



# Angewandte Unternehmensethik

Grundlagen für Studium und Praxis

Mathias Schüz

**EXTRAS**  
ONLINE

ALWAYS LEARNING

PEARSON

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

Die Informationen in diesem Buch werden ohne Rücksicht auf einen eventuellen Patentschutz veröffentlicht.

Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt.

Bei der Zusammenstellung von Texten und Abbildungen wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht ausgeschlossen werden.

Verlag, Herausgeber und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen.

Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler sind Verlag und Autor dankbar.

Es konnten nicht alle Rechteinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Die gewerbliche Nutzung der in diesem Produkt gezeigten Modelle und Arbeiten ist nicht zulässig.

Fast alle Produktbezeichnungen und weitere Stichworte und sonstige Angaben, die in diesem Buch verwendet werden, sind als eingetragene Marken geschützt.

Da es nicht möglich ist, in allen Fällen zeitnah zu ermitteln, ob ein Markenschutz besteht, wird das ®-Symbol in diesem Buch nicht verwendet.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

19 18 17

ISBN 978-3-86894-278-1 (Buch)  
ISBN 978-3-86326-773-5 (E-Book)

© 2017 by Pearson Deutschland GmbH  
Lilienthalstraße 2, D-85399 Hallbergmoos  
Alle Rechte vorbehalten  
[www.pearson.de](http://www.pearson.de)  
A part of Pearson plc worldwide

Programmleitung: Martin Milbradt, [mmilbradt@pearson.de](mailto:mmilbradt@pearson.de)  
Lektorat: Elisabeth Prümm, [epruemm@pearson.de](mailto:epruemm@pearson.de)  
Korrektorat: Christian Schneider, Lektorat-Korrektorat-Textarbeit, Traunstein  
Coverillustration: fotolia.com  
Herstellung: Claudia Bäurle, [cbaeurle@pearson.de](mailto:cbaeurle@pearson.de)  
Satz: Gerhard Alfes, mediaService, Siegen ([www.mediaservice.tv](http://www.mediaservice.tv))  
Druck und Verarbeitung: Drukkerij Wilco BV, Amersfoort

Printed in the Netherlands

## Lernziele

### Der Leser

- versteht die Methodik der utilitaristischen Güterethik im Unterschied zu ökonomischen Kosten-Nutzen-Analysen,
- kann sie auf konkrete Fälle unternehmerischer Entscheidungen anwenden,
- begreift ihre Möglichkeiten und Grenzen,
- wendet sie auf das Beispiel der positiven und negativen Folgen von Korruption an.

## 4.1 Begriffsbestimmung

Streben nach dem  
größten Gut

Entsprechend unserem Verantwortungsbegriff muss das Subjekt für die Folgen seines Handelns vor einer Instanz geradestehen. Wie aber kann es seine Folgen als ethisch gut beurteilen? Dieser Frage widmet sich die Nützlichkeitsethik, auch utilitaristische (von lat. *utilitas* = Nutzen) oder Güterethik genannt. Sie hat sich vor allem in angelsächsischen Ländern durchgesetzt, nicht zuletzt weil sie von englischen bzw. schottischen Philosophen weiterentwickelt wurde. Die Nützlichkeitsethik heißt deswegen auch Güterethik, weil sie mit dem Nützlichen das größte Gut für möglichst viele anstrebt. Erstmals formulierte der irisch-schottische Philosoph Francis Hutcheson (1694–1746) 1723 das größte Gut als „das größtmögliche Glück für die größtmögliche Zahl“ („The Greatest Happiness for the Greatest Number“<sup>1</sup>). Diese Ethikform, die sich mit den Konsequenzen des Handelns beschäftigt, gehört zur *konsequentialistischen Ethik*. Das Gut ist der anzustrebende Nutzen, wobei Nutzen – je nach philosophischer Auffassung – mal als Lust, mal als Glück, mal als Summe verschiedener Güter definiert wird. Nach dem utilitaristischen Kalkül ist eine Handlung somit dann gut, wenn sie insgesamt *mehr Nutzen als Schaden für alle Betroffenen* stiftet.<sup>2</sup>

Unterschied zum  
ökonomischen  
Denken

Jetzt wird auch die angedeutete Verwandtschaft zum ökonomischen Denken deutlich. Denn im Geschäftsleben wird das Gut auf Geld reduziert, Kosten gegen Nutzen aufgerechnet. Geld zu verdienen, ist demnach gut, es zu verlieren ist schlecht. Ökonomische Kosten-Nutzen-Analysen sind somit eine Form der utilitaristischen Kalkulation. Im Unterschied zur Ethik intendiert die Ökonomie eine Maximierung des Nutzens, und zwar eine Maximierung des *Eigennutzens*, während die utilitaristische Ethik auf den *Nutzen für alle Betroffenen* abzielt.

Frage nach dem  
Nutzen und Schaden  
einer Handlung

Es stellt sich sogleich die Frage, wie man Nutzen im Unterschied zu Schaden definiert. Denn was für die einen nützlich ist, kann für andere schädlich sein. Deshalb diskutiert diese Ethik auch die unterschiedlichen Interessen, die hinter dem anzustrebenden Nutzen stehen. Wenn ein Unternehmen die Folgen seiner Aktivitäten utilitaristisch abwägt, muss es Schaden und Nutzen für alle involvierten Stakeholder beachten. Diese haben unterschiedliche, ja konträre Auffassungen, was als Scha-

den anzusehen ist und was als Nutzen. So sieht der Schafzüchter in unmittelbarer Nähe eines Kernkraftwerks eher den möglichen Schaden für seine Gesundheit, der Betreiber eher den ökonomischen Nutzen der Anlage für sein Unternehmen. Erst im Gesamtkalkül der Schaden- und Nutzauffassungen der einzelnen Stakeholder, und zwar wenn der Gesamtnutzen überwiegt, ist eine Aktivität ethisch gerechtfertigt.

Wurzeln des utilitaristischen Denkens findet man bereits in der vorsokratischen Philosophie. So proklamierte im sechsten Jahrhundert v. Chr. einer der sogenannten „Sieben Weisen“, namens Chilon: „Wähle lieber Verlust als schimpflichen Gewinn; denn jener bringt nur einmal Gram, dieser immer.“ Und Solon empfahl: „Fliehe die Lust, die Unlust gebiert.“<sup>3</sup> Langfristiger Gewinn ist also dem kurzfristigen Erfolg vorzuziehen. Kurzes Glück ist eigentlich ein Unglück. Nur Glück, das lange anhält, ist erstrebenswert. Unternehmen, die alles daran setzen, kurzfristige Gewinne zu generieren und dabei die langfristigen Neben-, Rück- und Fernwirkungen außer Acht lassen, haben diese Jahrtausende alte Weisheit bisher ignoriert.

Epikur (341–270 v. Chr.) geht noch weiter. Seine „hedonistische“ Lehre (von griech. *hedone* = Lust, Freude) empfiehlt, nur nach solchen Freuden zu streben, die lange anhalten. Solche, die körperliche Begierden befriedigen, sind meist nur kurzfristiger Natur. Sie sollten deshalb nicht gereizt, sondern gestillt werden. Einziges Ziel im Leben sei das Streben nach Glück, das sich aber nur einstellt, wenn man mit dem, was man hat, zufrieden ist. Dann erlebt man Seelenruhe (= griech. *ataraxia*), in der man nicht immer wieder nach neuen Gelegenheiten kurzfristiger Lustbefriedigung sucht. Diese ziehen oft nur ein Gefühl des Unwohlseins nach sich, den sogenannten Katzenjammer. Solche unreinen Freuden gilt es daher zu meiden.

Epikurs Überlegungen darüber, welche Freuden wirklich als rein zu bewerten und welche nur kurzfristiger Art sind und deshalb Schmerzen nach sich ziehen, haben Jeremy Bentham (1748–1832), einen der Begründer der utilitaristischen Ethik, beeinflusst. Er definierte eine Reihe von Kriterien dafür, welche Art von Freude gegenüber anderen als höher zu bewerten ist.

Bentham übernahm dabei die utilitaristische Formel vom „Vater der schottischen Aufklärung“, dem bereits erwähnten Francis Hutcheson, der einen großen Einfluss auf David Hume (1711–1776) wie auch auf Adam Smith (1723–1790) ausübte. Hutcheson entwickelte wohl als Erster ein utilitaristisches Kalkül anhand der Formel „größtes Glück der größten Zahl“, der zufolge solches Handeln „das Beste ist, das das größte Glück der größten Zahl“ hervorbringt und umgekehrt das schlechteste Handeln dasjenige ist, das das größte „Elend“ der größten Zahl hervorbringt.<sup>4</sup>

Benthams Bewertung einer Handlungsmöglichkeit unterliegt dem Maßstab: „Minimizing Suffering – Maximizing Pleasure“ – „Minimiere Leiden – Maximiere Freuden“. Sein Bewertungsschema zum Vergleich der verschiedenen Freuden und Leiden sieht folgendermaßen aus: Eine Freude mag schwerer wiegen, die mehr Intensität, Gewissheit, Nähe,

Ursprung  
utilitaristischen  
Denkens

Epikurs Lehre von der  
Seelenruhe als reine  
Freude

Benthams Kriterien  
der Freude

Langfristiger versus  
kurzfristiger Nutzen

Schaden-Nutzen-  
Vergleiche

Reichweite, Fruchtbarkeit und Reinheit<sup>5</sup> mit sich bringt als eine andere Freude. Wenn zum Beispiel ein Kneipenbesuch eine intensive, aber nur kurzfristige Freude, langfristig aber sogar aufgrund der folgenden Kopfschmerzen Leiden erzeugt, so wäre ihm eine andere Freude, zum Beispiel intensive Vorbereitung auf eine Prüfung, die kurzfristig mit Leiden verbunden ist, aber langfristig intensive Freuden erzeugt, vorzuziehen.

<b>Aktion: Kneipenbesuch trotz drohendem Abgabetermin für Thesis</b>	<b>Freuden</b>	<b>Leiden</b>
Intensität	Kurzfristig, da Ausbruch aus anstrengender Situation	Langfristig, großes Bedauern über versäumte Zeit für Abschluss
Dauer	Kurzfristig	Langfristig
Wahrscheinlichkeit	Hoch	Hoch
Nähe – Ferne	Nah: wirkt auf Freunde beim Kneipenbesuch zurück	Fern: da Bedauern sich auf familiäre und freundschaftliche Umgebung auswirkt
Fruchtbarkeit	Gering, da nur unmittelbare Ablenkung von anstrengender Situation	Groß wegen Folgeschäden: Kopfschmerzen/Bedauern über Versäumnis von Weiterarbeit an Thesis
Reinheit	Unrein, da mit potenziellem Leiden verbunden	Rein, da Bedauern vorprogrammiert
<b>Ergebnis</b>	<b>Kurzfristig groß, langfristig klein</b>	<b>Kurzfristig klein, langfristig groß</b>

**Tabelle 4.1:** Freuden und Leiden eines Kneipenbesuchs

**Risikomanagement** Die utilitaristische Betrachtung erinnert an das Risikomanagement. Dieses kalkuliert die Wahrscheinlichkeit von Schäden durch Handlungen, Produktionsweisen oder Produkte nicht nur für Unternehmen, sondern auch für involvierte Stakeholder. Letztere können Nutzen und Schaden allerdings völlig unterschiedlich wahrnehmen. Fühlen sie sich geschädigt, werden sie zu einer ökonomischen Bedrohung. Sie nehmen erduldete Risiken nicht länger hin, opponieren gegen den Verursacher und setzen ihre Machtmittel ein. So können Protestbewegungen wie beispielsweise jene gegen das Verkehrs- und Städtebauprojekt „Stuttgart 21“ zu kostspieligen Verzögerungen führen. Allgemein gesagt: Fühlen sich Stakeholder geschädigt, werden sie zu einer ökonomischen Bedrohung.

**Risikomanagement durch gekonnte Stakeholder-kommunikation** Um solche Risiken zu mindern, ist, wie bereits ausgeführt (siehe ▶ *Abschnitt 3.6*), eine gekonnte Kommunikation mit den Stakeholdern unerlässlich. Denn wir können den Nutzen bzw. Schaden, den die verschiedenen Stakeholder nach unternehmerischen Aktivitäten empfinden, nur schwerlich imaginativ vorwegnehmen bzw. nachvollziehen. Und wenn, so verlangt dies große Empathie für deren unterschiedliche Nutzen-Schaden-Wahrnehmung, die ja aus ihren jeweiligen Wertvorstellungen abgeleitet ist, sowie ebensolche tiefgreifende Kenntnisse ihrer Lebensverhältnisse und der damit verbundenen Anforderungen und Ver-

pflichtungen. Zur Verifikation der gefundenen Annahmen sollte man daher möglichst immer direkt mit den Betroffenen kommunizieren, um in Erfahrung zu bringen, ob sie unsere Annahmen über ihr Schaden- und Nutzenempfinden teilen oder nicht.

John Stewart Mill (1806–1873) entwickelte den Utilitarismus Benthams weiter, indem er Nutzen und Schaden nicht nur auf die Menschheit bezog, sondern auch auf alle anderen Lebewesen:

*„Die Norm der Moral ... kann ... definiert werden als die Gesamtheit der Handlungsregeln und Handlungsvorschriften, durch deren Befolgung ein Leben ... [nämlich das größtmögliche Glück] für die gesamte Menschheit im größtmöglichen Umfange erreichbar ist; und nicht nur für sie, sondern, soweit es die Umstände erlauben, für die gesamte fühlende Natur.“<sup>6</sup>*

Das utilitaristische Kalkül kann in folgenden Schritten durchgeführt werden:

- Identifiziere die Handlung!
- Identifiziere alle direkt oder indirekt von ihr Betroffenen (Stakeholder)!
- Spezifiziere alle dir bekannten guten und schlechten Folgen für die direkt Betroffenen!
- Wäge die Gesamtmenge guter Folgen mit der Gesamtmenge schlechter Folgen ab unter Berücksichtigung der Anzahl, Dauer, Nähe oder Ferne, Fruchtbarkeit, Reinheit jedes betroffenen Wertes (juristische, ökologische, religiöse, ethische, ästhetische, imagebezogene Werte etc.) und priorisiere diese!
- Erstelle die gleiche Analyse für die indirekt Betroffenen und/oder für die Gesellschaft im Ganzen und/oder für die Natur!
- Fasse alle guten und schlechten Konsequenzen zusammen. Überwiegen die guten, so ist die Handlung als moralisch gut, überwiegen die schlechten, so ist sie nach utilitaristischer Ethik als moralisch schlecht einzustufen!
- Denke über Alternativhandlungen nach, außerhalb des Schemas Tun oder Lassen! Erstelle auch für solche Handlungen die gleiche Analyse!
- Vergleiche die Ergebnisse der verschiedenen Handlungen, bevorzuge diejenige Handlung mit dem besten utilitaristischen Ergebnis!

An folgendem Beispiel soll einmal die typische Schaden-Nutzen-Bilanz eines utilitaristischen Kalküls vor Augen geführt werden. In dem Beispiel geht es um die Frage, ob Mitarbeiter entlassen werden sollen, um eine Firma zu retten. Als vergleichbare Nutzenwährung wurde die Einheit eines „Jolly“ eingeführt, das ist eine Einheit für Lust oder Freude. Je mehr Freude eine Aktion nach sich zieht, desto mehr Jollys sind damit verbunden. Da die Anzahl der Jollys pro betroffenen Menschen aufaddiert wird, ergibt sich so eine Summe, die mit dem Gesamtergebnis aller Minus-Jollys verrechnet werden muss. In unserem Beispiel erzeugt die Entlassung weitaus mehr Jollys als Minus-Jollys. Das Kalkül in der fol-

Beispiel für Kalkül  
gemäß  
utilitaristischer Ethik

genden Tabelle berücksichtigt – ganz im Sinne von Jeremy Bentham's Lehre – auch die Wahrscheinlichkeit p, Intensität I, Nähe N, Reinheit R und Fruchtbarkeit F der Freude, die Handlungen bei den einzelnen Stakeholdern auslösen. Die Formel für das Total T an Jollys pro Stakeholder ergibt sich aus dem Produkt der Menge M und Anzahl A der Betroffenen folgendermaßen:

$$T = p \times M \times A \times (D + N + R + F).$$

Stakeholder	positiver (+) oder negativer (-) Einfluss	Wahrscheinlichkeit p des Einflusses	Menge an Freude bzw. Schmerz M (Jollys) pro Person	Anzahl der potenziell betroffenen Personen A	Intensität und Dauer D (Skala 1–5)	Nähe N (Skala 1–5)	Reinheit R (Skala 1–5)	Fruchtbarkeit F (Skala 1–5)	Netto Total T (Jollys in Millionen)
Shareholder	Vermeidung der Insolvenz (+)	0,6	5	2.000.000	2	5	3	1	66
	Erhöhung des finanziellen Ertrags (+)	0,4	3	2.000.000	2	3	4	2	26,4
	Bedenken hinsichtlich langfristigen Überlebens des Unternehmens (-)	0,7	-2	2.000.000	3	1	2	3	-25,2
Manager	Psychologische Belastung durch Entlassungen (-)	0,7	-20	150	3	5	2	2	-0,0252
	Psychologische Aufwertung: Selbstbewusstsein, schwierige Entscheidungen zu treffen (+)	0,3	20	150	2	5	4	4	0,0135
Verbleibende Mitarbeiter	Keine Angst und Sorgen mehr (+)	0,5	30	60.000	2	5	1	4	10,8
	Lohnfortzahlung (+)	1	50	60.000	2	5	1	3	33
	Aus Dankbarkeit mehr arbeiten (+)	0,6	5	60.000	3	5	1	3	2,16
	Schuldgefühl, weil man den Job behalten hat (-)	0,7	-20	60.000	2	4	3	2	-9,24
	Angst vor einem zukünftigen Jobverlust (-)	0,3	-10	60.000	4	1	3	4	-2,16
Freigesetzte Mitarbeiter	Psychologisches Trauma (-)	0,9	-50	20.000	5	5	4	4	-16,2

**Tabelle 4.2:** Umfassende utilitaristische Kalkulation der Entlassung von Mitarbeitern, um eine Firma vor dem Konkurs zu bewahren

Quelle: nach Fisher/Lovell, 2009, S. 133.

Stakeholder	positiver (+) oder negativer (-) Einfluss	Wahrscheinlichkeit p des Einflusses	Menge an Freude bzw. Schmerz M (Jollys) pro Person	Anzahl der potenziell betroffenen Personen A	Intensität und Dauer D (Skala 1–5)	Nähe N (Skala 1–5)	Reinheit R (Skala 1–5)	Fruchtbarkeit F (Skala 1–5)	Netto Total T (Jollys in Millionen)
	Rasch einen besseren Job oder interessanteren Lebensstil finden (+)	0,15	100	20.000	3	3	5	4	4,5
	Einen schlechteren Job als den bisherigen finden	0,5	5	20.000	4	2	1	4	0,55
	Kein neuer Job und Einkommensverlust (-)	0,35	-100	20.000	5	5	5	5	-14
<b>Familien der freigesetzten Mitarbeiter</b>	Psychologischer und wirtschaftlicher Einfluss auf die Familien derjenigen, die den Job verloren haben	0,8	-40	50.000	3	5	2	4	-22,4
<b>Steuerzahler</b>	Zusätzlich ausbezahlte Sozialleistungen und Einkommensverluste	1	-0,001	29.400.000	2	2	3	1	-0,2352
			<b>Jollys Rechner</b>					<b>Total</b>	<b>53,9631</b>

**Tabelle 4.2:** Umfassende utilitaristische Kalkulation der Entlassung von Mitarbeitern, um eine Firma vor dem Konkurs zu bewahren (Forts.)

Quelle: nach Fisher/Lovell, 2009, S. 133.

## 4.2 Schwierigkeiten bei der utilitaristischen Analyse von Nutzen und Schaden

Zunächst haben wir das Problem, dass Nutzen, Interessen, Freuden und Leiden schwerlich alle miteinander vergleichbar sind. Jeder will ein anderes Glück, so wie jeder auch unterschiedliche Arten von Lust und Freuden sucht. So weist der Philosoph Alasdair MacIntyre darauf hin:

*„Die Vorstellung vom menschlichen Glück [ist] keine einheitliche, einfache Vorstellung und [kann] uns kein Kriterium für unsere grundlegenden Entscheidungen liefern ... Es gibt zu viele unterschiedliche Arten lustvoller Betätigung, zu viele unterschiedliche Möglichkeiten, glücklich zu werden. ... Das Glück, das dem Klosterleben eigen ist, ist nicht das gleiche Glück wie das, das dem Leben der Soldaten eigen ist. Denn unterschiedliche Arten der Lust und unterschiedliche Formen des Glücks sind größtenteils nicht vergleichbar: Es gibt keine qualitativen oder quantitativen Maßstäbe, mit denen sie gemessen werden könnten.“<sup>7</sup>*



Die Vielfalt möglicher Folgen für verschiedene Stakeholdergruppierungen könnte man berücksichtigen, indem man eine Skala über die Schwere der Folgen aufstellt: So könnte der Verlust eines Lebens mit einem höheren Faktor belegt werden als der Verlust der Gesundheit, diese wiederum höher gewichtet werden als der Verlust von körperlicher Unversehrtheit, Eigentum, Freiheit, Reputation, Position, Geld oder Wohlbefinden.

### 4.3 Grenzen von ökonomischen Kosten-Nutzen-Kalkülen

Im Unterschied zu ethischen Schaden-Nutzen-Kalkülen, bei denen alle involvierten Stakeholder einbezogen werden, sind die typisch ökonomischen Kosten-Nutzen-Kalküle von Unternehmen ausschließlich auf das Eigeninteresse bezogen – mit zum Teil schwerwiegenden Folgen, wie folgendes Fallbeispiel zeigt.

Fallbeispiel:  
Folgenbetrachtung  
bei Ford Pinto

Die Firma Ford hatte sich in den 70er-Jahren des vorigen Jahrhunderts zum Ziel gesetzt, ein Auto für unter 2.000 US-\$ auf den Markt zu bringen. Lee Iacocca, der damalige Entwicklungschef, sah seine weitere Laufbahn an die Erfüllung dieser Vorgabe gekoppelt. Die Entwicklungsingenieure konstruierten den Ford Pinto, der alle Vorgaben erfüllte – mit einer Schwachstelle: dem Tank im Heck, der sich bei Auffahrunfällen leicht entzünden konnte und in der Folge auch zu Todesfällen führte. Aufgrund einer Kosten-Nutzen-Kalkulation, die von 180 zu erwartenden Todesfällen ausging, sollte entschieden werden, ob einer sicheren, aber konstruktiv teureren Variante (Tank unter dem Rücksitz) der Vorzug gegeben werden sollte.



**Abbildung 4.1:** Ford Pinto

Quelle: Photo by Matthew Brown at the So Cal Galaxies All-Ford Show in Anaheim released under the GNU Free Documentation License.

**Aufgabenstellung** Stellen Sie einen Nutzen-Schaden-Vergleich im Sinne der utilitaristischen Ethik auf, indem Sie den Nutzen und Schaden für alle direkt oder

indirekt Betroffenen tabellarisch aufstellen und jeweils gewichten. Vergleichen Sie das Ergebnis mit der ökonomischen Kosten-Nutzen-Analyse, wie sie bei Ford (vgl. ► Tabelle 4.3) vorgenommen wurde. Was lernen Sie aus dem Vergleich?

Die Firma Ford produzierte den Kleinwagen von 1971 bis 1980. Lee Iacocca versprach ein Auto für jedermann zum erschwinglichen Preis von unter 2.000 US-\$. Durch konsequentes Sparen konnte das Auto zum Preis von 1.998 US-\$ angeboten werden, allerdings auf Kosten der Sicherheit. Denn aufgrund der Konstruktion des Tanks im Heck geriet das Fahrzeug schon bei Auffahrunfällen ab 45 km/h leicht in Brand. Dennoch war das Auto in den ersten Jahren ein Verkaufserfolg.

Hintergrund-  
informationen

Erst 1977 brachte eine Publikation von Mark Dowie im Magazin Mother Jones den Ford Pinto in die Negativschlagzeilen, nachdem eine Reihe von Opfern vor dem Zivilgericht Schadenersatzansprüche geltend gemacht hatten und der Autor Hintergrundinformationen recherchierte.<sup>8</sup>

Nebenbei bemerkte Ford gleich nach diesen Negativschlagzeilen die Werbekampagne für das Auto mit dem Slogan: „Pinto leaves you with that warm feeling.“<sup>9</sup> – ein wunderbares Beispiel, mit welchem möglicherweise unbewussten Zynismus Firmen berechtigten Sorgen entgegenzutreten können.

1977 trat der Sicherheitsstandard 301 der National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA) in Kraft. Dieser sollte das Risiko eines Benzinaustritts aus dem Tank nach einem Auffahrunfall stark reduzieren. Bereits das 77er-Modell des Pinto erfüllte diesen neuen Standard.

Doch Crashtests wiesen nach, dass die Modelle von 71–76 nicht den gleichen Sicherheitsgrad aufwiesen wie vergleichbare Modelle des Konkurrenten General Motors. Dies veranlasste Ford zu einer Rückrufaktion von 1,5 Millionen Autos, bei denen die Tankanlagen verbessert wurden. Die Kosten lagen bei 40 Millionen Dollar.

Nach einem schweren Autounfall, bei dem drei Frauen starben, wurde Ford strafrechtlich verfolgt. Die Anklage lautete: fahrlässige Tötung aufgrund der Konstruktion eines tödlichen Autos und seines Verkaufs trotz seiner offensichtlichen Mängel. In diesem Prozess wurde Ford am 13. März 1980 freigesprochen. Es hätten keine Verstöße gegen das Gesetz vorgelegen. Insgesamt hatte Ford drei Millionen Autos dieses Modells gebaut. Für die meisten Kunden war es ein wirtschaftliches Auto, für Hunderte von Menschen brachte es den Tod und Tausende erlitten schwerste Verletzungen. Es blieben trotz des Freispruchs eine Reihe ethisch relevanter Fragen offen.

Was an dem Fall besonders nachdenklich stimmt, sind die Kosten-Nutzen-Analysen, die Ford dazu bewogen haben, sich bei der Konstruktion für die unsichere Variante des Tankeinbaus zu entscheiden. Sie verglichen nämlich die beiden Konstruktionsweisen (Tankeinbau unten am Heck versus Tankeinbau über der Hinterachse) im Hinblick auf die Kosten und den Nutzen. Die sicherere Variante kostete demzufolge für die gesamte Ford-Produktion ca. 137 Millionen US-\$ (11 US-\$ Mehrkosten pro Auto) gegenüber dem erwarteten Nutzen von 50 Millionen US-\$.<sup>10</sup>

### 11 US-\$ Mehrkosten zur Minderung des Todesrisikos Nach internen Berechnungen von Ford

Kosten unsichere Variante (= Nutzen bei sicherer Variante):

Schadenserwartung:	180 Todesfälle, 180 Schwerverletzte, 2.100 verbrannte Autos
Kosten pro Einheit:	200.000 US-\$ pro Todesfall, 67.000 US-\$ pro Verletzten, 700 US-\$ pro Auto
Gesamtkosten:	$180 \times 200.000 + 180 \times 67.000 + 2.100 \times 700 = 49,5 \text{ Mio. US-}\$$
Kosten sichere Variante (= Nutzen bei unsicherer Variante):	
Anzahl:	11 Mio. Autos / 1,5 Mio. Kleinlaster
Kosten pro Tank:	11 US-\$ pro Auto / Kleinlaster
Gesamtkosten:	= 137 Mio. US-\$
Nettonutzen unsichere Variante:	= 86,5 Mio. US-\$

**Tabelle 4.3:** Kosten-Nutzen-Kalkül beim Ford Pinto

Quelle: Autor nach Birsch/Fielder, 1994, S. 28.

Was dabei am meisten Aufsehen erregte, war der Kostenansatz von 200.000 US-\$ pro Menschenleben – gemessen im Jahr 1971. Diese Zahl stammt nicht von Ford selbst, sondern wurde von dem erwähnten Industrieverband NHTSA errechnet. Die Zahl setzt sich z. B. aus Produktivitätsverlusten (130.000 US-\$), Versicherungs- und Beerdigungskosten zusammen. Ärgernis erregten auch die 10.000 US-\$ Schmerzensgeld pro Opfer.

## Wert eines Menschenlebens

### Nach Kostenaufstellung der NHTSA 1972

#### Kostenaufstellung:

Anteil	Kosten, 1971 [US-\$]
Zukünftiger Produktivitätsverlust	
<i>direkte</i>	132.000
<i>indirekte</i>	41.300
Medizinische Kosten	
<i>Krankenhaus</i>	700
<i>Andere</i>	425
Sachschäden	1.500
Versicherungsverwaltung	4.700
Gerichtskosten	3.000
Verluste für Arbeitgeber	1.000

**Tabelle 4.4:** Grundlage des Kalküls: Was kostet ein Menschenleben?

Quelle: Autor nach Birsch/Fielder, 1994, S. 26.

## Wert eines Menschenlebens

### Nach Kostenaufstellung der NHTSA 1972

Schmerzensgeld	10.000
Beerdigung	900
Vermögensschäden	5.000
Sonstige Unfallkosten	200
<b>Gesamtkosten</b>	<b>200.725</b>

**Tabelle 4.4:** Grundlage des Kalküls: Was kostet ein Menschenleben? (forts.)

Quelle: Autor nach Birsch/Felder, 1994, S. 26.

Schätzungen sprechen davon, dass Ford mit dem öffentlich gewordenen Fall mehr als 200 Mio. US-\$ Reputationsschäden abzuschreiben hatte.

Die Übung zur Kosten-Nutzen-Kalkulation bei der Produktion des Ford Pinto zeigt, dass bei der finanziellen Verrechnung von Menschenleben als Kosten eine Reihe von qualitativen Aspekten außer Acht gelassen wird. Ein Menschenleben kann nicht einfach mit 200.000 US-\$ bewertet werden. Hieran ändert sich auch nichts, wenn die Zahl, sagen wir auf 5 Millionen US-\$, erhöht wird. Im Todesfall werden die Angehörigen den Verlust nicht einfach mit Geldzahlungen verschmerzen können. Was die Öffentlichkeit besonders aufbrachte, war die bewusste Inkaufnahme von Todesfällen und deren „eiskalte“ und „emotionslose“ Berechnung. Aus diesem Grund wurde ja nach Aufdeckung des Kalküls in der Öffentlichkeit durch einen Zeitungsbericht Ford mit einem Sturm der Entrüstung konfrontiert. Am Ende hatte Ford einen Reputationsschaden zu kompensieren, der weit höher war als die sichere Einbauvariante des Tanks gekostet hätte.

Der Fall lehrt auch, dass nicht aller Nutzen oder Schaden in Geld verrechnet werden kann. Das ist ja eben ein Problem von Versicherungsleistungen, die etwa in der Lebensversicherung den Verlust eines Angehörigen oder bei der Sachversicherung den Verlust eines wertvollen Erbstückes nicht einfach mit Geld begleichen können. Solche Leistungen gleichen nur den wirtschaftlichen, nicht aber den emotionalen oder mentalen Schaden aus.

Ergebnisse

## Übung

Utilitaristische Ethik –  
vom Nutzen und Schaden der Korruption

Aufgabenstellung

Ein Flugzeughersteller hat große Summen in die Entwicklung eines Flugzeuges gesteckt und sich finanziell übernommen. Wenn er nicht bald einen Auftrag erhält, müsste er Teile seiner Produktionsanlagen schließen. Nun könnte er einen Großauftrag von einer staatlichen Airline in einem asiatischen Land bekommen, wenn er den Verkehrsminister, der über 1 Mio. US-\$ Spielschulden hat, finanziell entlastet.

Vorgehensweise

Kalkulieren Sie gemäß utilitaristischer Ethik die Gesamtsumme des Nutzens der Schmiergeldzahlung für alle Stakeholder und vergleichen Sie sie mit den Gesamtschäden. Macht es demgemäß Sinn, den Forderungen des Ministers nachzukommen? Was lernen wir aus der Übung?

Zuerst sollen die betroffenen Parteien identifiziert werden. Dabei gilt das Prinzip, dass Nutzen und Schaden aus der Handlung für *alle* betroffenen Stakeholder verglichen werden. ► Tabelle 4.5 dient als Richtschnur.

Betroffene Stakeholder	Nützliche Folgen der Schmiergeldzahlung	Schädliche Folgen der Schmiergeldzahlung
<b>Politiker</b>	Kann Spielschulden tilgen	Angst vor Entdeckung
<b>Flugzeughersteller</b>	Neuer Auftrag	Strafzahlungen bei Aufdeckung
<b>Mitarbeiter des Flugzeugherstellers</b>	Arbeitsplätze gesichert	
<b>Kunde (= Airline)</b>		
...		
...		
<b>Alle Marktteilnehmer</b>		
...		
<b>Staat des korrupten Politikers</b>		
...		
<b>Grob-Bilanz: Die Schmiergeldzahlung verursacht gemäß utilitaristischer Ethik mehr/weniger Schaden als Nutzen.</b>	<b>Schmiergeldzahlung nützt insgesamt: ____ (+)</b> – wobei noch eine Gewichtung der jeweiligen Folgen vorgenommen werden müsste	<b>Schmiergeldzahlung schadet insgesamt: ____ (–)</b> – wobei noch eine Gewichtung der jeweiligen Folgen vorgenommen werden müsste

Tabelle 4.5: Formular zur utilitaristischen Kalkulation der Schmiergeldzahlung

# Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwortschutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: [info@pearson.de](mailto:info@pearson.de)

## Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.**

## Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

**<http://ebooks.pearson.de>**