Martin Priebe
Beratung & Training

Martin Priebe:

Kein Gewinn um jeden Preis!

Ergebnisse einer Umfrage der Priebe-Beratung im Rahmen der b2d-Mittelstandsmesse 2010 in Stuttgart

Am 16. und 17. Juni 2010 fand in die Stuttgarter Schleyerhalle die erste b2d-Mittelstandsmesse in der Region Stuttgart statt. Als einer der 120 Aussteller führte ich mit meiner Priebe-Beratung unter den Messebesuchern eine Befragung zur Werte-Orientierung bei Führungskräften durch. Die Ergebnisse zeigen, dass Führungspersonen sich an ethischen Werten orientieren und ihren Profit nicht ohne moralische Verankerung erwirtschaften wollen.

Inhaltsübersicht

1. Die Befragung und ihr „Design“ 2
2. Die wichtigsten Werte im Berufsleben: Ehrlichkeit, Vertrauen, Profit 3
   - 2.1 Die drei wichtigsten Werte im Einzelnen 3
   - 2.2 Gesamtauswertungen aller genannten Werte 6
   - 2.3 Vergleich mit der IHK-Befragung 7
   - 2.4 Wirtschaftsethische Bewertung 7
3. Profit mit Moral? Es geht! 10
4. Erwartungen an die Wirtschaftsethik 12
5. Fazit 13
6. Weitere Informationen und Kontakt 14

1. Die Befragung und ihr „Design“

Pragmatisch, konkret, spontan – so muss eine Umfrage gestaltet sein, die Führungskräfte aus kleinen und mittleren Betrieben bei einem Messebesuch zur Mitwirkung anregt. 5,5% der Messebesucher haben bei der Blitz-Befragung mitgemacht. In absoluten Zahlen waren es 42 von 764 Besuchern. Rein statistisch gelten Stichproben ab 25 Teilnehmenden als repräsentativ.

Nur drei Fragen waren es, die auf einer Postkarte zu beantworten waren:

> 1. Nennen Sie die 3 Werte, die Ihnen im Berufsleben am wichtigsten sind!
>
> 1) _____ 2) _____ 3) _____
>
> 2. Wie geht für Sie „Profit mit Moral“?
>
> _____
>
> 3. Was wünschen Sie sich von Seiten der Wirtschaftsethik?
>
> _____

Aus zwei Gründen waren alle Fragen völlig offen formuliert, also ohne vorgegebene Auswahlmöglichkeiten:

1. 2006 hatte ich schon einmal bei der Durchführung einer Befragung von Führungspersonen zu ihrer Werte-Orientierung mitgewirkt. Der Dienstleistungsausschuss der IHK Region Stuttgart hatte in einem umfangreichen Fragebogen 24 Werte vorgegeben und die Befragten haben ihre Rangfolge der wichtigsten Werte angegeben. (Die 2007 unter dem Titel „Ehrlich währt am längsten“ veröffentlichten Ergebnisse können unter www.priebe-beratung.de/Material.html heruntergeladen werden.) Bei der aktuellen Umfrage wollte ich bewusst anders vorgehen um einen direkten Vergleich zu haben: Würden die ohne Auswahlmöglichkeit genannten Werte von der IHK-Untersuchung abweichen, und wenn ja, welche Unterschiede würde es geben?
2. Wirtschaftsethik ist meine Kernkompetenz. Ich bin überzeugt, dass „Profit mit Moral“ möglich ist. Ob diese Überzeugung von anderen Führungspersonen geteilt wird und mit welchen Argumenten oder Hinweisen, wollte ich herausfinden. Dass in der Fragestellung das „ob“ nicht eigens thematisiert wurde, mögen Kritiker als „suggestiv“ werten. Ich traue mittelständischen Führungspersonen zu, dass sie auch kurz und knapp mit „Profit mit Moral geht gar nicht!“ antworten. Außerdem war es mir wichtiger herauszufinden, wie positive Antworten konkret aussehen können.

„Pragmatisch“ bedeutet auch, dass es sich im streng wissenschaftlichen Sinn nicht um repräsentative Statistik, sondern eher um ein Meinungsbild handelt. Als Meinungsbild und durch die Vergleichsmöglichkeit mit der IHK-Umfrage bietet jedoch auch diese Befragung interessante Erkenntnisse. Unter den erwähnten Einschränkungen darf man diese Erkenntnisse durchaus als verallgemeinerbar betrachten.

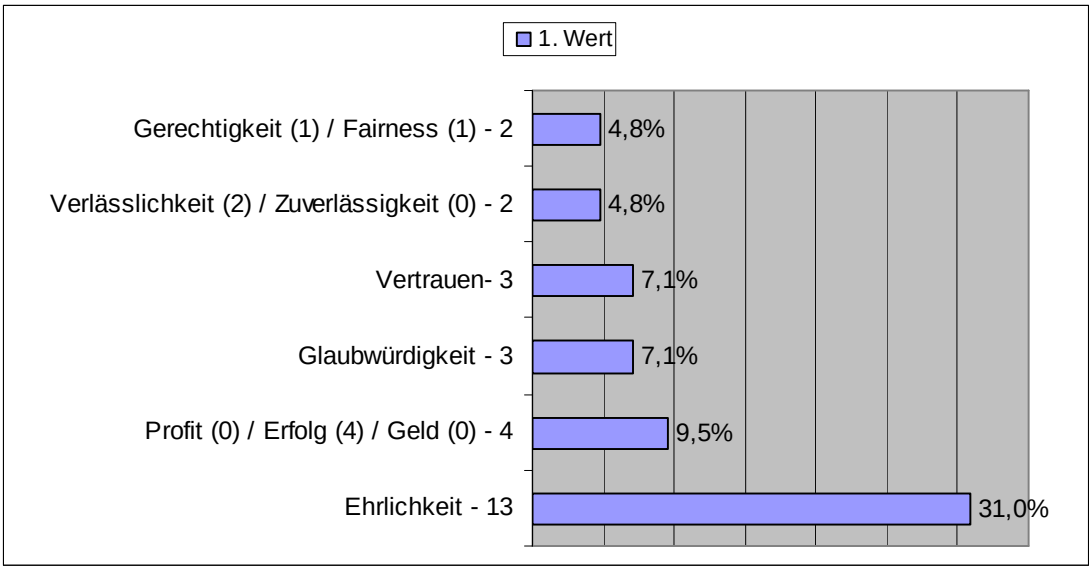
Letzter Hinweis: Es gab einige wenige Nennungen von Werten, die in der Auswertungen zu einer Gruppe zusammengefasst, also wie ein Wert behandelt wurden. Mit Gerechtigkeit und Fairness sind so bedeutungsnahe Werte genannt, dass es aus der Sicht eines pragmatischen Meinungsbildes das Ergebnis eher verfälschen würde, wenn man sie nicht als „synonym“, sondern als verschiedene Begriffe behandelt. Wie oft welcher Begriff jeweils genannt wurde, ist in den Grafiken in Klammern angegeben.

2. Die wichtigsten Werte im Berufsleben: Ehrlichkeit, Vertrauen, Profit

Nicht Profit, Aufträge oder ein hoher Marktanteil stehen an der Spitze der genannten Werte. Ehrlichkeit und Vertrauen sind zu allererst genannt, dann folgt mit Profit ein „harter“, materieller Wert.

2.1 Die drei wichtigsten Werte im Einzelnen

Bei Kategorie „1) ___“ ist Ehrlichkeit mit 13 Nennungen der mit Abstand am häufigsten genannte Wert. Danach folgt Profit/Erfolg/Geld mit vier Nennungen. Auf Platz drei mit jeweils drei Nennungen stehen Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Verlässlichkeit/Zuverlässigkeit sowie Gerechtigkeit/Fairness sind mit je zwei Nennungen auf Platz vier.



Fast ein Drittel der Teilnehmenden nannte in dieser ersten Kategorie ihrer wichtigsten Werte im Berufsleben die Ehrlichkeit – ohne Vorgabe. Kein anderer Wert konnte nur annähernd so viele Nennungen erreichen – auch nicht in den beiden folgenden Kategorien. Die in der Übersicht dargestellten Werte mit Mehrfach-Nennungen stellen mit 64,3% der Nennungen in dieser ersten Kategorie fast zwei Drittel aller genannten Werte unter „1) ___" dar.

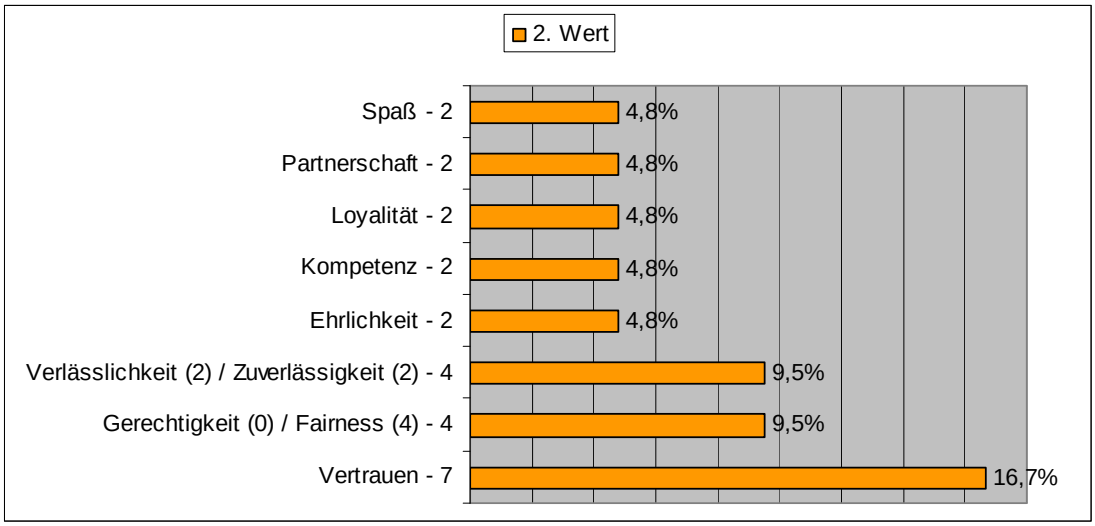
Die Einzelnennungen ergaben immerhin noch 18 weitere Werte:

Achtung des Anderen	Freude an der Arbeit	Organisation
Anstand	Gemeinsam	Spaß
Aufrichtigkeit	Loyalität	Umgang mit den Ressourcen der Mitarbeiter
Authentizität	Moral	Weiterentwicklung
Einstellung	Motivation	Wertschätzung
Nützliches machen	Offenheit	Zielstrebigkeit

Hier finden sich materielle wie immaterielle Werte. Nützliches machen, Organisation, Umgang mit Mitarbeiter-Ressourcen oder Zielstrebigkeit haben zumindest einen starken Hang zur materiellen Seite; Achtung, Loyalität und Wertschätzung gelten eher als immaterielle Werte oder „weiche Faktoren".

Erstaunlich ist die hohe Mehrfach-Nennung von Ehrlichkeit in Verbindung mit der Tatsache, dass andere Mehrfach-Nennungen nur bis maximal 4 Nennungen gekommen sind. Mit Ehrlichkeit oder auch Wahrhaftigkeit ist offensichtlich ein sehr zentraler Wert angesprochen, der von Führungskräften auch ohne Auswahlliste in dieser Bedeutung erkannt und eingeordnet wird.

Bei den unter „2) ___" genannten Werten nimmt Vertrauen mit sieben Nennungen den ersten Rang ein. Auf Platz zwei folgen mit jeweils vier Nennungen Gerechtigkeit/Fairness und Verlässlichkeit/Zuverlässigkeit. Auf dem dritten Rang folgen dann fünf Werte, die jeweils zweifach benannt wurden: Ehrlichkeit, Kompetenz, Loyalität, Partnerschaft und Spaß.

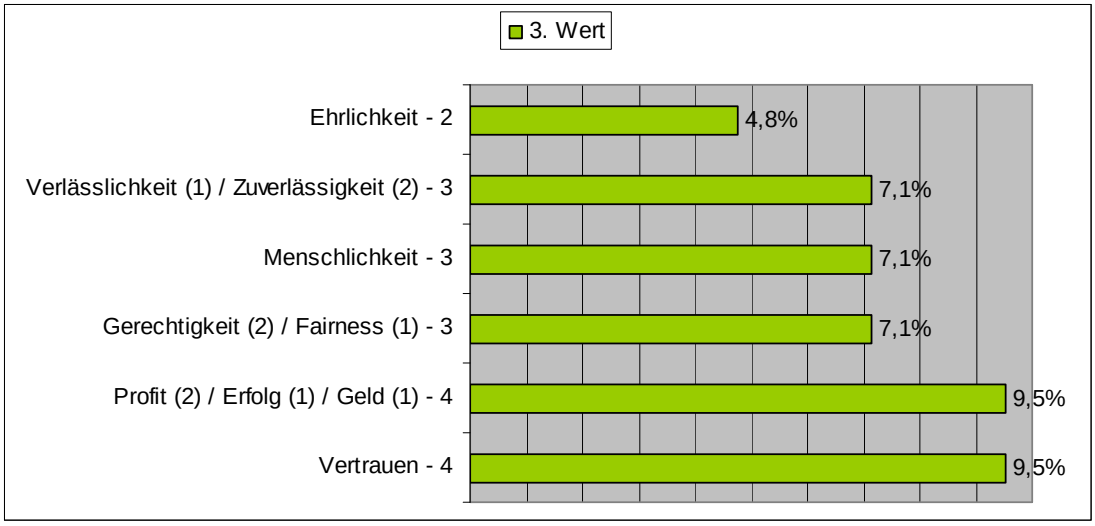


Jeder Sechste nannte Vertrauen als zweitwichtigsten Wert. Verlässlichkeit/Zuverlässigkeit sowie Gerechtigkeit/Fairness waren mit je zwei Nennungen beim 1. Wert noch auf Platz vier, stehen hier mit je 4 Nennungen an zweiter Stelle. Mit Spaß und Kompetenz sind auch hier wieder Werte dabei, die überwiegend in den Bereich materieller Werte eingeordnet werden können. Bei Zuverlässigkeit oder Partnerschaft sind Einordnungen sowohl in materielle wie immaterielle Bereiche denkbar.

Die jeweils einzeln genannten Werte in dieser zweiten Kategorie sind:

Akzeptanz	Klarheit	Selbständigkeit
Anerkennung	langfristiges Denken	Sitte
Bestätigung	Planungsvoll / offen	soziale Kompetenz
Erfahrung	Preis-Leistung	Teamgeist
Glaube	preiswert	

In der dritten Kategorie, also den unter „3) ___" genannten Werten, stehen an erster Stelle mit jeweils vier Nennungen Vertrauen und Profit/Erfolg/Geld. An zweiter Stelle mit je drei Nennungen folgen Gerechtigkeit/Fairness, Menschlichkeit sowie Verlässlichkeit/Zuverlässigkeit. An dritter Stelle mit einer Doppelnennung steht in dieser dritten Kategorie die Ehrlichkeit. Auch hier ist wieder ein relativ ausgewogenes Verhältnis von immateriellen (Vertrauen, Gerechtigkeit, Ehrlichkeit) und materiellen Werten (Profit, Erfolg, Zuverlässigkeit) anzufinden. Dies ist sogar bei der Erstplatzierung mit einerseits Vertrauen und anderseits Erfolg/Profit/Geld der Fall. Außerdem fällt auf, dass diese Erstplatzierungen es in den beiden ersten Kategorien mit vier Nennungen bestenfalls auf Platz zwei gebracht hätten.



Der letzte Hinweis gilt einer interessanten Neben-Beobachtung: Waren es in der ersten Kategorie noch fast 67% der Teilnehmenden, die mehrfach gleiche Werte benannten, sind es in dieser dritten Kategorie nur noch gut 45% (in der

zweiten Kategorie waren es 59,5%). Offensichtlich fällt der spontane Konsens auf gemeinsame Werte leichter, je wichtiger Werte in der Hierarchie der Einzelnen stehen.

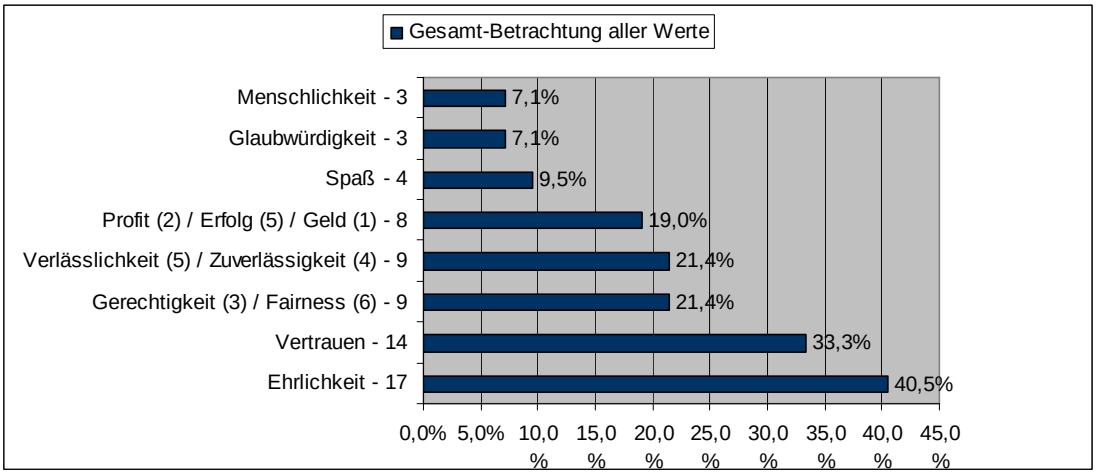
Abschließend seien für diese dritte Kategorie noch die zahlreichen Einzelnennungen aufgelistet, insgesamt 23:

Authentizität	Mitarbeiter-Führung	Spaß
Balance	Moral	Treue
davon leben können	Nachhaltigkeit	Verbindlichkeit
Fachkompetenz	Offenheit	Vernunft
Fortschritt	Partnerschaft	Weiterbildung
Freude	Respekt	Wertschätzung
Ideen/Fantasie	Selbstbewusstsein	Win-Win
Konsequenz	soziale Kompetenz	

Mit der Nennung „davon leben können" ist eigentlich schon fast der Bereich Profit/Erfolg/Geld berührt, wurde aber dennoch separat aufgeführt. Mit Nennungen wie Win-Win, Fachkompetenz oder Weiterbildung sind auch hier wieder klar materielle Werte-Bereiche aufgeführt.

2.2 Gesamtauswertungen aller genannten Werte

Ein naheliegender Gedanke bei einer ohne Vorgaben durchgeführten offenen Befragung ist, alle in den drei Kategorien genannten Werte auch als eine Gesamtheit auszuwerten. Daraus ergibt sich ein nur leicht verändertes Bild, bei dem ausgeblendet wird, dass es in der Befragung zuerst eine Reihenfolge der drei genannten Werte gegeben hat:



Im Gesamtbild erscheinen auf den ersten Plätzen die schon in den einzelnen Kategorien genannten Werte. Das Bild gewinnt jedoch an Aussagekraft, weil die jeweils auf den ersten Plätzen gelandeten Werte auch in den anderen Kategorien mit Mehrfachnennungen vertreten sind. Der absolute und prozentuale Anteil dieser Werte steigt daher in der Gesamt-Betrachtung noch einmal deutlich, so bei Ehrlichkeit von 31% auf nunmehr fast 41%.

2.3 Vergleich mit der IHK-Befragung

Wie bei der Umfrage der IHK Region Stuttgart im Jahr 2006 mit 274 Teilnehmenden steht auch bei dieser aktuellen Umfrage der Wert der Ehrlichkeit ganz vorne. Auch auf den weiteren vorderen Rängen stand bei der Präsentation der IHK-Ergebnisse Zuverlässigkeit, Vertrauen und Gerechtigkeit unter den obersten Plätzen. Klassische materielle Werte wie z.B. Erfolg wurden bei der IHK-Befragung jedoch deutlich weniger präferiert: Erfolg landete dort auf Platz 16, Ehrgeiz auf Platz 20 und Tradition auf Rang 24 – von 24 vorgegebenen Werten. Die Befragung bei der b2d ergab immerhin für Profit/Erfolg/Geld einen dritten Platz in der Gesamt-Betrachtung sowie einen zweiten Platz in der ersten Kategorie. Dieses Bild scheint bei einer Befragung unter Führungspersonen aus der Wirtschaft eher der Realität nahe zu kommen. Muss diese Personengruppe doch täglich ihre Arbeit und ihre Ergebnisse an „harten" Faktoren betriebswirtschaftlicher Erfolgskontrolle messen lassen: Umsätze, Gewinne, Renditen, Marktanteile, Neukunden und Kosteneinsparungen – das sind im Alltag die (materiellen) Werte, denen Führungskräfte folgen müssen, wenn sie persönlich, aber auch für Ihr Unternehmen auf der Erfolgsspur bleiben wollen.

Die Gemeinsamkeit mit der IHK-Befragung liegt eindeutig in der Nennung „weicher" oder immaterieller Werte wie Ehrlichkeit und Vertrauen. Bemerkenswert ist dieses Ergebnis deshalb, weil die Befragung der Priebe-Beratung bewusst ohne Vorgabe bestimmter Werte angetreten ist – und dennoch so klare Übereinstimmungen aufweist. Auch wenn – wie eingangs erläutert – beide Untersuchungen keine streng wissenschaftliche Aussagekraft beanspruchen können, so liegt in der insgesamt hohen Übereinstimmung der Ergebnisse doch eine gewisse Repräsentativität und Verallgemeinerbarkeit.

Eine Erklärung für den Unterschied in der Bewertung materieller Werte in den beiden Untersuchungen könnte möglicherweise mit der Methodik zusammenhängen, ob Werte zur Auswahl vorgegeben werden oder nicht: Wenn den Befragten eine große Zahl materieller wie immaterieller Werte zur Auswahl gestellt wird, ist möglicherweise eine Tendenz vorhanden, das eigene Werte-Ranking idealistischer anzugeben, als es in der Realität ist. Wenn keine Vorgaben gemacht werden, fällt es vielleicht leichter, die in der Realität oft sehr drängenden materiellen Werte relativ nah neben die hohen ideellen Werte zu stellen.

2.4 Wirtschaftsethische Bewertung

Besonders erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeiten fallen in aller Regel dadurch auf, dass sie es mit ihrem Unternehmen schaffen, eine überzeugende Balance von materiellen und immateriellen Werten zu realisieren. Robert Bosch war nicht nur bei den „harten Fakten" besonders leistungsfähig. Er und sein Unternehmen waren auch für soziale Belange – die „weichen Faktoren" – immer offen und bereit, Außergewöhnliches zu leisten. Mich überrascht daher der generelle Befund der b2d-Befragung nicht, dass immaterielle und materielle Werte in teilweise sehr enger Vernetzung von Führungskräften als wichtig

eingestuft werden. Auch in einer globalisierten Welt, die ausgesprochen stark von share-holder-orientierten Groß-Unternehmen geprägt wird, ist den Führungspersonen das Gespür für die Bedeutung der weichen Faktoren nicht abhanden gekommen – zumindest nicht allen.

Kritische Stimmen wenden ein, das sei eher Wunschdenken als Realität im Alltag. Dieser Einwand erhält Schützenhilfe durch den Vergleich der IHK- mit der Priebe-Befragung: die eher materiellen Werte erfahren in der offenen Befragung tendenziell eine höhere Bewertung. Da mag bei manchen Teilnehmenden in der Tat der Wunsch oder das persönliche Ideal mitgeschwungen haben, wenn bei der Bearbeitung einer Auswahlliste von 24 Werten eher die immateriellen Werte stärker gewichtet wurden. Auch wenn oder gerade weil die Wirtschaftswelt eher von den materiellen Werten getrieben wird, „ich will doch bestimmte ideelle Grundwerte nicht aufgeben – oder zumindest nicht offen zeigen, dass immaterielle Werte chancenlos sind", könnte die implizite Botschaft der Teilnehmenden lauten. Wenn keine Auswahlliste vorliegt, werden materielle Werte (von selbst) viel eher genannt, weil „man" auf einen (nicht erkennbaren) Vergleich mit immateriellen Werten keine oder nicht so viel Rücksicht nehmen müsste. Derartige Einwände sind nicht unberechtigt.

Trotzdem ist es auch eine Tatsache, dass seit einigen Jahren wieder verstärkt innerhalb „der Wirtschaft" nach Werte-Orientierung gefragt wird, und zwar auf breiter Front und in zunehmendem Maße. Das signalisiert, dass die Nennung ideeller Werter nicht auf Wunschdenken oder auf „artiges Wiederholen gesellschaftlich erwünschter Antworten" allein zurück geführt werden kann. Nach meiner Einschätzung kann in diesem Trend vielmehr eine gewisse Gegenbewegung zur lange gepflegten Orientierung an den „harten Fakten" gesehen werden. Während in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts die Wirtschaftswissenschaften für ihre Arbeit weitgehend Wert-Freiheit in Anspruch genommen haben, wird vielen Wissenschaftlern und Unternehmen seit einigen Jahren wieder mehr bewusst, dass „weiche Faktoren" wie Vertrauen, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit oft Voraussetzungen dafür darstellen, überhaupt erfolgreich erwirtschaften zu können. In den 1970er Jahren noch lautete die Botschaft Milton Friedmans, eines prominenten Wirtschaftsliberalen: „The only social responsibility of entrepreneurs is to increase their profits". Nach den katastrophalen Folgen der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise erkennen auch wirtschaftsliberale Kreise, dass diese Krise zentral dadurch entstanden ist, weil viele Investment-Banker weltweit ausschließlich nach Friedmans Devise gehandelt und die Weltwirtschaft dadurch an den Rand des Ruins getrieben haben. Die Erhöhung des (eigenen) Profits hat nicht zwangsläufig die Erhöhung der allgemeinen Wohlfahrt zur Folge. Diese Erkenntnis greift seit der Jahrtausendwende um sich und hat zur Folge, dass Führungsverantwortliche der alleinigen Orientierung an materiellen Werten immer mehr misstrauen.

Zu dieser volkswirtschaftlichen Einsicht kommt noch eine individuelle Erfahrung vieler Führungskräfte: Nach einer durchaus erfolgreichen Karriere kann es bei Führenden auch mal Sinnkrisen geben. „Job, Karriere, Autos und Haus, Familie und prominente Freunde – war es das in meinem Leben?", lautet dann die

mehr oder weniger offen ausgesprochene Frage. Wer ihr nachgeht, stößt früher oder später auf die oben schon genannte Balance von materiellen und immateriellen Werten. Wenn die ideellen Werte durch eine anstrengende Karriere zu kurz gekommen sind, nutzen manche Führungskräfte angesichts einer Krise die Chance, immaterielle Werte wieder verstärkt in das eigene Werte-Portfolio zu integrieren. Andere brauchen dazu keine eigene Grenzerfahrung; sie hatten entweder schon immer das Bedürfnis nach einer ausgewogenen Werte-Balance oder sie setzen verstärkt auf immaterielle Werte, weil sie am Beispiel anderer erkennen, wohin eine einseitige Konzentration auf rein materielle Werte führen kann.

Abschließend noch ein Blick auf die immateriellen Werte, die im Ranking der beiden Befragungen ganz oben stehen. Warum sind es ausgesprochen Ehrlichkeit, Vertrauen und Verlässlichkeit und warum nicht andere Werte? Nach meiner Einschätzung muss auch hier differenziert werden: Ehrlichkeit und Vertrauen, oder ganz allgemein: Glaubwürdigkeit, wurden und werden in der harten Realität des Wirtschaftslebens leider oft mit Füßen getreten. Aber nicht nur in der Wirtschaft – auch in der Politik oder allgemein in unserer Gesellschaft. Eine der Hauptursachen sehe ich in der fortschreitenden Anonymität, die sich ab dem 19. Jahrhundert in Wirtschaft und Gesellschaft ausbreiten konnte. In der über Jahrtausende vorherrschenden Wirtschaftsform kleiner, überschaubarer und oft autarker Gemeinschaften war für Anonymität kein Platz. Wirtschaftstheoretisch gesprochen waren die Märkte dieser Wirtschaftsform nahe am Ideal vollkommener Märkte mit hoher oder absoluter Markttransparenz. Wer hier nicht ehrlich und verlässlich war, verlor nicht nur Kunden, sondern war insgesamt in seiner sozialen Umgebung geächtet. Im Gegensatz dazu sind in unserer modernen, hoch arbeitsteiligen und globalisierten Welt Verhaltensmuster in Orientierung an Ehrlichkeit und Vertrauen oft gar nicht überprüfbar. So wichtig derartige Werte sind und so viel Kosten der Überwachung und Kontrolle sie einsparen helfen könnten, so können sie in vielen Situationen alleine oft nicht mehr als Gewähr dienen.

Angesichts dieses Dilemmas ist sicher ein Anteil Wunschdenken dabei, wenn Führungspersonen ausgesprochen ideelle Werte besonders hoch hängen. Das ist aber nur ein Aspekt. Wer „den Mittelstand“ kennt, weiß wie viele integre Führungspersonen dort tätig sind. Das Ideal des „ehrbaren Kaufmanns“, das neuerdings wieder hoch gehalten wird, ist ihnen vertraut und wird von ihnen gelebt, ohne darüber viel Aufhebens zu machen. Die Werte Ehrlichkeit, Vertrauen und Verlässlichkeit sind wohl die zentralen Aspekte, welche den ehrbaren Kaufmann oder die ehrbare Kauffrau auszeichnen. Solche Kaufleute können nicht auf Profit, Umsätze und Marktanteile verzichten, aber sie achten eben auch auf ideelle Werte und werden dadurch als integer wahrgenommen. Dabei ist ihnen sehr bewusst, dass sie angesichts der oben beschriebenen Problematik Kompromisse eingehen müssen. Diese gestalten sie aber nicht ohne auf ihre ideelle Werte-Orientierung zu verzichten. Oder wie Robert Bosch es einmal formuliert hat: „Lieber Geld verlieren als Vertrauen.“

3. Profit mit Moral? Es geht!

Dass Unternehmen Gewinne machen müssen, um überleben und dadurch auch Arbeitsplätze sichern zu können, hat sich in den letzten Jahren als allgemeine Erkenntnis in Deutschland durchgesetzt. Das war nicht immer so: Nach der Protestbewegung der „1968er" war in weiten Kreisen der deutschen Gesellschaft Unternehmertum und Gewinne-machen als solches schon moralisch fragwürdig geworden. Der knallharte Wettbewerb am Markt lasse den Unternehmern oft keine andere Wahl, als mit Mitteln zu agieren, die unter ethischen Gesichtspunkten nicht vertretbar seien. Phänomene wie die Umweltverschmutzung der 1970er Jahre oder Korruptionsskandale vormals hoch angesehener Firmen oder Manager haben ein weiteres dazu getan, dass der Eindruck sich erhärtet hat: Wer wirtschaftlich erfolgreich sein will, darf es mit der Moral nicht immer so genau nehmen.

Andererseits kennt gerade das baden-württembergische „Musterländle" seit jeher herausragende Unternehmerpersönlichkeiten, die auch durch ihr soziales Engagement und ihre moralische Integrität zum Vorbild wurden – und eben nicht allein durch ihre wirtschaftlichen Erfolge. Vom positiven Beispiel Robert Boschs war schon die Rede. Mit der Priebe-Beratung setze ich auf die konsequente Verbindung von Wert-Schöpfung und Wert-Schätzung und stelle meine Dienstleistungen bewusst unter das Motto „Profit mit Moral". Die Befragung bot für mich die Gelegenheit, eine Einschätzung anderer Wirtschafts-Akteure einzuholen: Wo sehen Führungspersonen für sich persönlich Möglichkeiten, Profit mit Moral zu verknüpfen? Muss man sich von so einer Vorstellung im immer härter werdenden Wettbewerb einer globalisierten Wirtschaft möglicherweise verabschieden? Und wenn Profit mit Moral doch funktionieren kann, wie geht es konkret?

Wenn wir uns von der eher skeptischen Seite nähern, gibt es viel Grund zur Hoffnung: Keine der 42 Antworten auf diese Frage erteilt dem Prinzip „Profit mit Moral" eine grundlegende Absage. Die nachdenklichste Aussage lautet „viele Unternehmen haben leider nur ihr Wohl im Blick ohne Moral". Hier spiegelt sich der allgemeine Eindruck, dass es wirtschaftlich Verantwortlichen oft an der Bereitschaft fehlt, auch für das Gemeinwohl Verantwortung zu übernehmen und nicht nur für die eigene Firma. „Geht! Aber leider viel zu selten! Ohne Maximierung des Profits", lautet eine ähnliche Einschätzung, bei der schon ein erstes Kriterium genannt wird, warum es offensichtlich nur selten funktioniert. Noch konkreter wird dieser Aspekt bei der nächsten Aussage: „Gewinn als Ausdruck unternehmerischer Fähigkeit, nicht als Raubritter an Kunden, Mitarbeitern, Umwelt und Gesellschaft".

In eine ähnliche Richtung gehen 3 übereinstimmende Aussagen mit dem Tenor „leben und lebenlassen", einmal ergänzt um den Zusatz „faires miteinander, damit jeder etwas mitnimmt". Hier kommt ein ethischer Minimal-Konsens zum Ausdruck: Der eigene Profit soll nicht zu Lasten der Lebensfähigkeit anderer Akteure im Wirtschaftsleben gehen. Noch deutlicher wird die Richtung hier: „keine Ausbeutung, ehrliche Partnerschaften", „Kein Profit auf Kosten der

Zukunft, der Umwelt, der Menschen“ oder ganz generell „Kein Gewinn um jeden Preis“. Die letzte Aussage kann als allgemeiner Maßstab dienen und wurde daher auch zur Vorlage für den Titel dieser Publikation.

„Grundsätzlich kein Widerspruch“ – mit dieser Aussage ist das Fazit aller Aussagen im Rahmen dieser Befragung zusammengefasst. Zwei Aussagen versuchen auch Gründe dafür zu benennen, warum Profit mit Moral sinnvoll ist: „es geht nicht ohne, da gibt es den Rasierspiegel“ und „da gibt es viele Punkte - Moral darf nicht auf der Strecke bleiben“. Es geht um die eigene und um die allgemeine Glaubwürdigkeit.

Werfen wir einen Blick auf die Hinweise, wie Profit mit Moral konkret funktionieren kann. „Profit müsste sich der Moral unterordnen, keine Gegensätze“ und „zuerst Moral und an 2. Stelle Profit“ lauten erste Grundsätze. Man mag das so interpretieren, dass Gewinne kein Selbstzweck sein sollen, sondern in ein integres moralisches Werte-System integriert werden müssen. Drei weitere Aussagen mögen die Richtung anzeigen, wie man es konkretisieren kann: „Rücksicht auf eigene Werte und die Werte des anderen“, „mit einer gemeinsamen guten Einstellung `Wir sitzen im gleichen Boot und rudern in die gleiche Richtung´“, „wenn beide Vertragspartner gewinnen“ oder noch konkreter „Kein Widerspruch, wenn erwirtschaftetes Geld nachhaltig investiert und ausgeschüttet wird“. Bei dieser letzten Aussage muss man allerdings schon wieder nachfragen, ob das „erwirtschaftete Geld“ auch moralisch vertretbar erwirtschaftet wurde.

Eine Reihe von Aussagen wird erfreulicherweise noch konkreter. „Umsatz ohne Gier, Leistung mit angemessener Vergütung“, „Den Kunden einen fairen Preis zu machen und am Ende seine Zufriedenheit“ oder „einfach fair zu allen - es kommt immer wieder zurück“ lauten weitere O-Töne. Neben der Fairness kommen darin zwei weitere ethische Grundsätze oder Werte zum Ausdruck, die in der Nennung der Werte noch nicht aufgetaucht sind: Mäßigung (oder Maß halten) und Reziprozität oder Gegenseitigkeit, wie sie die so genannte Goldene Regel beschreibt: „Was du nicht willst, was man dir tu´, das füg´ auch keinem andren zu!“ In diesem Zusammenhang wird in den Antworten auf Nachhaltigkeit oder langfristig ausgelegte Geschäftsbeziehungen hingewiesen. Ein Brücke auf dem Weg zu noch mehr praktischer Konkretisierung bildet die Aussage „Wenn man langfristig erfolgreich sein will, sind die Werte aus der ersten Frage ausschlaggebend“.

Schauen wir uns daher noch einige Aussagen an, in denen konkrete Werte genannt werden, durch deren Beachtung Profit mit Moral harmonieren können: Vertrauen, Authentizität, Menschlichkeit, Verständnis, Loyalität und – wen wundert es? – Ehrlichkeit werden mehrfach genannt. Ehrlichkeit ist auch hier wieder mit vier Mehrfach-Nennungen Spitzenreiter. Und es gibt noch ein paar Aussagen dazu, was bei der Umsetzung besonders zu beachten ist: „Der Leistungsdruck lässt die Moral in Teilbereichen außen vor. Also immer beim Chef beginnen", „ethische Grundsätze im Umgang mit Personal und Kundschaft“, „Mit gewollter Unterstützung aller Kollegen - der gesamten Belegschaft“.

Im Ergebnis – und damit werden weitere Aussagen der Umfrage zitiert – geht Profit mit Moral „absolut gut“, oder „Gut! Man kann auch mit Moral Profit machen“ oder ist „für mich selbstverständlich“. Deutlich wird aber auch, dass es dabei um „keine Effekthascherei, sondern stetige, zuverlässige, zukunftsorientierte, situationsangepasste Vorgehensweise“ gehen sollte.

4. Erwartungen an die Wirtschaftsethik

Was erwarten Führungskräfte von Wirtschafts- und Unternehmensethik? Von „weiß nicht“ bis „die Geldgier zurückschrauben“ reicht die Bandbreite der Antworten. Ganz grundlegende Aussagen gehen dahin, dass Wirtschaftsethik bekannter werden, also mehr informieren soll, „Moral mehr in den Vordergrund“ stellen möge oder so etwas sein soll wie „Kitt für die Gesellschaft“. Eine Antwort lautet „auf junge Menschen einwirken“; das wird zumindest mit einigen Lehrstühlen für Unternehmensethik in Deutschland seit Anfang der 1990er Jahre verstärkt unternommen.

Eine wichtige Rolle spielen bei den Erwartungen die zu Beginn der Umfrage ermittelten Werte. Auf einer Antwort steht daher nur lapidar „s. Frage 1“; andere Aussagen nehmen gezielt Bezug auf Werte wie Ehrlichkeit (auch hier am häufigsten genannt!), Fairness, Menschlichkeit, Vertrauen oder Respekt. Dass die Wirtschaftsethik die Einhaltung dieser Werte nicht im luftleeren Raum erreichen kann, zeigt diese Aussage: „Einflussnahme auf den reinen Profitgeist in vielen Entscheidungen ohne den Mensch zu bewerten!“ Es geht bei dieser Werte-Orientierung letztlich um Glaubwürdigkeit – die der Führungskräfte („Der Chef ist nur so gut wie seine Mannschaft und drüber sollten sich beide Seiten im Klaren sein“), die der Unternehmen, aber auch um die der Wirtschaftsethik selbst.

Eine wichtige Aussage lautet „Mehr praktische Umsetzung!“. Neben der Information geht es daher konkret um „viele neue Vorschläge und Beispiele“, um „klare Kriterien zur Abgrenzung von Wirtschaftweisen, die auf Kosten der Menschen/Umwelt gehen“, „Kritischer Dialog, Aufzeigen von Zusammenhängen, Vorbilder sichtbar machen“, schlussendlich aber auch darum, „dass Worten Taten folgen“.

Der Auftrag an die Wirtschaftsethik lautet, „mehr Bewusstsein über die Vereinbarkeit schaffen“ (nämlich über die von Profit und Moral, Anm. d. Verf.). Dazu muss sich Wirtschaftsethik „mehr Gehör verschaffen“ und hierzu „den vielfältigen Dialog“ suchen. Mit der Priebe-Beratung werde ich gern in diese Richtung weitergehen. Dazu engagiere ich mich auch in einem großen und ausgewiesenen Netzwerk: im DNWE Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik e.V. (vgl. www.dnwe.de).

5. Fazit

Ehrlichkeit, Vertrauen und Fairness, aber genauso Profit, Zuverlässigkeit und Organisation sind gemäß dieser Umfrage die Top-Werte von Führungspersonen in der mittelständischen Wirtschaft. Was die ganz oben stehenden Werte im Ranking angeht, so deckt sich diese Erkenntnis mit anderen Umfragen, zum Beispiel der IHK-Befragung aus 2006. Das ist umso bemerkenswerter, als die aktuelle Befragung auf die Vorgabe einer Liste von Werten verzichtet hat.

Ein gewisser Unterschied in den beiden Befragungen ist in der Frage der Ausgewogenheit von materiellen und immateriellen Werten erkennbar geworden. Die Umfrage der Priebe-Beratung hat eine etwas stärkere Gewichtung materieller Werte erkennen lassen, was dem Bild des „wirklichen Wirtschaftslebens" auch eher entspricht. Dennoch wird aus dem Gesamtbild der Antworten deutlich, dass materielle Werte sich in ein Gesamtbild einer Werte-Orientierung angemessen einordnen sollen, und da gibt es durchaus wichtige immaterielle Werte. Die Essenz lautet: „Kein Gewinn um jeden Preis!".

Profit mit Moral ist für Führungspersonen kein „hölzernes Eisen". Werte-Orientierung, so könnte man daraus schließen, ist offensichtlich bei Führungskräften heute eher die Regel als die Ausnahme, zumindest im Mittelstand, der Zielgruppe der b2d-Messe, in deren Rahmen die Befragung stattgefunden hat. Viele sind sich darüber im Klaren, wie Profit mit Moral gehen kann und welche Beiträge geleistet werden müssen: von ihnen selbst, aber auch von Partnern, Chefs, Kunden, Lieferanten – und von der Wirtschaftsethik.

Wirtschafts- und Unternehmensethik muss noch mehr informieren und aufklären. Sie muss praxis-orientiert vorgehen und gute Beispiele aufzeigen. Aber sie muss auch Kriterien einer guten Wirtschaftspraxis auf den Tisch legen – so der Tenor der Einschätzungen.

Die Priebe-Beratung wird im Sinne der in dieser Befragung geäußerten Werte und Wünsche weiter am Ball bleiben. Profit mit Moral ist nicht nur ein „schönes Ideal", sondern kann auch unter den Bedingungen modernen Wirtschaftens real umgesetzt werden. Ich stehe gern mit Rat und Tat zur Seite, wo Führungspersonen und Firmen diesem Ziel näher kommen wollen.

Martin Priebe
Beratung & Training

6. Weitere Informationen und Kontakt

Martin Priebe
Martin Priebe – Beratung & Training

Seeadlerstraße 2
70378 Stuttgart

Fon 0177 6582282
Fax 0711 5390622

E-Mail martin@priebe-beratung.de

Internet www.priebe-beratung.de

© Martin Priebe 2010

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck oder Vervielfältigung auf Papier und elektronischen Datenträgern sowie Einspeisungen in Datennetze nur mit Genehmigung des Autors. Alle Angaben wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernimmt der Autor keine Gewähr.