökonomischen Kosten-Nutzen-Kalküle von Unternehmen ausschließlich auf das Eigeninteresse bezogen – mit zum Teil schwerwiegenden Folgen, wie folgendes Fallbeispiel zeigt.

Fallbeispiel:
Folgenbetrachtung
bei Ford Pinto

Die Firma Ford hatte sich in den 70er-Jahren des vorigen Jahrhunderts zum Ziel gesetzt, ein Auto für unter 2.000 US-\$ auf den Markt zu bringen. Lee Iacocca, der damalige Entwicklungschef, sah seine weitere Laufbahn an die Erfüllung dieser Vorgabe gekoppelt. Die Entwicklungsingenieure konstruierten den Ford Pinto, der alle Vorgaben erfüllte – mit einer Schwachstelle: dem Tank im Heck, der sich bei Auffahrunfällen leicht entzünden konnte und in der Folge auch zu Todesfällen führte. Aufgrund einer Kosten-Nutzen-Kalkulation, die von 180 zu erwartenden Todesfällen ausging, sollte entschieden werden, ob einer sicheren, aber konstruktiv teureren Variante (Tank unter dem Rücksitz) der Vorzug gegeben werden sollte.



Abbildung 4.1: Ford Pinto

Quelle: Photo by Matthew Brown at the So Cal Galaxies All-Ford Show in Anaheim released under the GNU Free Documentation License.

Aufgabenstellung Stellen Sie einen Nutzen-Schaden-Vergleich im Sinne der utilitaristischen Ethik auf, indem Sie den Nutzen und Schaden für alle direkt oder

indirekt Betroffenen tabellarisch aufstellen und jeweils gewichten. Vergleichen Sie das Ergebnis mit der ökonomischen Kosten-Nutzen-Analyse, wie sie bei Ford (vgl. ► Tabelle 4.3) vorgenommen wurde. Was lernen Sie aus dem Vergleich?

Die Firma Ford produzierte den Kleinwagen von 1971 bis 1980. Lee Iacocca versprach ein Auto für jedermann zum erschwinglichen Preis von unter 2.000 US-\$. Durch konsequentes Sparen konnte das Auto zum Preis von 1.998 US-\$ angeboten werden, allerdings auf Kosten der Sicherheit. Denn aufgrund der Konstruktion des Tanks im Heck geriet das Fahrzeug schon bei Auffahrunfällen ab 45 km/h leicht in Brand. Dennoch war das Auto in den ersten Jahren ein Verkaufserfolg.

Hintergrund-
informationen

Erst 1977 brachte eine Publikation von Mark Dowie im Magazin Mother Jones den Ford Pinto in die Negativschlagzeilen, nachdem eine Reihe von Opfern vor dem Zivilgericht Schadenersatzansprüche geltend gemacht hatten und der Autor Hintergrundinformationen recherchierte.⁸

Berichte über erste
Opfer

Nebenbei bemerkt stoppte Ford gleich nach diesen Negativschlagzeilen die Werbekampagne für das Auto mit dem Slogan: „Pinto leaves you with that warm feeling.“⁹ – ein wunderbares Beispiel, mit welchem möglicherweise unbewussten Zynismus Firmen berechtigten Sorgen entgegenzutreten können.

1977 trat der Sicherheitsstandard 301 der National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA) in Kraft. Dieser sollte das Risiko eines Benzinaustritts aus dem Tank nach einem Auffahrunfall stark reduzieren. Bereits das 77er-Modell des Pinto erfüllte diesen neuen Standard.

Neue
Sicherheitsstandards

Doch Crashtests wiesen nach, dass die Modelle von 71–76 nicht den gleichen Sicherheitsgrad aufwiesen wie vergleichbare Modelle des Konkurrenten General Motors. Dies veranlasste Ford zu einer Rückrufaktion von 1,5 Millionen Autos, bei denen die Tankanlagen verbessert wurden. Die Kosten lagen bei 40 Millionen Dollar.

Nach einem schweren Autounfall, bei dem drei Frauen starben, wurde Ford strafrechtlich verfolgt. Die Anklage lautete: fahrlässige Tötung aufgrund der Konstruktion eines tödlichen Autos und seines Verkaufs trotz seiner offensichtlichen Mängel. In diesem Prozess wurde Ford am 13. März 1980 freigesprochen. Es hätten keine Verstöße gegen das Gesetz vorgelegen. Insgesamt hatte Ford drei Millionen Autos dieses Modells gebaut. Für die meisten Kunden war es ein wirtschaftliches Auto, für Hunderte von Menschen brachte es den Tod und Tausende erlitten schwerste Verletzungen. Es blieben trotz des Freispruchs eine Reihe ethisch relevanter Fragen offen.

Anklage wegen
fahrlässiger Tötung

Was an dem Fall besonders nachdenklich stimmt, sind die Kosten-Nutzen-Analysen, die Ford dazu bewegen haben, sich bei der Konstruktion für die unsichere Variante des Tankeinbaus zu entscheiden. Sie verglichen nämlich die beiden Konstruktionsweisen (Tankeinbau unten am Heck versus Tankeinbau über der Hinterachse) im Hinblick auf die Kosten und den Nutzen. Die sicherere Variante kostete demzufolge für die gesamte Ford-Produktion ca. 137 Millionen US-\$ (11 US-\$ Mehrkosten pro Auto) gegenüber dem erwarteten Nutzen von 50 Millionen US-\$.¹⁰

Kosten-Nutzen-
Vergleiche

11 US-\$ Mehrkosten zur Minderung des Todesrisikos Nach internen Berechnungen von Ford

Kosten unsichere Variante (= Nutzen bei sicherer Variante):

Schadenserwartung:	180 Todesfälle, 180 Schwerverletzte, 2.100 verbrannte Autos
Kosten pro Einheit:	200.000 US-\$ pro Todesfall, 67.000 US-\$ pro Verletzten, 700 US-\$ pro Auto
Gesamtkosten:	$180 \times 200.000 + 180 \times 67.000 + 2.100 \times 700 = 49,5$ Mio. US-\$
Kosten sichere Variante (= Nutzen bei unsicherer Variante):	
Anzahl:	11 Mio. Autos / 1,5 Mio. Kleinlaster
Kosten pro Tank:	11 US-\$ pro Auto / Kleinlaster
Gesamtkosten:	= 137 Mio. US-\$
Nettonutzen unsichere Variante:	= 86,5 Mio. US-\$

Tabelle 4.3: Kosten-Nutzen-Kalkül beim Ford Pinto

Quelle: Autor nach Birsch/Fielder, 1994, S. 28.

Ökonomische
Bewertung eines
Menschenlebens

Was dabei am meisten Aufsehen erregte, war der Kostenansatz von 200.000 US-\$ pro Menschenleben – gemessen im Jahr 1971. Diese Zahl stammt nicht von Ford selbst, sondern wurde von dem erwähnten Industrieverband NHTSA errechnet. Die Zahl setzt sich z. B. aus Produktivitätsverlusten (130.000 US-\$), Versicherungs- und Beerdigungskosten zusammen. Ärgernis erregten auch die 10.000 US-\$ Schmerzensgeld pro Opfer.

Wert eines Menschenlebens

Nach Kostenaufstellung der NHTSA 1972

Kostenaufstellung:

Anteil	Kosten, 1971 [US-\$]
Zukünftiger Produktivitätsverlust	
<i>direkte</i>	132.000
<i>indirekte</i>	41.300
Medizinische Kosten	
<i>Krankenhaus</i>	700
<i>Andere</i>	425
Sachschäden	1.500
Versicherungsverwaltung	4.700
Gerichtskosten	3.000
Verluste für Arbeitgeber	1.000

Tabelle 4.4: Grundlage des Kalküls: Was kostet ein Menschenleben?

Quelle: Autor nach Birsch/Fielder, 1994, S. 26.

Wert eines Menschenlebens

Nach Kostenaufstellung der NHTSA 1972

Schmerzensgeld	10.000
Beerdigung	900
Vermögensschäden	5.000
Sonstige Unfallkosten	200
Gesamtkosten	200.725

Tabelle 4.4: Grundlage des Kalküls: Was kostet ein Menschenleben? (Forts.)

Quelle: Autor nach Birsch/Felder, 1994, S. 26.

Schätzungen sprechen davon, dass Ford mit dem öffentlich gewordenen Fall mehr als 200 Mio. US-\$ Reputationsschäden abzuschreiben hatte.

Die Übung zur Kosten-Nutzen-Kalkulation bei der Produktion des Ford Pinto zeigt, dass bei der finanziellen Verrechnung von Menschenleben als Kosten eine Reihe von qualitativen Aspekten außer Acht gelassen wird. Ein Menschenleben kann nicht einfach mit 200.000 US-\$ bewertet werden. Hieran ändert sich auch nichts, wenn die Zahl, sagen wir auf 5 Millionen US-\$, erhöht wird. Im Todesfall werden die Angehörigen den Verlust nicht einfach mit Geldzahlungen verschmerzen können. Was die Öffentlichkeit besonders aufbrachte, war die bewusste Inkaufnahme von Todesfällen und deren „eiskalte“ und „emotionslose“ Berechnung. Sicherlich empörten sich manche auch darüber, dass man sie überhaupt als potenzielle Todesopfer angesehen, also gewissermaßen mit ihrem Leben „gespielt“ hatte. Aus diesem Grund wurde ja nach Aufdeckung des Kalküls in der Öffentlichkeit durch einen Zeitungsbericht Ford mit einem Sturm der Entrüstung konfrontiert. Am Ende hatte Ford einen Reputationsschaden zu kompensieren, der weit höher war als die sichere Einbauvariante des Tanks gekostet hätte.

Der Fall lehrt auch, dass nicht aller Nutzen oder Schaden in Geld verrechnet werden kann. Das ist ja eben ein Problem von Versicherungsleistungen, die etwa in der Lebensversicherung den Verlust eines Angehörigen oder bei der Sachversicherung den Verlust eines wertvollen Erbstückes nicht einfach mit Geld begleichen können. Solche Leistungen gleichen nur den wirtschaftlichen, nicht aber den emotionalen oder mentalen Schaden aus.¹¹

Ergebnisse des
emotionslosen
Tunnelblicks

Kosten-Nutzen endet
nicht in monetären
Werten

Übung

Utilitaristische Ethik –
vom Nutzen und Schaden der Korruption

Aufgabenstellung

Ein Flugzeughersteller hat große Summen in die Entwicklung eines Flugzeuges gesteckt und sich finanziell übernommen. Wenn er nicht bald einen Auftrag erhält, müsste er Teile seiner Produktionsanlagen schließen und 2.000 Mitarbeiter entlassen. Nun könnte er einen Großauftrag von einer staatlichen Airline in einem asiatischen Land bekommen, wenn er den Verkehrsminister, der über 1 Mio. US-\$ Spielschulden hat, finanziell entlastet.

Vorgehensweise

Kalkulieren Sie gemäß utilitaristischer Ethik die Gesamtsumme des Nutzens der Schmiergeldzahlung für alle Stakeholder und vergleichen Sie sie mit den Gesamtschäden. Macht es demgemäß Sinn, den Forderungen des Ministers nachzukommen? Was lernen wir aus der Übung?

Zuerst sollen die betroffenen Parteien identifiziert werden. Dabei gilt das Prinzip, dass Nutzen und Schaden aus der Handlung für *alle* betroffenen Stakeholder verglichen werden. ► Tabelle 4.5 dient als Richtschnur.

Betroffene Stakeholder	Nützliche Folgen der Schmiergeldzahlung	Schädliche Folgen der Schmiergeldzahlung
Politiker	Kann Spielschulden tilgen	Angst vor Entdeckung
Flugzeughersteller	Neuer Auftrag	Strafzahlungen bei Aufdeckung
Mitarbeiter des Flugzeugherstellers	Arbeitsplätze gesichert	
Kunde (= Airline)		
...		
...		
Alle Marktteilnehmer		
...		
Staat des korrupten Politikers		
...		
Grob-Bilanz: Die Schmiergeldzahlung verursacht gemäß utilitaristischer Ethik mehr/weniger Schaden als Nutzen.	Schmiergeldzahlung nützt insgesamt: ____ (+) – wobei noch eine Gewichtung der jeweiligen Folgen vorgenommen werden müsste	Schmiergeldzahlung schadet insgesamt: ____ (–) – wobei noch eine Gewichtung der jeweiligen Folgen vorgenommen werden müsste

Tabelle 4.5: Formular zur utilitaristischen Kalkulation der Schmiergeldzahlung

Das Ergebnis dieser Übung zeigt, ob die Teilnehmer wirklich in der Lage waren, die Konsequenzen für alle Stakeholder zu überblicken. Betriebswirtschaftsstudenten neigen nämlich dazu, den Fokus auf den Flugzeughersteller zu legen. Sie argumentieren dann, dieser würde ohne die Schmiergeldzahlung einen lebenswichtigen Auftrag verlieren. Es drohe folglich der Verlust von Tausenden von Arbeitsplätzen. Also würde die Schmiergeldzahlung einen vielfachen Nutzen gegenüber den Schäden bewirken, die eine mögliche Aufdeckung der Korruption bedeuten würde. Allein schon wegen dieses Kalküls müsse man aus utilitaristischer Sicht die Schmiergeldzahlung als gerechtfertigt ansehen. Der Fehler einer solchen Argumentation liegt darin, dass ein wichtiger Stakeholder außer Acht gelassen wurde, nämlich die Konkurrenz, die dann den Auftrag nicht erhält und nun ihrerseits möglicherweise ihre Arbeitsplätze verliert. Ein Nutzen-Schaden-Vergleich zwischen Hersteller und Konkurrenten führt mehr oder weniger zu einer Nullsumme. Selbst wenn das Konkurrenzunternehmen besser dasteht und nicht gleich Konkurs anmelden muss, können die Arbeitsplätze nur erhalten werden, wenn andere Aufträge den Verlust kompensieren. So kommt es, dass das Argument des Arbeitsplatzerhalts unter den Tisch fällt. Denn entsprechend der Voraussetzung der utilitaristischen Ethik müssen alle Betroffenen *gleichwertig* behandelt werden. Es darf also der Nutzen für die eigene Firma nicht höher gewichtet werden als der der Konkurrenten.¹²

Wenn man zusätzlich noch bedenkt, dass die Schmiergeldzahlung als Schwarzgeld dem offiziellen Wirtschaftskreislauf des Landes entzogen und außer Landes gebracht wird, entsteht ein weiterer Schaden. Außerdem wird die Schmiergeldsumme der Forschung und Entwicklung für die Flugzeuge entzogen, sodass oft auch die Qualität im Vergleich zur Konkurrenz leiden kann.

Die freie Marktwirtschaft lebt schließlich davon, dass jeder Anbieter eines Produkts den Auftrag erhält, der das beste Preis-Leistungs-Verhältnis hat. Diese Rahmenbedingung wird mit der Korruption zerstört. Nicht der Beste, sondern der Korrupteste erhält den Auftrag. Den Schaden, der dadurch dem System der freien Marktwirtschaft entsteht, gilt es ebenfalls miteinzubeziehen.

Häufige
Fehlkalkulation

Entgangene
Investitionen durch
Schwarzgeld

Schaden für freie
Marktwirtschaft

Der folgende Abschnitt analysiert etwas ausführlicher weitere Schäden, die aus der weltweiten Korruption erwachsen.

4.4 Fazit zu den schädlichen Konsequenzen der Korruption

Die Debatte in den letzten zwanzig Jahren über die schädlichen Auswirkungen der Korruption wurde vor allem von der NGO „Transparency International“ weltweit vorangetrieben. Gemäß ihrer Definition ist Korruption „der Missbrauch anvertrauter Macht zum privaten Nutzen oder

Gesetze zur
Bekämpfung von
Korruption

Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.** Zugangscodes können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

<https://www.pearson-studium.de>