

**Dietmar Kokott:  
Thesen zum "Fallbeispiel Nokia"**

Managemententscheidungen müssen den langfristigen Bestand des Unternehmens sichern und beruhen darüber hinaus auf dem Grundsatz der ökonomischen Ethik.

Hieraus resultiert eine Entscheidungs-Balance

- die sowohl die Rahmenbedingungen der Realität (z. B. Wettbewerbsfähigkeit) als auch
- ethische Belange (z. B. Umgang mit Belegschaft) ausgewogen berücksichtigt.

Dieser Grundsatz wurde beim Nokia-Entscheidungsprozess intern und extern nicht hinreichend vermittelt, obwohl er in den Leitlinien des Unternehmens verankert ist. Daraus leiten sich folgende zwei Thesen ab:

**These 1**

Tragfähige Unternehmensentscheidungen basieren auf dem Prinzip der Nachhaltigkeit als Schlüssel für den langfristigen Erfolg.

Dieser Aspekt war bei der Entscheidung von Nokia nur bedingt erkennbar, wenn die Gesamtkosten der Standortverlagerung (Rückzahlung von öffentlichen Mitteln, Abfindungszahlungen an Belegschaft, Qualitätsanspruch, Abriss der alten und Bau der neuen Produktionsstätten etc.) sowie die deutlich steigenden Personalkosten in den Niedriglohnländern in Betracht gezogen werden. Letztlich wurde in dieser außergewöhnlichen Situation den Mitarbeitern keine wirklich überzeugende Begründung vermittelt, aus der sich die Logik der Standortverlagerung nachvollziehbar erschließt.

**These 2**

Unternehmensentscheidungen erfordern Transparenz der Gründe, um sie intern und extern verstehen zu können.

Der Art und Weise sowie dem Inhalt der Kommunikation der Entscheidung von Nokia fehlte die Überzeugungskraft der Notwendigkeit. Und somit die ethische Begründung. Sie stand auch nicht im Einklang mit den Leitlinien des Unternehmens, der angestrebten Unternehmenskultur und den Unternehmenswerten, die zufriedene Mitarbeiter zum Ziel haben. Aus dieser widersprüchlichen Kommunikation resultierte eine hohe Emotionalisierung und teilweise Skandalisierung, die den "Vermögenswert Vertrauen" verspielte und zu Misstrauen in das Nokia-Management und sogar in unser Wirtschaftssystem führte.