



Ethik im Mittelstand

Ingo Gestring • Torsten Gonschorek
Anne-Katrin Haubold • Ralph Sonntag
Rüdiger von der Weth
(Hrsg.)

Ethik im Mittelstand

Grundlagen und Instrumente zur
praktischen Umsetzung

Herausgeber
Ingo Gestring
HTW Dresden
Dresden
Deutschland

Ralph Sonntag
HTW Dresden
Dresden
Deutschland

Torsten Gonschorek
HTW Dresden
Dresden
Deutschland

Rüdiger von der Weth
HTW Dresden
Dresden
Deutschland

Anne-Katrin Haubold
HTW Dresden
Dresden
Deutschland

ISBN 978-3-658-09551-2
DOI 10.1007/978-3-658-09552-9

ISBN 978-3-658-09552-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Vorwort der Herausgeber

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

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

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

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

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

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

Vorwort von Dr. Irina Kummert

Ethik als integraler Bestandteil der Wirtschaft

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

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

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

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

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

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

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

Dr. Irina Kummert

Präsidentin des Ethikverbands der Deutschen Wirtschaft e. V.

Literatur:

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

Inhaltsverzeichnis

1	Entwicklung der Ethik	1
	Wolfgang Ortmanns	
2	Wirtschaftsethik – Ethik in der Marktwirtschaft	17
	Wolfgang Ortmanns	
3	Folgenethik – Kampf zwischen Pflicht und Verantwortung	31
	Christian Nicolaus	
4	Responsibility, Sustainability and Moral Judgement in International Corporations: A Review and Critique	57
	Gerard J. Lewis	
5	Gesetze als Grundlage ethischen Handelns	87
	Thorsten S. Richter	
6	Werte ohne Grenzen – Globalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen	119
	Angela Wienen und Max Urchs	
7	Wert(e)orientierte Unternehmensführung im Mittelstand	141
	Torsten Gonschorek	
8	Die ethischen Fragestellungen im Marketing	155
	Ralph Sonntag und Elisa Frindt	
9	Marketingerfolg impliziert CSR	173
	Anja Stöhr	
10	Crowdfunding als ethische Finanzierungsalternative?	187
	Christoph Mayer	

11 „Window-Dressing“ als Gratwanderung der Bilanzierung im Mittelstand	205
Irina Hundt	
12 Ethik in Lieferketten	215
Ingo Gestring	
13 Ethik im Personalwesen – Schlüsselfragen für mittelständische Unternehmer	235
Rüdiger Weth und Anne-Katrin Haubold	
14 Ethik durch Diversity Management	257
Kerstin Kathy Meyer-Ross	
15 Controlling der Nachhaltigkeit	271
Wolfgang Sattler und Angela Wange	
16 Wertebasiertes Konfliktmanagement System in mittelständischen Familienunternehmen	285
Nicola Neuvians	
17 ÖKOPROFIT – Umweltschutz mit Gewinn	301
Oliver Crönertz	
18 Einführung eines CSR-Managementsystems in einem Unternehmen der Baubranche	317
Jens-Uwe Richter	

Mitarbeiterverzeichnis

Christian Nicolaus Dresden, Deutschland

Oliver Crönertz HTWK Leipzig, Leipzig, Deutschland

Elisa Frindt Dresden, Deutschland

Ingo Gestring HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Torsten Gonschorek HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Anne-Katrin Haubold HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Irina Hundt HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Gerard J. Lewis HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Christoph Mayer HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Kerstin Kathy Meyer-Ross HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Nicola Neuvians HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Wolfgang Ortmanns HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Jens-Uwe Richter Lichtenstein, Deutschland

Thorsten S. Richter HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Wolfgang Sattler HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Ralph Sonntag HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Anja Stöhr HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Max Urchs EBS Universität, Wiesbaden, Deutschland

Angela Wange Dresden, Deutschland

Rüdiger von der Weth HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Angela Wienen HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Die Herausgeber



Prof. Dr.-Ing Ingo Gestring lehrt an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden die Fächer Materialwirtschaft und Produktionslogistik. Er ist Sprecher des Zentrums für Mittelstand an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften. Zuvor war er mehrere Jahre in der Automobilindustrie im In- und Ausland tätig.



Prof. Dr. Torsten Gonschorek ist seit 2009 Professor für Management mittelständischer Unternehmen an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Dresden. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der TU Dresden arbeitete er u. a. bei einer deutschen Großbank, als kaufmännischer Leiter in mittelständischen Unternehmen sowie als Unternehmensberater. Seine Forschungsschwerpunkte sind das Strategische und kaufmännische Management in mittelständischen Unternehmen sowie die Problematik der Unternehmensnachfolge.



Prof. Dr. Anne-Katrin Haubold lehrt an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden Personalmanagement. Vor Ihrer Tätigkeit an der HTW Dresden hat sie mehrere Jahre im operativen Personalmanagement und in einer großen Unternehmensberatung gearbeitet.



Prof. Dr. Ralph Sonntag vertritt die Professur für Marketing, insbesondere Multimedia-Marketing, an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden an. Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen u. a. in der Untersuchung von Social Media, Word of Mouth und E-learning. Zuvor war er u. a. in einer internationalen Management- und Technologieberatung sowie in Kommunikations- und Werbeagenturen tätig.



Prof. Dr. habil. Rüdiger von der Weth lehrt an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden Personalwirtschaft und Arbeitswissenschaften. Nach seinem Psychologiestudium in Berlin, Bamberg und Dresden forschte er intensiv im Bereich von Veränderungsprozessen, dem Wissensmanagement und der Gestaltung von Arbeitsplätzen- und -prozessen insbesondere für mittelständischen Unternehmen.