

Globethics Repository



Wirtschaftsethik verstehen

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Book
Authors	KPMG Schweiz
Publisher	KPMG AG
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-07-13 15:35:27
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/173771

Wirtschaftsethik verstehen

KPMG SCHWEIZ

Editorial



Liebe Leserinnen, liebe Leser

Ethisch richtiges Verhalten als Ziel und Richtschnur im Wirtschaftsleben, selten hat ein Thema so schnell immer grössere Bedeutung gewonnen.

Ethisch korrektes Verhalten ist für jeden einzelnen Menschen, für die Gesellschaft und für die gesamte Wirtschaft fundamental wichtig. Da sind wir uns alle einig. Doch oft stellt sich die Frage: Was ist denn ethisch richtig, was ist Ethik, gibt es einen Katalog von bindenden und allgemeinverbindlichen Regeln? Gut, böse, richtig, falsch, das sind sehr allgemeine Kriterien, die vor allem im konkreten, täglichen Verhalten immer wieder neu überprüft, interpretiert und vor allem angewendet werden müssen, auch wenn dies seinen Preis hat.

Interessanterweise gibt es keine allgemeinverständliche, an der Praxis orientierte Abhandlung, die grundlegende Erklärungen und Begriffsdefinitionen liefert und zudem nicht ausser Acht lässt, dass das Ringen um die richtige Definition von Ethik einen jahrtausendealten philosophischen Hintergrund hat.

KPMG setzt sich in ihrer täglichen Arbeit mit verschiedenen Problemstellungen auseinander. Audit, Tax und Advisory: Diese Tätigkeiten haben, neben fachspezifischem Wissen und Fähigkeiten, die wir einbringen, auch stets einen ethischen Hintergrund und einen moralischen Blickwinkel. Aus diesem Grund legen wir hier eine Broschüre vor, die sich dieses Themas annimmt. Mit Definitionsversuchen, einem historischen Überblick und mit praxisbezogenen Beiträgen versuchen wir einen Beitrag zu leisten, Wirtschaftsethik besser zu verstehen.

Keinesfalls will sich KPMG als Hüterin der reinen Lehre von der richtigen Ethik positionieren. Wir möchten jedoch mit dieser Broschüre einen Beitrag zur Versachlichung der Debatte leisten und Denkanstösse geben.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre.

Dr. Hubert Achermann
CEO
KPMG Schweiz

Inhaltsverzeichnis

Entstehungsgeschichte des Begriffs Ethik	4
Integrative Wirtschaftsethik oder: Auf der Suche nach der ökonomischen Vernunft	6
Die Moralfalle	10
Gesellschaftliche Verantwortung leben	13
Test: Ethik im Alltag	16
Ethische Grundfragen	19
Lexikon der Ethik	20
Die Rolle des Wirtschaftsprüfers	24
Steuerethik ist Gesellschaftspolitik	26
Beratung als Basis des Risikomanagements	28
Vertrauen in den Finanzplatz Schweiz schaffen	30
Gelebte Unternehmenskultur als Prävention	32
Links und Literaturhinweise	34

Seit Menschengedenken wird versucht, Ethik zu definieren und ethische Prinzipien zu finden. Denn wer gut und richtig handeln will, muss wissen, was gut und richtig ist.

Entstehungsgeschichte des Begriffs Ethik

Alles begann mit Sokrates

Eingeführt wurde der Begriff von Aristoteles, basierend auf Sokrates. Ethik ist eine Reflexion auf Moral, worunter die Gesamtheit aller Normen eines guten und richtigen Lebens, die von einer Gesellschaft vorausgesetzt werden, verstanden wird. Man unterscheidet im Weiteren zwischen deskriptiver Ethik, also der möglichst präzisen empirischen Erfassung der tatsächlichen Moral, und normativer Ethik mit dem Ziel der Begründung und Kritik. Geschichtlich kann man eine Entwicklung von Sokrates über Platon, Aristoteles, den Epikureismus und die Stoa sehen, daneben natürlich über Religionen, dort allerdings als abgeleitete Konsequenzen des Glaubenssystems (also ethisch ist das, was beispielsweise bibelkonform ist).

Im Mittelalter wurde diese Dichotomie¹ thematisiert, Thomas von Aquin stellte der auf gottgegebenen Gesetzen basierenden Ethik ein Naturrecht, das den Menschen und der Welt innewohnt, an die Seite. Moderne Ethik beginnt mit Thomas Hobbes, David Hume, Spinoza und natürlich mit Immanuel Kant.

Kernfrage der ethischen Diskussion ist die Frage nach dem Guten und wie es in der Alltagspraxis umgesetzt werden kann. Damit verknüpft ist der Begriff Tugend, also die Kraft und das Potenzial, Gutes zu leisten.

Keine absoluten Definitionen

Die Sophisten glaubten nicht, dass es eine allgemeingültige, objektive Erkenntnis der Tugend gibt, und es machte daher für sie auch keinen Sinn, abstrakte und absolute Definitionen zu suchen; Tugenden entstanden ihrer Ansicht nach aufgrund von Setzungen (thesis), also einer Vereinbarung zwischen den Menschen. Sokrates bzw. Platon glaubte dagegen, über den Weg der Selbsterkenntnis zum guten Leben gelangen zu können, also durch ständiges Sich-selbst-Hinterfragen, und diese Erkenntnis bestimmt dann automatisch das Handeln. Grund genug, Sokrates wegen Gotteslästerung zum Schierlingsbecher zu verurteilen. Platon geht noch einen Schritt weiter, er stellt die Frage, wie die Idee des Guten beschaffen sei und wie ihre Rückwirkung auf den Alltag des Menschen zu beschreiben sei.

Das Gute als Glückseligkeit

Sozusagen Vater der Ethikphilosophie ist Aristoteles. Nach ihm unterscheidet sich Ethik von der logischen Philosophie darin, dass sie ihre Erkenntnis nicht um ihrer selbst willen anstrebt, sondern sich auf den Sinn und Zweck in der Praxis bezieht. Nach ihm strebt jeder Mensch von Natur aus nach dem Guten, weil er darin die Glückseligkeit findet. Er unterscheidet zwei Formen der Tugend, die vernunftbezogene und die ethische (griech. für gewohnheitsbezogen). Erstere liegt in der Vernunft und ist mit dieser auch erkennbar, Letztere findet der Mensch in der Überlieferung, in der Staatsordnung etc. bereits vor und muss sich mit ihr auseinandersetzen. Daher muss man zuerst den Rahmen abstecken, in welchem sich Tugend beweisen soll. Für Aristoteles ist es die Polis, also der griechische Stadtstaat. Abstrakter, so Aristoteles, gehe es bei ihrer Anwendung darum, den Ausgleich in der Mitte zu finden; so liege etwa die Tapferkeit zwischen Tollkühnheit und Feigheit, die Mäßigung zwischen Wollust und Stumpfheit, also immer in der Mitte zwischen Übermass und Mangel. Die höchste Tugend sieht Aristoteles in der Gerechtigkeit, sowohl der austeilenden wie der ausgleichenden.

¹ die Aufteilung in zwei Strukturen oder Mengen

600 v. Chr.–300 n. Chr.	500–1400	1400–1600
Antike	Mittelalter	Humanismus und Renaissance
Vorsokratiker 600–400 v. Chr.	Scholastik 500–1400 Thomas von Aquin 1225–1274	Niccolo Machiavelli 1469–1527
Griechische Klassik 450–300 v. Chr.		
Sokrates 469–399 v. Chr.		
Platon 427–347 v. Chr.		
Aristoteles 384–322 v. Chr.		
Hellenismus und Spätantike 450–300 v. Chr.		
Epikureer		
Stoa		

Ethik und reine Vernunft

Mit dem Aufkommen des Christentums wird Ethik aus der Dogmatik abgeleitet, also der Glaubenslehre, die sich in ihrer Letztbegründung auf die Bibel bezieht. Ganz allgemein wird die Philosophie der Theologie unterstellt (ancilla theologiae, Magd der Theologie), was bis Kant gilt. Kant (siehe kategorischer Imperativ unter Begriffen) begründete die Ethik frei von allen äusseren Vorgaben und Zwängen allein in der reinen Vernunft des Menschen. In diesem Sinne meinte er, der Mensch müsse aus der selbstverschuldeten Unmündigkeit (durch starke Regulierungen von aussen, vor allem durch religiöse Systeme) heraustreten; erst wenn er diese Bevormundung hinter sich hat, hat der Mensch nach Kant die sittliche Selbstbestimmung erreicht. Kants Grundfrage der Ethik lautet: Was soll ich tun? Schlussfolgerung: Das eigene Handeln muss universalisierbar sein, der kategorische Imperativ. Ethisches Handeln gibt es nur, wenn es aus Pflicht (und nicht gemäss der Pflicht) vollzogen wird.

Aus dem Vorwurf des Mangels der inhaltlichen Bestimmung entwickelt sich beispielsweise die Verantwortungsethik Max Webers im Gegensatz zur Gesinnungsethik, die das Handeln und Unterlassen an seinen Folgen bemisst. Also die Abwägung der Mittel, die angewendet werden müssen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, die Abwägung der Handlungsfolgen und die kritische Frage nach möglichen negativen Folgen des Handelns. Hier ist also nicht mehr wie bei Kant die Pflicht oder die ethische Absicht entscheidend, sondern die Wirkung, die Frage: Welche Folgen haben meine Handlungen oder mein Unterlassen einer Handlung?

Ethik als Entscheidungshilfe

Der Ethiker Hans Jonas setzte sich mit der Verantwortungsethik angesichts moderner technischer Entwicklungen auseinander. Für ihn zählt im Zweifelsfall der Vorrang der Negativprognose, also in seiner Version des kategorischen Imperativs: Handle so, dass die Wirkungen deines Handelns verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden. Betroffenheit bezüglich der Auswirkungen eigenen Handelns (auch auf geographisch oder zeitlich weit entfernte Menschen) muss berücksichtigt werden.

Die Diskursethik (Habermas) geht davon aus, dass angesichts wohl nicht vorhandener objektiver Erkenntnis, was gut und was schlecht ist, eine Ethik als Konsens zwischen unterschiedlichen Diskurspartnern entsteht.

Nach Niklas Luhmann schliesslich ist Wirtschaftsethik gar nicht möglich, da es sich um eine Verbindung zweier Subsysteme handeln würde, denen die Möglichkeit fehlt, miteinander zu kommunizieren, da ihr Code jeweils unterschiedlich ist.

Der heutige Stand der Debatte ist, dass Ethik nicht Wissen um seiner selbst willen vermitteln will, sondern Hilfen für moralisch richtige Entscheidungen. Wichtiger ist es jedoch, Ethik im Zusammenhang mit Handlungen und den dahinterstehenden Absichten einzusetzen.

1600–1800	1800–1900	1900–heute
Neuzeit Barock Aufklärung Thomas Hobbes 1588–1679 David Hume 1711–1776 Baruch Spinoza 1632–1677 Immanuel Kant 1724–1804	19. Jahrhundert Max Weber 1864–1920	20./21. Jahrhundert Hans Jonas 1903–1993 Niklas Luhmann 1927–1998 Jürgen Habermas *1929

Wirtschaften ist eine gesellschaftliche Aktivität – doch diese Selbstverständlichkeit kommt im heutigen ökonomischen Denken kaum mehr zum Ausdruck.

Integrative Wirtschaftsethik oder: Auf der Suche nach der ökonomischen Vernunft

Professor Peter Ulrich, Institut für Wirtschaftsethik, Universität St. Gallen

Das ökonomische Denken hat sich von den lebenspraktischen Ausgangsfragen vernünftigen Wirtschaftens (un)ziemlich weit entfernt. Die «dienende» Rolle wirtschaftlicher Prozesse im Hinblick auf übergeordnete «vitale» Gesichtspunkte des guten Lebens und gerechten gesellschaftlichen Zusammenlebens der Menschen thematisieren die Wirtschaftswissenschaften nicht mehr wirklich; vielmehr entfalten sie nur mehr eine aus solchen Zusammenhängen weitgehend herausgelöste ökonomische «Sachlogik» des Marktes. Darin spiegelt sich, was seit gut 200 Jahren tatsächlich vor sich geht: die Entfesselung der Logik des «freien» Marktes.

Der Wirtschaftshistoriker Karl Polanyi hat diesen Ökonomisierungsprozess, der gegenwärtig unter der Flagge der Globalisierung einen epochalen Schub erfährt, als die «grosse Transformation» bezeichnet. Deren zum guten Glück noch nirgends voll realisierten Endzustand hat Polanyi in einem berühmten Satz auf den Punkt gebracht: «Die Wirtschaft ist nicht mehr in die sozialen Beziehungen eingebettet, sondern die sozialen Beziehungen sind in das Wirtschaftssystem eingebettet.» Die ganze Gesellschaft werde zunehmend als ein «Anhängsel des Marktes» behandelt. Das «Marktprinzip» wird zum obersten Ordnungsprinzip verklärt oder gar mit dem Moralprinzip gleichgesetzt.

Warum aber kann der «freie» Markt nicht die Gewährsinstanz einer freiheitlichen Gesellschaft und damit die reine ökonomische Rationalität nicht die ganze ökonomische Vernunft sein? Das zentrale Problem liegt darin, dass dann die gesamten gesellschaftlichen Beziehungen der Marktlogik unterworfen würden, und das heisst: der normativen Logik des Vorteilstausches. Diese ist mit der normativen Logik der Zwischenmenschlichkeit als dem Inbegriff der ethischen Vernunft keineswegs identisch (Abb. 1).

Abb. 1: Ökonomische Rationalität vs. ethische Vernunft



Der Leitgedanke einer zivilisierten Marktwirtschaft

Was als ökonomisch rational gilt, macht unter dem Horizont einer wahrhaftigen Bürgergesellschaft (civil society) noch lange nicht die ganze ökonomische Vernunft aus. Freie und als solche gleiche Bürger kommen vor dem freien Markt! Es geht deshalb buchstäblich darum, die Marktwirtschaft zu «zivilisieren». Gewiss ist der effiziente Umgang mit knappen Ressourcen – als der übliche Inbegriff ökonomischer Rationalität – bedeutsam. Aber ein Horizont lebenspraktisch vernünftigen Wirtschaftens oder eine unverkürzte Idee ökonomischer Vernunft ist nur in einer Art von magischem Dreieck zu gewinnen (Abb. 2), nämlich im Lichte

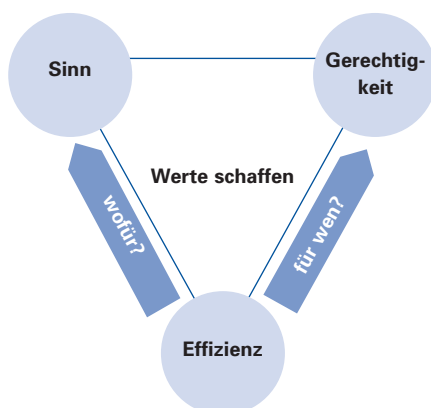
von reflektierten Leitideen des guten Lebens, das wir als Personen führen möchten und dem unser Wirtschaften dienlich sein soll (Sinnfrage), sowie einer wohlgeordneten Gesellschaft, in die das marktwirtschaftliche System eingebunden werden soll (Gerechtigkeitsfrage).

Wider das Sachzwangdenken

Worauf es zuallererst ankommt, ist der angemessene Umgang mit wirtschaftlichen Sachzwangargumenten und den dahintersteckenden Werturteilen. Die vermeintlich «rein» ökonomische Sachlogik beruht nämlich, wie Max Weber gezeigt hat, auf dem calvinistischen (zwinglianischen) Ethos und besitzbürgerlichem Denken. In wirt-

schaftsethischen und politischen Fragen stehen sich daher keineswegs auf der einen Seite «die Ethik» und auf der anderen Seite eine wertfreie ökonomische Sachlogik gegenüber; vielmehr geht es immer um Konflikte zwischen beidseits normativen Positionen. Es ist die ideologische Funktion der ganzen Sachzwang- und Gemeinwohrrhetorik, die ökonomische Rationalisierungsdynamik von ethisch-politischen Einwänden «frei» zu halten, indem das, was real vor sich geht, nämlich die fortschreitende Freisetzung der in jedem Sinne Grenzen sprengenden Kapitalverwertungslogik, pauschal als notwendig und gut ausgegeben wird. In diesem Zwei-Welten-Konzept von sich wertfrei gebender

Abb. 2: Drei Gesichtspunkte wirtschaftlicher Vernunft



ökonomischer Sachlogik einerseits und ökonomisch angeblich «sachfremder» Ethik andererseits wurzelt die mächtigste Ideologie der Gegenwart: der Ökonomismus. Es gibt jedoch keinen rein ökonomischen Standpunkt – nur Menschen haben Standpunkte!

Integrative Wirtschaftsethik: Die ökonomische Rationalität systematisch «zur Vernunft» bringen

Wir haben also nicht die Wahl zwischen einer «wertfreien» und einer ethischen Perspektive des Wirtschaftens, sondern nur die Wahl zwischen einem reflektierten und einem nicht reflektierten und entsprechend ideologiefälligen Umgang mit der unausweichlichen Normativität jeder Stellungnahme zu Fragen vernünftigen Wirtschaftens. Jeder denkbare Begriff ökonomischer Rationalität hat das Normative immer schon in sich. «Rationalität» bezeichnet ja stets eine Leitidee dahingehend, wie wir als vernünftige Personen urteilen und handeln sollen. Der oberste normative Gesichtspunkt der Mainstream Economics ist die Effizienz. Es ist aber nicht möglich, alle anderen normativen Gesichtspunkte, die für das gute Leben und Zusammenleben zählen, insbesondere den der Gerechtigkeit, auf Effizienz zu reduzieren.

Es ist das Markenzeichen des am Institut für Wirtschaftsethik in St. Gallen entwickelten, international beachteten Ansatzes der Integrativen Wirtschaftsethik, dass sie deshalb die kritische Grundlagenreflexion der ökonomischen Vernunft (oder dessen, was dafür gehalten wird) als ihre systematisch erste und wichtigste Aufgabe begreift. Sie begnügt sich im Unterschied zu anderen Ansätzen weder mit der Verteidigung der «Moral des Marktes» (Moralökonomik) noch mit der Rolle eines der ökonomischen Sachlogik äusserlich bleibenden Korrektivs (korrektive Wirtschaftsethik), sondern versucht als Vernunftethik des Wirtschaftens die ökonomische Sachlogik als solche ethisch zu fundieren.



Professor Peter Ulrich,
Institut für Wirtschaftsethik,
Universität St. Gallen



Im Zwischenraum der beiden Begriffe Legitimität und Legalität vollziehen sich die moralischen Schlachten des täglichen Lebens: So ist ein Seitensprung auch in rechtsgültig vollzogenen Ehen legal, aber gemäss der Binnenmoral dieser Lebenspartnerschaften meist nicht legitim. Entsprechend neigen die Menschen zu Gewissensbissen und das ist diese eigentümliche psychosomatische Reaktion, die wir erleiden, weil wir als soziale Wesen in die moralischen Grundlagen einer bestimmten Kultur hineinsozialisiert worden sind. Gewissensbisse sind der beste Beweis, dass es so etwas wie eine Gesellschaft gibt, die uns in einem sehr aufwendigen und teuren Erziehungsprozess über Eltern, Schulen, Kirchen etc. «Mores» beigebracht hat.

Die Moralfalle

Professor Kurt Imhof, fög – Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft, Universität Zürich

Was ist legal, was ist legitim?

Nun vollziehen sich aber nicht nur die moralischen Schlachten unseres täglichen Lebens im Spannungsfeld zwischen Legitimität und Legalität, sondern auch die Schlachten der Gesellschaft, in der wir leben: Was legal und was legitim ist, wandelt sich, und diese Wandlung vollzieht sich in zwei Richtungen: Über Enttabuisierungswellen in der öffentlichen Kommunikation tauchen die Standards legitimen Handelns unter die Standards legalen Handelns ab. So war das Konkubinat längst legitim, bevor es legal wurde, d.h. bevor der als «alter Zopf» geltende Paragraph aufgehoben wurde. Über Empörungs- bzw. Moralisierungswellen in der öffentlichen Kommunikation vollzieht sich allerdings auch das Umgekehrte: Die Standards legitimen Handelns mitteln sich weit über den Standards legalen Handelns ein. Daraufhin verschärft sich das Recht. So vollzieht sich der soziale Wandel als ewiges Spiel von moralischen Einstellungen und gesetzlichen Normen.

Wer dieses Spiel nicht mitverfolgt, hat schon verloren: Er handelt legal, aber verpasst die Freuden der Legitimität oder wird umgekehrt Objekt der Empörung. Beide, Enttabuisierungswellen und Moralisierungswellen, haben ihre Zeit: In den 1970er Jahren tauchte die Legitimität unter die Legalität ab und seit den 1990er Jahren rast die Legitimität der Legalität davon. Wer heute noch glaubt, dass sein Einkommen als Angestellter locker 500-mal höher als das Durchschnittseinkommen aller Angestellten sein könne, sieht sich und auch sein Unternehmen mit Empörungswellen konfrontiert, die noch nicht, aber wohl schon sehr bald mit den Mitteln legalen Rechts, zum Beispiel dem Aktionärsrecht, unterstützt werden.

Nun ist gerade das ökonomische Handeln diesen Morallawinen seit kurzem besonders stark ausgesetzt. Immer mehr Unternehmen verbinden ihre persuasive Kommunikation an die Konsumenten mit moralischen Bekenntnissen, sie implementieren zuhauf Unternehmensethiken, die auch in der Aussenkommunikation verwendet werden, sie erklären sich zu «good citizens», lassen sich ihre Sozialverträglichkeit zertifizieren, bekennen sich zum Antirassismus, zur Fremdenfreundlichkeit, zur umweltschonenden Produktion, zur Gleichberechtigung und Frauenförderung oder sie bekämpfen in ihren Marketingkampagnen gar aktiv den Krieg oder die Todesstrafe. Dadurch wird sehr viel Geld verbrannt und die Reputation von Unternehmen ist trotzdem volatil denn je.

Das Phänomen der Moralisierung

Wie lässt sich diese massive Moralisierungszunahme in der Wirtschaft erklären? Drei Erklärungen sind wichtig und alle drei lassen ein Abklingen dieses Phänomens vorerst nicht erwarten: Die erste bezieht sich auf die fundamentalen Veränderungen der Medien; die zweite führt diese moralische Re-Regulation auf Deregulationseffekte im neoliberalen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodell zurück und die dritte bezieht sich auf die geschwundenen Loyalitätsbeziehungen in den Arbeitsverhältnissen.

Von Bedeutung ist erstens der neue Strukturwandel der Öffentlichkeit, d.h. die Ausdifferenzierung eines ökonomisch orientierten Mediensystems in allen westlichen Zentrumsnationen, insbesondere seit den 1980er Jahren. Mit diesem öffentlichkeitsstrukturellen Wandel geht eine zunehmende Orientierung der Medien an den Informationsbedürfnissen eines dispersen Massenpublikums von Medienkonsumenten einher. Dieser Wandel der Medienlogik verschafft moralischen Themen und der Personalisierung alles Politischen und Ökonomischen sprunghaft grössere Geltungschancen, weil Fragen von gut und böse und das Persönliche nunmehr als äusserst erfolgsträchtige Mittel im Wettbewerb um Auflagezahlen und Einschaltquoten gesehen werden. Das moderne Mediensystem sorgt so für einen markanten Aufstieg «aufregender» Kommunikationsergebnisse.

Insbesondere seit den grossen Bilanzfälschungsskandalen und den immer wieder neuen «Abzocker»-Storys gehören radikale moralische Urteile zum festen Grundarsenal moderner Wirtschaftskommunikation, die sich im Kampf um knappe Publikumsaufmerksamkeit zu bewähren hat. Die Wirtschaftsberichterstattung hat sich der politischen Berichterstattung angeglichen und die Personalisierung der Ökonomie überformt die Unternehmen genauso wie die Personalisierung der Politik die Parteien.

Die Gesellschaft im sozialen Wandel

Die massive Zunahme moralischer Empörungskommunikation gegenüber der Wirtschaft lässt sich mit dem Medienwandel allein jedoch noch nicht erklären. Sie ist auch eine Folge des sozialen Wandels, den wir im neo-liberalen Gesellschaftsmodell erleben. Marktorientierung, Deregulierung, Abbau von Staatsquoten, Privatisierungsglaube sowie Standort- und Steuervettbewerbs standen in den 1990er Jahren im Zentrum der westlichen Gesellschaftskonzeption. Seit den ersten grossen Protesten der Antiglobalisierungsbewegung in Seattle setzt sich zunehmend eine Wahrnehmung durch, dass die Orientierung am Shareholder Value und am neuen Rentabilitätstempus vierteljährlicher Bilanzpressekonferenzen problematische gesellschaftliche Folgekosten zeitigt. Statt einer Lösung des gesellschaftli-

chen Gerechtigkeitsproblems in Form einer Chancengleichheits- und einer die tieferen Einkommensschichten begünstigenden Wohlstandsmehrung findet umgekehrt eine Umverteilung «von unten nach oben» statt und das liberale Kernprinzip, die Chancengleichheit, leidet an Schwindsucht. Dafür zeigen sich die Deregulationsfolgen einer von der Politik emanzipierten Ökonomie in einer kürzer werdenden Abfolge von platzenden Blasen.

Schliesslich ist die verglichen mit dem sozialmarktwirtschaftlichen Gesellschaftsmodell beobachtbare deutliche Re-Moralisierung ökonomischen Handelns auch eine Folge der labil gewordenen Loyalitätsbezüge zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Insbesondere bei den mittelständischen Arbeitsstellen wurde die intrinsische Arbeitsmotivation durch die extrinsische



ersetzt, die Fluktuationsraten steigen – durchbrochen von Krisenerwartungen – in die Höhe und die subjektive Arbeitsplatzsicherheit ist gesunken. Unsicherheit ist derjenige Stoff, der immer schon dafür gesorgt hat, dass die Differenz von zugehörig und fremd wie die Moral stark gemacht wird.

Steigende moralisch-ethische Ansprüche

Diese Folgen des neoliberalen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodells begünstigten eine moralisch argumentierende Re-Regulierung der Wirtschaft auf der Basis einer Auflagen wie Quoten steigernden Empörungskommunikation.

Entsprechend sehen sich ökonomische Organisationen immer mehr mit moralisch-ethischen Ansprüchen konfrontiert, die früher politischen und staatlichen Organisationen vorbehalten waren. Die Deregulation der Medien zu renditeorientierten Unternehmen multiplizierte die nachrichtenwertorientierte Empörungsbewirtschaftung. Die Deregulation der Ökonomie zerstörte mitsamt den traditionellen Loyalitäten zur sozialen Umwelt auch die traditionellen Grenzen der Einkommensansprüche des Führungspersonals, das sich zuvor noch an den Spitzeneinkommen der Politik orientiert hatte, und die Deregulation der Arbeitsbeziehungen befördert die Unsicherheit.

Regulation und Deregulation regieren die sozialen Schlachten zwischen Legitimität und Legalität: Wer legales Recht deregulieren will, bezahlt den Preis der Moral. Dieser Preis ist über den Reputationsverlust nicht nur höher, viel schlimmer: Er ist im Unterschied zur Verletzung von Legalität nicht berechenbar.



Professor Kurt Imhof,
fög – Forschungsbereich
Öffentlichkeit und
Gesellschaft,
Universität Zürich



Corporate Social Responsibility bedeutet, dass ein Unternehmen Verantwortung übernimmt, sowohl innerhalb des Unternehmens als auch im gegenseitigen Austausch mit der Gesellschaft.

Gesellschaftliche Verantwortung leben

Dr. Hubert Achermann, CEO KPMG Schweiz

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein grosser und in der heutigen Zeit geläufiger Begriff. Er bedeutet, dass sich ein Unternehmen als Teil der Gesellschaft versteht, Verantwortung nicht nur für den Erfolg seiner Tätigkeit und für seine Mitarbeitenden übernimmt, sondern auch für das soziale und ökologische Umfeld, in dem sich jedes wirtschaftliche Handeln abspielt. Sich zu dieser Verantwortung lediglich zu bekennen, reicht jedoch nicht aus. Jedes Unternehmen muss den Begriff CSR mit Inhalten füllen. Denn jede Firma setzt Prioritäten anders und konzentriert sich auf andere Aspekte dieser gesellschaftlichen Verantwortung.

Über 90 Nationalitäten

Beim gemeinsamen Arbeiten an unseren Zielsetzungen schaffen wir die Voraussetzungen, dass alle unsere Mitarbeitenden ihre Kenntnisse, Energien und Fähigkeiten über verschiedene Kulturen und Mentalitäten hinweg einsetzen können. So arbeiten alleine in der Schweiz über 40 verschiedene Nationalitäten zusammen. Mit Grossbritannien und Deutschland zusammen sind es sogar über 90 verschiedene Herkunftsländer, die zur KPMG Kultur beitragen. Dadurch entsteht ein Umfeld, das von gegenseitigem Respekt, Toleranz und Akzeptanz geprägt ist, wobei sich der jeweilige Freiraum des Einzelnen mit dem des Gegenübers überschneidet. Das ist ein integraler Teil unserer Kultur des «Human Professionalism».

Wir möchten jedoch auch der Gesellschaft etwas von unserem Erfolg und unserer Arbeitskraft zurückgeben. Es ist für uns als Unternehmen wichtig, nicht nur als Teil der Gesellschaft aufzutreten, sondern auch das Gleichgewicht von ökonomischer Effizienz und sozialer Verantwortung wahrzunehmen. Wir werden als Dienstleistungsunternehmen von den Menschen geprägt, die uns umgeben. Eine von vielen Aktivitäten, die KPMG in der Schweiz und in 18 weiteren Ländern angeregt hat, ist die Teilnahme am «Make a Difference Day». Diese Aktion ermöglicht den Mitarbeitenden, einen Arbeitstag in sozialen Institutionen zu verbringen. Von dieser Möglichkeit haben dieses Jahr beinahe 300 unserer Mitarbeitenden in der Schweiz Gebrauch gemacht. Sie stellten ihre



Dienste insgesamt 20 verschiedenen Projekten zur Verfügung. Damit brachten sie ihre Fähigkeiten freiwillig in einem ganz anderen und vor allen Dingen ungewohnten Umfeld ein. Insgesamt entsprechen diese Einsätze beinahe anderthalb Jahren Arbeitszeit, wenn die Tage auf einen Mitarbeitenden umgerechnet werden.

Ausbildung als Basis jeder Gesellschaft

KPMG ist traditionell der Bildung, der Wissenschaft und dem Ausbildungsstandort Schweiz verpflichtet. Als Prüfer und Berater sind wir uns bewusst, dass die Qualität unserer Arbeit und derjenigen der ganzen Wirtschaft sowohl von qualifizierten Mitarbeitenden wie auch vom fachlichen Ausbildungsstand im Schweizer Bildungssystem abhängt. Deshalb finanziert KPMG unter anderem den Lehrstuhl für Audit und Accounting an der Universität St. Gallen. Denn eine gute Zusammenarbeit zwischen Forschung, Lehre und Praxis ist zentral, um unsere Dienstleistungen auch künftig kompetent erbringen zu können. Wir gehen gar noch einen Schritt weiter und engagieren uns bereits seit einigen Jahren für die Kinder-Universität Zürich. Unter Titeln wie zum Beispiel «Wie gross ist die Welt?» oder «Wie wird eine Schneeflocke zur Lawine?» machen Universitätsdozenten die Neun- bis Zwölfjährigen Wissenshungrigen zweimal pro Jahr mit Erkenntnissen aus ihren Forschungsgebieten bekannt.

KPMG Foundation

Als ganz neues Engagement haben wir im letzten Jahr die KPMG Foundation gegründet. Eine Stiftung mit dem Zweck, unsere Aktivitäten im Bereich von Sozialeinsätzen, Bildungsförderung und kulturellen Engagements zu unterstützen. Die KPMG Foundation hat nicht in erster Linie das Ziel, viel Geld zu verwalten und zu verteilen, sondern es sind die persönlichen und engagierten Einsätze unserer Mitarbeitenden, die wir in den Vordergrund stellen. Die Stiftung steht als Symbol und Basis für unseren Willen und unsere Bereitschaft, der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Der Stiftungsrat ist aus Mitarbeitenden von KPMG aus allen Bereichen und über alle Hierarchiestufen hinweg zusammengesetzt.

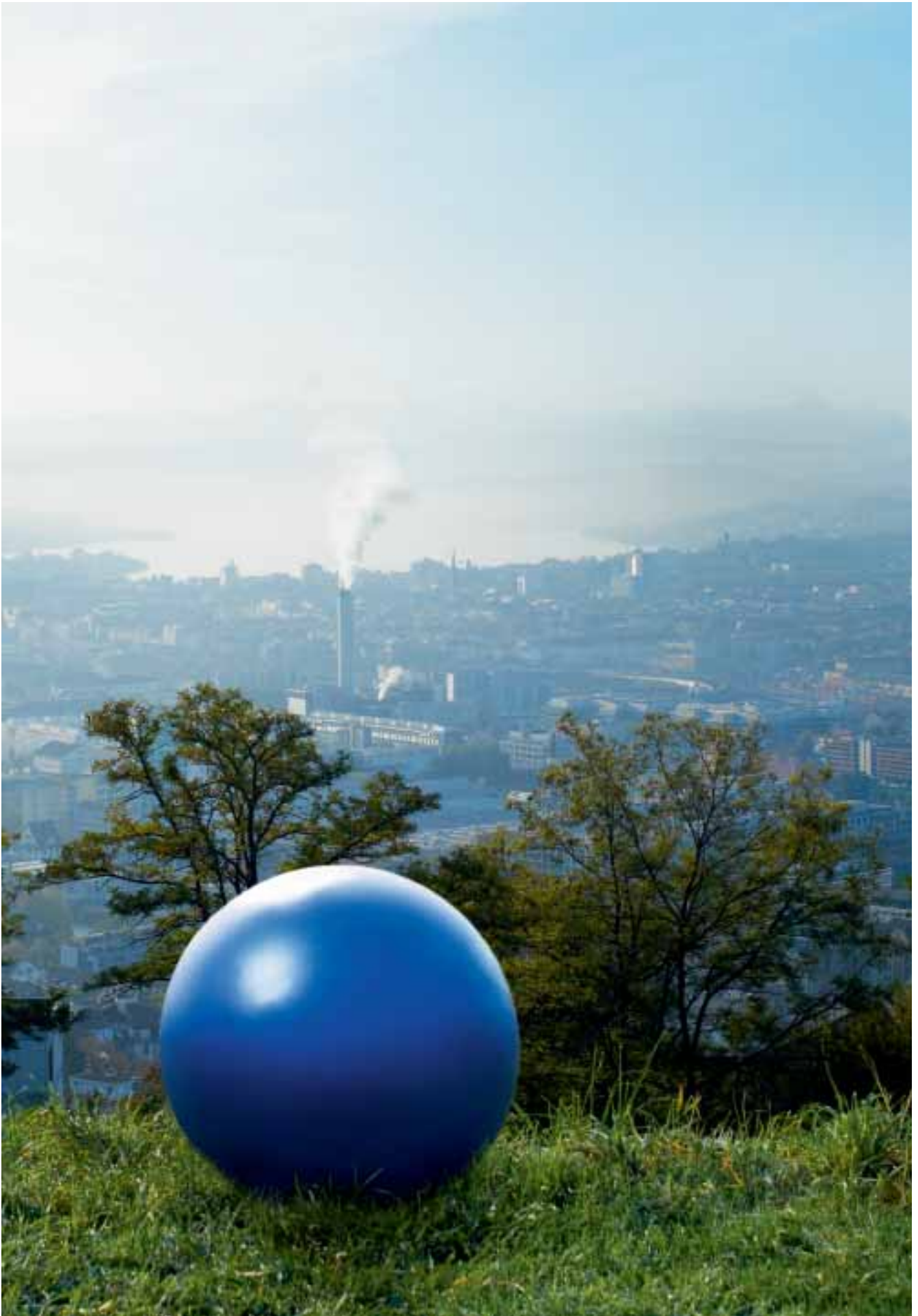
Bewusst mit der Umwelt umgehen

Ein ergänzender Bereich der Übernahme sozialer Verantwortung ist der bewusste Umgang mit natürlichen Ressourcen. KPMG führte FSC-zertifiziertes Druckpapier ein und stellte auf doppelseitiges Drucken um. Davon versprechen wir uns eine Reduktion des jährlichen Papierausstosses um bis zu 25 Prozent, denn bekanntlich ist die Vorstellung vom papierlosen Büro dank Computern längst als Illusion entlarvt. Und nicht zuletzt haben wir Initiativen ins Leben gerufen, die für eine verbesserte Energieeffizienz sorgen und Sparpotenziale ausloten sollen. Die Überprüfung und Optimierung aller Beschaffungs- und Einkaufsaktivitäten vervollständigen das Programm.

Gleichzeitig sind wir davon überzeugt und spüren auch an den Reaktionen unserer Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit, dass unsere Initiativen im Rahmen von CSR erste Früchte tragen. Für die grosse Mehrheit unserer Mitarbeitenden ist es wichtig, für ein Unternehmen tätig zu sein, das Aktionen wie den «Make a Difference Day» ins Rollen bringt. Das motiviert, fördert das Engagement, setzt Energien frei und findet Anerkennung, die über die reine Binnenwirkung bei KPMG hinausgeht. Und das ist uns Ansporn genug, diesen Weg weiterzugehen.



Dr. Hubert Achermann,
CEO, KPMG Schweiz



Wenn ethisch richtiges Verhalten im täglichen Leben einfach wäre, dann wäre es kein Problem, zu jeder der folgenden Fragen die korrekte Antwort zu finden. Dieser Test soll zum Nachdenken anregen.

Test: Ethik im Alltag

1. Sie finden unbeobachtet auf der Strasse ein prall gefülltes Portemonnaie. Was tun Sie?

- a Ich bringe es aufs nächste Fundbüro.
- b Ich entnehme einen Teil des Bargelds als Finderlohn und bringe es dann aufs nächste Fundbüro.
- c Ich lasse es liegen, um allen möglichen Verwicklungen zu entgehen.
- d Ich eruiere den Besitzer und nehme mit ihm direkt Kontakt auf.

2. Zufälligerweise beobachten Sie, wie Ihr Vorgesetzter beim Verlassen der Parkgarage Ihrer Firma ein anderes Auto touchiert. Er hält kurz an, betrachtet den Schaden und fährt weg. Er hat Sie nicht gesehen, und nächste Woche steht ein Gespräch mit ihm über Ihre Beförderung an. Was tun Sie?

- a Ich befestige einen Zettel ohne Unterschrift unter dem Scheibensicherer des beschädigten Autos mit dem Namen des für den Schaden Verantwortlichen.
- b Ich spare mir dieses Wissen für das kommende Gespräch auf, um es je nach Verlauf anzuwenden.
- c Ich ignoriere den Vorfall vollständig.
- d Ich spreche den Vorfall am nächsten Tag unter vier Augen mit dem Vorgesetzten an.

3. Als CFO einer mittelgrossen Firma sind Sie in Verhandlungen mit einer Bank über die Erhöhung der Kreditlimite. Der zuständige Bankdirektor signalisiert Ihnen Einverständnis unter der Voraussetzung, dass Sie seinem Sohn eine gute Einstiegsposition in Ihrer Firma verschaffen. Was tun Sie?

- a Ich diskutiere sein Anliegen mit der Personalabteilung meiner Firma.
- b Ich erkläre dem Bankdirektor, dass die erhöhte Kreditlimite und die eventuelle Anstellung seines Sohnes nichts miteinander zu tun hätten.
- c Ich wechsle die Bankverbindung.
- d Ich informiere die Aufsichtsstelle der Bank über diesen Vorfall.

4. Sie haben den Auftrag bekommen, eine Offerte für eine grosse Firma auszuarbeiten. Ihr eigenes Unternehmen braucht dieses Geschäft dringend. Ein Freund von Ihnen könnte Ihnen die Konkurrenz-offerten Ihrer zwei wichtigsten Mitbewerber verschaffen. Was tun Sie?

- a Ich benütze das Insiderwissen meines Freundes, um sicherzustellen, dass meine Offerte die besten Chancen hat, angenommen zu werden.
- b Ich arbeite meine Offerte ohne Insiderinformation aus.
- c Ich versuche, ein Abkommen mit den beiden Mitbewerbern zu vereinbaren. Wenn ich den Auftrag gewinne, werden sie einen Teil der Kommission erhalten.
- d Ich informiere meinen Vorgesetzten.

5. Als Mitarbeiter einer Bank untersuchen Sie die Kreditwürdigkeit verschiedener Unternehmen. Ein Freund von Ihnen plant, eine grössere Investition in eines dieser Unternehmen vorzunehmen, und bittet Sie um einen Ratschlag, wie Sie seinen Plan beurteilen. Was tun Sie?

- a Ich verweise ihn auf Informationen über diese Firma, die öffentlich zugänglich sind.
- b Ich gebe ihm die relevanten verfügbaren Informationen.
- c Ich erkläre ihm, dass er mich in eine schwierige Situation bringe und ich ihm deshalb keine Information geben könne.
- d Ich gebe ihm einen Ratschlag, ohne dabei meine Informationen preiszugeben.

6. Als Mitarbeiter eines grossen Konzerns wird Ihnen angeboten, die Führungsposition in einer angeschlagenen Tochtergesellschaft zu übernehmen. Allerdings mit der Vorgabe, mindestens 50 Mitarbeiter zu entlassen. Nachdem Sie die Lage der Tochtergesellschaft untersucht haben, kommen Sie zum Ergebnis, dass Managementfehler des Mutterkonzerns Ursache für die Probleme sind, während vor allem die zu entlassenden Mitarbeiter mit ihrem Know-how die Tochtergesellschaft retten könnten. Was tun Sie?

- a** Ich ergreife die Karrierechance, bevor mir jemand zuvorkommt.
- b** Ich stelle Forderungen an die Positionsübernahme, insbesondere die Rücknahme der Entlassungen und mehr eigenen Handlungsspielraum.
- c** Ich versuche, das Management der Muttergesellschaft von der Richtigkeit meiner Analyse zu überzeugen.
- d** Ich erfinde einen Vorwand, um diese Position nicht übernehmen zu müssen.

7. Ihr Vorgesetzter überrascht Sie mit einer etwas speziellen Definition: Ethisch vertretbar sei alles, womit man ungestraft davonkomme. Das sei im Übrigen nicht nur seine Meinung, sondern auch Firmenpolitik. Was tun Sie?

- a** Ich enthalte mich jeden Kommentars, da diese Definition keinen Bezug zu meiner täglichen Arbeit hat.
- b** Ich überlege mir, ob ich diese Definition einem befreundeten Journalisten zustecken will.
- c** Ich ignoriere diese Bemerkung, weil ich weiss, dass meine eigene ethische Haltung anders ist.
- d** Ich überlege mir, welchem Arbeitskollegen ich mein Unbehagen angesichts dieser Definition mitteilen kann.





Auswertung

Im realen Wirtschaftsleben gibt es Dilemmas, Widersprüche, Grauzonen und Abwägungen. Wenn das bei der Beantwortung der Fragen deutlich wird, haben Sie den Test bereits bestanden. Auf jeden Fall gibt es nicht nur richtige oder falsche Antworten auf die sieben Fragen. Deshalb gibt es hier keine eindeutige Lösung, die die richtige Antwort festlegt.

Situation 1 (Portemonnaie auf der Strasse)

- a** Ethisch und den gesetzlichen Vorschriften entsprechend.
- b** Unethisch und voreilend, da Sie den gesetzlichen Finderlohn vom Besitzer erhalten müssen.
- c** Verantwortungsethisch falsch, aber kein Gesetzesverstoss.
- d** Ethisch korrekt.

Situation 2 (Vom Chef verursachter Blebschaden)

- a** Anonyme Denunziation ist unethisch.
- b** Ist menschlich verständlich, jedoch unethisch, da mit einem Argument Druck ausgeübt wird, das mit dem Thema Beförderung nichts zu tun hat.
- c** Dieses Verhalten ist eine Gewissensfrage.
- d** Ethisch, birgt jedoch das Risiko, dass Ihr Vorgesetzter das Gespräch als Druckversuch interpretiert.

Situation 3 (Kreditlimite)

- a** Wenn Sie den Zusammenhang erwähnen, delegieren Sie die Entscheidung an eine andere Instanz, wenn nicht, wäre das unethisch.
- b** Ethisch und diplomatisch.
- c** Eine konsequente, aber auch unverhältnismässig radikale Massnahme.
- d** Ethisch, allerdings stellt sich hier die Frage, ob diese Reaktion auch verhältnismässig wäre.

Situation 4 (Konkurrenzofferten)

- a** Unethisch und illegal, beinhaltet dafür die Möglichkeit, dass so der Untergang der Firma verhindert werden könnte.
- b** Ethisch, jedoch könnte das den Untergang der Firma bedeuten.
- c** Unethisch und illegal, Preisabsprachen und Bestechungsgelderzahlungen sind strafbar.
- d** Ethisch korrekt.

Situation 5 (Kreditwürdigkeit)

- a** Ethisch, allerdings möglicherweise «unmenschlich», da im Dilemma Ethik – Freundschaft nur die Ethik berücksichtigt wird.
- b** Unethisch, ein klarer Verstoss gegen das Bankgeheimnis.
- c** Ethisch, da Verständnis und Transparenz zur Situation geschaffen werden.
- d** Unethisch, Sie bewegen sich im Grauzonenbereich und zudem umgehen Sie so geschickt das Problem der Vertraulichkeit.

Situation 6 (Führungsposition)

- a** Unethisch, eine pragmatische Entscheidung, die persönliche Haltung wird ausgeblendet, dieses Verhalten ist eine Gewissensfrage.
- b** Ethisch, allerdings beinhaltet diese Haltung ein grösseres unternehmerisches Risiko.
- c** Ethisch, allerdings dürfte dies eine enorme Knacknuss sein.
- d** Ethisch, eigene Entscheidung, dass das Dilemma für Sie unlösbar ist.

Situation 7 (spezielle Definition)

- a** Ethisch fragwürdig, wenn auch formal korrekt.
- b** Unethisch und illoyal.
- c** Verantwortungsethisch fragwürdig, da die eigene ethische Haltung früher oder später mit dieser Haltung kollidieren kann.
- d** Ethisch und legitim, wenn diese Definition tatsächlich der Firmenpolitik entspricht.

Auf philosophischer Ebene oder im Alltag:

Oft tauchen ähnliche grundsätzliche Fragen

zum Thema Ethik auf.

Ethische Grundfragen

Kann man den Unterschied zwischen ethisch und unethisch objektiv definieren?

Nein. Die Philosophie beschäftigt sich schon seit mehr als 2000 Jahren mit dieser Frage, ohne eine allgemeingültige Antwort gefunden zu haben. Auch der Verweis auf die Bibel (Zehn Gebote), Kant (> **kategorischer Imperativ**),¹ Verantwortungsethik (Messen der Handlungen an ihren Folgen) oder Diskursethik (mangels objektiver Erkenntnis ist Ethik ein Konsens zwischen Diskurspartnern) kann letztlich nur dem Einzelnen Anleitung für sein individuelles Handeln geben.

Kann ein Unternehmen überhaupt ethisch handeln?

Ja. Aber nicht, indem es sich an einer allgemeingültigen Definition von Ethik versucht. Sondern indem es die Rahmenbedingungen schafft, damit innerhalb des Unternehmens ethisches Verhalten nicht bestraft, sondern belohnt wird. Indem es Rahmenbedingungen schafft, die die Unternehmenstätigkeit als Bestandteil des gesellschaftlichen Zusammenlebens begreifen lassen (Corporate Social Responsibility). Und indem es Sanktionen androht, wenn entsprechende interne Richtlinien (> **Code of Conduct**) nicht eingehalten werden.

Ist richtiges ethisches Verhalten nicht ein unerreichbares Ziel?

Nein. Wenn man es nicht als paradiesischen Zustand definiert, in dem alles, was geschieht, gut, richtig und ethisch ist. Sondern als Prozess, der sich in vielen Spannungsfeldern abspielt und bei dem es entscheidend ist, dass dem Individuum, dem Unternehmen und dem System die Rahmenbedingungen geschaffen werden, die die Einhaltung gewisser Grundprinzipien (beispielsweise > **Global Compact**) belohnen und Verstöße sanktionieren.

Ethik muss man sich doch leisten können?

Nein. Denn diese Frage setzt voraus, dass Ethik ein «nice to have» sei. Wenn es nichts kostet, wenn keine potenziellen Nachteile daraus entstehen, wenn alle anderen es auch tun, wenn man beobachtet wird, dann könnte man sich ethisches Verhalten leisten, und sonst nicht. Dem widerspricht aber, dass wir, gerade in der heutigen vernetzten und globalisierten Welt, nicht unabhängig vom Verhalten der anderen sind. Und von anderen ethisches Verhalten einzufordern, setzt das eigene voraus.

Sind Ethik und Moral nicht etwas zutiefst Persönliches und Privates?

Ja und nein. Wer auf der Strasse unbeobachtet ein volles Portemonnaie findet, muss es tatsächlich mit sich selbst ausmachen, ob er es behält oder im Fundbüro abliefern. Wenn die Gesellschaft das Abliefern im Fundbüro mit einem Finderlohn honoriert, das Behalten des Portemonnaies aber als Entwendung sanktioniert, dann setzt sie moralische und ethische Prinzipien in eine allgemeingültige Rahmenordnung um.

¹ siehe Begriffsdefinitionen im Lexikon der Ethik ab Seite 20

Die Erklärung der wichtigsten ethischen Begriffe, denen man in Diskussionen über Ethik und Wirtschaftsethik immer wieder begegnet.

Lexikon der Ethik

Code of Ethics, Code of Conduct

Verbindliche Selbstverpflichtung eines Unternehmens, sich an bestimmte Richtlinien und Prinzipien bei der Geschäftsausübung zu halten. In diesem Zusammenhang werden auch Begriffe wie Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Responsible Care, Sustainable Management, Stewardship oder Stakeholder-Management verwendet, die im Grunde das Gleiche thematisieren.

Dilemma der Unternehmensethik

Soll ein Unternehmen ethischen Normen und Werten Priorität vor ökonomischen Zielsetzungen einräumen? Oder kann es das nur dann tun, wenn dies entsprechend honoriert wird und dadurch zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt? Auch hier prallen der ökonomische Imperativ – mit möglichst wenig Aufwand möglichst hohen Ertrag zu erzielen – und der ethische Anspruch – ethische Normen ohne Rücksicht auf Folgen einzuhalten – aufeinander. Oder anders gefragt: Wenn ein ethisch handelndes Unternehmen dadurch wirtschaftliche Nachteile erleidet und bankrott geht, ein unethischer Mitbewerber davon profitiert und den dadurch frei gewordenen Marktanteil besetzt, hat dann die Ethik, die Wirtschaft, alle oder keiner verloren?

Entscheidungsnotwendigkeit

Der Begriff ist von **> Verantwortung** abgeleitet. Entscheidungssituationen sind immer Konfliktsituationen, weil es mehrere Handlungsalternativen gibt. Besonders, wenn die Folgen nicht vollständig abzusehen sind, sind Entscheidungen durch nicht rationale Motive geprägt, beispielsweise durch das Gewissen oder Gefühle. Ein rationaler Zugang ist die Güterabwägung, unter Einbezug von Normen, Maximen und auch unter Berücksichtigung möglicher Sanktionen.

Ethik

E. bemüht sich, Aussagen über das gute und gerechte Handeln des Menschen zu machen. E. erklärt, wie der Mensch handeln soll, untersucht die Motive, die Methoden und die Folgen des Handelns. Der Begriff kommt vom griechischen Ethos (gewohnter Ort des Lebens, Sitte, Charakter). E. findet in der Differenz zwischen dem, was sein soll, und dem, was ist, statt. Also zwischen Wirklichkeit und Ideal. Handelten alle Menschen nach der Massgabe, wie es einem guten Leben für alle entspräche, dann wäre E. überflüssig. Ziel der E. ist also, die Diskrepanz zwischen dem, was ist, und dem, was sein soll, möglichst klein zu halten. E. hat mit Konsens zu tun, ihr Stoff aber sind Konflikte. Warum ein Mensch so oder nicht so handelt, hat seine Begründung in **> Wertvorstellungen**, in Regeln und Normen.

Ethik im System

Im Rahmen der zunehmenden Globalisierung sind Unternehmen gezwungen, im weltweiten Rahmen kompetitiv zu bleiben. Dabei sind sie der Konkurrenz durch Mitbewerber ausgesetzt, die aufgrund anderer Mentalitäten oder anderer gesetzlicher Rahmenbedingungen möglicherweise Wettbewerbsvorteile haben. Konkret: Soll auf einen profitablen Auftrag im Fernen Osten verzichtet werden, der viele Arbeitsplätze in der Schweiz sichern würde, wenn er nur durch die Zahlung von Schmiergeldern zu erlangen wäre und zudem die Gefahr bestünde, dass das hergestellte Produkt ohne Rücksicht auf Patentschutz schnell einmal kopiert würde? Auch dieses Beispiel zeigt, dass die Anwendung ethischer Normen im Wirtschaftsleben nicht abstrakt und absolut, sondern immer nur unter Berücksichtigung der konkreten Spannungsfelder diskutiert werden kann.

Ethik im Unternehmen

Neben der Förderung des ethisch vertretbaren Verhaltens der Mitarbeiter (**> individuelle Ethik**) sieht sich jedes Unternehmen vier Konfliktfeldern im Spannungsfeld zwischen **> Moral** und Rentabilität ausgesetzt:

1. Positiver Kompatibilitätsfall: Unternehmerisches Handeln mit hoher Rentabilität und zugleich hoher moralischer Akzeptanz (Geschäfte im Naturschutz)
2. Moralischer Konfliktfall: Unternehmerisches Handeln mit hoher Rentabilität, aber ohne moralische Akzeptanz (Waffengeschäfte mit Krisenregionen)
3. Ökonomischer Konfliktfall: Unternehmerisches Handeln mit geringer Rentabilität, aber hoher moralischer Akzeptanz (Förderung von Sozialprogrammen)
4. Negativer Kompatibilitätsfall: Unternehmerisches Handeln mit geringer Rentabilität und ohne moralische Akzeptanz (sinnlose Investitionen in umweltschädigende Projekte)

Wegen dem Fehlen von allgemeingültigen Kriterien ist es selbst im auf den ersten Blick offensichtlich erscheinenden 4. Fall schwierig, allgemeingültige Regeln aufzustellen. (Ist eine Investition in ein riesiges Staudammprojekt wirklich sinnlos und tatsächlich umweltschädigend, wenn durch die Realisierung grosse Profite entstehen, die Lebensumstände vieler Menschen verbessert werden und neues Kulturland überschwemmte Gebiete ersetzt?)

Global Compact (UNGC)

Der G.C. wurde am 21.12.2000 von der Generalversammlung der Vereinten Nationen verabschiedet. Unternehmen werden aufgefordert, diesen Gesellschaftsvertrag über minima moralia zu unterzeichnen und in einem jährlichen Bericht seine Einhaltung zu bestätigen.

Er ersetzt keine staatliche Gesetzgebung. Seine Grundsätze sind in zehn Prinzipien gefasst. Firmen, die den G.C. unterzeichnet haben, sollen:

1. Die international verkündeten Menschenrechte respektieren und ihre Einhaltung fördern
2. Sicherstellen, dass sie nicht bei Menschenrechtsverletzungen mitwirken
3. Das Recht ihrer Beschäftigten, sich gewerkschaftlich zu betätigen, respektieren sowie deren Recht auf Kollektivverhandlungen effektiv anerkennen
4. Alle Formen von Zwangsarbeit bzw. erzwungener Arbeit ausschliessen
5. Die Kinderarbeit abschaffen
6. Jede Diskriminierung in Bezug auf Beschäftigung und Beruf ausschliessen
7. Eine vorsorgende Haltung gegenüber Umweltgefährdungen einnehmen
8. Initiativen zur Förderung grösseren Umweltbewusstseins ergreifen
9. Die Entwicklung und die Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern
10. Gegen alle Formen von Korruption arbeiten

Individuelle Ethik

Das Individuum im Unternehmen ist einer Vielzahl von Erwartungen ausgesetzt (Verwaltungsrat, Kollegen, Kunden, Aktionäre, Lieferanten, Geschäftspartner), dazu kommen noch strukturelle Faktoren (Bilanz, Aktienmarkt, Kundenzufriedenheit, Konkurrenz, Gewinn, Arbeitsmarkt). Sein Verhalten gegenüber einer unethischen Forderung (beispielsweise Steuerhinterziehung statt Steueroptimierung) basiert zunächst auf seinen individuellen ethischen Prinzipien und ihrer Umsetzung (gedankenloser Gehorsam, karriereorientierter Opportunismus, Protest, Kündigung). Allerdings ist es auch entscheidend, welche ethische Rahmenordnung ihm das Unternehmen und das System setzen **> Ethik im System.**

Institutionelle und individuelle ethische Regeln

Die **> Ethik** versucht, dem Menschen Vorzugsregeln als Hilfsmittel bei alltäglichen Entscheidungen in die Hand zu geben. Zunächst bezieht sich das auf das Individuum und seine persönlichen ethischen Massstäbe. Dazu kommen institutionelle Massnahmen. Denn ethisches Handeln sollte machbar und zumutbar sein und nicht bestraft werden (beispielsweise durch Entlassung oder Verlust von Geschäftsmöglichkeiten). Das bedeutet, dass Individualethik durch institutionelle Rahmenbedingungen (innerhalb der Firma **> Code of Conduct**, innerhalb des Systems **> Global Compact**) unterstützt werden muss. Zu beachten sind dabei aber zwei unterschiedliche handlungsleitende Prinzipien: In der Wirtschaft soll mit minimalem Aufwand ein maximales Ergebnis erzielt werden, in der Ethik sollen gewisse Normen und Werte erfüllt werden, unabhängig vom Aufwand.

Kategorischer Imperativ

«Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.» Gegen die Vorstellung, dass der Unterschied zwischen gut und böse aus gesellschaftlichen Definitionen einer **> Letztbegründung** (beispielsweise wer nach den Vorschriften der Bibel handelt, handelt gut) oder aus menschlichen Erkenntnissen zugänglichen natürlichen Gesetzmässigkeiten hergeleitet werden kann, steht der Denkansatz des deutschen Philosophen Immanuel Kant (1724–1804), dass die unbedingte Verbindlichkeit des Ethischen nur a priori, also erfahrungsfrei, definiert werden kann. Welche Bedeutung diese hochphilosophische Definition in der **> Wirtschaftsethik** hat, wird unter **> kategorischer Imperativ in der Wirtschaftsethik** ausgeführt.

Kategorischer Imperativ in der Wirtschaftsethik

Zunächst eine Definition der Begriffe des **> kategorischen Imperativs** von Kant. Kategorisch bedeutet Vorschrift, Imperativ (ein objektiver Grundsatz) bedeutet durch praktische Vernunft bestimmt, Maxime bedeutet selbst gesetzte Handlungsrichtlinien (subjektiver Grundsatz), wobei das Handeln nicht Mittel zum Zweck, sondern gut sein soll. Dabei entscheiden nicht die Folgen, sondern die Absicht und die Pflicht, das Gute zu tun. In der Debatte um das **> Reputationsrisiko** spielt das in der **> Wirtschaftsethik** eine zentrale Rolle. Soll eine Firma nur dann ethisch handeln, wenn unethisches Handeln den Profit vermindern würde, oder soll sie aus Prinzip ethischen Grundsätzen folgen?

Letztbegründung

L. für ethische Prinzipien zu finden, ist schwierig. Sie verweist auf Erfahrung, gesellschaftliche Vereinbarungen, zweckorientiert auf das Ziel ethischer Handlungen oder auf religiöse Werte. Kants **> kategorischer Imperativ** stellt bis heute die Basis jeder **> Ethik** dar. Oder im Umkehrschluss: Der Vorwurf unethischen Handelns, auch ohne tiefere Begründung, hat immer eine dermassen grosse Kraft (**> Watchdog-Organisationen**), dass eine Verteidigung dagegen nur möglich ist, wenn man die Grundlagen der **> Ethik** versteht.

Moral

M. ist die Summe der tatsächlich geltenden Normen und Regeln in einer Gesellschaft. Sie können keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben, da sie abhängig von unterschiedlichen kulturellen, zivilisatorischen, religiösen und umweltabhängigen regionalen Entwicklungen sind. So umschreibt der Begriff «Höflichkeit», um ein leichtes Beispiel zu nehmen, in den USA, Japan oder Europa teilweise völlig unterschiedliche Verhaltensweisen.

Normative Ethik

N. E. ist zukunftsgerichtet. Sie vergleicht den Ist-Zustand mit dem anzustrebenden zukünftigen Zustand. Also ist N.E. eine antizipatorische Disziplin, die auf ein tatsächliches oder vermutetes Defizit reagiert und deren Ziel es ist, sich selbst überflüssig zu machen (indem das Defizit verschwindet). Somit ist **> Ethik** mit der Ökonomie verwandt, in die Zukunft gerichtet: Man versucht, heute so zu handeln, dass morgen mindestens gleich viel, besser noch mehr vorhanden ist. Davon unterscheidet sich die deskriptive Ethik, also die möglichst präzise empirische Erfassung der tatsächlichen **> Moral**.

Reputationsrisiko

Mögliche wirtschaftliche Schäden, die eine Firma durch unethisches Handeln erleidet. Seiner Quantifizierung kann eine Risiko-Profit-Abwägung dienen. Eine Firma handelt unethisch. Dadurch erleidet sie einen Schaden an ihrer Reputation. Dieser wird quantifiziert, um die Kosten nötiger Gegenmassnahmen (beispielsweise PR, humanitäre Spende) ergänzt und vom potenziellen Profit durch das unethische Handeln abgezogen. Ist das Ergebnis positiv, wird unethisch gehandelt. Dem gegenüber steht der Ansatz, dass eine Firma a priori (**> kategorischer Imperativ**) ethisch richtig handeln soll.

Tugend

T. ist die Fähigkeit der richtigen Abwägung ethischer Normen und ihrer Durchsetzung. Man kann unterscheiden zwischen moralisch möglichen, moralisch notwendigen und moralisch unmöglichen Handlungen (**> Moral**). Das setzt die Fähigkeit zur Unterscheidung zwischen gut und böse, richtig und falsch (**> Letztbegründung**) voraus, wobei auch diese Begriffspaare nicht absolut definiert werden können, sondern gesellschaftlichen Normierungen unterworfen sind.

Unternehmensethik

Der **> Wirtschaftsethik** untergeordnet beschäftigt sich die U. mit der Frage, welchen moralischen Wertvorstellungen ein Unternehmen genügen soll. Also wie sich eine Firma im Konfliktfeld zwischen unternehmerischem Gewinnstreben und ethischen Prinzipien richtig verhalten kann. Dabei ist zwischen drei verschiedenen Ebenen zu unterscheiden: Individuum (Führungskraft, Mitarbeiter), Institution (Unternehmen) und System (Wirtschaft). Vorwürfe bezüglich unethischen Verhaltens richten sich daher an verschiedene Adressaten:

1. Wirtschaftssubjekte (Bestechung, Korruption, Mobbing, fehlende Verantwortung)
2. Unternehmen (Abzockermentalität, Lobbyismus, Umweltprobleme, Wertschöpfung)
3. System (Ellbogengesellschaft, soziale Ungerechtigkeit, Wertewandel)

Verantwortung

Die Zuständigkeit von Personen für übernommene Aufgaben. Diese Zuständigkeit im Handeln oder Unterlassen ist bezogen auf eine Instanz, die Rechenschaft fordert und dabei ethische Massstäbe anwendet.

Watchdog-Organisationen

Meist NGOs, die sich der Aufgabe verschrieben haben, vermeintliche oder wirkliche unethische Verhaltensweisen von Unternehmen öffentlich anzuprangern. Vor allem mit Hilfe des Internets gelingt es ihnen häufig, unethisches Verhalten von Firmen an die Öffentlichkeit zu bringen (Kinder- und Sklavenarbeit, Umweltzerstörung), durch Boykottaufrufe und entsprechende Reaktionen der Konsumenten diesen Firmen wirtschaftliche Nachteile zuzufügen (**> Reputationsrisiko**) und auch sie zu einer Änderung entsprechender Geschäftspraktiken zu zwingen.

Wertvorstellungen

Ethische Debatten beruhen immer auf normativen Vorgaben, also Wertvorstellungen. Gut, böse, richtig, falsch, sehr schnell ist man beim Problem der **> Letztbegründung**. «Er ist um acht am Arbeitsplatz» beinhaltet keine W., «Er macht seine Arbeit gut» schon. Zudem muss zwischen individuellen Beurteilungen und grundlegenden Urteilen unterschieden werden. «Dieser Manager verdient zu viel» ist ein auf ein Individuum bezogenes Urteil (das individuell begründet werden kann), «Kein Manager ist ein solches Salär Wert» ist ein allgemeines Urteil, das mit dem Verweis auf allgemeine W. begründet werden müsste. Aber beide sind moralische Urteile.

Wirtschaftsethik

Die wissenschaftliche Disziplin W. beschäftigt sich mit der Frage: Wie lässt sich ökonomische Rationalität mit ethisch-praktischer Vernunft verbinden? Das dadurch entstehende Konfliktpotenzial illustriert der berühmte Satz des Wirtschaftsnobelpreisträgers Milton Friedman aus dem Jahr 1970: «The social responsibility of business is to increase its profits.» Es handelt sich hier um die Beschreibung eines Konfliktfeldes, auf dem unterschiedliche Interessen aufeinanderprallen. Der Aktionär liefert dem Unternehmen Eigenkapital und möchte hohe Kurssteigerungen und eine gute Dividende. Kunden möchten billige und qualitativ hochwertige Produkte. Mitarbeiter eine hohe Vergütung und gute Arbeitsbedingungen. Unternehmen eine Gewinnbeteiligung bei der Übernahme unternehmerischen Risikos. Staatsbürger ein durch Unternehmenssteuern alimentiertes funktionierendes Gesellschaftssystem, das Infrastrukturleistungen garantiert. Menschen möchten zudem eine intakte Umwelt, soziale Dienstleistungen, Frieden und allgemeines Wohlergehen. Diese divergierenden Interessen schaffen ein kompliziertes Spannungsfeld, das durch den Verweis auf allgemeingültige ethische Normen nicht mehr ausreichend austariert werden kann.



Die Revisionsstelle leistet mit ihrer Prüfung auch einen wichtigen Beitrag zur Corporate Governance. Dabei muss sie den richtigen Weg durch diverse Spannungsfelder finden. Und Haltung zeigen.

Die Rolle des Wirtschaftsprüfers

Günter Haag, Mitglied der Geschäftsleitung, Head of Audit, KPMG Schweiz

Immer wieder, wenn etwas schief läuft im Geschäftsleben, lautet eine der ersten Fragen: Warum haben das die Prüfer nicht gesehen? Oder gar: Wollten sie es etwa nicht sehen?

Das liegt nicht zuletzt an einem Expectation Gap zwischen der eigentlichen Tätigkeit des Wirtschaftsprüfers und der Wahrnehmung in der Öffentlichkeit. Der Revisionsbericht über ein Unternehmen gibt lediglich eine Momentaufnahme wieder. Im Vergleich zu einem ganzen Geschäftsjahr ist der Prüfungsprozess, der in der Regel innerhalb weniger Wochen abgewickelt wird, nur eine Momentaufnahme. Der Revisor hat darüber hinaus nicht den Auftrag, die Geschäftsführung zu prüfen, sondern die Jahresrechnung zu testieren. Wenn wir dabei auf Schwachstellen stossen, dann kommunizieren wir diese dem Verwaltungsrat oder in schwerwiegenden Fällen der Generalversammlung, jedoch nicht der Öffentlichkeit. Wir sind keine Wirtschaftspolizei, sondern überprüfen unter anderem unternehmerische Risiken.

Richtig ist allerdings, dass wir unsere Tätigkeit in einem komplexen Spannungsfeld ausüben. Hier muss der Prüfer stets zwischen richtig und falsch entscheiden und den korrekten Weg wählen. Dieser Weg ist grösstenteils von Gesetzen und Standards festgeschrieben. Darüber hinaus orientieren sich die Prüfer bei KPMG an den intern festgelegten Prozessen. Bei Ermessensspielräumen sind aber auch immer wieder die Vernunft, die Weitsicht und die Abwägung zwischen Verhältnismässigkeit und Zweck entscheidend. Nicht immer sind die Rechnungslegungsstandards messerscharf.

Im Code of Ethics von KPMG sind die ethischen Prinzipien und Verhaltensweisen zwar definiert, trotzdem bleibt im heutigen dynamischen Wirtschaftsumfeld immer noch genügend Spielraum, in dem die ethische Grundhaltung des Einzelnen gefragt ist. Diese Haltung führt schliesslich zur Entscheidung.

Prüfer müssen klare Grenzen setzen

Wie äussert sich diese Haltung? Ein Prüfer muss eine klare Linie verfolgen und genaue Grenzen setzen können. Bei den über 4000 Mandaten, die KPMG Schweiz betreut, ist das gar nicht anders zu bewältigen. Es ist eine natürliche Reaktion jedes Kunden, sich gegen negative Einwände des Prüfers zunächst zur Wehr zu setzen. Wie zum Beispiel wenn die Revisionsgesellschaft die Jahresrechnung aufgrund von x Gründen nicht abnehmen will oder im Extremfall die Fortführung der Geschäftstätigkeit überhaupt gefährdet ist. Hier geht es einerseits um den drohenden Arbeitsplatzverlust der gesamten Belegschaft und andererseits um die Existenz der Unternehmung. In solchen Fällen wächst ein Auftrag über das reine Prüfungsmandat hinaus und fordert den Revisor in seinem beruflichen wie moralischen Wirken.

Interne Kontrollsysteme beeinflussen die Prüfarbeit wesentlich

Gerade weil mit der Prüfung der Jahresrechnung nur eine Momentaufnahme wiedergegeben werden kann, ist die Wirtschaftsprüfungsbranche in ihrer Tätigkeit enorm darauf angewiesen, dass die Geschäfte ordentlich geführt werden. Gerade bei grösseren Unternehmen ist es utopisch, zu denken, dass der Prüfer sich einen detaillierten Überblick zu den einzelnen Transaktionen über eine Jahresperiode verschaffen könne. Das interne Kontrollsystem soll bereits sicherstellen, dass intern die Risiken schon vor der Revision erkannt werden und dass die Prüfer mit zuver-

lässigen Informationen arbeiten können. Dies kann von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich sein. Wichtige Indizien können während des mehrwöchigen Aufenthalts beim Kunden persönliche Gespräche zum Geschäftsverlauf liefern. Hierbei sind das nötige Feingefühl und gutes Zuhörenkönnen unumgänglich.

Prüfe gut, bevor du ein Mandat annimmst

Die Revisionsbranche ist latent einem Reputationsrisiko ausgesetzt. Dies zeigt sich umso deutlicher, wenn bei einem Problemfall genau wieder diese Frage gestellt wird: Warum haben das die Prüfer nicht vorher gesehen? Daher kommt es durchaus vor, dass ein potenzieller Kunde aus triftigen Gründen abgelehnt wird. Sei es, dass die Geschäftsgrundlagen undurchsichtig erscheinen, sei es, dass die wirtschaftlich Berechtigten oder der Auftraggeber unbekannt sind oder dass die Auskünfte über die Geschäftsaktivitäten nicht stringent sind. Die Prüfung der Mandatsannahme ist bereits ein wichtiger Schritt im Risikomanagement jeder Prüfgesellschaft.

Haben wir ein Mandat nach gründlicher Vorabklärung übernommen, wird der Verantwortungsbereich der Revisionsfirma dem Kunden klar kommuniziert. Konkretes Beispiel: Wenn eine Firma Verluste ausweisen muss, gehört das nicht in die Verantwortung des Prüfers. Die möglichen Konsequenzen dieser Verluste jedoch schon. Das bedeutet, der genaue Zeitpunkt muss korrekt festgelegt werden, ab wann ein Unternehmen überschuldet ist. Das sind für den Laien Feinheiten, für uns ist es im Hinblick auf eine mögliche Haftungsklage essentiell.



Dabei ist das Unternehmertum per Definition immer mit Risiken verbunden. Es geht realistischerweise nicht darum, die Risiken völlig auszuschliessen, sondern sie richtig abzuwägen und in die Strategie zu integrieren. Die strategische Ausrichtung ist wiederum Aufgabe der Unternehmensleitung. Bei kurzfristigen Risiken ist das verhältnismässig einfach, da sie sich schnell auf die Rechnungslegung auswirken, beispielsweise in Form von Rückstellungen und Wertberichtigungen. Bei längerfristigen Risiken ist die Beurteilung bei weitem schwieriger. Der Prüfer kann zwar Hilfestellung bei der Risikobeurteilung leisten, jedoch ist es eben nicht seine Aufgabe, sich in die Geschäftsführung einzumischen.

Revidieren ist Teamarbeit

Innerhalb von KPMG haben wir Strukturen geschaffen, mit denen wir diesen Spannungsfeldern begegnen und sie lösen. In der Revisionsbranche existieren per Gesetz sehr detaillierte Prüfungsstandards, die jeder Prüfer einhalten und befolgen muss. Revidieren ist zudem keine Aufgabe für Einzelkämpfer, sondern für teamorientierte Menschen. Der Teamleiter, auch Lead-Partner genannt, ist dabei besonders gefordert, dass sich seine Mitarbeitenden an diese Standards halten. Dies wird in regelmässigen Zeitabständen durch entsprechende Qualitätskontrollen sichergestellt.

Und nicht zuletzt wurde im neuen Schweizer Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) das Rotationsprinzip eingeführt. Nach spätestens sieben Jahren muss der Lead-Partner des Prüfungsteams ausgewechselt werden. Ein Prinzip, das wir bei KPMG schon länger und vor der gesetzlichen Vorschrift angewandt haben. Die Rotation verhindert eine zu starke Bindung des Prüfers an seinen Mandanten, was die Unabhängigkeit des Prüfers beeinflussen könnte. Letztere ist die Grundlage für unser Geschäft, verbunden mit einer kritischen Grundhaltung.

Die Unabhängigkeit bringt viele Vorteile

Unsere Unabhängigkeit bringt auch dem Kunden selbst direkte Vorteile. Denn wir sind in der Lage, von aussen eine Situation zu analysieren, auf mögliche Probleme aufmerksam zu machen, die innerhalb eines Unternehmens vielleicht nicht deutlich genug gesehen werden. Auch aus diesem Grund braucht es für unsere Tätigkeit die nötige Distanz und Unabhängigkeit. Zu unserem eigenen Besten dürfen wir uns nicht zu sehr auf die Perspektive eines Kunden einlassen.

Natürlich unterstützen dabei immer umfangreichere Vorschriften und Regeln die Revisionsbranche. Diese zunehmenden Regulierungen sind meistens Reaktionen auf Fehlentwicklungen. Einzelne skandalöse Fälle überdecken die Tatsache, dass in sicherlich 99 Prozent aller Prüfungen alles mit rechten Dingen zugeht. Hier greift das interne

Kontrollsystem, die Prozesse werden säuberlich eingehalten, alle Beteiligten verhalten sich korrekt. Trotzdem unterliegen auch diese Gesellschaften dem zunehmenden administrativen Aufwand, um alle neugeschaffenen Regeln und Gesetze einhalten zu können. Das ist eine unbefriedigende Entwicklung.

Wenn der Prüfer neben der exakten Anwendung der Prüfungsstandards noch eine gewisse professionelle Skepsis entwickelt, dann läuft er weniger Gefahr, von äusseren Umständen oder gar von versuchten Manipulationen getäuscht zu werden. Die Branche und jeder einzelne Prüfer darf aber den Glauben nicht verlieren, dass die allermeisten Geschäftsleute nach dem Grundsatz von Treu und Glauben handeln. Dass sie nicht nur rechtliche Vorschriften einhalten, sondern auch nach ethischen Prinzipien leben. Denn auch hier bestätigen die wenigen Ausnahmen die Regel, dass ein Prüfer korrekt seine Dienstleistung erbringt und den richtigen Weg durch die vielfältigen Konfliktfelder findet.



Günter Haag,
Mitglied der Geschäfts-
leitung, Head of Audit,
KPMG Schweiz

Niemand zahlt aus ethischen Gründen mehr Steuern, als er muss. Die Aufgabe einer korrekten Steuerberatung besteht darin, die gesetzlichen Rahmenbedingungen klar einzuhalten – und auszuschöpfen.

Steuerethik ist Gesellschaftspolitik

Jörg Walker, Mitglied der Geschäftsleitung, Head of Tax, KPMG Schweiz

Die Schweizer Steuergesetzgebung bildet den rechtlichen Rahmen für die Steuerberatung. Das Recht setzt die Spielregeln; sich innerhalb dieser Regeln zu bewegen, das ist legitim. Das tut jeder Steuerpflichtige, denn es ist ja eine Binsenwahrheit, dass niemand freiwillig mehr Steuern zahlt als nötig. Wie steht es aber mit ethischen Ansprüchen an die Tätigkeit eines Steuerberaters? Wer von ihm fordert, er müsse sich über den gesetzlichen Rahmen hinaus ethischen Grundsätzen verpflichten, die es verbieten, dem Staat zusätzliche Steuereinnahmen zu enthalten, sprich zugunsten des Kunden zu sparen, der impliziert damit, dass die existierenden Steuergesetze nicht genügend ethisch sind. Was als korrekte Steuerethik definiert wird, legt nicht der Steuerberater, sondern der Gesetz-

geber, also letztlich die Politik, fest. Im Grunde steckt hinter der Forderung nach mehr Steuergerechtigkeit die gesellschaftspolitische Frage, ob es gerecht ist, dass einer mehr verdient als der andere, dass jemand beispielsweise ein Vermögen von 100 Millionen Franken besitzt und ein anderer nur 50 000 Franken. Und dahinter steht wiederum die Frage nach der gerechten Lastenverteilung in der Gesellschaft. Daraus folgt, dass sich eine Ethikdebatte im Zusammenhang mit Steuern auf der Ebene der Gesetzgebung abspielen muss, wo es darum geht, einen politischen Konsens zu finden, was nach Meinung der Mehrheit ethisch und gerecht ist. Denn als Anwender der Gesetze kann es nicht Aufgabe des Steuerberaters sein, zu bestimmen, was seiner Meinung nach eine gerechte Lastenverteilung wäre.

Der Berater als Intermediär

Die Rolle des Steuerberaters ist die des Intermediärs zwischen seinen Kunden und den Steuerbehörden. Die Politik, der Gesetzgeber, legt dabei die Vorgaben fest. Der Fiskus profitiert in diesem Zusammenspiel auch von der Beratungsindustrie, im Sinne dass diese die komplexen Steuerverhältnisse von Unternehmen richtig aufbereitet und dem Staat diesbezüglich Aufwand und Mühen abnimmt. Gemäss Auftragsrecht ist der Berater natürlich verpflichtet, die Interessen seines Auftraggebers wahrzunehmen, was aber nicht den Interessen des Staates entgegenlaufen muss. Im Rahmen dieser Spielregeln geht der Steuerberater seiner Tätigkeit nach, wobei von ihm sicher nicht verlangt werden kann, dass er sozusagen antizipatorisch oder aufgrund eigener Vorstellungen von einer ethisch gerechten Lastenverteilung handelt. Beihilfe zu illegalen Handlungen ist ein Gesetzesverstoss, dem Kunden eigene ethische Vorstellungen aufdrängen zu wollen, ist ein Verstoss gegen die Vorgabe, nach bestem Wissen und Gewissen die Interessen des Kunden und Auftraggebers wahrzunehmen.

In diesem Zusammenhang wird oft kritisch der Begriff Steueroptimierung in die Debatte geworfen. Darunter wird häufig verstanden, dass Steuerberater mit gewagten Konstruktionen einem Unternehmen oder einer Einzelperson ermöglichen, bis an die Grenze des Machbaren – und vielleicht sogar über die Grenze des Legitimen hinaus – Steuern zu sparen. In diesem Zusammenhang muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass die Steueroptimierung an sich gerade bei den Unternehmen nicht eine allein entscheidende Rolle spielt. Denn wer unternehmerisch plant, der denkt in erster Linie an eine Optimierung des Unternehmensergebnisses. Und hier sind



Steuern nur ein Faktor unter anderen, denn Aspekte wie Infrastruktur, Standort, der Zugriff auf genügend qualifizierte Fachkräfte, gesellschaftspolitische Stabilität oder sozialer Frieden sind ebenfalls wichtige Komponenten, die die Ertragslage einer Firma beeinflussen. Die ethischen Grundsätze in unserer Arbeit kommen letztlich in unserer Unternehmenskultur zum Tragen, die sich auch auf die Beratung auswirkt. Mit dem Ansatz des «Human Professionalism» geben wir unser Know-how und unsere Erfahrung weiter und stellen dabei den Menschen in den Vordergrund. Das gilt sowohl für unsere Arbeit in den Beratungsteams wie auch im Umgang mit dem Kunden. Aus dieser Prämisse folgt selbstredend, dass die Ausgangslage und die Möglichkeiten, die wir unseren Kunden in der Steuerberatung und -optimierung aufzeigen, eine ganzheitliche Lösung sind, die nicht das Ausreizen sämtlicher juristischer Schlupflöcher zum Ziel hat. Das bringt weder dem Kunden noch uns als Berater einen langfristigen Vorteil.

Staatliche Steuererhebung in der globalisierten Wirtschaft

Grosse Firmen sowie ihre Steuerberater arbeiten global, aber Steuern werden nach wie vor national erhoben. Dieser Spannungsbogen ist wirtschaftshistorisch entstanden und bringt einen Steuerwettbewerb mit sich, der einerseits Motor für Wohlstand und florierende Volkswirtschaft ist, auf der anderen Seite auch Missgunst und Fragen der Gerechtigkeit aufwirft. Aus unserer Sicht überwiegt die positive gesamtwirtschaftliche Wirkung eines gesunden Steuerwettbewerbs innerhalb eines Landes und über die politischen Grenzen hinaus. Nur der Steuerwettbewerb schafft Anreize für Staaten, effektiv und effizient mit ihren Mitteln umzugehen. Die Gesellschaft als Ganzes muss jedoch definieren, wie viel jeder an dieser gemeinsamen Last zu tragen hat. Wenn zwischen Steuerzahlern und Staat ein Konsens herrscht, dass die erhobenen Abgaben in einer Art ausgegeben werden, die dem Allgemeinwohl dient, dann kommt man dem Begriff Steuergerechtigkeit auf eine ganz pragmatische Art sehr nahe.

Seitdem es Steuern gibt, also Zahlungen des Einzelnen oder einer Firma an die Allgemeinheit, verwaltet durch den Staat, wurden auf unterschiedlichste Quellen Abgaben erhoben. Hier fand und findet im Verlauf der Jahrhunderte immer wieder ein Wandel statt. Vor noch nicht allzu langer Zeit wurde vor allem auf Grundbesitz oder auf das Ausstellen von Urkunden eine Steuer erhoben. Aber die Art der Wertschöpfung ändert sich. Wenn heute immer mehr Geld über Kapitaleinsatz und nicht durch Arbeit verdient wird, dann entwickelt sich natürlich eine Diskussion, ob das Kapital nicht in der einen oder anderen Form stärker besteuert werden sollte.

Steuergesetze sind immer in Bewegung und müssen laufend an die Entwicklung der wirtschaftlichen Kapital- und Güterströme einer Volkswirtschaft angepasst werden. Aber die Schweiz ist ein gutes Beispiel, das zeigt, dass gerade Konstanz bzw. eine langfristige Entwicklung der Steuergesetzgebung eine stabile, berechenbare Basis liefert, an der sich sowohl Unternehmen wie auch Privatpersonen langfristig orientieren können. Das Schweizer Steuersystem gilt als eines der besten und attraktivsten der Welt, doch sehen wir noch genügend Potenzial, den Standort Schweiz attraktiver zu machen. Die Konkurrenz in der Standortfrage nimmt immer mehr zu und es gibt neue Länder, zum Beispiel in Osteuropa, die sich sehr gut positionieren. Noch hat die Schweiz genügend Argumente in der Standortfrage, die über die Steuern allein hinausgehen, doch die Schweiz gilt schon lange nicht mehr als konkurrenzlos in Sachen Steuerattraktivität. Hier müssen der Staat, das Parlament, die Beratungsindustrie und die Unternehmen in der Schweiz enger zusammenarbeiten und nach neuen gemeinsamen Lösungen suchen.

Das Steuersystem und dessen Gesetze darf nicht ein «Gegeneinander» von Zahlern und Empfängern sein, sondern muss einen Konsens darstellen, von dem letztlich alle profitieren. Wir als Berater haben uns bislang zu Unrecht von der gestalterischen und voraus-

blickenden Diskussion ferngehalten. Wir sehen es auch als unsere Aufgabe, gerade mit unserer breit ausgelegten Erfahrung, diesen Prozess mitzugestalten oder zumindest unser Fachwissen, das auch Erfahrungen aus anderen, ausländischen Systemen mitbringt, einzubringen. Die einzelnen Teilnehmer im Steuersystem müssen in Zukunft vermehrt zusammenarbeiten, das erhöht nicht nur die Glaubwürdigkeit des Systems, sondern schafft vor allem einen breiteren Konsens, der die Schweiz als Standort weiterhin attraktiv macht.



Jörg Walker,
Mitglied der Geschäfts-
leitung, Head of Tax,
KPMG Schweiz

Ethik beginnt bereits vor Mandatsannahme und ist anschliessend Bestandteil aller Phasen der Auftragsbearbeitung. Durch bewährte und kontinuierlich aktualisierte Prozessabläufe werden mögliche Problemfelder analysiert und in die Beurteilung miteinbezogen.

Beratung als Basis des Risikomanagements

Dieter Widmer, Mitglied der Geschäftsleitung, Head of Advisory, KPMG Schweiz

Advisory beinhaltet ein grosses Spektrum an Tätigkeiten, die bei KPMG in drei wesentliche Bereiche unterteilt sind:

- **Growth:** mit Dienstleistungen wie M&A
- **Governance:** dazu gehören Risikomanagement, internes Kontrollsystem, das Einhalten von Vorschriften und Gesetzen (Compliance)
- **Performance:** wie Effizienzsteigerung oder Prozessoptimierung

Der Bereich Advisory bewegt sich in einem ethischen Spannungsfeld. Dabei besteht unsere Aufgabe zum grossen Teil darin, den Kunden auf Chancen und Risiken hinzuweisen und ihm Entscheidungsgrundlagen bereitzustellen. So kann einerseits bei einem Unternehmen die Verlagerung von Service-Centers ins Ausland zu Arbeitsplatzverlusten in der Schweiz führen. Andererseits kann sich dadurch diese Firma für den globalen Wettbewerb stärken und damit Arbeitsplätze hier in der Schweiz erhalten.

KPMG bietet keine Strategieberatung an. Das bedeutet, dass es eine unternehmerische Entscheidung des Kunden ist und bleibt, ob beispielsweise durch Entlassungen eine bessere Performance erreicht werden kann.

Auch bei M&A, also Fusionen oder Geschäftsübernahmen, weist Advisory auf mögliche Risiken hin, wie beispielsweise Steuerrisiken, vernachlässigte Investitionen in Forschung und Entwicklung oder veraltete Maschinen bei einem Übernahmekandidaten. Es gehört zu den Grundsätzen von KPMG, dem Kunden unterstützend zur Seite zu stehen und gleichzeitig die Unabhängigkeit gegenüber seiner Unternehmung zu gewährleisten. Je nach Kundenwunsch werden wir uns nach Mandatsabschluss wieder zurückziehen oder den Kunden längerfristig begleiten.

Ethik von Anfang an

Wir verhalten uns von Anfang an, bereits beim ersten Gespräch mit einem potenziellen Kunden, bis zum Mandatsende und darüber hinaus nach ethischen Prinzipien. Denn bereits für die Mandatsannahme gibt es klare Prozesse. Wenn wir die Art des Geschäftes nicht verstehen, den eigentlichen Auftraggeber nicht kennen oder Fragezeichen hinter die Finanzierung oder die Finanzquellen setzen müssen, sind das mögliche Gründe für die Ablehnung eines Mandats. Das gilt erst recht, wenn wir beispielsweise beraten sollen, wie man einen Rechnungslegungsstandard auf die individuellen Bedürfnisse eines Mandanten hinbiegen könnte. Hier würden sofort die Warntafeln beim Berater aufleuchten. Dafür ist ein hohes Bewusstsein an Fachwissen jedes einzelnen Mitarbeitenden unerlässlich. Ebenso wichtig ist bei KPMG die stete Sicherstellung der Unabhängigkeit. Der Kunde erwartet von uns eine unabhängige und objektive Meinung, die nicht durch wirtschaftliche Interessen oder Interessenkonflikte beeinflusst ist.

Gleichzeitig muss auch dem Umsatzdruck standgehalten werden, der selbstverständlich als Zielvorgabe auch bei KPMG erreicht werden soll. Ein weltweit gültiger Code of Conduct bei KPMG bildet dabei das Grundgerüst und eine umfassende Richtlinie. Neben dem festgelegten Prozess bei der Mandatsannahme kommt es darüber hinaus auf die Haltung und die Sensoren jedes einzelnen Mitarbeitenden bei KPMG an. Die rund 400 Berater im Bereich Advisory bei KPMG in der Schweiz werden dafür sorgfältig geschult. Ethik ist ein wichtiger Bestandteil dieser Schulungen. Vorgesetzte werden im Führungsalltag auf mögliche Problemfelder sensibilisiert und vermitteln ihren Mitarbeitenden, dass Hinweise auf mögliche ethische Konflikte erwartet und in entsprechenden Handlungen umgesetzt werden.

Strukturell und individuell

Neben firmeneigenen Grundsätzen spielt eine grosse Rolle im Umgang mit ethischen Problemen, dass der Bereich Advisory immer in Teams arbeitet. Das bedeutet, dass niemand mit ethischen Entscheidungen alleingelassen wird. Verschiedene Beteiligte bringen verschiedene Wertvorstellungen ein, die im jeweiligen Kontext wertvoll sind und so im Team diskutiert werden. Die interne Qualitätskontrollstelle ist als objektive Instanz für die korrekte Behandlung allfälliger Probleme zuständig und rundet so den Prozess ab.

Individuell respektieren wir die Haltung jedes Mitarbeitenden. Ein Gegner der Kernenergie zum Beispiel würde nie dazu verpflichtet, in einem Mandat auf diesem Gebiet mitarbeiten zu müssen. Oder wenn eine Beratungstätigkeit impliziert, dass sie in einem politisch heiklen Land realisiert werden muss, würde ein Mitarbeiter, der dagegen Vorbehalte hat, niemals zur Teilnahme gezwungen werden. Wir lassen uns dabei vom Respekt vor unterschiedlichen Haltungen leiten und bieten strukturell ein Umfeld, das individuelle Wertvorstellungen und ethische Positionen erlaubt, ohne dass es zu Sanktionen kommt.

Druck der Öffentlichkeit

Durch die Art unserer Tätigkeit steht die Wirtschaftsprüfungs- und -beratungsbranche immer wieder im Scheinwerferlicht und ist damit auch der öffentlichen Kritik ausgesetzt. Schon alleine deswegen sind wir darauf sensibilisiert, welche ethischen Aspekte unsere Arbeit betrifft.

Auf der einen Seite können wir nicht das moralische Gewissen im Wirtschaftsleben verkörpern. Mit diesem Anspruch wären wir erstens unglaublich unwürdig und zweitens ist das nicht unsere Aufgabe. So weisen wir im Rahmen des Risikomanagements auch auf Probleme hin, die im Zusammenhang mit der Sozialreputation eines Mandanten stehen. Stichwort: unethische Arbeitsbedingungen im asiatischen Raum. Jedoch entscheiden wir nicht für den Mandanten, ob er bereit ist, ein solches Risiko einzugehen und dafür die Verantwortung zu tragen.

Auf der anderen Seite steht auch KPMG unter dem Druck von Mitbewerbern. Wenn ein Konkurrent einen Preis offeriert, der unter seinen Selbstkosten liegt und so von seinen anderen Kunden quersubventioniert werden muss, können und wollen wir nicht mitbieten. Dasselbe gilt auch für inhaltliche Forderungen an unsere Tätigkeit, zu denen wir klar Nein sagen müssen. Neben der Haltung des Beraters vor Ort, dem wir Strukturen schaffen, Training und Sensibilisierung anbieten, um ein möglichst ethisches Verhalten zu fördern, haben wir den Vorteil, dass solche Entscheidungen im Team getroffen werden.

Bedeutung von Regelwerken

Es hilft in unserer Tätigkeit als Berater, auf globale Regelwerke wie Global Compact zu verweisen. Sie bilden eine Grundlage für korrektes Verhalten im Geschäftsleben. Zudem sind wir auf nationaler Ebene selbst aktiv, wenn es um den Erlass neuer Vorschriften geht, die beispielsweise Aussagen in Geschäftsberichten über Umweltschutz oder CO₂-Ausstoss überprüfbar machen. In diesem Zusammenhang ist mehr Kontrolle sinnvoll, und wir überprüfen dann die Einhaltung solcher Regeln. Als Berater stellen wir selbst keine Regeln auf. So gehört es in der Managersalärdebatte nicht zur Aufgabe eines Beraters, seine Meinung über die rechtfertigbare oder richtige Höhe abzugeben, sondern es geht vielmehr darum, die Korrektheit des Prozesses der Festlegung der Saläre nach den jeweiligen Firmenvorgaben zu überprüfen und allenfalls auf mögliche Reputationsrisiken hinzuweisen.

Vertrauen als Grundlage

Zwischen unseren Kunden und uns herrscht ein Vertrauensverhältnis. Das wird gelegentlich strapaziert, wenn sich ein Mandant sozusagen hinter KPMG versteckt oder wenn er einen aus dem Zusammenhang gerissenen Absatz eines internen KPMG Berichts zitiert und dabei die vorgängigen, kritischen oder einschränkenden Bemerkungen weglässt. Wir sind dagegen an die Vertraulichkeit gebunden und können darauf gar nicht öffentlich reagieren.

Diese Konfliktsituation müssen wir aushalten, genauso wie öffentliche Kritik an unserer Tätigkeit. Jedoch bleibt stets festzuhalten: Wir sind Berater, keine Entscheider. Wir führen keine Unternehmen, sondern schaffen Entscheidungsgrundlagen für die Unternehmen, weisen auf Risiken hin, zu denen auch mögliche Reputationschäden durch unethisches Verhalten gehören.

Innerhalb von KPMG haben wir Strukturen geschaffen, die es dem einzelnen Mitarbeitenden ermöglichen, sich im Rahmen seiner eigenen ethischen Wertvorstellungen zu verhalten. Er kann in Teams eingebunden seine Auffassungen überprüfen, im Einzelfall auch die Übernahme von Mandaten ablehnen, ohne dass ihm daraus Nachteile erwachsen.

Zudem ist KPMG durch die Art der Tätigkeit und das breite Fachwissen sensibilisiert für mögliche Gefährdungen der eigenen Reputation und lehnt aus diesem Grund, trotz Marktdruck, Mandate ab, wenn sie den internen Überprüfungsprozessen nicht standhalten.



Dieter Widmer,
Mitglied der Geschäftsleitung, Head of Advisory,
KPMG Schweiz



Bilanzskandale und Unternehmenszusammenbrüche in der Wirtschaft im In- und Ausland zeigten den Bedarf an einer glaubwürdigen Revision auf. Die dann gültige Ordnung, aber auch internationale Entwicklungen wiesen in der Regelung der Revisionspflicht und der Revisionsstelle verschiedene Mängel und Nachteile auf.

Vertrauen in den Finanzplatz Schweiz schaffen

Daniel Senn, Mitglied der Geschäftsleitung, Head of Audit Financial Services, KPMG Schweiz

Revisionsaufsichtsbehörde und -recht für alle grösseren Gesellschaften und Organisationen

Die erkannten Mängel in der Regelung der Revisionspflicht und der Revisionsstelle führten schliesslich zur Revision des Obligationenrechts (insbesondere des Revisionsrechts) sowie zur Schaffung des neuen Revisionsaufsichtsgesetzes (RAG). Die im RAG vorgesehene neue Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) hat ihre Funktion im September 2007 aufgenommen und wird ab 1. April 2008 voll einsatzfähig.

Das RAG führt erstmals ein Zulassungsverfahren ein, nach welchem eine Aufsichtsbehörde überprüft, ob Revisoren und Revisionsunternehmen die gesetzlichen Anforderungen für die Revisionstätigkeit erfüllen. Revisionsstellen von Publikumsgesellschaften werden zudem einer staatlichen Aufsicht unterstellt und die Qualitätskontrollsysteme sowie Revisionsarbeitspapiere von kotierten Gesellschaften werden mindestens alle drei Jahre

durch die Aufsichtsbehörde überprüft. Für die Prüfgesellschaften unter staatlicher Aufsicht gelten unter anderem besondere, strenge Qualitäts- und Unabhängigkeitsvorschriften.

Die Aufsicht für Revisionsgesellschaften stärkt unsere Branche. Nur wenige Wirtschaftsprüfungsgesellschaften offerieren den börsenkotierten Gesellschaften ihre Dienstleistungen. Als eines der gesetzlich vorgeschriebenen Organe vermag die Revisionsstelle viel zum Vertrauen in eine Gesellschaft und deren externe Berichterstattung beizutragen.

Die Finanzmarktaufsicht (FINMA)

In der neuen, integrierten FINMA werden die Eidgenössische Bankenkommision (EBK), die Kontrollstelle für die Bekämpfung der Geldwäscherei (Kst GwG), das Bundesamt für Privatversicherungen (BPV) etc. zusammengeführt. Die FINMA startet am 1. Januar 2009, wenn auch das dazugehörige Gesetz vollständig in Kraft tritt.

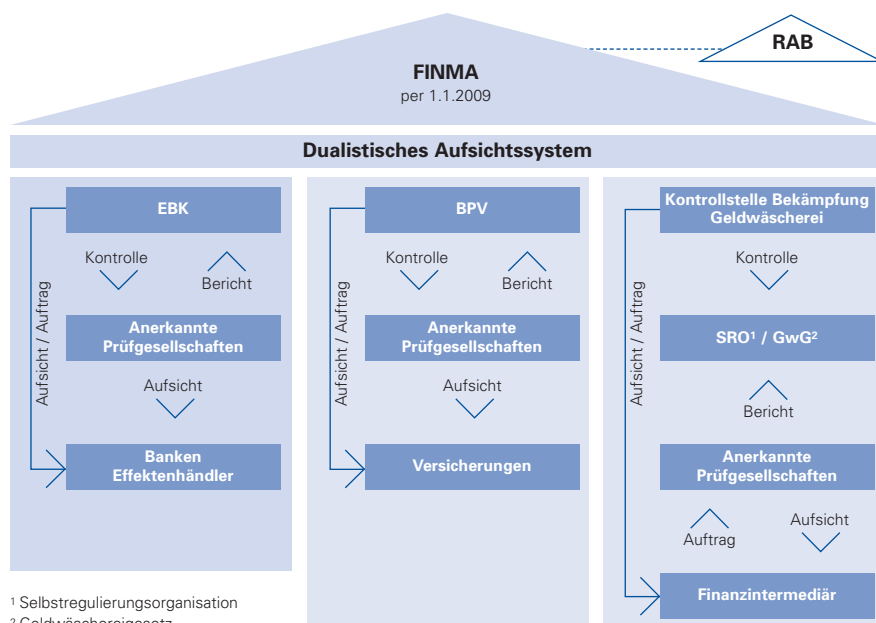
Das Finanzmarktaufsichtsgesetz (FINMAG) wird die Struktur der bisher bestehenden Aufsichtsbehörden vereinheitlichen und verbessern. Für die unterstellten Institute ergeben sich keine neuen Verpflichtungen. Die zusätzlichen Aufsichtsinstrumente der Finanzmarktaufsicht werden es der Aufsichtsbehörde erlauben, Verletzungen der Finanzmarktgesetze besser zu sanktionieren. In diesem Sinne ist das FINMAG eine Chance, die Reputation des Finanzplatzes Schweiz zu stärken.

Sieben Gesetze unter dem Dach der FINMAG

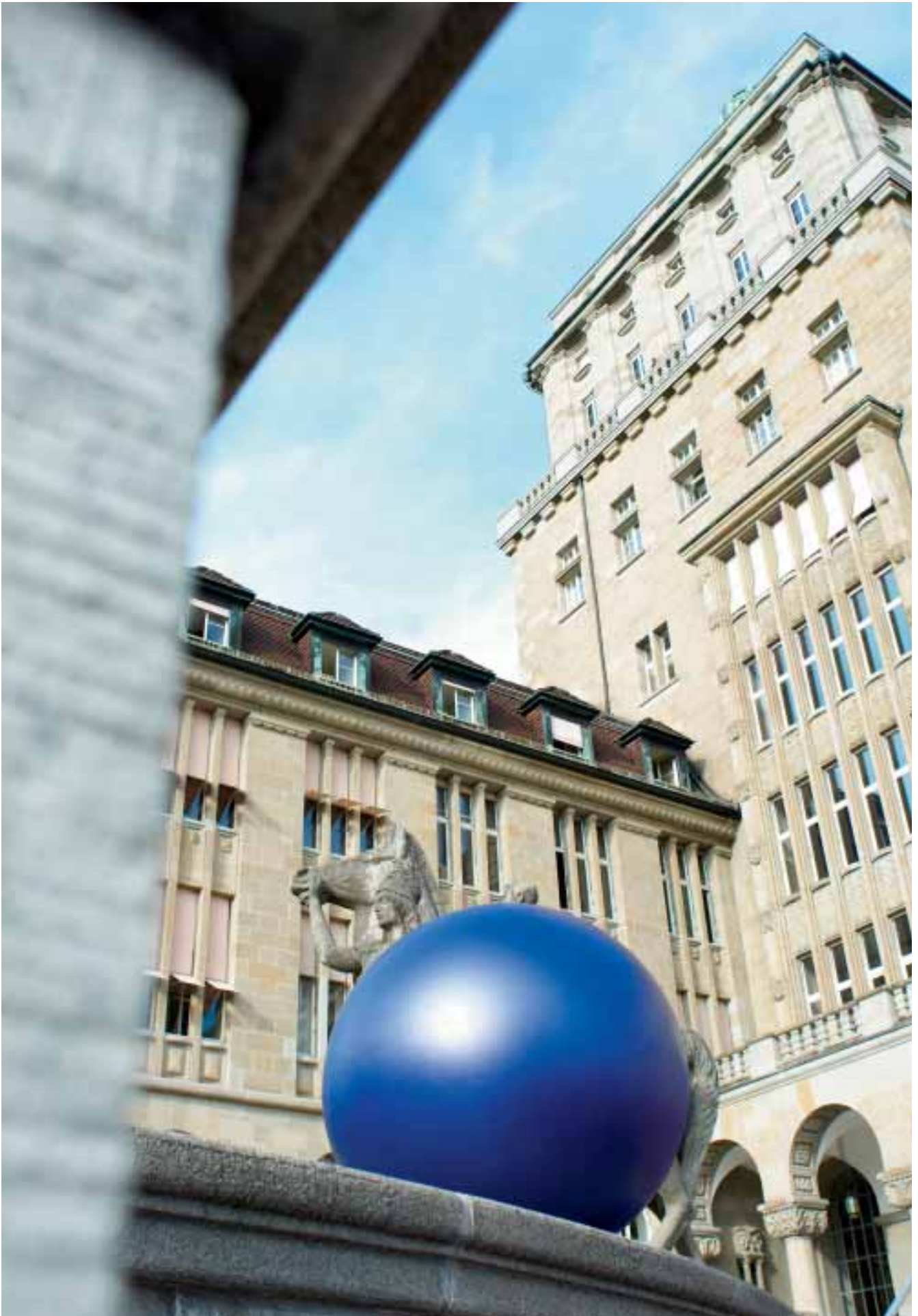
BPV	EBK	Kst GwG
■ Versicherungsaufsichtsgesetz	■ Bankengesetz	■ Geldwäschereigesetz
■ Versicherungsvertragsgesetz (Teilaspekte)	■ Börsengesetz	
	■ Kollektivanlagengesetz	
	■ Pfandbriefgesetz	

FINMA und RAB werden eng zusammenarbeiten

Auch die Handelsregisterführer sind nach der neuen Handelsregisterverordnung aufgefordert, zu kontrollieren, ob alle im Handelsregister eingetragenen Revisionsstellen auch über die nötigen Zulassungen gemäss dem Register der Revisionsaufsichtsbehörde verfügen. Dadurch wird die Qualität von Revisionsdienstleistungen in der Schweiz, welche für den Kapitalmarkt wie auch für die Gesamtwirtschaft eine hohe Bedeutung haben, weiter erhöht.



Daniel Senn,
Mitglied der Geschäfts-
leitung, Head of Audit
Financial Services,
KPMG Schweiz



Reputation aufzubauen benötigt Jahre. Das unrechtmässige Verhalten eines einzelnen Mitarbeiters kann genügen, die Reputation einer Firma nachhaltig zu schädigen. Wichtiger als die nachträgliche Aufdeckung ist die Prävention.

Gelebte Unternehmenskultur als Prävention

Anne van Heerden, Leiter Forensic, und Peter Jonker, Forensic, Integrity Services, KPMG Schweiz

Auch im Wirtschaftsleben gilt die Definition aus der Kriminalistik: Um ein Delikt zu begehen, braucht es Motiv, Gelegenheit und einen Rechtfertigungsgrund. Wirtschaftskriminalität erkennen, aufklären und verhindern, das ist das Tätigkeitsgebiet der Abteilung Forensic von KPMG. Oft ist es ein ganzes Bündel von Faktoren, das zu unrechtmässigem Verhalten eines Mitarbeiters führt. Seien es persönliche Probleme, Schulden oder ein zu aufwendiger Lebenswandel.

Genauso wichtig wie die Aufdeckung ist die Betrugsprävention in der forensischen Arbeit. Eine der Kernfragen ist: Was muss getan werden, um einen solchen Vorfall zu vermeiden? Eine simple Fragestellung, die das Management vor eine grosse Herausforderung stellt.

Zum einen bedeutet das, die Gelegenheit zur deliktischen Handlung durch klare Richtlinien einzuschränken und das Deliktsrisiko durch griffige Kontrollen auf ein tolerierbares Mass zu reduzieren. Zum andern geht es darum, die Unternehmenskultur auf ein hohes

ethisches Niveau zu bringen, damit das kriminelle Potenzial keinen Nährboden erhält. Ein anspruchsvolles Unterfangen, wie beispielsweise die Präventionskampagne aus dem Alltag «Ohne Alkohol am Steuer» zeigt.

Die möglichen Konsequenzen richtig einschätzen

Bis jeder Einzelne davon überzeugt ist, dass er selber eine grosse Gefahr für sich und andere Mitmenschen darstellt, ist ein sehr grosser Schritt: Ziel von solchen Kampagnen ist es, dass die Betroffenen sich über ihr Tun bewusst werden, die möglichen



Konsequenzen richtig einschätzen lernen und sich diese verinnerlichen. Das führt im besten Fall zu einer Änderung der bisherigen Gewohnheiten, was, wie jeder aus eigener Erfahrung weiss, ein sehr schwieriger Prozess ist.

Bewusstsein schaffen

Ein Code of Ethics oder ein Mission Statement sind Orientierungshilfen, die erst in der richtigen Implementierung im täglichen Geschäftsleben ihre Kraft entfalten. Nehmen wir zwei einfache Beispiele:

- Ein Mitarbeiter entwendet firmeneigenes Kopierpapier für private Zwecke. Ist das «nur» unethisch oder bereits tatbestandsmässiger Diebstahl?
- Ein Mitarbeiter veranlasst einen Massenversand zulasten der Firma, weil dies in seiner Firma üblich ist. In einem solchen Fall ist es nicht damit getan, das Fehlverhalten des Mitarbeiters zu sanktionieren.

Die Einführung von Richtlinien, die solche Handlungen mit Sanktionen versehen, ist nur ein erster Schritt. Ein wesentlicher weiterer Schritt ist die Sensibilisierung der Mitarbeitenden für unethisches und nicht tolerierbares Verhalten.

Welche Methoden darf ein Mitarbeiter anwenden, um einen Geschäftsabschluss zu erreichen? Darf er Einladungen aussprechen, Geschenke oder finanzielle Versprechungen machen? Neben klaren firmeninternen Regelungen und gesetzlichen Bestimmungen braucht es hier ein Integritätsmanagement, das zuerst das Bewusstsein dafür schaffen muss, dass es im Geschäftsleben immer wieder Dilemmasituationen oder auch Grauzonen gibt. Dem kann nicht mit einem ausufernden Katalog von Regeln alleine begegnet werden. Eine Unternehmenskultur, die sich durch die Einhaltung der kommunizierten Werte und Regeln auszeichnet, ist sicherlich eine gute Voraussetzung und stabile

Ergänzung, um die unsicheren eigenen Abschätzungen auf ein zufriedenstellendes Niveau zu bringen. Wenn jeder Mitarbeiter sich darüber bewusst ist und es nach Bedarf auch beansprucht, dass er jederzeit rückfragen kann, so dass schwierige Situationen erfolgreich und im ethischen Rahmen des betreffenden Unternehmens abgewickelt werden können, ist im wirtschaftlichen Unternehmensumfeld schon viel erreicht.

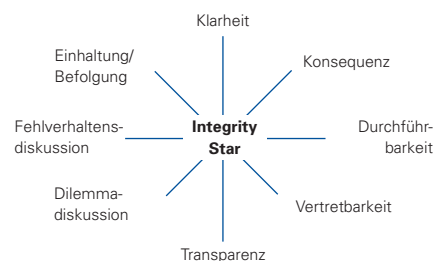
Vorbeugen wird wichtiger

Selbstverständlich ist es nicht nur unethisch, sondern kriminell, sich durch einen Griff in die Firmenkasse zu bereichern. Aber auch schon durch «nur» unethisches Verhalten von Mitarbeitern kann ein Reputationsschaden entstehen, dessen finanzielle Folgen für ein Unternehmen oft schwer einschätzbar und deshalb noch gravierender sind. In einem zunehmend für solches Fehlverhalten sensibilisierten gesellschaftlichen Umfeld wird es nicht nur für global operierende Firmen immer wichtiger, interne Regeln und Werte nicht nur zu formulieren, sondern sie auch zu leben. Das funktioniert nur in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden. Sei es durch Sensibilisierung beispielsweise in Workshops oder durch die Anwendung eines «Integrity Thermometer» (siehe Box), das einen umfassenden Einblick in die vorhandene ethische Kultur innerhalb eines Unternehmens ermöglicht. So können Strukturen geschaffen werden, die nicht nur Orientierungshilfe in Dilemmasituationen oder Grauzonen im Geschäftsalltag bieten, sondern auch einen präventiven Beitrag zur Verhinderung von kriminellem oder unethischem Verhalten liefern.

«Integrity Thermometer»

Das «Integrity Thermometer» ist ein wissenschaftlich fundiertes, internetbasiertes und vertrauliches Instrument, das von KPMG entwickelt wurde und bereits in zahlreichen Ländern angewendet wird. Eine strukturierte und anonyme Umfrage beim Management und bei den Mitarbeitenden einer Organisation ist die Basis dieses Instruments. Es gewährt Unternehmen und Organisationen Einsicht in vorherrschende Verhaltensweisen, beleuchtet deren Ursachen und weist auf Massnahmen hin, welche getroffen werden müssen.

Der «Integrity Star» zeigt den Massnahmenkatalog auf.



Anne van Heerden,
Leiter Forensic,
KPMG Schweiz



Peter Jonker,
Forensic, Integrity Services,
KPMG Schweiz

Links und Literaturhinweise

Links

Nachfolgende Links geben Einblicke zur Tätigkeit von Watchdog-Organisationen, Stiftungen, Forschungsstellen und zur UNO.

www.corp-ethics.com
www.corporatecitizen.de
www.bankwatch.org
www.corporateeurope.org
www.corpwatch.org
www.csreurope.org (Corporate Social Responsibility in Europa)
www.ethicalconsumer.org
www.genewatch.org
www.philias.org (Stiftung)
www.transparency.org
www.unglobalcompact.org
www.accountability.org.uk
www.evb.ch (Erklärung von Bern)
www.foeg.unizh.ch (Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft der Uni Zürich)
www.iwe.unisg.ch (Institut für Wirtschaftsethik der HSG)

Literatur

Diese Aufzählung ist eine Auswahl an praxisorientierten Abhandlungen und ein Verzeichnis von Werken, die das Thema Ethik vertiefter aufgreifen.

Andersen, Sven: Einführung in die Ethik.
Walter de Gruyter, 2005

Blackburn, Simon: Gut sein.
Eine kurze Einführung in die Ethik.
Primus Verlag, 2004

Brink, Alexander/Tiberius, Victor A. (Hrsg.): Ethisches Management.
Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex. Bern, 2005

Dietzfelbinger, Daniel: Aller Anfang ist leicht.
Unternehmens- und Wirtschaftsethik für die Praxis. München, 2004
Praxisbezogene Einführung mit gutem Überblick der aktuellen Diskussion, inkl. der Abhandlung konkreter Fallbeispiele

Gaarder, Jostein: Sofies Welt.
Roman über die Geschichte der Philosophie.
dtv, 1999

Hofstadter, Douglas R.: Gödel, Escher, Bach.
dtv, o.J. (1. Aufl. 1986)
Anhand des Mathematikers Gödel, des Malers Escher und des Komponisten Bach wird die Wirklichkeit/Stimmigkeit der Welt geprüft. Eine Expedition in die Welt seltsamer Schleifen.

Imhof, Kurt: Öffentlichkeit und Krise.
Theorie des sozialen Wandels.
Frankfurt a. M., 2006

Maak, Thomas/Ulrich Peter: Integre Unternehmensführung.
Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis. Stuttgart, 2007

Macpherson, Crawford B.: Die politische Theorie des Besitz-individualismus.
Frankfurt a.M., 1980 (Oxford 1962)

Schmid Noerr, Gunzelin: Geschichte der Ethik.
Reclam, 2006

Smith, Adam: Theorie der ethischen Gefühle.
Felix Meiner Verlag, 2004

Thielemann, Ulrich/Ulrich, Peter: Brennpunkt Bankenethik.
Der Finanzplatz Schweiz in wirtschaftsethischer Perspektive. Bern, 2003

Ulrich, Peter: Integrative Wirtschaftsethik.
Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. 4., neu bearb. Aufl., 2008 (engl. Ausgabe: Integrative Economic Ethics: Foundations of a Civilized Market Economy. Cambridge University Press, February 2008)

Ulrich, Peter: Transformation der ökonomischen Vernunft.
Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft. 3., rev. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien, 1993

Ulrich, Peter: Zivilisierte Marktwirtschaft.
Eine wirtschaftsethische Orientierung. 2. Aufl., Freiburg i.Br., 2005

Weber-Berg, Christoph A.: Mehrwert Ethik.
Added Values in Wirtschaft und Management. Versus Verlag, 2007

Weber, Max: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus.
in: ders., Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I. 9. Aufl., Tübingen, 1988 (1. Aufl. 1920)

Impressum

Herausgeber

KPMG AG

Redaktionsleitung

Sandra Ehrensperger, KPMG, Zürich
Stefan Mathys, KPMG, Zürich

Konzeption und allgemeine Texte in Zusammenarbeit mit:

Dr. René Zeyer, Zürich

Gestaltung

Andy Braun Gestaltung, Zürich

Bilder

Daniel Hager, Zürich
Marc Wetli, Zürich, S. 2

Druck

NZZ Fretz AG, Schlieren

Lektorat

Lektorama, Zürich

© 2008 KPMG Holding Ltd, a Swiss corporation and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Printed in Switzerland.

Wiedergabe von Beiträgen nur mit schriftlicher Einwilligung der Redaktion sowie Quellenhinweis: «Wirtschaftsethik verstehen», Publikation von KPMG Schweiz

Die Positionen der Gastautoren, der aufgeführten Websites und literarischen Werke können von jenen des Herausgebers abweichen.

«Wirtschaftsethik verstehen» erscheint in Deutsch und Englisch, 1. Auflage, Februar 2008

Redaktion

KPMG AG
KPMG's Media Institute
Badenerstrasse 141, 8026 Zürich
Telefon +41 44 249 27 97
Telefax +41 44 249 25 92
E-Mail kpmgmedia@kpmg.ch

Bestellung

Bestell-Nummer deutsch 011 664
Bestell-Nummer englisch 011 665
E-Mail kpmgpublications@kpmg.ch
www.kpmg.ch

KPMG International

KPMG International koordiniert ein globales Netzwerk von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften, die in den Bereichen Audit, Tax und Advisory branchenorientiert tätig sind. Ziel der Mitgliederfirmen von KPMG International ist es, Wissen in Wert zu wandeln – zum Nutzen ihrer Kunden, ihrer Mitarbeitenden und der Kapitalmärkte. Mit rund 123 000 Mitarbeitenden weltweit erbringen die Mitgliederfirmen ihre Dienstleistungen in 145 Ländern in Audit, Tax und Advisory. Hubert Achermann, CEO und Senior Partner von KPMG Schweiz, ist Mitglied der internationalen Führungsgremien.

Weiterführende Informationen:
www.kpmg.com

KPMG Schweiz

Die Tätigkeiten von KPMG Schweiz sind in der KPMG Holding (dem Schweizer Mitglied von KPMG International) zusammengefasst. In der Schweiz gehört KPMG mit 1628 Mitarbeitenden an 13 Standorten zu den führenden Anbietern von Audit, Tax und Advisory: Audit zur Schaffung von Transparenz und Vertrauen im Zeichen der Corporate Governance, Tax und Advisory Services für eine erfolgreiche und ganzheitliche Unternehmensführung. KPMG Schweiz erwirtschaftete 2007 einen Betriebsertrag von 422 Mio. CHF.

Weiterführende Informationen finden Sie unter www.kpmg.ch

Hauptsitz

CH-8026 Zürich
Badenerstrasse 172
Postfach
Telefon +41 44 249 31 31
Telefax +41 44 249 23 19
www.kpmg.ch

Deutschschweiz

CH-5000 Aarau
Mühlemattstrasse 58
Postfach 2701
Telefon +41 62 834 48 00
Telefax +41 62 834 48 50

CH-4003 Basel
Steinengraben 5
Postfach
Telefon +41 61 286 91 91
Telefax +41 61 286 92 73

CH-3000 Bern 15
Hofgut
Postfach
Telefon +41 31 384 76 00
Telefax +41 31 384 76 17

CH-6039 Root/Luzern
D4 Platz 5
Telefon +41 41 368 38 38
Telefax +41 41 368 38 88

CH-9001 St. Gallen
Bogenstrasse 7
Postfach 1142
Telefon +41 71 272 00 11
Telefax +41 71 272 00 30

CH-6304 Zug
Landis+Gyr-Strasse 1
Postfach 4427
Telefon +41 41 727 74 74
Telefax +41 41 727 74 00

Suisse romande

CH-1211 Genève 12
Chemin De-Normandie 14
Case postale 449
Téléphone +41 22 704 15 15
Téléfax +41 22 347 73 13

CH-1002 Lausanne
Avenue de Rumine 37
Case postale 6663
Téléphone +41 21 345 01 22
Téléfax +41 21 320 53 07

CH-2000 Neuchâtel
Rue du Seyon 1
Case postale 2572
Téléphone +41 32 727 61 30
Téléfax +41 32 727 61 58

CH-1701 Fribourg
Rue des Pilettes 1
Case postale 887
Téléphone +41 26 347 49 00
Téléfax +41 26 347 49 01

CH-2800 Delémont
Rue de la Maltière 10
Case postale 575
Téléphone +41 32 423 45 10
Téléfax +41 32 423 45 11

Ticino

CH-6900 Lugano
Via Balestra 33
Telefono +41 91 912 12 12
Telefax +41 91 912 12 13

Liechtenstein

LI-9494 Schaan
Landstrasse 99
Postfach 342
Telefon +423 237 70 40
Telefax +423 237 70 50
www.kpmg.li