



BACHELORARBEIT

Frau

Laura Dicke

**Ethisches Verhalten zum
Aufbau und Erhalt von
komparativen Konkurrenz-
vorteilen**

2014

BACHELORARBEIT

Ethisches Verhalten zum Aufbau und Erhalt von komparativen Konkurrenz- vorteilen.

Autorin:

Frau Laura Dicke

Studiengang:

Betriebswirtschaft

Seminargruppe:

BW09w3

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Klaus Vollert

Zweitprüfer:

**Prof., Diplom-Kaufmann, Dr.rer.pol.,
Andreas Hollidt**

Einreichung:

Mittweida, 02.09.2014

BACHELOR THESIS

Ethical behavior for the developing and preservation of “komparativen Konkurrenz- vorteilen”.

Author:

Ms. Laura Dicke

Course of studies:

Business administration

Seminar group:

BW09-w3

First examiner:

Prof. Dr. rer. Pol. Klaus Vollert

Second examiner:

**Prof., Diplom-Kaufmann, Dr.rer.pol.,
Andreas Hollidt**

Submission:

Mittweida, 02.09.2014

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Laura Dicke

Thema der Bachelorarbeit: Ethisches Verhalten zum Aufbau und Erhalt von komparativen Konkurrenzvorteilen.

Topic of thesis: Ethical behavior for the developing and preservation of „komparativen Konkurrenzvorteilen“.

99 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2014

Inhaltsverzeichnis

Inhalt

1. Einleitung	14
1.1. Der Komparative Konkurrenzvorteil (KKV)	14
1.1.1. Die Kundenperspektive	15
1.1.2. Die Anbieterperspektive	20
1.2. Ethik und Moral	21
2. Hauptteil	26
2.1. Wirtschaftsethik	26
2.2. Wirtschaftsethik und Gesellschaftsethik	26
2.2.1. Moral entsteht als Nebenprodukt im Wettbewerb	28
2.2.2. Anreiz – Befolgung von moralischen Normen	30
2.2.3. Problem Wettbewerb und Moral	32
2.2.4. Wettbewerb ist wichtig	32
2.2.5. Grundlegende Zusammenhänge	33
2.2.6. Dilemma-Strukturen.....	35
2.2.6.1. Erläuterungen zur Dilemma-Struktur	35
2.2.6.2. Dilemma-Struktur – Warum?	38
2.2.6.3. Gemeinsame Ressourcen und gemeinsame Ziele.....	39
2.2.6.4. Die „soziale Falle“ als Ergebnis des Wettbewerbs	40
2.2.6.5. Lösung von Dilemma-Strukturen.....	41
2.2.6.6. Verursacher-Prinzip.....	44
2.2.6.7. Neugestaltung vorhandener Regeln & Begründung	45
2.2.6.8. Zusammenhänge in Kürze	47
2.2.6.9. Organisiertes Verbrechen	48
2.3. Zusammenhang bisheriger Erkenntnisse & KKV	49
2.4. Handlungsbedingungen allein genügen nicht!	49
2.5. Unternehmensethik	50
2.5.1. Theoretische Aspekte der Unternehmensethik.....	50
2.5.2. Was bedeutet Unternehmensethik konkret?.....	50
2.5.3. Abgrenzungen der Unternehmensethik.....	51
2.5.3.1. Abgrenzung zum Recht.....	51
2.5.3.2. Abgrenzung zum Gewinnprinzip	51

2.5.3.3. Abgrenzung zum Markt	52
2.5.4. Gegenstand der Unternehmensethik.....	53
2.5.5. Ziel der Unternehmensethik	53
2.5.6. Kriterien der Unternehmensethik.....	54
2.5.7. Handlungsdimension	55
2.5.7.1. Drei Handlungsebenen.....	55
2.5.7.2. Handeln.....	56
2.5.7.3. Handlungen, Handlungsbedingungen & Handlungsfreiräume.....	56
2.5.7.4. Handlungsträger.....	58
2.5.8. Unternehmensethik- Konflikte	59
2.5.8.1. Konflikte zwischen Ökonomik und Ethik.....	59
2.5.8.2. Moralischer Konflikt – Massentierhaltung	61
2.5.8.3. Einleitung in die Problematik – Tiere als Ressource	61
2.5.8.4. Definition Massentierhaltung	62
2.5.8.5. Haltungsform Massentierhaltung—Warum?.....	63
2.5.8.6. Problem/Schäden durch die Massentierhaltung?	64
2.5.8.7. Handlungen und Verhalten.....	67
2.5.8.8. PHW-Gruppe.....	68
2.5.8.9. Intention der Handlungen der einzelnen Akteure auf dem Markt	70
2.5.8.10. Konsumverhalten des Endkunden	71
2.5.8.11. Handlungsstrategien	71
2.5.8.12. Entstehung von Glaubwürdigkeit bei der PHW-Gruppe	73
2.5.8.12.1. Allgemeine Definition der drei Formen des Handelns zur Entstehung von Glaubwürdigkeit.....	74
2.5.8.12.2. Konkrete Darstellung der einzelnen Formen zur Entstehung von Glaubwürdigkeit.....	75
2.5.8.12.3. Entstehung der Glaubwürdigkeit konkret bei der PHW-Gruppe im Punkt der gesellschaftlichen Verantwortung.	76
2.5.8.12.4. Verbindung zum Aufbau und Erhalt von KKV.....	98
2.5.8.12.4.1. Marke Wiesenhof.....	102
2.5.8.12.4.2. Moralische Handlungen und KKV in Kürze.....	110
3. Fazit.....	111

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1 Komparativer Konkurrenzvorteil - Struktur 15
Abbildung 2 Nutzen und Kosten der Netto-Nutzen-Differenz..... 17
Abbildung 3 Normative Ethik 22

Literaturverzeichnis

Homann, K/Lütge, C. (2013): Einführung in die Wirtschaftsethik, 3. Auflage , München 2013

Löhr, A (1989): Unternehmensethik, Stuttgart 1989

Vollert, K (2004): Grundlagen des strategischen Marketing, 3. Auflage, Bayreuth 2004

Vollert, K (2011): Vorlesung Grundlagen des Marketings

Vollert, K (2012/2013): Vorlesung Markenpolitik

Vollert, K (2012/2013): Vorlesung Kommunikationspolitik

Vollert, K (2014): Vorlesung normatives Management

Internet Quellen

Statistisches Bundesamt o.V.:

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/LandForstwirtschaftFischerei/TiereundtierischeErzeugung/AktuellSchlachtungen.html> Abfrage (13.08.2014)

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/LandForstwirtschaftFischerei/TiereundtierischeErzeugung/Tabellen/GewerbSchlachtungQuartal.html>

Abfrage (13.08.2014)

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/LandForstwirtschaftFischerei/TiereundtierischeErzeugung/AktuellSchlachtungen.html> Abfrage (13.08.2014)

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/LandForstwirtschaftFischerei/TiereundtierischeErzeugung/Tabellen/GewerbSchlachtungsQuartal.html>
Abfrage (13.08.2014)

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/LandForstwirtschaftFischerei/TiereundtierischeErzeugung/Tabellen/StrukturMasthuehnerBetriebe.html>
Abfrage (14.08.2014)

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/186634/umfrage/pro-kopf-verbrauch-von-gefluegelfleisch-seit-2001/> Abfrage (14.08.2014)

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/36573/umfrage/pro-kopf-verbrauch-von-fleisch-in-deutschland-seit-2000/> Abfrage (14.08.2014)

Welt o.V.: <http://www.welt.de/wirtschaft/article3197974/So-funktioniert-die-geheimen-Wiesenhof-Maschinerie.html> Abfrage (15.08.2014)

T-online o.V.: http://www.t-online.de/lifestyle/besser-leben/id_21199778/eier-verbot-von-kaefighaltung-ab-2010.html Abfrage (26.07.2014)

Stern TV Reportage, o.V.: <http://www.stern.de/tv/sterntv/masthaehnchen-in-der-massentierhaltung-geschluepft-um-zu-sterben-2070519.html> Abfrage (14.08.2014)

Klaus Backhaus: <http://www.springerprofessional.de/marketing-ist-nur-als-konzept-der-unternehmensfuehrung-erfolgreich/3690220.html> Abfrage (23.06.2014)

Johannes Ellenberg: <http://johannesellenberg.de/marketing/kkv-der-komparative-konkurrenzvorteil/> Abfrage (24.06.2014)

o.V.: <http://www.korpora.org/Kant/aa04/421.html> Abfrage (26.05.2014)

Bündnis 90 die Grünen—Sächsischer Landtag o.V.: <http://www.massentierhaltung-sachsen.de/fakt-ist/gefluegelhaltung/haehnchenmast/> Abfrage (14.07.2014)

o.V.: <http://www.massentierhaltung-abschaffen.de/probleme-mth.html>
Abfrage (21.08.2014)

o.V.: <http://de.wfp.org/hunger/hunger-statistik> Abfrage (02.08.2014)

o.V.: <http://www.heimat-fuer-tiere.de/deutsch/artikel/landwirtschaft/massentierhaltung.shtml> Abfrage(12.08.2014)

Universität Heidelberg, o.V.: <http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/allq/lehre/wct/m/M01/M0102beg.htm> Abfrage (09.08.2014)

Ökolandbau, o.V.:http://www.oekolandbau.de/fileadmin/redaktion/Bildarchiv/Bio-Siegel/user_upload/Dokumente/Broschueren/Auf_einen_Blick.pdf
Abfrage(20.08.2014)

PHW-Unternehmensgruppe, o.V.:

<http://www.phw-gruppe.de/wiesenhof.html> Abfrage (10.08.2014)

<http://www.phw-gruppe.de/kennzahlen.html> Abfrage (10.08.2014)

<http://www.phw-gruppe.de/Gesellschaftliche-Verantwortung.html>
Abfrage(10.08.2014)

<http://www.phw-gruppe.de/> Abfrage (10.08.2014)

http://www.phw-gruppe.de/content/nachhaltige_produktpolitik_phw.pdf

Abfrage(26.07.2014)

<http://www.phw-gruppe.de/kennzahlen.html> Abfrage (04.08.2014)

http://www.phw-gruppe.de/content/alternative_energiegewinnung_phw.pdf

Abfrage(06.08.2014)

http://www.phw-gruppe.de/content/soziale_verantwortung_phw.pdf

Abfrage(30.07.2014)

http://www.phw-gruppe.de/content/soziale_verantwortung_phw.pdf

Abfrage(30.07.2014)

PHW-Unternehmensgruppe, Peter Wesjohann

http://www.phw-gruppe.de/content/peter_wesjohann_interview_intern.pdf

Abfrage(18.07.2014)

PHW-Gruppe Wiesenhof, o.V.:

<http://www.wiesenhof-online.de/upload/WIESENHOF-Verhaltenskodex.pdf>

Abfrage(05.08.2014)

PHW-Gruppe MEGA, o.V.:

<http://www.mega-tierernaehrung.de/> Abfrage (02.08.2014)

Vorwort

Sind die Herstellung und der Verkauf von Waffen für kriegerische Auseinandersetzungen zu verantworten? Darf man an kriegerischen Konflikten verdienen? Sind die wirtschaftlichen Sanktionen der europäischen Union gegen Russland aufgrund des Ukraine-Konfliktes gerechtfertigt? Ist die Durchführung von Tierversuchen okay, wenn dadurch Medikamente entwickelt werden können, die dem Menschen einen erheblichen gesundheitlichen Nutzen bringen? Dürfen Unternehmen primäre Regenwälder zerstören und Naturvölker vertreiben um Palmöl anzubauen?

Kann eine Gesellschaft die Erbauung von Lachsfarmen an der Pazifikküste akzeptieren, wenn somit die dortige Umwelt komplett zerstört und damit auch die Existenzgrundlage der ansässigen Fischer vernichtet wird?

Viele aktuelle Fragen, auf die sich nur schwer einfache Antworten finden lassen. Sie betreffen Themenfelder aus dem Bereich der Wirtschaftsethik. Auf den ersten Blick erscheint die Ablehnung eindeutig und bedarf keiner weiteren Erklärung. Umweltverschmutzung und die Erzielung von Gewinnen durch den Verkauf von Rüstungsgütern sind falsch und abzulehnen. Doch wie sieht es auf dem zweiten Blick aus?

Stellt ein Unternehmen Rüstungsgüter her, so ist es doch verständlich, dass das Unternehmen seine Produkte gewinnbringend verkaufen möchten, oder? Ist das nicht der Unternehmenszweck eines jeden Unternehmens? Der Bau von Lachsfarmen ist eine Reaktion auf die Überfischung der Meere. Ihre Erbauung ist der Versuch auf ein umweltrelevantes Problem zu reagieren. Im Ergebnis hat sich das Problem allerdings zusätzlich verschärft. Für 1 KG Lachs werden 3-8 KG Wildfisch verfüttert. Ernährungs- und umwelttechnisch betrachtet ist diese Handlung Irrsinn. Doch was treibt die Unternehmen dazu an Regenwälder abzuholzen und Weltmeere zu zerstören. Der bloße Zerstörungswille? Boshafte Profitgier? Oder handelt es sich hierbei doch vielmehr um Versuche den Kundenwünschen nachzukommen und zeitgleich langfristige Gewinne zu erzielen?

Wünscht sich der Kunde günstigen Lachs, den er jederzeit und überall erwerben kann, so erscheint es doch sinnvoll Farmen im Stil der Nutztierhaltung an Land zu entwickeln. Damit entstehen auch Probleme, die mit denen der Nutztierhaltung an Land vergleichbar sind. Doch was bewirken derartige unternehmerische Handlungen in Bezug auf den Wohlstand in der Gesellschaft. Die Folgen, beispielsweise die der Umweltverschmutzung betreffen jeden Menschen. Wie lassen sich wirtschaftsethische Probleme beheben oder gar vermeiden? Verlangen die Kunden nicht vielmehr eine Verbindung zwischen der Erfüllung ihrer individuellen Wünsche und dem Nutzen für die Gesellschaft als Ganzes?

Diese Bachelorarbeit behandelt das ethische Verhalten zum Aufbau und Erhalt von komparativen Konkurrenzvorteilen. Das ethische Verhalten beinhaltet dabei moralische Handlungen, die dazu beitragen sollen moralische Übel wie Umweltschäden zu beheben bzw. verhindern. Die komparativen Konkurrenzvorteile betrachten dabei die Kundenperspektive und die Sicht der Anbieter.

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es aufzuzeigen, wie diese moralischen Handlungen als Teil des ethischen Verhaltens und der Aufbau und Erhalt von komparativen Konkurrenzvorteilen zusammenhängen. Dazu werde ich zu Beginn meiner Arbeit den Begriff des KKV's erläutern um anschließend die theoretischen Aspekte von Moral und Ethik dazulegen. Darauf aufbauend wird eine genauere Betrachtung der Wirtschaftsethik und ihrer unterschiedlichen Formen folgen um anschließend einen moralischen Konflikt anhand eines konkreten Beispiels zu analysieren und den Zusammenhang von moralischen Handlungen und dem Aufbau und Erhalt von KKV's zu offenbaren.

1. Einleitung

1.1. Der Komparative Konkurrenzvorteil (KKV)

Die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden legen den Grundstein für das Marketing.¹ Diese Sichtweise ergab sich mit der Entwicklung von Verkäufermärkten, die sich durch einen Nachfrageüberhang charakterisieren hin zu Käufermärkten auf denen ein Angebotsüberhang besteht. So steht der Kunde heute einer Vielzahl von vergleichbaren, nahezu identischen Leistungen gegenüber. Er hat somit die Qual der Wahl. Der KKV bildet in einer Marketing-Konzeption den wohl wichtigsten Bestandteil. Er ist multidimensional und führt Kundenvorteil und USP (Unique Selling Proposition) zusammen. Der Kundenvorteil beschreibt dabei lediglich die Kundenperspektive und damit die Beziehung zwischen Leistungsanbieter und Kunde. Der subjektiv empfundene Wert, der durch den Erwerb einer Leistung beim Kunden entsteht ist höher als die Kosten, die dem Kunden dabei entstehen.

Der USP hingegen bezieht sich auf das Verhältnis zwischen Leistungsanbieter und seinen Konkurrenten. Der Betrachtung des KKV's ermöglicht es beide Seiten darzustellen. Kundenseite und Anbieterseite. Damit vereint er Kundenvorteil und USP.²

Der KKV stellt ein Gebilde aus der marktorientierten Unternehmensführung dar, welches auf Ebene der Geschäftsfelder eine vorteilhafte Wettbewerbsposition erreichen und verteidigen will.

Ein KKV betrachtet dabei zum einen die Dimension der Effektivität im Hinblick auf den Kundenvorteil und zum anderen berücksichtigt er die Dimension der Effizienz bezogen auf den USP.³

¹ Vgl. Vorlesung Prof. Dr. Vollert „Grundlagen des Marketings“ (2011)

² Vgl. Backhaus (2013),

<http://www.springerprofessional.de/marketing-ist-nur-als--konzept-der-unternehmensfuehrung-erfolgreich/3690220.html> (23.06.2014)

³ Vgl. o.V. <http://johannesellenberg.de/marketing/kkv-der-komparative-konkurrenzvorteil/> (24.06.2014)

Einen KKV aufzubauen bedeutet somit, dass das Unternehmen eine aus der subjektiven Sicht des Kunden, der Konkurrenz überlegene Leistung, zur Bedürfnisbefriedigung anbietet, die nach dem ökonomischen Prinzip dauerhaft realisiert werden kann.⁴

Der komparative Konkurrenzvorteil (KKV) bildet hierbei die Basis für das Überleben des Unternehmens. Nur wenn es das Unternehmen schafft, sich einen KKV aufzubauen und ihn auch gegen die Konkurrenz zu verteidigen, wird es fortbestehen. Wie bereits erwähnt zeichnet sich der KKV durch die Verbindung von Anbieterperspektive und Kundenperspektive aus.⁵ Auf diese beiden Perspektiven werde ich im Folgenden genauer eingehen und sie anhand eines kurzen Beispiels praktisch erklären.

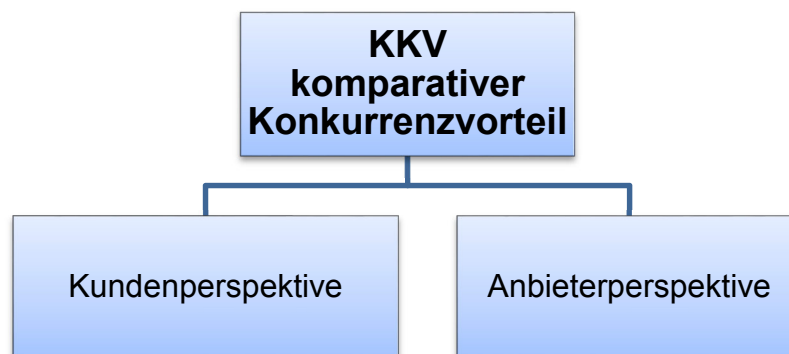


Abbildung 1 Komparativer Konkurrenzvorteil – Struktur⁴

1.1.1. Die Kundenperspektive

Die Kundenperspektive beschreibt den Kundenvorteil und damit auch die gegenwärtige Wettbewerbsposition. Der Kunde wird den subjektiv empfundenen Nutzen einer Leistung unseres Unternehmens mit den Kosten der Leistung unseres Unternehmens vergleichen. Kommt er hier zu einem positiven Ergebnis, wird er im nächsten Schritt den subjektiv empfundenen Nutzen von der Leistung der Konkurrenz mit den Kosten der Leistung der Konkurrenz vergleichen.

⁴ Vgl. Vollert (2004), S.4.

⁵ Vgl. Vollert: Vorlesung Grundlagen des Marketings (2011)

Kommt er hier ebenfalls zu einem positiven Ergebnis, wird er sich wahrscheinlich für die Leistung entscheiden die das positivere Ergebnis beinhaltet.

Diese Realisierung des relativen Kundenvorteils wird als Netto-Nutzen Differenz bezeichnet und stellt damit das Ergebnis der sogenannten Effektivitätsdimension, also der Kundenseite dar.⁶ Die Gleichung lautet dabei wie folgt.⁷

$$\text{Nutzen U} - \text{Kosten U} > \text{Nutzen K} - \text{Kosten K}$$

(U=Unternehmen; K=Konkurrenz aus Kundensicht)

Ergebnis-Szenarien der Netto-Nutzen-Differenz:

1. Der Netto-Nutzen U ist positiver als der Netto-Nutzen K. Hier wird sich der Kunde für die Leistung von U entscheiden.
2. Der Netto-Nutzen U ist positiv aber kleiner als der Netto-Nutzen K. Hier wird sich der Kunde für die Leistung von K entscheiden.
3. Der Netto-Nutzen ist negativ. Hier wird der Kunde gar nicht kaufen.
4. Der Netto-Nutzen ist gleich Null. Die Gleichung wäre dann indifferent und es ist nicht feststellbar ob der Kunde sich für U oder K entscheiden wird.

Der Kunde bewertet den Nutzen subjektiv. Er stellt für ihn eine quantifizierte Befriedigung seiner Bedürfnisse dar. Aufgrund dieser Subjektivität ist es enorm wichtig festzuhalten, dass die Wahrnehmung des Kunden entscheidend für den Kauf einer Leistung ist. Wahrnehmung ist relativ. Es ist also die Wahrnehmung des Kunden und nicht die Wahrnehmung des Unternehmens ausschlaggebend. Es heißt nicht umsonst in der Definition: „aus der subjektiven Sicht des Kunden“.

⁶ Vgl. o.V. <http://johannesellenberg.de/marketing/kkv-der-komparative-konkurrenzvorteil/> (24.06.2014)

⁷ Vgl. Vorlesung Prof. Dr. Vollert „Grundlagen des Marketings“ (2011)

Zum einen muss die Leistung für den Kunden einen höheren Nutzen und niedrigere Kosten bringen und damit seine Bedürfnisse befriedigen („zur Bedürfnisbefriedigung“). → Das zeigt sich in der Netto-Nutzen-Differenz auf der linken Seite der Gleichung. Zum anderen muss diese Leistung im Vergleich zur Konkurrenz besser sein („der Konkurrenz überlegene Leistung“). → Dies wird in der Netto-Nutzen-Differenz anhand der Konkurrenzbetrachtung auf der rechten Seite der Gleichung deutlich, sowie anhand des Vergleichszeichens.

Aus der Sicht des Kunden muss eine Leistung also wichtig sein (seine Bedürfnisse befriedigen), wahrnehmbar und im Vergleich besser sein als vergleichbare Leistungen anderer Unternehmen.

1.1.1.1. Nutzen und Kosten

Nutzen	Kosten
Funktionaler Nutzen	Monetäre Kosten
Ökonomischer Nutzen	Zeitaufwand
Prozessbezogener Nutzen	Kognitive Anstrengung
Emotionaler Nutzen	Physische Belastung
Sozialer Nutzen	

Abbildung 2 Nutzen und Kosten der Netto-Nutzen-Differenz⁹

Es gibt verschiedene Arten Nutzen und Kosten zu definieren. Eine Möglichkeit ist beispielsweise die Einteilung in Nutzen und Kosten der Leistung sowie in Nutzen und Kosten der Transaktion.⁸ Auf dieses Prinzip werde ich aber im Folgenden nicht weiter eingehen. Die Definition von Nutzen und Kosten, die ich in meiner Bachelorarbeit anwende lautet wie in Abbildung 2 dargestellt: Der Nutzen einer Leistung setzt sich aus dem funktionalen, dem ökonomischen, dem prozessbezogenen, dem emotionalen und dem sozialen Nutzen zusammen.

⁸ Vgl. Vollert (2004), S.5

Die Kosten beziehen sich dabei zum einen auf die monetären Kosten, zum anderen aber auch auf die Zeit, die kognitive Anstrengung und die physische Belastung.⁹ Die genaue Bedeutung der einzelnen Aspekte werde ich anhand eines Beispiels erklären.

Nutzen

Wir betrachteten an dieser Stelle Nutzen und Kosten eines iPhones. Der funktionale Nutzen¹⁰ bezieht sich auf die elementaren Funktionen der Leistung. Bei einem iPhone ist dies trotz diverser anderer Betriebsfunktionen das mobile Telefonieren. Zukünftige Einnahmen, die mit Erwerb der Leistung möglich sind stellen den ökonomischen Nutzen¹¹ dar. Bei einem iPhone ist dies der Wiederverkaufswert des Geräts. Besonders im Hinblick auf die Tatsache, dass in relativ kurzen Abständen neue Versionen auf den Markt kommen, ist dieser Nutzen nicht zu unterschätzen. Der prozessbezogene Nutzen¹² stellt die Beschaffungs- und Nutzungsvorgänge in den Vordergrund. Bei einem iPhone ist dies beispielsweise die Qualität des Touch-Screens. Der Kunde will schnell und einfach sein iPhone bedienen können. Ist der Touch-Screen beispielsweise viel zu sensibel, können unbemerkt in der Hosentasche Funktionen ausgeführt werden, die der Kunde nicht beabsichtigt hat. Der emotionale Nutzen¹³ bezieht sich auf die positiven Gefühle, die durch die Leistung ausgelöst werden. So kann die Anwendung von Apps und das Surfen im Internet neben dem eigentlichen Telefonieren dem Kunden Spaß und Freude bereiten. Der soziale Nutzen¹⁴ bezieht sich auf das positive Ansehen im Umfeld. Hierbei stehen Prestige, Image und Status im Vordergrund. Besonders der Benutzer eines iPhones ist auf die Nutzung eines Apple-Produktes stolz und von der Marke überzeugt. Er fühlt sich einer Gruppe zugehörig. Daher ist diesem Aspekt eine große Bedeutung beizumessen.

⁹ Vgl. Vollert Vorlesung Grundlagen des Marketings (2011)

¹⁰ Vgl. Vollert Vorlesung Grundlagen des Marketings (2011)

¹¹ Vgl. Vollert Vorlesung Grundlagen des Marketings (2011)

¹² Vgl. Vollert Vorlesung Grundlagen des Marketings (2011)

¹³ Vgl. Vollert Vorlesung Grundlagen des Marketings (2011)

¹⁴ Vgl. Vollert Vorlesung Grundlagen des Marketings (2011)

Kosten

Die andere Seite der Medaille stellen die Kosten dar.

Zu den monetären Kosten¹⁵ gehören der Preis, sowie Kosten der Nutzung und Entsorgung, aber auch Beratungs- und Informationskosten. An diese Stelle möchte ich kurz erwähnen, das sich mein Beispiel lediglich auf das Produkt iPhone bezieht und nicht auf die mit dem Gerät verbundenen Mobilfunk-Verträge. Bei einem iPhone handelt es sich bei den monetären Kosten also um den Anschaffungspreis des Geräts, aber auch um die Stromkosten, die durch das Aufladen des Akkus entstehen. Die Zeit als Kostenaspekt¹⁶ hat viele Komponenten. Die Zeitdauer der Auswahl und Bewertung des Anbieters, die Wege zum Anbieter, aber auch Wartezeiten und Zeiten zum Erlernen der Benutzung der Leistung sind hier aufzulisten. Bei einem iPhone ist hier der Weg zum Anbieter zu nennen, sowie die Zeit die man zum Erlernen des Benutzer-Menüs benötigt. Zu den kognitiven Anstrengungen¹⁷ gehören die Informationssammlung, die Entwicklung von Entscheidungskriterien, ebenso wie der Vergleich von Leistungen und das Erlernen der Anwendung von Leistungen. Das Erlernen der diversen Funktionen des iPhones ist an dieser Stelle aufzuzählen. Zu den physischen Belastungen¹⁸ gehören Anstrengungen, Schmerzen, Angst und Stress. Bei einem iPhone dürften sich diese Kosten in Grenzen halten. Das iPhone zu bedienen erfordert keine körperliche Anstrengung und es ist weder schmerzhaft noch stressig.

Wie bereits in der Definition des KKV's erklärt, beurteilt der Kunde Nutzen und Kosten subjektiv. Es kommt also auf die Schwerpunkte an, die der Kunde setzt und welche Möglichkeiten ihm besonders im Hinblick auf die monetären Kosten gegeben sind. Ist der Kunde sehr auf Image und Status bedacht, wird er dem sozialen Nutzen einen besonderen Stellenwert zuordnen. Sind ihm die Funktionen der Leistung wichtiger, so wird er mehr auf den funktionalen und prozessbezogenen Nutzen achten und diese höher bewerten.

¹⁵ Vgl. Vollert: Vorlesung Grundlagen des Marketings (2011)

¹⁶ Vgl. Vollert: Vorlesung Grundlagen des Marketings (2011)

¹⁷ Vgl. Vollert: Vorlesung Grundlagen des Marketings (2011)

¹⁸ Vgl. Vollert: Vorlesung Grundlagen des Marketings (2011)

Auch das Einkommen, die Zeit die der Kunde für Erwerb und Nutzung der Leistung hat, sowie körperliche und kognitive Beeinträchtigungen können erheblichen Einfluss auf die Bewertung haben. So wird beispielsweise ein Mensch, welcher unter starken Rückenproblemen leidet eher davor zurückschrecken sich einen tiefergelegten Sportwagen zu kaufen, als jemand der über die gleichen finanziellen Möglichkeiten verfügt, jedoch keine Rückenprobleme hat.

1.1.2. Die Anbieterperspektive

Die Anbietersichtweise wird auch Effektivitätsdimension genannt. Hierbei ist es wichtig zu betonen, dass die Leistungen des Unternehmens ökonomisch sinnvoll sein müssen. Sie müssen aber auch langfristig gesichert, sprich verteidigt werden können¹⁹. Die Anbieterperspektive bezieht sich dabei auf die zukünftige Wettbewerbsposition des Unternehmens, sowie auf den langfristigen Gewinn, den positiven Kapitalbarwert. Der langfristige Gewinn ist entscheidend für den Aufbau und Erhalt von KKV's. Nur wenn ein KKV dauerhaft und wirtschaftlich ist, ist es für das Unternehmen sinnvoll ihn zu erhalten und gegebenenfalls weiter zu entwickeln. Ein positiver Kapitalbarwert bedeutet, dass die abgezinsten Einzahlungen größer sind als die abgezinsten Auszahlungen. Wichtig ist hierbei zu erwähnen, dass bereits alle Kosten darin berücksichtigt werden. So zum Beispiel auch die Kosten für Forschung und Entwicklung.

Für den langfristigen und dauerhaften Gewinn sind Investitionen unumgänglich. Jedoch müssen besonders klein- und mittelständische Unternehmen sehr aufmerksam investieren, da Fehlinvestitionen schnell tödlich enden können. Forschungen und Entwicklungen sind von besonderer Bedeutung da Innovationen und Fortschritt notwendig sind. Allerdings ist hierbei zu berücksichtigen, dass 60-80% aller neuen Produkte zum sogenannten Flop werden. Hier zeigt sich erneut die Wichtigkeit des Marketings. Ohne die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden zu kennen, ist es wenig sinnvoll neue Produkte zu entwickeln.

¹⁹ Vgl. o.V. <http://johannesellenberg.de/marketing/kkv-der-komparative-konkurrenzvorteil/>
(24.06.2014)

1.2. Ethik und Moral

Ethik und Moral werden umgangssprachlich häufig gleichgesetzt oder verwechselt. Moral stellt ein Gebilde von Normen und Regeln dar. Nach diesen Normen und Regeln sollen die Menschen ihr Handeln ausrichten. Werden die Regeln missachtet, so führt dieses Verhalten zu Schuldvorwürfen gegen sich selbst, sofern man selbst der Regelbrecher ist, oder gegen andere, sofern diese die Regeln gebrochen haben und ihnen nun von anderen Schuldvorwürfe gemacht werden.²⁰

Ethik hingegen bezeichnet die wissenschaftliche Theorie der Moral. Damit geht sie auf die Prinzipien der Moral ein, aber auch auf den Zusammenhang einzelner Normen, sowie deren Begründung und Konsistenz. Aber auch die Entstehung und Funktion, ebenso wie die Prioritätsregeln für die Fälle in denen es zu Konflikten kommt sind Bestandteile der Ethik.²¹

Die Moral ist also Gegenstand der Ethik. Häufig werden Handlungen von Menschen als unmoralisch bezeichnet. Doch was bedeutet Unmoral im Allgemeinen überhaupt?

Moral und Unmoral

Das Ergebnis, dass sich aus dem individuellen Vorteilsstreben, der Verfolgung der eigenen Interessen, für andere ergibt bestimmt Moral und Unmoral. Daher ist nicht der Grund für das Handeln der Akteure als moralisch oder unmoralisch zu bezeichnen, sondern die Folgen die sich daraus für die anderen, für die Gesellschaft und die Mitmenschen ergeben.²² Nach diesem kurzen Einschub wird nun eine genauere Betrachtung der Ethik erfolgen.

Ethik kann auf zwei verschiedene Arten betrachtet werden. Neben der deskriptiven Ethik existiert auch die normative Ethik. Die Aufgabe der deskriptiven Ethik ist es Normensysteme zu beschreiben, zu systematisieren und zu erklären. Bei dieser Form der Ethik werden die Normen nicht beurteilt.

²⁰ Vgl. Homann, Lütge (2013), S.5f

²¹ Vgl. Homann, Lütge (2013), S.5f

²² Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.44f

Diese Funktion übernimmt die normative Ethik. Sie legt fest, welche Handlungen als moralisch gut, bzw. moralisch böse anzusehen sind. Sie beansprucht die Zustimmung zu diesen Urteilen, ebenso wie die Befolgung der Normen.²³ Es ist dabei enorm wichtig, dass die deskriptive Ethik frei von Urteilen ist.

Die normative Ethik lässt sich in zwei Arten unterscheiden. Zum einen stellt die deontologische Ethik einen Teil der normativen Ethik dar. Zum anderen ist ebenfalls die konsequentialistische bzw. teleologische Ethik Bestandteil der normativen Ethik. Dabei lässt sich die deontologische Ethik weiter in Naturrechtsethik und Gesinnungsethik gliedern. Die konsequentialistische Ethik teilt sich zudem in Utilitarismus und Verantwortungsethik auf.²⁴

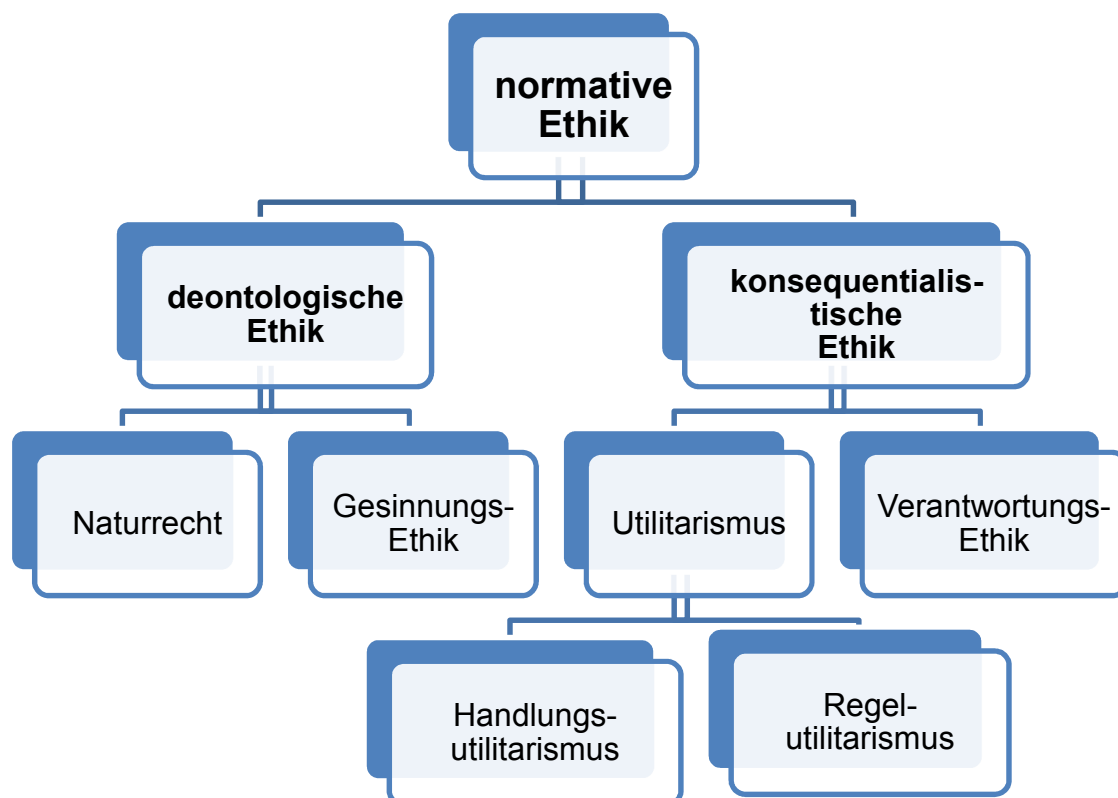


Abbildung 3 Normative Ethik²⁴

²³ Vgl. Homann, Lütge (2013), S.5f

²⁴ Vgl. Homann, Lütge (2013), S.7-11f

Die deontologische Ethik betrachtet die Handlung selbst als maßgeblich. Die Folgen dieser Handlung haben keinen Einfluss auf das Urteil.²⁵ So zum Beispiel die Regel: Du sollst nicht lügen! Diese Regel ist im Grunde einfach. Sie kennt die Bezeichnung der sogenannten Notlüge nicht. Selbst wenn die darauf folgenden Handlungen böse Auswirkungen haben könnten und als moralisch falsch zu bewerten sind, darf man dennoch nicht gegen die Regel verstoßen und lügen.

Als Beispiel für die deontologische Ethik wird häufig der kategorische Imperativ genannt. Der kategorische Imperativ basiert auf Immanuel Kant und lautet in der Grundform: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“²⁶ Dieser Satz, diese Regel soll in Bezug auf die Allgemeinheit Gültigkeit bekommen, da dieser Satz vorbehaltlos formuliert ist. Kurz gesagt: „Handle so, dass deine Handlung in einer spezifischen Situation ein allgemeines Verhaltensgesetz sein könnte.“²⁷

Die weiteren Regeln des guten Handelns, unabhängig von der Betrachtung der deontologischen Ethik, sind die goldene Regel, die Experten Ethik, die TV-Test-Ethik und der Utilitarismus. Die goldene Regel meint, dass man nur in der Weise handeln soll, in der man erwartet, dass andere einem gegenüber handeln. Die Experten-Ethik besagt, dass man nur Handlungen tätigen soll, die von einem unabhängigen Expertenteam als korrekt bezeichnet werden würden. Die TV-Test-Ethik hingegen erklärt, dass man so handeln soll, dass man seine Entscheidungen und sein Handeln abends vorm TV mit einem guten Gewissen begründen und vertreten kann. Der Utilitarismus bezieht sich zusammengefasst auf die Nutzenmaximierung für die Mehrheit.²⁸ Das Gegenteil der deontologischen Ethik zeigt die konsequentialistische bzw. teleologische Ethik. Sie stellt das Resultat einer Handlung in den Vordergrund. Ist das Ergebnis moralisch gut, so macht dieses Ergebnis auch eine moralisch fragwürdige oder gar eine moralisch falsche Handlung zu einer moralisch guten Tat. Getreu dem Motto: „Der Zweck heiligt die Mittel.“

²⁵ Vgl. Homann, Lütge (2013), S.7

²⁶ Vgl. o.V. <http://www.korpora.org/Kant/aa04/421.html> (26.05.2014)

²⁷ Vgl. Vollert: Vorlesung Normatives Management Folie 6 (2014)

²⁸ Vgl. Vollert: Vorlesung Normatives Management Folie 6 (2014)

Nun aber zurück zur deontologischen Ethik. Teil der deontologischen Ethik ist das Naturrecht. Die Normen, die nach dem Naturrecht erklärt werden leiten sich aus der sogenannten „Natur der Sache ab“. Nur was natürlich ist, ist auch moralisch gut. So hält die katholische Kirche künstliche Empfängnisverhütung für moralisch falsch, da sie dem natürlichen Sinn und Zweck von Sex, welcher die Zeugung eines Kindes vorsieht widerspricht.²⁹

Die Gesinnungsethik repräsentiert das zweite Element der deontologischen Ethik. Diese Form der Ethik betrachtet die Motive des Handelns. Nicht die Ergebnisse der Handlungen, sondern die Motive welche zu diesen Handlungen geführt haben werden bei dieser Form der deontologischen Ethik behandelt. Lässt sich also beispielsweise nachweisen, dass jemand nur aus purem Eigeninteresse moralisch gut handelt, ist seine Handlung nach der Gesinnungsethik moralisch schlecht.³⁰

Die konsequentialistische bzw. teleologische Ethik betrachtet wie bereits beschrieben die Folgen, also die Konsequenzen von Handlungen, die die Handlung als gut oder schlecht qualifizieren. Die Folgen die sich aus den Handlungen ergeben sind nicht moralisch, aber eine Handlung, die eine im Allgemeinen gewünschte Konsequenz nach sich zieht ist moralisch gut. Das Abwägen von Vorteilen und Nachteilen der jeweiligen Handlungen steht im Zentrum dieser Form der Ethik und bietet damit das Gegenstück zur deontologischen Ethik. Utilitarismus und Verantwortungsethik sind Formen dieser teleologischen Ethik.³¹

Utilitarismus³² bedeutet, dass die Folgen allesamt in Nutzeneinheiten bewertet werden. Gute Handlungen erhöhen den Nutzen, schlechte Handlungen verringern ihn. Dabei wird vom Pro-Kopf-Nutzen ausgegangen und nicht von der Nutzensumme in der Gesellschaft.

²⁹ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.7

³⁰ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.8

³¹ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.8f

³² Vgl. Homann/Lütge (2013), S.9,10f

Eine Bewertung in Nutzeinheiten lässt erste Parallelen zum KKV erkennen. Auch bei einem KKV bewertet der Kunde unterschiedliche Formen von Nutzen.

Man unterscheidet bei dem Utilitarismus zwischen Regelutilitarismus und Handlungsutilitarismus.

Handlungsutilitarismus betrachtet bei der Nutzenkalkulation lediglich eine einzelne Handlung. So kann beispielsweise Korruption eine gute Wirkung haben, wenn somit Arbeitsplätze gesichert werden können.³³ Regelutilitarismus hingegen bezieht sich nicht auf die Nutzenkalkulation einer einzelnen Handlung, sondern betrachtet eine Abfolge von Handlungen desselben Typs. Diese Perspektive sieht Korruption nicht mehr als moralisch gut an, weil sich in Summe der Handlungen der Nutzen verringert. Steigt der Pro-Kopf-Nutzen einer Gesellschaft an, indem die Reichen immer reicher und die Armen immer ärmer werden und nun eine „Zwei Drittel Gesellschaft“ entsteht, so kann der Regelutilitarismus den moralischen Überzeugungen widersprechen.

Beide Formen des Utilitarismus sehen die Gesellschaft als ein einziges Individuum. Das könnte zu der Ansicht verleiten, man könne den Einzelnen zum Wohle der Gemeinschaft opfern. Damit dieser Fall nicht eintritt, wurde eine Regel aufgestellt, welche besagt, dass alle zustimmen müssen. So müssten in dem eben genannten Beispiel einer „Zwei Drittel Gesellschaft“ auch die Armen ihre Zustimmung erteilen. Damit ist eine Handlung nur dann gut, wenn sie Regeln folgt, denen alle zustimmen bzw. zustimmen können.³⁴

³³ Vgl. Homann, Lütge (2013), S.8

³⁴ Vgl. Homann, Lütge (2013) S.10

Verantwortungsethik

Diese Form der Ethik lässt auch die absehbaren Folgen einer Handlung in die Beurteilung von „gut“ oder „böse“ einfließen und ermöglicht es damit die positiven und negativen Folgen einer Handlung gegenüberzustellen. Damit bildet die Verantwortungsethik einen Kontrast zur Gesinnungsethik.³⁵

Diese Ausführungen über die Begriffe Ethik und Moral sollen uns als Anreiz dienen um im Folgenden die Wirtschaftsethik genauer zu betrachten. Die Wirtschaftsethik setzt sich aus drei Ebenen zusammen. Die Mikro-Ebene betrachtet die Werte und das Handeln des Individuums, während die Meso-Ebene die Werte und das Handeln der Unternehmung darstellt. Auf der Makro-Ebene befinden sich die Rahmenbedingungen einer Gesellschaft.

2. Hauptteil

2.1. Wirtschaftsethik

Die Themenfelder der Wirtschaftsethik sind vielfältig und umfangreich. Auf einige wie beispielsweise die Zerstörung der Umwelt habe ich bereits in meinem Vorwort Bezug genommen. An dieser Stelle möchte ich diese Punkte noch um einige weitere Themen ergänzen. Dazu zählen Hunger, Durst, Seuchen, Korruption, Tierschutz und die Verletzung der Menschenrechte. Hier zeigt sich das große Ausmaß der Wirtschaftsethik. Es handelt sich dabei um Themen, vor denen sich niemand verschließen kann. Daher werde ich mich im Folgenden mit der Makro-Ebene auseinandersetzen.

2.2. Wirtschaftsethik und Gesellschaftsethik

Warum benötigt eine Gesellschaft überhaupt Ethik und Moral? Die Antwort auf diese Frage lässt sich sehr gut anhand eines Beispiels geben. Auf einer einsamen Insel benötigt ein Mensch alleine keine Moral. Erst mit der Anwesenheit anderer Menschen entstehen Probleme, die eine Moral erforderlich machen.³⁶

³⁵ Vgl. Homann, Lütge (2013) S.10f

³⁶ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.24ff

Die Anthropologie besagt dabei, dass das Verhalten und auch das Handeln des Menschen durch seine Organe, Anlagen und Instinkte wenig geregelt sind. Ein Überleben einzig und allein abhängig von dem was dem Menschen zu Beginn seines Lebens gegeben ist, ist nicht möglich. Viele Tiere wie zum Beispiel Insekten und viele Reptilienarten sind von Geburt an ohne die Hilfe ihrer Artgenossen überlebensfähig. Der Mensch hingegen ist dies nicht. Er ist vom ersten Atemzug an von anderen Menschen abhängig und damit auf die Interaktion mit ihnen angewiesen. Durch diese Interaktion mit anderen Menschen wird eine Moral erforderlich. Die Interaktion mit anderen Menschen kann wie bereits zu Beginn beschrieben nur in kompletter Isolation (z.B. auf einer einsamen, von der Außenwelt abgeschotteten Insel) vermieden werden. Da sich Menschen in der Regel aber nicht in kompletter Isolation, sondern in der „Gesellschaft“ mit anderen Menschen befinden, ist eine Moral notwendig.

Aus dem Grunde entstanden Regeln und Normen, die sich zum einen auf das Individuum beziehen, zum anderen aber auch auf das Kollektiv, auf die Gesellschaft. Die Einhaltung dieser Regeln sichert in der ursprünglichsten Form überhaupt erst das menschliche Überleben.³⁷

Ein Säugling, welcher nach der Geburt von anderen Menschen nicht entsprechend versorgt wird, wird sterben. Dieses Beispiel zeigt die Abhängigkeit des Individuums von den moralischen Normen der Gesellschaft. Eine menschliche Gesellschaft verlangt zum einen von den Eltern, dass sie ihren Nachwuchs entsprechend versorgen und zum anderen, dass die Mitmenschen der Gesellschaft eingreifen, falls sie bemerken, dass keine Einhaltung der moralischen Norm durch die Eltern erfolgt.

Die Moral ist wie bereits beschrieben ein Normenkomplex, der das Handeln der Menschen bestimmt. Missachtungen führen zu Schuldvorwürfen gegen sich (die Eltern, die das Kind nicht versorgen) oder gegen andere (die Mitmenschen und der Staat als Vertretung der Gesellschaft müssen eingreifen).

³⁷ Vgl. Löhr (1989), S.168

Dieses Beispiel zeigt sehr gut, wie sich die Moral der Gesellschaft auf die allgemeine Definition von Moral bezieht.³⁸

In den Interaktionsbeziehungen, in denen sich die Menschen also zwangsläufig befinden, übernimmt die Moral eine entscheidende Funktion. Sie soll gewährleisten, dass sich die Menschen auf die wechselseitigen Verhaltenserwartungen, die sich ergeben, verlassen können.³⁹ Ich als Person erwarte somit von einer anderen Person, dass sie sich mir gegenüber entsprechend verhält und umgekehrt. Die Moral garantiert dabei, dass diese Erwartung auch wirklich erfüllt wird und schafft damit Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Diese Glaubwürdigkeit bildet die Grundlage für die Zusammenarbeit in Interaktionsbeziehungen.

2.2.1. Moral entsteht als Nebenprodukt im Wettbewerb

„Das unmittelbar handlungsleitende Motiv der Akteure im Wettbewerb bleibt die Verfolgung des eigenen Interesses, und das moralisch bewertete Ziel kommt als Nebenprodukt dieses Eigeninteresses zum Zuge.“⁴⁰ Jedes Individuum befolgt also moralische Normen dann, wenn es davon ausgehen kann, dass diese Normenbefolgung im Hinblick auf das Ergebnis für sie selbst vorteilhaft ist. Das heißt auch, dass nur wenn entsprechende Anreize existieren, die Akteure moralische Normen auch in der Realität beachten und umsetzen. Das individuelle Vorteilsstreben der Menschen löst somit die Moral aus.⁴¹

Sind entsprechende Anreize geschaffen worden, die die moralischen Normen für den Einzelnen vorteilhaft erscheinen lassen, so werden diese auch befolgt werden. Der Begriff „Vorteil“ ist dabei ein sehr weit reichender Begriff. Er bezieht sich zum einen auf ökonomische und monetäre Vorteile, wie die Erzielung höherer Gewinne, welche eindeutig messbar sind. Zum anderen beinhaltet der Begriff auch weniger konkrete Aspekte wie Gesundheit und Wohlstand.

³⁸ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.5

³⁹ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.24ff

⁴⁰ Homann/ Lütge (2013), S.21

⁴¹ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.44

Aber nur wenn alle Akteure den moralischen Regeln zustimmen, sind die Handlungen die sich daraus ergeben auch moralisch gut.⁴² Eine Ethik kann dabei von niemandem verlangen, dass er dauerhaft und systematisch gegen seine eigenen Interessen verstößt.⁴³ Die Begründung von Regeln und Normen allein reicht dabei nicht aus um allgemeinen Wohlstand zu erreichen.

Jeder Mensch hat eigene Interessen. Diese sind nicht nur für ihn selbst relevant. Das Verhalten und die Handlungen des Einzelnen betreffen auch die Gesellschaft. Verfolgen Akteure gemeinsame Interessen, so ist dies die beste Basis für eine entsprechende Kooperation. Da in Interaktionen jedoch immer gemeinsame und unterschiedliche Interessen existieren, welche sogar die Interessen einzelner Akteure vereiteln können, entstehen Probleme.

Wenn Akteure unterschiedliche Interessen verfolgen, treten Konflikte auf, die verhindern können, dass die Interessen, die die Akteure gemeinsam gerne verfolgen würden, umgesetzt werden. Damit die gemeinsamen Interessen nicht im Konflikt untergehen, existiert die Moral.

Angenommen, es besteht ein Konflikt zwischen moralischen und ökonomischen Forderungen. Betrachtet man Moral und Ökonomie als nicht miteinander vereinbar, so müsste man sich für eine Seite entscheiden. Wählt man die Moral, oder wählt man die Ökonomie? Diese Wahl besteht aber nur theoretisch, da niemand die Ökonomie über die Moral stellen würde. Folglich müsste sich die Ökonomie der Moral unterwerfen. Das kann zum wirtschaftlichen Ruin ganzer Unternehmen führen. Daher sollte man die Moral und die Ökonomie nicht als gegensätzlich betrachten. Sie können sich ergänzen.

Kommt es jedoch zu den so genannten moralischen Übeln, wie Verschmutzung der Umwelt oder Kinderarbeit, so ist häufig die Ursache dafür in der jeweiligen Wirtschaftsordnung des Landes zu finden.

⁴² Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.10

⁴³ Vgl. Homann// Lütge (2013), S.16

Ein Problem, dass durch die zunehmende Globalisierung stark an Bedeutung gewinnt, denn hier können unterschiedliche Wirtschaftsordnungen aufeinander treffen.⁴⁴ An dieser Stelle lässt sich ein gutes Beispiel von Beginn meiner Arbeit anführen. Ein norwegisches Unternehmen betreibt Lachsfarmen in Chile und nicht in Norwegen, weil in Südamerika die Umweltvorschriften vorteilhafter für das Unternehmen sind.

Nachdem nun moralische Regeln zur Sicherung der Glaubwürdigkeit festgelegt wurden, stellt sich die Frage, wie diese Regeln eingeführt, umgesetzt und auch kontrolliert werden können. Die Kontrolle erfolgt in modernen Gesellschaften durch Selbstkontrolle. Selbstkontrolle bedeutet an dieser Stelle, dass die Akteure, in der Unternehmensethik wären das beispielsweise die Unternehmen, geeignete Organisationsstrukturen in ihrem Unternehmen geschaffen haben, die Korruption verhindern, aufdecken und entsprechend selbst sanktionieren (beispielsweise durch fristlose Kündigungen).

2.2.2. Anreiz – Befolgung von moralischen Normen

Diese Selbstkontrolle werden die Unternehmen aber nur dann vornehmen, wenn sie davon Vorteile zu erwarten haben. „Selbst“-Kontrolle wird also nicht durch externe Institutionen betrieben, sondern wird vom Unternehmen selbst geleistet. Damit die Unternehmen diese Kontroll-Leistung erbringen, werden geeignete Spielregeln bzw. Handlungsbedingungen vorgegeben, welche die Unternehmen nicht selbst kontrollieren können. Diese Handlungsbedingungen beinhalten die Moral. Der Akteur selbst kann die Bedingungen und damit die moralischen Normen einhalten und erhält dadurch Vorteile. Eine Nichteinhaltung der Handlungsbedingungen muss entsprechend bestraft werden.

So ergeben sich Anreize, die dafür sorgen, dass die Moral von den Akteuren auch beachtet wird. Man könnte an dieser Stelle behaupten, dass es ausreicht die Moral allein in die Handlungsbedingungen einfließen zu lassen um moralisch gutes Verhalten zu zeigen. Dies ist jedoch nicht der Fall.

⁴⁴ Vgl. Homann / Lütge (2013), S.14,15f

Die durch entsprechende Ordnungspolitik – Ordnungsethik geschaffene Moral ist häufig für viele Akteure nicht ausreichend. Aus diesem Grunde haben die Akteure selbst, im häufigsten Fall sind es Wirtschaftsunternehmen, eine zusätzliche Ethik gestaltet. Die Unternehmensethik. Diese Form der Wirtschaftsethik werde ich im Kapitel „Unternehmensethik“ noch genauer erläutern.

Nach diesem kurzen Exkurs in die Gründe dafür, weshalb die Akteure überhaupt moralische Normen beachten und befolgen, werde ich auf die Dilemma-Struktur zweier Akteure im Wettbewerb eingehen. Hierzu ist es sinnvoll die Interessen der Akteure zu betrachten, die sich daraus ergebende Dilemma-Struktur und der Wettbewerb an sich.

Unterschiedliche Interessen führen zu Konflikten zwischen den jeweiligen Akteuren. Verfolgen mehrere Akteure jedoch gemeinsame Interessen, so ist die Basis für eine Kooperation gegeben.

Da in den Interaktionen zwischen Akteuren immer gemeinsame und auch konfligierende Interessen vorhanden sind, treten Interaktionsprobleme zum Vorschein. Damit die gemeinsamen Interessen weiterverfolgt werden können und die Kooperation nicht durch die konfligierenden Interessen misslingt, existiert die Moral.⁴⁵ Die Moral bildet damit die Basis für den Wohlstand der Gesellschaft. Ohne sie könnten viele Interessen, die für die Gesellschaft notwendig und vorteilhaft sind nicht durchgesetzt werden, sobald auch nur ein konfligierendes Interesse im Realisationsprozess diesen unterbricht.

⁴⁵ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.25ff

2.2.3. Problem Wettbewerb und Moral

Die Moral gewährleistet, dass die Akteure ein bestimmtes Verhalten zeigen und bestimmte Handlungen ausführen. Angenommen ein Akteur verhält sich moralisch gut und tätigt Investitionen zur Schonung der Umwelt (Die Umwelt betrifft die Gesellschaft – eine zerstörte Umwelt betrifft damit viele Menschen und deren individuelle, eigene Interessen). Ein anderer Akteur tätigt diese Investitionen nicht, zerstört die Umwelt und spart das Geld. Tritt dieser Fall ein, so ist dieser „sparsame“ Akteur dem moralischen Akteur, welcher Mehrleistungen zum Schutz der Umwelt aufgebracht hat überlegen. Diese Form des Verhaltens wird als Ausbeutung bezeichnet. Ein moralisch agierender Akteur muss seine weniger moralisch agierenden Konkurrenten damit fürchten. Damit scheinen Moral und Wettbewerb auf den ersten Blick nicht vereinbar. Auf den zweiten Blick hingegen zeigt sich hier ganz einfach, dass die Moral für alle Akteure gleichermaßen gelten muss.

Die Moral ist für das gesellschaftliche Leben von grundlegender Bedeutung, ohne sie ist aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit der Menschen keine Gesellschaft überlebensfähig. Niemand würde ökonomische Interessen über die moralischen Interessen stellen. Die logische Konsequenz aus dieser Situation wäre die Abschaffung des Wettbewerbs wie es im Sozialismus der Fall war. Doch die Geschichte hat ein gezeigt: Sozialismus ist keine geeignete Lösung.⁴⁶

2.2.4. Wettbewerb ist wichtig

Wettbewerb ist wichtig für eine Gesellschaft, die sich weiter entwickeln und einen allgemeinen Wohlstand ihrer Mitglieder generieren will. Der Wettbewerb selbst schafft die notwendige Antriebskraft für Innovationen. Er nutzt vorhandenes Wissen und generiert durch Forschung Neues. Ohne den Wettbewerb hätte niemand den Anreiz Investitionen in Forschung und Entwicklung zu tätigen. Die Folge wäre ein kompletter Stillstand in Wirtschaft und Wissenschaft.⁴⁷

⁴⁶ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.17f

⁴⁷ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.18f

Ohne Forschung und Entwicklung können auch keine Lösungen zur Bewältigung der bereits bestehenden moralischen Übel geschaffen werden.

2.2.5. Grundlegende Zusammenhänge

Wettbewerb und Moral müssen zusammengebracht werden können! Das Scheitern des Kommunismus mit seiner zentralen Planung und der Verstaatlichung der Unternehmen hat gezeigt, dass sich nicht die Frage stellt, ob Wettbewerb und Moral mit einander verbunden werden können, sondern wie.

Die Moral selbst ist dabei unantastbar und resistent gegen die Defektion durch einzelne Akteure im Wettbewerb. Das heißt, dass bestimmte wirtschaftliche Situationen nicht dazu führen dürfen, dass eine Gesellschaft von ihren moralischen Normen Abstand nimmt.

Die Moral befindet sich in den jeweiligen Handlungsbedingungen und ist nicht durch die Akteure beeinflussbar. Zu den Handlungsbedingungen zählen beispielsweise Rahmenordnungen wie die Verfassung, Gesetze und die Wirtschaftsordnung. Aber auch einfache natürliche Bedingungen wie Naturgesetze. Die Akteure haben im Rahmen ihrer Handlungen die Möglichkeit aktiv zu werden und sich somit am Wettbewerb zu beteiligen. Eine entsprechende Preis- oder Produktpolitik wirkt zum Beispiel als Handlung im Wettbewerb.⁴⁸ Damit eine Gesellschaft einen Wohlstand erreicht ist es wichtig, dass die Handlungsbedingungen so gestaltet sind, dass die vielen einzelnen Interessen der Akteure so koordiniert werden können, dass die Akteure selbst und auch die Gesellschaft davon profitieren.

Die Aufgabe geeignete Handlungsbedingungen festzulegen, übernimmt die Wirtschafts- bzw. Ordnungspolitik. Damit wird ein neuer Begriff erschaffen, der Begriff der Ordnungsethik. Diese Ordnungsethik bringt Moral und Ökonomie zusammen und verhindert somit, dass es durch die Nichteinhaltung von moralischen Normen zu den so genannten moralischen Übeln wie Kinderarbeit, Umweltverschmutzung und Hunger kommt.

⁴⁸ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.20

Sie bestimmt die Regeln des Wettbewerbs, soweit sie vorgegeben werden können (Naturgesetze sind gegeben und nicht gestaltbar.) und schafft damit entsprechende Anreize, die dafür sorgen, dass die Unternehmen selbst darauf achten, dass die moralischen Normen eingeführt, umgesetzt und auch überprüft werden. Durch Subventionen kann der Staat moralisch gute Handlungen belohnen und moralisch schlechte Handlungen kann er durch Sanktionen bestrafen. Damit entsteht auch dieser oft beschriebene Antrieb, der dafür sorgt, dass die Akteure (z.B. Wirtschaftsunternehmen) selbst darauf achten, dass die moralischen Normen gewahrt werden. Es entsteht eine Selbstkontrolle der Akteure. Diese ist notwendig, da es allein aufgrund der Masse nicht möglich ist, alle Akteure von einer übergeordneten Organisation fortwährend auf die Einhaltung der moralischen Normen hin zu überprüfen.

Handlungsethik und Bedingungsethik

Auch wenn Rahmenordnungen als Handlungsbedingungen den Wettbewerb lenken sollen darf man an dieser Stelle nicht vergessen, dass eine Ethik von niemandem verlangen kann dauerhaft gegen seine Interessen zu verstoßen. Ein solches Interesse ist auch das Streben nach Gewinn. Wenn eine Rahmenordnung dafür sorgen könnte, dass ein Akteur moralische Zusatzleistungen zu erbringen hat, die sein Konkurrent nicht erbringen muss, dann stellt diese Rahmenordnung einen Akteur schlechter als seinen Konkurrenten und ist daher selbst moralisch nicht richtig, da moralische Normen für alle Akteure im Wettbewerb gleichermaßen gelten müssen. Aus diesem Grunde ist die so genannte „Bedingungsethik“ der Handlungsethik vorgeordnet.⁴⁹ Aus dieser Tatsache heraus ergibt sich das Konsistenzpostulat von Handlungen und Handlungsbedingungen, von Handlungsethik und Ordnungsethik.⁵⁰ Mit diesem Aspekt schließt sich vorerst der Kreis von Normenbegründung, Normenimplementierung und Normenrealisierung in einer Marktwirtschaft.

⁴⁹ Vgl. Homann / Lütge (2013), S.22ff

⁵⁰ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.23ff

2.2.6. Dilemma-Strukturen

Um zu zeigen, welche Bedeutung die Moral im Hinblick auf die Kooperation und Defektion der Akteure hat, werde ich im folgenden Abschnitt die Dilemma-Struktur von zwei Akteuren im Wettbewerb darstellen. In diesem Zusammenhang wird deutlich werden weshalb die Moral den Grundstein für den Wohlstand einer Gesellschaft legt.

2.2.6.1. Erläuterungen zur Dilemma-Struktur

Tabelle 1 Einfache Dilemma-Struktur im Wettbewerb zweier Akteure

		Akteur B	
		Kooperieren	Defektieren
Akteur A	Kooperieren	Moralisch erwünscht 3,3	Ausbeutung 1,4
	Defektieren	Ausbeutung 4,1	Moralisches Übel 2,2

Mit diesem Beispiel soll anhand einer einfachen Dilemma-Struktur⁵¹, in der nur zwei Akteure (A und B) existieren veranschaulicht werden, wie Moral, Wettbewerb, Kooperation und Defektion zusammengehören und welche Konsequenzen sich aus dem jeweiligen Verhalten der Akteure ergeben. Beide Akteure streben in diesem Beispiel nach Gewinn. Es gibt drei mögliche Fälle, die im Wettbewerb eintreten könnten.

⁵¹ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.25ff

Fall 1:

Die Akteure A und B verhalten sich moralisch gut (handeln also entsprechend den gegebenen Handlungsbedingungen) und kooperieren. Die Akteure erhalten für dieses Verhalten gleich viele Auszahlungen. Jeweils drei. Damit hat kein Akteur einen Vorteil oder Nachteil gegenüber dem Anderen.

Fall 2:

Akteur A verhält sich moralisch gut, Akteur B betrügt und verhält sich moralisch schlecht indem er sich beispielsweise Vorteile durch Korruption verschafft. Das Resultat lautet hierbei also: Ausbeutung von A durch das Verhalten von B. An dieser Stelle verändert sich das Verhältnis der Auszahlungen. Der Ausbeuter bekommt mehr Auszahlungen (4 Auszahlungen) als der Ausgebeutete (1 Auszahlung). Das gilt analog für den Fall, dass A defektiert und nur B nicht. Der Ausbeuter hat sich in diesem Fall durch moralisch schlechtes Verhalten bzw. moralisch schlechte Handlungen und Verstoß gegen die Handlungsbedingungen einen Vorteil im Wettbewerb verschafft.

Fall 3:

Akteur A und B verhalten sich beide moralisch schlecht. Infolge dessen bekommen beide gleich weniger Auszahlungen (jeweils 2 Auszahlungen). Somit haben beide Akteure wieder ein ausgeglichenes Verhältnis (ausgeglichen schlecht). Hätten sie jedoch beide kooperiert, wäre das Verhältnis ebenfalls ausgeglichen, aber beide Akteure hätten einen höheren Nutzen aus ihren Handlungen ziehen können (Erhöhung um jeweils eine Auszahlung).

Da sich wie bereits beschrieben der Fokus der Akteure auf die Durchsetzung ihres eigenen Vorteils richtet, wäre rein ökonomisch betrachtet die Situation für sie am besten, in der ein Akteur den anderen ausgebeutet hat.

Da jedoch jeder Akteur die Möglichkeit hat gegen Handlungsbedingungen zu verstoßen und andere auszubeuten besteht die Gefahr des moralischen Übels, beziehungsweise die „Soziale Falle“.

Wenn ein Akteur also immer damit rechnen muss, dass er von einem anderen ausgebeutet wird, so wird er sich selbst für die Strategie der Ausbeutung entscheiden, da er mit dem moralischen Übel (2 Auszahlungen) immer noch besser gestellt ist, als wenn er den Platz des Ausgebeuteten einnimmt (1 Auszahlung). Diese Strategie wird als „präventive Gegendefektion“ bezeichnet.

Konkret: Ich gehe davon aus, dass du mich betrügen wirst und betrüge dich daher vorsichtshalber ebenfalls, noch bevor ich überhaupt sicher bin, dass du mich betrügen wirst. Die Folge der präventiven Gegendefektion ist das moralische Übel, welches nicht im Interesse der Gesellschaft liegt. Die Umwelt wird verschmutzt usw. Die gesamte Palette der wirtschaftsethischen Probleme stößt in dieser Situation auf fruchtbaren Boden.

An dieser Stelle zeigt sich wie wichtig Glaubwürdigkeit für die Erreichung der moralisch gewünschten Kooperation ist. Die Verlässlichkeit und das Vertrauen auf die wechselseitige Verhaltenserwartung, welche ich bereits zu Beginn des Kapitels beschrieben hab, bekommt damit eine enorm große Bedeutung. Nur wenn sich die Akteure „glaubhaft“ darauf verlassen können, dass die anderen Akteure sich ebenfalls entsprechend den Handlungsbedingungen und den moralischen Normen verhalten, werden sie Kooperationen in Betracht ziehen. Glaubwürdigkeit ist in diesem Punkt der entscheidende Aspekt.

Von einem Akteur, den man nicht als glaubhaft betrachtet, kann niemand ein konkretes, verlässliches Verhalten erwarten. Kein Vertrauen – keine Kooperation. Ist ein Akteur also unglaubwürdig, so führt dieser Aspekt dazu, dass nicht alle Geschäfte bzw. Kooperationen verwirklicht werden, die möglich wären. Ein unglaubwürdiger Akteur führt zur präventiven Gegendefektion. Dieser Zustand trägt auch den Namen „soziale Falle“.

Ein bewusst falsches Versprechen besitzt ebenfalls einen bestimmte Namen: „cheap talk“. An dieser Stelle tritt die Frage zum Vorschein: Welche Anzeichen veranlassen einen Akteur dazu, an der Glaubwürdigkeit eines anderen Akteurs zu zweifeln? Die Antwort darauf ist in der Ordnungsethik zu finden. Befindet sich der potenzielle Kooperationspartner in einem Staat, in dem die Handlungsbedingungen wie zum Beispiel Gesetze viel Freiraum für Korruption oder Ähnliches lassen, so wird an dieser Stelle Vorsicht walten.

Hier zeigt sich die Verbindung zur Ordnungsethik. Durch die zunehmende Globalisierung wird dieser Aspekt der unterschiedlichen Handlungsbedingungen (Rahmenordnungen) in unterschiedlichen Staaten und Gesellschaften noch spürbarer werden. So müssen die Handlungsbedingungen auch mit Blick auf die Handlungsbedingungen anderer Staaten betrachtet werden. Verlangt zum Beispiel ein Gesetz in Deutschland höhere Arbeitssicherheitsstandards als die entsprechenden Gesetze in Kenia, so könnte ein Unternehmen, welches im Rahmen seiner Unternehmensethik und Unternehmenskultur wenig Wert auf die Gesundheit seiner Mitarbeiter legt dazu neigen, den Produktionsstandort nach Kenia zu verschieben. Die menschliche Gesundheit/ Arbeitssicherheit ist eine wichtige moralische Norm, welche wie bereits beschrieben unangreifbar ist, daher sind an dieser Stelle andere Anreize zu setzen, die dafür sorgen, dass Deutschland weiterhin als Standort attraktiv bleibt. Der Akteur wird abwägen, welcher Anreiz am Ende für ihn größer ist und mehr Vorteile beinhaltet.

2.2.6.2. Dilemma-Struktur – Warum?

Warum also ist die Betrachtung in Form der Dilemma-Struktur sinnvoll? Eine ganzheitliche Beschreibung der Ereignisse in der Realität verhindert, dass die Bestimmungsfaktoren erkannt werden, die für das Scheitern oder Funktionieren von gewünschten Interaktionen verantwortlich sind. Die Entdeckung von Kooperationschancen in sozialen Fallen und Destabilisierungspotenzialen innerhalb funktionierender Interaktionen ist mit Hilfe der Dilemma-Struktur möglich.⁵²

⁵² Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.38

Im nächsten Abschnitt werde ich auf ein spezielles Problem eingehen. Was geschieht, wenn ein Akteur moralische Vorleistungen erbringen muss? Eine glaubwürdige Verhaltensbindung (die Glaubwürdigkeit der Akteure) ist an dieser Stelle von besonderer Wichtigkeit. Es gibt zwei grundlegende Situationen die sich in den Dilemma-Strukturen finden lassen.

2.2.6.3. Gemeinsame Ressourcen und gemeinsame Ziele

In der ersten Situation nutzen die Akteure gemeinsame Ressourcen. In der zweiten Situation verfolgen sie gemeinsame Ziele.

Gemeinsame Ressource⁵³

Sind verschiedene Akteure von der Nutzung einer bestimmten Ressource abhängig, oder ist diese Nutzung für sie von Vorteil, dann betrachtet man diese Ressource als eine „gemeinsame Ressource“. Da jeder Akteur in erster Linie sein eigenes Interesse verfolgen wird, wird sich jeder Akteur dieser Ressource zur Verfolgung seiner eigenen Ziele bedienen. Er wird sie so oft gebrauchen wie er es für nötig hält. Bevor die Ressource genutzt werden kann, muss diese jedoch erst erschlossen werden. Ist der Schritt der Erschließung getätigt, muss sie nachhaltig behandelt werden. Jede Ressource ist bei einer gedankenlosen, unbegrenzten Ausnutzung schnell verbraucht. Das hätte zur Folge, dass jeder Akteur auf diese Ressource verzichten muss. Damit ist die nicht-nachhaltige Behandlung einer Ressource für alle Akteure von Nachteil. Sie müssten nach einer neuen, unverbrauchten Ressource suchen.

Soweit zu den grundlegenden Aspekten, die mit einer Ressource verbunden sind. Jetzt stellt sich vielmehr die Frage wer den Aufwand für die Erschließung der Ressource übernimmt und wer dafür sorgt, dass sie geschont und nachhaltig behandelt (z.B. Aufforstung der Ressource Holz) bzw. instand gehalten wird? – Ein Akteur, oder auch mehrere Akteure müssen an dieser Stelle Vorleistungen zur Erschließung und weitere Leistungen zur Instandhaltung erbringen.

⁵³ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.29f

Von diesen Leitungen profitieren sie selbst, aber eben auch die anderen Akteure, welche die Ressource ebenfalls nutzen könnten.

Die Akteure werden sich in diesem Falle die Verantwortung für die Übernahme der Vorleistungen sowie der weiteren entstehenden Leistungen gegenseitig zuschieben, was dazu führen könnte, dass die Ressource unerschlossen bleibt und für niemanden einen Vorteil darstellt. Das alte „Dilemma“. Ausbeutung führt zum vorzeitigen Ende eines Vorteils und Nichtstun lässt ihn überhaupt erst nicht entstehen.

Gemeinsame Ziele⁵⁴

Werden von mehreren Akteuren gemeinsame Ziele festgelegt, so werden auch hier ähnlich wie bei der Erschließung und nachhaltigen Behandlung einer Ressource die Kosten für die Zielerreichung von Akteur zu Akteur hin und her geschoben werden, wobei sie am Ende niemand übernimmt und die Ziele nicht verfolgt werden. Unnötiger Arbeitsaufwand zur Definition der Ziele, wenn im Grunde niemand die kostenträchtigen Handlungen zur Realisierung dieser Ziele übernehmen will.

2.2.6.4. Die „soziale Falle“ als Ergebnis des Wettbewerbs

Ein weiteres Problem, welches in den Dilemma-Strukturen auftreten kann ist, dass der Wettbewerb in die zuvor beschriebene „soziale Falle“ führen kann. Wenn ein Unternehmen niedrige Preise und hohe Leistungen anbietet, setzt das die Konkurrenten unter Druck und sie könnten ebenfalls die Strategie niedrige Preise und hohe Leistungen verfolgen. Präventive Gegendefektion. Man reagiert mit gleichen Mitteln auf das Verhalten der Konkurrenz und dieses Verhalten führt zur schlecht möglichen Situation für alle. Das ist auch eine Form der Defektion, da im Ergebnis alle dem Druck ausgesetzt sind niedrige Preise und hohe Leistung anzubieten. Hier zeigt sich der Zwang des Wettbewerbs.⁵⁵

⁵⁴ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S. 29,30

⁵⁵ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S. 31f

Druck und Zwang sind grundlegende Elemente einer Marktwirtschaft. Die Marktwirtschaft ist kein starres Gebilde, das einmal festgelegt wird nicht mehr veränderbar ist.

Die Marktwirtschaft hat die Aufgabe der Gesellschaft zu einem allgemeinen Wohlstand zu verhelfen. Dazu wurden entsprechende Rahmenordnungen festgelegt, welche sich in den Handlungsbedingungen wiederfinden. Diese Rahmenordnungen jedoch sind veränderbar. Zum einen können diese Ordnungen an neue Erkenntnisse angepasst werden. Beispielsweise an neu auftretende Probleme, die sich im Zuge der zunehmenden Globalisierung ergeben haben. Zum anderen können aber auch bestehende Rahmenordnungen Probleme offenbaren, die erst in der Praxis deutlich wurden.

Treten derartige Probleme zum Vorschein, die durch eine Veränderung dieser Rahmenordnungen gelöst werden können, so dürfen diese unter Beachtung des moralischen Normenkomplexes an die jeweilige Situation angepasst werden. Die Moral bleibt dabei unangetastet. Es zeigt sich hier, dass Lernprozesse stattfinden, die es ermöglichen, dass sich Moral und Wettbewerb nicht ausschließen. Eine gegebene Rahmenordnung wird nicht für die Ewigkeit festgelegt. Wären Handlungsbedingungen unveränderbar, so könnten die Probleme, die sich in den Dilemma-Strukturen offenbart haben, nicht gelöst werden. Daher setzt die Lösung von Dilemma-Strukturen bei einer Veränderung der Handlungsbedingungen an.

2.2.6.5. Lösung von Dilemma-Strukturen

Dilemma-Strukturen lassen sich mit Hilfe von Änderungen in den Handlungsbedingungen lösen. Die Handlungsbedingungen können soweit verändert werden, dass für die Akteure im Wettbewerb eine Ausbeutung unattraktiv wird. In den Handlungsbedingungen, beispielsweise in der Wettbewerbsordnung könnten zusätzliche Punkte formuliert werden, die bewirken, dass das Defektieren der Akteure mit einem Abzug von Auszahlungen bestraft wird. Diese Strafe soll den scheinbaren Vorteil des Ausbeuters schwinden lassen. Es müssen folglich so viele Auszahlungen abgezogen werden, dass die Kooperation am vorteilhaftesten für alle

Akteure ist. Das moralische Übel darf für die Akteure überhaupt keinen Nutzen mehr enthalten. Die Auszahlungen müssten daher Null betragen.

Im Falle der einseitigen Ausbeutung sollte die Änderung der Rahmenordnungen dazu führen, dass der Ausbeuter weniger Auszahlungen erhält, als im Falle der Kooperation mit den anderen Akteuren. Damit wird Ausbeuten gänzlich unattraktiv.⁵⁶ Hier zeigt sich also, dass einer Veränderung der Handlungsbedingungen dazu führen kann, dass Ausbeutung sinnlos wird. Die Handlungsbedingungen hängen mit den Anreizen zusammen und die Anreize wirken auf die Handlungen der Akteure. Somit würde eine Veränderung der Handlungsbedingungen auch die Handlungen der Akteure beeinflussen. Handlungsbedingungen können dabei auf politische Art und Weise verändert werden. So könnte beispielsweise die Verschmutzung der Umwelt durch nicht geklärtes chemisches Abwasser wie es bei der Rosenproduktion in Kenia der Fall ist, dazu führen, dass die Unternehmen entsprechende Sanktionen zahlen müssen und als weitere Auflage Systeme einzuführen haben, die eine weitere Verschmutzung verhindern.

Handlungsbedingungen können auch durch die so genannte „Selbstbindung“ verändert werden. Hierbei verpflichten sich mehrere Akteure durch Verträge dazu bestimmte moralische Standards einzuhalten. Eine Zuwiderhandlung wird ebenfalls entsprechend sanktioniert. Die Handlungen der Akteure können nicht nur durch Strafen in eine moralisch gute Richtung gelenkt werden. Entsprechende Subventionen können ebenfalls die Handlungen beeinflussen. Dieser Ansatz ist eine positive Formulierung der Verhaltensänderung. Aus dem schwerwiegenden Grundsatz („Du musst, sonst ist es für dich von Nachteil“) kann ein positiver Ausdruck („Du kannst, es bringt dir Vorteile“) entstehen. So kann der Staat beispielsweise durch Steuererleichterungen auf bestimmte Handlungen Einfluss nehmen. In einer Marktwirtschaft sollen sich die Akteure an die vorgegebenen Handlungsbedingungen halten und entsprechend dieser Bedingungen ihren Nutzen maximieren. Wie bereits beschrieben, besteht in Marktwirtschaften kontinuierlicher Verbesserungsbedarf.

⁵⁶ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.35f

Viele Probleme ergeben sich erst nach der Einführung oder Abänderung einer bestimmten Rahmenordnung die wiederum eine neue Änderung erforderlich machen. So ist es auch sinnvoll, dass die Akteure, wie beispielsweise in der Unternehmensethik mit Hilfe der „Ordnungspolitischen Strategie“ auch staatliche Instanzen davon überzeugen können, Regeln (Rahmenordnungen) zu etablieren, die alle Akteure bindet.

Der entscheidende Aspekt, der es schafft, dass sich Moral und Wettbewerb ergänzen, lautet schlicht und einfach: Jeder muss mitmachen, jeder muss sich an die Spielregeln halten! Die Rahmenordnungen müssen demnach so gestaltet werden, dass sie vor Ausbeutung schützen. Nur wenn die Akteure auf dem Markt vor Ausbeutung geschützt werden, werden sie auch moralisch gut handeln.⁵⁷ Dabei ist es wichtig zu beachten, dass einseitige Schuldzuweisungen in der Regel nur zu einer Verschärfung der bestehenden Konflikte führen und das moralische Übel unter Umständen noch verstärkt wird. Daher sind eine objektive und eine sachliche Betrachtung der Probleme und deren Ursachen von entscheidender Bedeutung. Ein Problem tritt deshalb auf, weil noch keine geeignete Handlungsbedingung, wie beispielsweise ein entsprechendes Gesetz dafür formuliert wurde. Somit sind konkrete Schuldzuweisungen nicht möglich. Ein Akteur, der sich im Rahmen bestehender Handlungsbedingungen individuelle Vorteile verschafft hat, handelt nicht moralisch falsch. Die Moral ist in den Handlungsbedingungen schließlich eingeschlossen. Somit sind entweder alle an dem moralischen Übel „schuld“, weil noch niemand eine geeignete Rahmenordnung durchgesetzt hat, oder niemand. Auf keinen Fall trägt die Schuld ein einzelner Akteur.⁵⁸

Schuldzuweisungen helfen damit nicht bei der Lösung von Konflikten. Jedoch stellt sich häufig die Frage, wer für die moralischen Übel die Verantwortung trägt. Wer muss oder kann bei einem moralischen Übel aktiv handeln, ohne dabei eine Schuldzuweisung zu erhalten? Hierzu dient ein Blick auf das Verursacher-Prinzip.

⁵⁷ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.40

⁵⁸ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.41

2.2.6.6. Verursacher-Prinzip

Dass einseitige Schuldzuweisungen selten einen Konflikt lösen, habe ich bereits zuvor beschrieben. Doch ist ein moralisches Übel wie beispielsweise der Eingriff in die Umwelt, welcher zu negativen Folgen für die Gesellschaft geführt hat, bereits eingetreten, so muss nicht nur nach einer Lösung für die Frage: „Wie kann ich es in Zukunft verhindern?“ gesucht werden, sondern die bestehenden Schäden müssen auch entsprechend behoben werden. Wer trägt hier also die moralische Verantwortung? Wer muss Leistungen zu Wiederherstellung einer geeigneten Umwelt aufbringen?

Die richtige Antwort darauf ist scheinbar schnell gefunden. Derjenige Akteur auf dem Markt, der der Gesellschaft geschadet und die Schäden „verursacht“ hat muss auch für die Wiedergutmachung dieser Schäden aufkommen, bzw. sie überhaupt erst nicht entstehen lassen.⁵⁹ So einfach, so logisch erscheint einem dieser Grundsatz. Doch ist er es auch wirklich? Laut Homann gibt es drei mögliche Wege, diesen Grundsatz zu deuten. Zum einen die physikalisch-technische Perspektive und zum anderen die historische und die ökonomische Interpretation.

Die Physikalisch-technische Interpretation besagt, dass beispielsweise bei einer Lärmbelästigung der Anwohner die aufgrund von Autobahnlärm entsteht, die Autofahrer die Verantwortung dafür tragen, weil der Lärm durch ihre Autos „verursacht“ wird.

Ein Blick auf die Historie des Gebietes offenbart nun aber plötzlich, dass die Autobahn vor den Wohnsiedlungen gebaut wurde. Die Bewohner wussten also bereits vor dem Bau ihrer Häuser von dem Lärmproblem und haben aus dem Grunde auch niedrigere Grundstückspreise gezahlt, als für die Region üblich wäre. Diese Art der Entschädigung könnte man bezogen auf die Satz: „Die Zustimmung aller ist erforderlich“ so deuten, dass den Anwohner bereits durch die niedrigen Preise die Zustimmung abgekauft wurde.

⁵⁹ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.58f

Sie wurden bereits für das moralische Übel des Lärms entschädigt und damit ist den Autofahrern kein moralisch schlechtes Handeln vorzuwerfen.

Die letzte, die ökonomische Interpretationsoption verlangt, dass der Konflikt so gelöst wird, dass es für die Gesellschaft als Ganzes am vorteilhaftesten ist. Hierbei könnte derjenige, der den Schaden mit dem geringsten Kostenaufwand beheben oder vermeiden kann, in die moralische Pflicht genommen werden. Eine andere Variante wäre, dass der Akteur die notwendigen Leistungen erbringen muss, der juristisch betrachtet am leichtesten belangt werden kann. Die letzte Möglichkeit wäre, dass derjenige aktiv handeln muss, der von seinen Kompetenzen her überhaupt fähig ist Schäden zu beheben oder ihnen vorzubeugen. Das bezieht sich um einen auf das jeweilige Know-How zur Schadensvermeidung oder -behebung, aber auch auf die finanziellen Möglichkeiten.

Anhand dieser Beispiele hat sich gezeigt, dass die Antwort nicht leicht fällt. Alle Perspektiven sind auf ihre Weise logisch und vertretbar. Werden Handlungsbedingungen wie Gesetze zur Lösung herangezogen, so verursacht dieser Variantenreichtum eine Fülle von unterschiedlichen richterlichen Urteilen die alle irgendwie vertretbar sind. Eben je nach Perspektive. Erneut wurde hier bewiesen, dass eine einseitige Schuldzuweisung von Nachteil ist. Wenn die Ansätze zur Lösung von bestehenden oder zukünftigen Problemen so unterschiedlich sind, kann niemand ohne näheren Hinblick als der „eindeutig“ Schuldige identifiziert werden.

2.2.6.7. Neugestaltung vorhandener Regeln & Begründung

Das Verursacher-Prinzip⁶⁰ hat gezeigt, dass die Handlungsbedingungen, sprich die Spielregeln anfechtbar sind. Die Perspektive bzw. die Form der Interpretation bestimmt die Wirkung der Handlungsbedingungen. Die Regeln selbst müssen diskutiert werden, sowie die Handlungen, die die Akteure unter Beachtung der Regeln ausführen. Dazu wurden zwei Modelle geschaffen.

⁶⁰ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.58 f

Das Regelbefolgungsmodell und das Regeletablierungsmodell.⁶¹ Die physikalisch-technische und die historische Interpretation des Verursacher-Prinzips betrachteten die Regeletablierung objektiv und handlungstheoretisch. Die ökonomische Interpretation hingegen befolgt keine strikte Norm. Sie charakterisiert die Regeletablierung durch die Vorteile, die sich für die Gesellschaft ergeben.⁶²

Weil die Gesellschaft durch die Regelveränderung individuell besser gestellt wird, werden die Betroffenen dieser Neugestaltung der Handlungsbedingungen zustimmen. Der Grundsatz der Wirtschaftsethik (die Zustimmung aller) harmoniert also mit diesem Ansatz.⁶³

Die handlungstheoretische Diskussion beinhaltet eine Normativität. Im Falle der Wirtschaftsethik sind es moralische Normen. Die Verfolgung des Eigeninteresses der Betroffenen wird durch die Moral eingeschränkt und es ergeben sich erneut die Gegensätze von Moral und Wirtschaft, wie ich sie bereits öfters beschreiben hab. Bei der Etablierung von Regeln werden an dieser Stelle somit wieder zwei Werte gegeneinander gesetzt. Moral und Ökonomie. Da wie bereits beschrieben die Moral in einer Gesellschaft über den wirtschaftlichen Interessen steht, verschiebt sich eine Handlungsbedingung immer in Richtung der Moral. Daher werden sich bei einer Veränderung der Handlungsspielräume immer Gewinner und Verlierer manifestieren, die wiederum weiter für die Durchsetzung ihrer Interessen kämpfen werden. Daher ist eine Handlungsbedingung niemals für die Ewigkeit gegeben.

⁶¹ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.72ff

⁶² Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.72ff

⁶³ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.60,61

2.2.6.8. Zusammenhänge in Kürze

- Die Moral als Basis: Die Moral ist der Normenkomplex, der das Handeln der Menschen bestimmen sollte und deren Missachtung zu Schuldvorwürfen gegen sich oder gegen andere führt. Dieser bildet den Grundstein für die Wirtschaftsethik.
- Moral und Wettbewerb – Feinde oder Freunde? Zwischen Moral und Wettbewerb treten Probleme auf, die durch geeignete Handlungsbedingungen, in denen die Moral enthalten ist gelöst werden können. Handlungsbedingungen stellen zugleich auch den Anreiz für die Einhaltung der moralischen Normen dar und werden mit Hilfe der Ordnungspolitik – Ordnungsethik formuliert. Selbstverständlich wird eine entsprechende Bedingungsethik der Ordnungsethik vorangestellt, damit alle Akteure gleich behandelt werden und nicht ein Akteur aus einer Rahmenordnung im Verhältnis zu seinen Konkurrenten Nachteile zieht.
- Wir brauchen den Wettbewerb in einer Gesellschaft, da dieser den Antrieb für die Entwicklungen von Innovationen darstellt, die zu einem Wohlstand führen. Der Wohlstand einer Gesellschaft ist das eigentliche Ziel einer sozialen Marktwirtschaft.
- Glaubwürdigkeit: --
Die Verlässlichkeit wechselseitiger Verhaltenserwartungen muss gewährleistet werden. Diese Funktion übernimmt die Moral. Die Moral verhilft den Akteuren im Wettbewerb zu Glaubwürdigkeit“) und bildet damit die Grundlage für...
- Kooperation: Kooperationen unter Beachtung der Gesetze (damit sind Mafia-Strukturen und Drogenkartelle ausgeschlossen) verhelfen den Akteuren im Wettbewerb zu Vorteilen. Glaubwürdigkeit verhindert die präventive Gegendefektion und macht damit die Kooperation möglich. Die einseitige Ausbeutung kann durch entsprechende Sanktionen verhindert werden.
- Kooperation stellt alle Akteure auf dem Markt besser und verhilft ihnen zu einer Nutzenmaximierung. Das führt zu einer Gesellschaft mit Wohlstand.

2.2.6.9. Organisiertes Verbrechen

Warum werden sich kriminelle Organisationen wie beispielsweise Drogenkartelle immer wieder in der „präventiven Gegendefektion“ wiederfinden? Die Antwort auf diese Frage fasst die zuvor so ausführlich beschriebenen Zusammenhänge gut zusammen. Der Drogenhandel bedient sich zwar immer mehr den betriebswirtschaftlichen Grundlagen und häufig sind sogar Strukturdiagramme und Prozessorganisationen ableitbar. Oft werden von unterschiedlichen Gruppen im Drogenhandel gemeinsame Logistikwege genutzt. Dabei werden beispielsweise in den Drogentunneln Mexikos nicht nur Drogen, sondern vielfach auch Waffen oder Menschen geschmuggelt. Hier zeigt sich, dass Kooperationen eingegangen wurden. Kooperationen die die in der Wirtschaftsethik bestehenden Konflikte, wie Drogenhandel und Waffenhandel noch verstärken. Dabei sollte Kooperation doch eigentlich zum Wohlstand der Gesellschaft beitragen, oder nicht?! Derartige Kooperationen sind oft nur von kurzer Dauer und tragen vielmehr zu einer steigenden Rivalität der unterschiedlichen Banden bei. Das lässt sich an zunehmender Gewalt und den kriegsähnlichen Gebieten in den betroffenen Regionen erkennen. Die Gründe hierfür sind sehr einfach.

Es fehlt allen Akteuren an Glaubwürdigkeit. Kein Akteur hält sich an offizielle Handlungsbedingungen wie Gesetze oder Wettbewerbsordnungen. Denn niemand kann aufgrund von Vertragsbruch klagen. Hier gibt es keine kontrollierenden staatlichen Instanzen, welche das Handeln der Akteure lenken. Es gibt auch keine Selbstkontrolle durch die kriminellen Organisationen. Welches Drogenkartell hat schon einen eigenen Verhaltenskodex etabliert?! Damit gibt es einfach keine Anreize, die bewirken, dass sie die Akteure auch wirklich an moralische Normen halten. Niemand kann somit auf das Verhalten seines Kooperationspartners vertrauen. Das gegenseitige Misstrauen führt in die präventive Gegendefektion, diese Form der Defektion hat im organisierten Verbrechen besonders weitreichende Folgen. Nicht nur die direkt betroffenen Akteure wie die Händler erhalten Nachteile, sondern die gesamte Gesellschaft, in welcher der Krieg ausgetragen wird sind davon betroffen.

2.3. Zusammenhang bisheriger Erkenntnisse & KKV

Lassen sich aus diesen Aspekten der Wirtschaftsethik, die sich bisher auf die Gesellschaft bezogen haben bereits Ideen für den Zusammenhang zwischen den moralisch guten Handlungen der Akteure im Wettbewerb und dem komparativen Konkurrenzvorteil ableiten?

- Ja, denn hier wurde bereits deutlich, dass sich die Einhaltung der Spielregeln positiv für die Akteure im Wettbewerb auswirkt. Durch Kooperationen kann es den Unternehmen gelingen ihre Interessen zu verfolgen und sich dadurch Vorteile zu verschaffen. Diese durch Glaubwürdigkeit verursachte Möglichkeit zur Kooperation hat damit Auswirkungen auf den langfristigen Gewinn des Unternehmens. Und damit auch auf den komparativen Konkurrenzvorteil. Langfristige Kooperationen die eine Verbesserung des langfristigen Gewinns bewirken, erlauben es den Akteuren langfristig zu planen und Strategien zur dauerhaften Erhaltung des langfristigen Gewinns zu entwickeln.
- Zudem ist die Kooperation darauf ausgelegt, dass sie den Akteuren den größtmöglichen Nutzen verschaffen kann. Die Akteure im Wettbewerb ergeben sich aus den Wettbewerbskräften nach Porter. Demnach sind Kunden bzw. die Konsumenten/ Verbraucher Akteure im Wettbewerb und somit ist auch die Kundenseite von den Kooperationen betroffen. Erhöht sich durch moralische Handlungen der Nutzen der Kunden, so verbessert sich auch die Netto-Nutzen-Differenz und damit der KKV.

2.4. Handlungsbedingungen allein genügen nicht!

Dieses Kapitel sollte jedoch nicht vergessen lassen, dass die Handlungsbedingungen in Form von Rahmenordnungen etc. nicht das komplette Spektrum an Moral in der Wirtschaftsethik abdecken. Die Akteure, häufig sind es Wirtschaftsunternehmen, leisten über die gegebenen Handlungsbedingungen hinaus moralisch gute Handlungen. So zahlen sie beispielsweise übertarifliche Löhne oder engagieren sich in zusätzlichen Projekten zur Schonung der Umwelt. An dieser Stelle beginnt das nächste Kapitel. Unternehmensethik.

Die Unternehmensethik stellt wie die Gesellschaftsethik eine Form der Wirtschaftsethik dar. Wir befinden uns bei der Unternehmensethik nicht mehr auf der Makro-Ebene, wie es bei der Gesellschaftsethik der Fall war, sondern treten einen Schritt nach unten auf die Meso-Ebene. Hier zählen die Werte und das Handeln des Unternehmens.

2.5. Unternehmensethik

2.5.1. Theoretische Aspekte der Unternehmensethik

Im folgenden Abschnitt werde ich einige theoretische Aspekte der Unternehmensethik erläutern, bevor ich im nächsten Schritt konkret auf einen moralischen Konflikt eingehen werde. Hierzu werde ich einen kurzen Einstieg in die Thematik des Konfliktes geben und allgemeine Lösungswege zur Konfliktbewältigung aufzeigen. Ist dieser Schritt gemacht, so werde ich mich konkret mit der Unternehmensgruppe PHW beschäftigen und herausarbeiten, wie sich diese Unternehmensgruppe anhand ihrer Online-Präsens Glaubwürdigkeit aufbaut und weshalb diese Glaubwürdigkeit für den Aufbau und Erhalt von komparativen Konkurrenzvorteilen von entscheidender Bedeutung ist.

2.5.2. Was bedeutet Unternehmensethik konkret?

Die Unternehmensethik befasst sich mit den Außenbeziehungen des Unternehmens. Dazu zählen die Beziehungen zu Lieferanten, Konsumenten, Kunden und zur Öffentlichkeit. Der Blick nach außen allein genügt jedoch nicht. Unternehmensethik wird auch als „Ethik der innerorganisatorischen Beziehungen“ betrachtet.

Die Unternehmensethik, die im Unternehmen selbst zu finden ist beeinflusst dabei die Beziehungen der Mitarbeiter zueinander und breitet sich auch außerhalb des Unternehmens aus.⁶⁴

⁶⁴ Vgl. Löhr (1989), S.10

2.5.3. Abgrenzungen der Unternehmensethik

2.5.3.1. Abgrenzung zum Recht

Unternehmensethik kann auch als eine Tat der Selbstverpflichtung betrachtet werden. Im Grunde soll sie dazu auffordern, die gültigen Rahmenordnungen, wie beispielsweise Gesetze einzuhalten. Das Gesetz ist dabei auf die Rechtstreue seiner Bürger und Organisationen angewiesen. Das bedeutet auch, dass Gesetze nicht so ausgelegt werden dürfen, dass man bewusst gegen sie verstößt und sie dürfen auch nicht ignoriert werden.⁶⁵ Hier zeigt sich die Verbindung zwischen Handlungsbedingungen und Anreizen. Lassen die Handlungsbedingungen Freiraum und geben dem Unternehmen die Wahlmöglichkeit zwischen mehreren Optionen, so muss diese Wahl ethisch verantwortlich getroffen werden um keine präventive Gegendefektion auszulösen.

Des Weiteren beinhaltet die Unternehmensethik auch eine selbstaufgelegte Verpflichtung. Dieser Aspekt wird an den Stellen bedeutsam, wo noch keine Rechtsregelungen existieren. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn Innovationen die Gesellschaft verändern und die gesetzgebenden Stellen noch keine konkreten Gesetze verabschiedet haben. Hier ist Unternehmensethik also eine Ergänzung der bestehenden Minimalregelung.⁶⁶ Wenn sich das Unternehmen in einer Rechtsordnung wiederfindet, die offensichtlich jeder demokratischen Grundlage entbehrt, beispielsweise in faschistischen Staaten die bewusst Gesetze erlassen haben, die gegen die Menschenrechte verstoßen, so darf die Unternehmensethik auch bewusst gegen derartige Gesetze verstoßen.⁶⁷

2.5.3.2. Abgrenzung zum Gewinnprinzip

Sind moralische Handlungen einzig und allein durch die Verfolgung des Gewinnprinzips entstanden, so sind diese Handlungen nicht Teil der Unternehmensethik.

⁶⁵ Vgl. Löhr (1989), S.13,14

⁶⁶ Vgl. Löhr (1989), S.14

⁶⁷ Vgl. Löhr (1989), S.14

Dies lässt sich in die Gesinnungsethik einordnen, wo die Motive für die Handlungen ausschlaggebend sind.⁶⁸

Angenommen das Unternehmen investiert in eine neue, ressourceneffizientere Maschine zur Erstellung von Leistungen, weil das alte Modell funktionsunfähig ist. Die Produktionsabteilung verfolgt das Ziel der Effizienzsteigerung um einen gewissen Produzentsatz, weil dies durch die Führungskräfte als Ziel definiert wurde. Nun stehen zwei Maschinen zur Auswahl. Maschine A ist weniger ressourcenschonend, leistet weniger und ist billig. Maschine B arbeitet ressourcenschonend, leistet mehr als Maschine A und ist gleich billig. Entscheidet sich das Unternehmen nun für Maschine B, dann wird diese Entscheidung aufgrund der Effizienzsteigerung der Produktion getroffen und um Ressourcenkosten einzusparen. Damit ist auch das moralische Handeln einzig und allein aus Gründen der Effizienzsteigerung heraus entstanden.

Moral und Ethik entstehen zwar als Nebenprodukte des individuellen Vorteilsstrebens, aber dennoch muss Unternehmensethik gegen solche Normen abgegrenzt werden, die sich nur auf die Effizienzsteigerung beziehen. Damit fallen auch die häufig als ethisch bezeichneten Führungsgrundsätze und eine entsprechend der Moral gestaltete Organisationskultur nicht unter die Unternehmensethik. Sie fallen überhaupt nicht unter die Kategorie Ethik.⁶⁹

2.5.3.3. Abgrenzung zum Markt

Diese Abgrenzung ist besonders bei der Betrachtung des im nächsten Kapitel beschriebenen moralischen Konfliktes wichtig. Ein Unternehmen, dass aufgrund seiner moralisch schlechten Handlungen (beispielsweise Tierquälerei durch nicht-artgerechte Haltung) von seinen potenziellen Kunden boykottiert wird und daraufhin die artgerechte Haltung der Tiere einführt handelt nicht im Sinne der Unternehmensethik.

⁶⁸ Vgl. Homann/Lütge (2013), S.8

⁶⁹ Vgl. Löhr (1989), S.13

Diese „Ethik“ ist in dem Sinne keine Ethik. Die Kunden bestimmen diese „Ethik“. Damit geht sie vom Markt aus und nicht vom Unternehmen. Der einzige Grund für die Veränderung der Handlungen hin zu einem verbesserten moralischen Verhalten ist der durch die Kunden herbeigeführte Zwang zur Implementierung von moralisch guten Normen. Ein Boykott führt zu Umsatzeinbußen und schmälert damit den Gewinn. Diese Form der so etikettierten Ethik ist damit auch einzig und allein der Verfolgung des Gewinnprinzips zuzuschreiben und kann demnach nicht als Unternehmensethik bezeichnet werden.⁷⁰

2.5.4. Gegenstand der Unternehmensethik

Gegenstand der Unternehmensethik sind Normen. Diese Normen sind als Aufforderungen zu verstehen die die Handlungsträger dazu bringen sollen, in bestimmten Situationen, bestimmte Handlungen durchzuführen, die eine bestimmte Wirkung erzielen. Ziel ist es hierbei, eine bestimmte Wirkung herbeizuführen oder eine bestimmte Wirkung zu verhindern. Dabei gibt es materielle und prozessuale Normen. Unter den materiellen Normen werden inhaltliche Normen wie beispielsweise einem Verhaltenskodex verstanden. Zu den prozessualen Normen gehört unter anderem eine Ethik-Kommission. Prozessuale Normen zielen also auf eine Bildung von speziellen Institutionen ab, die eine inhaltliche Norm überhaupt erst erforderlich machen. Dazu zählen auch die Konsumentenschutzbeauftragten.⁷¹

Diese Normen, die also auf spezielle Handlungen hinarbeiten, stellen den Gegenstand der Unternehmensethik dar und zeigen damit eine Verknüpfung zu den Zielen der Unternehmensethik.

2.5.5. Ziel der Unternehmensethik

Die Unternehmensethik verfolgt das Ziel den Unternehmen Optionen aufzuzeigen, wie sie ihr konkretes Handeln gestalten könnten und sollten.

⁷⁰ Vgl. Löhr (1989), S. 7

⁷¹ Vgl. Löhr (1989), S.14

Zudem soll die Unternehmensethik dafür sorgen, dass unmoralische Handlungen nicht zu rechtfertigen sind und kein Individuum diese Handlungen als vorteilhaft bezeichnen kann. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Tatsache, dass die Unternehmensethik den einzelnen Akteuren im Wettbewerb, in unserem Falle sind es Unternehmen, Strategien für die Bewältigung von moralischen Konflikten aufzeigen kann und sofern sie diese Konflikte nicht allein lösen können soll sie zeigen wie sie auf politischer Ebene mitwirken können und sollen. Beispielsweise an der Reformierung der Handlungsbedingungen.⁷²

2.5.6. Kriterien der Unternehmensethik

Bei einer Gestaltung der Unternehmensethik ist allgemein zu beachten, dass das alte Problem von Wettbewerb und Moral weiterhin Bestand hat. Ein Unternehmen, das also besonders moralisch gut handelt und dafür mehr Leistungen aufwendet, als seine weniger moralischen Konkurrenten kann schnell die Rolle des Ausgebeuteten übernehmen. Das bekannte Problem von Kooperation und Defektion.

Wieso und wie lange Menschen dieses moralische Verhalten unter Wettbewerbsbedingungen zeigen ist nicht eindeutig zu beantworten. Die Akteure auf dem Markt sind aber als auch als Menschen an sich zu betrachten und nicht als das Theoriekonstrukt des Homo oeconomicus. Jeder Mensch hat eigene persönliche, moralische und selbstlose Präferenzen und priorisiert daher die Möglichkeiten des moralischen Handelns anders. Das Themenspektrum der Wirtschaftsethik ist enorm umfangreich.

Wieso und wie lange sich diese moralischen Tendenzen in einem Unternehmen wiederfinden, ist kaum zu beantworten. Aus rein ökonomischen Gründen ist eine eigenständige Unternehmensethik nicht zu erklären. Von Bedeutung ist an diese Stelle, dass eine Unternehmensethik die durch eine Handlungsethik begründet wird aus wettbewerbstechnischen Gründen versagen müsste.⁷³

⁷² Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.78f

⁷³ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.74

Damit ein Unternehmen dennoch eine eigenständige Unternehmensethik implementiert existieren zwei Kennzeichen, die diese charakterisieren und eine Einführung im Unternehmen möglich machen.

Zum einen müssen die moralischen Handlungen auf die Interessen des Unternehmens zurückzuführen sein. Ein Vorteil für das Unternehmen stellt den Anreiz dar, die moralischen Handlungen zu realisieren. Zum anderen müssen die moralischen Handlungen des Unternehmens mit den ungeschriebenen Gesetzen der Moral, die sich in der Rahmenordnung befinden einwandfrei harmonisieren.⁷⁴

2.5.7. Handlungsdimension

Die Handlungsdimension beinhaltet die drei Handlungsebenen, das Handeln, die Handlungsbedingungen und Handlungsfreiräume, sowie die Handlungsträger und die Handlungen.

2.5.7.1. Drei Handlungsebenen

Erste Ebene: Mikroebene-Individuum

Auf dieser Ebene befinden sich die einzelnen Wirtschaftssubjekte. Dazu gehören: Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Manager, Mitarbeiter, Konsumenten, Aktionäre etc.

Zweite Ebene: Mesoebene-Organisation

Auf dieser Ebene befinden sich zum einen Organisationen und zum anderen auch Zusammenschlüsse von Organisationen. Häufig sind es Unternehmen bzw. Unternehmensgruppen, aber auch Gewerkschaften, Konsumentenorganisationen, Berufsverbände finden sich auf dieser Ebene wieder.

⁷⁴ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.75f

Dritte Ebene: Makroebene-System –Systemethik oder auch Gesellschaftsethik

Diese Ebene betrachtet das wirtschaftliche System als Solches. Sie befasst sich mit der Gestaltung der Gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Dazu gehören: Wirtschaftsordnung, Wirtschaftspolitik, Finanzpolitik, Sozialpolitik, internationale Wirtschaftsbeziehungen usw.⁷⁵

2.5.7.2. Handeln

Das Handeln ist an interne und externe Bedingungen, den so genannten Handlungsbedingungen gebunden. Dort wo es Handlungsfreiräume gibt, kann der Mensch selbst Verantwortung übernehmen und sich dazu entscheiden moralisch gut zu handeln. Das unternehmerische Handeln stellt dabei eine besondere Form des menschlichen Handelns dar. Hier muss beachtet werden, dass ökonomische Interessen des Unternehmens und das eigene moralische Bewusstsein bzw. die eigenen moralischen Präferenzen aufeinander treffen.

2.5.7.3. Handlungen, Handlungsbedingungen & Handlungsfreiräume

Die Akteure auf dem Markt können im Rahmen ihrer Handlungsfreiräume entsprechend der Moral handeln. Innerhalb dieser Handlungsfreiräume können die Unternehmen ihre Aktivitäten selbst gestalten, damit sind Handlungen also vom Unternehmen selbst kontrollierbar.

Das Unternehmen kann selbst vielfältige Mittel wie die Produkt- und Preispolitik, aber auch Werbemaßnahmen sowie Löhne und Gehälter einsetzen um die Ziele, Motive und Interessen der Handlungen zu verfolgen.⁷⁶ Handlungsfreiräume existieren dort, wo der Handelnde die Wahlfreiheit zwischen mehreren Handlungsalternativen hat.

⁷⁵ Vgl. Löhr (1989), S. 170,171f

⁷⁶ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.20f

Nur wenn das Handeln nicht durch Sachzwänge begrenzt wird, bedeutet Handeln wirkliches Handeln und nicht nur bloßes Reagieren.

Nur wenn Handlungsfreiräume existieren und der Handlungsträger sich seinen Handlungsfreiräumen bewusst ist, kann er Entscheidungen treffen. Nach welchen Kriterien diese Entscheidung gefällt wird und ob sie auch wirklich ethisch zu verantworten ist und damit auf moralische Akzeptanz stößt, bleibt noch unklar.

Die Wahrnehmung der Verantwortung ist besonders für die Unternehmensethik von Bedeutung. Besteht kein Handlungsfreiraum, so hat der Handlungsträger auch keine unmittelbare Verantwortung. Je größer der Handlungsfreiraum ist, desto größer ist auch die ethische Verantwortung des Handlungsträgers.⁷⁷

Wenn Handlungsfreiräume bestehen und diese auch entsprechend von den Handlungsträgern wahrgenommen wurden, ist jedoch wie bereits beschrieben immer noch nicht genau geklärt, wie die Handlungsträger eine konkrete Entscheidung treffen und ob diese im Endeffekt auch ethisch vertretbar ist.

Jeder Freiraum hat jedoch auch Grenzen. Diese Grenzen werden als Handlungsbedingungen bezeichnet. Sie werden in Form von natürlichen Bedingungen wie physikalischen Gesetzen, diverser Rahmenordnungen wie Gesetzen und Wirtschaftsordnungen, aber auch in Gestalt von aktuellen Marktbedingungen und Konjunkturlage sichtbar.⁷⁸

Das Handeln setzt sich aus den Bestandteilen S (Subjekt des Handelns/ die handelnde Person) I (Intention des Handelns/ das Ziel, welches die handelnde Person verfolgt) T (Tun/ die Aktivitäten die die handelnde Person zur Erreichung des Ziels unternimmt) und W (Wirkung der jeweiligen Aktivitäten) zusammen.⁷⁹

⁷⁷ Vgl. Löhr (1989), S.171,172f

⁷⁸ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.20f

⁷⁹ Vgl. Löhr (1989), S.169

2.5.7.4. Handlungsträger

Die Identität der Handlungsträger ist auf der Mikro-Ebene einfach zu erklären. Hier sind die Handelnden relativ unabhängig. Schwieriger wird die Erfassung der Identität auf der Meso- und Makro-Ebene. Hier reicht es nicht aus die einzelnen Handlungen der Einzelpersonen zusammenzufassen und daraus einen phänomenologischen Charakter der Organisation oder des Systems zu erstellen.

Man kann keine Gruppe zu einem Kollektiv ernennen. Ein solches kollektives Denken ist nur bei verschiedenen Tieren, wie beispielsweise Fischen oder Vögeln zu erkennen, welche eine Schwarm-Intelligenz entwickelt haben.

Auch eine Personifizierung der Organisation oder der Gesellschaft ist nicht möglich, da sie keine wirklichen Personen/Menschen mit Selbstbewusstsein, moralischem Empfinden und Willen darstellen. Die Identifikation gestaltet sich also sehr schwierig. Die Erkenntnis, die sich jedoch daraus ergibt, ist, dass keine der drei Ebenen mit ihren Akteuren durch eine Ebene ersetzt oder auf ihre Ebene reduziert werden kann. Das Unternehmen wird als moralischer Akteur und als juristische Person betrachtet. Es bildet rechtlich, produktiv und sozial eine Einheit. In einem Unternehmen können die Individuen (Mitarbeiter) entsprechend der Normen handeln, aber ihr Handeln wird nicht voll identisch sein. Die Unterschiede im Handeln existieren dabei in dem Individuum selbst (nicht jeder Mensch handelt in einer Situation immer gleich) und im Vergleich zu anderen Individuen (völlig identisches Handeln tritt bei verschiedenen Individuen nie auf, auch wenn sie entsprechend den Normen moralisch gut handeln, so wird es immer Unterschiede geben).⁸⁰

Nachdem nun die grundlegenden theoretischen Aspekte der Unternehmensethik erläutert wurden, widme ich mich speziell den Konflikten, die sich zwischen Moral und Wirtschaft ergeben können.

⁸⁰ Vgl. Löhr (1989), S.172,173

2.5.8. Unternehmensethik- Konflikte

2.5.8.1. Konflikte zwischen Ökonomik und Ethik

Es gibt Situationen, in denen Ökonomik und Ethik eine Einheit bilden. Dies ist dann der Fall, wenn auf der einen Seite die moralische Akzeptanz hoch ist, es sich also um moralisches gutes Verhalten durch moralisch gute Handlungen handelt und auf der anderen Seite der ökonomische Erfolg ebenfalls gegeben ist. Das ist der Idealfall. An dieser Stelle spricht man von „positiver Kompatibilität“⁸¹.

Wenn die moralische Akzeptanz und der ökonomische Erfolg niedrig sind, dann ist diese Form des Handelns sinnlos. Dieser Fall wird als „negative Kompatibilität“⁸² bezeichnet und bedarf keiner weiteren Beachtung, da seine Realisierung absurd wäre.

Konflikte zwischen Ökonomik und Ethik entstehen erst dann, wenn entweder die moralische Akzeptanz höher ist als der ökonomische Erfolg (ökonomischer Konflikt) oder wenn der ökonomische Erfolg höher ist als die moralische Akzeptanz (moralischer Konflikt).

⁸¹ Vgl. Vollert: Vorlesung normatives Management (2014), Folie 15

⁸² Vgl. Vollert: Vorlesung normatives Management (2014), Folie 15

Tabelle 2 Ökonomik und Ethik⁸³

		Ethische/moralische Akzeptanz	
		Hoch	Niedrig
Ökonomischer Erfolg	Hoch	Positive Kompatibilität	<u>Moralischer Konflikt</u>
	Niedrig	<u>Ökonomischer Konflikt</u>	Negative Kompatibilität

Wenn man an dieser Stelle davon ausgeht, dass moralische und ökonomische Forderungen im Widerspruch zueinander stehen, werden die moralischen Forderungen immer die Oberhand gewinnen. Das bedeutet, dass die Ökonomie „gebändigt“ und den Forderungen der Moral untergeordnet werden müsste. Da dies aber häufig die Gefahr des wirtschaftlichen Ruins bedeutet (ökonomischer Konflikt), ist es sinnvoller die Ökonomie als eine „Fortsetzung der Ethik“ zu verstehen.⁸⁴ Ethik und Ökonomie müssen miteinander verbunden werden. Es ist unsinnig eine klare Entscheidung für oder gegen die Moral bzw. Wirtschaft zu fordern, denn „keine Ethik kann vom Einzelnen verlangen, dass er dauerhaft und systematisch gegen seine Interessen verstößt.“⁸⁵ Genau diese Aspekte habe ich bereits im Kapitel über Wettbewerb und Moral erläutert.

Auf den folgenden Seiten betrachte ich nun ein konkretes Beispiel für den moralischen Konflikt.

⁸³ Vgl. Vollert: Vorlesung normatives Management (2014), Folie 15

⁸⁴ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.14-15

⁸⁵ Homann/ Lütge (2013), S.16

2.5.8.2. Moralischer Konflikt – Massentierhaltung

Die Wirtschaftsethik befasst sich mit zahlreichen Themenfeldern. Armut, Kinderarbeit, Tierschutz und Umweltzerstörung sowie Korruption und Kriege zählen zu den so genannten moralischen Übeln. Die menschliche Verantwortung gegenüber Tieren ist ebenfalls Bestandteil dieses Themenspektrums. Dazu gehört neben Tierversuchen, Tiertransporten und dem Bereich Tierschutz von Nicht-Nutztieren auch die Fleischproduktion für den menschlichen Verzehr. Ich werde im folgenden Kapitel die Massentierhaltung betrachten. Ich werde dabei zeigen welche Probleme verursacht werden und wie moralisch gute Handlungen sich auf den komparativen Konkurrenzvorteil auswirken.

2.5.8.3. Einleitung in die Problematik – Tiere als Ressource

Tiere stellen eine für den Menschen nahezu unverzichtbare Ressource dar, da sich die Mehrheit der Weltbevölkerung nicht rein pflanzlich ernährt. Aus diesem Grunde ist moralisches, verantwortliches Handeln notwendig, damit diese Ressource nicht endlos ausgebeutet wird und auch in Zukunft verfügbar bleibt. Diese Überlegung bekommt besonders in Bezug auf die Überfischung der Meere eine enorme Bedeutung. Hier stehen bereits zahlreiche Wildtierarten wie Dornhai, welcher im Handel auch Schillerlocke genannt wird, kurz vor der Ausrottung. Eine übermäßige Bejagung von Tieren hat in der Vergangenheit schon häufig zur Ausrottung ganzer Spezies geführt. So zum Beispiel zur Ausrottung der Riesenschildkröten durch hungrige Seefahrer auf den Galapagos Inseln.

Mit der Domestizierung von Tieren hat der Mensch angefangen bestimmte Haustierarten für den täglichen Konsum massenweise zu züchten bzw. zu produzieren. Wenn man einmal von der Honigproduktion absieht dürfte Massentierhaltung bei vielen Menschen auf Ablehnung stoßen. Doch ist diese Ablehnung wirklich existent und wie genau sieht der moralische Konflikt aus? Hierzu ist es von Vorteil sich einen Einblick in die Massentierhaltung zu verschaffen.

2.5.8.4. Definition Massentierhaltung

Massentierhaltung wird auch als „Intensivtierhaltung“ bezeichnet und bedeutet, dass sich ein Betrieb auf die Viehhaltung einer einzigen Tierart konzentriert hat. Prägante Merkmale der Massentierhaltung sind die Haltung von möglichst vielen Tieren auf möglichst engen Raum. Dabei dürfen weniger als 10% der Futtertrockenmasse aus dem eigenen Betrieb stammen. Das übrige Futter wird hinzugekauft. Der Automatisierungsgrad in diesen Betrieben ist sehr groß. Die Fütterung der Tiere verläuft automatisch und es werden weniger Arbeitskräfte benötigt, als in Betrieben, die sich für eine andere Form der Tierhaltung entschieden haben.

Das Ziel der Massentierhaltung ist es einen größtmöglich wirtschaftlichen Ertrag zu erreichen. Maximaler Ertrag bei minimalen Kosten. Die Haltung der Tiere steht dabei im Hintergrund. Wichtig ist die Produktion von möglichst viel Fleisch auf möglichst engsten Raum. Hier zeigt sich, dass Massentierhaltung das Minimalprinzip verfolgt. Das Ziel ist vorgegeben (Beispielsweise die Produktion von einer bestimmten Menge Fleisch/Output) und dieses Ziel soll mit möglichst geringen Mitteln (Input), einem möglichst geringen Kostenaufwand erreicht werden.

Man könnte aber auch vom Maximalprinzip ausgehen, da hier eine maximale Fleischproduktion mit einer bestimmten Menge an gegebenen Mitteln, wie beispielsweise die verfügbare Fläche erreicht werden soll. Die Wahl des Prinzips hängt davon ab, ob die Produktion einer bestimmten Menge Fleisch als Zieldefinition vorgegeben ist.

Es gibt viele Formen der Massentierhaltung. Rinder, Schweine und Geflügel sind nur einige Beispiele. Bei Geflügel wird zudem noch zwischen Eierproduktion und Fleischproduktion unterschieden. Bei Rindern stellt die Milchproduktion ein weiteres Gebiet dar.

Ich konzentriere mich in diesem Beispiel auf die Hähnchenmast bzw. die Produktion von Geflügelfleisch. Die derzeitige Lage besagt, dass in einem durchschnittlich großen Hähnchenmastbetrieb ca. 10 000 Tiere gehalten werden.

Die Tendenz ist dabei eher steigend. Die gesetzlichen Vorschriften besagen, dass auf 1QM Fläche ca. 39KG Lebendgewicht gehalten werden dürfen.⁸⁶ Die Tiere, laut statistischen Bundesamt sind es hauptsächlich Jungmasthühner, werden dann im Alter von ca.30 Tagen geschlachtet. Das Sättigungsgefühl wurde zur schnelleren Mast weggezüchtet. Damit wachsen die Tiere überdurchschnittlich schnell, was zu Problemen mit dem Herz-Kreislauf-System und dem Knochenaufbau führt. Die Unternehmen verfolgen eine möglichst schnelle Mast, damit die Tiere schneller geschlachtet und verkauft werden können.

2.5.8.5. Haltungsform Massentierhaltung—Warum?

Die Intensivtierhaltung entstand mit der Industrialisierung. Sie ist das Ergebnis aus landwirtschaftlichen Innovationen, die zu Verbesserungen der Zucht von Schweinen und Rindern geführt hat. Sie sollte dazu beitragen, die Bevölkerung kontinuierlich mit tierischen Erzeugnissen zu versorgen und damit den Wohlstand der Gesellschaft anzuheben. Heute stellt sich die Frage, inwiefern diese Haltungsform tatsächlich zum Wohlstand der Gesellschaft beiträgt. Fressen die negativen Folgen der Intensivtierhaltung den Nutzen, den sie für die Gesellschaft generiert auf? Der Wohlstand der Gesellschaft hängt von einer geeigneten Ordnung der Wirtschaft ab. So kann Massentierhaltung auch nur dann zu einem Wohlstand führen, wenn sie unter Beachtung bestimmter Handlungsbedingungen betrieben wird.

Dennoch verbinden viele Menschen Massentierhaltung mit kranken Tieren, welche auf unverhältnismäßig kleinem Raum zusammengepfercht sind und mit Medikamenten behandelt werden. Das stößt auf keine gesellschaftlich Akzeptanz, weil diese Situation mit den Moralvorstellungen der Gesellschaft kollidiert. Auch wenn jeder Mensch andere moralische Präferenzen besitzt, so wird Tierquälerei als moralisch schlecht empfunden. Doch Massentierhaltung verursacht nicht nur problematische Verhältnisse für die Tiere, es entstehen noch zahlreiche weitere Probleme.

⁸⁶ Vlg o.V. <http://www.massentierhaltung-sachsen.de/fakt-ist/gefluegelhaltung/haehnchenmast/>
(14.07.2014)

2.5.8.6. Problem/Schäden durch die Massentierhaltung?

Massentierhaltung betrifft zahlreiche Themenfelder der Wirtschaftsethik. Zum einen lässt sich ein Bezug zum Hunger und Durst auf der Welt herstellen, zum anderen aber auch zu Umweltschäden, Arbeitslosigkeit und Tierschutz.

Hunger

Für die Produktion von 1 KG Geflügel werden 2,6 KG Futter benötigt. Bei Rindern ist der Schlüssel 1 KG Fleisch aus 9 KG Futter. Derzeit verbraucht die Fütterung der Nutztiere ca. 40% des weltweit erzeugten Getreides. Dabei wird ein Großteil (etwa 60%) des Viehfutters in Entwicklungsländern generiert. Es handelt sich hierbei nicht um Getreideabfälle, sondern um Soja, Erdnüsse und diverse andere Getreidesorten, die auch für den menschlichen Verzehr geeignet wären.⁸⁷ In Anbetracht der Tatsache, dass 1.842 Millionen Menschen unter Hunger leiden und Hunger weltweit das größte Gesundheitsrisiko darstellt, noch vor AIDS und Malaria⁸⁸, lässt bezweifeln, dass Massentierhaltung zur Ernährung des Menschen beiträgt und den Wohlstand einer Gesellschaft fördert.

Der Grund für die Einführung von Massentierhaltung war bekanntlich, den Wohlstand der Gesellschaft zu fördern. Die zunehmende Weltbevölkerung scheint durch Massentierhaltung besser ernährt werden zu können. Doch ist es so, dass eine Wohlstandsgesellschaft wie sie in Deutschland zu finden ist, im Überfluss lebt, während auf anderen Teilen der Welt Menschen hungern?! Somit hat sich ein Ungleichgewicht entwickelt und Massentierhaltung kann nicht mehr das Argument der Notwendigkeit zur Ernährung der Bevölkerung darstellen. Im Gesamtkontext verschärft die Intensivtierhaltung das Hungerproblem.

Durst

Trinkwasser ist eine knappe, für den Menschen unverzichtbare Ressource, die nicht substituiert werden kann.

⁸⁷ Vgl. o.V. <http://www.massentierhaltung-abschaffen.de/probleme-mth.html> (21.08.2014)

⁸⁸ Vgl. o.V. <http://de.wfp.org/hunger/hunger-statistik> (02.08.2014)

Die Produktion von Fleisch beansprucht eine enorme Menge an Trinkwasser. Bei Geflügel sind es etwa 2 800 Liter pro KG Fleisch. Bei Rindfleisch sind es sogar 16 000 Liter pro KG. Bei der Herstellung von Brot sind es hingegen nur 1 100 Liter Wasser pro KG.⁸⁹

Umweltschäden

Die Umweltschäden entstehen zum einen durch die Abfälle, die mit der Massentierhaltung anfallen. So verursacht beispielsweise die Produktion von 1KG Schweinefleisch 15KG Gülle. Jährlich entstehen auf derartige Weise etwa 66 MIO Tonnen Gülle allein in Deutschland. Das in der Gülle enthaltene Nitrat kann das Grundwasser verunreinigen.⁹⁰ So zeigt sich auch, wie die unterschiedlichen Probleme, hier Durst und Umweltschäden miteinander verbunden sind. Zudem verschmutzt die Entsorgung von landwirtschaftlichen Abfällen auch die Meere, da Abfälle auch in Flüsse und damit ins Meer gelangen. Eine Verschmutzung der Umwelt stellt einen Themenbereich dar, welcher die gesamte Gesellschaft betrifft. Egal wie die unterschiedlichen moralischen Präferenzen der Menschen innerhalb dieses gesellschaftlich Systems aussehen, die Folgen einer verschmutzten Umwelt kann niemand ignorieren, da jeder in irgendeiner Form, ob direkt oder indirekt, betroffen ist.

Klimawandel

Die Produktion des Hähnchenfleisches selbst setzt CO₂ frei. Aber auch durch die Rodung von Futterflächen steigt der CO₂-Gehalt in der Atmosphäre. Häufig werden zudem Regenwälder gerodet.

Antibiotikaeinsatz

Hier kommt speziell die menschliche Gesundheit ins Spiel. Für ein schnelleres Wachstum und zur Krankheitsvorsorge werden die Tiere mit Antibiotika behandelt.

⁸⁹ Vgl. o.V. <http://www.massentierhaltung-abschaffen.de/probleme-mth.html> (11.08.2014)

⁹⁰ Vgl. o.V. <http://www.heimat-fuer-tiere.de/deutsch/artikel/landwirtschaft/massentierhaltung.shtml> (12.08.2014)

Eine andauernde Behandlung der Tiere mit Antibiotika führt zu einer wachsenden Resistenz von Bakterien gegen Antibiotika. Damit werden Antibiotika für den Menschen unwirksam. Entsprechende gesetzliche Bestimmungen sollen dem vorbeugen.

Diese Beispiele haben gezeigt, dass Massentierhaltung durchaus problematische Folgen für eine Gesellschaft haben kann. Es ist sinnlos hier die einzelnen Unternehmen, welche Massentierhaltung betreiben allein dafür verantwortlich zu machen. Wie bereits im theoretischen Teil beschrieben, sind die moralischen Übel Folgen von unzureichenden Handlungsbedingungen. Entweder trägt niemand die „Schuld“, oder es tragen alle die „Schuld“ daran. Es kommt also darauf an, entsprechende Rahmenordnungen zu formulieren, die entsprechende Anreize zur Veränderung der Handlungen der Unternehmen bewirken, damit im Ergebnis alle Akteure profitieren können.

Dabei muss der alte Grundsatz bestehen bleiben, der besagt, dass Ethik und Moral von keinem Akteur im Wettbewerb verlangen kann, dauerhaft und systematisch gegen seine Interessen verstoßen muss. Ethik entsteht als Nebenprodukt aus der Verfolgung des eigenen Interesses. Eine verschmutzte Umwelt und antibiotika-resistente Bakterien liegen wohl kaum im Interesse irgendeines Menschen, daher ist es sinnvoll Lösungen für die moralischen Konflikte zu finden und den Wohlstand der Gesellschaft dadurch anzuheben.

Eine Unternehmensgruppe, welche in Deutschland und in Polen Hähnchenmast betreibt dient mir in dieser Bachelorarbeit als Fallbeispiel.

Dieses Beispiel soll Lösungsansätze für den „moralischen Konflikt“ bzw. für die von einem Intensivtierhaltungs-Betrieb versachten Schäden aufzeigen, oder dazu beitragen, dass diese Schäden überhaupt erst nicht entstehen.

Die Unternehmensgruppe heißt: „PHW-Gruppe Lohmann & Co AG“. In den folgenden Abschnitten werde ich zudem aufzeigen, wie bei der PHW-Gruppe die im theoretischen Kapitel „Gesellschaftsethik“ beschriebene Glaubwürdigkeit entsteht und wie diese mit den Aspekten der Kommunikation und der Markenpolitik zusammenhängen um einen Komparativen Konkurrenzvorteil (KKV) aufzubauen und zu verteidigen. Die weiteren Abschnitte werden verdeutlichen wie moralische Handlungen zum Aufbau und Erhalt von KKV's beitragen.

2.5.8.7. Handlungen und Verhalten

Meine Bachelorarbeit befasst sich mit dem ethischen Verhalten. Deshalb ist es hilfreich kurz zu klären worin der Unterschied zwischen Handlungen und Verhalten besteht. Das Verhalten beschreibt jede äußerlich beobachtbare Bewegung. Damit stellt das Verhalten den Teil des menschlichen Tuns dar, der unabhängig von jeglicher Interpretation und Bewertung ist. Eine Handlung hingegen ist zielgerichtet, subjektiv sinnvoll und ein bewusst entschiedenes Tun.⁹¹ Das ethische Verhalten der PHW-Gruppe ist damit „jede äußerliche, beobachtbare Bewegung“ mit ethischem Bezug. Auch die Erstellung der Webseite der PHW-Gruppe stellt eine Handlung dar, da sie bewusst und zielgerichtet zur öffentlichen Darstellung der Unternehmensgruppe erstellt worden ist.

Das Verhalten der Unternehmensgruppe lässt sich aber erst dann komplett erfassen, wenn nicht nur vom Unternehmen selbst generierte Informationen betrachtet werden, sondern auch jene, die sich außerhalb des eigenen Web-Auftritts finden lassen. Eben alles, was „äußerlich und beobachtbar“ ist.

Das Verhalten ist laut der psychologischen Definition die bloße Beschreibung von dem was der Mensch, in unserem Falle die Unternehmensgruppe „tut“. Bei der Unternehmensethik hingegen geht es darum in bestimmten Situationen, bestimmte Handlungen, mit einer bestimmten Wirkung auszuführen.

⁹¹ Vgl. o.V. <http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/allg/lehre/wct/m/M01/M0102beg.htm> (09.08.2014)

Aus diesem Grunde werde ich mich im Folgenden auf die Handlungen der Unternehmensgruppe konzentrieren. Zu den Handlungen gehören die kommunizierten Maßnahmen, die die Unternehmensgruppe im Rahmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung tätigt. Da meine Informationsbasis hier in erste Linie die Webpräsenz der Unternehmensgruppe ist, möchte ich im Folgenden von ethischen und moralischen Handlungen sprechen und nicht von Verhalten. Besonders auch deshalb, weil ich Bewertungen vornehme um Rückschlüsse auf den KKV ziehen zu können.

Die Darstellung der Verbindung von moralischen Handlungen als Teil des ethischen Verhaltens zum Aufbau und Erhalt von KKV's ist an dieser Stelle mein Ziel. Dazu werde ich mich später mit der Entstehung der Glaubwürdigkeit konkret auseinandersetzen.

2.5.8.8. PHW-Gruppe

Um die Handlungsspielräume und die Handlungen bei einer Unternehmensgruppe identifizieren zu können, ist es von Vorteil einen Blick auf die Organisation und das Profil der Unternehmensgruppe zu werfen, die unter anderem das Geschäftsfeld „Hähnchenmast“ betreibt. Diese Unternehmensgruppe betreibt aber nicht nur Geflügelfleischproduktion, sondern auch Geflügelvermehrung. Zudem stellt die PHW-Gruppe Futtermittel, Futterimpfstoffe sowie Tierimpfstoffe, Nahrungsergänzungsmittel und Lebensmittelzusatzstoffe her. Die PHW-Gruppe besteht derzeit aus über 40 Einzelunternehmen. Ihre wohl bekannteste Marke ist Wiesenhof. Das Geschäftsfeld von Wiesenhof umfasst dabei in Deutschland 6 Brütereien mit Elterntierhaltung, 11 Schlacht- und Verarbeitungsbetriebe, 1 Produktionsbetrieb speziell für Geflügelwurst, 1 zentrales Veterinärlabor, 1 zentrales Qualitätslabor und 1 Produktentwicklungs-Technikum. Des Weiteren betreibt die PHW-Gruppe in Polen 1 Brüterei mit Elterntierhaltung, 2 Schlacht- und Verarbeitungsbetriebe und einen Produktionsbetrieb für Geflügelwurst.⁹²

⁹² Vgl. PHW, <http://www.phw-gruppe.de/wiesenhof.html> (10.08.2014)

Es handelt sich hierbei also um eine international tätige Unternehmensgruppe mit Tochtergesellschaften in Polen. Besonders interessant ist die Information der PHW-Gruppe, dass sich unter den wöchentlich 4 500 000 geschlachteten Hühnern bereits ca. 10 000 Bio-Hähnchen befinden sollen. Eine verhältnismäßig äußerst geringe Zahl. Dennoch scheint das Unternehmen auch in die Bio-Nische vorzudringen zu wollen.

Sind hier also vielleicht bereits die ersten Aktivitäten in Richtung verbesserter moralischer Handlungen zu finden? – Oder ist diese Zahl, ob realistisch oder nicht, nur eine bloße Reaktion auf die negative Darstellung der Unternehmensgruppe in der Presse. Also nur eine Tätigkeit im Rahmen der Public Relations?

Die PHW-Gruppe gehört zu den 30 größten Lieferanten des deutschen Lebensmitteleinzelhandels. Damit ist ein weiterer Akteur und potenzieller Handlungsträger identifiziert. Die Kundengruppe: Lebensmitteleinzelhandel. Dabei ist zu beachten, dass diese auch im Sinne ihrer Endkunden/Verbraucher Bestellungen tätigen. Der größte Teil des Umsatzes der PHW-Gruppe wird durch die Marke Wiesenhof generiert. Er beträgt ca. 62,4% des Gesamtumsatzes. Daher werde ich später auch besonders auf die Marke Wiesenhof eingehen. Die Geflügelproduktionsbetriebe in Polen erzeugen ca. 6% des Umsatzes.⁹³ Damit werden polnische Rahmenordnungen und Gesetze für die PHW-Gruppe relevant. Die Unternehmensgruppe unterliegt damit nicht nur den deutschen, sondern auch den polnischen Handlungsbedingungen.

Auf die gesellschaftliche Verantwortung nimmt die PHW-Gruppe auf ihrer Homepage ebenfalls Bezug. So gehören nachhaltige Produkt- und Energiepolitik, sowie gesellschaftliches Engagement wie beispielsweise Projekte für Kinderhilfe in Afrika, aber auch die Unterstützung regionaler Sportvereine zu den nachhaltigen Aktivitäten der Unternehmensgruppe.⁹⁴ An dieser Stelle wird deutlich, dass sich ein Unternehmen, welches Hähnchenmast betreibt durchaus seiner moralischen Verantwortung bewusst ist.

⁹³ Vgl. PHW, <http://www.phw-gruppe.de/kennzahlen.html> (10.08.2014)

⁹⁴ Vgl. PHW, <http://www.phw-gruppe.de/Gesellschaftliche-Verantwortung.html> (10.08.2014)

Die Handlungsträger im Unternehmen scheinen also durchaus ein Verständnis für die Bedeutung der moralischen Akzeptanz ihres Unternehmens zu besitzen. Genau zu dieser Stelle der gesellschaftlichen Verantwortung werde ich bei der Entstehung der Glaubwürdigkeit Bezug nehmen.

Soweit der kurze Überblick über das Unternehmensprofil der PHW-Gruppe. Nun stellt sich die Frage wer die einzelnen Akteure auf dem Markt im Rahmen der Hähnchenfleischproduktion sind.

Dort sind zum einen die PHW-Unternehmensgruppe, der Einzelhändler mit den Endkunden, die Lieferanten (im Falle der PHW-Gruppe auch selbst Teil der Unternehmensgruppe), die Konkurrenten die ebenfalls Hähnchenfleisch unter gleichen Haltungsbedingungen entweder bereits herstellen oder die neu auf den Markt eintreten wollen. Und zum anderen die Anbieter von Substitutionsgütern (dazu zählen Produzenten anderer Fleischsorten, aber auch Bio-Bauern die ebenfalls Hähnchenfleisch unter anderen Haltungsbedingungen anbieten.)

2.5.8.9. Intention der Handlungen der einzelnen Akteure auf dem Markt

Die Unternehmen, die Konkurrenten, die Lieferanten und die Anbieter von Substitutionsgütern streben nach langfristigem Gewinn. Dieser langfristige Gewinn ist Teil des KKV's (Anbieterperspektive). Die Einzelhändler streben ebenfalls nach langfristigem Gewinn. Müssen dabei jedoch speziell die Kundenbedürfnisse beachten. Hier kommt der Endverbraucher ins Spiel. Er will seine Bedürfnisse befriedigen und wird dazu das Produkt dazu wählen, welches seine Bedürfnisse am besten befriedigt. Hierzu erstellt er eine Netto-Nutzen-Differenz (Kundenperspektive des KKV's).

2.5.8.10. Konsumverhalten des Endkunden

Wichtig für die Darstellung des KKV's bei Produkten, die aus der Hähnchenmast stammen, ist eine Betrachtung des Konsumentenverhaltens des Endkunden. Dazu ist es von Vorteil einen Blick die moralischen Forderungen der Endkunden und ihre tatsächlichen Handlungen zu werfen. Wie ich später noch beschreiben werde, sind nachhaltig erzeugte Produkte durchaus Teil der Kundenanforderung. Aktivitäten zur Erreichung einer höheren Nachhaltigkeit sind dabei eine Art Ausprägung von moralischen Handlungen.

Zudem haben unterschiedliche Kunden auch unterschiedliche moralische Präferenzen, die sich direkt auf die Bewertung der Nutzen- und Kostenvariablen der Netto-Nutzen-Differenz des KKV's auswirken. Damit spielt die Wahrnehmung des Kunden eine entscheidende Rolle.

Besonders bei austauschbaren Produkten wie es bei Hähnchenfleisch der Fall ist, spielt zudem die Stellung der Marke eine enorme Rolle für den langfristigen Erfolg des Unternehmens.

Dennoch ist das Kaufverhalten der Verbraucher ambivalent. Er fordert verstärkt moralische Handlungen der produzierenden Unternehmen, ist aber nicht bzw. selten dazu bereit einen höheren Preis zu zahlen. Zudem zeigen die enorm hohen Zahlen des weggeworfenen Fleisches allein in Deutschland, dass das Verständnis über den Wert von Fleisch noch sehr unterschiedlich ist. Diese Aspekte werde ich nachfolgend noch einmal genauer aufgreifen.

2.5.8.11. Handlungsstrategien

Nun befindet sich die PHW-Gruppe im moralischen Konflikt. Die zahlreichen Berührungspunkte zu den Themenfeldern der Wirtschaftsethik habe ich bereits beschrieben. Es stellt sich nun die Frage, welche Strategie eine nach Gewinn strebende Unternehmensgruppe wie die PHW-Gruppe zur Lösung des Konfliktes wählen kann. Die Unternehmensethik bietet hierzu zwei Optionen an.

Die erste Variante beinhaltet, dass die PHW-Gruppe die Wettbewerbsstrategie verfolgt. Hier versucht das Unternehmen durch moralische Handlungen Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

Die zweite Option für die PHW-Gruppe ist die Verfolgung der ordnungspolitischen Strategie. Diese Strategie beinhaltet nicht wie die Wettbewerbsstrategie die individuelle Selbstbindung, sondern die kollektive Selbstbindung. Hier versucht das Unternehmen bzw. die Unternehmensgruppe andere Akteure davon zu überzeugen Regeln zu etablieren, an die alle gebunden sind. Diese Normen beschreiben die gegenseitige Verhaltenserwartung und schaffen damit Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Diese kollektive Selbstbindung muss nicht staatlich aufgezwungen sein. Sie kann auch das Ergebnis freiwilliger Selbstverpflichtung sein, wie es bereits in einigen Branchen und Berufen der Fall ist.⁹⁵

Die moralischen Handlungen der PHW-Gruppe werden anhand des öffentlichen Auftrittes deutlich. Selbstverständlich werden nur die Informationen an die Öffentlichkeit weitergegeben, welche die Marken der PHW-Gruppen stärken und positive Effekte in der Kommunikation erzielen. Aber auch fehlende Daten, bzw. die Form der Verwirklichung der publizierten nachhaltigen Projekte und deren Wirkung zeigt, wie moralisches Handeln in den Unternehmen der PHW-Gruppe implementiert ist, oder ob die Maßnahmen der Public Relations nur den Zweck erfüllen sollen die Öffentlichkeit zu beruhigen, die mit der Massentierhaltung verbundene Problematik infrage zu stellen und damit den moralischen Konflikt zu verschleiern.

Aus dem Grunde erläutere ich in den nächsten Abschnitten wie Glaubwürdigkeit in der PHW-Gruppe und speziell bei ihrer stärksten Marke „Wiesenhof“ entstehen soll.

⁹⁵ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S. 41

2.5.8.12. Entstehung von Glaubwürdigkeit bei der PHW-Gruppe

Durch moralische Handlungen entsprechend den Handlungsbedingungen entsteht Glaubwürdigkeit.⁹⁶ Das folgende Kapitel befasst sich konkret mit der Entstehung von Glaubwürdigkeit, bei der PHW-Gruppe. Als Informationsbasis habe ich hierzu die Webseite der Unternehmensgruppe gewählt.⁹⁷ Wie moralische Handlungen, die Entstehung der Glaubwürdigkeit, Nachhaltigkeit, eine starke Marke und der komparative Konkurrenzvorteil zusammenhängen werde ich auf den folgenden Seiten klären. Bevor ich beginne die Entstehung der Glaubwürdigkeit bei der PHW-Gruppe zu analysieren, möchte ich kurz noch einmal erklären weshalb Glaubwürdigkeit eine entscheidende Bedeutung hat. Moralisch gute Handlungen folgen bestimmten Regeln, denen die Allgemeinheit, sprich die Gesellschaft, zugestimmt hat. Zu den Regeln des guten Handelns gehören die goldene Regel, der kategorische Imperativ, die Experten-Ethik, der TV-Test und der Utilitarismus.⁹⁸

Glaubwürdigkeit bedeutet, dass sich die Akteur im Wettbewerb auf ein bestimmtes Verhalten der Interaktionspartner verlassen können. Als glaubwürdig wird ein Interaktionspartner bezeichnet, von dem man ein bestimmtes Verhalten erwarten kann.

Nicht jeder Akteur ist glaubhaft, es gibt auch viele falsche Versprechen. Ein Akteur, der solche falschen Versprechungen tätigt, trägt den Namen „cheap talker“. Die Möglichkeit des „cheap talks“ verhindert dabei, dass nicht alle Kooperationen zustande kommen, die im Prinzip möglich wären. Mit einem unglaubwürdigen Interaktionspartner werden in der Regel ungern Geschäfte abgewickelt.

⁹⁶ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.27

⁹⁷ Vgl. PHW, <http://www.phw-gruppe.de/> (10.08.2014)

⁹⁸ Vgl. Vollert: Vorlesung normatives Management (2014), Folie 6

Ethik als wissenschaftliche Theorie der Moral kann dabei von niemandem erwarten, dass er dauerhaft und systematisch gegen seine eigenen Interessen verstößt, daher muss offensichtlich sein, dass der Interaktionspartner durch seine Versprechen in einer Sequenz von Handlungen Vorteile zu erwarten hat.

Aus diesem Grunde ist Glaubwürdigkeit von besonderer Bedeutung. Sie bildet die Basis für Kooperationen zwischen den Akteuren und damit für den Wohlstand der Gesellschaft.

Glaubwürdigkeit entsteht durch entsprechendes kommunikatives, verantwortliches und innovatives Handeln. Diese drei Formen des Handelns sind dabei nicht separat zu betrachten sondern beeinflussen sich gegenseitig. Sie wirken damit nicht nur direkt auf die Glaubwürdigkeit, sondern auch indirekt durch andere Formen.⁹⁹

2.5.8.12.1. Allgemeine Definition der drei Formen des Handelns zur Entstehung von Glaubwürdigkeit

Kommunikatives Handeln bezieht sich dabei auf den Dialog mit den Anspruchsgruppen im Rahmen der PR. Verantwortliches Handeln hingegen betrachtet die Verantwortung für die Vermeidung und Behebung von Schäden. Die dritte Form, innovatives Handeln, nimmt auf bessere und neuere Problemlösungen Bezug.

Im Folgenden werde ich diese Formen des Handelns unter dem Punkt der „gesellschaftlichen Verantwortung“ betrachten, da Nachhaltigkeit entscheidend ist um dauerhaft Vorteile erwarten zu können. Wie bereits im Kapitel Gesellschaftsethik beschrieben, ermöglicht es der schonende und nachhaltige Umgang mit Ressourcen, langfristig Vorteile aus der Nutzung dieser Ressource ziehen zu können. Da die drei Formen des Handelns keine separaten Gebilde darstellen, werde ich die Entstehung der Glaubwürdigkeit auch als Ganzes betrachten.

⁹⁹ Vgl. Vollert: Vorlesung normatives Management (2014), Folie 18

Das heißt ich werde im Folgenden die auf der PHW-Webseite dargestellten Punkte unter dem Reiter „gesellschaftliche Verantwortung“ betrachten und Rückschlüsse auf die jeweiligen Aspekte des jeweiligen Typs des Handelns ziehen.

2.5.8.12.2. Konkrete Darstellung der einzelnen Formen zur Entstehung von Glaubwürdigkeit

Das kommunikative Handeln beinhaltet dabei vier verschiedene Formen der Public Relations (PR). Verhaltensorientierte PR, mitwirkungsorientierte PR, rückhaltlose PR und akzeptanzorientierte PR. Ziel des kommunikativen Handelns ist es, wie bereits beschrieben, mit den Anspruchsgruppen in den Dialog zu treten.¹⁰⁰ Public Relations ist ein Kommunikationsinstrument und Teil im Kommunikationsmix der PHW-Gruppe. Es beschreibt die Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmensgruppe. Dabei liegt der Fokus auf Beziehungsbildung mit der Öffentlichkeit, also der Gesellschaft. Die verhaltensorientierte PR bezieht sich das glaubhafte und sichtbare Verhalten, bzw. Handeln des Unternehmens.¹⁰¹ Der Dialog zu relevanten Fragen der Anspruchsgruppen bezeichnet die mitwirkungsorientierte PR. Die rückhaltlose PR bezieht sich auf die vollständige, positive wie negative Information. In diesem Punkt werde ich mich nicht nur auf den Punkt „gesellschaftliche Verantwortung“ beziehen, sondern darüber hinaus die Webseite dahingehend betrachten, ob sie wirklich eine annähernd vollständige Informationsbasis zur Verfügung stellt. Die vierte PR-Form des kommunikativen Handelns stellt die akzeptanzorientierte PR dar. Hier werden widersprechende Ansichten aufgenommen um Veränderungen zu bewirken. Soweit das kommunikative Handeln.

Das verantwortliche Handeln besteht aus Rollenverantwortung (Rechenschaft über die Erfüllung der Rollen der Unternehmung in der Gesellschaft), der Kausalverantwortung (Übernahme von Verantwortung für verursachte Schäden) und Fähigkeitsverantwortung (Behebung und Vermeidung von Schäden im Rahmen der Fähigkeiten der Unternehmung).

¹⁰⁰ Vgl. Vollert: Vorlesung normatives Management (2014), Folie 19

¹⁰¹ Vgl. Vollert: Vorlesung Normatives Management (2014), Folie 19

Das innovative Handeln besteht aus Leistungs-, Prozess-, und Sozialinnovation.¹⁰²

2.5.8.12.3. Entstehung der Glaubwürdigkeit konkret bei der PHW-Gruppe im Punkt der gesellschaftlichen Verantwortung.

Die PHW-Gruppe stellt auf ihrer Webseite dazu fünf Dokumente zur Verfügung. In einem Dokument richtet sich der Vorstandsvorsitzende der PHW-Gruppe direkt an die Mitarbeiter der Unternehmensgruppe.

Brief an die Mitarbeiter¹⁰³

Mit diesem veröffentlichten Brief tritt er in Kontakt zu den Menschen innerhalb der Organisation. Durch die Präsentation auf der Webseite wird eine Verbindung zur Öffentlichkeit dargestellt. Hier soll also auch eine Verbindung von Internen und Externen entstehen. Die Tatsache, dass sich der Vorstandsvorsitzende am Ende des Briefes ganz direkt an die Mitarbeiter richtet und sie offen dazu auffordert selbstständig zu denken und nach Verbesserungsmöglichkeit zu suchen, zeigt das innovative Handeln der Unternehmensgruppe. Hier wird dazu animiert Leistungsinnovationen zu entwickeln und das sollen auch unternehmensfremde Personen erfahren. Dadurch, dass diese Leistungsinnovationen prämiert werden, entsteht ein zusätzlicher Anreiz für die Mitarbeiter aktiv zu werden. Des Weiteren wird hier deutlich, dass es bei der PHW-Gruppe ein bereits installiertes, betriebliches Vorschlagswesen gibt. Das bedeutet, dass diese Form der Ideenförderung für die Unternehmensgruppe nicht neu ist und damit wird die Erklärung des Vorsitzenden, dass sich die PHW-Gruppe der Bedeutung ihrer Mitarbeiter bewusst ist und auf diese angewiesen ist, glaubwürdig. Hier zeigt sich der Führungsstil der PHW-Gruppe.

¹⁰² Vgl. Vollert: Vorlesung normatives Management (2014), Folie 18,19,20,21

¹⁰³ Vgl. PHW, http://www.phw-gruppe.de/content/peter_wesjohann_interview_intern.pdf ff (18.07.2014)

Die Mitarbeiter sollen in die Lage versetzt werden, zur erfolgreichen Gestaltung der Teile, sowie des Ganzen initiativ und kreativ beizutragen. Die mitwirkungsorientierte PR, welche den direkten Dialog mit relevanten Fragen aufnimmt, wird an dieser Stelle jedoch nicht deutlich. Für die Mitarbeiter gibt es dies bezüglich wahrscheinlich in Form des Intranets Möglichkeiten zur direkten Kontaktaufnahme.

Der Brief nimmt darüber hinaus auch Bezug zu der Kausalverantwortung und die Fähigkeitsverantwortung der Unternehmensgruppe. Der Vorstandsvorsitzende erklärt, dass bei der Produktion von Hähnchenfleisch CO₂ freigesetzt wird und, dass die PHW-Gruppe daran arbeitet diesen CO₂-Ausstoß zu reduzieren. Dafür werden Zahlen der Marke Wiesenhof angeführt, die konkret belegen, wieviel CO₂ derzeit noch durch die Hähnchenfleischproduktion entsteht. Hier zeigt sich, dass sich die PHW-Gruppe der Schäden, die die Hähnchenmast der Umwelt zufügt durchaus bewusst ist und, dass sie aktiv daran arbeitet diese zu beheben. Die Zahl lautet 3,2KG pro KG Hähnchenfleisch. Diese wird jedoch nicht im Verhältnis zu dem allgemeinen CO₂-Ausstoß, welcher ohne zusätzliche umweltschonende Maßnahmen auftritt, genannt. Damit ergibt sich nicht die Möglichkeit den wahren Fortschritt der Produktion auf dem Sektor zu erkennen. Für eine rückhaltlose PR, welche die vollständige Information vorsieht ist dies nicht von Vorteil und erscheint dadurch als Schlagwort ohne Inhalt. Damit trägt diese Information nicht auf Anhub zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit bei. Erst eine genauere Analyse und eine tiefer gehende Betrachtung der CO₂-Werte würde dieses Problem lösen. Die Webseite bietet dazu jedoch nicht die Möglichkeit und an dieser Stelle wird sich jeder fragen, ob hier etwas bewusst verschwiegen wird.

Die Unternehmensphilosophie lautet: „Wir tun mehr“ und übernehmen Verantwortung für Mensch, Tier und Umwelt. Hier zeigt sich ein Blick auf die Unternehmenskultur der PHW-Gruppe. Nachhaltigkeit ist sie ein wichtiger Wert und wird durch Leitlinien hervorgehoben. Ein Beispiel für diese Leitlinien lautet: „Ökologisch denken“ oder „eine offene Kommunikation pflegen“. Konkrete Handlungsempfehlungen für bestimmte Situationen ergeben sich hierbei allerdings noch nicht.

Dennoch wird durch die explizite Fokussierung auf den Wert der Nachhaltigkeit deutlich, dass sich das Unternehmen auch über die Verantwortung gegenüber zukünftiger Generationen bewusst ist und daher auch eine Rollenverantwortung für die Gesellschaft übernimmt. Da etwa 5000 Mitarbeiter bei der PHW-Gruppe angestellt sind und die langfristige Sicherung der PHW-Gruppe und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit als grundlegende strategische Ziele benannt werden, auch um Investitionen in Umwelt und Sozialleistungen tätigen zu können, verstärkt diese Rollenverantwortung zudem. Hier zeigt sich, dass die Gruppe als Wirtschaftsunternehmen selbstverständlich nach Gewinn strebt, aber auch dazu bereit ist diesen für nachhaltige Projekte einzusetzen. Damit handelt es sich um Unternehmensethik und nicht um eine ausschließlich dem Gewinnprinzip zu verdankende Ethik.

Auch, wenn beispielsweise Investitionen in ressourcenschonende Produktionsmöglichkeiten der PHW-Gruppe in erster Linie selbst Vorteile verschafft (Beispielsweise Kostenreduzierung → ein wichtiger Aspekt der Massentierhaltung), so zeigt sich doch auch, dass es sich hierbei nicht um einen „cheap talk“, also um ein falsches Versprechen handelt. Denn hier werden moralische Handlungen und die Verfolgung des Gewinnprinzips vereint. Das trägt aktiv zur Entstehung der Glaubwürdigkeit bei.

Dieser Brief spricht verschiedene Aspekte des kommunikativen, verantwortlichen und innovativen Handelns an und trägt im Wesentlichen damit zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit bei. Nachhaltigkeit und das Bewusstsein über den Wert der Mitarbeiter sind hierbei besonders hervorzuheben. Dennoch handelt es sich eben nur um einen Brief. Dieser nennt wenig konkrete Zahlen und Fakten und beinhaltet damit keine rückhaltlose PR. Auch eine Akzeptanzorientierte PR wird nicht angesprochen, da hier kein Bezug auf andersartige Meinungen genommen wird. Nachhaltigkeit wird nicht infrage gestellt, sondern als Allheilmittel dargestellt. Diese Form der Darstellung schmälert ein wenig die Glaubhaftigkeit dieses Briefes.

Der Brief dient im Grunde eher der Motivation der Mitarbeiter sich für nachhaltige Lösungen im Unternehmen einzusetzen und diese aktiv voranzutreiben. Ein wichtiger Aspekt bezüglich der Umsetzung von moralischen Normen bei der PHW-Gruppe.

Es wird deutlich, dass sich alle dafür einsetzen müssen Nachhaltigkeit im Unternehmen umzusetzen um damit das Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten und langfristig zu sichern. Damit trägt jeder moralische Verantwortung. Der Brief ist eine Art Motivationsschreiben, welches die Mitarbeiter anspricht aktiv zu werden und sich mit dem Unternehmen und ihren individuellen Handlungen innerhalb des Unternehmens zu identifizieren und entsprechend ihrer Verantwortung moralisch gut zu handeln. Auch wenn es kleine Kritikpunkte in Bezug der Relevanz der dargestellten Zahl gibt, so ist dieser Brief doch von enormer Wichtigkeit für die Implementierung der moralischen und inhaltlichen Normen, die die PHW-Gruppe in Rahmen ihrer Unternehmensethik aufgestellt hat. Aufgrund dessen trägt dieser Brief zur Glaubwürdigkeit des Unternehmens bei.

Im nächsten Abschnitt befaße ich mich mit einem Artikel der PHW-Gruppe, der sich auf eine konkrete Handlung im Wettbewerb bezieht und diese mit Nachhaltigkeit verbindet. Nachhaltigkeit als Ziel moralischen Handelns. Der Artikel lautet: Nachhaltige Produktpolitik¹⁰⁴

Dieser Bericht stellt den Verbraucher ins Zentrum. Er erklärt, dass die Endkunden sich verstärkt darum bemühen nachhaltige Produkte zu kaufen. Auch in diesem Fall wird auf die Marke Wiesenhof Bezug genommen. Das entscheidende bei der PHW-Gruppe ist, dass sie die gesamte Produktionskette kontrollieren kann. Von der Brüterei, über die Fütterung und Impfung bis hin zur Schlachtung. Damit hat sie die Möglichkeit die gesamte Kette der Hähnchenfleischproduktion nachhaltig zu gestalten und die Einhaltung der Normen zu überprüfen. Laut der Unternehmensgruppe wird jeder Teil von den Tieren verwertet und nichts verschwendet. So wird Hühnermist auch zur Herstellung von Substrat bei der Pilzzucht verwendet und wird daher nicht direkt als Abfall entsorgt.

¹⁰⁴ Vgl. PHW, http://www.phw-gruppe.de/content/nachhaltige_produktpolitik_phw.pdf ff (26.07.2014)

Hier zeigt sich erneut, dass die Gruppe sich über die Probleme der Massentierhaltung bewusst ist. Wieder ein direkter Bezug zur Fähigkeitsverantwortung der Unternehmensgruppe.

Sie versucht somit den Hühnermist, welcher durch bloße Entsorgung die Böden beschädigen und das Grundwasser verunreinigen würde zur Herstellung weiterer Nahrungsmittel wie Pilze zu verwerten. Aus einem augenscheinlichen Schaden ergibt sich plötzlich ein neues Potenzial. Der Schaden an der Umwelt kann damit vermieden werden und zudem zeigt sich auch noch der Innovationscharakter. Die Substratherstellung kann man als eine Form der Prozessinnovation betrachten. Der Abfall wird nicht direkt entsorgt, sondern zur Substratherstellung verkauft. Das erzeugt zusätzlichen Umsatz und vermeidet die Kosten der Entsorgung. Hier zeigt sich auch wie Glaubwürdigkeit und Kooperation im wechselseitigen Bezug stehen. Innovation trägt zur Entstehung von Glaubwürdigkeit bei und ermöglicht es Kooperationen mit Unternehmen einzugehen, die andere Leistungen herstellen. Hier wären es beispielsweise Champignonzüchter.

Wenn ein Akteur, hier der Pilzzüchter, die PHW-Gruppe durch, beispielsweise ihre Fähigkeitsverantwortung, oder im Rahmen der Rollenverantwortung (darauf habe ich im Brief Bezug genommen) als glaubwürdig betrachtet und deshalb eine Kooperation eingeht, entstehen neue Möglichkeiten (Fähigkeitsverantwortung durch Vermeidung von Umweltschäden) die wiederum zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit der PHW-Gruppe, aber auch die des Pilzzüchters beitragen. Somit wird die PHW-Gruppe noch glaubwürdiger und kann somit eventuell neue Partner gewinnen. Der Pilzzüchter gewinnt ebenfalls an Glaubwürdigkeit und kann es der PHW-Gruppe gleich tun und auch neue Kooperationspartner akquirieren.

Ein weiterer Punkt der in diesem Artikel angesprochen wird, ist das Qualitäts- und Umweltmanagement. Es wird erklärt, dass die Transportwege innerhalb der Prozesskette kurz sind. Das kann man dahin deuten, dass auf die Weise Transportkosten und damit auch Energie gespart werden. Aber es zeigt sich hier noch etwas anderes.

Kurze Transportwege zeigen, dass die einzelnen Betriebe der PHW-Gruppe dicht beieinander liegen. Somit hat die PHW-Gruppe als Arbeitgeber einen großen Stellenwert in der Region. Damit muss sich die Gruppe auch ihrer Rollenverantwortung als wichtiger Arbeitgeber, Lieferant (für den Einzelhandel) und Partner bewusst sein. Laut PHW-Gruppe gibt es derzeit 800 Partnerschaften mit Vertragslandwirten. Sie bilden laut Artikel die Grundlage für den Produktionskreislauf. Im Folgenden nimmt der Artikel auf auch die unterschiedlichen Zertifizierungen, Kontrollen und den Verhaltenskodex Bezug.

Glaubwürdigkeit als Kooperationsbasis ist damit als entscheidender Faktor identifiziert. Wenn die Vertragslandwirte als Partner bezeichnet werden, so werden die Landwirte diese Partnerschaft auch nur dann eingehen, wenn sie von der PHW-Gruppe ein bestimmtes Verhalten erwarten können und umgekehrt. Da sie laut Gruppe die Basis der Produktionskette bilden ist es von enormer Wichtigkeit, dass diese Partnerschaften dauerhaft bestehen bleiben und/oder weitere hinzukommen. Um zur Entstehung dieser Glaubwürdigkeit beizutragen, wird erklärt, dass sich die PHW-Gruppe an die verbindlichen Richtlinien (also an die Handlungsbedingungen, Rahmenordnungen) hält und durch externe Zertifizierungsfirmen und amtlichen Stellen kontrolliert werden. Die Kontrolle geht bei der PHW-Gruppe damit über die Selbstkontrolle hinaus. Des Weiteren wird darauf hingewiesen, dass der Unternehmensgruppe Tierschutz wichtig ist. Laut Artikel existiert bei der Gruppe ein spezieller Tierschutzbeauftragter, der sich für das Wohl der Tiere einsetzen soll. Somit ist sich das Unternehmen auch dem moralischen Konflikt Tierschutz bei der Massentierhaltung bewusst und will im Rahmen der Fähigkeitsverantwortung verhindern, dass es überhaupt erst zu Schäden, sprich Tierquälerei kommt. Das ist für den Aufbau von Glaubwürdigkeit natürlich extrem wichtig. Allerdings stellt sich an dieser Stelle die Frage nach dem Wirkungsbereich des Tierschutzbeauftragten. Es wird nicht erklärt, ob es eine eigens dafür eingerichtete Stelle ist, oder ob ein Mitarbeiter diese Tätigkeit „nebenbei“ ausübt. Da dieser Mitarbeiter selbst Angestellter der Unternehmensgruppe ist, lässt sich zudem bezweifeln, dass er losgelöst von den Interessen der Abteilungen im Sinne des Tierschutzes handeln kann.

Welche Funktion dieser Tierschutzbeauftragter wirklich ausübt wird nicht erklärt. Er gibt ihn. Das ist alles an verfügbarer Information. Es ist fraglich, ob es der Glaubwürdigkeit hilft, wenn eine Unternehmensgruppe einen Aspekt wie diesen kommuniziert ohne weiter darauf einzugehen. Es entsteht schnell der Eindruck, dass die PHW-Gruppe nur nach einem Weg gesucht hat dem Interesse der Gesellschaft, welche Tierschutz fordert, nachzukommen und sie zu beruhigen. Eine vollständige Information sieht an dieser Stelle anders aus.

Damit trägt dieser Aspekt bei genauerer Betrachtung nicht zur Entstehung von Glaubwürdigkeit bei, sondern schmälert sie.

Der „Code of Conduct“, der so genannte Verhaltenskodex könnte schon mehr Informationen beinhalten. Er selbst ist eine materielle (inhaltliche) Norm der Unternehmensethik, die aufgrund der prozessualen Norm (hier beispielsweise Institutionen die die Einhaltung der Hygienevorschriften kontrollieren oder der Verbraucherschutz) eingeführt worden sind. Der Verhaltenskodex, den ich an dieser Stelle betrachten werde, bezieht sich auf die Marke Wiesenhof.¹⁰⁵

Dieser Verhaltenskodex soll dazu dienen bestimmte Sozial- und Umweltstandards von Geschäftspartnern, also von Kooperationspartnern einzufordern. Diese sind Rahmenordnungen wie die Konventionen der internationalen Arbeiterorganisation (ILO), Menschenrechtserklärungen der UNO, Konventionen der UNO über die Rechte von Kindern und Abschaffung der Diskriminierung von Frauen. Des Weiteren finden sich hier OECD-Richtlinien, der UN Global Compact und der BSCI-Verhaltenskodex. Diese Rahmenordnungen gehen aus der Einleitung des Verhaltenskodexes hervor. Er soll durch die Einhaltung der Handlungsbedingungen, sprich Rahmenordnungen verhindern, dass moralische Übel wie Kinderarbeit, Umweltverschmutzung und weitere Probleme der Wirtschaftsethik überhaupt erst entstehen. Damit trägt auch er zur Vermeidung von Schäden im Rahmen der Fähigkeitsverantwortung bei.

¹⁰⁵ Vgl. PHW/ Wiesenhof, <http://www.wiesenhof-online.de/upload/WIESENHOF-Verhaltenskodex.pdf> (05.08.2014)

Es wird deutlich, dass es sich bei den Schäden nicht nur zahlreiche Aspekte der Umweltverschmutzung handelt, sondern auch um soziale Probleme wie beispielsweise Kinderarbeit. Nicht nur bei der Unternehmensgruppe selbst, sondern auch bei seinen Kooperationspartnern wird entsprechendes Verhalten eingefordert. Die Kooperationspartner verpflichten sich mit ihrer Einverständniserklärung dazu, die Einhaltung der genannten Standards selbst zu kontrollieren.

Die PHW-Gruppe bietet aber auch die Möglichkeit der Überprüfung durch einen von der Gruppe beauftragten unabhängigen Prüfer. Es zeigt sich hier wie wichtig der PHW-Gruppe die Einhaltung dieser Standards ist. An dieser Stelle zeigt sich zudem, dass die Gruppe die ordnungspolitische Strategie verfolgt. Der Kodex ist eine kollektive Selbstbindung da sich hier auch die Kooperationspartner dazu verpflichtet haben Sozial- und Umweltstandards einzuhalten.

Die Nicht-Einhaltung des Verhaltenskodex müsste demnach auch zu entsprechenden Folgen für den Kooperationspartner führen. Fest definierte Sanktionen könnten an dieser Stelle bewirken, dass ein Bruch mit dem Verhaltenskodex erst gar nicht zu Stande kommt, da wie bereits im Kapitel der Gesellschaftsethik beschrieben ein Vorstoß gegen die Handlungsbedingungen sinnlos ist, weil sich daraus keine Vorteile mehr ergeben. Hierbei handelt es sich nicht um Akteure auf dem Markt, welche unabhängig voneinander agieren und damit richtet sich der Fokus auch nicht auf das Zustandekommen von Kooperationen. Dennoch das Beispiel aus der Gesellschaftsethik übertragbar. Hier kommt es zu einem Vertrauensbruch innerhalb einer bestehenden Partnerschaft. Die Glaubwürdigkeit ist damit empfindlich gestört und bedarf der Wiederherstellung sofern die Kooperation nicht aufgelöst werden soll. Die Form der Sanktionen und der Ausgang, sprich die Entscheidung ob Kooperationen aufgelöst werden oder nicht, hängen dabei von der Art und Schwere des Verstoßes ab. Ein korrupter Mitarbeiter allein sollte noch keine Auflösung der Partnerschaft bewirken.

Eine Entlassung mit Bezug auf den Verhaltenskodex sollte hier genügen. Stellt sich aber heraus, dass ganze Abteilungen korrupte Handlungen ausführen, so stellt sich die Frage ob Korruption im Unternehmen gebilligt, wenn gar durch das Fehlen entsprechender Kontrollsysteme gefördert wird. Dann wäre der einzige Ausweg eine Umstrukturierung und Implementierung von Kontrollsystemen, wenn die Kooperation nicht gänzlich aufgelöst werden soll.

Die Inhalte des Kodexes bilden viele wirtschaftsethisch relevante Themenfelder ab. Zum einen müssen die geltenden Gesetze eingehalten werden. Wie bereits im theoretischen Teil der Unternehmensethik beschrieben ist das eine wesentliche Voraussetzung.

Zum anderen werden Diskriminierung, Kinderarbeit, Zwangsarbeit und Disziplinarmaßnahmen, sowie Korruption verboten. Des Weiteren verpflichten sich die Vertragsparteien dazu Umwelt- und Sicherheitsstandards einzuhalten, die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz zu gewährleisten, die nationalen Gesetze und Industriestandards bezüglich der Arbeitszeit und der Vergütung einzuhalten und das Recht auf Versammlungsfreiheit und Kollektivverhandlungen zu wahren.

Der Verhaltenskodex stellt einen Vertrag dar, der keiner Interpretation bedarf. Kinderarbeit und Korruption bringen dem Unternehmen niemals einen Nutzen. Hier wirkt der Regelutilitarismus. Es gibt hingegen auch viele unvollständige Verträge, diese beherbergen zwar die Gefahr der Ausbeutung (wenn beispielsweise Leistung und Gegenleistung nicht genau definiert sind oder die Erfüllung vor Gericht schwer durchsetzbar und teuer wäre), bieten aber auch Flexibilität (da hier Handlungsfreiräume existieren) und können damit die Produktivität erhöhen. Hier können die Akteure eigenständiges Verhalten zeigen und entsprechend der Moral handeln. Dieses eigenständige, selbstständige moralische Handeln, das ist es was Unternehmensethik ausmacht.

Unvollständige Verträge sind bezogen auf das Beispiel der PHW-Gruppe in Arbeits- und Dienstleistungsverträgen, aber auch in langfristigen Kooperationsverträgen zu finden.¹⁰⁶

Wie bereits im theoretischen Teil der Unternehmensethik beschrieben müssen die Akteure sich ihrer Verantwortung bewusst sein und entsprechend ihren Kompetenzen und Möglichkeiten moralisch gut handeln. Die Unternehmensethik gibt dabei Normen vor, welche den handelnden Personen für bestimmte Situationen bestimmte Handlungsvarianten empfehlen. Der Handlungsträger soll sich dabei für die moralisch zu verantwortende Handlungsoption entscheiden.

Um Handlungen, die diese unvollständige, gefahrbelasteten Verträge beinhalten in eine für das Unternehmen vorteilhafte Richtung zu lenken ist eine entsprechende Unternehmenskultur innerhalb der Unternehmensgruppe von großer Bedeutung.

„Die Unternehmenskultur ist dabei die Gesamtheit von gemeinsamen Werten und Normen, die sich in organisatorischen Handlungsweisen und Symbolen konkretisiert“.¹⁰⁷ Die Unternehmensethik befasst im Gegensatz zur Unternehmenskultur nicht mit der deskriptiven Feststellung von Werten und Normen. Die Unternehmensethik beschäftigt sich mit der Begründung von Normen der Unternehmung.¹⁰⁸ Unternehmenskultur und Unternehmensethik müssen miteinander vereinbare Konzepte aufweisen. Jede Unternehmenskultur besteht aus empirisch beobachtbaren Sachverhalten wie Kleidung, aber auch aus geistigen Gebilden wie Werten und Normen einer Gesellschaft. Die Schwierigkeit bei der Unternehmenskultur ist dabei die Ermittlung der Werte der Unternehmung. Werte sind etwas unsichtbares, nicht auf Anhieb greifbares. Dennoch lohnt es sich trotz der Probleme diese Werte mit Hilfe der Unternehmenskulturforschung herauszuarbeiten, da sie wichtig sind für die Einführung der Unternehmensethik.

¹⁰⁶ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.76,77

¹⁰⁷ Vgl. Löhr (1989), S.145

¹⁰⁸ Vgl. Löhr (1989), S.145

Die Werte und Normen, die sich aus der Kultur heraus ergeben wirken auch auf die Interpretation und Handhabung der unvollständigen Verträge.

Lässt ein langfristiger Kooperationsvertrag, beispielsweise mit einem Champignonzüchter, Freiraum für moralische Handlungen im Sinne der Normen der Unternehmensethik und sind diese vereinbar mit den Werten der Unternehmenskultur der PHW-Gruppe, so könnten beispielsweise zusätzliche Unterstützungen des Pilzzüchters im Rahmen der Kompetenz der PHW-Gruppe zur Vermeidung von Schäden der Umwelt beitragen.

Angenommen die PHW-Gruppe verfügt über ressourcenschonende Technologien wie etwa speziellen Wasseraufbereitungssystemen oder CO₂ reduzierende Produktionssysteme. Da die PHW-Gruppe erklärt sie will den CO₂-Ausstoß weiter verringern und hat ihn bereits verringert, scheinen bereits Investitionen auf dem Gebiet getätigt worden zu sein.

Ermöglicht die PHW-Gruppe nun ihrem Kooperationspartner diese erschlossene Ressource (Ressource ist in dem Falle die neue Technologie) für die sie bereits Leistungen in Forschung und Entwicklung aufgewendet hat (Vorleistungen) ebenfalls zu nutzen, so handelt die Unternehmensgruppe entsprechend ihrer Fähigkeitsverantwortung und trägt dazu bei weitere Schäden, die die Pilzzüchter ohne die neue Technologie verursacht hätten, zu vermeiden. Das führt uns wieder zurück auf unsere Ausgangslage. Der Entstehung von Glaubwürdigkeit. Damit zeigt sich, dass nicht nur ein Verhaltenskodex als Norm der Unternehmensethik, sondern auch unvollständige Verträge, welche Freiraum für moralisches Handeln bieten, zur Entstehung der Glaubwürdigkeit beitragen.

Diese Ausführungen zum Verhaltenskodex und den unvollständigen Verträgen sollen uns an dieser Stelle genügen. Der Artikel „nachhaltige Produktpolitik“ bietet mit der Auflistung von Zertifikaten noch mehr Raum für die Entstehung von Glaubwürdigkeit. Zu den Zertifikaten der Marke Wiesenhof gehören beispielsweise IFTA und QS. Was diese Zertifikate explizit bedeuten, wird nicht erklärt.

Es wird lediglich gesagt, dass sie für eine hohe Prozessqualität im Unternehmen stehen und dadurch Nachhaltigkeitseffekte bewirken sollen. Auch wenn keine Begründung oder genaue Erklärung geliefert wird, so wird doch ausgesagt, dass die Prozessqualität hoch ist. Das bedeutet, dass im Vorfeld Investitionen bezüglich der Prozessinnovationen getätigt wurden. Ohne Fortschritt, würde die Prozessqualität sinken. Das trägt zur Entstehung von Glaubwürdigkeit bei.

Des Weiteren informiert die PHW-Gruppe an dieser Stelle darüber, dass das Hähnchenfutter (Sojaschrot) zwar aus Brasilien stammt, aber aus Gebieten jenseits des Amazonas und des Regenwaldes. Hier nimmt die Unternehmensgruppe erneut Stellung zu einem Umweltproblem der Massentierhaltung, die Zerstörung des Regenwaldes um Futterflächen zu erzeugen. Auch hier übernimmt die Gruppe die Fähigkeitsverantwortung um zu verhindern, dass der Regenwald überhaupt erst zerstört wird und damit ein wirtschaftsethisches Problem entsteht. Bei dieser Gelegenheit wird erneut deutlich, wie wichtig die Glaubwürdigkeit und damit auch die Kooperation zwischen den Betrieben einer Produktionskette ist.

Auch wenn die Futtermittelbetriebe ebenfalls zur PHW-Gruppe gehören und als Tochtergesellschaft ein Geschäftsfeld bilden, so ist doch die Einbindung in die Werte der PHW-Gruppe und damit auch in den Verhaltenskodex von entscheidender Bedeutung für die Umsetzung von moralischen Handlungen.

Als letzten Aspekt der nachhaltigen Produktpolitik werde ich auf das Produktsortiment BIO-Geflügel eingehen. Tatsächlich besitzt die Marke Wiesenhof bei einigen Geflügelprodukten das BIO-Siegel. In Anbetracht der Tatsache, dass Massentierhaltung (diese Haltungsform ist und bleibt bei der PHW-Gruppe die Haupthaltungsform) scheinbar wenig mit dem allgemeinen BIO-Verständnis der Bevölkerung gemein hat, wurde an dieser Stelle mein besonderes Interesse geweckt. Die Marke Wiesenhof hat das „Bio-Siegel“ 2003 erhalten. Voraussetzung für den Erhalt dieser Zertifizierung ist, dass die EU-Rechtsvorschriften für ökologischen Landbau umgesetzt wurden.

Das bedeutet, dass die Lebensmittel zu 95% aus ökologischem Landbau stammen müssen. Die restlichen 5% können aus konventioneller Landwirtschaft stammen. Zudem ist der Einsatz von Gen-Technik und Zusatzstoffen verboten.¹⁰⁹

Soweit zu den vorgeschriebenen Standards für den Erhalt des Bio-Siegels. Für eine Unternehmensgruppe, die ihre nachhaltigen Aktivitäten in den Vordergrund stellt ist der Erhalt eines derartigen Zertifikates besonders vorteilhaft. Das Bio-Siegel genießt beim Verbraucher ein großes Vertrauen und ist damit wichtig, zumal die PHW-Gruppe in ihrer nachhaltigen Produktpolitik anführt, dass immer mehr Konsumenten nachhaltige Produkte fordern. Das Siegel zeigt den Verbrauchern, dass Nachhaltigkeit kein leeres Versprechen ist. Dieser Aspekt wird besonders bezüglich des Aufbaus einer starken Marke bedeutsam. Aber darauf werde ich später noch genauer eingehen. Für die möglichen Kooperationspartner der PHW-Gruppe lassen derartige Zertifikate darauf schließen, dass Nachhaltigkeit in der Unternehmensgruppe umgesetzt wird und das macht das Verhalten der PHW-Gruppe glaubhaft und sichtbar.

Für die verhaltensorientierte PR bedeutet der Erhalt eines solchen Siegels einen großen Vorteil. Die Unternehmensgruppe spricht nicht nur von ihrem moralischen Handeln, der Erhalt und die Darstellung des Bio-Siegels zeigen, dass die Gruppe auch wirklich derartiges Handeln umsetzt.

Ein weiterer Bericht, der sich unter dem Punkt der gesellschaftlichen Verantwortung befindet, betrifft die Mitarbeiter der PHW-Gruppe.¹¹⁰

Hier wird erklärt, dass derzeit über 5000 Menschen bei der Unternehmensgruppe angestellt sind. Unterschiedliche Nationalitäten, Alter und Ausbildungen weisen auf eine große Vielfalt an menschlichem Potenzial in der PHW-Gruppe hin. Diese Vielfalt wird durch das Wertefundaments des Familienunternehmens vereint.

¹⁰⁹ Vgl. o.V. http://www.oekolandbau.de/fileadmin/redaktion/Bildarchiv/Bio-Siegel/user_upload/Dokumente/Broschueren/Auf_einen_Blick.pdf (20.08.2014)

¹¹⁰ Vgl. PHW, http://www.phw-gruppe.de/content/soziale_verantwortung_phw.pdf ff (30.07.2014)

Durch Chancengleichheit, Integration der Mitarbeiter und Gesetzestreue wird ein direkter Bezug zum Verhaltenskodex hergestellt. Dabei wird besonders betont, dass die PHW-Gruppe viel in die Ausbildung junger Talente investiert und, dass zudem Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen einen großen Stellenwert besitzen. Hier zeigt sich, dass die Rollenverantwortung (Ausbildungsplätze, Kooperationen mit Krankenkassen, Angebot einer zusätzlichen Altersvorsorge über eine Pensionskasse) wirklich übernommen wird. Konkrete Zahlen über die derzeitigen Auszubildenden und Ausbildungsbetriebe belegen diese Übernahme der Verantwortung zusätzlich. Auch das trägt zur Entstehung von Glaubwürdigkeit bei der PHW-Gruppe bei.

Zudem wird in diesem Artikel erneut der Mitarbeiter als kreative, selbstbewusste Ressource der Unternehmensgruppe betont. Wie auch im Brief an die Mitarbeiter wird hier das betriebliche Vorschlagswesen aufgeführt, welche die Mitarbeiter dazu ermutigt eigene Ideen zu entwickeln und diese auch zu realisieren. Die Tatsache, dass 2009 allein die Tochtergesellschaft MEGA Prämien an 59 Mitarbeiter verteilt ließ zeigt, dass die PHW-Gruppe selbst bereits entsprechende Anreizsysteme entwickelt hat um die Innovationskraft der Gruppe zu erhöhen.

Erneut wird hier auf das innovative Handeln hingewiesen, welches auch maßgeblich zur Entstehung von Glaubwürdigkeit beiträgt.

Der nächste Artikel auf den ich im Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung eingehe betrifft das gesellschaftliche Engagement.¹¹¹

Hier tritt erneut die Rollenverantwortung der Unternehmensgruppe in den Vordergrund. Der verantwortungsvolle Austausch mit Kunden, Verbrauchern, sowie Politik und Wissenschaft soll das Zentrum des gesellschaftlichen Engagements bilden.

¹¹¹ Vgl. PHW, http://www.phw-gruppe.de/content/gesellschaftliches_engagement_phw.pdf ff
(30.07.2014)

Die „Heinz Lohmann Stiftung“ soll dabei die Verbindung von Wissenschaft, Landwirtschaft und Verbraucher darstellen. Die vollständige Bezeichnung der Stiftung lautet: Gemeinnützige Gesellschaft zur Förderung der Forschung über die Zukunft der Ernährung und des Ernährungsverhaltens mbH.

Ein hierzu veröffentlichter Tätigkeitsbericht zeigt verschafft der Stiftung Transparenz. Diese Stiftung soll eine Plattform für alle Anspruchsgruppen darstellen. Ein direkter Bezug zur mitwirkungsorientierten PR, da im Rahmen der von der Stiftung durchgeführten Veranstaltungen die Anspruchsgruppen die Möglichkeit bekommen, ihre konkreten Fragen an die Unternehmensgruppe zu richten und somit in den Dialog zu treten. Innerhalb des Tätigkeitsberichtes wird zudem auf bereits durchgeführte Umfragen der PHW-Gruppe eingegangen. Das zeigt, dass die Gruppe mit konkreten Umfragen in den Kontakt mit den Anspruchsgruppen tritt, diese Umfragen auswertet und in Form des Berichtes, oder innerhalb von Veranstaltungen vorstellt. Themengebiete der Umfragen sind dabei unter anderem die Ernährungspräferenzen der deutschen Verbraucher oder das Vertrauen in Lebensmittel. Aber auch auf den Anbau von Pflanzen zur Energie- und Nahrungsmittelgewinnung wird in den Umfragen eingegangen. Die Umfragen sind dabei zum Teil online basiert und repräsentativ, werden aber auch von Unternehmen der Gesundheitsforschung, wie beispielsweise der TNS-Healthcare GmbH in München durchgeführt. Hier zeigt sich die Verbindung zum Endkunden.

Für den Aufbau einer starken Marke ist das Vertrauen der Kunden wichtig. Für den Aufbau von Komparativen Konkurrenzvorteilen ist vorteilhaft die Ernährungspräferenzen der Verbraucher zu kennen um daraufhin entsprechende Rückschlüsse auf die Kundenseite des KKV's ziehen zu können. Die Präferenzen zeigen zum einen, wie sich die Menschen ernähren, zum anderen geben sie aber auch Hinweise auf die Wahrnehmung der unterschiedlichen Kosten- und Nutzenaspekte. Ein Verbraucher der besonders auf seine Ernährung und eine nachhaltige Erzeugung der Produkte achtet, wird die monetären Kosten für Lebensmittel anders wahrnehmen, als ein Kunde dem diese Punkte gleichgültig sind.

Ähnlich verhält es sich mit der Wahrnehmung des emotionalen und sozialen Nutzens. Die Stiftung zeigt, welche Themen die Anspruchsgruppen interessieren und anhand des Tätigkeitsberichts wird deutlich, dass auf die relevanten Fragen auch eingegangen wird. Die Fragen der Anspruchsgruppen der PHW-Gruppe haben somit auch zur Erstellung von Umfragen an den Verbraucher geführt. Diese werden im Rahmen von Symposien dargestellt, Rückschlüsse wurden gezogen und Ergebnisse präsentiert. Die Auswertung der Ergebnisse hinsichtlich neuer Potenziale für die Unternehmensgruppe führt dann zu weiteren Forschungen und damit auch wieder zu neuen Innovationen. Fortschritt. Der Dialog mit den Anspruchsgruppen findet demnach statt, ebenso wie innovatives Handeln. Diese Tatsachen tragen zur Entwicklung der Glaubwürdigkeit bei. Zusätzliche Presse stärkt dabei noch die Rollenverantwortung der PHW-Gruppe. „Kochen mit Kindern“ und „Essen macht Schule“ weisen darauf hin, dass sich die Unternehmensgruppe ihrer Gesellschaftlichen Verantwortung bewusst ist. Eine lebensmittelproduzierende Unternehmensgruppe sieht sie sich hier in der Verantwortung die Bevölkerung zu gesunden Essgewohnheiten zu animieren. Den Menschen gesundes Ernährungsverhalten zu vermitteln ist selbstverständlich nicht das alleinige Ziel derartiger sozialer Engagements. Die Stärkung der Marke Wiesenhof, oder die Verbesserung bzw. der Erhalt eines guten Images der Unternehmensgruppe dürfte an dieser Stelle den Anreiz für die Gruppe darstellen sozial tätig zu werden. Dabei ist festzuhalten, dass Kinder besonders beeinflussbar sind.

Die Lebensmittelindustrie akquiriert mit derartigen Projekten die indirekten Kunden von heute (Kinder als Verbraucher werden indirekt durch die Eltern repräsentiert) und die direkten Kunden von morgen (Kinder als zukünftige Erwachsene, die ihr Geld direkt dem Konsum widmen können). Durch das soziale Engagement erhält die PHW-Gruppe viele Vorteile. Das stellt damit die Motivation dar moralisch gut zu handeln. Ethik und Moral sind nun einmal Nebenprodukte. Das wird an dieser Stelle noch einmal besonders ersichtlich. Dennoch erhält hier nicht nur die Unternehmensgruppe einseitig Vorteile, sondern die Stärkung des Bewusstseins für gesunde Ernährung verschafft der Gesellschaft ebenfalls Vorteile. In konkreter Form beispielsweise durch sinkende Kosten im Gesundheitswesen.

Ein weiteres Projekt, das mit dem gesellschaftlichen Engagement der PHW-Gruppe aufgegriffen wird, ist das Hilfsprojekt für Afrika.

Wie ich bereits in den Problemen der Massentierhaltung angeführt habe, leiden viele Menschen derzeit unter Hunger, der durch die Verwendung von Getreideflächen zur Futtermittelproduktion noch verstärkt wird.

Die PHW-Gruppe ist sich ihrer Verantwortung an dieser Stelle scheinbar bewusst und übernimmt die Fähigkeitsverantwortung, da der „Schaden“ Hunger bereits durch Massentierhaltung entstanden ist. Nun sollen Hilfsprojekte wie der Bau eines Waisenhauses mit Schule und der Aufbau einer Hühnerfarm dazu dienen, diese Schäden zu beheben. Die PHW-Gruppe erklärt an dieser Stelle, dass sie die Menschen in die Lage versetzen will sich selbst zu versorgen und nicht dauerhaft von gemeinnützigen Hilfsprojekten abhängig zu sein. Ausbildung und eigenständige Ernährung, das sind die zwei wesentlichen Ziele, die mit Hilfe des Afrika-Projektes erreicht werden sollen.

Die Entstehung einer Hühnerfarm soll die Menschen dort mit Eiern und Fleisch versorgen. Damit handelt die Unternehmensgruppe entsprechend ihrer Kompetenzen. Das trägt zur Glaubwürdigkeit bei. Dennoch stellt sich an dieser Stelle die Frage nach dem Bezug zu den eigentlichen Ursachen des Hungers.

Auf die Erzeugung der Futtermittel in der dritten Welt wird nicht explizit eingegangen. Zwar hat die PHW-Gruppe zuvor erklärt keinen Regenwald in Brasilien zur Futtermittelgewinnung zu roden, doch lässt sich dieses auch analog auf Afrika übertragen?

MEGA ist eine Tochtergesellschaft und hat sich auf die Produktion von Tierfutter spezialisiert. Es finden sich auch Informationen über das Futtermittelprogramm von Hähnchen.

Es wird auf die Qualität des Futters für die Hähnchen und auf die ökologischen Aspekte, wie beispielsweise auf die Vermeidung von Nährstoffausscheidungen wie Phosphor und Stickstoff eingegangen.¹¹² Woher die Rohstoffe stammen wird jedoch nicht eindeutig aufgeführt. Die Rohstoffe entsprechen laut MEGA den Qualitätsnormen und unter den Qualitätsnormen wird die Aussage getätigt, die besagt, dass die Auswahl der Lieferanten nach entsprechenden Kriterien erfolgt. Welche Kriterien das im Einzelnen sind, wird nicht geklärt. Zudem weisen die Qualitätsnormen ebenfalls nicht eindeutig auf die Futtermittelherkunft hin. Bei genauerer Betrachtung sind also die dargestellten Informationen zwar interessant, vermitteln aber lediglich ein oberflächliches Bild und den Anschein von Transparenz. Damit ist die Fähigkeitsverantwortung bezüglich der Behebung und Vermeidung von Schäden, die durch die Futtermittelproduktion entstanden sind in Bezug auf den Hunger der afrikanischen Bevölkerung nicht glaubhaft. Eine Hähnchenfarm ersetzt nicht die Getreideflächen.

Wieder einmal hat sich gezeigt, dass die PHW-Gruppe keine rückhaltlose PR betreibt, da negative Informationen komplett ausgeblendet werden. Eine akzeptanzorientierte PR die widersprechende Ansichten aufnimmt und daraus Veränderungen und Innovations-/Fortschrittpotenziale ableiten lässt ist ebenfalls nicht zu finden. Das größte Problem bei dieser Unternehmensgruppe stellt damit die Transparenz dar. Auch wenn sie vielfach beworben wird, so ist sie anhand des Online-Auftrittes nicht erkennbar. Dazu müssten einfach mehr Nachhaltigkeitsberichte veröffentlicht werden, wie es beispielsweise das Unternehmen Bosch bereits praktiziert.

Das wird besonders anhand der dargestellten Kennzahlen deutlich. Diese werden bei der PHW-Gruppe in sehr konzentrierter Form dargestellt.¹¹³ Die Suche nach Finanzberichten oder Ähnlichem ist weder bei der PHW-Gruppe selbst, noch bei Wiesenhof oder MEGA erfolgreich. Ein großer Unterschied zu vielen anderen großen Unternehmen wie Bosch oder auch Dräger.

¹¹² Vgl. PHW/MEGA, <http://www.mega-tierernaehrung.de/> ff (02.08.2014)

¹¹³ Vgl. PHW, <http://www.phw-gruppe.de/kennzahlen.html> (04.08.2014)

Der letzte Anhaltspunkt für die Entstehung von Glaubwürdigkeit stellt der Bericht: Umwelt¹¹⁴ dar. Dieser Artikel konzentriert sich auf die ökologische Säule der Nachhaltigkeit.

Auf einzelne Aspekte der ökologischen Komponente der Nachhaltigkeit wurde bereits im Brief an die Mitarbeiter Bezug genommen. Auch hier steht die Marke Wiesenhof im Fokus der Betrachtung. Die Umsetzung von hohen ökologischen Standards werden zum Markenzeichen von Wiesenhof erklärt. Das macht diese Säule der Nachhaltigkeit besonders für den Markenaufbau relevant. Wie bereits zuvor mit Hilfe des „Bio-Siegels“ soll auch hier mit Zertifizierungen Glaubwürdigkeit erzeugt werden. So wird hier das ISO-Umwelt Zertifikat aufgelistet, welches sich auf Schlachtereien und Verarbeitungsbetriebe bezieht. Konkrete Ziele wie die Einsparung von Wasser (Bezug zum Schaden: Durst), Reduzierung von Abfall, Abwasser, Energie, Reinigungs- und Verpackungsmittel (Schaden: Umwelt) zeigen, dass die PHW-Gruppe im Rahmen ihrer Kompetenzen Umweltschäden und Durst verhindern will. Diese Fähigkeitsverantwortung trägt zur Entstehung von Glaubwürdigkeit bei. Die Tatsache, dass die Unternehmensgruppe den Wasserverbrauch bei der Produktion von Geflügelfleisch bereits um 25% verringert hat, zeigt dass die Gruppe sich dem Problem bereits länger bewusst ist und bereits Innovationen zur Wassereinsparung im Produktionsbereich umgesetzt hat. Hier zeigt sich das innovative Handeln. Ein weiterer Punkt, der zur Glaubwürdigkeit beiträgt. Die Unternehmensgruppe ist also wirklich aktiv was ihre Versprechungen betrifft. Für zukünftige Kooperationspartner ist das ein wichtiges Kriterium. Allerdings benötigen Prozentzahlen als Argument immer eine gewisse Vorsicht des Betrachters.

Es wird nicht deutlich, wie hoch der Wasserverbrauch zuvor war. Damit ist auch nicht eindeutig erkennbar, dass eine Reduzierung um 25% wirklich zukünftige Schäden verhindert. Um diesen Zweifeln vorzubeugen, führt die PHW-Gruppe ein konkretes ISO-Zertifikat an. Dieses Zertifikat gibt den potenziellen Kooperationspartnern die Möglichkeit sich genauer über die Richtlinien der PHW-Gruppe zu informieren.

¹¹⁴ Vgl. PHW, http://www.phw-gruppe.de/content/alternative_energiegewinnung_phw.pdf ff (06.08.2014)

Die eindeutige Nennung des Zertifikates erlaubt es also sich über die Stärken und Schwächen bezüglich der ökologischen Nachhaltigkeit der Gruppe zu informieren. Existiert ein ISO-Zertifikat, welches für die Umsetzung noch höherer nachhaltiger, ökologischer Anforderungen vergeben wird, so offenbart sich auch die Notwendigkeit zu Verbesserungen innerhalb der Unternehmensgruppe. Eben noch habe ich erklärt, dass die rückhaltlose PR, also die vollständige Information nicht zu finden ist. Zertifikate geben indirekt einen ersten Hinweis auf versteckte negative Informationen. Falls die PHW-Gruppe nicht in jedem Geschäftsfeld die jeweils höchsten Zertifizierungen erreicht hat. Wäre dies der Fall, so würde sich auch hier keine verborgene negative Information im Rahmen der rückhaltlosen PR finden lassen. Die Kommunikation, dass der Wasserverbrauch zuvor zu hoch war, stellt nicht die Form der vollständigen Information dar, die zur Bildung von Glaubwürdigkeit notwendig wäre. Festzuhalten bleibt dabei, dass kein Unternehmen in allen Belangen perfekt ist, daher werden sich irgendwo negative Informationen finden lassen. Die Tatsache, dass die PHW-Gruppe sie nicht kommuniziert heißt damit nicht, dass sie nicht existieren.

Besonders interessant ist in diesem Artikel der Abschnitt, der eigene Biogas-Anlagen als ökologisch nachhaltig deklariert. Produktionsreste aus der Hähnchenmast sollen zur Energieversorgung von privaten Haushalten beitragen. Biogas-Anlagen sind häufig deshalb in die Kritik geraten, weil sie die Landwirte dazu anregen ihre Felder nicht zur Produktion von Getreide zur Herstellung von Lebensmitteln zu nutzen, sondern für die Erzeugung von Energie. Die PHW-Gruppe will diese Technologie nun nutzen, um Schlachtabfälle zu verbrennen und den Anlagen damit eine moralisch bessere Richtung zu geben. Mehr Energie, weniger Abfall, vollständige Verwertung des produzierten Hähnchenfleisches. Das sind die Schlagworte, mit denen die PHW-Gruppe an dieser Stelle wirbt.

Ein dermaßen großes Aktionsfeld, welches nur kurz in einem Abschnitt von wenigen Zeilen ohne zusätzliche Berichte aufgeführt wird, erscheint mir doch ein wenig fragwürdig. Wieder das Problem der rückhaltlosen PR, auch wenn auf die Fähigkeitsverantwortung eingegangen wird.

Es stellt sich somit die Frage nach den Beziehungen der einzelnen Aspekte die zur Entstehung von Glaubwürdigkeit beitragen. Stört es die Glaubwürdigkeitsbildung, wenn nicht alle Komponenten aus kommunikativen, verantwortlichen und innovativen Handeln erfüllt werden und wenn ja wie empfindlich ist diese Störung?

Meine Meinung stört es nicht, da beachtet werden muss, dass hier auch gemeinsamen Interessen zum Durchbruch verholfen werden soll. Probleme bei der Entstehung der Glaubwürdigkeit werden hier durch Transparenzprobleme repräsentiert. Diese ergeben sich wahrscheinlich aus der einfachen Tatsache, dass ich nur die Konsumentenperspektive von außen übernehmen kann und nicht mit konkreten Geschäftszahlen und Geschäftsberichten in Kontakt komme.

Kein Unternehmen wird allen Bereichen zu 100% gerecht werden. Wäre das der Fall, so würde es die Bezeichnung Perfektion verdienen. Perfektion ist jedoch ein Zustand, der in einer Marktwirtschaft nie erreicht werden kann. Nur durch Lücken, auch bei der Entstehung von Glaubwürdigkeit, werden Probleme offensichtlich, die dazu anreizen nach Lösungen zu suchen. Das bedeutet Fortschritt. Perfektion würde die Kooperationspartner nur dazu verleiten, falsch dargestellte Informationen zu vermuten. Ein potenzieller „cheap talker“.

Wichtig ist an dieser Stelle festzuhalten, dass ein bedeutsamer Zusammenhang zwischen verantwortlichen Handeln und innovativen Handeln existiert. Durch die Übernahme von Verantwortung, sei es um der Rolle der Unternehmung gegenüber der Gesellschaft gerecht zu werden, oder um verursachte Schäden zu beheben oder diese zu vermeiden, wird ein Anreiz für innovatives Handeln freigesetzt. Dieser bedeutet Fortschritt und Verbesserung und bildet damit einen wichtigen Faktor für die Generierung von Wohlstand in einer Gesellschaft.

Ich habe in diesem Kapitel die Entstehung von Glaubwürdigkeit bei der PHW-Gruppe mit einem kurzen Blick auf die Marke Wiesenhof betrachtet. Meine Betrachtung ging dabei vom Online-Auftritt der Unternehmensgruppe aus.

Auch wenn sich hier Lücken bezüglich der vollständigen Information ergeben haben, so bewerte ich die Glaubwürdigkeit der PHW-Gruppe dennoch als stark. Zahlreiche bereits existierende Kooperationen sowie die Ernennung von Nachhaltigkeit zu einem wichtigen Wert innerhalb der Unternehmensgruppe und der Verhaltenskodex, welcher auch Hinweise zu Kontrollen zur Einhaltung bereit hält, verleiten mich zu dem Schluss, dass die PHW-Gruppe ein verlässlicher und glaubwürdiger Kooperationspartner ist.

In diesem Kapitel habe ich bereits zahlreiche Handlungen aufgeführt, wie beispielsweise die Aspekte der nachhaltigen Produktpolitik, welche zur Lösung des moralischen Konfliktes beitragen. Die PHW-Gruppe erklärt ganz offen, dass ihr Ziel der Generierung von langfristigem Gewinn ist. Diesen sieht sich als notwendig an um Investitionen im sozialen und ökologischen Bereich tätigen zu können.

Damit wird deutlich, dass zur Lösung eines derartigen Konfliktes die ökonomische Sicherheit gegeben werden muss und auch nicht in Zweifel gezogen werden darf. Wie des Öfteren schon erklärt, führt eine Perspektive, welche die Moral weit über die wirtschaftlichen Aspekte stellt häufig nur zu einem wirtschaftlichen Ruin und zu einer weiteren Verschärfung der bereits existierenden moralischen Übel.

Die moralischen Übel (Hunger etc.) existieren, niemand darf wie bereits zuvor beschrieben dafür alleine die Schuld tragen. Diese Übel können auch durch eine entsprechende Unternehmensethik korrigiert werden. Der Verhaltenskodex als grundlegender Vertrag in einer Kooperationsbeziehung, die nur dann zustande kommt, wenn die Kooperationspartner glaubwürdig sind, kann dazu beitragen, dass diese Übel behoben und weitere vermieden werden. Aber nur ein Unternehmen welches langfristige Gewinne erwirtschaftet kann Investitionen in die entsprechenden Bereiche tätigen, die die Einhaltung des Verhaltenskodexes ermöglichen.

Innovative Produktionstechniken, welche Wasser einsparen, tragen zur Abschwächung eines moralischen Übels bei (Durst) und ersparen dem Unternehmen die Kosten für die Ressource Wasser.

Außerdem beinhalten nachhaltige Projekte ein großes Potenzial hinsichtlich des Markenaufbaus (Zertifikate, soziale und ökologische Projekte). Eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten.

Die Entstehung von Glaubwürdigkeit betrachtet die Behebung und Vermeidung von Schäden im Rahmen der Fähigkeiten des Unternehmens. Hier sind offensichtlich die moralischen Handlungen zu finden, die dazu beitragen, die moralische Akzeptanz des Unternehmens zu erhöhen ohne dabei auf den langfristigen Gewinn verzichten zu müssen. Somit sind die Entstehung von Glaubwürdigkeit und die Lösung von moralischen Konflikten eng miteinander verbunden.

Doch welche Erkenntnisse ergeben sich daraus im Hinblick auf den Aufbau und Erhalt von Komparativen Konkurrenzvorteilen?

2.5.8.12.4. Verbindung zum Aufbau und Erhalt von KKV's

An dieser Stelle möchte kurz auf die Bedeutung der Marke, sowie auf die Wettbewerbs- und Ordnungspolitische Strategie zur Lösung des moralischen Konfliktes und die Ambivalenz des Konsumentenverhaltens eingehen.

Beginnen werde ich mit einigen zusätzlichen Anmerkungen zur Wettbewerbs- und ordnungspolitischen Strategie. Die ordnungspolitische Strategie beinhaltet wie bereits beschrieben die kollektive Selbstbindung. Durch den Verhaltenskodex wurden Regeln etabliert, die von den Kooperationspartnern der PHW-Gruppe eingehalten werden müssen. Diese Regeln gelten für alle Kooperationspartner gleichermaßen und sollen damit eine wechselseitige Verhaltenserwartung schaffen, die Glaubwürdigkeit stärken und Ausbeutung verhindern. Die PHW-Gruppe verfolgt also diese Handlungsstrategie, dennoch lassen sich auch Verbindungen zur Wettbewerbsstrategie erkennen. Die Wettbewerbsstrategie sieht vor, dass sich das Unternehmen durch moralische Handlungen Wettbewerbsvorteile verschafft.¹¹⁵

¹¹⁵ Vgl. Homann/ Lütge (2013), S.41

In Anbetracht der zahlreichen, durch Massentierhaltung verursachten wirtschaftsethischen Probleme erschien es mir zu Beginn meine Bachelorarbeit nicht möglich moralische Handlungen so zu kommunizieren, dass sich daraus ein Wettbewerbsvorteil ergeben könnte.

Nach der genaueren Betrachtung der Glaubwürdigkeit der PHW-Gruppe, scheint mir dies trotz der vielen Informationslücken nun nicht mehr gänzlich unmöglich. Die PHW-Gruppe hat festgestellt, dass die Endkunden nachhaltig erzeugte Produkte verlangen. Das überrascht mich an dieser Stelle ein wenig. Der Eindruck vom tatsächlichen Verhalten der Konsumenten sieht ein wenig anders aus.

Ambivalenz des Kaufverhaltens

Tatsache ist, dass die Produktion von Fleisch und besonders von Geflügel jährlich steigt. Laut statistischem Bundesamt ist die Geflügelfleischerzeugung im ersten Quartal 2014 gegenüber dem ersten Quartal 2013 um 4,0% gestiegen¹¹⁶. Dabei entfällt der größte Anstieg von 7,6% auf Jungmasthühner.¹¹⁷ Es zeigt sich dabei auch, dass der Großteil der Masthühner in Betrieben mit einer Anzahl von mehr als 50 000 Tieren zu finden ist. Dem statistischen Bundesamt zur Folge gab es 2010 etwa 384 dieser Betriebe.

Auf Platz Zwei befinden sich Betriebe mit 10 000 bis 50 000 Tieren.¹¹⁸ Hier zeigt sich ganz klar, dass es sich hierbei um Massentierhaltung handelt.

¹¹⁶ Vgl. o.V.

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/LandForstwirtschaftFischerei/TiereundtierischeErzeugung/AktuellSchlachtungen.html> (13.08.2014)

¹¹⁷ Vgl. o.V.

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/LandForstwirtschaftFischerei/TiereundtierischeErzeugung/Tabellen/GewerbSchlachtungsquartal.html> (13.08.2014)

¹¹⁸ Vgl. o.V.

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/LandForstwirtschaftFischerei/TiereundtierischeErzeugung/Tabellen/StrukturMasthuehnerBetriebe.html> (14.08.2014)

Es wird also mehr Fleisch unter der Bedingung der Massentierhaltung produziert. Das bedeutet, dass es eine Steigerung der Nachfrage nach Geflügel geben muss. Die Gesellschaft ist sich über die Haltungsbedingungen bewusst. Niemand kann ernsthaft die Meinung vertreten, dass das Geflügelfleisch für 2,50€ vom Discounter aus einer artgerechten Haltung von glücklichen Hühnern auf dem Bauernhof entstammt. Es gab in der Vergangenheit häufig sogenannte Lebensmittel- und Fleischskandale die auf die Bedingungen der Geflügelproduktion hingewiesen haben.¹¹⁹ Dennoch scheint sich am Konsumverhalten der Menschen nicht viel in Richtung des moralischen Empfindens verschoben zu haben. Der Konsum von Geflügelfleisch in Deutschland betrug im Jahr 2013 ca. 19,4 KG pro Kopf und ist seit 2001 auf konstant hohem Niveau.¹²⁰ Der Fleischkonsum insgesamt liegt für das Jahr 2013 bei 88,2 KG pro Kopf.¹²¹ Damit scheinen die Kunden nach wie vor viel Hähnchenfleisch zu konsumieren. Der Großteil des produzierten Fleisches entstammt der Massentierhaltung. Laut Aussage der PHW-Gruppe fordern die Menschen aber zunehmend mehr nachhaltige Produkte. Die Schäden die Massentierhaltung verursacht sind damit nun also doch im Bewusstsein der Kunden angekommen. Nun verfolgt die PHW-Gruppe das Ziel Produkte der Massentierhaltung durch moralische Handlungen innerhalb der Produktpolitik zu einer höheren Attraktivität beim Kunden zu verhelfen.

Die Tatsache, dass die Produktion von Eiern aus Käfighaltung seit 2010 verboten ist zeigt zudem, dass es bereits gesetzliche Reformen bezüglich der Haltungsbedingungen gab, die die Unternehmen dazu anregen sollten, die Haltungsbedingungen von Nutztieren zu verbessern.¹²²

¹¹⁹ Vgl. o.V. <http://www.stern.de/tv/sterntv/masthaehnchen-in-der-massentierhaltung-geschluepft-um-zu-sterben-2070519.html> (14.08.2014)

¹²⁰ Vgl. o.V. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/186634/umfrage/pro-kopf-verbrauch-von-gefluegelfleisch-seit-2001/> (14.08.2014)

¹²¹ Vgl. o.V. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/36573/umfrage/pro-kopf-verbrauch-von-fleisch-in-deutschland-seit-2000/> (14.08.2014)

¹²² Vgl. o.V. http://www.t-online.de/lifestyle/besser-leben/id_21199778/eier-verbot-von-kaefighaltung-ab-2010.html (26.07.2014)

Diese Informationen sollen zeigen, dass der Konsum von Hähnchenfleisch, auch wenn es in Mastbetrieben produziert wurde, nach wie vor bei den Kunden sehr beliebt ist. Die PHW-Gruppe hat aber erkannt, dass die Kunden mehr fordern als lediglich günstiges Fleisch. Sie fordern eine nachhaltige Produktion des günstigen Fleisches.

Hier zeigen sich spezifische Kundenbedürfnisse, welche befriedigt werden müssen. Und das sich diese im Zeitablauf verändern.

Wie bereits in der Definition des komparativen Konkurrenzvorteils beschrieben, müssen die Leistungen die Bedürfnisse der Kunden befriedigen und zwar besser als vergleichbare Leistungen der Konkurrenz. Das bedeutet, dass die PHW-Gruppe Leistungen anbieten muss, die nachhaltig erzeugt werden und zwar nachhaltiger als vergleichbare Konkurrenzprodukte.

Das bedeutet aber auch, dass die Kunden die Produkte mit Nachhaltigkeit direkt in Verbindung setzen müssen. Sie müssen die Produkte also als nachhaltig erzeugte Leistungen des Unternehmens wahrnehmen. Diese Aspekte betreffen die Kundenseite des KKV's.

Die Anbieterseite bezieht sich auf den langfristigen Gewinn, den die Unternehmensgruppe dabei verwirklichen sollte. Ein KKV muss dauerhaft und wirtschaftlich sein. Die Bezeichnung „dauerhaft“ stellt damit auch einen direkten Bezug auf die moralischen Handlungen dar.

Moralische Handlungen wie sie zum Beispiel in Form einer nachhaltigen Produktpolitik getätigt werden, sollen auch dafür sorgen, dass die Vorteile, die sich beispielsweise durch ressourcenschonendere Technologien ergeben, nicht schwinden. Moralische Handlungen fördern die Innovation und den Fortschritt, weil sie zeigen, dass das moralische Übel als solches nicht akzeptiert wird. Lösungen entstehen nur durch aktive Handlungen und Veränderungen. Kontinuierlicher Fortschritt, wie ihn die PHW-Gruppe an vielen Stellen fordert, soll dafür sorgen, dass die Unternehmensgruppe langfristig erfolgreich bleibt.

Finden keine Investitionen in Forschung und Entwicklung statt, so wird die jetzt noch neue Technologie irgendwann veraltet sein. Die Konkurrenten produzieren vielleicht bald effizienter und der KKV kann nicht verteidigt werden, weil der Gewinn infolge abnehmen wird. Soweit der kurze Exkurs in den KKV. Im Folgenden werde ich nun konkret darauf eingehen, wie moralische Handlungen als Bestandteil des ethischen Verhaltens zum Aufbau und Erhalt des KKV's beitragen. Hierzu betrachte ich die Marke Wiesenhof der PHW-Gruppe.

2.5.8.12.4.1. Marke Wiesenhof

Die PHW-Gruppe ist in der Lage die gesamte Produktionskette zu steuern und zu kontrollieren, da sie vom Ei über die Fütterung und Impfung bis hin zur Schlachtung und Verwertung alle Aktivitäten koordinieren und überprüfen kann. Fordert der Endkunde also nachhaltige Produkte, so wird diese Produktionskette in Richtung einer höheren Nachhaltigkeit optimiert werden. Die PHW-Gruppe und damit auch die Tochtergesellschaft Wiesenhof reagiert damit auf die Anforderungen der Kunden.

Baut die PHW-Gruppe ihre Marke Wiesenhof zu einer Marke auf, die sogar das offizielle „Bio-Siegel“ erhält, so ist es augenscheinlich so, dass, unabhängig von den tatsächlichen Begebenheiten die moralischen Handlungen als Markenbestandteil etabliert werden sollen. Damit verfolgt Wiesenhof auch die Wettbewerbsstrategie.

Durch die moralischen Handlungen die sich in diesem Beispiel für die Produktion nachhaltiger Produkte beziehen (ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltige Produkte) will sich Wiesenhof Wettbewerbsvorteile verschaffen.

Dieser Aspekt offenbart die Verbindung zwischen moralischen Handlungen und den Aufbau einer starken Marke. Ein Produkt aus dem Lebensmittelbereich ist austauschbar und der Konsument sieht sich mit einer großen Vielfalt von unterschiedlichen Angeboten konfrontiert. Allein deshalb ist der Aufbau einer Marke für derartige Produkte notwendig. Schließt sich dieser Tatsache noch ein moralisches Konfliktpotenzial des Produktes selbst an, so wird diese Notwendigkeit noch verstärkt.

Die Tatsache, dass bei einer Umfrage 80% der Teilnehmer die Marke Wiesenhof kennen, zeigt, dass bereits viele Anstrengungen für den Aufbau der Markenbekanntheit unternommen wurden.¹²³ Durch die Bekanntheit der Marke wird Vertrauen zur Marke geschaffen. Vertrauen ist besonders bei konfliktbelasteten Produkten von großer Bedeutung. Bei Lebensmitteln haben die Produkte zudem Einfluss auf die Gesundheit des Menschen. Dieser Punkt verstärkt die Bedeutung des Vertrauens zusätzlich.

Vertrauen entsteht im Allgemeinen durch Glaubwürdigkeit und Glaubwürdigkeit entsteht durch moralische Handlungen, bzw. durch kommunikatives, verantwortliches und innovatives Handeln.

Somit tragen die Handlungen, wie beispielsweise die nachhaltige Produktpolitik zum Vertrauensaufbau bei. Die Markenbekanntheit ist Voraussetzung dafür, dass die Kunden die Marke bei ihren Kaufentscheidungen überhaupt erst berücksichtigen. Da das Markenimage die Bekanntheit der Marke bedingt ist ein entsprechendes Markenimage für den Erfolg der Marke wichtig. Jede Marke besitzt ein Markenimage. Wie dieses Image aussieht, hängt von dem Produkt ab, aber auch von der jeweiligen Zielgruppe.

So wäre das Markenimage von Produkten, die der Massentierhaltung entstammen aufgrund der vielen publizierten Probleme, die durch die Massentierhaltung verursacht werden negativ. Wären der Zielgruppe die Schäden aber gleichgültig, so wäre das Markenimage nicht zwangsläufig negativ. Die PHW-Gruppe und speziell die Tochtergesellschaft Wiesenhof versucht mit Hilfe von moralischen Handlungen dieses Markenimage zu verbessern. Wie bereits beschrieben hat das Unternehmen Wiesenhof bereits erkannt, dass sich die Verbraucher nachhaltig erzeugte Produkte wünschen. Daher sind den Kunden die Schäden der Massentierhaltung nicht gleichgültig und das Markenimage wäre vom Produkt her selbst negativ belastet. Doch wie sieht überhaupt eine starke Marke konkret aus?

¹²³ Vgl. o.V. <http://www.welt.de/wirtschaft/article3197974/So-funktioniert-die-geheime-Wiesenhof-Maschinerie.html> (15.08.2014)

Eine starke Marke besteht aus emotionalen, eng mit der Marke verbundenen Assoziationen, die bildlich vermittelt werden. Diese sollten einzigartig sein, den Bedürfnissen der Kunden entsprechen und positive Gefühle bei ihm wecken. Besonders in Bezug auf die positiven Gefühle besitzen moralisch gute Handlungen eine enorm große Bedeutung. Niemand will eine Geflügelwurst essen und zeitgleich mit desaströsen Haltungsbedingungen, kranken verwaehrlosten Tieren oder zerstörten Regenwäldern konfrontiert werden. Schließlich soll die die Missachtung von moralischen Normen zu Schuldvorwürfen gegen sich selbst oder gegen andere führen. Eine Assoziation mit glücklichen Hühnern und grünen Regenwäldern ist viel besser.

Würde die Marke Wiesenhof also durch die öffentliche Berichterstattung in den Medien mit negativen Bildern assoziiert werden, so wäre dies für eine starke Marke schädlich. Assoziiert der Kunde jedoch Wiesenhof mit den Hilfsprojekten in Afrika oder Ähnlichem, so werden positive Gefühle erzeugt.

Die Tatsache, dass zahlreiche Artikel von Umweltorganisationen und auch von diversen Tageszeitungen die unmoralischen Ergebnisse der Massentierhaltung beschreiben, bewerten und anhand von Fotos noch verinnerlichen zwingt die Unternehmensgruppe zur Ergreifung von Maßnahmen.

Dazu zählt die Kommunikation entsprechender moralischen Handlungen (beispielsweise die CO₂-Reduzierung bei der Fleischproduktion), welche die Marke Wiesenhof stärken können um das Markenguthaben und damit auch den Markenwert zu erhalten. Der Markenwert ergibt sich aus dem Markenbild und dem Markenguthaben. Das Markenbild steht dabei für den kompletten Auftritt der Marke aus der Perspektive der Zielgruppe. Das Markenguthaben hingegen bezieht sich auf die emotionale Beziehung zwischen der Marke und der Zielgruppe. Wenn die Kunden kein Markenvertrauen, keine Sympathie und keine Markenloyalität haben, dann besitzt eine Marke kein Markenguthaben mehr. Das Markenguthaben ist dabei jedoch das langfristige Ziel der Markenpolitik. Unmoralische Handlungen des Unternehmens führen zu einer Verringerung des Markenguthabens.

Daher sind diese für den Markenwert sehr schädlich. Geringes Markenguthaben, geringer Markenwert.

Dieser kurze Einblick in die Marke Wiesenhof soll aufzeigen, wie moralische Handlungen und eine starke Marke miteinander verbunden sind. Eine starke Marke kann jedoch nur durch eine entsprechende Kommunikationspolitik erschaffen werden.¹²⁴

Der Kunde wünscht sich nachhaltig produziertes Hähnchenfleisch. Das bedeutet, dass Wiesenhof sein Markenbild so aufbauen muss, dass es mit nachhaltigen Handlungen, wie beispielsweise der CO₂-Reduzierung oder der Vermeidung von Regenwaldzerstörungen assoziiert wird. Nachhaltige Handlungen sind hierbei mit moralischen Handlungen gleichzusetzen, da nachhaltige Handlungen dazu beitragen sollen die durch Massentierhaltung verursachten Schäden zu verhindern oder zu beheben. Also den moralischen Konflikt zu lösen.

Für einen KKV ist die Wahrnehmung des Kunden entscheidend. Nur wenn der Kunde die moralischen Handlungen des Unternehmens bzw. der Unternehmensgruppe wahrnimmt, können sie zum KKV beitragen. Der Kunde nimmt die moralischen Handlungen und die Leistungen an sich über die Kommunikation des Unternehmens wahr. Negative Aspekte, wie beispielsweise Hygieneskandale werden durch Presse und Nachrichten verbreitet und tragen jedoch auch zum Markenimage bei. Aber, wie bereits beschrieben muss und kann die PHW-Gruppe der negativen Darstellung von Produkten der Intensivtierhaltung entgegenwirken. Dies erfolgt durch moralische Handlungen und die Kommunikation dieser moralischen Handlungen.

Die Kommunikation muss sich dabei am Kunden orientieren. Ohne speziell auf die einzelnen Aspekte der Kommunikationspolitik eingehen zu wollen, das würde an dieser Stelle zu umfangreich werden, lassen sich einige wichtige Punkte festhalten, die entscheidend für die Verbindung zum komparativen Konkurrenzvorteil sind.

¹²⁴ Vgl. Vollert: Vorlesung Markenpolitik, Vorlesung Kommunikationspolitik ff (2013)

Die Kommunikation kann zum Aufbau und Erhalt von KKV's beitragen, wenn sie entsprechend richtig umgesetzt wird. Ein starkes Markenbild wird nur dann aufgebaut werden, wenn die Kommunikationsmaßnahmen aufeinander abgestimmt sind und ein einheitliches Markenbild erzeugen.

Wiesenhof wirbt beispielsweise mit ihrer nachhaltigen Produktpolitik und der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung. Zusätzlich werben sie mit Siegeln wie dem „Bio-Siegel“ und einem Gütesiegel für mehr Tierschutz um das Bild von „glücklichen Hühnern“ trotz zahlreicher kritischer Artikel aufrechtzuerhalten. Die Marke Wiesenhof kommuniziert damit ihre moralischen Handlungen um ihre Glaubwürdigkeit beim Endkunden zu erhalten und weiter auszubauen.

Durch Kommunikation und den Aufbau einer starken Marke entsteht ein KKV. Besonders bei austauschbaren Produkten ergeben sich KKV's häufig über den Aufbau einer Marke.

Die moralischen Handlungen bieten in diesem Beispiel den Kommunikationsinhalt und tragen zum Markenaufbau bei.

Die Kundenbedürfnisse haben sich in eine Richtung verschoben die besagt: Billig, aber bitte auch nachhaltig erzeugt. Damit reagiert die PHW-Gruppe durch ihre moralischen Handlungen auf eine Veränderung der Kundenbedürfnisse. Doch wie sieht überhaupt ein KKV bei Hähnchenfleisch aus?

Die Netto-Nutzen-Differenz ergibt sich wie im ersten Kapitel beschrieben aus den Nutzen- und Kostenaspekte. Für Hähnchenfleisch als moralisches Konfliktprodukt besitzen der emotionale (positive Gefühle—ich kaufe nachhaltige Produkte die weder Mensch, noch Tier, noch Umwelt schaden und fühle mich dadurch gut) und der soziale Nutzen (ich will durch den Kauf von nachhaltig erzeugten Produkten ein gutes Image bekommen/die nachhaltige Produktion ist für die Gesellschaft von Vorteil, schließe ich mich also diesbezüglichen moralischen Handlungen an, so erhalte ich durch das Image auch Vorteile) erhebliche Bedeutung. Auf der Kostenseite sind die monetären Kosten zu nennen.

In diesem Beispiel ist der Preis entscheidend. Zeitaufwand ist weniger relevant, da Hähnchenfleisch aus unterschiedlichen Haltungsbedingungen stets und nahezu überall verfügbar ist. Kognitive Anstrengungen und physische Belastungen sind an dieser Stelle ebenfalls nicht relevant.

Ziel bei einem KKV ist es dem Kunden durch den Kauf der Leistung einen höheren Nutzen und niedrigere Kosten als die Konkurrenz anzubieten und dabei zusätzlich langfristige Gewinne zu erzielen.

Wie eine derartige Netto-Nutzen-Differenz konkret aussieht hängt von der jeweiligen Bewertung der Nutzen- und Kostenaspekte beim Kunden ab.

Ein Kunde, welcher dem emotionalen und dem sozialen Nutzen eine stärkere Bedeutung zumisst als den monetären Kosten/Preis, wird verstärkt auf die kommunizierten, moralischen Handlungen achten und diese in seine Bewertung aufnehmen. Ein Kunde, der ein geringeres Einkommens hat, wird vielleicht weniger auf den emotionalen und sozialen Nutzen achten und stattdessen verstärkt die monetären Kosten betrachten.

Moralische Handlungen sind an dieser Stelle ein Zusatz. Sie erhöhen auch den emotionalen Nutzen dieses Kunden, d.h. sofern er sich über die Probleme der Massentierhaltung bewusst ist. Ausschlaggebend für den Kauf ist jedoch auch der Preis. Somit würde der Kunde dieses Produkt auch dann kaufen, wenn das Unternehmen weniger oder keine moralischen Handlungen tätigen und kommunizieren würde.

Ist dies jedoch der Fall, so hat dieses Unternehmen gegenüber den anderen, weniger moralischen Unternehmen einen Vorteil, sofern die Preise gleich sind. Kurs gesagt: Moralische Handlungen führen zu einer Erhöhung des emotionalen und des sozialen Nutzens und erhöhen damit Gesamtnutzen für den Kunden. Kann ein Unternehmen diese moralische Handlungen durchführen ohne die Preise für die Produkte zu erhöhen, dann führt zu einer Verbesserung der Netto-Nutzen-Differenz gegenüber den weniger moralisch aktiven Konkurrenten.

Ein interessanter Aspekt, da in den Dilemma-Strukturen ein mehr an moralischen Handlungen/Leistungen zu Nachteilen gegenüber den weniger moralischen Konkurrenten geführt hat. Nun ergibt sich daraus plötzlich ein Wettbewerbsvorteil.

Ethik und Moral entstehen wie des Öfteren beschrieben als Nebenprodukte. Die Vorteile die sich aus ihnen ergeben stehen im Zentrum. Hier zeigt sich, moralische Handlungen, die entsprechend kommuniziert wurden, verschaffen einem Unternehmen Vorteile, indem sie dem Kunden Vorteile verschaffen. Sie erhöhen die Netto-Nutzen-Differenz des Kunden.

Die moralischen Präferenzen der Kunden sind unterschiedlich, daher werden die moralischen Handlungen je nach Kunde unterschiedlich bewertet. Im Grunde führt jedoch jede kommunizierte moralische Handlung zu einer Erhöhung des emotionalen Nutzens, da Schuldvorwürfe, die durch unmoralische Handlungen entstehen keine positiven Gefühle auslösen. So zeigt sich auch, dass wenig moralisches Handeln zu einer Verringerung des Nutzens führen kann.

Außerdem kann keine Ethik verlangen dauerhaft und systematisch gegen Interessen verstoßen zu müssen. Das betrifft das ökonomische Prinzip und damit den langfristigen Gewinn der Anbieterseite.

Moralische Handlungen die sich speziell auf veränderte Kundenbedürfnisse beziehen werden demnach so kommuniziert, dass sie die neuen Kundenanforderungen treffen. Dadurch hebt sich das Unternehmen von der Konkurrenz ab, die weniger oder gar keine moralischen Handlungen tätigt oder kommuniziert.

Durch die entsprechende Kommunikation, beispielsweise durch Berichterstattungen über den Erhalt eines neuen Zertifikates, das für besondere moralische Leistungen vergeben wird, oder durch PR-Maßnahmen die soziales Engagement und Hilfsprojekte kommunizieren, wird das Unternehmen auch von den Kunden entsprechend moralisch gut wahrgenommen.

Wie diese Kommunikation genau erfolgt hängt dabei vom Involvement des Kunden ab. Das Involvement¹²⁵ besteht aus emotionalen und kognitiven Involvement. Kognitives Involvement bedeutet, dass der Kunde die Informationen über das Produkt aktiv wahrnimmt und mit großem gedanklichen Aufwand verarbeitet. Das emotionale Involvement richtet sich an die positiven Gefühle des Kunden hinsichtlich der Leistung.¹²⁶

Beim Kauf von nachhaltig produziertem Hähnchenfleisch sind das kognitive und das emotionale Involvement des Kunden hoch. Normalerweise wird beim täglichen Lebensmitteleinkauf ein Kunde nicht besonders viel Zeit investieren um die Produkte eingehend zu prüfen. Verlangt ein Kunde aber nachhaltige Produkte zu einem günstigen Preis (davon geht Wiesenhof aus), so will er positive Gefühle und niedrige Kosten vereinen. Diese positiven Gefühle werden nur dann erzeugt, wenn Wiesenhof aktiv die nachhaltigen Handlungen kommuniziert. Die einfachste und am schnellsten greifbare Form der Kommunikation für den Kunden ist dabei der Abdruck des Bio-Siegels. Hier kann das Unternehmen die Bekanntheit und das bereits bestehende Vertrauen der Kunden in ein Zertifikat nutzen, um selbst das Vertrauen in die Marke und damit das Markenbild und Markenguthaben zu erhöhen. Die Kommunikation kann aber spielerisch in Form eines Nachhaltigkeits-Quiz erfolgen. Diese könnte die PHW-Gruppe zusätzlich auf der Webseite einführen um die Besucher der Webseite selbst zum Denken anzuregen und damit noch stärker die Aspekte der Nachhaltigkeit der PHW-Gruppe zu verankern und das Markenbild zu stärken.

Einige Kunden jedoch mögen besonders bei so inflationär genutzten Begriffen wie es bei „Nachhaltigkeit“ nun einmal der Fall ist, sachliche und umfangreiche Informationen.

Besonders diejenigen, die einen großen Wert auf den sozialen Nutzen des Produktes legen. Schließlich lassen sich ein Status und ein Image vom Verbraucher nur dann aufbauen, wenn er ihn mit schlagkräftigen Argumenten und Informationen belegen und gegen die mehr auf den Preis bedachten Konsumenten verteidigen kann.

¹²⁵ Vgl. Vollert: Vorlesung Kommunikationspolitik ff (2013)

¹²⁶ Vgl. Vollert: Vorlesung Kommunikationspolitik (2013)

Die Darstellung von sachlichen Informationen kann in diesem Falle auch Gefühle wecken. Kauft der Kunde ein Produkt und wird ihm dabei suggeriert, dass er damit Kindern in Afrika hilft, so wird das positive Gefühle bei ihm auslösen und den emotionalen Nutzen erhöhen.

Konkrete Zahlen, beispielsweise darüber wie vielen Kindern durch Projekte der PHW-Gruppe eine schulische Ausbildung ermöglicht wurde sind sachliche Informationen über die moralische Handlung der Unternehmensgruppe. Sie beziehen sich nicht auf das Produkt selbst, stellen jedoch eine Verbindung zu den Folgen her, die sich mit dem Kauf des Produktes ergeben.

Moralisches Handeln bezieht sich damit besonders auf die positiven Gefühle und den emotionalen Nutzen. Bei Lebensmitteln wo der Griff zu Konkurrenzprodukten nicht weit ist, werden daher diese Aspekte relevant sein.

Moralische Handlungen, deren Inhalt die drei Säulen der Nachhaltigkeit sind, bedeuten für das Unternehmen also einen Vorteil in Bezug auf die Kundenseite. Aber auch dem Unternehmen ergeben sich beispielsweise durch ressourcenschonendere Technologien auch anbieterbezogene Vorteile.

Investitionen in nachhaltige Projekte führen damit auch zur Einsparung von Kosten (dem Ziel der Massentierhaltung-Kostenminimierung) und ermöglichen es dem Unternehmen einen langfristigen Gewinn zu genießen.

2.5.8.12.4.2. Moralische Handlungen und KKV in Kürze

Moralische Handlungen als Teil des ethischen Verhaltens tragen nicht nur zur Lösung von moralischen Konflikten bei. Sie erhöhen den KKV indem sie den emotionalen und sozialen Nutzen erhöhen und dabei einen langfristigen Gewinn ermöglichen. Ein Unternehmen das sich der moralischen Verantwortung bewusst ist und dies der Öffentlichkeit kommuniziert hat damit einen entscheidenden Vorteil gegenüber den weniger moralisch aktiven Konkurrenten.

So erhält das Unternehmen Vorteile gegenüber den weniger moralischen Konkurrenten. Nach der allgemeinen Dilemma-Struktur müsste diese Unternehmen eigentlich ausgebeutet werden.

Die Tatsache, dass moralisches Handeln zum wesentlichen Bestandteil der Marke ernannt wird, schafft es jedoch dieses Spiel herumzudrehen. Plötzlich erhält der weniger moralische Konkurrent Nachteile, weil es die Kundenbedürfnisse weniger gut befriedigt als der moralische Akteur.

3. Fazit

Wettbewerb und Moral sind miteinander vereinbar. Die Moral bietet die Basis für die Entstehung von Glaubwürdigkeit und lässt damit Kooperationen entstehen, die den beteiligten Akteuren zu einer Optimierung ihres Nutzens verhelfen. In meinem Beispiel der Dilemma-Struktur wird dies in Form von Auszahlungen dargestellt.

Der KKV bezieht sich dabei auf die Kundenbedürfnisse und beachtet dabei zugleich die Anbieterperspektive. Die durch die Handlungsbedingungen vorgegeben Rahmenordnungen beinhalten die notwendigen moralischen Normen, die das Leben in einer Wohlstands-Gesellschaft ermöglichen. Moralische Handlungen die über die gesetzlich vorgeschriebene Moral hinausgehen führen zu einer Erhöhung des Kundennutzens, da sie die soziale und die emotionale Komponente des Nutzens ansprechen. Die Missachtung der Handlungsbedingungen und den darin enthaltenen moralischen Normen führt zu Schuldvorwürfen gegen sich selbst und gegen andere. Keine zusätzlichen moralisch guten Handlungen oder gar die Missachtung der gegebenen Handlungsbedingungen schmälern damit den Nutzen der Kunden.

Eine Marke wie Wiesenhof ist durch ein schlechtes Image der Massentierhaltung vorbelastet und muss daher besonders aktiv werden um durch moralische Handlungen den moralischen Konflikt zu lösen. Wiesenhof hat sich in der Vergangenheit allein durch den niedrigen Preis definiert.

Nun entdeckte Wiesenhof jedoch eine Veränderung der Kundenbedürfnisse. Die Verbraucher wünschen sich nachhaltige Produkte, die dennoch günstig sind. Wiesenhof geht auf die Veränderung der Kundenwünsche durch moralische Handlungen und die Kommunikation dieser moralischen Handlungen ein. Zudem entsteht durch kommunikatives, verantwortliches und innovatives Handeln, welches die moralischen Handlungen beinhaltet Glaubwürdigkeit. Glaubwürdigkeit bildet die Basis für mögliche Kooperationen mit weiteren Unternehmen. Durch diese Kooperationen können beispielsweise vermeintliche Kosten der Entsorgung von Abfällen zu neuen Umsätzen führen, die sich durch den Verkauf an einen Partner, welcher die Abfälle weiter verwerten kann, ergeben. Hier ergeben sich also zusätzliche Gewinnpotenziale. Glaubwürdigkeit sorgt zudem auch dafür, dass diese Kooperationen langfristig Bestand haben. Damit führen moralische Handlungen zur Glaubwürdigkeit, diese Glaubwürdigkeit führt zu Kooperationen mit anderen Unternehmen und diese wiederum verschafft dem Unternehmen neue Potenziale. Also haben moralische Handlungen auch Auswirkungen auf die Anbieterseite des KKV. Die Marke Wiesenhof wurde zudem in der Vergangenheit nicht von den Kunden boykottiert. Genauso wenig wie die Konkurrenzprodukte. Das zeigt sich an dem gleich bleibenden, hohen Niveau des Hähnchenfleischkonsums in der deutschen Bevölkerung. Damit entstehen dort die moralischen Handlungen nicht allein aus Gewinnerzielungsabsichten.

Nun haben die scheinbar „bösen“ Unternehmen, welche Massentierhaltung betrieben den Wandel in der Gesellschaft erkannt. Sie verbinden moralisch gutes Handeln mit dem Schlagwort Nachhaltigkeit und schaffen es durch die drei Säulen der Nachhaltigkeit sich als Unternehmen selbst direkt durch Kooperationen Vorteile zu verschaffen. Aber auch indirekt ergeben sich Vorteile. Durch die Beziehung zum emotionalen und sozialen Nutzen erhöht sich der Kundennutzen und dadurch werden Wettbewerbsvorteile erlangt. Kooperationsverträge mit einem glaubwürdigen Partner sind zudem langfristig und gewährleisten somit auch einen dauerhaften Vorteil für das Unternehmen.

Moralische Handlungen als Teil des ethischen Verhaltens tragen damit aktiv zum Aufbau und Erhalt von komparativen Konkurrenzvorteilen bei.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname, Nachname