

Unternehmensverantwortung in der Ukrainekrise



Die Frage nach der Richtigkeit eines Importstopps von russischen Produkten, insbesondere von Erdgas, Öl und Kohle wurde zu Beginn des russischen Überfalls auf die Ukraine politisch und unter Ökonomen v. a. im Hinblick auf die Zumutbarkeit für uns als Gesellschaft kontrovers diskutiert. Mittlerweile scheint die Frage positiv beantwortet zu sein, weil die Bevölkerung laut Umfragen deutlich mehrheitlich dafür und auch bereit ist, entsprechende Lasten und Unannehmlichkeiten zu tragen. Außerdem unternehmen Politik und Wirtschaft alles, um russisches Gas zumindest teilweise anderweitig zu kompensieren. Die Frage ist letztlich auch eine ethische, weil die negativen Folgen eines solchen Embargos moralisch begründet sein müssen. Sie ist aber deutlich weniger kompliziert als die Frage nach einer ethischen Begründung zunehmender Forderungen an Unternehmen, ihre Wirtschaftsbeziehungen mit Russland komplett einzustellen oder auszusetzen, um den Aggressor wirtschaftlich und politisch zu schwächen. Jenseits der Befolgung der rechtlich vorgegebenen Sanktionen ergibt sich für ein Unternehmen, das Geschäftsbeziehungen mit und in Russland unterhält, die ethische Frage: Sollen wir in der aktuellen Situation mehr machen als politisch-rechtlich vorgegeben ist, d. h. sollen wir, ohne dass wir dies müssten, auf Umsatz und Gewinn verzichten, um den Aggressor zu schädigen oder gibt es sogar eine (moralische) Pflicht dazu?

Welche Verantwortung hat ein Unternehmen gerade in so einer Situation? Ist es nur ein wirtschaftlicher und rechtlicher Akteur oder auch ein politischer und moralischer? Um Unternehmen, sozusagen aus Ihrer inneren Verfasstheit abgeleitet, eine moralische Pflicht zuzuschreiben, in bestimmten Situationen mehr zu tun als nur ihre eigenen wirtschaftlichen Interessen zu verfolgen, müsste man sie auch als einen politischen und moralischen Akteur qualifizieren. Sind sie das?

Ist ein Unternehmen ein politischer Akteur

Wenn man nach der politischen Institutionenlehre ginge, wäre ein Unternehmen kein politischer Akteur, weil ihm die politische Legitimation und die Möglichkeit, legitimen Zwang auszuüben, fehlt. Wenn man aber davon ausgeht, und das muss man aufgrund der nackten Realität, dass "die Wirtschaft" eine wesentliche Einflussgröße der nationalen und supranationalen Politiken ist, so muss man feststellen, egal ob legitimiert oder nicht, dass die Wirtschaft und damit partiell jedes Unternehmen auch ein politischer Akteur

ist. Die Verflechtung der Systeme Politik und Wirtschaft ist und war trotz unterschiedlicher Logiken immer schon enorm.

Weiterhin könnte man systemisch argumentieren, dass jedes Unternehmen, wie jede andere Organisation auch, in einer Umwelt entsteht, agiert, gedeiht oder eben nicht gedeiht. Diese Umwelten sind politische Rahmenbedingungen, Infrastruktur, Gesetze, gesellschaftliche und kulturelle Werte, ohne die Unternehmen nicht das wären, was sie sind. Das moralische Prinzip der Gegenseitigkeit, hier zwischen Unternehmen und Staat, der die Rahmenbedingungen für erfolgreiches Wirtschaften absichert, als auch das ökonomische Eigeninteresse, den Ast, auf dem man sitzt, nicht abzusägen, "zwingt" Unternehmen sowohl pflichtenethisch als auch eigeninteressiert, diese Umwelten und die ihr zugrundeliegenden Werte weltweit zu verteidigen und Angriffe darauf abzuwehren. Das Argument, dies bereits durch Steuerzahlungen abgegolten zu haben, zieht in so einem Fall nicht, weil das Instrument der Steuern auf einen "Regelbetrieb" und nicht auf einen Ausnahme- und Krisenfall ausgerichtet ist, der diesen Regelbetrieb nachhaltig stören kann.

Dies würde bedeuten, dass sich jedes Unternehmen auch politisch, nicht parteipolitisch, positionieren und dahingehend Einfluss nehmen müsste, dass diese Umwelten und Rahmenbedingungen erhalten bleiben. Für Unternehmen in westlichen Demokratien hieße das, sich für Frieden, Freiheits- und Menschenrechte und Rechtsstaatlichkeit aktiv einzusetzen und dann auch entsprechend zu handeln. Auch insofern wäre sie nicht nur ein wirtschaftlicher, sondern auch ein politischer Akteur, der zudem nicht nur auf sein Marken-, sondern auch auf sein politisches Image achten sollte. Entsprechende Anforderungen aus der Gesellschaft und immer mehr auch von jungen Menschen tun dazu ein Übriges.

Ist ein Unternehmen ein moralischer Akteur?

Unabhängig von einer politischen Positionierung ist die Frage, ob und wie sich ein Unternehmen aus moralischen Gründen und im Zweifel auch gegen die eigenen wirtschaftlichen Interessen in bestimmten Situationen verhalten muss. Hat ein Unternehmen auch moralische Pflichten?

Zwischen politischer Positionierung und moralisch richtigem Handeln besteht ein Unterschied. Das Handlungsfeld der Politik ist es, gute Rahmenbedingungen für die Wirtschaft und Gesellschaft zu schaffen und zu gewährleisten. Sie handelt eher übergeordnet und systemisch. Unternehmen dagegen handeln in ihrer eigenen (betriebswirtschaftlichen) Logik in überwiegend kleinteiligen und konkreten Handlungssituationen, in denen die Handlungsfolgen klarer absehbar sind als in der Politik. Jede Handlungs- und Entscheidungssituation ist dabei immer auch eine "Moralsituation", in der man (ethisch) entscheiden und begründen muss, nach welchen Werten man wie handelt: nur nach rein betriebswirtschaftlichen oder auch nach moralischen Werten. So gesehen könnte es Situationen geben, in denen ein Unternehmen als politischer Akteur z. B. der Sanktionspolitik der Regierung gegen Russland grundsätzlich zustimmt und seine Aktivitäten auch zurückfährt, aber trotzdem bestimmte Aktivitäten aus ethischen Gründen weiterführt.

Die Frage nach der moralischen Verpflichtung von Unternehmen hängt im Theorieverständnis davon ab, ob ein Unternehmen als korporatives "moralisches Subjekt" mit einem "Handlungswillen" und mit einer "Bewusstheit über die Handlungsfolgen" bezeichnet werden kann. Das ist unter den führenden Wirtschaftsethikern strittig. Einige gehen davon aus, dass nur Einzelpersonen Verantwortung und damit auch moralische Pflichten zugeschrieben werden können. Andere gehen davon aus, dass eine solche "individuelle Methodologie" aufgrund der Komplexität und Vielzahl von sozialen Interaktionen innerhalb und außerhalb des Unternehmens eine eindeutige Verantwortungszuschreibung überhaupt nicht mehr möglich machen und es deshalb zu "Verantwortungslücken" kommen würde. Darüber hinaus würde es den einzelnen überfordern und ihn zu Unrecht in eine Verantwortung setzen. Ich selber gehe davon aus, dass Unternehmen immer auch [moralische Akteure](#) sind, weil sie als organisierte Gruppe von Einzelindividuen einen Willen formulieren und das moralische Momentum in diesem Willen als Kollektiv erkennen und reflektieren können. Eine herausragende und mit vielen praktischen Beispielen untermauerte Analyse des "Unternehmens als moralischer Akteur" liefert der Philosoph Christian Neuhäuser¹, indem er aus der inneren Verfasstheit eines Unternehmens moralische Pflichten und moralische Verantwortungsübernahme ableitet.

Unstrittig ist aber, dass Unternehmen zunehmend freiwillig moralisch Verantwortung für Ihr Tun übernehmen, weil Ihnen eine solche Verantwortung gesellschaftlich zunehmend zugeschrieben wird und sie dies aus Reputationsgründen annehmen. Eine

moralische Pflicht hingegen wäre eine solche freiwillige Verantwortungsübernahme aber noch nicht.

Ich gehe im Folgenden davon aus, dass Unternehmen neben dem "Fakt des politischen Akteurs" auch als "moralische Subjekte" bezeichnet werden können. Wie könnte verantwortliches Handeln in der Ukrainekrise nun konkret aussehen?

Voraussetzung einer moralischen Pflicht

Wenn ein Unternehmen also prinzipiell moralisch verpflichtet werden könnte, wäre die Frage, unter welchen Umständen eine solche Pflicht einsetzen würde.

Zunächst einmal muss es eine "Moralsituation" geben, die jemand aus moralischen (und nicht aus rechtlichen) Gründen heraus verpflichtet etwas zu tun. Im Fall der Situation in der Ukraine dürfte es unstrittig sein, dass es eine prinzipielle moralische Pflicht gibt, dem Opfer, der Ukraine, beizustehen und den Aggressor in seinem illegitimen Handeln zu behindern und ihn auch mit dem Ziel zu schädigen, dass er seine Aggressionen nicht weiter fortsetzen kann. Weiterhin muss klar sein, wer der Aggressor konkret ist. In diesem Fall ist es das russische Regime (Präsident, Regierung, Duma, Streitkräfte) und seine "inneren und äußeren" Verbündeten (Belarus, bestimmte Banken, Medien, Unternehmen und Einzelpersonen, etc.), die den Überfall offen mit Geld, Propaganda, Materialien, etc. unterstützen.

Eine weitere Voraussetzung wäre, dass ein Unternehmen eine Handlungsalternative hat und entweder auf die eine oder auch auf die andere Art und Weise handeln könnte. Es ist also ein Bereich, der rechtlich nicht geregelt ist und in dem das Unternehmen nach eigenen (Werte-) Maßstäben handeln könnte. Da weite Teile der Import- und Exporttätigkeit von Unternehmen in der aktuellen Kriegssituation politisch-rechtlich vorgegeben sind, betrifft eine moralische Verpflichtung überwiegend nur solche Unternehmen, die Artikel noch exportieren dürfen, weil sie nicht auf der Sanktionsliste stehen. Die allermeisten für Deutschland relevanten Importartikel dagegen (Stahl, Metalle, Dünger und fossile Energieträger) dürfen bis auf Öl und Gas nicht mehr eingeführt werden. Ebenso betrifft es Unternehmen, die in Russland produzieren.

Ebenso müssten Unternehmenshandlungen oder auch ihr Unterlassen nach vernünftigem Ermessen direkte oder auch eindeutig indirekte Auswirkungen auf den Aggressor und sein Handeln haben (ob diese Auswirkungen dann auch tatsächlich eintreten, ist unerheblich). Der Vertrieb von Produkten, die den Aggressor und seine Intermediäre direkt unterstützen, stehen ja bereits auf der Sanktionsliste und sind deshalb hier nicht relevant. Interessant ist hier vielmehr die Frage, welche Produkte, die noch exportiert werden dürfen und den Aggressor und seine Verbündeten in so einem Ausmaß **mittelbar fördern**, dass damit ein Vertriebsstopp auch im Hinblick auf die Verantwortung ggü. den eigenen Stakeholdern (v. a. Beschäftigte, Eigentümer) moralisch gerechtfertigt wäre. Was wäre nun so eine mittelbare Förderung? Sicherlich und grundsätzlich jede wirtschaftliche Tätigkeit, die dem Staat Geld einbringt, den Wohlstand der Bevölkerung vermehrt und die Infrastruktur erhält. Also im Prinzip und mehr oder weniger alle wirtschaftlichen Aktivitäten. Insofern wäre eine Forderung nach Aussetzung aller wirtschaftlichen Aktivitäten in Russland naheliegend. Wäre sie aber auch moralisch gerechtfertigt?

Verantwortung in der aktuellen Ukrainekrise

Verantwortungsethisch betrachtet könnte ein Unternehmen jetzt hier kleinteilig vorgehen und jedes einzelne Produkt nach seinen direkten und indirekten Wirkungen auf das Regime, seine Verbündeten, auf die Kriegshandlungen, auf die Gesellschaft und damit z.B. auch auf die Motivation der Soldaten und die Unterstützung der Bevölkerung betrachten. Dann müssten die unterschiedlichen "Wirkungsgrade der Produkte" mit den Kosten eines Produktions- und Vertriebsstopps fürs eigene Unternehmen in Beziehung gesetzt werden. Das wäre zwar eine ethisch superkorrekte Analyse, aber auch sehr aufwendig und sehr wahrscheinlich auch nicht von Erfolg gekrönt, weil man irgendwann an eine Blackbox kommt, bei der man nicht mehr nachvollziehen kann, welche Handlung welche Wirkung erzielt und welchen "Wirkungsanteil" das jeweilige Produkt hat. Das ist deshalb so, weil es höchst selten eindeutige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge gibt und dass einzelne Handlungen, insbesondere in sozialen und politischen Systemen immer auf Ursachenbündel beruhen.

Maßstab Menschenwürde

Eine verantwortliche und praktikable Haltung wäre stattdessen jene, dass man nur noch jene Produkte (Vorprodukte und Konsumentenprodukte) exportiert oder in Russland selbst produziert und dort auch absetzt, die die Menschenwürde sicherstellen. Das wären dann hauptsächlich nur noch solche Produkte, die eine Grundversorgung absichern, also bspw. Grundnahrungsmittel, einfache Kleidung und Produkte, die die medizinische Versorgung sowie die Strom-, Wasser und Energieversorgung der russischen Bevölkerung gewährleisten. Alles andere, also z.B. Autos, Schokolade, Luxusgüter, Maschinenbauteile, die nicht auf der Sanktionsliste stehen und die den "Wohlstand" im Land ermöglichen und nicht ausschließlich die Menschenwürde absichern, würden nicht dazu gehören. Problematisch wären Vorprodukte, die auch anderweitig eingesetzt werden könnten (sog. "Dual-Use-Produkte"). Diese dürften nur an Unternehmen verkauft werden, die aufgrund ihres Geschäftsmodells nur die o.g. Konsumentenprodukte oder Dienstleistungen anbietet oder an deren Herstellung eindeutig beteiligt ist.

Dies wäre ein verantwortungsvolles Vorgehen eines Unternehmens, weil es durch den "Maßstab der Menschenwürde" wertebegründet, praktikabel und angemessen ist. Es würde sicherstellen, dass unternehmerische Handlungen nicht das Regime und seine Intermediäre unterstützen und es würde bei der Bevölkerung keinen solchen Schaden anrichten, dass ihre Menschenwürde gefährdet wäre. Die einzige Unwucht in diesem Vorgehen wäre das bewusste Vorenthalten von "Konsumglück" und "guten Gefühlen", wozu ein Unternehmen im Prinzip kein Recht hat. Andererseits stellt sich aber auch die Frage, ob es in so einer Situation die Aufgabe von Unternehmen ist, Glück und gute Gefühle zu schaffen.

Ebenso wäre es ethisch zu vertreten, wenn Unternehmen, die in Russland produzieren, nur für den außerrussischen Markt weiter produzieren, sofern die Produkte von deutschen Unternehmen aus Russland exportiert werden dürften.

Produkt und Marktsituation

Die kategorische Forderung nach einem Totalrückzug von Unternehmen aus Russland, bzw. nach einem sofortigen Exportstopp halte ich in der aktuellen Situation aus drei Gründen für ethisch problematisch:

- Je nach wirtschaftlicher Stärke und Abhängigkeit des Unternehmens vom russischen Markt und den Kosten eines Vertriebs- und Produktionsstopps für das Gesamtunternehmen und die Beschäftigten, wäre ein solcher Stopp in Bezug auf seine jeweiligen Wirkungen möglicherweise ethisch nicht zu rechtfertigen.
- Aufgrund einer prinzipiellen moralischen Verpflichtung für die Sicherstellung und Verteidigung der Menschenwürde, die für jedes moralische Subjekt gilt, wäre ein Unternehmen, das in Russland produziert und/oder vertreibt, prinzipiell verpflichtet, alles zu tun, um mit seinen Produkten und Dienstleistungen (NGOs) eine Grundversorgung der Bevölkerung zu gewährleisten, sofern dies nicht anderweitig sichergestellt werden kann.
- Aufgrund der Verantwortung der Unternehmen für die Mitarbeiter und deren Familien in Russland.

Im Fall von Ritter Sport ist beispielsweise die Abhängigkeit vom russischen Absatzmarkt so groß ist, dass eine ethische Abwägung zwischen Kündigungen eines Großteils der Mitarbeiter einerseits und "Glücksgefühlen" der russischen Bevölkerung andererseits sehr wahrscheinlich zugunsten der Mitarbeiter vorzunehmen wäre, zumal es eher unwahrscheinlich ist, dass das Unterlassen von Schokoladenkonsum eine signifikante Wirkung auf das Kriegsgeschehen hätte. Unabhängig davon könnte man aber aus ethischen Gründen verlangen, dass sich Ritter Sport jetzt strategisch neu aufstellt, sich marktseitig viel stärker diversifiziert und resilienter macht und sich schrittweise aus dem russischen Markt zurückzieht. Weiterhin müssten, ebenfalls ethisch betrachtet, damit verbundene Umsatz- und Gewinneinbußen aufgrund eklatanter Strategiefehler zunächst einmal durch Korrekturen an den Gehältern der Geschäftsführung und durch Reduzierung der Ausschüttungen an die Eigentümer kompensiert werden, bevor Mitarbeiter entlassen werden würden. Ein Unternehmen wie der Sanitärhersteller Viessmann dagegen hat sich aus dezidiert moralischen Gründen komplett aus Russland zurückgezogen und bezahlt seine russischen Mitarbeiter bis heute trotzdem noch. Chapeau!

Fazit

Je nachdem, ob ein Unternehmen als moralischer und politischer Akteur betrachtet wird, kann es unter bestimmten Voraussetzungen moralisch zu Handlungen verpflichtet werden, die deutlich über einen reinen Business-Standpunkt (The Business of Business is Business, Milton Friedman) und einer Nutzenmaximierung fürs eigene Unternehmen hinausgehen.

Im Fall der Ukrainekrise hängt ein moralisch verantwortungsvoller Standpunkt von einer ethischen Reflexion der Gesamtsituation ab. Eine prinzipielle und kategorische Forderung nach Abbruch aller Geschäftsbeziehungen ist m. E. ethisch nicht zu begründen. Die Legitimität einer solchen Forderung hängt maßgeblich von der wirtschaftlichen Stärke eines Unternehmens, von seiner Abhängigkeit vom russischen Markt und vom Produkt und seinen Wirkungen sowohl auf die russische Gesellschaft als auch auf das eigene Unternehmen ab. Hierbei sind die Gewährleistung der Menschenwürde insbesondere auch gegenüber russischen Bürgern sowie die Verantwortung für die eigenen Stakeholder die wesentlichen Beurteilungsmaßstäbe. Je nach Ausgangssituation können Unternehmenshandlungen ethisch unterschiedlich bewertet werden. Grundsätzlich ist aber die Forderung nach einem Rückzug aus dem russischen Markt ethisch gerechtfertigt. Dieser kann aber durchaus auch schrittweise vollzogen werden.

1 Christian Neuhäuser, Unternehmen als moralische Akteure, Berlin 2011

HINWEIS:

Der Beitrag ist erschienen unter:

<https://www.ethisch-managen.de/unternehmensverantwortung-in-der-ukrainekrise/>

Der Autor



Marcus Ketschau

- CAS-Studium Wirtschaftsethik, Universität Freiburg und Thales Akademie
- Betriebswirt (FH/SHR), Fachrichtung Krankenhaus- und Sozialmanagement
- Dipl. Sozialpädagoge (FH)
- Zertifizierter Organisationsentwickler und Changeberater
- Zertifizierter Coach,
- Inhaber der Unternehmensberatung [Prosolviz](#) und [Ethisch Managen im Unternehmen](#)
- Über 20-jährige Erfahrungen im Sozial- und Klinikmanagementbereich
- Blogger und Fachbuchautor ?Innovative Jugendhilfe?, Tectum-Verlag,
- ledig, 1 Tochter

Mitgliedschaft in und Engagement für diverse lokale und internationale Hilfsorganisationen