

Autor:
Michael Pradel

Thema:
„Ansätze zur Entwicklung unternehmensethischer Konzepte“

Im ersten Abschnitt dieser Arbeit wird erarbeitet, was Gegenstand der Unternehmensethik ist. Dabei wird untersucht, inwiefern Unternehmen als moralische Akteure beurteilt werden können. Des Weiteren ist es für die Konzeptentwicklung notwendig, die Unternehmensethik vom Begriff der Wirtschaftsethik abzugrenzen.

Kern dieser Untersuchung soll es sein, Ansatzpunkte für die Entwicklung unternehmensethischer Konzepte herauszuarbeiten. Hierzu wird eine Bewertungssubjekt-/Bewertungsobjekt-Matrix verwendet, deren Begründungsansatz diskursethischen Ursprungs ist. Die zentrale Frage, die bei der Aufstellung der Matrix zu stellen ist, lautet:

Wer (Bewertungssubjekte) bewertet was (Bewertungsobjekte) bei Unternehmen anhand ethischer Prinzipien?

Die dadurch entstehenden verschiedenen Bewertungskonstellationen geben Diskussionsansätze für eine Konkretisierung unternehmensethischer Konzepte. Die dabei herangezogenen diskursethischen, vertragstheoretischen und verantwortungsethischen Begründungsformen werden keiner vergleichenden Wertung unterzogen, sondern innerhalb der verschiedenen Bewertungskonstellationen als Basis für eine unternehmensethische Ausformung genutzt. Auf eine Letztbegründungsmöglichkeit wird dabei an dieser Stelle nicht tiefer eingegangen. Es wird von der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit unternehmensethischer Normen ausgegangen, die damit einer vernünftigen Argumentation zugänglich sind. Wo es möglich ist, wird auf die motivatorischen Aspekte unternehmensethischer Prinzipienbildung in den verschiedenen Konstellationen hingewiesen. Dabei werden gemäß Ulrich korrektiv, funktionalistisch (instrumentalistisch) und integrativ motivierte Unternehmensethiken unterschieden.

Im dritten Teil wird mit dem Aufzeigen der Instrumentalisierungsformen auf die Möglichkeiten der Konkretisierung und Durchsetzung der Unternehmensethik im praktischen Wirtschaftsleben eingegangen.

1	Begriffliche Abgrenzungen und Gegenstand einer Unternehmensethik.....	3
2	Analyse unternehmensethischer Umsetzungsmöglichkeiten	7
2.1	Materiale Unternehmensethik	7
2.2	Formale Unternehmensethik	8
2.3	Unternehmensethische Beurteilungskonstellationen.....	8
2.4	Vertragstheoretische, verantwortungsethische und diskursethische Begründungsansätze für die Bewertungssubjekt/ -objekt - Konstellationen.....	11
2.5	Betrachtung des Bewertungsobjekts „Unternehmen“ aus Sicht der Bewertungssubjekte.....	15
2.5.1	Die „Anteilseigner – Unternehmen“ und „Mitarbeiter – Unternehmen“ – Bewertungskonstellationen.....	15
2.5.2	Die „Unternehmensführung – Unternehmen“ – Bewertungskonstellation.....	17
2.5.3	Die „Kunden – Unternehmen“ – Bewertungskonstellation.....	17
2.5.4	Die „Umfeld/Gesellschaft – Unternehmen“ – Bewertungskonstellation ..	19
2.6	Betrachtung des Bewertungsobjekts „Management“ in der Bewertungskonstellation	19
2.7	Betrachtung des Bewertungsobjekts „Produkt/ Dienstleistung“	21
2.8	Betrachtung des Bewertungsobjekts „Unternehmensfunktion“	21
2.9	Betrachtung des Bewertungsobjekts „externe Kommunikation/ Prozesse“ in der Bewertungskonstellation	22
2.10	Betrachtung des Bewertungsobjekts „interne Kommunikation/ Prozesse“ in der Bewertungskonstellation	22
3	Institutionalisierungsformen von Unternehmensethik.....	23
3.1	Einsatzmöglichkeiten von Ethik-Instrumenten.....	23
3.2	Organisatorische und kommunikativ-prozessuale Voraussetzungen	25
3.3	Unternehmenskulturelle Voraussetzungen	27
4	Schlussbemerkungen.....	27

1 Begriffliche Abgrenzungen und Gegenstand einer Unternehmensethik

Bei der Beschäftigung mit ethischen Reflexionen können zwei grundsätzlich unterschiedliche Herangehensweisen unterschieden werden. Geht es in **deskriptiv-explikativen Ansätzen** der Wirtschafts- und Unternehmensethik „darum, moralische Phänomene in der Wirtschaft bzw. im Unternehmen zu beschreiben, zu interpretieren und zu erklären und die Bedeutung moralischer Werte im Kontext wirtschaftlichen Handelns herauszuarbeiten“¹, befasst sich die **normative Wirtschafts- und Unternehmensethik** mit der Entwicklung, Anwendung und Begründung von Normen und Normensystemen für richtiges, gutes wirtschaftliches Handeln². Weiter konkretisieren lässt sich der normative Ansatz durch seinen Untersuchungsgegenstand, der sowohl die Ausgestaltung materialer als auch prozessualer Normen in Unternehmen betreffen kann³. Der normative Grundansatz steht zwar im Zentrum dieser Betrachtung. Es sind aber durchaus Ergebnisse deskriptiver Betrachtungsansätze einzubeziehen.

Zuerst ist einmal zu klären, ob Unternehmen und Wirtschaft Gegenstand ethischer Fragestellungen sein können. Es tritt folgendes Grundsatzproblem zum Vorschein: Die Ethik wirkt als Bewertungskriterien-Schema für Handlungen und Haltungen von Menschen. Sie analysiert auf einer Metaebene die Art und Weise, wie moralische Urteile über Handlungen und Haltungen beschaffen sind⁴. Bei Unternehmen handelt es sich nicht um einzelne Menschen, sondern um Institutionen, denen Handlungen und Haltungen scheinbar nicht zugerechnet werden können. Hackmann spricht deshalb von „Unternehmerethik“⁵. Für Freeman und Gilbert kann das Unternehmen als Schnittstelle der Interessen der Stakeholder angesehen werden. Sie können „der Ort sein, wo Kunden, Eigentümer, Angestellte, Manager, Zulieferer und Körperschaften (die Stakeholder also verstanden als Koalitionsmitglieder, Anmerkung des Verfassers) den gemeinsamen Gewinn der Zusammenarbeit realisieren können“⁶. Im Zentrum ihrer Betrachtung stehen die Individuen, die ihre eigenen Projekte verwirklichen wollen und dafür die Unternehmen nutzen. Es rückt der prozessuale Ansatz in Form von Koalitionsbildung in den Vordergrund. In einem solchen Koalitionsansatz spielen unweigerlich vertragstheoretische Überlegungen (wie bei Rawls ausgeführt) eine Rolle. „Die Rechte der Person sind Gegenstand des allgemeinen Abkommens zwischen den Mitgliedern der Gesellschaft“⁷. Das Unternehmen wird im Betrachtungszusammenhang der Ethik auf seine Koordinatenfunktion reduziert, d. h.

- wo
- wer

1 Grabner-Kräuter, Sonja (1998), Die Ethisierung des Unternehmens – ein Beitrag zum wirtschaftsethischen Diskurs, Wiesbaden, S. 11

2 Grabner-Kräuter, Sonja (1998), a. a. O., S. 11

3 Löhr, A. (1991), Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre. Untersuchungen zur theoretischen Stützung der Unternehmenspraxis, Stuttgart, S. 224

4 Pieper, A. (1993), Einführung in die philosophische Ethik – Kurseinheit 1: Gegenstand und Aufgabe der Ethik, Fernuniversität Hagen, S. 6

5 Hackmann, J. (1998), Gewinnmaximierung und Unternehmerethik, in: Wirtschaftsethische Perspektiven IV, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bd. 228, Berlin, S. 55

6 Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr. (1991), Unternehmensstrategie, Ethik und persönliche Verantwortung, New York, Frankfurt a. M., S. 126

7 Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr. (1991), Unternehmensstrategie, Ethik und persönliche Verantwortung, New York, Frankfurt a. M., S. 161

- wann
- mit wem

koaliert. Das Unternehmen tritt aus diesem Betrachtungswinkel nicht als moralischer Akteur auf.

Sowohl Hackmann als auch Freeman/ Gilbert sprechen somit dem Unternehmen als Institution eine Moralfähigkeit ab, ohne diesen Sachverhalt für den Begriff der Wirtschaftsethik zu problematisieren. Es handelt sich bei den Unternehmen, um Aktionsgefüge, die von Menschen unter Berücksichtigung existierender Normen und Werte durchgeführt werden und somit bestimmte Personenkreise betreffen, die durch die jeweiligen Handlungsgefüge miteinander verbunden sind. Es werden durch das Handeln in diesen Gefügen intentionale Wirkungen erzeugt, die aus ethischer Sicht beurteilt werden können. Unternehmen treten hier z. T. als geschlossene Einheit (Kollektiv) auf, die sich in ihrer Intentions- und Wirkungszurechnung klar abgrenzen lässt. Hierin sind die persönlichen ethischen Prinzipien der Stakeholder nicht immer deckungsgleich mit denen der Unternehmen. Eine getrennte Betrachtung der Unternehmen macht von daher schon Sinn. Unternehmensethische Reflexion kann somit sowohl auf der *Mikroebene* des Individuums – z. B. bei der Beurteilung des Managers oder Aufsichtsrates -, als auch auf der *Mesoebene* des Unternehmens ansetzen.⁸ Es ist durchaus möglich, in einigen Fällen den Manager als reinen Erfüllungsgehilfen des Unternehmens zu sehen, der eine vereinbarte Unternehmenslinie einhält, die aber nicht unbedingt mit seiner persönlichen Vorstellung von Moralität übereinstimmt. Auf der Individualebene lässt sich dann dieser Konflikt des Managers getrennt betrachten und es muss beurteilt werden, welche Bedeutung das Eingehen dieses Kompromisses für sein moralisches Handeln hat. Somit kann dem Unternehmen als Akteur eine Moralfähigkeit unterstellt werden, wobei aber im Vergleich zur Beurteilung von moralischem Handeln bei Individuen weniger die Intentionen und Motive, sondern mehr die Wirkung des Handelns betrachtet wird.⁹ Dieser Schwerpunkt kann sich aber durchaus verschieben. Unternehmen, die in ihr Leitbild ethische Grundsätze aufnehmen, zeigen, dass sich Moral nicht nur in den Wirkungen des unternehmerischen Handelns feststellen lässt, sondern auch in der Intention eine Verankerung von Moralität möglich ist. Auf diesen Aspekt soll später noch eingegangen werden.

Um das Untersuchungsfeld noch weiter einzugrenzen, muss eine Trennung von Unternehmensethik und Wirtschaftsethik vorgenommen werden. Die Abgrenzung zwischen Wirtschafts- und Unternehmensethik erfolgt auf der Grundlage unterschiedlicher Ebenen wirtschaftlicher Entscheidungen und Handlungen. Die wirtschaftsethische Betrachtung fokussiert die institutionelle Rahmenordnung mit ihrer Wirtschaftsordnung, der Wirtschafts-, Finanz- und Sozialpolitik, usw.¹⁰ Wirtschaftsethik behandelt wirtschaftliches Handeln auf der *Makroebene*. Damit stehen die für die Unternehmen geltenden Spielregeln im Fokus wirtschaftsethischer Analysen.¹¹ Die Wirtschaftsethik steht nicht im Mittelpunkt der weiteren Betrachtungen.

⁸Grabner-Kräuter, Sonja (1998), Die Ethisierung des Unternehmens – ein Beitrag zum wirtschaftsethischen Diskurs, Wiesbaden, S. 11

⁹DeGeorge, R. T. (1990), Business Ethics, 3. A., New York, London, S. 100 f

¹⁰Enderle, G. (1987), Ethik als unternehmerische Herausforderung, in: Die Unternehmung, 41. Jg., Nr. 6, S. 433-450

¹¹Homann, K., Blome-Drees, F., (1992), Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen, S. 14; Löhr, A. (1996), Die Marktwirtschaft braucht Unternehmensethik, in: Lenk, H. u. a. (Hrsg.), Ethik in der Wirtschaft. Chancen verantwortlichen Handelns, Stuttgart, S. 51

Bei der Unternehmensethik rücken das Unternehmens-Management und die Mitarbeiter ins Blickfeld. Die Menschen in einem Unternehmen bilden eine Leistungsgemeinschaft, „die durch eine gemeinsame Zielsetzung zusammengeführt wurde“¹². Sie ist nach aussen identifizierbar und verantwortet ihr Handeln als Einheit, womit das Unternehmen als Träger kollektiver Verantwortung auftritt¹³.

Steinmann/ Löhr definieren als Unternehmensethik „alle durch dialogische Verständigung mit den Betroffenen begründeten bzw. begründbaren materialen und prozessualen Normen, die von einer Unternehmung zum Zwecke der Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden, um die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen.“¹⁴ Diese Definition stellt auf einen korrektiven Charakter der Unternehmensethik ab (**korrektive Unternehmensethik**).¹⁵ Steinmann/ Löhr setzen dabei auf die Selbstbeschränkung und –bindung der Unternehmen. „Unternehmensethik ist ...der Versuch, ohne rechtliche Regelungen (nur) durch normative Selbstbindung der Entscheidungsträger und durch organisatorische Maßnahmen die Interessen von Betroffenen besser zu berücksichtigen.“¹⁶ Dabei sieht Löhr die Bestimmung der materialen Normen unter dem Blickwinkel der Wissenschaftlichkeit als kritisch. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Unternehmensethik sollte den prozessualen Teil der Konfliktlösung betrachten, da eine materiale Bestimmung immer nur den situativen Einzelfall trafe.¹⁷ Der formale Ethikansatz, der dahinter steht, beruht auf dem Prozess der Argumentation im Dialog, was inhaltlich mit der Diskursethik übereinstimmt¹⁸, deren praktische Bezüge aber eher auf eine politische Ethik abgestellt sind. Es ist festzuhalten, dass sowohl Steinmann / Löhr als auch Habermas und Apel u. a. die argumentative Erschliessung als den geeigneten Prozess der Entscheidungsfindung ansehen. Apel führt als weiteren Grund für die Voranstellung des formal-prozeduralen Prinzips der argumentativen

¹² Zürn, P. (1996), Unternehmensethik und Führungskultur, Neue Organisationsformen in Unternehmen, Bullinger, Warnecke (Hrsg.), S. 298

¹³ Grabner-Kräuter, Sonja (1998), Die Ethisierung des Unternehmens – ein Beitrag zum wirtschaftsethischen Diskurs, Wiesbaden, S. 155

¹⁴ Steinmann, H., Löhr, A. (1991), Einleitung: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik, in: Dies. (Hrsg.), Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart, S. 10

¹⁵ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 424 f

¹⁶ Steinmann, H., Löhr, A. (1989), Schafspelz für Wirtschaftswölfe, in: forum, Nr. 4D, Juni 1989, S. 28

¹⁷ Löhr, A. (1991), Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre. Untersuchungen zur theoretischen Stützung der Unternehmenspraxis, Stuttgart; S. 224 f

¹⁸ vgl. zum konstruktiven Ansatz der „Erlanger Schule“ u. a. Lorenzen, P., Schwemmer, O. (1975), Konstruktive Logik, Ethik und Wissenschaftstheorie, Mannheim, Wien-Zürich; Lorenzen, P. (1969) Normative Logics and Ethics, Mannheim, Wien-Zürich; Schwemmer, O. (1971), Philosophische Praxis, Versuch zur Grundlegung einer Lehre vom moralischen Argumentieren, Frankfurt; Lorenzen, P. (1990), Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Steinmann, H., Löhr, A. (Hrsg.), Unternehmensethik, 2. A., Stuttgart, S. 35-38

vgl. zur Methode des praktischen Diskurses der „Frankfurter Schule“: Habermas, J. (1983), Diskursethik – Notizen zu einem Begründungsprogramm, in: Ders. (Hrsg.), Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln, Frankfurt a. M.;

vgl. zur idealen Kommunikationsgemeinschaft: Apel, K.-O. (1973), Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft und die Grundlagen der Ethik, in: Ders., Transformation der Philosophie II, Frankfurt a. M., S. 358 ff

Konsensbildung die philosophische Letzt-Begründungsfähigkeit, die bei inhaltlich bezogenen Thesen zur Normenbegründung nicht gegeben ist¹⁹.

Für die von Steinmann/Löhr gegebene Definition der Unternehmensethik kann festgestellt werden, dass ähnliche Probleme in der Abstimmung eintreten wie beim Ansatz von Freeman und Gilbert. Es ist doch fraglich, wie alle vom Entscheidungsprozess betroffenen Interessengruppen identifiziert und dann noch beteiligt werden können.²⁰ Auch Apel wendet für die Diskursethik ein, dass nicht alle Betroffenen an der Konsensbildung direkt beteiligt werden können und deshalb „advokatorisch“ von den Beteiligten berücksichtigt werden sollen²¹. Die in dieser Arbeit entwickelte Bewertungssubjekt/ Bewertungsobjekt-Matrix soll dabei unterstützen, zu einem weite Kreise von Betroffenen einschliessenden unternehmensethischen Konzept zu kommen.

Weiterhin ist an der Steinmann/Löhr-Definition zu kritisieren, dass die Unternehmensethik nicht nur dem Zwecke der Begrenzung konfliktrelevanter Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten dient, sondern durchaus auch zur Gewinnsteigerung beitragen kann²². Ulrich spricht in diesem Fall von einer **instrumentalistischen Unternehmensethik**²³.

Der Verzicht auf ethisch zweifelhaften Gewinn wird zur Investition in die Zukunft²⁴. Ulrich kritisiert die instrumentalistische Ausprägung der Unternehmensethik²⁵ besonders aus dem Grund, dass Unternehmensethik in diesem Ansatz ein abgeleitetes Handlungsmotiv ist und fragt „Was ist mit all jenen konflikthafter Situationen, in denen sich Ethik auch langfristig nicht rechnet?“²⁶ Deshalb sieht Ulrich die Notwendigkeit, einen weitergehenden unternehmensethischen Ansatz zu beschreiben, in dem unternehmensethische Prinzipien zum Leitmotiv unternehmerischen Handelns werden und sich somit das Gewinnstreben der Unternehmensethik unterordnet²⁷. In der Praxis erkennbar dürfte dieser **integrative Unternehmensethik-Ansatz** dort sein, wo die Unternehmensethik Grundlage der strategischen Ausrichtung unternehmerischen Handelns ist. Die folgende Abbildung gibt eine synoptische Übersicht der motivationsorientierten Ethik-Ansätze wieder.

¹⁹ Apel, K.-O. (1988), Diskurs und Verantwortung, Frankfurt a. M., S. 271

²⁰ Grabner-Kräuter, Sonja (1998), Die Ethisierung des Unternehmens – ein Beitrag zum wirtschaftsethischen Diskurs, Wiesbaden, S. 94

²¹ Apel, K.-O. (1988), Diskurs und Verantwortung, Frankfurt a. M., S. 272

²² Vgl. z. B. Frank, Robert H. (1999), Can Socially Responsible Firms Survive in a Competitive Environment?, in: Ethical Issues in Business – A Philosophical Approach, Donaldson, T., Werhane, P. H. (Hrsg.), 6. A., New Jersey, S. 159 ff; Sethi, S. P. und Sama, L. M. stellen für stark wachsende Branchen fest: „A firm in an environment of high growth economic activity ..is more likely to use its gains from market power in an proactive ethical and social manner where it can gain competitive advantage in terms of customer loyalty, preferential availability of capital and other factor of production, and, a higher level of public trust and community goodwill.“, The Competitive Context of Ethical Decision-Making in Business, in: Ethics in International Management, Steinmann, H., Kumar, B. N. (Hrsg.) (1998), New York, S. 77

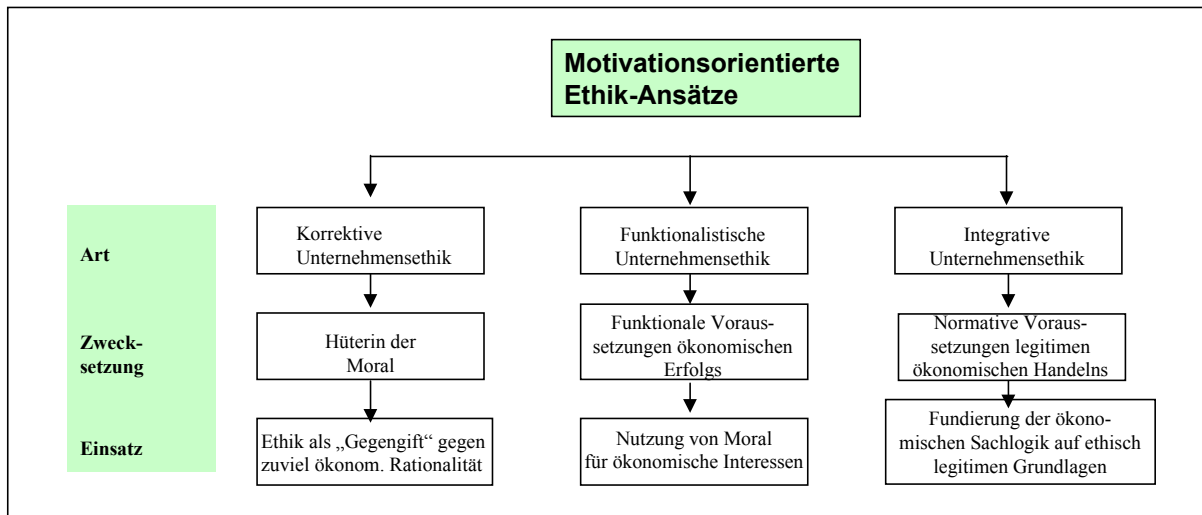
²³ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 418 f

²⁴ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 418 ff

²⁵ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 420 f

²⁶ Ebenda, S.420

²⁷ Ebenda, S. 427 ff

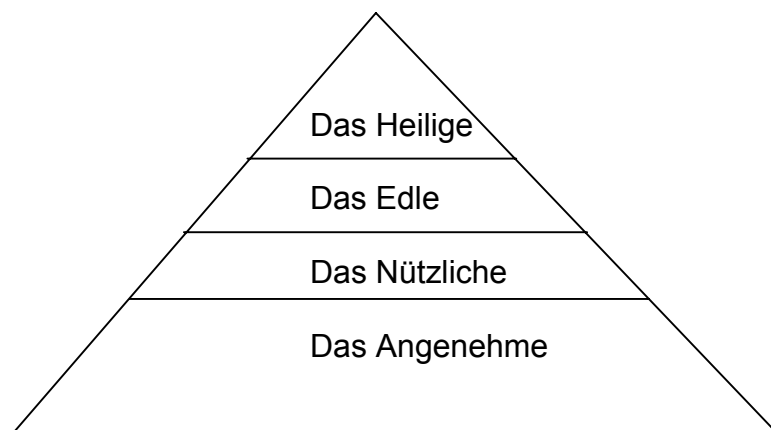


Welcher motivatorische Aspekt im Einzelfall zutrifft, lässt sich an der Bewertungssubjekt-/Bewertungsobjekt-Matrix prüfen (s. Abschnitt 2.3), indem die Einzelkonstellationen unter unternehmensethischen Gesichtspunkten betrachtet werden.

2 Analyse unternehmensethischer Umsetzungsmöglichkeiten

2.1 Materiale Unternehmensethik

Das Empirische, das Körperliche ist Gegenstand der materialen Ethik. Die materiale Wirtschaftsethik beschäftigt sich mit der Präferenzbildung im Wirtschaftshandeln.²⁸ Hierzu lassen sich z. B. solche Urteilsformen zählen, die sich aus den Folgen konkreten Handelns ableiten lassen. Was ist ein „gutes Handeln“? Diese Frage lässt sich nur anhand festgelegter, konkreter Wertqualitäten festlegen. Hier sei nur ein Beispiel für ein Wertesystem aufgezeigt, anhand dessen die Problematik materialer Unternehmensethik verdeutlicht wird. Nach Scheler²⁹ ergibt sich folgende Wertepyramide:



²⁸ Kosolowski, Peter (1991), Wirtschaftsphilosophie und Wirtschaftsethik, in: Orientierung durch Philosophie, Hrsg. Kosolowski, Peter, Tübingen 1991, S. 165

²⁹ Scheler, M. (1954), Der Formalismus in der Ethik und die materiale Wertethik (1913-1916), 4. Ufl., Bern, S. 122-126

Abgesehen von der obersten Stufe sind die anderen drei Beurteilungsstufen für wirtschaftsethische Fragestellungen durchaus relevant. Koslowski spricht von „Qualitäten des Guten“³⁰. Diese Pyramide gibt eine Prioritätensetzung wieder. Das Edle steht über dem Nützlichen, das Nützliche über dem Angenehmen. Das Edle ist m. E. das durch Menschen Erreichbare, das der ethischen, der moralischen Freiheit am nächsten steht, denn edles Handeln fördert die Freiheit der anderen Menschen. Wie schwierig es ist, dieses Urteilsschema grundsätzlich auf Institutionen anzuwenden, verdeutlicht folgende Überlegung: Edle Entscheidungen, die z. B. aus Sicht des Management der Gesamtgesellschaft nützen, können sich negativ auf die Belegschaft oder Anteilseigner auswirken, ohne dass das Management in gleicher Weise betroffen ist wie die Mitarbeiter oder Anteilseigner. In dieser Arbeit soll nicht versucht werden, für Unternehmen allgemein gültige ethische Normen herauszuarbeiten, sondern einen Ansatz zur Hilfestellung bei der Entwicklung eines unternehmensethischen Konzeptes zu liefern.

2.2 Formale Unternehmensethik

Im Mittelpunkt der formalen Ethik steht das Koordinationsproblem. Dabei wird die Frage nach der „Anwendung des `formal` abstrakten Prinzips im material Konkreten“³¹ zu stellen sein. Damit soll unter dem Aspekt der formalen Ethik das reine, methodische Verfahren reflektiert werden. Die Betrachtung der Diskursethik kann z. B. nur aus formaler Sicht erfolgen, da sie keine inhaltlichen Aspekte reflektiert, sondern eine Methode. Für die Unternehmensethik spielt dieser Aspekt der formalen Ethik insbesondere hinsichtlich ihrer Innenschau eine zentrale Rolle. In den Subjekt-Objekt-Beziehungen Mitarbeiter - Management als auch Mitarbeiter - Kommunikation/ Prozesse spiegelt sich das Bewertungsprinzip wider, das für die Entwicklung eines Identitätsgefüges von zentraler Bedeutung ist.

2.3 Unternehmensethische Beurteilungskonstellationen

Mit der Erstellung einer Bewertungsmatrix soll die Grundlage für eine Analyse möglicher unternehmensethischer Bewertungskonstellationen geschaffen werden. Die Zergliederung in Bewertungssubjekte einerseits und Bewertungsobjekte andererseits erlaubt eine differenzierte Betrachtung verschiedener Standpunkte und Interessenlagen, die zur unternehmensethischen Normenbegründung nützlich erscheint. Dabei werden im weiteren Verlauf die drei Bereiche Verantwortungsethik, Diskursethik und vertragstheoretische Ethik als Argumentationsgrundlage genutzt. Explizit wird die utilitaristische Ethik deshalb nicht weiter betrachtet, da sie weniger für die Konstruktion unternehmensethischer Konzepte als doch mehr für die Konstruktion wirtschaftsethischer Handlungsregeln von Bedeutung ist. Denn es erweist sich in der Praxis als kaum anwendbares Verfahren, alle Konsequenzen und Nebenfolgen unternehmerischen Handelns abzuschätzen und aus der Aggregation der Einzelnutzen das Maximum des Gesamtnutzens zu ermitteln. Implizit findet aber der utilitaristische Ansatz in der vertragstheoretischen Ethik J. Rawls Berücksichtigung, dem es darum geht,

³⁰ Koslowski, Peter (1991), Wirtschaftsphilosophie und Wirtschaftsethik, in: Orientierung durch Philosophie, Hrsg. Koslowski, Peter, Tübingen 1991, S. 167f

³¹ Dussel, Enrique (1998), Materiale, formale und kritische Ethik, in: ZkT, xx Jg., S. 40

(soziale) Gerechtigkeit bei der Verteilung des Nutzens sicherzustellen³² und damit „die Verletzung der Freiheit einiger weniger“ zu verhindern³³.

Die Bestimmung der Bewertungsobjekte orientiert sich an der aus der Diskursethik abgeleiteten Notwendigkeit, alle vom Entscheidungsprozess Betroffenen in den Dialog einzubeziehen. Damit wird es notwendig, bei einer unternehmensethischen Betrachtung sowohl eine unternehmensinterne als auch eine unternehmensexterne Sichtweise zu berücksichtigen.

Die im folgenden aufgezeigten Konstellationen treten so in dieser differenzierten Form häufig nicht auf – aber sie könnten getrennt auftreten. Sie spiegeln einen Denkansatz wider, der bei der Konkretisierung unternehmensethischer Konzepte hilfreich sein kann, indem an ihnen eine Auswahl wichtiger Konstellationen vorgenommen werden. Bei der Vorstellung der Beurteilungskonstellationen werden materiale Normen insofern berücksichtigt, dass sie einer Plausibilisierung der angestellten Überlegungen dienen.

<u>Bewertungsobjekt:</u> Handlungen bzw. Wirkungen der/ des	<u>Bewert.- Subjekt:</u>	Umfeld/ Ge- sellsch.	Kunde n	Liefere nten	Anteils- eigner	Unterneh mens- Führung	Mitarbeiter
Unternehmen		***	***	**	***	**	**
Produkte/ Dienstleist.		***	***	**	**	**	**
Funktionsbereiche (Marketing, Beschaffung, Produktion, F + E)		*	*	**	**	**	***
Management		**	**	**	***		**
interne Kommunikation/ Prozesse		**	*	*	**	**	***
externe Kommunikation/ Prozesse		**	***	**	**	**	**
Legende: *** = sehr bedeutend; ** = bedeutend; * = nicht so bedeutend							

³² Rawls, J. (1975), Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt, S. 44 f

³³ Ebenda, S. 44

Für die Aufführung der Bewertungsobjekte und –objekte besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit. Die Bewertungsobjekte lassen sich einem moralischen Urteil unterziehen, wohingegen die Bewertungsobjekte selbst Beurteilungen durchführen. Die Bestimmung der Bewertungsobjekte folgt dem normativ-kritischen Abgrenzungsansatz für die Festlegung der Stakeholder. Im Gegensatz zum machstrategischen Konzept, das als Stakeholder diejenigen einschliesst, „die ein Einflusspotential gegenüber der Unternehmung haben,“³⁴ schliesst das normativ-kritische Konzept alle die Gruppen ein, „die gegenüber der Unternehmung legitime Ansprüche haben, seien das spezielle Rechte aus vertraglichen Vereinbarungen... oder allgemeine moralische Rechte der von unternehmerischen Handlungen oder Unterlassungen Betroffenen.“³⁵

Das Umfeld bzw. die Gesellschaft, die Kunden und die Lieferanten führen die unternehmensethische Aussenschau durch, d. h. sie blicken von aussen auf das Unternehmen und bilden sich ein Urteil anhand der Bewertungsobjekte. Anteilseigner, Unternehmensführung und Mitarbeiter nehmen von innen eine Bewertung ihres Unternehmens vor, bei der zum Teil andere Bewertungsobjekte als bei der Aussenschau im Mittelpunkt stehen (vgl. obige Abbildung).

Bei den Bewertungsobjekten soll eine Trennung zwischen Unternehmen, Produkte/ Dienstleistungen einerseits und den Funktionsbereichen des Unternehmens (insbesondere Marketing, Beschaffung, Produktion, F + E) andererseits vorgenommen werden, da sich die moralische Beurteilung nicht immer auf das ganze Produkt, die Dienstleistung oder das ganze Unternehmen bezieht. Häufig werden nur einzelne Funktionsurteile gefällt, etwa bei der Beschaffung von Kaffeebohnen aus Ländern der Dritten Welt oder der Zutatenbeschaffung aus ökologischem Anbau. Auch das Marketing steht unter besonderer Beobachtung der Öffentlichkeit³⁶. Bauer führt vier Oberbegriffe an, nach denen sich die ethisch/moralischen Diskussionen zum Marketing einordnen lassen. Dies sind

- die sozial- und individualethische Verfehltheit
- die geförderte Verschwendung
- die Verführung der Kunden
- die Verformung durch eine Zerstörung der geistig-moralischen Grundlagen.³⁷

Ähnliche Beispiele würden sich auch für die Funktionsbereiche Produktion und Forschung & Entwicklung finden lassen.

Als weitere Bewertungsobjekte können das Management und die Kommunikationsprozesse ausgemacht werden, wobei sich die Kommunikation/Prozesse noch -je nach Orientierung- in *interne* und *externe* Kommunikation/Prozesse unterscheiden lassen.

³⁴ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 442

³⁵ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 442

³⁶ Vgl. u. a. die von Grabner-Kräuter gemachten Ausführungen und die dort aufgeführten Literaturhinweise zur Marketingethik (in: Grabner-Kräuter, Sonja (1998), Die Ethisierung des Unternehmens – ein Beitrag zum wirtschaftsethischen Diskurs, Wiesbaden, S. 182 f); Hensel, P., Dubinsky, A. (1986), Ethical Dilemmas in Marketing: A Rational, in: Journal of Business Ethics, Nr. 1, S. 63-67;

³⁷ Bauer, H. H. (1995), Wege der Marketing-Kritik, in: Bauer, H. H.; Diller, H. (Hrsg.), Wege des Marketing, Berlin, S. 137-159

Die Einstufung der Bedeutung, die durch die Eintragung von Sternchen in die Matrix-Felder abgebildet wird, ist das Ergebnis einiger Interviews, die der Verfasser in seiner Beratertätigkeit führte, ohne dabei eine wissenschaftliche Zielsetzung mit bezweckt zu haben. Vielmehr ging es darum, Ansatzpunkte für die Herleitung eines **ethischen Leitbildes für Unternehmen** zu gewinnen. Die Übertragung bzw. eine allgemeingültige Anerkennung kann nicht erfolgen. Jedes Unternehmen sieht sich unterschiedlichen Einschätzungen ausgesetzt. Werden z. B. dem Bewertungssubjekt-Kreis „Umfeld/ Gesellschaft“ auch die Gewerkschaft oder andere Arbeitnehmervertretungen zugerechnet, spielt die „interne Kommunikation/ interne Prozesse“ als Bewertungsobjekt eine wichtigere Rolle. Denn die Arbeitnehmer-Interessenvertreter werden darauf verschärft achten, dass das ethische Prinzip der Fairness bei der Behandlung der Mitarbeiter Anwendung findet. Dies gilt z. B. bei der Begründung von Kündigungsanlässen oder der Zurverfügungstellung der Arbeitskraft in Form der Arbeitszeit.

2.4 Vertragstheoretische, verantwortungsethische und diskursethische Begründungsansätze für die Bewertungssubjekt/ -objekt - Konstellationen

Zu den formalen Ethikansätzen lässt sich auch der vertragstheoretische Ethik-Ansatz zählen. Die Festlegung der moralischen Normen entsteht durch Übereinkunft, wobei in der Anwendung auf Unternehmen insbesondere das von Rawls betonte Prinzip der Chancengleichheit als materialer Aspekt zu betrachten ist. Nach Rawls lässt „es die Gerechtigkeit nicht zu, daß der Verlust der Freiheit bei einigen durch ein größeres Wohl für andere wettgemacht wird. Sie gestattet es nicht, die Opfer, die einigen wenigen auferlegt werden, durch den größeren Vorteil vieler anderer aufgewogen werden... Als Haupttugenden für das menschliche Handeln dulden Wahrheit und Gerechtigkeit keine Kompromisse.“³⁸ Im Mittelpunkt steht für Rawls die Ethik einer Gerechtigkeit. Sie sicherzustellen bedarf es vertraglicher Regelungen.³⁹ Sein Ansatz ist zwar eher der politischen Philosophie zuzurechnen⁴⁰, die als Leitmaxime für das Handeln staatlicher Institutionen zu werten ist. Aber es besteht durchaus Anlass zur Prüfung, ob nicht auch eine Verwendung dieses Ansatzes in der Unternehmensethik sinnvoll ist. In Unternehmen hieße das, eine Chancengleichheit bei der Besetzung von Positionen und der Entfaltung von Ideen zu gewährleisten, wobei eine Nutzung der Vorteile durch Bessergestellte nur dann erlaubt ist, wenn dadurch auch Vorteile für die am wenigsten Begünstigten verbunden sind.⁴¹

Das Problem besteht im Zustandekommen eines solchen Vertrages. Rawls geht dabei von einem „Urzustand“ aus, in dem noch kein Mitglied eine Position inne hat und somit alle Eventualitäten in sein Kalkül einbeziehen muss. Er soll bei seiner vertraglichen Bindung eine Abwägung zwischen Chancen und Risiken vornehmen, wobei alles „hinter einem Schleier des Nichtwissens“⁴² abläuft.

In der praktischen Umsetzung erfordert dieser Grundansatz zur Sicherung der Freiheit des einzelnen von der Unternehmensführung moralische Kompetenz,

³⁸ Rawls, John (1994), Eine Theorie der Gerechtigkeit, 8. Aufl., Frankfurt a. M., S.19 f

³⁹ Rawls greift auf die Idee eines Gesellschaftsvertrages zurück, wie sie z. B. von Rousseau, Hobbes der Locke entwickelt wurden.

⁴⁰ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 247 ff

⁴¹ Ebenda, S. 336

⁴² Ebenda, S. 29

denn sie ist in einer wesentlich exponierteren Lage als die Mitarbeiter. Gesellschaftlich oder durch Interessenvertreter ausserhalb der Unternehmen ausgehandelte Verträge bilden nur unvollständig die in den Unternehmen zu vereinbarende Chancengleichheit ab. Zur Spezifizierung bedarf es unternehmensinterner Verträge. Es gibt also zwei Vertragsebenen, die im Hinblick auf die Unternehmensethik unterschiedlich eingeordnet werden können:

- Unternehmensexterne Verträge sind dem gesellschaftlichen Regularium, also einer Makro-Betrachtungsebene zuzurechnen.
- Unternehmensinterne Verträge können dagegen Gegenstand einer unternehmensethischen Prüfung sein (Meso- oder Mikro-Ebene).

Solche unternehmensethisch relevanten Verträge können die Arbeitsverträge sein. Zeitverträge oder freie Anstellungsverträge erzeugen eine gewisse Distanz zum Unternehmen. „In vielen Berufszweigen werden nicht wie früher üblich, feste und unbefristete Arbeitsverträge (Abnahme der Ver-Beamten) erstellt, was ein erhebliches Maß an Verunsicherung mit sich bringt (bis dahin Fussnote im Originaltext, Anmerk. d. Verf.)...Hervorzuheben ist dann, daß die Selbstidentifikation des in der Berufsarbeit stehenden Menschen in dem Maße abnimmt, je häufiger er seine Stelle wechselt und je kürzer die Verträge sind.“⁴³ Wie im Unternehmen die Ausgestaltung von Verträgen sich darstellt, lässt sich unter unternehmensethischen Gesichtspunkten beurteilen. Eine solche Auffassung von vertragstheoretischer Ethik findet sich auch bei Donaldson und Dunfee, deren Grundannahme eine beschränkte moralische Vernunft des Menschen ist⁴⁴. In ihrem Konstrukt werden in einem „makrosozialen“ Vertrag wirtschaftsethische Prinzipien festgelegt, auf dem aufbauend auf der „Mikro-Ebene“ zwischen Individuen und Unternehmen Vereinbarungen getroffen werden.

Für die unternehmensethische Konzepterstellung bleibt anhand der Bewertungssubjekt-/objekt-Konstellation zu prüfen, inwieweit ethische Grundsätze zu definieren sind. Dabei spielt besonders die Mitarbeiter-Unternehmen-Konstellation eine Rolle.

Vieles ist in Verträgen aber nicht geregelt. Homann spricht in diesem Fall von unvollständigen Verträgen⁴⁵, bei deren Vervollständigung er der Unternehmensethik eine wichtige Rolle zuschreibt. Wo aber unternehmensethische Prinzipien quasi als provisorische Regelungen fungieren, aber fester Bestandteil einer Rahmenordnung werden könnten, sollten diese in eine vertragliche Bindung überführt werden⁴⁶. „Wenn die Interaktionen durch in jeder Hinsicht vollständige Verträge geregelt wären, bräuchten wir eine Unternehmensethik ebensowenig wie viele andere Arrangements zur Absicherung von Verträgen; sogar Ethik allgemein wäre überflüssig. Im Prinzip sind jedoch alle Verträge unvollständig....Unvollständige Verträge werden erst im aktuellen Vollzug

⁴³ Schnarrer, J. M. (1999), Aktuelle Herausforderungen der Ethik in Wirtschaft und Politik: Perspektiven für das 21. Jahrhundert., 3.A., Wien, S. 27

⁴⁴ Donaldson, T., Dunfee, T. W. (1995), Integrative Social Contracts Theory – A Communitarian Conception of Economic Theory, in: Economics and Philosophy, 11.Jg., Nr. 1, S.90 ff

⁴⁵ Homann, Karl (1998), Normativität angesichts systemischer Sozial- und Denkstrukturen, Wirtschaftsethische Perspektiven IV, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bd. 228, S. 37

⁴⁶ Homann, Karl (1992), Marktwirtschaftliche Ordnung und Unternehmensethik, in: Albach, H. (Hrsg.), Unternehmensethik. Konzepte – Grenzen – Perspektiven, ZfB-Ergänzungsheft 1/1992, Wiesbaden, S. 80

vervollständigt.“⁴⁷ Für die unternehmensethischen Konzepte bedeutet dies, dass politisch gesetzte Rahmenordnungen nicht aufgenommen werden müssen.

Die Verantwortungsethik bietet für die unternehmensethischen Konzepte einen grundlegenden Rahmen oder Erklärungsansatz, dessen Elemente sich anhand der drei Fragen

- Wer ist verantwortlich (Verantwortungsträger)?
- Gegenüber wem ist der Verantwortungsträger verantwortlich (Bewertungsinstanzen, Betroffene, z. B. Stakeholder)?
- Wofür ist der Verantwortungsträger verantwortlich (Bereiche, Maßstäbe)?

bestimmen lassen. Verantwortungsträger lassen sich nur anhand ihrer Zuständigkeitsbereiche ausmachen, d. h. die Frage, wofür jemand verantwortlich sein soll, läuft der Frage nach dem Verantwortungsträger vorweg, ist aber nie von ihr zu trennen. Rückbezüglich auf die Bewertungsobjekt-/ Bewertungsobjektmatrix bedeutet dies, den Bewertungsobjekten sind die jeweiligen Verantwortungsträger anhand der Kriterien Macht und Handlungsfreiheit⁴⁸ zuzurechnen⁴⁹. Die Bewertungsobjekte sollen anzeigen, gegenüber wem die Verantwortungsträger verantwortlich sind. Es wird deutlich, dass die Bewertungsobjekt-/ Bewertungsobjektmatrix ein dem verantwortungsethischen Ansatz folgendes Instrument unternehmensethischer Konzepterstellung darstellt.

Für Ulrich impliziert die Diskursethik immer schon die Verantwortungsethik.⁵⁰ Ulrich interpretiert „Verantwortung“ als „die Idee, dass Handlungsträger gegenüber den von ihnen Betroffenen vorbehaltlos Red‘ und Antwort stehen und auf deren legitime Ansprüche Rücksicht nehmen sollen.“⁵¹ Unproblematisch durchführbar erscheint das dialogische Verantwortungskonzept in solchen Situationen, wo ein „Entscheiden *mit* den Betroffenen, d. h. konsensorientierte Verständigung über die legitimen Ansprüche der Betroffenen“⁵² möglich ist.

In solchen Fällen, in denen die Verständigungsmöglichkeit eingeschränkt ist, tritt der prozedurale Dialog in den Hintergrund. „Situationen fehlender oder fehlerhafter Reziprozität“⁵³ stellen an die Unternehmensführung generell hohe Anforderungen. Die persönliche Verantwortungsethik verlangt vom Verantwortungsträger eine innere ethische Reflexion.

⁴⁷ Ebenda, S. 37

⁴⁸ Grabner-Kräuter, Sonja (1998), Die Ethisierung des Unternehmens – ein Beitrag zum wirtschaftsethischen Diskurs, Wiesbaden, S. 154

⁴⁹ Eine grundsätzliche Zurechnung lässt sich für die Bewertungsobjekte Produkte/Dienstleistungen, Funktionsbereiche und Kommunikation/Prozesse nicht durchführen, da die für diese Bereiche zuweisbaren Machtpotenziale und Handlungsfreiräume in den Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt sind. Für die Bewertungsobjekte „Unternehmen“ und „Management“ kommen die Anteilseigner, der Aufsichtsrat und das Management als Verantwortungsträger infrage.

⁵⁰ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 89

⁵¹ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 87

⁵² Ebenda, S. 87

⁵³ Ebenda, S. 87

Ulrich fasst drei Stufen einer diskursethisch transformierten Verantwortungsethik zusammen, die die verschiedenen Entscheidungssituationen berücksichtigt.⁵⁴

„(a) Wo die Voraussetzungen der Verständigungsgegenseitigkeit einigermaßen erfüllt sind, handelt derjenige verantwortlich, der den Legitimationsdiskurs mit den Betroffenen real zu führen sich bemüht.

(b) Wo die Voraussetzungen der Verständigungsgegenseitigkeit aus prinzipiellen Gründen nicht erfüllt sind, handelt verantwortlich, wer *stellvertretend* einen fiktiven Diskurs mit den Betroffenen in <<einsamer>> Reflexion bestmöglich vollzieht, um deren legitime <<Ansprüche>> gegen seine eigenen Interessen abzuwägen.

(c) Wo die Voraussetzungen der Verständigungsgegenseitigkeit lediglich aus pragmatischen Gründen nicht erfüllt sind, handelt verantwortlich, wer zunächst stellvertretend in Gedanken die einseitige Verantwortung übernimmt, zugleich aber sein Handeln an der regulativen Idee der längerfristig bestmöglichen Verwirklichung eingeschränkter Kommunikationsverhältnisse orientiert und dementsprechend politische Mitverantwortung übernimmt.“

Auch bei der Berücksichtigung diskursethischer Gesichtspunkte innerhalb der unternehmensethischen Konzeptionierung lässt sich die Bewertungssubjekt-/ Bewertungsobjektmatrix als Basis verwenden. Insbesondere dort, wo ein nicht-reziprokes Verhältnis des Verantwortungsträgers zum Bewertungsobjekt besteht, also ein Dialog nicht stattfinden kann, soll die Bewertungssubjekt-/ Bewertungsobjektmatrix als Reflexions-Checkliste dienen.

⁵⁴ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 90

2.5 Betrachtung des Bewertungsobjekts „Unternehmen“ aus Sicht der Bewertungssubjekte

2.5.1 Die „Anteilseigner – Unternehmen“ und „Mitarbeiter – Unternehmen“ – Bewertungskonstellationen

Anteilseigner können sich sowohl im Unternehmen als auch ausserhalb des Unternehmens befinden. Gesellschafter, Aktionäre oder andere Teilhaberschaften stehen in den meisten Fällen für eine defensive Ausrichtung der Unternehmensethik ein. Der Grund liegt in der Verfolgung des Gewinn-Maximierungsprinzips einerseits und dann häufig auch in der geringen Identität zum Unternehmen andererseits, was insbesondere für an den Börsenplätzen gehandelte Unternehmen (die meisten Aktiengesellschaften) gilt. Die ethischen Folgen des Tuns und Handelns der Unternehmen sind für diesen Kreis der Anteilseigner häufig von untergeordnetem Interesse. Das heisst aber auch, dass ethische Prinzipien auch hier eine Rolle spielen, wenn die Nicht-Einhaltung dazu führt, dass der Markt bestimmte Produkte nicht mehr abnimmt und damit den Gewinn schmälert⁵⁵. Selbst eine Einhaltung der gesetzlichen Auflagen muss auch bei einer defensiven Ausrichtung nicht genug sein, denn im wesentlichen kommt es für den Erfolg des Unternehmens darauf an, wie der Kunde die Situation einschätzt.

Ein Beispiel: Wird einem Chemiewerk aus der Konsumgüterbranche nachgewiesen, dass es einen Unfall, der zur Verseuchung von Erdreich, Gewässer und Grundwasser führte, mit neuer Technologie hätte vermeiden können, kann es zu erheblichen Kundenverlusten führen.

Ein Risikomanagement, wie es heute nach § 91 AktG⁵⁶ gefordert wird, hätte die mit den Anlagen bestehenden Risiken aufgezeigt bzw. rechtzeitig zu Neuinvestitionen geführt.⁵⁷ „Ein funktionierendes Risikomanagementsystem wird nicht mehr allein aus Eigeninteresse der Anteilseigner sichergestellt, sondern es muß aufgrund gesetzlicher Anforderung implementiert sein.“⁵⁸ Ähnlich wie die Anteilseigner bewerten auch die Mitarbeiter die im Unternehmen installierten Risikomanagementsysteme. Deshalb muss diese Konstellation an dieser Stelle nicht tiefergehend betrachtet werden.

Anteilseigner rücken aber auch den Aspekt der Nachhaltigkeit, was mit der Zukunftswirksamkeit gleichzusetzen ist, in den Vordergrund. Die Banken und Anlageberater reagieren auf diese Gruppe mit der Aufsetzung von Umwelt- und Ethik-Fonds. Ein Beispiel für den positiven Beitrag für Unternehmen mit einer nach aussen getragenen Unternehmensethik zeigt die Versiko-Anlagegesellschaft. Die Gesellschaft für Kapitalanlagen investiert nur in solche Unternehmen, „die

- Umweltfreundliche Technologien verwenden,

⁵⁵ vgl. dazu den Fall „Boehringer“ bei Schmit, H., Dekkers, U. (1984), Schmutzige Wasser, Reinbek bei Hamburg, S. 128

⁵⁶ § 91 AktG fordert, „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“

⁵⁷ vgl. zum Risikomanagement Lischke, T., Kirner, H. (2000), Einführung und Organisation eines Risikomanagement-Systems, in: controller magazin, 25. Jg., Nr. 1, S. 44 ff

⁵⁸ Schneider, Thomas (1999), Aufgaben des Controlling im Rahmen des Risikomanagement, in: controller magazin, 24. Jg., Nr. 2, S. 113

- Umweltfreundliche oder die Umwelt nicht belastende Produkte herstellen und damit handeln,
- umweltfreundliche Energie gewinnen,
- Technologien zur Verringerung oder Beseitigung der Umweltbelastung entwickeln oder anwenden,
- humane Arbeitsbedingungen schaffen und/oder eine demokratische Unternehmensstruktur pflegen,
- Maßnahmen ergriffen haben zum Abbau von Diskriminierungen gegen Menschen aus rassistischen, politischen oder sozialen Gründen oder aus dem Grund der Geschlechtszugehörigkeit,
- Einen Betrag zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise leisten, indem sie umweltgerechtes Management zu einem wesentlichen Bestandteil ihrer Strategie machen. Insbesondere also Branchenführer, die Ökologie als strategische Chance nutzen.

Wir investieren auf keinen Fall in Unternehmen, die

- Kriegswaffen oder Militärgüter herstellen oder vermarkten oder deren Absatz fördern,
- Atomenergie erzeugen, vermarkten oder deren Gebrauch unterstützen,
- umweltschädigende Technologien verwenden oder umweltschädigende Produkte herstellen oder deren Herstellung oder Verwendung fördern,
- Menschen aus rassistischen, politischen oder sozialen Gründen oder aus dem Grund der Geschlechtszugehörigkeit diskriminieren oder mit ihren Investitionen Länder unterstützen, in denen entsprechende Diskriminierungen legalisiert sind,
- Tierversuche vornehmen oder fördern,
- Kapitalbeteiligungen an den bisher genannten unterhalten,
- oder Unternehmen, an deren Kapital Unternehmen wesentlich beteiligt sind, die unter die bisher genannten Produkte fallen,
- die genannten Betriebe beliefern. ⁵⁹

Diese selbstverpflichtenden materiellen Normen erleichtern den Anteilseignern und Kunden eine Identifizierung ethischer Prinzipien. Erkennbar wird hier als oberste Leitlinie unternehmerischen Handelns im verantwortungsethischen Sinne das von Hans Jonas aufgestellte, an Kants kategorischen Imperativ angelehnte und um Zukunftsaspekte erweiterte Prinzip

„Handle so, daß die Wirkungen deiner Handlung verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden oder negativ ausgedrückt: Handle so, daß die Wirkungen deiner Handlungen nicht zerstörerisch sind für die künftige Möglichkeit solchen Lebens“⁶⁰.

Im Sinne einer „Ethik als kritische Grundlagenreflexion des unternehmerischen Gewinnstrebens“⁶¹ werden in der integrativen Unternehmensethik ethische Prinzipien zu normativen Voraussetzungen legitimen ökonomischen Verhaltens, d. h. sie sind dem gewinnorientierten Handeln vorangestellt.

⁵⁹ Versiko – Kapitalanlagen, Öko-Investment, Versicherungen, Kriterien für die ökologische Geldanlage der VersiRente

⁶⁰ Jonas, Hans (1992), Das Prinzip Verantwortung, 2. A., Frankfurt a. M., S. 36

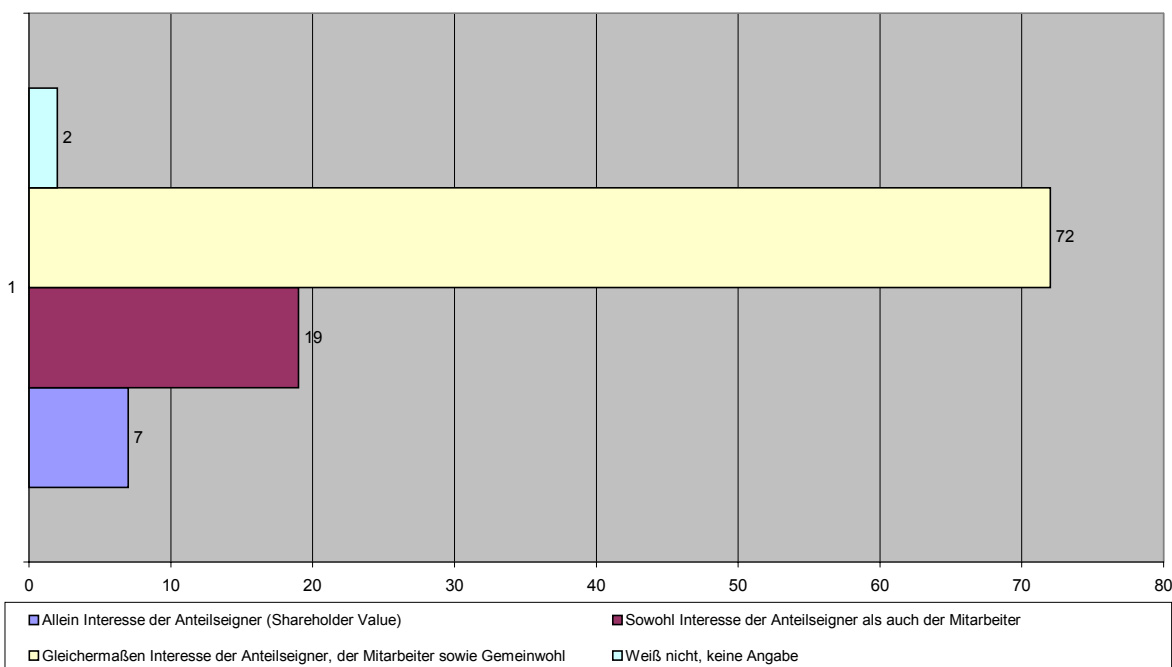
⁶¹ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 427

Da auch die Mitarbeiter häufig im gesellschaftlichen Leben einer Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und den dort vertretenen Werten ausgesetzt sind, können solche selbstverpflichtenden Normen zu einer höheren Identifikation mit dem Unternehmen und damit auch zu einer höheren Motivation führen. Unternehmensethik nimmt in diesem Fall einen funktionalistischen Charakter an. Es wird an dieser Stelle deutlich, dass die Beweggründe unternehmensethischer Prinzipien sehr unterschiedlich sein können bzw. sich miteinander verschmelzen.

2.5.2 Die „Unternehmensführung – Unternehmen“ – Bewertungskonstellation

Die Manager wollen sich in zunehmendem Maße nicht mehr als „>>Prügelknaben der Nation<<“⁶² sehen. Ethische Vertretbarkeit ihres Handelns nimmt eine nicht zu unterschätzende Bedeutung ein. Wie eine im Handelsblatt veröffentlichte Studie zeigt, nannten 72% aller Befragten, dass es notwendig ist, neben den Anteilseignern und den Mitarbeitern auch das Gemeinwohl bei der Ausrichtung der Unternehmensführung zu berücksichtigen ist.⁶³ Dabei sahen sogar 80% der Manager in Großunternehmen diese Notwendigkeit. Damit wird es für ethisch kritische Unternehmen schwierig und teuer, gutes Management zu gewinnen, wenn die unternehmensethische Ausrichtung nicht stimmt. Die folgende Abbildung zeigt das vollständige Ergebnis der Handelsblatt-Umfrage.

Orientierung der Wirtschaft - Woran sollten sich die Unternehmensführungen ausrichten?



2.5.3 Die „Kunden – Unternehmen“ – Bewertungskonstellation

⁶² Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 437

⁶³ Der Shareholder Value ist kein vorrangiges Ziel, in: Handelsblatt vom 17.03.2000

Die „Kunden – Unternehmen“ –Konstellation bezieht sich auf einen Gesamteindruck vom Unternehmen. Wie in der Verantwortungsethik festgestellt, können Unternehmen eine moralische Verantwortung übernehmen, die nicht auf das Individuum als Verantwortungsträger bezogen ist.⁶⁴ Sie steht sozusagen neben der persönlichen Verantwortung,⁶⁵ ohne die sie aber nicht auskommt. Deshalb kann auch von Korporationsverantwortung gesprochen werden, aus der sich aber nicht automatisch „die je besondere individuelle Verantwortung einiger oder aller Korporationsmitglieder“ ergibt.⁶⁶ Ein gutes Beispiel sind Ethik-Kodizes oder Ethik-Leitbilder, in denen sich die für das Unternehmen auferlegten Verantwortungsmaßstäbe manifestieren.

Bei der Aufstellung unternehmensethischer Konzepte kann die Berücksichtigung von Korporationsverantwortung von großer Bedeutung sein. Es bedarf keiner tiefergehenden Analyse der unternehmerischen Tätigkeit, sondern die Einhaltung solcher grundsätzlicher Voraussetzungen reicht häufig, ein Unternehmen als ethisch einwandfrei zu identifizieren. Dabei spielen solche Faktoren wie Branchenzugehörigkeit oder das Vorhandensein ethischer Leitsätze eine Rolle. Betrachtet man beim oben genannten Beispiel der Versiko AG deren Kunden, nämlich die Kapitalanleger, dann wird die Bedeutung des Ethik-Kodexes deutlich. Der Kunde vertraut sich ohne detaillierte Prüfung den Leistungen der Gesellschaft an.

Wo diese Klarheit nicht besteht, können von neutralen Personen durchgeführte Untersuchungen dem Kunden helfen. Um eine moralische Beurteilung von Unternehmen zu erleichtern, werden den Kunden z. B. „Unternehmenstester“⁶⁷ angeboten, die eine ähnliche Funktion wie die Zeitschriften der Stiftung Warentest wahrnehmen sollen. Beispielhaft seien hier die Bewertungsrubriken für den „Unternehmenstester Lebensmittel“ genannt.

Informationsoffenheit – „Hier wird bewertet, wie umfassend das Unternehmen in der Öffentlichkeit, aber auch gegenüber kritischen Gruppen zu Fragen von allgemeinem Interesse informiert.“⁶⁸

Verbraucherinteressen – „Hier wird bewertet, in welchem Ausmaß sich das Unternehmen für die Verbraucherinteressen – wie sie von den bundesdeutschen Verbraucherorganisationen verstanden werden - einsetzt.“⁶⁹

Arbeitnehmerinteressen – „Hier wird bewertet, in welchem Ausmaß das Unternehmen die Interessen seiner eigenen Arbeitnehmer berücksichtigt.“⁷⁰

⁶⁴ Grabner-Kräuter, Sonja (1998), Die Ethisierung des Unternehmens – ein Beitrag zum wirtschaftsethischen Diskurs, Wiesbaden, S. 159

⁶⁵ Werhane, P. H. (1989), Corporate and Individual Moral Responsibility: A Reply to Jan Garrett, in: Journal of Business Ethics, 8. Jg., S. 821 f

⁶⁶ Lenk, H., Maring, M. (1992), Korporative und kollektive Verantwortung, in: Dies. (Hrsg.), Wirtschaft und Ethik, Stuttgart, S. 159 f

⁶⁷ Beim rororo-Verlag sind die Unternehmenstester Lebensmittel, Kosmetik, Körperpflege und Waschmittel erschienen.

⁶⁸ Lübke, Volkmar; Scharnhorst, Sonja; Schoenheit, Ingo; Wilhelm, Axel (1999), Der Unternehmenstester Lebensmittel, Hamburg, S. 14

⁶⁹ Ebenda, S. 14

⁷⁰ Ebenda, S. 15

Frauenförderung – „Hier wird bewertet, in welchem Ausmaß das Unternehmen speziell für das Ziel der Frauenförderung engagiert und welche Maßnahmen ergriffen wurden.“⁷¹

Behinderteninteressen – „Hier wird bewertet, in welchem Ausmaß sich das Unternehmen um die Integration Behinderter in das Arbeitsleben bemüht.“⁷²

Umweltmanagement – „Hier wird bewertet, in welchem Ausmaß und mit welchen Maßnahmen sich das Unternehmen für den Umweltschutz engagiert.“⁷³

An diesen Beispielen wird deutlich, dass gerade bei der Kunden – Unternehmen - Bewertungskonstellation der instrumentalistische Charakter der Unternehmensethik zu betrachten ist. Dort, wo die Sensibilität für ethische Probleme oder Fragestellungen besonders ausgeprägt ist, kann Ethik zum unternehmerischen Erfolgsfaktor werden. Die Bewertungskriterien „Frauenförderung“ und „Behinderteninteressen“ sind dabei insbesondere vertragstheoretisch ethisch begründet, da ihr vorrangiges Ziel in der Wahrung der Chancengleichheit benachteiligter Gruppen liegt. „Informationsoffenheit“, „Verbraucherinteressen“ und „Arbeitnehmerinteressen“ sind eher diskursethisch begründet.

2.5.4 Die „Umfeld/Gesellschaft – Unternehmen“ – Bewertungskonstellation

Von der gesellschaftlichen Bewertung hängt in starkem Maße das Image eines Unternehmens oder einer ganzen Branche ab. Egal, was das Unternehmen in Zukunft tun wird, also auch unabhängig davon, welche Produkte es herstellt, es wird ein gewisses Stigma mit sich herumtragen, insbesondere dort, wo eine Negativbewertung statt fand. Unternehmensethische Konzepte haben insofern hieraus korrektive Elemente einer Unternehmensethik herzuleiten, die den Charakter einer „Ethik als situative Selbstbegrenzung des unternehmerischen Gewinnstrebens“⁷⁴ hat. Die richtige Auswahl der Instrumente zur Ethisierung von Unternehmen spielt dabei eine ganz wesentliche Rolle. Die fehlerhafte Reziprozität erschwert eine diskursethisch begründete Verantwortungsethik insofern, dass von Unternehmen ein fiktiver Diskurs bei der Bestimmung ethischer Prinzipien⁷⁵ zu führen ist.

2.6 Betrachtung des Bewertungsobjekts „Management“ in den verschiedenen Bewertungskonstellationen

Die Bewertung des Management aus Sicht der Anteilseigner ist durchaus von der Bewertung des Gesamtunternehmens zu trennen. Da, wo der Manager mit

⁷¹ Ebenda, S. 15

⁷² Ebenda, S. 15

⁷³ Ebenda, S. 16

⁷⁴ Ulrich, P. (1998), *Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, Bern, Stuttgart, Wien, S. 424

⁷⁵ vgl. den zweiten Punkt der von Ulrich vorgegebenen Stufen einer diskursethisch transformierten Verantwortungsethik, diese Arbeit, S. 13 f

betrügerischen Machenschaften aufwartet⁷⁶, sind im Namen des Unternehmens und ggf. auch zum Vorteil des Unternehmens Handlungen vollzogen worden, die auch von den Anteilseignern missbilligt werden, aber nicht unbedingt die Unternehmensethik des ganzen Unternehmens in Frage stellen. Erfolgte keine persönliche Bereicherung, werden möglicherweise die Anteilseigner dazu geneigt sein, das Management nicht weiter zu sanktionieren. Wie in solchen Fällen mit solchen Verstößen unternehmensintern umgegangen wird, also wie der interne Prozess aussieht, ist eine Frage der Unternehmensethik.

Enderle nennt drei normativ-ethische Aufgaben der Führung:

- Wahrnehmen, Interpretieren und Schaffen von Realität,
- Verantwortung für die Auswirkungen der Führungsentscheidungen auf die davon betroffenen Menschen,
- Verantwortung für die Verwirklichung des Unternehmensziels.⁷⁷

Der erste Punkt berührt stark die Bewertungsobjekte „interne Kommunikation/ Prozesse“ und „externe Kommunikation/ Prozesse“. Mit den Aspekten der Wahrnehmung und Interpretation ist aber auch die Nicht-Verdrängung von Realität gemeint. „So kann zum Beispiel nur eine rücksichtslose Untersuchung einer Bestechungsaffäre das Vertrauen in die Führung wiederherstellen.“⁷⁸ Dies geschieht natürlich in einem irgendwie ausgestalteten Informations- und Kommunikationsprozess, in dem „unangenehme, lästige und folgenreiche Informationen“ bei der Informationsgewinnung nicht von vornherein ausgefiltert werden dürfen. „Nur wenn der Führer diese Offenheit wagt, kann er die Grundlage für ethisch verantwortliches Führen schaffen.“⁷⁹ Natürlich wirkt das Management durch sein Informationsverhalten auf die Bewertungsobjekte, insbesondere auf die Anteilseigner (s. weiter oben), aber auch auf die Mitarbeiter und die Gesellschaft. Es schafft gegenüber den Informationsempfängern eine Realität, die insofern von ethischer Relevanz ist⁸⁰, dass sie zu einem bestimmten Zeitpunkt einen gewissen Wahrheitsgehalt hat bzw. nicht hat. Enderle führt hierzu folgende Beispiele auf:

„In welcher Phase einer Betriebssanierung und in welchem Ausmaß müssen – aus ethischer Sicht die Mitarbeiter über eventuelle Entlassungen informiert werden? Unter welchen Bedingungen hat die Unternehmensführung die ethische Verantwortung, die Öffentlichkeit über ihre Tätigkeit, über Betriebskatastrophen u. a. m. zu informieren?“⁸¹ Die Fragestellungen könnten auch genauso der Bewertungskonstellation „**Gesellschaft – Management**“ zugeordnet werden. Wie schon für die Bewertungskonstellation „Unternehmensführung – Unternehmen“ ausgeführt, spielt die gesellschaftliche Einstufung auch im Selbstverständnis des Management eine Rolle. Inwieweit diese Bewertungskonstellation bei der Gestaltung des unternehmensethischen Konzeptes aber eingeht, hängt davon ab, wie sehr vom Management eine Identifikation mit den im Unternehmen gelebten Werten gefordert wird. Instrumentalistisch kann es sinnvoll sein, das Management betreffende ethische Prinzipien – im Sinne einer Corporate Identity – in das

⁷⁶ vgl. einige Beispielfälle bei Wiehen, M. H. (1998), Corruption in International Business Relations: Problems and Solutions, in: Ethics in International Management, Steinmann, H., Kumar, B. N. (Hrsg.) (1998), New York, S. 187

⁷⁷ Enderle, G. (1993), Handlungsorientierte Wirtschaftsethik – Grundlagen und Anwendungen, Bern, Stuttgart, Wien, S. 123

⁷⁸ Ebenda, S. 124

⁷⁹ Ebenda, S. 124

⁸⁰ Ebenda, S. 124

⁸¹ Ebenda, S. 124 f

unternehmensethische Konzept zu übernehmen. Auf die genannten Fragestellungen bezogen bedeutet es, jederzeit der Wahrheit bei der Unternehmensdarstellung den Vorrang vor wirtschaftlichen oder persönlichen Auswirkungen einzuräumen. Manager mit einer bestimmten Berufsauffassung werden durch solche ethischen Prinzipien entweder ferngehalten oder angezogen.

In den meisten unternehmensethischen Konzepten dürften die auf der Bewertungskonstellation „**Mitarbeiter – Management**“ basierenden Ausgestaltungen eher instrumentalistischen Charakter haben. Es geht dabei „nicht oder zumindest nicht primär um den humanen Eigenwert der Mitarbeiter in der Perspektive der normativen Logik der Zwischenmenschlichkeit, sondern um ihren Instrumentalwert in der Perspektive der Erfolgslogik.“⁸² Das Management kann durch die Gestaltung der Informations- und Kommunikationsprozesse in nicht unerheblichem Maße zur Motivation der Mitarbeiter beitragen⁸³. Einige Autoren sprechen bei der Bewertungskonstellation „Mitarbeiter – Management“ auch von „*Führungsethik*“⁸⁴, für die Ulrich die beiden Kategorien *Elementare Persönlichkeitsrechte* und *Kommunikationsrechte* hervorhebt⁸⁵ und damit ihrer vertragstheoretischen Entsprechung nachkommt.

2.7 Betrachtung des Bewertungsobjekts „Produkt/ Dienstleistung“

Bei der „Kunden – Produkt/Dienstleistung“ –Konstellation wird auf die Nutzungsmöglichkeit der Produkte/ Dienstleistungen und ihre Folgen abgestellt. So können bei Software-Herstellern die Produkte >>Kriegsspiele<< oder bei Küchengeräte kritisch beurteilt werden, ohne dass das ganze Unternehmen als moralisch fragwürdig da steht. Es wird auf andere Produkte ausgewichen. Ethische Prinzipien können die Nutzungsmöglichkeiten mit berücksichtigen, was im vorhinein zu einer gezielten Produktion führt.

2.8 Betrachtung des Bewertungsobjekts „Unternehmensfunktion“

Wie auch bei Beteiligungen treffen einige Kunden ihre Kaufentscheidungen nach Prüfung ethischer Gesichtspunkte. Dabei ist häufig nicht zu unterscheiden, ob eine Beurteilung des Produktes bzw. der Dienstleistung oder einzelner Unternehmensfunktionen wie Marketing, Produktion, Einkauf oder Forschung und Entwicklung erfolgt. Es ist durchaus verständlich, dass bei Ansprache einer bestimmten Kundengruppe diese unternehmensethischen Gesichtspunkte eine verkaufsfördernde Wirkung haben. An dieser Stelle soll darauf verzichtet werden, die zahllosen Beispiele z. B. umweltethischer oder sozialetischer Beurteilungen durch die Kunden und ihre Folgen für den Absatz aufzuführen. Nur beispielhaft

⁸² Ebenda, S. 420

⁸³ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 419 f

⁸⁴ Vgl. z. B. Steinmann, H., Löhr, A. (1992), Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart, S. 157 ff; Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 454 f; Enderle, G. (1993), Handlungsorientierte Wirtschaftsethik – Grundlagen und Anwendungen, Bern, Stuttgart, Wien, S. 125

⁸⁵ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 454 ff

sollen hier die sozialetischen Probleme bei handgeknüpften Teppichen genannt werden, die in einigen Ländern von Kindern angefertigt werden.

Das „Kunden – Unternehmensfunktion“-Verhältnis ist insbesondere in den Dienstleistungsbranchen von großem Interesse, da hier der Kontakt eher häufig ist. Beispielhaft seien die Verkäufer genannt. Unter ihnen gibt es Vertreter, die andere Menschen zu Vertragsunterschriften nötigen und Notsituationen ausnutzen, um ihre eigene Provision zu erhöhen. Dabei spielt es noch nicht einmal eine Rolle, ob legale oder illegale Mittel eingesetzt werden. Inwieweit eine getrennte Beurteilung der Mitarbeiter vom Unternehmen stattfindet, hängt von der Einzelsituation ab. Handelt es sich aber um verfehltes Verhalten einzelner Mitarbeiter, bliebe das Unternehmen dann ethisch unbescholten, wenn der interne Kommunikations- und Sanktionsprozess auf diesen Umstand reagiert.

2.9 Betrachtung des Bewertungsobjekts „externe Kommunikation/ Prozesse“

Das Betrachtungsobjekt „externe Kommunikation/ Prozesse“ weist eine enge Affinität zum Bewertungsobjekt „Unternehmensfunktionen“ auf, da eine betrachtete externe Kommunikation sich meistens auf einen Unternehmensfunktionsbereich bezieht. In Bezug auf das obige Beispiel handelt es sich um die externe Kommunikation im Unternehmensfunktionsbereich Marketing/Vertrieb. Eine getrennte Betrachtung als Bewertungsobjekt ist deshalb nur dann notwendig, wenn ihre explizite Gestaltung ein Wesensmerkmal der Unternehmensethik wird und dabei unternehmensfunktionsübergreifend gelten soll.

Da externe Kommunikation/ Prozesse häufig vom Management wahrgenommen wird, sei auf die dort genannten unternehmensethischen Gestaltungsmöglichkeiten hingewiesen.

2.10 Betrachtung des Bewertungsobjekts „interne Kommunikation/ Prozesse“ in der Bewertungskonstellation

„Interne Kommunikation/ Prozesse“ berühren immer das Verhalten von Mitarbeitern im Unternehmen. Bei der Entwicklung von unternehmensethischen Konzepten spielt dieses Bewertungsobjekt eine herausragende Rolle. Wenn auch hier die Nähe zum Bewertungsobjekt „Management“ sehr eng ist, lässt sich in vielen Fällen eine Fokussierung auf diesen Bewertungsaspekt rechtfertigen.

„Dieser interaktionelle Bereich ist...von unersetzbarer führungsethischer Relevanz.“⁸⁶ Zentral ist dabei die Beantwortung von zwei Fragen:

1. Wie werden ethikrelevante Entscheidungen getroffen?
2. Sind die Bewertungsmaßstäbe bzw. –grundsätze klar, an denen sich der Kommunikationsprozess zu orientieren hat?

⁸⁶ Enderle, G. (1993), Handlungsorientierte Wirtschaftsethik – Grundlagen und Anwendungen, Bern, Stuttgart, Wien, S. 123

Für die Entwicklung eines unternehmensethischen Konzeptes ist es von zentraler Bedeutung, die Grundlage für die Beantwortung dieser Fragen zu schaffen. Je klarer die unternehmensethischen Konzepte definiert sind, desto einfacher wird z. B. a) das Erkennen von und b) die Reaktion auf ethische Verfehlungen sein. Dabei kommt es insbesondere auf drei Faktoren an:

- instrumentale Ausgestaltung
- organisatorische bzw. prozessuale Eingliederung
- unternehmenskulturelle Behandlung.

Es erübrigt sich schon fast darauf hinzuweisen, dass die aus diesen Bewertungskonstellationen ableitbaren ethischen Prinzipien diskursethisch begründet sind.

3 Institutionalierungsformen von Unternehmensethik

Bei der ethischen Beurteilung von Unternehmen spielt die Institutionalisierung von Ethik beachtenden Vorgaben und Mechanismen eine wichtige Rolle, die insbesondere in der amerikanischen Business Ethics-Literatur einen Untersuchungsschwerpunkt bildet.⁸⁷ Dort werden „Leitbilder, Kodizes, Ausbildungsprogramme, Führungskonzepte, Branchenregelungen, spezifische Kommissionen und Stäbe in ihrer Häufigkeit erfaßt, in ihrem Inhalt beschrieben und in ihrer Wirkung analysiert und beurteilt“⁸⁸. Bei einer Verwendung von Instrumenten zur Verankerung von ethischen Prinzipien gewinnt die extrinsische moralische Motivation an Bedeutung⁸⁹, da vordefinierte Ziele eine Überprüfung des Erreichten ermöglichen. Unternehmensethik gewinnt durch die instrumentale Verankerung für die Beteiligten an Verbindlichkeit.

Die Institutionalisierungselemente können für das unternehmensethische Konzept den Charakter von stützenden Säulen annehmen. Ob und wie dieses im Einzelfall realisierbar ist, kann in der Praxis reflektierend anhand der oben beschriebenen Konstellationen des „Bewertungsobjekt/ Bewertungsobjekt-Schemas“ geprüft werden. Die im folgenden beschriebenen Instrumentalisierungsmöglichkeiten können in diese Arbeit leider nicht durchgehend mit den oben beschriebenen Bewertungskonstellationen in Verbindung gebracht werden, was sicherlich für die Entwicklung eines Unternehmensethik-Konzeptes wünschenswert wäre.

3.1 Einsatzmöglichkeiten von Ethik-Instrumenten

Der Aspekt der instrumentalen Ausgestaltung stellt den formal-organisatorischen Ansatzpunkt zur Konkretisierung der Unternehmensethik dar. Es handelt sich dabei um einen Beitrag einer offensiven Unternehmensethik, der insofern eine Erweiterung des Verantwortungsprinzips darstellt, dass für die Erfüllung ethischer Prinzipien nicht allein das Management einsteht.⁹⁰

⁸⁷ Staffelbach, Bruno (1998), Zum Nutzen von empirischer Forschung in der Unternehmensethik, in: Wirtschaftsethische Perspektiven IV, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bd. 228, Berlin, S. 92

⁸⁸ Ebenda, S. 92

⁸⁹ Osterloh, M (1996), Vom Nirwana-Ansatz zum überlappenden Konsens: Konzepte der Unternehmensethik im Vergleich, in: Nutzinger, H. G. (Hrsg.), Wirtschaftsethische Perspektiven III. Unternehmensethik, Verteilungsprobleme, methodische Ansätze, Berlin, S. 216 f

⁹⁰ vgl. Steinmann, H., Oppenrieder, B. (1985), Brauchen wir eine Unternehmensethik? Ein thesenartiger Aufriß einzulösender Argumentationspflichten, in: Die Betriebswirtschaft, 45 Jg., Nr. 2, S. 172 ff

Mit den neuen **Risikomanagementsystemen**, wie es das neue Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich vom 01.05.1998 (KonTraG) für Aktiengesellschaften vorschreibt, wird eine neue Möglichkeit der Institutionalisierung von Instrumenten zur Wahrung ethischer Prinzipien angeboten. Insbesondere im Bereich Umweltschutz wird sich hinsichtlich möglicher, noch nicht entdeckter Schadstoffe eine weitreichende Anwendung ergeben. Es „muß an geeigneter Stelle das Auftauchen potentiell neuer Risiken registriert werden und das eigene Unternehmen auf mögliche Auswirkungen untersucht werden.“⁹¹ Welchen Stellenwert dabei ethischen Risiken zugesprochen werden, hängt in der Detail-Gestaltung vom jeweiligen Unternehmen ab.

Die weitreichendste Form einer Institutionalisierung ist die Einsetzung einer **Ethikkommission**, deren Mitglieder die **Ethikverantwortlichen** sind⁹². Diese kann zeitlich unbefristet die Aufgabe bekommen, Zwänge der ökonomischen Rationalität mit den vorher erarbeiteten und festgelegten ethischen Normen zu konfrontieren und bei Entscheidungen die ethischen Aspekte gegenüber den jeweiligen Entscheidungsträgern zu vertreten. Diese Kommission kann mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattet werden, die vor allem bei strategischen Entscheidungen oder bei solchen, von denen eine akute Gefahr der Verletzung ethischer Prinzipien, z. B. im Bereich Umwelt, durch das Unternehmen ausgeht, sogar das Vetorecht einschließen⁹³. Mit einer ähnlichen oder gleichen Aufgabenstellung betraut findet man die Institutionalisierung von **Ethikberatern**, **Ethikbeauftragten** und Inhaber von **Ombudsstellen**⁹⁴.

Eine weniger weitreichende Lösung ist, ein **Gremium** einzusetzen, das zwar dauerhaft besteht, aber nur in bestimmten akuten Situationen aktiv wird. Dies kann eine Art Krisenstab sein, wie es beispielsweise im Katastrophenschutz Praxis ist.

Sehr viele Firmen verfügen heute schon über einen **firmeninternen Kodex**, in dem „die wichtigsten Orientierungen zu Philosophie und Politik, zu Zielsetzung und Rolle des Unternehmens im Markt, Wirtschaftsordnung und Gesellschaft niedergelegt“ sind⁹⁵. Schlegelmilch sieht neben dem unternehmensexternen Umfeldbeziehungen auch die Verantwortung des Unternehmens gegenüber Aktionären und Angestellten im Ethikkodex festgelegt⁹⁶. Der firmeninterne Ethikkodex bringt somit die unternehmensethischen Prinzipien zum Ausdruck und ist damit selbstgesetzter Maßstab kollektiver Verantwortung. Den Bewertungssubjekten wird für das Bewertungsobjekt Unternehmen eine Hilfestellung zur Urteilsfindung moralischer Handlungen an die Hand gegeben⁹⁷. Das Zustandekommen sollte entsprechend dem Stakeholder-Ansatz von Freeman

⁹¹ Schneider, Thomas (1999), Aufgaben des Controlling im Rahmen des Risikomanagement, in: controller magazin, 24. Jg., Nr. 2, S. 115

⁹² vgl. für das ethische Marketing: Kay-Enders, Beate (1996), Marketing und Ethik; Grundlagen-Determinanten-Handlungsempfehlungen, Wiesbaden, S. 155 ff

⁹³ vgl. Becker, P. (1989), Guter Wille reicht nicht, in: Industrie-Anzeiger, Nr. 47, vom 17.6.1989, S. 11

⁹⁴ Kay-Enders, Beate (1996), Marketing und Ethik; Grundlagen-Determinanten-Handlungsempfehlungen, Wiesbaden, S. 158

⁹⁵ Zürn, P. (1996), Unternehmensethik und Führungskultur, Neue Organisationsformen in Unternehmen, Bullinger, Warnecke (Hrsg.), S. 298

⁹⁶ Schlegelmilch, B. (1990), Die Kodifizierung ethischer Grundsätze in europäischen Unternehmen,; eine empirische Untersuchung, in: Die Betriebswirtschaft, 50. Band, Nr. 3, S. 367

⁹⁷ Mathews, M. C. (1990), Codes of Ethics: Organizational Behavior and Misbehavior, in: Frederick, W. C.; Preston, L. E. (Hrsg.), Business Ethics: Research Issues and Empirical Findings, Greenwich/ London, S. 120

und Gilbert⁹⁸ unter Beteiligung aller Mitglieder erfolgen, was auch mit den diskursethischen Forderungen einhergeht. Dieser Kodex kommt in seiner Funktion einem ethischen Unternehmensleitbild sehr nahe.

Aber da man auch die Mitarbeiter aktiv einbeziehen will, werden zu diesem Thema **Qualifizierungs- und Ausbildungsprogramme** installiert und **Anreizsysteme** entwickelt⁹⁹, die die Lebendigkeit und damit die Lebensfähigkeit der unternehmensethischen Festlegungen sicherstellen sollen. Es sind aber auch **Sanktionierungsmechanismen** denkbar, die bei Verletzung gewisser Normen negative Folgen für die Manager oder Mitarbeiter haben können¹⁰⁰.

Das **Ethikaudit** stellt eine weitere Möglichkeit der Institutionalisierung von Ethik-Instrumenten dar. Es handelt sich dabei um ein „organisationales Verfahren... das der Überwachung ethischer Handlungen dient“¹⁰¹. Ziel sollte sein, die hinsichtlich der Bewertungsobjekte vereinbarten ethischen Grundsätze auf ihre Einhaltung zu überprüfen. Inhalt eines Audits sind die – z. B. im Ethikkodex – vereinbarten Verantwortungszuschnitte. Dabei sollten drei Bewertungssubjektbereiche Mitarbeiter, das Unternehmen und die Gesellschaft unbedingt einbezogen werden. Kay-Enders schlägt vor, die Mitarbeiter „innerhalb des Ethikaudits explizit zu Kommentaren und Vorschlägen“ aufzufordern¹⁰².

Kritisch wird die Umsetzung solcher Instrumente in der Praxis immer dann, wenn bei der Anwendung des Instrumentes ein erheblicher Aufwand verbunden ist und damit erhebliche Kosten erzeugt, wie es sicherlich bei der Installation einer Ethikkommission der Fall ist. Immer dann, wenn die Entscheidungszeiten zu lang werden, haben solche Instrumente kaum eine praktische Bedeutung. Auch ist fraglich, inwieweit man mit negativen Sanktionen –zumindest wenn sie die einzigen Instrumente darstellen– eine nachhaltige Ethisierung der Unternehmen erzielen will.

Je weniger autoritär der Führungsstil in den Unternehmen ist, desto bedeutender ist die intrinsische Motivation zur Erfüllung der ethischen Prinzipien. Denn gerade in solchen Unternehmen oder öffentlichen Einrichtungen, in denen viele bedeutende Entscheidungen auf unteren Hierarchie-Ebenen gefällt werden, ist eine Kontrolle ohne unvertretbarem Aufwand nicht mehr realisierbar. Deshalb ist es besser Kommunikationsstrukturen zu schaffen, die eine Mitgestaltung der Unternehmensethik unter der Berücksichtigung möglicher Folgen erlauben.

3.2 Organisatorische und kommunikativ-prozessuale Voraussetzungen

Bei der Schaffung kommunikativer Voraussetzungen müssen im Unternehmen prozessuale Normen gebildet werden, die entsprechend den Anforderungen der

⁹⁸ Freeman, R. E., Gilbert, D. R.Jr. (1991), Unternehmensstrategie, Ethik und persönliche Verantwortung, New York, Frankfurt a. M., S. 126

⁹⁹ Staffelbach, Bruno (1998), Zum Nutzen von empirischer Forschung in der Unternehmensethik, in: Wirtschaftsethische Perspektiven IV, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bd. 228, Berlin, S. 93; Wittmann, S. (1996), Ethik in der Personalentwicklung – Ansätze zur Entwicklung moralischer Kompetenz, in: Zeitschrift für Human Resource Management, Nr. 1, S. 32-35

¹⁰⁰ Kay-Enders, Beate (1996), Marketing und Ethik; Grundlagen-Determinanten-Handlungsempfehlungen, Wiesbaden, S. 190 ff

¹⁰¹ Ebenda, S. 183

¹⁰² Ebenda, S. 188

Diskursethik zur Dialogfähigkeit eines Unternehmens beitragen¹⁰³. Die Umsetzung einer solchen Vernunftethik, also einer Ethik, die Einsicht - und damit akzeptable Entscheidungen - durch Argumentation erzeugt, bedarf formale Voraussetzungen für den Diskurs.¹⁰⁴ Dazu hat Habermas eine ideale Sprechsituation entwickelt, die für die Gesprächsteilnehmer enthält:

1. Verständlichkeit des Ausdrucks – Ich spreche eine Sprache, die die Kommunikationsteilnehmer verstehen.
2. Wahrheit der Aussage - Ich sage die Wahrheit.
3. Wahrhaftigkeit der Intention - Ich beabsichtige das oder stehe hinter dem wirklich, was ich gesagt habe
4. Richtigkeit der Normen - Es wird also von vernünftigen Personen ausgegangen.

Als grundsätzliche Voraussetzung muss die Beteiligung aller Betroffenen gesehen werden, die in einem unvoreingenommenen, nicht persuasiven, zwanglosen und sachkundig geführten Dialog die Konflikte lösen.¹⁰⁵ Für die praktische Anwendung sind schon diese beiden Voraussetzungen als sehr kritisch zu sehen. Denn eine Verständigung aller Beteiligten dürfte sich praktisch kaum realisieren lassen. Der ideale Verständigungsprozess ist zumeist nicht realisierbar. Deshalb weist Meran darauf hin, dass zur Wahrung des Diskursprinzips die Interessen auch derjenigen zu berücksichtigen sind, die auch von den Ergebnissen des Diskurses betroffen sind, aber an der Entscheidungsfindung nicht beteiligt werden konnten.¹⁰⁶

Praktisch kann sich die Betrachtung nur auf die im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter beziehen. „Diskursethische Konzepte haben nur dann eine Chance auf Realisation, wenn die Unternehmensmitglieder über eine hohe bzw. weit entwickelte moralische Kompetenz verfügen, die mit einer Orientierung des moralischen Bewußtseins an einem abstrakten ethischen Prinzip (in diesem Fall dem diskursethischen Prinzip) einhergeht.“¹⁰⁷ Deshalb betont Grabner-Kräuter die enge Verbindung zwischen den prozessual-kommunikativen Voraussetzungen und der Notwendigkeit der im vorherigen Punkt genannten Personalentwicklung¹⁰⁸. Steinmann/Löhr sprechen von der Entwicklung zum „dialogfähigen Organisationsbürger“¹⁰⁹. Dieser prozessual-kommunikative Ansatz setzt als wesentliches Motiv die Identifikation mit dem Unternehmen und dem Beruf voraus.

¹⁰³ vgl. Steinmann, H., Löhr, A. (1994), Unternehmensethik – Ein republikanisches Programm in der Kritik, in: Forum der Philosophie Bad Homburg (Hrsg.), Markt und Moral – Die Diskussion um die Unternehmensethik, Bern u. a., S. 163

¹⁰⁴ Anmerkung: Es soll an dieser Stelle von der begrifflichen Übereinstimmung von Dialog und Diskurs ausgegangen werden.

¹⁰⁵ Löhr, A. (1991), Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre. Untersuchungen zur theoretischen Stützung der Unternehmenspraxis, Stuttgart; S. 222 ff

¹⁰⁶ Meran, J. (1990), Ist es ökonomisch vernünftig, moralisch richtig zu handeln?, in: Ulrich, P. (Hrsg.), Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik, Bern, Stuttgart, S. 76

¹⁰⁷ Grabner-Kräuter, Sonja (1998), Die Ethisierung des Unternehmens – ein Beitrag zum wirtschaftsethischen Diskurs, Wiesbaden, S. 186 f

¹⁰⁸ Grabner-Kräuter, Sonja (1998), Die Ethisierung des Unternehmens – ein Beitrag zum wirtschaftsethischen Diskurs, Wiesbaden, S. 187

¹⁰⁹ Steinmann, H.; Löhr, A. (1994), Unternehmensethik – Ein republikanisches Programm in der Kritik, in: Forum der Philosophie Bad Homburg (Hrsg.), Markt und Moral – Die Diskussion um die Unternehmensethik, Bern u. a., S. 163

Dialogorientierte Unternehmenskommunikation¹¹⁰ hat auch seine Bedeutung als Führungsstil. „Die *strategische Verankerung der Dialogkommunikation* ergibt sich aus der Überlegung, dass Kommunikationsprozesse in betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen stets als Mittel zu verstehen sind, mit dem die strategische und operative Unternehmensführung unterstützt werden soll.“¹¹¹ Hier kommt stark der instrumentalistische Aspekt einer Unternehmensethik zum Vorschein.¹¹²

3.3 Unternehmenskulturelle Voraussetzungen

Unter Unternehmenskultur soll „...die Summe der kollektiv geteilten und praktisch gelebten Selbstverständlichkeiten des Wahrnehmens, Denkens und Handelns aller (der meisten) Unternehmensmitglieder...“ verstanden werden.¹¹³ Mit dem in ihr verankerten Werte- und Normensystem entsteht die Basis einer gelebten Unternehmensethik. Für die Entwicklung eines unternehmensethischen Konzeptes hat das zur Folge, dass die „in einer Unternehmenskultur zum Ausdruck kommenden unternehmensspezifischen Normen, Orientierungsmuster und Verhaltensstandards als moralisch oder unmoralisch einzustufen sind“¹¹⁴, d.h. es ist ihre ethische Relevanz zu prüfen. Diese doch eher Zeitpunkt bezogene Beurteilung ist durch die Prüfung zu ergänzen, inwieweit eine Unternehmenskultur grundsätzlich eine „unternehmensinterne ethische Reflexion unternehmerischer Entscheidungen und Handlungen“ unterstützt¹¹⁵. Die Unternehmenskultur spielt somit insbesondere bei der Betrachtung des Bewertungsobjektes „interne Kommunikation/ Prozesse“ eine herausragende Rolle und dort natürlich in Verbindung mit den Bewertungsobjekten „Mitarbeiter“ und „Unternehmensführung“.

4 Schlussbemerkungen

Die in dieser Arbeit beschriebenen Ansatzpunkte zur Entwicklung einer unternehmensethischen Konzeption beruhen auf einem kommunikations- bzw. diskursethischen Grundverständnis, wie es von Apel und Habermas entwickelt und von Ulrich in den Bereich der Unternehmensethik transferiert wurde¹¹⁶. Inwieweit eine angewandte Unternehmensethik schon im Vorwege unternehmerischer Entscheidungen die externen Effekte internalisiert, indem z. B. die Unternehmensverfassung von vornherein alle von ihren Entscheidungen Betroffenen „mit wirksamen Anhörungs-, Informations-, Mitsprache-, Klage- und

¹¹⁰ Vgl. Bentele, G.; Steinmann, H.; Zeffass, A. (Hrsg.) (1996), Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen - Praxiserfahrungen – Perspektiven, Bern

¹¹¹ Ebenda, S. 457

¹¹² Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 418 ff

¹¹³ Weßling, Matthias (1992), Unternehmensethik und Unternehmenskultur, Münster, New York, S. 25

¹¹⁴ Grabner-Kräuter, Sonja (1998), Die Ethisierung des Unternehmens – ein Beitrag zum wirtschaftsethischen Diskurs, Wiesbaden, S. 198

¹¹⁵ Ebenda, S. 199

¹¹⁶ vgl. Habermas, J. (1981), Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftlich Rationalisierung, Frankfurt a. M.; Apel, K.-O. (1988), Diskurs und Verantwortung, Frankfurt a. M.; Ulrich, P. (1986), Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, Bern, Stuttgart

Entschädigungsrechten¹¹⁷ ausstattet, hängt vom einzelnen Unternehmen ab. Wie auch Apel richtig anmerkt¹¹⁸, ist das Konzept der „Leitidee des konsensorientierten Managements“ in Form einer „dialogische(n) Konzeption sozial verantwortlicher Unternehmensführung“¹¹⁹ in der Praxis so kaum anzutreffen. Deshalb plädiert Apel für eine Annäherung, wenn er sagt, „daß man das *formal-prozedurale Idealprinzip der Diskursethik* durch ein – selbst noch formalprozedurales – (Ergänzungs-)Prinzip für die dialektische Vermittlung der kommunikativ-ethischen mit der strategischen Rationalität ergänzen muß“¹²⁰. Ohne das Ergänzungsprinzip an dieser Stelle auszuführen, wird daraus geschlossen, dass Apel eine Ethik des verantwortlichen Handelns erreichen will, die eine Berücksichtigung ethischer Prinzipien gewährleistet. Der von Ulrich entwickelte integrative Ansatz der Unternehmensethik nimmt m. E. die Funktion eines solchen Ergänzungsprinzips wahr. Die Unternehmensethik ist dabei der tragende „Werteboden“ unternehmerischen Wirtschaftens sein. Sie ist in diesem Sinne nicht mehr reines Korrektiv unternehmerischen Handelns, sondern die normative Voraussetzung¹²¹. Ihre Offenlegung könnte das unternehmerische Konzept sein, dessen Entstehungsbasis die Bewertungssubjekt/ Bewertungsobjekt-Matrix ist. „Je tragfähiger der ethische Unterbau einer Geschäftsstrategie ist, um so leichter wird es in der Regel sein, eine unternehmerische Synthese zwischen Ethik und marktstrategischer Erfolgslogik zu finden. Und je überzeugender diese Synthese gelingt, um so eher wird die Unternehmensleitung in unternehmenspolitischen Konfliktsituationen gute Gründe ihres Tuns und damit des unternehmerischen Erfolgs vorzuweisen haben....“¹²²

¹¹⁷ Ulrich, P. (1987), Die Weiterentwicklung der ökonomischen Rationalität – zur Grundlegung der Ethik der Unternehmung, in: Biervert, B., Held, M. (Hrsg.), Ökonomische Theorie und Ethik, Frankfurt a. M., New York, S. 143

¹¹⁸ vgl. Apel, K.-O. (1988), Diskurs und Verantwortung, Frankfurt a. M., S. 293

¹¹⁹ Ulrich, P. (1987), Die Weiterentwicklung der ökonomischen Rationalität – zur Grundlegung der Ethik der Unternehmung, in: Biervert, B., Held, M. (Hrsg.), Ökonomische Theorie und Ethik, Frankfurt a. M., New York, S. 141

¹²⁰ Apel, K.-O. (1988), Diskurs und Verantwortung, Frankfurt a. M., S. 299

¹²¹ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 428

¹²² Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 432

Literaturverzeichnis

1. Apel, K.-O. (1973), Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft und die Grundlagen der Ethik, in: Ders., Transformation der Philosophie II, Frankfurt a. M., S. 358 ff
2. Apel, K.-O. (1988), Diskurs und Verantwortung, Frankfurt a. M.
3. Bauer, H. H. (1995), Wege der Marketing-Kritik, in: Bauer, H. H.; Diller, H. (Hrsg.), Wege des Marketing, Berlin, S. 137-159
4. Becker, P. (1989), Guter Wille reicht nicht, in: Industrie-Anzeiger, Nr. 47, vom 17.6.1989, S. 11
5. Bentele, G.; Steinmann, H.; Zeffass, A. (Hrsg.) (1996), Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen - Praxiserfahrungen - Perspektiven, Bern
6. DeGeorge, R. T. (1990), Business Ethics, 3. A., New York, London
7. Der Shareholder Value ist kein vorrangiges Ziel, in: Handelsblatt vom 17.03.2000
8. Donaldson, T., Dunfee, T. W. (1995), Integrative Social Contracts Theory – A Communitarian Conception of Economic Theory, in: Economics and Philosophy, 11.Jg., Nr. 1, S.90 ff
9. Dussel, Enrique (1998), Materiale, formale und kritische Ethik, in: ZkT
10. Enderle, G. (1987), Ethik als unternehmerische Herausforderung, in: Die Unternehmung, 41. Jg., Nr. 6, S. 433-450
11. Enderle, G. (1993), Handlungsorientierte Wirtschaftsethik – Grundlagen und Anwendungen, Bern, Stuttgart, Wien
12. Frank, Robert H. (1999), Can Socially Responsible Firms Survive in a Competitive Environment?, in: Ethical Issues in Business – A Philosophical Approach, Donaldson, T., Werhane, P. H. (Hrsg.), 6. A., New Jersey, S. 159 ff;
13. Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr. (1991), Unternehmensstrategie, Ethik und persönliche Verantwortung, New York, Frankfurt a. M.
14. Grabner-Kräuter, Sonja (1998), Die Ethisierung des Unternehmens – ein Beitrag zum wirtschaftsethischen Diskurs, Wiesbaden
15. Habermas, J. (1981), Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftlich Rationalisierung, Frankfurt a. M.
16. Habermas, J. (1983), Diskursethik – Notizen zu einem Begründungsprogramm, in: Ders. (Hrsg.), Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln, Frankfurt a. M.
17. Hackmann, J. (1998), Gewinnmaximierung und Unternehmerethik, in: Wirtschaftsethische Perspektiven IV, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bd. 228, Berlin
18. Hensel, P., Dubinsky, A. (1986), Ethical Dilemmas in Marketing: A Rational, in: Journal of Business Ethics, Nr. 1, S. 63-67;
19. Homann, K., Blome-Drees, F., (1992), Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen
20. Homann, Karl (1992), Marktwirtschaftliche Ordnung und Unternehmensethik, in: Albach, H. (Hrsg.), Unternehmensethik. Konzepte – Grenzen – Perspektiven, ZfB-Ergänzungsheft 1/1992, Wiesbaden

21. Homann, Karl (1998), Normativität angesichts systemischer Sozial- und Denkstrukturen, Wirtschaftsethische Perspektiven IV, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bd. 228
22. Jonas, Hans (1992), Das Prinzip Verantwortung, 2. A., Frankfurt a. M.
23. Kay-Enders, Beate (1996), Marketing und Ethik; Grundlagen-Determinanten-Handlungsempfehlungen, Wiesbaden
24. Kosolowski, Peter (1991), Wirtschaftsphilosophie und Wirtschaftsethik, in: Orientierung durch Philosophie, Hrsg. Kosolowski, Peter, Tübingen 1991
25. Lenk, H., Maring, M. (1992), Korporative und kollektive Verantwortung, in: Dies. (Hrsg.), Wirtschaft und Ethik, Stuttgart, S. 159 f
26. Lischke, T., Kirner, H. (2000), Einführung und Organisation eines Risikomanagement-Systems, in: controller magazin, 25. Jg., Nr. 1, S. 44 ff
27. Löhr, A. (1991), Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre. Untersuchungen zur theoretischen Stützung der Unternehmenspraxis, Stuttgart
28. Löhr, A. (1996), Die Marktwirtschaft braucht Unternehmensethik, in: Lenk, H. u. a. (Hrsg.), Ethik in der Wirtschaft. Chancen verantwortlichen Handelns, Stuttgart, S. 48 ff
29. Lorenzen, P. (1969) Normative Logics and Ethics, Mannheim, Wien-Zürich
30. Lorenzen, P. (1990), Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Steinmann, H., Löhr, A. (Hrsg.), Unternehmensethik, 2. A., Stuttgart
31. Lorenzen, P., Schwemmer, O. (1975), Konstruktive Logik, Ethik und Wissenschaftstheorie, Mannheim, Wien-Zürich
32. Lübke, Volkmar; Scharnhorst, Sonja; Schoenheit, Ingo; Wilhelm, Axel (1999), Der Unternehmenstester Lebensmittel, Hamburg
33. Mathews, M. C. (1990), Codes of Ethics: Organizational Behavior and Misbehavior, in: Frederick, W. C.; Preston, L. E. (Hrsg.), Business Ethics: Research Issues and Emperical Findings, Greenwich/ London
34. Meran, J. (1990), Ist es ökonomisch vernünftig, moralisch richtig zu handeln?, in: Ulrich, P. (Hrsg.), Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik, Bern, Stuttgart
35. Osterloh, M (1996), Vom Nirwana-Ansatz zum überlappenden Konsens: Konzepte der Unternehmensethik im Vergleich, in: Nutzinger, H. G. (Hrsg.), Wirtschaftsethische Perspektiven III. Unternehmensethik, Verteilungsprobleme, methodische Ansätze, Berlin
36. Pieper, A. (1993), Einführung in die philosophische Ethik – Kurseinheit 1: Gegenstand und Aufgabe der Ethik, Fernuniversität Hagen
37. Rawls, John (1994), Eine Theorie der Gerechtigkeit, 8. Aufl., Frankfurt a. M., S.19 f
38. Scheler, M. (1954), Der Formalismus in der Ethik und die materale Wertethik (1913-1916),4. Aufl., Bern
39. Schlegelmilch, B. (1990), Die Kodifizierung ethischer Grundsätze in europäischen Unternehmen,: eine empirische Untersuchung, in: Die Betriebswirtschaft, 50. Band, Nr. 3
40. Schmit, H., Dekkers, U. (1984), Schmutzige Wasser, Reinbek bei Hamburg
41. Schnarrer, J. M. (1999), Aktuelle Herausforderungen der Ethik in Wirtschaft und Politik: Perspektiven für das 21. Jahrhundert., 3.A., Wien
42. Schneider, Thomas (1999), Aufgaben des Controlling im Rahmen des Risikomanagement, in: controller magazin, 24. Jg., Nr. 2, S. 111 ff
43. Schwemmer, O. (1971), Philosophische Praxis, Versuch zur Grundlegung einer Lehre vom moralischen Argumentieren, Frankfurt

44. Sethi, S. P., Sama, L. M., The Competitive Context of Ethical Decision-Making in Business, in: Ethics in International Management, Steinmann, H., Kumar, B. N. (Hrsg.) (1998), New York, S. 65 ff
45. Staffelbach, Bruno (1998), Zum Nutzen von empirischer Forschung in der Unternehmensethik, in: Wirtschaftsethische Perspektiven IV, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bd. 228, Berlin
46. Steinmann, H., Löhr, A. (1989), Schafspelz für Wirtschaftswölfe, in: forum, Nr. 4D, Juni 1989, S. 27 ff
47. Steinmann, H., Löhr, A. (1991), Einleitung: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik, in: Dies. (Hrsg.), Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart
48. Steinmann, H., Löhr, A. (1992), Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart
49. Steinmann, H., Löhr, A. (1994), Unternehmensethik – Ein republikanisches Programm in der Kritik, in: Forum der Philosophie Bad Homburg (Hrsg.), Markt und Moral – Die Diskussion um die Unternehmensethik, Bern u. a.
50. Steinmann, H., Oppenrieder, B. (1985), Brauchen wir eine Unternehmensethik? Ein thesenartiger Aufriß einzulösender Argumentationspflichten, in: Die Betriebswirtschaft, 45 Jg., Nr. 2, S. 172 ff
51. Ulrich, P. (1986), Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, Bern, Stuttgart
52. Ulrich, P. (1987), Die Weiterentwicklung der ökonomischen Rationalität – zur Grundlegung der Ethik der Unternehmung, in: Biervert, B., Held, M. (Hrsg.), Ökonomische Theorie und Ethik, Frankfurt a. M., New York
53. Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien
54. Versiko – Kapitalanlagen, Öko-Investment, Versicherungen, Kriterien für die ökologische Geldanlage der VersiRente
55. Werhane, P. H. (1989), Corporate and Individual Moral Responsibility: A Reply to Jan Garrett, in: Journal of Business Ethics, 8. Jg., S. 821 ff
56. Weißling, Matthias (1992), Unternehmensethik und Unternehmenskultur, Münster, New York
57. Wiehen, M. H. (1998), Corruption in International Business Relations: Problems and Solutions, in: Ethics in International Management, Steinmann, H., Kumar, B. N. (Hrsg.) (1998), New York
58. Wittmann, S. (1996), Ethik in der Personalentwicklung – Ansätze zur Entwicklung moralischer Kompetenz, in: Zeitschrift für Human Resource Management, Nr. 1, S. 32-35
59. Zürn, P. (1996), Unternehmensethik und Führungskultur, Neue Organisationsformen in Unternehmen, Bullinger, Warnecke (Hrsg.)