Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen

Projektorientierte Analyse, Gestaltung und Integration von Werten und Normen

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften
an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
an der Universität Hohenheim
eingereicht von
Diplom-Ökonom Max Kunze

Erstbegutachter: **Prof. Dr. Christoph Müller**

Zweitbegutachter: **Prof. Dr. Michael Schramm**

Hohenheim, Oktober 2007

“When morality comes up against profit,

it is seldom profit that loses“

(Shirley A. Chrisholm 1924-2005;

Erste gewählte Afroamerikanerin im US-Repräsentantenhaus)

…gewidmet meiner lieben Mutter,
welche zu Lebzeiten stets an diese Dissertation glaubte…

Danksagung

Ich möchte mich bei Frau Brigitte und Herrn Karl Schlecht für das Vertrauen und Interesse bezüglich dieses Dissertationsprojektes und für deren Unterstützung bedanken. Weiterhin danke ich Herrn Prof. Dr. Christoph Müller und Herrn Prof. Dr. Michael Schramm für die sehr hilfreiche Betreuung. Daneben danke ich Frau Gerda Lehmann und Frau Diane Hoffmann für die umfangreichen Korrekturen und anregenden Gespräche. Weiterhin meinem Vater für dessen ständigen Rückhalt und sein Verständnis. Letztlich all den Interessierten, welche durch Informationen, Beratung, Diskussion und Disput zur kritischen Betrachtung der Thematik beitrugen.

Inhaltsverzeichnis ..... **III**

Abbildungsverzeichnis ..... **X**

Tabellenverzeichnis ..... **XII**

Abkürzungsverzeichnis ..... **XIII**

1 Einführung **1**

1.1 Ausgangslage und Problemstellung 1
1.2 Untersuchungsgegenstand 4
1.3 Zielsetzungen und Fragen 5
1.4 Grundlegende Methoden und Instrumente 7
1.5 Kapitelübersicht 8

Kapitel 2: Allgemeine Ethik als Grundlage der Unternehmensethik 8
Kapitel 3: Ökonomische Grundlagen der Unternehmensethik 10
Kapitel 4: Wirtschafts-, Unternehmens- und Individualethik als Grundlage des Wertemanagements 11
Kapitel 5: Wertemanagementsysteme als Instrumente der Unternehmensethik 12
Kapitel 6: Empirische Untersuchung 12
Kapitel 7: Umsetzungsszenario eines Wertemanagements bei Familien- und Mittelstandsunternehmen 13
Kapitel 8: Zusammenfassung und Ausblick 14

Teil I: Theoretische Grundlagen **15**

2 Allgemeine Ethik als Grundlage der Unternehmensethik **15**

2.1 Definition der Ethik und ihrer grundlegenden Begrifflichkeiten 15
2.1.1 Philosophie als Mutterdisziplin der Ethik 15
2.1.2 Definition des Begriffs der Ethik 17
2.1.3 Grundlegende Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit Ethik 17
2.1.3.1 Werte und Normen als Grundlage gesellschaftlichen Zusammenlebens 18
2.1.3.2 Die Moral als gesellschaftlicher Konsens 20
2.1.3.3 Haltungen, Tugenden und Pflichten als Ausdruck innerer Einstellung 21
2.1.3.4 Überblick und Zusammenhang ethischer Begrifflichkeiten 23
2.2 Bedeutende Persönlichkeiten und Ansätze der Ethik 26
2.2.1 Die Tugendethik – Ethische Grundlagen der Antike 26
2.2.2 Der englische Empirismus – Denker und Vordenker 30
2.2.3 Die formale Pflichtenethik – Aufklärung nach Immanuel Kant 33
2.2.4 Der Utilitarismus – Ethik der Moderne 34
2.2.5 Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit und Diskurs – Aktuelle ethische Ansätze 38
2.3 Werte als Auffassung der Qualität der Wirklichkeit 41
2.3.1 Herleitung und Definition des Wertebegriffs 41
2.3.2 Funktionen der Werte 42
2.3.3 Klassifizierung und Hierarchisierung von Werten 43
2.3.5 Werturteile und Wandel 46
2.4 Konflikte als Betrachtungsgegenstand der Ethik 48
2.4.1 Definition und Klassifikation des Konfliktbegriffs 49
2.4.2 Personelle und organisatorische Formen von Konflikten 50
2.4.3 Methoden zur Lösung von Konflikten 51
2.5 Zusammenfassender Überblick 51

3 Ökonomische Grundlagen der Wirtschafts- und Unternehmensethik 53

3.1 Ökonomik im Allgemeinen 53

3.2 Grundlagenwissen im Zusammenhang mit der Wirtschaftsethik 55

3.2.1 Definition des Begriffs der Wirtschaft 55
3.2.2 Die Globalisierung als historischer Rahmen des Wirtschaftens 57
3.2.3 Grundlagen der Steuerung einer Wirtschaft 59

3.3 Grundlagenwissen im Zusammenhang mit der Unternehmensethik 61

3.3.1 Definitorische Abgrenzung der Begriffe Unternehmen, Unternehmertum und Unternehmer 62

3.3.1.1 Familien- und Mittelstandsunternehmen 63
3.3.1.2 Die Begriffe Unternehmertum, Unternehmer, Projekt und Betrieb 67

3.3.2 Die maßgeblichen Komponenten der strategischen Unternehmensführung 68

3.4 Grundlagenwissen im Zusammenhang mit der Individualethik 76

3.5 Zusammenfassender Überblick 78

4 Wirtschafts-, Unternehmens- und Individualethik als Grundlage des Wertemanagements 79

4.1 Beispiele praktischer Problemfelder der Ethik in der Wirtschaft 79

Fallbeispiel: Fehlende Nachhaltigkeit auf Kosten der dritten Welt 80
Fallbeispiel: Größter Skandal der US-amerikanischen Wirtschaftsgeschichte 82
Fallbeispiel: Lobbyismus und Korruption zu treuen Händen 83
Fallbeispiel: Besondere Anerkennung ohne Leistung 84
Fallbeispiel: Reibungslose Projekte durch geschmierte Betriebsräte? 85
Fazit - Die zugrunde liegende Ursachen 86

4.2 Entwicklung und Verhältnis der Ethik in der Wirtschaft 87

4.2.1 Historische Entwicklung ethischer Wirtschaftsbetrachtung 87
4.2.2 Verhältnis zwischen Ethik und Ökonomik 89

4.3 Das Drei Ebenen Modell als Grundkonzept der Ethik in der Wirtschaft 91

4.4 Grundlagen der gesamtwirtschaftlichen Ethik 95

4.4.1 Problemstellungen der Wirtschaftsethik 95
4.4.2 Zusammenhang zwischen Markt und Moral 96
4.4.3 Charakter der Wirtschaftsethik 97
4.4.4 Wirtschaftsethik als Ordnungsethik 99
4.4.5 Zielsetzungen und Aufgaben der gesamtwirtschaftlichen Ethik 100
4.4.6 Instrumente und Maßnahmen der Wirtschaftsethik 101
4.4.7 Maßgebliche Konzeptionen der Wirtschaftsethik 102
4.4.8 Zusammenfassung und Perspektiven der Wirtschaftsethik 104

4.5 Grundlagen der Unternehmensethik 105

4.5.1 Problemstellungen und Konfliktfelder der Unternehmensethik 106
4.5.2 Charakterisierung der Unternehmensethik 109
4.5.3 Ziele und Aufgaben der Ethik im Unternehmen 114
4.5.4 Instrumentarien der Unternehmensethik 121
4.5.5 Aktuelle Konzepte und Ansätze der Unternehmensethik 123
4.5.6 Unternehmensethik im Kontext der Internationalisierung 129

4.5.6.1 Problemfelder, Ziele und Aufgaben internationaler Unternehmensethik 129
4.5.6.2 Allgemeine Grundvoraussetzungen einer internationalisierten Unternehmensethik 132
4.5.6.3 Wahl der internationalen Werte- und Normenausrichtung 133
4.5.6.4 Instrumente der international ausgerichteten Unternehmensethik 135

4.5.7 Kritische Betrachtung der Unternehmensethik....136
4.5.8 Umsetzung der Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis....137
Fallbeispiel: Unternehmensethik im Stile US-amerikanischer Business Ethics....137
Fallbeispiel: Unternehmensethik und weltweit gemeinsames Unternehmensverständnis....138
Fallbeispiel: Mit Werten vom „schwäbischen Mittelständler“ zum Weltkonzern....139
Fallbeispiel: Gütesiegel Ethics in Business....141
Fallbeispiel: Moralische Kehrtwende....142
4.5.9 Zusammenfassung und Ausblick ethischer Entwicklungen in Unternehmen143
4.6 Grundlagen der Individualethik....145
4.6.1 Problemstellungen der Individualethik....145
4.6.2 Das Individuum als Grundlage der Individualethik....146
4.6.3 Charakterisierung der Individualethik....147
4.6.4 Tugendethik als Individualethik....149
4.6.5 Arbeitsethik als Form der Individualethik....149
4.6.6 Führungsethik als Form der Individualethik....151
4.6.7 Zusammenfassung und Perspektiven der Individualethik....155
4.7 Zusammenfassung und Ausblick....157
Teil II: Konzeptionelle Grundlagen....159
5 Wertemanagementsysteme als Instrumente der Unternehmensethik....159
5.1 Wertorientierte Führung als Grundlage eines Wertemanagements....159
5.1.1 Der Begriff des Managements....160
5.1.2 Der Wertebegriff im Unternehmen....160
5.1.2.1 Das Unternehmen als Träger von Werten....160
5.1.2.2 Herleitung und Charakter des Wertebegriffs im Unternehmen....161
5.1.2.3 Kategorisierung der Werte aus betriebswirtschaftlicher Sicht....163
5.1.2.4 Funktionen und Nutzen der Werte im Unternehmen....165
5.1.3 Wertorientierte Unternehmensführung....167
5.1.3.1 Aktionärsbezogenes Shareholder Value Management....168
5.1.3.2 Anspruchsgruppenbezogenes Stakeholder Value Management....169
5.1.3.3 Wertebasierte Unternehmensführung – Value based Management....170
5.1.3.4 Wertemanagement - Value Management....171
5.1.4 Zusammenfassung der Begrifflichkeiten....171
5.2 Notwendigkeit und Charakter des Wertemanagements....172
5.3 Ziele und Aufgaben des Wertemanagements....176
5.4 Gängige Instrumentarien des Wertemanagements....177
5.4.1 Normative Instrumente des Wertemanagements....177
5.4.1.1 Das Leitbild als normatives Instrument....179
Maßnahmenkatalog/Mission Statement....181
Unternehmensvision....182
Werte....183
Menschenbild....183
5.4.1.2 Kodexformen als normative Instrumente....183
Verhaltenskodex....185
Ethik Kodex....186
Corporate Governance Kodex....188
Branchen- und Berufsgruppenkodex....190
Einkaufsrichtlinien....191
Externe Kodizes....192

5.4.1.3 Betriebliche Regelungen als normative Instrumente 194
Verträge und Vertragsbestandteile 194
Betriebsvereinbarung 196
Stellenbeschreibung 196
Personal- und Teamgespräche 197
5.4.1.4 Kritische Bewertung von normativen Instrumenten 197
5.4.2 Organisatorische Instrumente des Wertemanagements 199
Ethikvorstand und -direktor 200
Ethikbeauftragter und Ombudsman 201
Ethikkommitee 202
Ethikabteilung und -hotline 202
Ethikkommission 203
Kritische Betrachtung organisatorischer Instrumente 204
5.4.3 Abwicklungsinstrumente des Wertemanagements 205
5.4.3.1 Aus- und Weiterbildung als Abwicklungsinstrument 205
Ethiktraining und -seminar 205
Ethik Gesprächszirkel und -diskussionsforum 206
5.4.3.2 Rechenschaftsbezogene Abwicklungsinstrumente 207
Internen Auditierung und Revision 207
Externe Auditierung und Zertifizierung 209
Umwelt- und Ökobilanz 210
Sozial- und Nachhaltigkeitsbilanz 210
5.4.3.3 Weiter Abwicklungsinstrumente 213
Unternehmenskommunikation 213
Corporate Citizenship 215
Sanktionen als Instrument der Glaubwürdigkeit 217
5.5 Bedeutende Konzeptionen in Verbindung mit Wertemanagement ... 218
Personalmanagement 220
Umfassendes Qualitätsmanagement 220
Reputationsmanagement 222
Risikomanagement 222
Umweltmanagement 223
Veränderungsmanagement 224
Wissensmanagement 225
Zusammenfassende Darstellung 227
5.6 Betriebswirtschaftlicher Nutzen und Aufwand eines Wertemanagements 228
5.6.1 Nutzen des Wertemanagements 228
5.6.2 Kritik und Kosten des Wertemanagements 232
5.7 Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen 233
5.7.1 Lebenszyklus von Familien- und Mittelstandsunternehmen 234
5.7.2 Notwendigkeit des Wertemanagements in Familien- und Mittelstandsunternehmen 236
5.7.3 Herausforderungen des Wertemanagements in Familien- und Mittelstandsunternehmen 238
5.7.4 Konkrete Anforderungen und Gestaltungshinweise an ein Wertemanagementsystem in Familien- und Mittelstandsunternehmen 239
5.8 Grundkonzeption eines Wertemanagementsystems in Familen- und Mittelstandsunternehmen 242
5.8.1 Projektmanagement als Grundlage der Integration 242

5.8.2 Phasenkonzept der Integration eines Wertemanagements 245
Phase I: Integration von Unternehmenswerten....246
Phase II: Integration eines normativen Leitbildes 247
Phase III: Integration von Organisationsstrukturen....247
Wertemanagementprozess: Ständige operative Umsetzung 248
Allgemeine Hinweise bezüglich der Phasen....248
5.9 Zusammenfassung und Überblick....249
Teil III: Empirie und Umsetzungsszenario 252
6 Empirische Analyse des Wertemanagements 252
6.1 Methodisches Vorgehen 252
6.1.1 Zugrunde liegende Forschungslogik 252
6.1.2 Untersuchungsplanung 254
6.1.2.1 Zielsetzungen der wissenschaftlichen Analyse....254
6.1.2.2 Auswahl der Beobachtungsfelder und -objekte 255
6.1.2.3 Dreigegliederter paralleler Untersuchungsablauf....258
6.1.2.4 Verfahren, Methoden und Instrumente der Untersuchung 261
Datenerhebung 261
Exkurs: Interview mit dem Inhaber der Trigema GmbH & Co. KG 262
Dokumentation....265
Datenanalyse 265
6.1.3 Grenzen der Untersuchung....265
6.2 Untersuchung von Unternehmenswerten....268
6.2.1 Stand der Wissenschaft 269
6.2.2 Zielsetzungen und Fragestellungen 269
6.2.3 Ergebnisse und Interpretationen 270
6.2.3.1 Betrachtung der Unternehmen des Dow Jones- und DAX-Indexes 270
Bedeutende Werte US-amerikanischer Dow Jones-Unternehmen 270
Bedeutende Werte deutscher DAX-Unternehmen....271
Essenzwerte erfolgreicher Weltkonzerne 273
Werteklassifikation und Durchschnittliche Anzahl von Werten....274
6.2.3.2 Spiegelung der bisherigen Ergebnisse an Familien- und Mittelstandsunternehmen276
6.3 Untersuchung von Normeninstrumenten....279
6.3.1 Stand der Wissenschaft 279
6.3.2 Zielsetzungen und Fragestellungen 280
6.3.3 Ergebnisse und Interpretationen 281
6.3.3.1 Betrachtung der Unternehmen des Dow Jones- und DAX-Indexes 281
Normative Instrumente US-amerikanischer Dow Jones-Unternehmen....281
Normative Instrumente deutscher Spitzenunternehmen 282
Template-Bildung und Kodexanalyse 284
6.3.3.2 Spiegelung der bisherigen Ergebnisse an Familien- und Mittelstandsunternehmen288
6.4 Untersuchung von Implementierungs- und Umsetzungs-instrumenten 290
6.4.1 Stand der Wissenschaft 290
6.4.2 Zielsetzungen und Fragestellungen 290
6.4.3 Ergebnisse und Interpretationen 291
6.4.3.1 Betrachtung der Unternehmen des Dow Jones- und DAX-Indexes 291
Implementierungs- und Umsetzungsinstrumente der Dow Jones-Unternehmen....291
Implementierungs- und Umsetzungsinstrumente der DAX-Unternehmen 292
6.4.3.2 Spiegelung der bisherigen Ergebnisse an Familien- und Mittelstandsunternehmen....294
6.5 Zusammenfassung und Implikationen für die Praxis....295

7 Umsetzungsszenario eines Wertemanagements bei Familien- und Mittelstandsunternehmen 298

7.1 Vorbereitungsphase: Gestaltungshinweise bezüglich der Projektdefinition und -planung 298

7.1.1 Projektdefinition 300
7.1.2 Zusammenstellung der Projektgruppe 301
7.1.3 Erschaffung einer Unternehmensphilosophie 303
Anspruchsgruppenanalyse als übergreifendes Instrument 303

7.1.4 Grundlegende Projektplanung 306
Auswahl des Vorgehens nach dem Compliance- oder Integrity-Ansatz 306
Ist-Analyse formeller und informeller Quellen 307
Zielfestlegung und Planung des Wertemanagementsystems 308

7.2 Phase I: Gestaltungsvorschläge zur Integration von Unternehmenswerten 309

7.2.1 Grundlegende Vorgehensweise bei der Werteintegration 309
7.2.2 Aktivitäten im Zuge einer diskursiven Erarbeitung 311
7.2.2.1 Werteworkshop auf Gruppenebene und dessen Konsolidierung 312
7.2.2.2 Kamingespräch und Harmonisierung 314
7.2.2.3 Ausarbeitung und Feedbackrunde 315
Formen der Darstellung und Definition von Werten 316
Hierarchisierung der Werte 318
Vernetzung der Werte 319
Feedback und Präsentation 320

7.2.2.4 Kommunikation und Verankerung 321
7.2.2.5 Phasenabschluss und Meilenstein Werteintegration 324

7.2.3 Aktivitäten im Zuge einer Wertevorgabe seitens der Leitung 324

7.3 Phase II: Gestaltungshinweise bezüglich normativer Grundlagen 326

7.3.1 Ist-Analyse sowie Entwicklung und Präsentation einer Nullfassung 327
Analyse der gesetzlichen Rahmenbedingungen 328
Kodexbezogenes Benchmarking 328
Erstellen einer Nullfassung und Präsentation 328

7.3.2 Auswahl fremdgestalteter Kodizes 329
7.3.3 Erstellung eigengestalteter normativer Strukturen 330
7.3.3.1 Idealtypischer Gestaltungsablauf eines Normenpapiers 330

7.3.3.2 Gestaltungshinweise bezüglich unterschiedlicher normativer Strukturen 331
Hinweise zum klassischen Leitbild 331
Hinweise zum Verhaltens- und Ethikkodizes 332
Hinweise zum bereichsspezifischen Kodex 335
Hinweise zu operativen Regelungen 335
Hinweise zu Anreiz- und Sanktionsmechanismen 336

7.3.4 Kommunikation und Verankerung 337
Schulungsmethoden 337
Fallbeispiel: Integration der Ethikerklärung bei Hipp 341

7.3.5 Phasenabschluss und Meilenstein Normenintegration 341

7.4 Phase III: Integration von Organisationsstrukturen 342

7.4.1 Analyse, Organisationsmodellgestaltung und Festlegung des Umfangs 343
7.4.2 Personelle Zusammenstellung 344
7.4.2.1 Organisationstypus der Stellen- oder Abteilungsstruktur 344
7.4.2.2 Organisationstypus des Gremiums 344
Fallbeispiel: Schlanke Lösung der Ethike GmbH 345

7.4.3 Bereitstellung von Ressourcen 346
7.4.4 Verankerung und Kommunikation der Strukturen 346
7.4.5 Phasen- oder Prozessabschluss und Meilenstein....347

7.5 Wertemanagementprozess: Ständige operative Umsetzung 347

7.5.1 Regelkreis des Wertemanagementprozesses....349
7.5.2 Ausgewählte Subprozesse....350
Schulungs- und Auswahlmaßnahmen 350
Hotline- und Beratungsfunktion....351
Interne Berichterstattung....352
Externe Zertifizierung 355

7.5.3 Schnittstellen und Kopplungen an andere Managementsysteme 356

7.6 Zusammenfassung....360

8. Zusammenfassung und Ausblick 362

Anhang…….....XV

Quellenverzeichnisse....XX

Erklärung…… XL

Darstellung des Bildungsgangs....XLI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Ziele und Fragen der Dissertation 6
Abbildung 1-2: Grundlegender Aufbau der Dissertation 9
Abbildung 2-1: Überblick der begrifflichen Zusammenhänge 25
Abbildung 2-2: Grundlegender Aufbau der Ethik 34
Abbildung 2-3: Klassifikation des Wertbegriffs 43
Abbildung 2-4: Die Bedürfnispyramide von ABRAHAM H. MASLOW 44
Abbildung 2-5: Typologisierungen von Werten 45
Abbildung 3-1: Elemente der Wirtschaftsordnung 60
Abbildung 3-2: Beispielhafte Darstellung der Anspruchsgruppen 63
Abbildung 3-3: Aufgaben der Unternehmensführung 69
Abbildung 3-4: Corporate Identity als Managementansatz 72
Abbildung 3-5: Ebenen der Unternehmenskultur 73
Abbildung 3-6: Zusammenhang der Komponenten strategischer Unternehmensführung 75
Abbildung 4-1: Problemfelder der Ethik in der Wirtschaft 81
Abbildung 4-2: Verhältnis von Ethik und Ökonomik im Bereich der Wirtschaftsethik 90
Abbildung 4-3: Drei-Ebenen-Modell der Wirtschafts-/Unternehmensethik 92
Abbildung 4-4: Interpretationsvarianten des Drei-Ebenen-Modells 94
Abbildung 4-5: Modifiziertes Drei-Ebenen-Modell 94
Abbildung 4-6: Drei Ebenen potenziellen kapitalistischen Scheiterns 96
Abbildung 4-7: Grobe Gliederung wirtschaftsethischer Ansätze 103
Abbildung 4-8: Zusammenhang von Rentabilität, moralischer Akzeptanz, Handlungssituation und -strategie 108
Abbildung 4-9: Unternehmensethik aus verschiedenen Sichten 111
Abbildung 4-10: Gliederung der Unternehmensethik nach Zielen, Aufgaben und Instrumenten 113
Abbildung 4-11: Instrumente der Unternehmensethik 122
Abbildung 4-12: Darstellung und Einordnung maßgeblicher Ansätze 123
Abbildung 4-13: Prozessstufen des Wertemanagementsystems nach WIELAND 126
Abbildung 4-14: Diskursethik als Werkzeug der Normenintegration 128
Abbildung 4-15: Strategien der kulturbezogenen Werteausrichtung 134
Abbildung 4-16: Bosch House of Orientation 138
Abbildung 4-17: Klassifikation der Individualethik 148
Abbildung 4-18: BASF Executive Management Competencies 152
Abbildung 4-19: Checkliste einer moralischen Entscheidungsfindung 154
Abbildung 5-1: Bedeutung des Wortes „Value“ und sein Wortstamm 161
Abbildung 5-2: Leistungen und Ansprüche der Stakeholder 169
Abbildung 5-3: Begrifflichkeiten nach Reichweite des Wertebezugs 172
Abbildung 5-4: Individual- und institutionenethische Bestandteile des Wertemanagements 174
Abbildung 5-5: Zielsetzungen des Wertemanagements 176
Abbildung 5-6: Instrumente des Wertemanagements 178
Abbildung 5-7: Typen von Unternehmenskodizes 184

Abbildung 5-8: Verhaltensrichtlinie der DaimlerChrysler AG 186
Abbildung 5-9: Ethikkodex der Alcoa Inc. 187
Abbildung 5-10: Branchenkodex der ICTI 190
Abbildung 5-11: Inhaltsverzeichnis und Themenschwerpunkte des HOCHTIEF Nachhaltigkeitsbericht 2005 212
Abbildung 5-12: Nutzen der Corporate Citizenship 217
Abbildung 5-13: Integriertes Managementsystem der Ulrich Walter GmbH 219
Abbildung 5-14: Intellectual Capital Management von IBM Global Services 226
Abbildung 5-15: Übersicht möglicher Partnersysteme des Wertemanagements 228
Abbildung 5-16: Lebenszyklus eines Familien- oder Mittelstandsunternehmen 234
Abbildung 5-17: Mögliche Phasenabgrenzungen eines Projektes 243
Abbildung 5-18: Phasenkonzept der Wertemanagementsystemintegration 245
Abbildung 6 1: Forschungslogischer Ablauf empirischer Untersuchungen 253
Abbildung 6-2: Zuordnung untersuchter Unternehmen 256
Abbildung 6-3: Grundlegende Untersuchungsabläufe 259
Abbildung 6-4: Unternehmensanalysebogen der Lippemeier GmbH 266
Abbildung 6-5: Wertehäufigkeiten je Werteklasse bei Dow Jones- und DAX-Unternehmen 275
Abbildung 6-6: Wertehäufigkeiten je Klasse unter Beachtung aller Unternehmen 278
Abbildung 6-7: Normeninstrumentarien in Dow Jones-Unternehmen 281
Abbildung 6-8: Vergleich DAX- und Dow Jones Unternehmen hinsichtlich der Normeninstrumente 283
Abbildung 6-9: Ergebnisse des Pretests über Themenfelder 285
Abbildung 6-10: Adressatengruppen von Verhaltenskodizes 286
Abbildung 6-11: Themenfelder von Verhaltenskodizes 287
Abbildung 6-12: Normeninstrumentarien über alle Unternehmen 289
Abbildung 6-13: Anwendung von Implementierungs- und Umsetzungsinstrumenten in Dow Jones-Unternehmen 292
Abbildung 6-14: Vergleich bezüglich Implementierungs- und Umsetzungs-instrumenten von Dow Jones- und DAX-Instrumenten 293
Abbildung 6-15: Vergleich bezüglich Implementierungs- und Umsetzungs-instrumenten über alle Unternehmen 294
Abbildung 7-1: Vorbereitung der Wertemanagementintegration 299
Abbildung 7-2: Anspruchsgruppendarstellung der Commerzbank AG 304
Abbildung 7-3: Strategien im Umgang mit Anspruchsgruppen 305
Abbildung 7-4: Integration von Werten ins Unternehmen 310
Abbildung 7-5: Antinomische Wertestruktur nach HARTMANN 315
Abbildung 7-6: Symbolische Darstellung von Werten 318
Abbildung 7-7: Wertenetz der Ethike GmbH 320
Abbildung 7-8: Werteverankerung bei der Putzmeister Personalentwicklung 323
Abbildung 7-9: Integration normativer Grundlagen 327
Abbildung 7-10: Integration der Organisationsstrukturen 342
Abbildung 7-11: Wertemanagementprozess 348
Abbildung 7-12: Abwicklungen der GE-Ombudsmänner pro Jahr 353
Abbildung 7-13: Ablauf der Wertemessung nach VOGELSANG/BURGER 354
Abbildung 7-14: ZF Marine Group House of Business Excellence 357
Abbildung 8-1: Rückblick auf das Grundkonzept in Kapitel 5 366

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Auswahl maßgeblicher Quellen von Normen 19
Tabelle 2-2: Übersicht der Begriffsdefinitionen....24
Tabelle 2-3: Terminal- und Instrumentalwerte nach MILTON ROKEACH 46
Tabelle 3-1: Kategorisierung der Bedürfnisse 56
Tabelle 3-2: Chancen und Herausforderungen der Globalisierung 58
Tabelle 3-3: Ziele der Wirtschaftspolitik....61
Tabelle 3-4: Mittelstandsdefinitionen des IfM Bonn und der EU im Vergleich 64
Tabelle 3-5: Beispiele heterogener Menschenbilder der Wirtschaftswissenschaften 77
Tabelle 4-1: Unternehmensinterne und -externe Problemfelder 107
Tabelle 5-1: Wertedimensionen nach KNASSMÜLLER 164
Tabelle 5-2: Wertevieреck nach WIELAND....165
Tabelle 5-3 Notwendigkeit eines ethikbezogenen Wertemanagements....173
Tabelle 5-4: Der umweltbezogene Ehrenkodex des B.A.U.M. 192
Tabelle 5-5: Global Compact und Global Sullivan Prinzipien 193
Tabelle 6-1: Klassifikation der Familien- und Mittelstandsunternehmen 257
Tabelle 6-2: Maßgebliche Werte US-amerikanischer Unternehmen 271
Tabelle 6-3: Maßgebliche Werte deutscher DAX-Unternehmen 272
Tabelle 6-4: Essenzwerte und deren Rangfolge 273
Tabelle 6-5: Zuordnung der 65 Werte in Kategorien 274
Tabelle 6-6: Durchschnittliche Anzahl der Werte bei Dow Jones- und DAX-Unternehmen....276
Tabelle 6-6: Maßgebliche Werte der Familien- und Mittelstandsunternehmen 277
Tabelle 6-7: Durchschnittliche Anzahl der Werte aller Unternehmen....279
Tabelle 7-1: Beispiele grammatikalischer Formen der Wertedarstellung 316
Tabelle 7-2: Prioritätenmatrix der Ethike GmbH....319

Abkürzungsverzeichnis

AA1000	AccountAbility 1000
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations (plus Three)
Attac	Association pour une Taxation des Transactions financières pour l'Aide aux Citoyens
B.A.U.M	Bundesdeutscher Arbeitskreis für umweltbewusstes Management
Betr.VG	Betriebsverfassungsgesetz
BSC	Balanced Scorecard
BUND.	Bund für Umwelt- und Naturschutz Deutschland
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
DAX	Deutscher Aktienindex
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DGQ	Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.
DIN	Deutsche Industrienorm
DNWE	Deutsches Netzwerk für Wirtschaftsethik
EAEC	Eastern Asian Economic Caucus
ECOA	Ethics and Compliance Officer Association
ECS	Ehics Compliance Management Standard
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EG	Europäische Gemeinschaft
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
et al.	Et alii, -aliae, -alia oder et alteri, -rae, -ra [und andere]
ETI	Ethical Trade Initiative
EU	Europäische Union,
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
FBS	Forschung für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V. Mannheim
G8	Gruppe 8
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GRI	Global Reporting Initiative
GVC	Global Value Codex
Hrsg.	Herausgeber
HSG	Hochschule St. Gallen
i.V.m.	in Verbindung mit
ICIT	International Council of Toy Industries
ICM	Intellectual Capital Management
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IFRS	International Financial Reporting Standards
IG	Industriegewerkschaft
IGS	IBM Global Services
ILO	International Labour Organisation
IMF	International Monetary Fund
IMS	Integriertes Managementsystem
IRBD	International Bank for Reconstruction and Development
ISO	International Organisation for Standardisation
IT	Informationstechnologie
KIeM	Konstanz Institut für Wertemanagement
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich

KSG	Karl Schlecht Gemeinnützige Stiftung
MDAX	Mid-Cap DAX
MIT	Miteinander im Team
MS	Mittelstand
NAFTA	North American Free Trade Agreement
NGO	Non Government Organisation
NYSC	New York Stock Exchange
o.S.	ohne Seite
o.T.	ohne Titel
o.V.	ohne Verfasser
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PPE	Putzmeister Personalentwicklung
PR	Public Relations
QM	Qualitätsmanagement
QM	Quality Management
SA8000	Social Accountability 8000
SAI	Social Accountability International
SEC	Securities and Exchange Commission
SEH	Stiftungslehrstuhl für Entrepreneurship der Universität Hohenheim
sfwu	Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik
SOP	Self-Optimization Process
StGb	Steuergesetzbuch
TQM	Total Quality Management
UN	United Nations
UNEP	United Nations Environment Program
UnoGC	United Nations Organisation Global Compact
UPJ	Unternehmen: Partner der Jugend
US	United States
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
WHO	World Health Organisation
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
	Wohle der Bürger)
WTO	World Trade Organisation
WWF	World Wildlife Fund
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfW	Zentrum für Wirtschaftsethik
zfwu	Zeitschriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik

Die Kurzformen der untersuchten Unternehmen (z.B. Bayerische Motoren Werke – BMW), der deutschen Parteien und gängiger Gesellschaftsformen (z.B. GmbH) werden als bekannt vorausgesetzt.

1 Einführung

Im Jahr 2003 wurde im Zuge des Projektes Global Value Codex (GVC) von der Karl Schlecht Gemeinnützige Stiftung (KSG) ein zweiteiliges Dissertationsprojekt ins Leben gerufen. Während sich der erste Teil, ausgeschrieben im Jahr 2003, aus systembezogener Sicht mit Werte- aber auch Normen bzw. Leitbildfragen auseinandersetzt, soll der zweite Teil die psychosozialen Wirkungen von Werten und Normen auf die Firmenangehörige zum Inhalt haben. Partner des Projektes sind der Stiftungslehrstuhl für Entrepreneurship der Universität Hohenheim (SEH) und der Lehrstuhl für katholische Theologie (Fachgebiet Wirtschafts- und Unternehmensethik) der Universität Hohenheim.

Die Aufgabenstellung dieses Dissertationsprojektes beinhaltet die wissenschaftliche Untersuchung der Werte im Unternehmen. Konkret soll ein essenzieller Wertekatalog, welcher zentral wirksame Werte umfasst, erarbeitet werden. Dieser soll Unternehmen mittlerer Größe als Leitlinie zur Erstellung eigener Wertekataloge dienen.

Weiterhin ist die Untersuchung normativer Strukturen Aufgabe des Projektes. Hierbei soll insbesondere die Unternehmensphilosophie, in Form eines Leitbildes, betrachtet werden. Dabei sind deren praktische Bedeutung und deren vertrauens- und erfolgswirksamen Bestandteile von Interesse. Auch im Bereich der Normenbildung sollen praktische Implikationen erfolgen.

Untersuchungsobjekt der Werte und Normenbetrachtung sollen wirtschaftlich und moralisch „gute“, also leistungsfähige, Unternehmen sein.

Im Folgenden soll auf Problemstellung, Untersuchungsgegenstand sowie auf Zielsetzung, Fragestellungen und grundsätzliche Methoden der Arbeit eingegangen werden. Weiterhin erfolgt eine Kapitelübersicht, welche die maßgeblichen Inhalte kurz umreißt.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Ende 2006 eskaliert nach mehreren Vertuschungsversuchen die Schwarz- und Schmiergeldaffäre bei der Siemens AG. Der Top-Manager MICHAEL KUTSCHENREUTER und weitere Siemens-Angestellte kommen in Untersuchungshaft. Mehrere Geständnisse erfolgten und es offenbarte sich ein umfangreiches System von schwarzen Kassen und „Provisionszahlungen“ in dreistelliger Millionenhöhe. Eine

Verwicklung der hausinternen Compliance-Abteilung wird vermutet.[1] Ein gemeinsamer Brief von KLAUS KLEINFELD (Vorstandsvorsitzender) und HEINRICH VON PIERER (Aufsichtsratsvorsitzender) an die Belegschaft fordert ein kompromissloses „Aufräumen“.[2] Schlussendlich kam es hierzu, selbst Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzender wurden ausgetauscht. Neben dem Reputationsverlust für Siemens kommt es zu kostspieligen Untersuchungen der US-Börsenaufsicht Securities and Exchange Commission (SEC) und der Münchener Staatsanwaltschaft, welche im Verlauf zu hohen Geldstrafen führen werden.[3]

Dieser Fall ist nur einer in einer Reihe von weit schwerwiegenderen Rechts- und Moralverstößen der letzten zehn Jahre. Allen voran stehen die bedeutenden Krisen bei Woldcom und Enron.[4] Darüber hinaus wurden mehrfach Fälle von Ausbeutung, Diskriminierung, Menschenrechtsverletzung sowie Kinder- und Zwangsarbeit bekannt, in welche führende Weltkonzerne direkt oder indirekt involviert waren. Durch derartige Praktiken erodierte sukzessive das Vertrauen von Endverbrauchern (sowie auch Kapitalgebern) in die Verantwortungsfähigkeit der Unternehmen.

Einen Lösungsansatz hierfür wurde im US-amerikanischen Wirtschaftsraum entwickelt. Der Sarbanes-Oxley Act, ein Gesetz welches Publikumsgesellschaften in den Vereinigten Staaten betrifft, definiert Kontroll-, Transparenz- und Offenlegungspflichten der Unternehmensleitung und Eigentümervertretung. Weiterhin wird die Proklamationspflicht von wirksamen Ethikkodizes gefordert. Diese Prinzipien haben sich unter Druck der Rechtsprechung bis in die operativen Ebenen hinein etabliert, sodass Konzerne in den Vereinigten Staaten häufig über allgemeingültige Verhaltenskodizes und Ethik-Organisationsstrukturen verfügen. Neben der Kriminalprävention sind dabei weitere Vorteile ersichtlich geworden, wie beispielsweise die reputationsbezogene Außenwirkung, die nachhaltige Firmenentwicklung, die Exkulpation der Führung, die mitarbeiterbezogene Anreizwirkung[5], die Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur sowie die Forderung und Förderung der Mitarbeiter.[6]

Dieser umfangreiche moralische Strukturwandel in der US-Wirtschaft steht einer Verschärfung der Globalisierungs- und Wettbewerbsproblematik gegenüber.

---

[1] Die bestehende Compliance-Abteilung wurde kürzlich umgestaltet und zentral auf einen verantwortlichen Chief Compliance Officer in München ausgerichtet (Vgl. HARDT 2007, S. 8)
[2] Vgl. SPIEGEL ONLINE 2006, o.S.
[3] Vgl. HARDT 2007, S. 8
[4] Siehe hierzu **Kapitel 4.1**.
[5] Nach der Gallup-Studie von 2005 kam nach Untersuchung von 1800 deutschen Unternehmen zu dem Ergebnis, dass 13 Prozent der Mitarbeiter hohes Engagement und Verbundenheit vorweisen, 69 Prozent Dienst nach Vorschrift tätigen und 18 Prozent innerlich gekündigt haben (vgl. THE GALLUP ORGANIZATION 2005 und GEISSLER 2006).
[6] Nach einer Untersuchung der KPMG des Jahres 1999 von 1000 deutschen Top-Unternehmen sind 61 Prozent zwischen 1995 und 1999 Opfer wirtschaftskrimineller Handlungen geworden. Davon sind 64 Prozent von den eigenen Mitarbeitern durchgeführt worden. (vgl. KPMG 1999, S. 10)

Das landläufig als Globalisierung bezeichnete Phänomen eines umfassenden politischen, technologischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandels bringt für Wirtschaftsakteure aller Größenordnungen teils bedeutende Veränderungen in ihrem Umfeld mit sich.[7] Trotz den positiven Eigenschaften wie beispielsweise technischer Fortschritt, Marktpreissenkung, Stabilität und Wohlstandszuwachs in ärmeren Ländern, entstehen große Herausforderungen. Massive Umweltverschmutzungen und -zerstörung, starker Ressourcenverbrauch, Menschenrechtsverletzungen, Ausbeutung und Korruption, Kartellbildung, der Abbau von sozialen Errungenschaften und die Massenarbeitslosigkeit in Industrieländern sind nur einige Themenbereiche. Die Globalisierung offenbart Tendenzen des frühen Kapitalismus und führt damit zu einer, aus moralischer Sicht, unerwünschten Steigerung der internationalen Konkurrenz.[8]

Fehlende supranationale Steuerungsmechanismen[9], das Gefangenendilemma[10] sowie uninformierte und ignorante Konsumenten erhöhen den Wettbewerbsdruck auf verantwortungsvolle Unternehmen zusätzlich. Unter diesen Umständen können sich nur erfolg- und einflussreiche Unternehmen langfristig und wirksam moralisch engagieren.

Den hier dargestellten Entwicklungen des fehlenden Vertrauens, der hohen legalistischen Ansprüchen US-amerikanischer Partner, dem starkem Druck der Öffentlichkeit und der verstärkten internationalen Konkurrenz stehen, neben den deutschen Großkonzernen, auch Familien- und Mittelstandsunternehmen gegenüber.

Sie sind häufig lokal verwurzelt, traditionell geprägt und pflegen eine besondere Kultur, welche von Gründer[11], Eigentümer oder Familie mit beeinflusst wird. Nachhaltiges und moralisch-verantwortliches Handeln ist hier oftmals unternehmenskulturhistorisch gewachsen. Vielfach herrscht dabei eine Art moralischer Selbstverständlichkeit, welche Instrumente und Managementsysteme obsolet erscheinen lässt. Dennoch verlangen bei global tätigen Familien- und Mittelstandsunternehmen deren Partner, zu denen oft einseitige Abhängigkeiten bestehen, die Erfüllung internationaler bzw. US-amerikanischer Standards bezüglich beispielsweise der Lieferantenverpflichtungen oder Verhaltenskodizes. Trotz oftmals knapper Ressourcen sind damit auch mittelgroße Unternehmen zur Integration unternehmensethischer Strukturen gezwungen. Losgelöst von einem solchen Zwang existieren vielfach freiwillige Engagements die von Seite der Leitung oder der Eigentümer initiiert, kreative Lösungen im Bereich Umwelt, Nachhaltigkeit und Soziales bieten.

---

[7] Siehe hierzu **Kapitel 3.2.2**.
[8] Aus ökonomischer Sicht ist Konkurrenz bei **gleichen** Rahmenbedingungen erstrebenswert.
[9] Siehe hierzu **Kapitel 4.5.6.1**.
[10] Ausbeutung des moralischen Akteurs durch die Konkurrenz (vgl. HOMANN 2005, S. 25 sowie **Kapitel 4.4.7**).
[11] Aus Gründen der Lesbarkeit verzichtet der Verfasser auf die geschlechterspezifische Doppelnennung.

Einen umfassenden betriebswirtschaftlichen Lösungsansatz kann hierbei das Wertemanagement leisten. Es beinhaltet eine Mischung von Maßnahmen, Methoden und Instrumenten, welche eine wertorientierte und verantwortungsvolle Führung ermöglichen.[12]

1.2 Untersuchungsgegenstand

Wie bereits aus der Problemstellung dieser Arbeit hervor geht, ist der übergeordnete Untersuchungsgegenstand das Wertemanagement(system) in Familien- und Mittelstandsunternehmen.

Das Wertemanagement ist dabei die Summe aller Methoden, Maßnahmen und Instrumente, welche eine systematische und zielgerichtete Implementierung ethischer Maßstäbe in die Unternehmensprozesse ermöglichen. Es soll Moral und Verantwortung einerseits innerhalb einer Organisation sowie andererseits in die Alltagspraxis ihrer Mitglieder integrieren.

Der hier verwendete Begriff des Familienunternehmens kennzeichnet ein Unternehmen in welchem eine oder mehrere Familien bedeutenden Einfluss besitzen.[13] Dieser kennzeichnet sich v.a. durch einen starken Eigentumsanteil und ein maßgebliches Stimmrecht, aber auch durch die Positionierung von Familienmitgliedern in Kontrollgremien, Führungspositionen und operativen Bereichen. Meist kennzeichnet das Unternehmen dabei eine besondere Familienkultur. In quantitativen Größen sind Familienunternehmen nicht sinnvoll erfassbar. Sie können vom Dreipersonenbetrieb bis hin zum Weltkonzern reichen.

Im Bereich der Mittelstandsunternehmen hingegen sind verschiedene quantitative Definitionsversuche unternommen worden. Gängig sind dabei Größen wie Mitarbeiteranzahl, Umsatz und Bilanzsumme.[14] Neben den quantitativen existieren qualitative Erklärungsversuche, welche die Verknüpfung von Eigentum, Risiko und Leitung sowie eine weitgehende Unabhängigkeit von Großunternehmen vertreten. Weiterhin können neben einem hohen Innovationsgrad besondere Führungs-, Finanzierungs- und Nachfolgemodelle als Charakteristikum angeführt werden.

Aufgrund der wahlweise hohen Breite und Komplexität eines Wertemanagementsystems wird der Fokus im Folgenden auf die Betrachtung der Werte, Normen und Umsetzungsinstrumente in Familien- und Mittelstandsunternehmen gelegt. Werte sind in diesem Zusammenhang als

---

[12] Siehe hierzu **Kapitel 5.2**.
[13] Siehe hierzu **Kapitel 3.3.1.1**.
[14] Siehe hierzu die Mittelstandsdefinitionen der EU und des Institut für Mittelstandsforschung in Bonn in **Kapitel 3.3.1.1**.

(organisations-)gemeinschaftliche Vorstellungen über das Wünschenswerte aufzufassen. Dieses Wünschenswerte kann dabei ökonomischer, moralischer, technischer, rechtlicher, religiöser oder ästhetischer Natur sein.[15] Normen hingegen definieren sich als Handlungsregeln, welche den Rahmen geltender Ordnung abstecken. Neben Werten und Normen wird auf die Integrations- und Umsetzungsinstrumente des Wertemanagements eingegangen. Zu ihnen zählen Organisationsstrukturen (Ethikgremium, -direktor, -beauftragter, -abteilung, -hotline), Weiterbildungen, Rechenschaftsinstrumente (Auditierungen, Berichterstattung), aber auch soziales Engagement (Good Corporate Citizenship).

Im Rahmen der Betrachtung wird somit aus einer Gestaltungs-, Integrations- und Umsetzungsperspektive heraus argumentiert. Fragen bezüglich der Wirksamkeit von Werten und Wertemanagementsystemen im Unternehmensalltag werden in dieser Doktorschrift nicht behandelt. Hier ist auf den Themenbereich des Folgeprojektes der KSG zu verweisen.

1.3 Zielsetzungen und Fragen

Die Zielsetzungen dieser Dissertation waren einerseits vor Projektbeginn an die Aufgabenstellung der KSG gebunden und haben sich andererseits im Zuge des Dissertationsprojektes sukzessive (weiter-)entwickelt.

Als Oberziel steht die Schaffung einer praktischen Gestaltungsleitlinie zur Integration von Werten und Normen in ein Familien- und Mittelstandsunternehmen. Dieses Ziel wird eng von der Zielsetzung der Extraktion essenzieller Werte und der Analyse gängiger Normeninstrumente, respektive des Leitbildes begleitet. Diese drei Kernteile entsprechen dem Anliegen der KSG.

Die Unterziele sollen nun in der Reihenfolge ihrer Abwicklung dargestellt werden.

Aufgrund der Interdisziplinarität und Heterogenität des Themenbereiches, sowie der unklaren Verwendung von Begrifflichkeiten in der Wirtschaftspraxis, ist dem Verfasser an einer Begriffsklärung im Bereich der Ethik gelegen. Ziel ist die nachvollziehbare Abgrenzung ethischer Grundbegriffe und ihrer Zusammenhänge. Erweitert führt dies zum Ziel der Zusammenführung eines Grundlagenwissens der Ethik. Um vom Themenbereich der Ethik eine Überleitung zur Spezialisierung der Wirtschafts- und Unternehmensethik zu schaffen, wird das Ziel der Darstellung themenrelevanter betriebswirtschaftlicher Grundbegriffe verfolgt. Basis des Wertemanagements ist die Wirtschafts- und Unternehmensethik, daher besteht die Zielsetzung das

[15] Siehe hierzu **Kapitel 2.3** und **5.1.2**.

Grundlagenwissen und den aktuellen Stand der Wertemanagementtheorien darzustellen und in ein praxisnahes Konzept zu überführen.

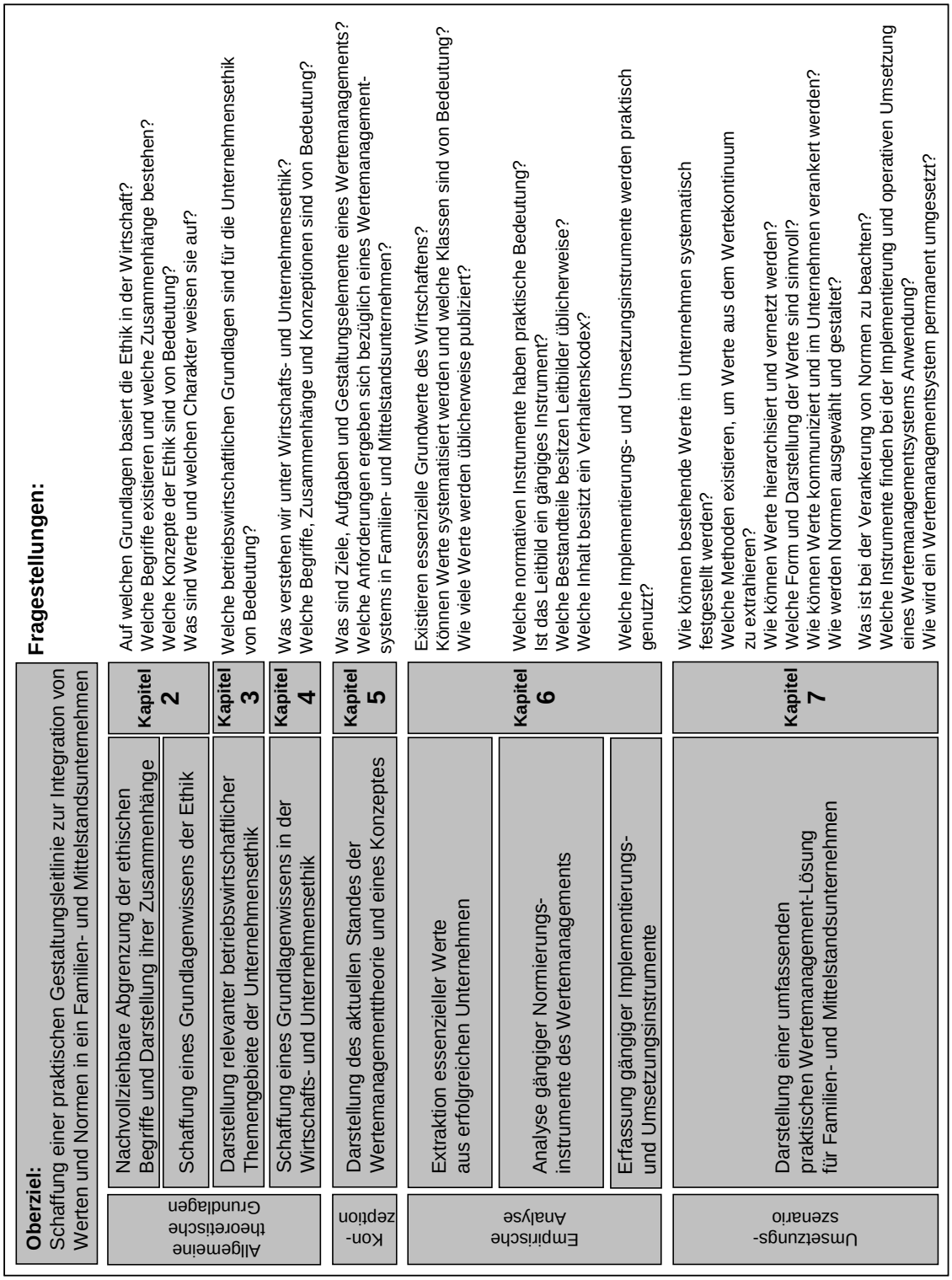


Abbildung 1-1: Ziele und Fragen der Dissertation[16]

Nach diesen theoretischen Zielen werden die empirischen Zielsetzungen verfolgt. Diese sind die Extraktion von essenziellen Werten aus erfolgreichen Unternehmen, die

[16] Quelle: Eigene Darstellung.

Analyse gängiger Normierungsinstrumente und die Erfassung gängiger Implementierungs- und Umsetzungsinstrumenten des Wertemanagements.

Letztlich ist es Zielsetzung, das theoretische und empirische Wissen im Zuge eines praxisbezogenen Umsetzungsszenarios zu einer Gestaltungshilfe, also zu einem Lösungsvorschlag, zusammenzuführen. Dieser hat dem Kriterium des Familien- und Mittelstandsbezugs zu genügen und soll einen nachvollziehbaren Abwicklungsprozess darstellen.

1.4 Grundlegende Methoden und Instrumente

Im Folgenden soll auf die grundlegende Forschungsmethodik[17] der Arbeit eingegangen werden. Die genaue Darstellung der empirischen Methoden, Verfahren und Instrumente sowie die Begründung und Darstellung der Untersuchungsobjekte wird in **Kapitel 6.1** geleistet.

Im theoretischen Bereich der Dissertation wird Grundlagenwissen, v.a. im ethischen und unternehmensethischen Bereich, mittels gezielter Literaturrecherche zusammengetragen. Die in diesem Zusammenhang dargestellten Praxisbeispiele begründen sich auf Zeitschriften- und Internetrecherche sowie der Auswertung von Unternehmenspublikationen.

Im empirischen Bereich wird auf beobachtbare Tatbestände in der Wirtschaftspraxis eingegangen. Dieses induktive, empirisch-realistische Forschungsverfahren basiert auf der Befragung und Beobachtung von Sachverhalten sowie deren geeigneter Dokumentation. Hierbei kommen die Analyse von elektronischen oder gedruckten Unternehmenspublikationen und die Expertenbefragung zum Einsatz.

Die Erkenntnisgrenzen dieser Arbeit ergeben sich aus der Gefahr heraus, dass der Verfasser subjektive Werturteile und Fehlinterpretationen einfließen lässt. Grundsätzlich besteht im Zuge hermeneutischer Erkenntnissuche die Gefahr der Über- und Fehlinterpretation, insbesondere in einem sehr subjektiven und interpretationsabhängigen Forschungsbereich wie der Untersuchung von Ethik und Moral. Bezüglich der Werte und Normen in Gesellschaft und Unternehmen bestehen bei den Individuen oftmals heterogene Auffassungen über Sinn und Reichweite ethischer Prinzipien. Beispielhaft kann der Leser dies anhand des Wertes „persönliche Freiheit“ reflektieren.

Diesen Gefahren soll durch die Betrachtung der Problemstellungen aus unterschiedlichen Perspektiven, durch die Anführung verschiedener Ansätze, sowie

[17] Im Sinne einer zielgerichteten, systematischen und wissenschaftlichen Erkenntnisgewinnung.

durch die umfangreiche und genaue Quellen- und Zitatbelegung entgegen gewirkt werden. Weiterhin wird dem durch die Kennzeichnung redundanter oder synonymer Begriffe entgegengewirkt. Zusätzlich werden gegebenenfalls Praxisbeispiele angeführt. Letztlich werden Aussagen des Verfassers im Erstellungs- und Korrekturprozess selbstkritisch hinterfragt und gegenüber dem Leser klar gekennzeichnet.[18]

Bezüglich des praxisorientierten Szenarios ist zu erwähnen dass es sich dabei um eine Leitlinie und Hilfestellung handelt. Das hier dargestellte, eigen gestaltete System wurde aus den empirischen Ergebnissen, den theoretischen Grundlagen des Wertemanagements und praxisüblichen Vorgehensweisen des Projekt- und Prozessmanagements zusammengeführt. Es stellt eine intellektuelle Eigenleistung dar, welche keiner wissenschaftlichen Bestätigung in der Praxis unterzogen wurde. Als Empfehlung kann sie darüber hinaus dem Postulat der Werturteilsfreiheit nicht genügen. Diese Arbeit wäre damit im Sinne des pragmatischen Konzeptes von KÜPPER im Bereich der analytischen Unternehmensethik anzusiedeln.[19]

1.5 Kapitelübersicht

Grundlegend untergliedert sich die Dissertation, wie in **Abbildung 1-2** dargestellt, in einen theoretischen, einen konzeptionellen, sowie einen analytisch-praktischen Teil.

Der theoretische Teil, welcher die **Kapitel 2 bis 4** umfasst, liefert ethisch-philosophisches sowie wirtschaftliches Grundlagenwissen und verbindet diese Bereiche zum Themenkomplex der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Der konzeptionelle Teil in **Kapitel 5** diskutiert die theoretischen Grundlagen des Wertemanagements und führt diese letztlich zu einem geeigneten Grundkonzept zusammen. Die dabei beschriebenen Instrumente werden im empirischen Teil des **Kapitels 6** der Analyse unterzogen. Diese Analyseergebnisse und deren Interpretation fließen dann in **Kapitel 7** in das praktische Umsetzungsszenario ein. Eine Übersicht des hier beschriebenen Forschungsweges und seiner bedeutenden Ergebnisse erfolgt in **Kapitel 8**.

Kapitel 2: Allgemeine Ethik als Grundlage der Unternehmensethik

In **Kapitel 2** werden die grundlegenden Begrifflichkeiten der allgemeinen Ethik geklärt. Hierbei wird auf die Philosophie als historische Mutterdisziplin der Ethik kurz eingegangen. Daraufhin wird der Begriff der Ethik definiert, charakterisiert und in den Wissenschaftskanon eingeordnet. In diesem Zusammenhang werden zentrale Begriffe

[18] Beispiel hierfür ist der Verweis „aus Sicht des Verfassers…".
[19] Siehe hierzu **Kapitel 4.5.5**.

der Ethik wie beispielsweise Wert, Moral, Haltung, Tugend, Pflicht, Norm, Maxime und deren Zusammenhänge beleuchtet.

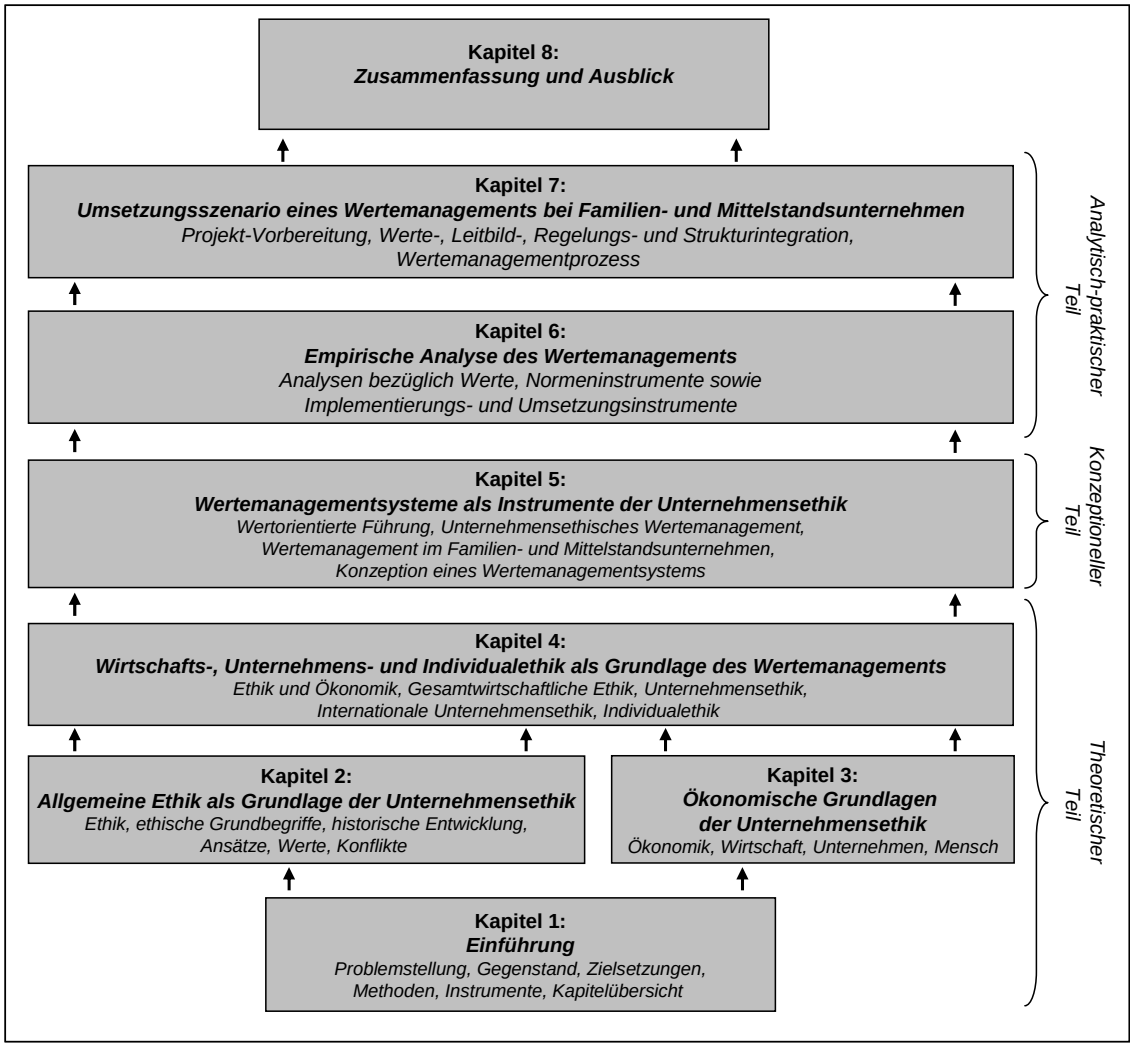


Abbildung 1-2: Grundlegender Aufbau der Dissertation[20]

Um ein tieferes Verständnis für die später zu diskutierenden Werte im Unternehmen zu entwickeln, wird eine Darstellung der Entwicklung von Werten, Tugenden, Normen und ethisch-philosophischen Strömungen in unserem Kulturkreis vorzunehmen. Dabei wird u.a. auf Schnittstellen der Ethik in der Wirtschaft eingegangen. Weiterhin wird auf bedeutende Ansätze und deren Verfasser hingewiesen. Im Zusammenhang mit dieser chronologischen Einordnung wird, neben der Darstellung der Tugendethik, auch auf den Unterschied zwischen formaler und materialer sowie zwischen teleologischer und deontologischer Ethik eingegangen. Dieses Vorgehen dient der Schaffung von Grundlagenwissen hinsichtlich darauf folgender wirtschafts- und unternehmensethischen Betrachtungen sowie der definitorischen Abgrenzung unscharfer Begrifflichkeiten.

[20] Quelle: Eigene Darstellung.

Im weiteren Verlauf wird auf Werte im Allgemeinen, also deren Definition, Funktion, Typologisierung und Wandel eingegangen. Dabei wird Werturteilen und dem Werturteilsstreit besondere Beachtung geschenkt. Diese Wertebetrachtung umfasst allgemeine Grundlagen, welche in **Kapitel 6** im Unternehmenskontext weiter vertieft werden.

Letztlich schließt das umfangreiche zweite Kapitel mit der Untersuchung des Konflikts, welcher Betrachtungsgegenstand der Ethik ist. Er wird definiert, klassifiziert und es werden Methoden zur Konfliktlösungen aufgezeigt.

Kapitel 3: Ökonomische Grundlagen der Unternehmensethik

In **Kapitel 3** werden die maßgeblichen Begrifflichkeiten der Wirtschaft definiert. Hierbei erfolgen eine Darstellung der Wirtschaftswissenschaften und deren Klassifizierung in Volks- und Betriebswirtschaftslehre. Weiterhin werden Betrachtungsgegenstand, Wissenschaftsverständnis und -methoden der Volks- und Betriebswirtschaftslehre beleuchtet.

Innerhalb des historischen Rahmens, welcher die Globalisierung umfasst, wird die Wirtschaft als Gesellschaftsbereich dargestellt. Hier werden neben der historischen Einordnung und der Definition die maßgeblichen Prinzipien wirtschaftlichen Handelns aufgezeigt. Zusätzlich wird der Markt als Ort und Rahmen des Wirtschaftens umrissen. Weiterhin werden die Wirtschaftsordnung und die damit in Verbindung stehenden Begriffe Wirtschaftsverfassung, -system und -politik beschrieben. Zusammenfassend wird auf Chancen und Risiken von Wirtschaft und Globalisierung eingegangen.

Die hier im Bereich der Wirtschaft dargestellten Begrifflichkeiten werden zur Grundlage der im Folgekapitel darzustellenden Wirtschaftsethik.

Neben der Wirtschaft wird in **Kapitel 3** das Unternehmen als institutionalisierter Wirtschaftsakteur beschrieben. Hierbei werden die grundlegenden Ziele und Aufgaben eines Unternehmens dargestellt. Im Speziellen wird das Familien- und Mittelstandsunternehmen als Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit charakterisiert. In diesem Zusammenhang werden weiterhin die dem Unternehmensbegriff nahen Begriffe des Unternehmertums und Unternehmers definiert. Des Weiteren werden Abgrenzungen des Begriffs Unternehmen zu den Begriffen Betrieb und Projekt vorgenommen. Im Zuge der Unternehmenscharakterisierung wird auf den Begriff der (strategischen) Führung und des Managements eingegangen. Dabei werden insbesondere die in der Unternehmensethik relevanten Begriffe Vision, Mission, Verhaltensgrundsatz, Leitbild, sowie Unternehmenspolitik, -philosophie, -verfassung, -identität, und -kultur dargestellt.

Schließlich werden auf einer Individualebene die verschiedenen Menschenbilder der Wirtschaftswissenschaften erläutert. Hier werden allen voran die gegensätzlichen Konzepte des homo oeconomicus und des Menschen als Sozialwesen behandelt.

Kapitel 4: Wirtschafts-, Unternehmens- und Individualethik als Grundlage des Wertemanagements

Kapitel 4 verbindet die in **Kapitel 2 und 3** dargestellten Wissenschaftsdisziplinen zur Ethik in der Wirtschaft. Neben deren historischer Entwicklung, der praktischen Problemfelder und deren Grundmodellen wird im Speziellen auf das Drei-Ebenen-Modell von ENDERLE eingegangen. Es charakterisiert sich durch eine Untergliederung in die drei Ebenen (Bereichsethiken) der „Wirtschafts-, Unternehmens- und Individualethik“.

Auf der Ebene der Wirtschaftsethik werden ethische Problemstellungen der Wirtschaft und der Zusammenhang zwischen Markt und Moral dargestellt. Die Wirtschaftsethik wird als rahmenbildende Ordnungsethik definiert. Es werden deren Ziele, Aufgaben und Instrumente erläutert. Weiterhin wird beispielhaft auf den Ansatz von HOMANN und ULRICH eingegangen.

Auf der Ebene der Unternehmensethik werden zur Einführung ethische Problemstellungen aus der Unternehmenspraxis dargestellt. Weiterhin erfolgt eine detaillierte Beschreibung der Ziele, Aufgaben und Instrumente der Unternehmensethik. Diese bilden die Grundlage der in den folgenden Kapiteln darzustellenden Bestandteile eines Ethikmanagements im Unternehmen. Danach werden die aktuellen und bedeutenden Ansätze der Unternehmensethik in Europa und den USA zusammengetragen. Die dargestellten Ausführungen werden dabei in einen internationalen Kontext eingebunden. Hierbei werden die Ziele und Aufgabenfelder einer internationalisierten Unternehmensethik beschrieben. Die Grundvoraussetzungen, Basisstrategien und möglichen Instrumente werden dabei betrachtet. Die theoretischen Grundlagen der Unternehmensethik werden danach durch praktische Fallbeispiele, also die Anwendung unternehmensethischer Ideen, ergänzt.

Geschlossen wird **Kapitel 4** durch die individualethische Betrachtung. Hierbei wird die Individualethik beschrieben und auf die maßgeblichen Komponenten der Tugend-, Gesinnungs- und Verantwortungsethik eingegangen. Daraufhin wird die Individualethik in Arbeits- und Führungsethik gegliedert. Neben der kurzen Darstellung der Arbeitsethik werden explizit die ethisch-moralische Problemstellungen im Führungs-, und somit im verantwortungsgebundenen Entscheidungsbereich dargestellt.

Kapitel 5: Wertemanagementsysteme als Instrumente der Unternehmensethik

Die konzeptionellen Grundlagen befassen sich mit der detaillierten Darstellung eines Wertemanagementsystems. Das hier beschriebene Wertemanagementsystem, v.a. dessen Instrumente, sind Gegenstand der empirischen Untersuchungen in **Kapitel 6** und der Bildung eines praktischen Umsetzungsszenarios in **Kapitel 7**.

In einem ersten Schritt werden die ethisch-moralischen Wertegrundlagen aus **Kapitel 2.3** in den Unternehmenskontext überführt. Daraus abgeleitet werden verschiedene Auffassungen der Wert(e)orientierung erläutert. Hieraus wiederum leitet sich die für diese Arbeit geltende Auffassung von „Wertemanagement“ ab. Es folgt eine Begriffsdefinition, die Darstellung von Zielen und Aufgaben und die umfassende Vorstellung der Instrumente des Wertemanagements. Der systemische Gedanke eines Wertemanagements wird durch die Beschreibung möglicher Koppelungspunkte mit anderen Managementsystemen, wie beispielsweise dem Qualitäts-, Wissens- oder Personalmanagement, unterstrichen. Im Folgenden wird kurz auf den Aufwand und den Nutzen eines Wertemanagementsystems eingegangen.

Kern der Thematik ist das Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen. Daher wird auf die Notwendigkeit eines solchen Systems sowie auf die besonderen Heraus- und Anforderungen dieses Unternehmenstypus’ eingegangen. Die Betrachtungen werden vor dem Hintergrund des Lebenszyklus’ von Familien- und Mittelstandsunternehmen durchgeführt.

Die bisherigen Erkenntnisse werden am Ende des fünften Kapitels zu einem Konzept der Einführung eines Wertemanagementsystems zusammengeführt. Dieses Konzept läuft in mehreren Phasen ab, welche die Einführung von Werten, von normativen Strukturen und von Organisationsstrukturen zum Ziel haben. Sie werden idealtypisch in Form eines Projektes durchgeführt und dann in einen permanenten Wertemanagementprozess überführt.

Die hier festgelegten Bestandteile des Wertemanagements sind die Grundlage der folgenden Kapitel.

Kapitel 6: Empirische Untersuchung

Bezogen auf die theoretischen Grundlagen in **Kapitel 5** sollen im empirischen Teil wichtige Fragen bezüglich des Charakters und der Anwendung von Werten und Normen in der Wirtschaftspraxis erfolgen. Im Verlauf des Kapitels wird zuerst das methodische Vorgehen erläutert. Neben der zugrunde liegenden Forschungslogik wird auf die Untersuchungsplanung eingegangen. Dabei werden die Ziele der empirischen Untersuchung beleuchtet. Diese sind erstens die Extraktion von essenziellen Werten des Wirtschaftens aus erfolgreichen Unternehmen, zweitens die Analyse der

Verwendung gängiger normenbezogener Instrumente sowie drittens die Analyse der Verwendung üblicher Implementierungs- und Umsetzungsinstrumente des Wertemanagements. Neben den Zielen wird die Auswahl des Beobachtungsfeldes begründet, der Untersuchungsablauf dargestellt und auf Verfahren, Methoden und Instrumente der wissenschaftlichen Untersuchung eingegangen. Des Weiteren werden die Grenzen der Untersuchung aufgezeigt.

Im Zuge der Untersuchung von Unternehmenswerten soll aufgezeigt werden, welche Werte in Dow Jones- und DAX-Konzernen von außerordentlicher Bedeutung sind. Diese werden in einer Rangliste von acht essenziellen Werten zusammengeführt. Diese Essenzwerte werden mit den bedeutenden Werten deutscher Familien- und Mittelstandsunternehmen abgeglichen. Weiterhin werden Werte in die Kategorien Leistungs-, Kooperations- und Moralwerte gegliedert sowie deren Zusammensetzung und Bedeutung je Untersuchungsfeld aufgezeigt. Letztlich erfolgt die Untersuchung wie viel Werte in einem Unternehmen durchschnittlich Anwendung finden.

Im Bereich der Untersuchung normativer Instrumente des Wertemanagements soll, mit Fokus auf Dow Jones- und DAX-Unternehmen, festgestellt werden, welche und wie viele Instrumente üblicherweise Anwendung finden, welche Rolle das Leitbild dabei spielt und welche Themen und Anspruchgruppen in Verhaltenskodizes behandelt werden. Die hier gefundenen Ergebnisse werden auf die Familien- und Mittelstandsunternehmen bezogen.

In einem letzten Schritt werden jene Instrumente einer Untersuchung unterzogen, welche der Integration und operativen Umsetzung des Wertemanagements dienen. Auch hier wird unter Dow Jones- und DAX-Unternehmen Verwendungshäufigkeit derartiger Instrumente untersucht.

Aus den hier gefundenen empirischen Ergebnissen lassen sich Gestaltungshinweise ableiten, die in Verbindung mit den theoretischen Grundlagen und Projektmanagementmethoden im Folgekapitel zu einem Umsetzungsszenario verbunden werden.

Kapitel 7: Umsetzungsszenario eines Wertemanagements bei Familien- und Mittelstandsunternehmen

Die gesamten theoretischen, konzeptionellen und empirischen Erkenntnisse werden in **Kapitel 7** zu einem Umsetzungsszenario verflochten. Es kann Familien- und Mittelstandsunternehmen als Leitlinie zur Gestaltung eines Wertemanagementsystems dienen. Dabei sei vorab darauf hingewiesen, dass nur ein grundlegender Rahmen vermittelt werden kann, da die internen und externen Faktoren jedes Unternehmens ein einzigartiges Vorgehen notwendig machen.

Das Szenario basiert auf einer Vorbereitungsphase, welche neben der Projektdefinition, Freigabe und Zusammenstellung der Projektgruppe auch die Erschaffung einer Unternehmensphilosophie umfasst. Hierauf folgt das Szenario einer Trennung in ein temporäres Integrationsprojekt und einen dauerhaften Wertemanagementprozess.

Das Integrationsprojekt untergliedert sich in die drei Phasen der Werte-, Normen- und Strukturintegration. Die jeweiligen Phasen werden detailliert in Subprozesse aufgeteilt und mit empirischen Ergebnissen, praktischen Erfahrungen und Fallbeispielen angereichert. Kern des Vorgehens ist ein möglichst partizipativer und stark durch Kommunikation geprägter Ablauf. Bedeutendes Ziel der Einführung ist es, „Lippenbekenntnisse und Esoterik“ zu vermeiden und ein „gelebtes System“ zu schaffen. Dabei bilden die bestehenden Rahmenbedingungen der Familien- und Mittelstandsunternehmen den Hintergrund und damit auch die Restriktionen eines Wertemanagementprogramms.

Dem Integrationsprojekt folgend schlägt das Szenario die Überführung des Wertemanagements in einen operativen Prozess vor. Dieser wird von wertemanagentspezifischen Organisationsstrukturen getragen. Dabei bildet der Ansatz eines Controlling-Regelkreises aus Zielfindung, Planung, Steuerung, Kontrolle und Anpassung die Grundlage operativer Abwicklungen. In diesem Zusammenhang werden bedeutende Aufgabenfelder gesondert hervorgehoben. Das Szenario schließt mit der Darstellung verschiedener Schnittstellen zwischen bestehenden Managementsystemen und dem Wertemanagementsystem.

Kapitel 8: Zusammenfassung und Ausblick

Zum Abschluss wird neben den Zielen und Fragestellungen nochmals der „rote Faden“ der Dissertationsschrift dargestellt. Hierbei wird auf wichtige theoretische Grundlagen, die maßgeblichen empirischen Ergebnisse und die bedeutenden Aspekte des Umsetzungsszenarios eingegangen.

Weiterhin wird ein Ausblick auf zukünftige Forschungsfelder und praktische Entwicklungen im Forschungsbereich der Unternehmensethik in Familien- und Mittelstandsunternehmen gegeben.

Teil I: Theoretische Grundlagen

2 Allgemeine Ethik als Grundlage der Unternehmensethik

Bevor auf die Ethik im Bereich der Wirtschaft und im Speziellen der Unternehmen eingegangen wird, sollen im folgenden Abschnitt die Begrifflichkeiten der grundlegenden Themenkomplexe Ethik und Werte dargestellt werden. In einem ersten Schritt wird die Ethik als Wissenschaftsdisziplin detailliert dargestellt. Hierbei wird, um einen uneinheitlichen Gebrauch von Begriffen zu vermeiden, eine Definition der Ethik und aller maßgeblichen, mit ihr im Zusammenhang stehenden Begrifflichkeiten, durchgeführt. Ziel ist eine transparente Zuordnung und die Auflösung begrifflicher Redundanzen. Weiterhin wird eine Beschreibung und Klassifikation der Ethik als Wissenschaftsdisziplin vorgenommen. Dabei werden maßgebliche begründungsbezogene Positionen beschrieben und differenziert. Darauf aufbauend wird aus ethischer Sicht auf den Begriff der Werte eingegangen. Letztlich wird der Konflikt als Betrachtungsgegenstand der Ethik dargestellt.

2.1 Definition der Ethik und ihrer grundlegenden Begrifflichkeiten

Wie bereits angeschnitten ist die Begriffsverwendung im Bereich der Ethik nicht immer einheitlich. Daher sollen in diesem Abschnitt auf die bedeutenden Begriffe Philosophie, Ethik, Norm, Wert, Moral, Haltung, Tugend, Pflicht und Maximen sowie deren Synonyme behandelt werden.

2.1.1 Philosophie als Mutterdisziplin der Ethik

Während die Ethik im heutigen Wissenschaftskanon eine quasi-gleichberechtigte Existenz neben der Philosophie besitzt, war seit ARISTOTELES die Philosophie der Ethik als Mutterdisziplin übergeordnet. Ursprünglich prägten den ***Begriff der Philosophie***[21] als Weisheits- und Wissenslehre die griechischen Gelehrten HERAKLIT und HERODOT. Der philosophos, also der Philosoph, ist dabei „ein nach der Natur der Dinge Forschender“ (SCHISCHKOFF 1991, S. 559). Der Gegenstand der Philosophie ist sehr umfangreich. „Vom Größten bis zum Kleinsten und Unbedeutendsten […], von Entstehung und Aufbau der Welt bis zum richtigen Verhalten im täglichen Leben, von den höchsten Fragen nach Freiheit, Tod und Unsterblichkeit bis zum Essen und Trinken – alles kann Gegenstand philosophischer Reflexion sein.“ (STÖRIG 2006, S. 25). Durch dieses allumfassende Gegenstandsfeld teilt sich die Philosophie die

[21] philosophia: griechisch für „Liebe zur Weisheit“.

Betrachtungsgegenstände mit besonderen Wissenschaften, welche diese beschreiben und erforschen.[22] Zusammenfassend kann die Philosophie als Erkenntnis der Dinge, der Natur, der Ursachen, der Gründe, der Religion, der Wahrheit, der Zusammenhänge, der Ordnung, aber auch der Werte und Normen aufgefasst werden.[23]

Der Grund für das breite Spektrum der Charakterisierungen und der mangelnden Abgrenzbarkeit der Wissenschaft liegt darin begründet, dass der Charakter der Philosophie selbst Gegenstand der Philosophie ist. In diesem Zusammenhang existieren historisch vielerlei Ansätze welche eine ***Differenzierung der Philosophie*** bieten. Ein Beispiel hierfür ist die Differenzierung nach IMMANUEL KANT, welcher die Philosophie mit vier einfachen Fragen umschreibt und diesen vier Teilgebiete der Philosophie zuordnet.[24]

- Die Frage „Was kann ich wissen?“ versucht die Metaphysik zu beantworten
- Die Fragestellung „Was soll ich tun?“ ergründet die Moral, also Ethik
- Die Frage „Was darf ich hoffen?“ beantwortet die Religion, also die Theologie.
- Und die Frage „Was ist der Mensch?“ sucht die Anthropologie zu klären.

Die ***Metaphysik***[25] diskutiert dabei transzendent[26] die Ursachen und Gründe, die Gesetzmäßigkeiten und Prinzipien sowie den Zweck allen Seins. Metaphysische Fragestellungen sind der naturwissenschaftlichen empirischen Untersuchung und der menschlichen Erfahrungsmöglichkeit entzogen. Die ***Anthropologie***[27] definiert sich als die Wissenschaft von der Menschheit und vom Menschen selbst.[28] Wichtige Themenbereiche umfassen das abstrakte Denken, den Prozess des Lernens sowie die Anpassung der Umwelt an die menschlichen Bedürfnisse. Die ***Theologie***[29] bezeichnet die Lehre von Gott, den Glaubenssystemen und der Glaubensdokumentation. Sie ist die systematische, wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Quellen und Darstellungen des Glaubens, sowie die Analyse der praktischen Umsetzung. Der Begriff der ***Ethik***[30] wird im Folgenden näher beleuchtet und soll hier nur kurz als Lehre von der natürlichen Sittlichkeit benannt werden.[31]

---

[22] Vgl. STÖRIG 2006, S. 25.
[23] Dies ist ein Querschnitt der Auffassungen vieler Philosophen (EPIKUR, VON AQUIN, HOBBES, LOCKE, KANT, HEGEL).
[24] Vgl. KANT 1902, S. 533 f.
[25] metaphysica: griechisch für „übergeordnet der Natur“.
[26] transcedendo, -scendi, -scensum: lateinisch für „überschreiten, hinübersteigen“.
[27] anthropológos: griechisch für die „Lehre vom Menschen“.
[28] Sie betrachtet den Menschen in seiner Realität und analysiert dessen Verhältnis zu seiner unbelebten Welt, allen lebendigen Kreaturen, seinen Göttern sowie im Speziellen seinen Mitmenschen.
[29] theólógos: griechisch für die „Lehre von Gott“.
[30] ethike: griechisch für „Sittlichkeit“.
[31] Vgl. MARX 2003, S. 36.

2.1.2 Definition des Begriffs der Ethik

Der Begriff der ***Ethik*** entstammt dem griechischen Wort ẽthos, welches Gewohnheit, Gesittung, Brauch oder Charakter bedeutet. Ethik ist „die philosophische Ergründung und Erklärung sog. sittlicher Tatsachen“ (MARX 2003, S. 36). Sie folgt wissenschaftlichen Methoden und reflektiert theoretisch und kritisch das Handeln des Menschen unter Betrachtung von Werten und Normen. Die Ethik beleuchtet dabei das Verhältnis des Menschen zu seinem Selbst, seinen Mitmenschen und seiner ökologischen Umwelt.[32] Grundlage der ethischen Bewertungen ist das Prinzip der menschlichen Vernunft.

Ethik beschreibt und dokumentiert sittliche Erscheinungsformen und führt diese auf das Prinzip der Moral zurück.[33] Neben der Reflexion befasst sich die Ethik mit der argumentativen Begründung von Werten, Normen und Haltungen, also der als selbstverständlich geltenden Moral.[34] Im Bezug auf Normen kann Ethik diese analysieren, ihren Verbindlichkeitsgrad unterscheiden, diese argumentativ rechtfertigen und Normenkonflikte lösen.[35] Sie hat nicht nur beschreibenden sondern auch lehrenden Charakter. Sie dient dem Menschen als Leitlinie, welche ihn unterstützt, Möglichkeiten der Verwirklichung der Sitten durch Reflexion zu erkennen und es ihm ermöglicht, moralisch entscheidungsbefugt zu werden.[36] Damit lehrt die Ethik nicht bestehende allgemeine Urteile, sondern das Urteilen selbst.[37] Sie steht in einem dynamischen Prozess mit der Moral. Ändern sich Werte und Normen einer Gesellschaft, so wirkt dies auf die ethische Diskussion zurück.[38]

Moralphilosophie und Sittenlehre sind Begriffe, welche synonym zu Ethik Verwendung finden.[39]

2.1.3 Grundlegende Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit Ethik

In den bisherigen Darstellungen erscheinen auf den ersten Blick bekannte, jedoch in der Praxis oftmals unterschiedlich, synonym oder gar falsch verwendete Begriffe. Sie sind auch Kernbegriffe der wirtschafts- bzw. unternehmensethischen Betrachtung und sind damit als begriffliche Grundlagen zu definieren und abzugrenzen.

---

[32] Vgl. HÖFFE 2002, S. 170.
[33] Vgl. MARX 2003, S. 37.
[34] Vgl. FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 12.
[35] Vgl. NOLL 2002, S. 13.
[36] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 59.
[37] Vgl. HARTMANN 1962, S. 3.
[38] Vgl. FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 13.
[39] Vgl. HOMANN/HESSE 1989, S. 10.

2.1.3.1 Werte und Normen als Grundlage gesellschaftlichen Zusammenlebens

Auf den Begriff der ***Werte*** wird in **Kapitel 2.3** aus allgemeiner und in **Kapitel 5.1.2** aus ökonomischer Sicht ausführlich eingegangen. Vorab sei erwähnt, dass Werte, als „Vorstellungen, die in der Gemeinschaft als wünschenswert anerkannt sind und den Menschen dieser Gemeinschaft Orientierung verleihen“ (HEINTZE 2005, S. 204), formen zusammen mit Normen das moralische Verständnis einer Gesellschaft formen.

Die (moralischen) ***Normen*** konkretisieren Werte durch Handlungsaufforderungen und dokumentieren damit den Willen von Individuen oder Gruppen, ihre Werte verbindlich umzusetzen. Normen fordern damit die Verwirklichung von Werten.[40] Der Begriff Norm, abgeleitet vom Wort „norma“[41], bedeutet (Handlungs-)Regel, Maßstab, Prinzip, Verhaltensrichtlinie oder Vorschrift. „Normen sind Handlungsregeln, die den Rahmen dessen beschreiben, was der geltenden Ordnung und somit der Normität entspricht“ (Vgl. FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 20). Sie regeln als Vorschriften und Maßstäbe das Verhalten und die Einstellungen der Individuen. Sie können allgemein verpflichtend einen „gesellschaftlichen Minimalkonsens“ (KREIKEBAUM 1996, S. 172) darstellen oder durch Selbstverpflichtung, Freiwilligkeit und inneren Antrieb eines Individuums gekennzeichnet sein. Normen, als Sollvorschriften mit verpflichtendem Charakter, fallen unter die Kategorie der Werturteile. Mittel zur Durchsetzung von Normen sind Ge- und Verbote, sog. Sanktionen.

Unterschieden werden können Normen in Regeln und Prinzipien. ***Regeln*** sind spezielle Normen, welche binär codiert entweder erfüllt oder nicht erfüllt werden können. Sie beinhalten explizit oder implizit einen Adressaten, eine klare Handlungskomponente in Form von Ge- und Verboten und eine klare Aufzählung von Ausnahmen. Sind Regeln nur teils erfüllt, ist dies als Regelverletzung anzusehen.[42]

Prinzipien sind Normen hoher Generalität, welche als Maßstäbe der Befolgung moralischer Gebote angesehen werden können.[43] Prinzipien beinhalten keine Konsequenzen bei Nichtbefolgung. Prinzipien haben einen komparativen Bewertungsmaßstab, können mehr oder weniger erfüllt werden und können damit priorisiert oder in der Anwendungssituation außer Kraft gesetzt werden. Ihre unvollständige Erfüllung könnte, unter Betrachtung von Umweltzuständen und kollidierenden Regeln und Prinzipien, auch positiv gewertet werden.[44]

---

[40] Vgl. KRAFT 1968, S. 93 f.
[41] norma: lateinisch für „Regel, Maßstab, Richtschnur, Winkelmaß“.
[42] Vgl. TALAULICAR 2006, S. 299 ff.
[43] Vgl. DWORKIN 1990, S. 55 in TALAULICAR 2006, S. 285.
[44] Vgl. TALAULICAR 2006, S. 284 ff.

Die ***Quellen der Normen***, als Steuerungsmechanismen sozialen Zusammenlebens, unterlagen im Laufe der Geschichte, einem ständigen Wandlungsprozess. Eine Auswahl maßgeblicher Quellen ist in **Tabelle 2-1** zusammengestellt.

Quelle von Normen	Erläuterung
Transzendenz	Sekten und Religionen beziehen ihre Regeln des Zusammenlebens auf den Willen ihres Gottes. Die Legitimation einer Norm ist auf Gott zurückzuführen und wird durch die Kirche proklamiert. Offenbarungsreligionen wie das Christen- und Judentum beruhen explizit auf diesem Prinzip.
Politische Macht	Normen entstehen aus Pragmatik und politischer Notwendigkeit. Sie dienen neben dem sozialen Grund v.a. dem politischen Machterhalt einer Elite.
Praktische Vernunft	Normen entstehen durch freiheitliche Selbstbindung des Individuums an das, was Kant die praktische Vernunft nennt. Der Mensch ist damit Basis von Normen, Pflichten und Maximen.
Diskurs und Konsens	Normenfindung entsteht durch Dialog und Zustimmung der von ihr betroffenen Individuen. Dies erfolgt argumentativ-rational nach prozessualen Vorschriften.
Tradition	Normen entstehen und wandeln sich durch kulturelle Evolution, einem Selektionsvorgang von Normen anhand wechselnden Rahmenbedingungen.

Tabelle 2-1: Auswahl maßgeblicher Quellen von Normen[45]

Normen als Steuerungsmechanismen erfüllen unterschiedliche ***Funktionen***. Als Handlungs- und Verhaltensregeln unterstützen sie das menschliche Zusammenleben, dienen dem Leben und Überleben von Individuen, Gruppen und Gesellschaften.[46] Normen sind zielsetzend, richtungsweisend und haben eine Leit- und Orientierungsfunktion[47]. Sie besitzen durch den regulativen Charakter eine Entlastungsfunktion bezüglich Handlungs-, Problem-, und Konfliktfällen.[48] Normen haben darüber hinaus eine Beurteilungsfunktion, da sie einen Vergleichsmaßstab, ein sog. Bezugssystem zur Beurteilung menschlichen Handelns liefern.[49]

Zur ***Durchsetzung von Normen*** stehen verschiedene Mittel zur Verfügung. Sie sind im Zusammenhang mit der menschlichen Sozialisation[50] zu sehen und stellen Mechanismen der Belohnung und Bestrafung dar. Konkret sind dies das Lob und der Tadel, die legale materielle Strafe, die soziale Ächtung, der Freiheitsentzug, die körperliche Gewalt und unter Umständen der Tod. Neben den sozialen und rechtlichen

[45] Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an NOLL 2002, S. 26 ff.
[46] Vgl. BERKEL/HERZOG 1997, S. 46.
[47] Zum Beispiel bezüglich der Grenzen der persönlichen Freiheit oder der Frage nach „gut“ und „böse“.
[48] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 69.
[49] Vgl. NOLL 2002, S. 10 f.
[50] Sozialisation bezeichnet die Persönlichkeitsentwicklung des Individuums welche von seiner spezifischen Umwelt und seinen sozialen Bindungen beeinflusst wird.

Sanktionen unterstützt Prägung, Vorbilder, Lernen, Reflexion sowie v.a. Eigenverantwortung und Gewissen die Durchsetzung von Normen.[51]

Im Zusammenhang mit Normen sind die Begriffe Normenbegründung und -legitimation abzugrenzen. ***Normenbegründung*** umfasst die Frage der Verallgemeinerungs- und Begründungsfähigkeit von Normen. Die Begründbarkeit entzieht sich aufgrund des normativen, wertenden Charakters einer empirischen Untersuchung. Die Problematik führt zu ethischen Begründungsansätzen wie sie beispielsweise in der deontologischen oder teleologischen Ethik vertreten werden.[52] ***Normenlegitimation*** hingegen betrachtet die Akzeptanz von moralischen Normen in der Gesellschaft oder auch im Unternehmen. Diese positive Fragestellung wird durch den Wertepluralismus unserer heutigen Gesellschaft erschwert. Maßgebliche Legitimationsinstitutionen sind Markt, Demokratie, Glaubensgemeinschaft und Familie, jedoch z.B. auch die Belegschaft eines Unternehmens. Die Legitimation von Normen kann dabei empirisch nachvollzogen werden.[53]

Eine herausragende Form der Norm stellt die ***Maxime***[54] dar. Sie definiert sich als „*oberster Handlungsgrundsatz, dessen Erfüllung unbedingt notwendig (kategorisch) oder an bestimmten Bedingungen gebunden (hypothetisch) ist*“ (DIETZFELBINGER 2002, S. 70; Hervorhebung im Original).

Zusammenfassend bieten Normen dem Individuum Stabilität, nehmen ihm Ängste und konkretisieren die Erwartungen seitens der Gesellschaft. Andererseits können Normen ebenso hemmend wirken, geistigen und technischen Fortschritt verhindern und die menschliche Freiheit über die Maßen einschränken.[55]

2.1.3.2 Die Moral als gesellschaftlicher Konsens

Der Begriff der ***Moral*** kann als das faktisch geltende „Werte- und Normengefüge eines abgegrenzten Kulturkreises, welches unter Umständen auch von den gesetzlichen Vorschriften abweichen kann“ (KREIKEBAUM 1996, S. 10), definiert werden. Moral bildet damit die Summe der tatsächlich gelebten Werte und Normen. Dieses Gefüge ist, mit Ausnahme rechtlicher Normen, vom Souverän weder vorgegeben[56] noch sanktioniert, sondern allenfalls von der Angst vor sozialer Ächtung gestützt. Die Moral orientiert sich an Werten und beurteilt Handlungen als sittlich gut, also anständig oder sittlich schlecht.[57] Sie beruft sich oft unreflektiert auf den gesellschaftlichen Konsens von

---

[51] Vgl. KOHLBERG 1974, S. 59 f.
[52] Siehe hierzu **Kapitel 2.2.4**.
[53] Vgl. NOLL 2002, S. 14 ff.
[54] maxime: lateinisch für „am meisten, im höchsten Grade“.
[55] Beispiele für Normen und Maximen sind im **Anhang 1** zu finden.
[56] Umgekehrt können Werte und Normen die Grundlage einer Gesetzesinitiative sein.
[57] Vgl. LEISINGER 1997, S. 13.

Werturteilen der Vergangenheit und Gegenwart, die sog. Sitten und Gebräuche. Diese durch das unmittelbare soziale Umfeld[58] geprägten Werte- und Verhaltensmuster gestaltet maßgeblich das moralische Bewusstsein eines Menschen.

Moral ist grundsätzlich Gruppenmoral, die eine deutliche Abgrenzung von anderen Kulturkreisen schafft. Es können zwei Arten der Gruppenmoral unterschieden werden. Die Kleingruppen- und Fernbereichsmoral. Die ***Kleingruppenmoral*** charakterisiert sich durch eine geschlossene Gruppe im Überlebenskampf, welche sich durch Vertrauen, Solidarität, Liebe, Hilfs- und Opferbereitschaft sowie der Unterordnung individueller Ziele kennzeichnet. Beispiele hierfür sind die Stammesgesellschaft, Familie, Kirche, Verein oder aber das Unternehmen. Die ***Fernbereichsmoral***, also die Moral der großen Gruppe, hingegen ist durch Anonymität, Skepsis, Sachlichkeit und Eigeninteresse gekennzeichnet. Beispiel hierfür kann Staat oder Markt sein.[59]

Das moralische Bewusstsein des Einzelnen und der Gemeinschaft ist vom politischen und gesellschaftlichen Wandel abhängig.[60] Damit ist die Moral geschichtlichen Lebens- und Machtprozessen unterworfen.[61] Moralische Urteile sind häufig oberflächlich reflektiert, von mehrheitsfähigen gesellschaftlichen Strömungen getragen und kennzeichnen sich, da ihre Urteile nicht zu begründen sind, durch eine rational-analytische Kriterienlosigkeit.[62]

Wesentlicher ***Aufgabenbereich der Moral*** ist es, menschliche Handlungsweisen im sozialen System richtungweisend zu steuern, bevor bestimmte Tatbestände eingetroffen sind. Dies kann nur durch Forderungen mit normativem Charakter geschehen. Somit ergeben sich aus den Werten, auf welche sich die Moral bezieht, und den moralischen Forderungen der Gesellschaft, wie oben dargestellt, gesellschaftliche Normen. Werte und die daraus resultierenden Normen konstituieren damit die Moral.[63]

Das Wort Sitte ist ein synonymer Begriff für Moral.

2.1.3.3 Haltungen, Tugenden und Pflichten als Ausdruck innerer Einstellung

Nach der Darstellung von Werten, Normen und Moral als Leitlinien und Stabilisator einer Gesellschaft betrachten wir das Individuum und dessen mögliche Reaktion darauf. Auch auf dieser Betrachtungsebene existieren verwirrende Begrifflichkeiten die im Folgenden erläutert werden sollen.

---

[58] Hier ist v.a. das familiäre Umfeld als maßgeblich anzusehen.
[59] Vgl. NOLL 2002, S. 12.
[60] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 56.
[61] Vgl. BERKEL/HERZOG 1997, S. 44.
[62] Vgl. FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 12.
[63] Vgl. LEISINGER 1997, S. 13.

Die ***Haltung*** umfasst die Summe aller Werte und moralischen Überzeugungen eines Individuums.[64] Im Zuge der Sozialisation des Menschen und seiner Moralentwicklung selektiert er kritisch Werte und Normen, welche zu seiner Charakterbildung beitragen. Die persönlichen Werte können dabei vom gesellschaftlichen Wertegefüge abweichen und gegebenenfalls gegen bestehende Normen verstoßen. Der selektive Filter des Individuums und die praktische Umsetzung trägt darüber hinaus zur Bewertung und Akzeptanzbildung, also Legitimation von Normen und Werten bei.

Der Begriff des ***Ethos*** kann als „die innere Verpflichtung zur Befolgung von Normen, […] als persönliches Wertegefüge verstanden" (KREIKEBAUM 1996, S. 10) werden. Es bezeichnet die Grundhaltung, also Lebens- und Arbeitsform, die vom Individuum subjektiv als gelungen empfunden wird.[65] Ein Individuum hat ein Ethos, wenn es sein Leben an seinen speziellen moralischen Maßstäben ausrichtet. Somit sind Ethos und Haltung, sowie Attitüde, Einstellung, Sittlichkeit und Gesinnung synonym zu verwende Begrifflichkeiten.

Gruppen, deren Mitglieder eine Übereinstimmung ihres Ethos', ihrer Grundhaltung, verbindet, erschaffen sich häufig ein Regelwerk der, aus ihrer Sicht, sinnvollen und guten Werte.[66] Eine derartige, oftmals schriftliche Zusammenstellung, wird (Verhalt-ens-) ***Kodex***[67] genannt. Bekannte Beispiele hierfür ist der Hippokrates-Eid[68] als Berufsgruppenkodex der Mediziner, der deutsche Corporate Governance Kodex als Verhaltensrichtlinie börsennotierter Unternehmen oder der Pressekodex des deutschen Presserates.

Der Begriff der ***Tugend*** steht dem der Haltung sehr nahe. Tugend beschreibt die „Kompetenzen und Fähigkeiten, die einen Menschen in den Stand setzen, bedeutsame Ziele zum Wohl und Wehe anderer wie auch seiner selbst beharrlich anzustreben und zu erreichen" (BERKEL/HERZOG 1997, S. 45). Hier wird die innere Einstellung praxisbezogen um Kompetenz, Eigenmächtigkeit, Beharrlichkeit, Mut und Tatkräftigkeit erweitert. Die Grundlage für die Entwicklung und Weiterentwicklung von Haltungen, Ethos und Tugenden ist die Erziehung und Förderung, die Lebens- und Lernerfahrung, sowie Charaktereigenschaften, wie z.B. Offenheit, und Lernwille.[69] Auch Haltungen und Tugenden sind damit mehr oder weniger variabel und durch wechselnde Rahmenbedingungen beeinflussbar.

---

[64] Vgl. FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 21.
[65] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 56.
[66] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 56 f.
[67] caudex, -icis: lateinisch für „hölzerne Wachstafel, Verzeichnis, Notizbuch, Hauptbuch".
[68] HIPPOKRATES von Kós (460-375 v. Chr.) ist Begründer der rational-empirischen Schulmedizin und möglicherweise der Verfasser des ersten sittlichen Grundgesetz der Ärzteschaft.
[69] Vgl. BERKEL/HERZOG 1997, S. 46.

Die ***Pflicht*** stellt aus systemtheoretischer Sicht die Verhaltenserwartung eines Systems, an ein anderes untergeordnetes System dar. Die Pflicht schränkt damit die Freiheit ein, weswegen ihr gegenüber zum Ausgleich besondere Rechte stehen. Pflicht aus ethischer Sicht „*meint die Gebotenheit einer Handlung im Blick auf ein unbedingtes moralisches Gesetz*“ (DIETZFELBINGER 2002, S. 72; Hervorhebung im Original). Die Einschränkung der Freiheit erfolgt hier durch das unbedingte Sollen, welches durch Ethos, bedeutende Normen und Maximen charakterisiert ist.

Auf die Zusammenhänge der hier beschriebenen Begrifflichkeiten soll im Folgenden detailliert eingegangen werden.

2.1.3.4 Überblick und Zusammenhang ethischer Begrifflichkeiten

Im Zusammenhang mit den oben dargestellten Begrifflichkeiten konnte eine differenzierte Betrachtung und definitorische Abgrenzung erfolgen. Bevor nun auf die Zusammenhänge eingegangen wird, werden die Begriffe, deren Synonyme und Arbeitsdefinitionen, als Grundlage in **Tabelle 2-2** übersichtlich dargestellt.

Die Ethik als Wissenschaft sollte außerhalb der im Folgenden geschaffenen und in **Abbildung 2-1** dargestellten Systematik stehen. Ethik als positive Wissenschaft basiert auf Seinsurteilen, also auf Urteilen, welche nachweisbar wahr oder falsch sind und sich der subjektiven Wertung entziehen. Sie analysiert empirisch, v.a. im Bereich des Ethos, mittels Beobachtung und Befragung und benötigt daher kritische Distanz.

Eine Gesellschaft bilden Individuen, welche durch ihre innere Haltung und ihr soziales Zusammenleben ein System aus Werten, Normen, Moral und Pflicht begründen. Menschen erschaffen und wandeln durch ihre subjektive Betrachtung der Welt eine Vielzahl von Werten, welche sie nach individueller Rangfolge gewichten und (er-) leben. Um das Überleben des Individuums und der Gesellschaft zu garantieren, werden von der Gesellschaft verbindliche Handlungsregeln und Leitlinien begründet. Diese Normen leiten und verpflichten die Individuen und konkretisieren damit deren Werte. Ein Wert findet in verschiedenen Normen Ausdruck, während sich eine Norm meist auf mehrere Werte bezieht.[70] Werte und Normen haben wiederum rückkoppelnd durch Sozialisation Einfluss auf den Einzelnen in der Gesellschaft und dessen innere Einstellung. Werte, Normen und das gelebte Ethos, in Form von Tugenden, bilden die moralischen Grundlagen der Gesellschaft.[71] Werte und Normen konstituieren dabei die Moral, wobei das Individuum diese bewertet, selektiert und lebt. Das Individuum formt somit seine innere Haltung und verpflichtet sich selbstständig besonderen Normen, den sog. Maximen.

---

[70] Vgl. NOLL 2002, S. 9.
[71] Dieser Gedanke lässt sich auch auf das Unternehmen beziehen.

Ein derartiges System unterliegt einem ständigen, historisch nachvollziehbaren Wandel.

Begriff *und Synonyme*	**Definition**
Ethik *Sittenlehre* *Moralphilosophie*	Die philosophische Ergründung und Erklärung sog. sittlicher Tatsachen mittels wissenschaftlicher Methoden. Theoretisch-kritische Reflexion und argumentative Begründung des menschlichen Handelns unter Betrachtung von Werten und Normen, also der als selbstverständlich geltenden Moral.
Werte	Dokumentation dessen, was für den Einzelnen, eine Gruppe oder eine Gesellschaft zur Existenzerhaltung und -verbesserung wichtig und erstrebenswert ist.
Normen *Regel* *Maßstab* *Prinzip* *Richtschnur*	Konkretisierung von Werten durch Handlungsaufforderungen und damit Dokumentation des Willens von Individuen oder Gruppen, ihre Werte verbindlich umzusetzen. ***- Regeln*** sind spezielle Normen die binär codiert entweder erfüllt oder nicht erfüllt werden können. Sie beinhalten explizit oder implizit einen Adressaten, eine klare Handlungskomponente in Form von Ge- und Verboten und eine klare Aufzählung von Ausnahmen. ***- Prinzipien*** sind Normen hoher Generalität, welche als Maßstäbe der Befolgung moralischer Gebote angesehen werden können.[72] Prinzipien beinhalten keine Konsequenzen bei Nichtbefolgung.
Moral *Sitte*	Summe der tatsächlich gelebten Werte und Normen eines abgegrenzten Kulturkreises.
Haltung *Ethos, Attitüde, Einstellung, Sittlichkeit, Gesinnung*	Summe aller Werte und moralischen Überzeugungen, die vom Individuum subjektiv als gelungen empfunden wird.
Tugenden *Sittsamkeit*	Kompetenzen und Fähigkeiten, die einen Menschen in den Stand setzen, bedeutsame Ziele zum Wohle anderer wie auch seiner selbst beharrlich anzustreben und zu erreichen.
Pflicht	Die Gebotenheit einer Handlung im Blick auf ein unbedingtes moralisches Gesetz. ***- Maximen*** sind bedeutende Pflichten, herausragende Normen oder oberste Handlungsgrundsätze welche vom Individuum als unbedingt zu erfüllen angesehen werden.

Tabelle 2-2: Übersicht der Begriffsdefinitionen[73]

[72] Vgl. DWORKIN 1990, S. 55 in TALAULICAR 2006, S. 285.
[73] Quelle: Eigene Darstellung.

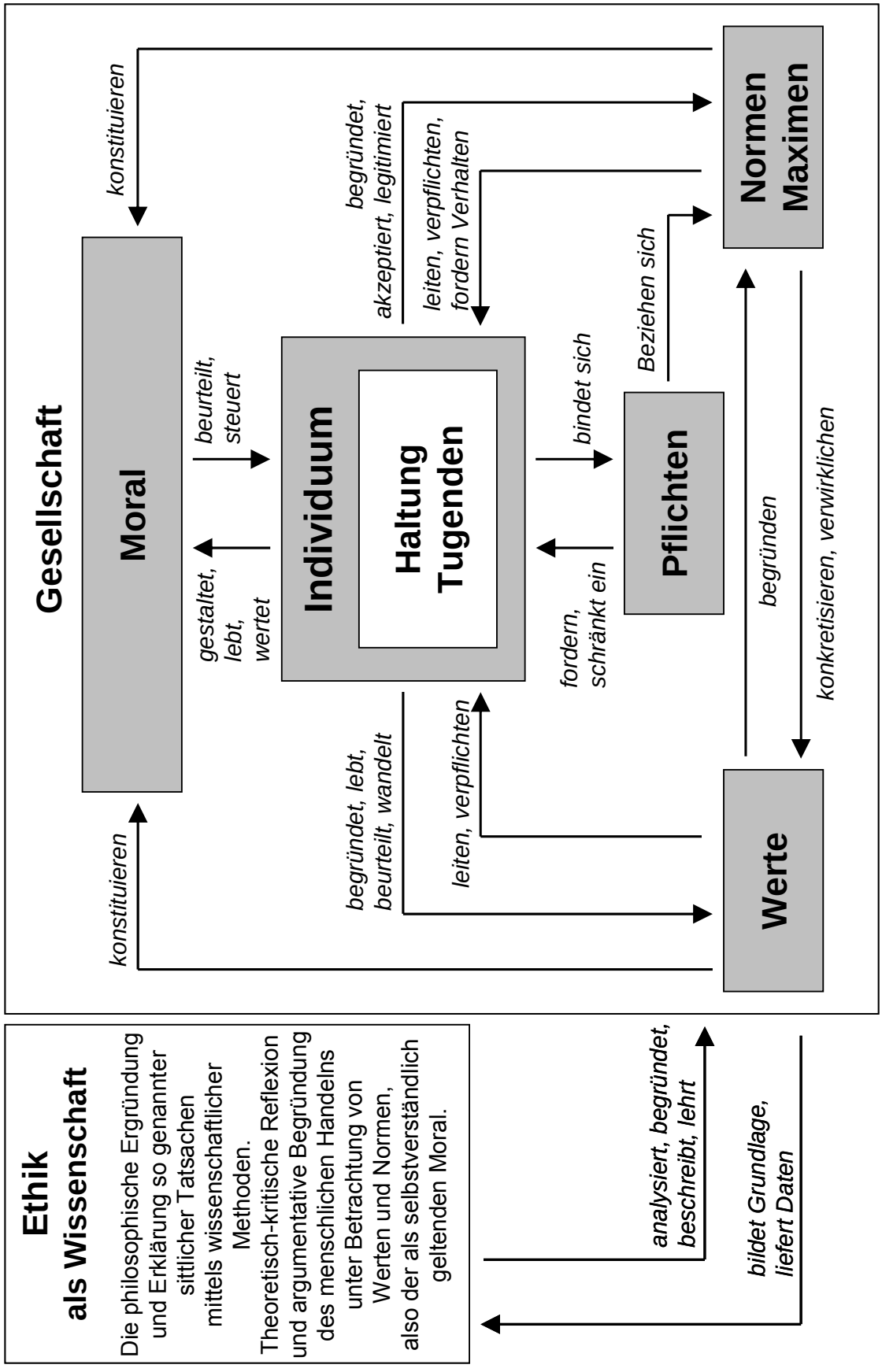


Abbildung 2-1: Überblick der begrifflichen Zusammenhänge[74]

[74] Quelle: Eigene Darstellung.

Zusammenfassend setzt ethisch begründetes und moralisches Handeln eine selbstverpflichtende persönliche Haltung, ein beständiges, von Normen geleitetes Handeln und konsistente wertbezogene Zielsetzungen voraus.[75]

In einer solchen Systematik klärt sich die landläufig synonyme Verwendung der Begriffe Ethos und Moral.[76] Die Moral regelt die äußeren Verhältnisse des Lebens in einer Gesellschaft und hat starken Einfluss auf das Leben des Individuums. Ethos hingegen zeigt die tatsächliche Gesinnung des Individuums und stellt eine selbst gewollte Verpflichtung aus freier Überzeugung dar. Es ist also schwer möglich, Moral zu erzwingen, solange sie nicht dem Ethos der Menschen entspricht.[77]

Moral und Ethos stehen damit der Ethik gleichsam wie die Theorie der Praxis gegenüber.[78]

2.2 Bedeutende Persönlichkeiten und Ansätze der Ethik

Die Wissenschaftsdisziplin Ethik zählt zu den ältesten wissenschaftlichen Bereichen des Abendlandes. Als Teildisziplin der Philosophie wird sie im Allgemeinen mit der griechischen Antike in Verbindung gebracht. Berühmte Namen wie SOKRATES, dessen Schüler PLATON sowie ARISTOTELES stehen mit ihr in enger Verbindung. Tatsächlich spiegeln Philosophie und Ethik nunmehr fast 2500 Jahre der greifbar dokumentierten europäischen Geschichte wieder. Eine umfassende Darstellung dieser ihrer Entwicklung und der mit ihr in Verbindung stehenden großen Denker ist in diesem Zusammenhang nicht zu leisten. Im Folgenden soll chronologisch auf jene Ansätze und Philosophen eingegangen werden, welche für die ethische Diskussion in Wirtschaft besondere Bedeutung besitzen. Diese Beiträge bilden wichtige gedankliche Grundlagen der Unternehmensethik und des Wertemanagements.

2.2.1 Die Tugendethik – Ethische Grundlagen der Antike

Die Ethik der griechischen Antike charakterisiert sich nicht als abstrakte, logisch konstruierte Wissenschaft. Vielmehr scheint sie die Alltagspraxis des antiken Menschen und dessen Traditionen, Wertvorstellungen und Erfahrungen zu beschreiben.[79] Es handelt sich somit allenfalls um die ungeordnete, selten schriftliche Weitergabe von moralischen Anforderungen.[80] Die Wandlung der Philosophie und

---

[75] Vgl. BERKEL/HERZOG 1997, S. 61.
[76] Diese Problematik ergibt sich unter anderem aus der Übersetzung. Sowohl das griechische Wort ẽthos als auch das lateinische Wort mos werden im Deutschen mit Sitte, Gewohnheit, Vorschrift, Gesetz, Brauch, Benehmen übersetzt.
[77] Vgl. MARX 2003, S. 48 f.
[78] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 11.
[79] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 34.
[80] Die definitorische Abgrenzung von Tugenden, Normen, Haltungen, Moral, Ethos und Ethik erfolgte in **Kapitel 2.1**.

Ethik zu einer dokumentierten, strukturierten Wissenschaft kann auf das sechste Jahrhundert vor Christus datiert werden. [81]

Die Eigenständigkeit der Ethik als Disziplin der Philosophie entstand aus einem Streit zwischen den Athener Philosophen SOKRATES (469-399 v. Chr.) und seinem Schüler PLATON (427-347 v. Chr.) mit den Sophisten.[82] Entgegen dem skeptischen Ansatz, welcher die Suche nach einer Wahrheit ablehnt und nur praktisch verwendbares Wissen lehrt, basieren die Gedanken SOKRATES' auf einer erlern- und lehrbaren objektiven Form von Wissen. Die Frage nach der ***Tugend***, dem Guten, steht im Mittelpunkt seiner Lehren. Das gute, tugendhafte Leben sei laut SOKRATES durch einen Weg der ständigen Selbsterkenntnis und Selbstreflexion erreichbar.[83] Der berühmte Ausspruch „Erkenne dich selbst!"[84] steht damit in Verbindung. Sein Schüler PLATON proklamierte, in der von ihm gegründeten philosophischen Akademie[85], eine praxisbezogene Lehre der Tugend des Guten. Hierbei definiert er die Seele eines Menschen mittels der Begriffe Vernunft, Mut und Begierde. Jedem dieser Seelenteile kann eine Tugend zugeordnet werden. So wird der Vernunft die Weisheit, dem Mut die Tapferkeit und der Begierde die Besonnenheit zugeordnet. Über all diesen Tugenden steht die idealisierte höchste Tugend der Gerechtigkeit, welche den perfekten Ausgleich aller Tugenden darstellt.

Während die Ethik als Teil, Idee oder Argument der philosophischen Diskussion betrachtet wurde, fasste erstmals ARISTOTELES (384-322 v. Chr.) diese als systematisch eigenständige Disziplin auf und stellte sie der Logik und Physik gleich.[86] Er beschreibt die ***Ethik als eine lebenspraktische Tugendlehre*** und somit als Teil der praktischen Philosophie. ARISTOTELES unterscheidet daher die übergeordneten dianoetischen[87] (Vernunft, Kunstfertigkeit, Klugheit und Weisheit) und die ethischen[88] (aus Bräuchen und Überlieferungen vorgegebenen) Tugenden.

Er definiert mit der „Polis"[89] einen Untersuchungsrahmen, für welchen er den Weg des Maßhaltens, der „aurea mediocritas"[90], zwischen den Extremen proklamiert. Hiermit obliegt es dem Menschen, den Weg zwischen Übermaß und Mangel,[91] zur Steuerung

---

[81] Die Datierung bezieht sich auf THALES VON MILET, einem der sieben Weisen der Antike. Diese Weisen waren die Staatsmänner, Dichter und Philosophen BIAS VON PRIENE, CHILON VON LAKEDAIMON, KLEOBULOS VON LINDOS, PERIANDROS VON KORINTH, PITTAKOS VON MYTILENE und SOLON VON ATHEN im 7.-6. Jahrhundert v. Chr.
[82] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 34.
[83] Vgl. HIRSCHBERGER 1980a, S. 60.
[84] gnohthi se-auton: griechisch für „Erkenne dich selbst". Am Orakel von Delphi in Stein gemeißelt.
[85] Die Schule war auf dem Grundstück des Helden AKADEMOS gebaut und erhielt daher den Namen Akademie (vgl. RUSSEL 2005, S. 72).
[86] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 37.
[87] dianoētikós: griechisch für „Verstand".
[88] ēthike: griechisch für „Gewohnheit".
[89] pólis: griechisch für „Stadt". Zur damaligen Zeit gleichzeitig einflussreiche Stadtstaaten.
[90] aurea mediocritas: lateinisch für „goldene Mitte".
[91] „Die Mitte aber liegt zwischen zwei Schlechtigkeiten, dem Übermaß und dem Mangel" (ARISTOTELES 1969, zitiert nach DIETZFELBINGER 2002, S. 39).

des irrationalen, triebhaften Teils seiner Seele, zu finden.[92] Im Speziellen verweist ARISTOTELES auf die Wichtigkeit der Tugend der Freundschaft, welche es dem Menschen ermöglicht, in Eintracht als ein auf die Gemeinschaft bezogenen Wesen[93] zusammenzuleben.[94] Als höchste Tugend sieht er, wie auch sein Lehrer PLATON, die Gerechtigkeit an, welche aus seiner Sicht die Mitte schafft. ARISTOTELES unterteilt darüber hinaus die Gerechtigkeit in die korrektive ausgleichende und die (Güter) austeilende Gerechtigkeit. Zwei Begriffe, welche noch heute Volkswirtschaftslehre und Rechtswissenschaften prägen.

Neben den ethischen Grundlagen befasst sich ARISTOTELES eingängig mit der ***Oikonomia***[95]. Er stellt dar, dass der Zusammenschluss zur Polis zur Arbeitsteilung (Spezialisierung) führt und hieraus der Handel als Mittel der Bedürfnisbefriedigung erwächst. Aus dem Handel ergibt sich die Geldwirtschaft, welche mit diesem in enger wechselseitiger Beziehung steht.[96] Die hier dargestellten Erkenntnisse stellen nur einen geringen Teil des Lebenswerks des ARISTOTELES dar.[97]

Charakterisierend für die Antike ist die ***Tugendethik***. Der bereits angesprochene Begriff der Tugend, fälschlicherweise oft mit Werten gleichgesetzt, ist durch intrinsisch motivierte Tätigkeit und tatsächliche Umsetzung gekennzeichnet.[98] Tugendethik betrachtet damit das Ethos, also die identitätbildende, persönliche Grundhaltung des Menschen. Sie folgt damit der Idee des guten Menschen und der Suche nach dem Lebenssinn und höchsten Gütern gelungener authentischer Lebensentwürfe.[99] Letztlich betrachtet die Tugendethik also das Verhalten des Indiduums.[100] Die Tugendethik zieht sich im Zuge der materialen Ethik durch Antike und Mittelalter bis zum Wirken von IMMANUEL KANT, welcher durch die Begründung der formalen (Pflichten-)Ethik eine Alternative bietet.[101]

Über die Mitteleuropäische Geschichte hinweg manifestierten sich vielerlei Tugendauffassungen, wie beispielsweise die christlichen Tugenden, die Rittertugenden, die bürgerlichen Tugenden und die preußischen Tugenden. Sie waren

---

[92] Am besten verdeutlichen lässt sich dies am Beispiel der Tapferkeit. Die Tapferkeit bewegt sich zwischen den beiden Extremen der Feigheit und Tollkühnheit - weder die Feigheit ist zu akzeptieren, noch unbesonnene Tapferkeit, die ARISTOTELES als Tollkühnheit bezeichnet. Ebenso verhält es sich für andere Tugenden, wie Mäßigung, Großzügigkeit, Besonnenheit.

[93] Er prägte damit den Begriff des zoon polītikon: griechisch für „Gemeinschaftswesen".

[94] Vgl. HÖFFE 2006, S. 249 ff.

[95] oikonomía: griechisch für „Hauswirtschaft, Haushaltung, Verwaltung".

[96] Vgl. ARISTOTELES 1990, I9.

[97] Er beschäftigte sich weiterhin in den Schriften der Logik mit Kategorien, Analytik und Dialektik sowie in den Schriften zur Naturwissenschaft mit Physik, Meteorologie, Zoologie und Botanik. In den Schriften der Metaphysik befasste er sich mit den allgemeinen Ursachen aller Dinge. Weiterhin setzte er sich mit Literatur, Rhetorik, Dichtkunst, Politik, Ethik und Medizin auseinander (vgl. STÖRIG 2006, S. 195 f.). Er kann als einer der großen (wenn nicht als das größte) Universalgenies bezeichnet werden.

[98] Siehe hierzu **Kapitel 2.1.3.3**.

[99] Vgl. ULRICH 2001, S. 33.

[100] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 241.

[101] Siehe hierzu **Kapitel 2.2.3**.

v.a. Ausdruck der gesellschaftlichen Entwicklung und der geschichtlichen Strömungen.[102] Als Kern blieben jedoch gewisse besondere Tugenden erhalten.

Diese bedeutenden Tugenden unseres Kulturkreises nennen sich ***Kardinaltugenden*** oder auch ***Primärtugenden***. Sie ergeben sich aus den antiken Tugenden der Tapferkeit, Klugheit, Gerechtigkeit und Mäßigung in Verbindung mit den drei göttlichen Tugenden der Liebe, Hoffnung und des Glaubens.[103] Es gibt eine Vielzahl weiterer Tugenden, welche die Erreichung dieser Kardinaltugenden unterstützen. Beispiele hierfür sind Treue, Pünktlichkeit, Ordnung, Disziplin. Sie werden als ***Sekundärtugenden*** bezeichnet. Beispiel für die Definition von Kardinaltugenden außerhalb unseres Kulturkreises sind die konfuzianischen Kardinaltugenden, welche Selbstlosigkeit, Treue, Respekt, Rechtschaffenheit, Weisheit, Aufrichtigkeit und Menschlichkeit umfassen.[104]

Neben der Fragestellung, welche Dominanz und welchen Charakter die einzelnen Tugenden aufweisen, wurde die Frage, auf welchem Weg ein tugendhaftes Leben zu erreichen sei, diskutiert.

Zusammenfassend betrachtet formten die griechischen Denker der Antike die Grundlage des abendländischen Denkens und Forschens. Sie begründeten, kultivierten und verbesserten Werkzeuge der Erkenntnisfindung wie beispielsweise die systematische Analyse, die Abstraktion, die kritische Diskussion, die Dokumentation, die strukturierte Beobachtung im Alltag und letztlich das Streben nach einem ganzheitlichen Weltbild. Aus diesen philosophischen Grundlagen löste sich, maßgeblich durch ARISTOTELES, die Ethik als eigenständige, jedoch der Philosophie untergeordnete Geisteswissenschaft. Im Fokus der Betrachtung stehen dabei die Tugenden.[105] Eben diese Tugenden sind wichtiger Bestandteil der Betrachtungen in **Kapitel 4** und **5**. Abgeleitet aus der gesamtgesellschaftlichen Argumentation, werden die Werte und Normen eines Unternehmens erst dann von den Firmenangehörigen gelebt, wenn sie von deren innerer Haltung und Kompetenz mit getragen werden. Daher spielt die tugendethische Betrachtung in der Unternehmensethik und im Wertemanagement sowohl bezüglich der Werte und Normen, als auch bezüglich der Weiterbildung eine wichtige Rolle.

---

[102] Siehe hierzu **Anhang 2**.
[103] Vgl. SCHISCHKOFF 1991, S. 371.
[104] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 102.
[105] Ein bis heute geschätztes Werk ist dabei die Ilias, Homers Epos von der Schlacht um Troja. Sie ist das herausragende Werk des Kanons der klassischen Bildung und kann als ein moralischer Verhaltenskodex in Geschichtsform angesehen werden.

2.2.2 Der englische Empirismus – Denker und Vordenker

THOMAS HOBBES (1588-1679), der Vorreiter des Empirismus, war Mathematiker, Staatstheoretiker und Philosoph. Er erlangte durch die ***Theorie des Gesellschaftsvertrages***, veröffentlicht in seinem Hauptwerk Leviathan, Berühmtheit. HOBBES kann, zusammen mit dem Philosophen FRANCIS BACON (1561-1626), als Vordenker des englischen Empirismus angesehen werden.[106] Angelehnt an ein mathematisch-mechanistisches Wissenschaftsideal[107] kritisiert HOBBES den antiken Ansatz der ausgleichenden Gerechtigkeit des ARISTOTELES und konzentriert sich auf Ursache-Wirkungsverknüpfungen, welche in seiner Erfahrungstheorie von actio et reactio[108] Ausdruck finden.[109] HOBBES verneint das Vorhandensein eines höheren Ziels, wie beispielsweise Vollkommenheit oder Glückseligkeit, und postuliert im continual progress of desire[110] die Maßlosigkeit des Menschen. Hieraus ergibt sich ein Menschenbild, welches durch den Drang nach Machtakkumulation und Selbsterhaltung gekennzeichnet ist. „Homo homini lupus“, der Mensch ist des Menschen Wolf, umschreibt den egozentrischen naturgewollten Kampf aller gegen alle.[111] Ausschließlich durch vertragliche Regelungen können derartige Interessenkonflikte gelöst werden. Überträgt der Mensch sein ***natürliches Vertragsrecht*** an das Gemeinwesen, so schafft er eine Ordnungsinstanz, einen Souverän, der von HOBBES „Leviathan“[112] genannt wird.[113] Ihm gegenüber hat der Mensch als Gegenleistung zur Sicherheit die Bürgertugenden wie beispielsweise Sparsamkeit, Fleiß, Achtung, Friedfertigkeit, Vertrags- und Gesetztestreue sowie Dankbarkeit zu erbringen.

Ein weiterer Vertreter des Empirismus ist John LOCKE (1632-1704) der Vater der modernen Erkenntniskritik und Begründer des ***materialistischen Sensualismus***. Er entwickelte in seiner Staatslehre aus der individuellen Freiheit des Bürgers, dem ***Liberalismus***, heraus ein Demokratieverständnis der Volkssouveränität[114], welches das gesamte europäische Denken beeinflussen wird.[115] LOCKE postuliert einen Erkenntnisfortschritt durch sensation and reflection[116], der äußeren und inneren Sinneswahrnehmungen.[117]

---

[106] Vgl. STÖRIG 2006, S. 393 f.
[107] Maßgebliche Vertreter waren GALILEI und DESCARTES.
[108] actio et reactio: lateinisch für „Wirkung und Gegenwirkung“.
[109] Vgl. RÖD 1985, S. 290.
[110] continual progress of desire: englisch für „andauernder Verlauf des Verlangens“.
[111] Vgl. HIRSCHBERGER 1980b, S. 197.
[112] liwyātān: hebräisch für „gewundenes Tier, Ungeheuer, Drache“.
[113] Vgl. STÖRIG 2006, S. 334.
[114] Später fußen die Gedanken VOLTAIRES (1694-1778) und MONTESQUIEUS (1689-1755) hierauf.
[115] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 57.
[116] Sensation and reflection: englisch für „Sinnesempfindung und Besinnung“.
[117] Vgl. LOCKE 1962, S. 129 i.V.m. S. 158-167.

Diese Erfahrungen formen den Charakter und der Mensch gewinnt durch seine Reflexion die Verantwortung für seine Handlungen.[118] In Bezug auf das Wirtschaften kann LOCKE als Vordenker ADAM SMITHs betrachtet werden. LOCKE formulierte einen Eigentumsbegriff, welcher auf Leistungsfähigkeit und Verteilungsgerechtigkeit basiert. Alle Ressourcen müssen dabei schöpferisch und nutzenstiftend Verwendung finden.[119] Der Staat hat die überzogene Ressourcenanhäufung des Einzelnen zu unterbinden, um Klassenkonflikten vorzubeugen.

Der schottische Philosoph, Ökonom und Historiker DAVID HUME (1711-1776) ist ein weiterer bedeutender Vertreter des Empirismus und der britischen Aufklärung. Durch Beobachtung und Erfahrung der menschlichen Natur und deren Grundprinzipien versuchte HUME den Geistes- und Sozialwissenschaften eine wissenschaftliche Genauigkeit zu geben.[120] Er differenziert den menschlichen Handlungsantrieb und erweitert LOCKEs Erkenntnisfortschritt um die Gefühle des Menschen. HUME stellt dar, dass ethischen Normen sich langfristig nicht durchsetzten können, außer sie entsprechen der praktischen Lebens- und Gefühlswelt des Menschen. Er erkennt, dass der Mensch Gerechtigkeit ebenso schätzt, wenn sie anderen zuteil wird. Er widerspricht so fundamental HOBBES' Auffassung einer egoistischen Menschennatur und prägt damit den Begriff der ***Sympathie***. Das Individuum schätzt hierbei indirekt das Wohl eines anderen Individuums.[121] HUME postuliert des Weiteren, dass moralische Regeln erst dann geschätzt und gelebt werden, wenn sie augenscheinlich dem Eigeninteresse des Individuums entsprechen. Moralische Regeln sind damit als Regeln der Klugheit zu verstehen.[122] Weiterhin etabliert HUME eine ***Wertlehre***, welche sich in vier Klassen unterteilen lässt. Einerseits die gesellschaftswirksamen Werte des Wohlwollens und der Gerechtigkeit sowie die eigennützigen Werte der Willenskraft, Sparsamkeit, Körperkraft und Rationalität. Weiterhin die Werte, die der Gesellschaft angenehm sind, wie beispielsweise Höflichkeit, Witz, Bescheidenheit und Anstand, sowie letztlich jene Werte, die dem Individuum angenehm sind, wie z.B. Seelengröße, Mut, Ruhe, Güte und Würde.[123]

Das Universalgenie und der Begründer der klassischen Volkswirtschaftslehre ADAM SMITH (1723-1790) war Schüler des irischen Philosophen und Ökonomen FRANCIS HUTCHESON und Freund von DAVID HUME. Inspiriert durch den Ansatz der Sympathie veröffentlichte er 1759 in seinem Werk *„Theory of Moral Sentiments"*[124] eine eigene

---

[118] Vgl. LOCKE 1962, S. 198 f.
[119] Vgl. LOCKE 1962, S. 405 f.
[120] Vgl. HUME 1964, S. 6 f.
[121] Vgl. HIRSCHBERGER 1980b, S. 239.
[122] Vgl. HUME 1964, S. 177 f.
[123] Vgl. HIRSCHBERGER 1980b, S. 236 f.
[124] Vgl. SMITH 1789, S. 1 ff.

Tugendlehre.[125] Es handelt sich hierbei jedoch nicht um einen Forderungskatalog sondern vielmehr um die Beschreibung menschlicher Reaktionen im Gefühlsbereich und den Rückschluss auf deren Grundprinzipien.[126] SMITH schließt das Vorhandensein von Sympathie daraus, dass der Mensch „ …sich für das Schicksal anderer interessiert und deren Glück und Wohlbefinden als für sich wichtig betrachtet, obwohl er keinen Nutzen hat außer der Freude, die anderen so zu sehen“ (SMITH 1949, S. 3). Sympathie ist laut SMITH keine Fähigkeit, sondern die Vorstellungskraft, sich in andere Menschen hineinzuversetzen. Aus dieser Sympathie beurteilt der Mensch die Handlungen anderer Menschen. Kann der Mensch diese nachvollziehen oder hätte gar selbst derart gehandelt, so billigt er diese Handlung auch aus ethischer Sicht. Der Beurteilungsmaßstab des Individuums bezüglich Billigung und Missbilligung ist die Suche nach Anerkennung und Lob. Relativierend argumentiert SMITH, dass der Mensch in seiner Grundbeschaffenheit von Egoismus und Selbstsucht geprägt sei. Erst durch das Eingebundensein in eine Sozialgemeinschaft entwickelte er die Fähigkeit zur Sympathie.[127] Diese Sympathie ermöglicht damit eine gerechte Gesellschaft. Der Staat, ausgestattet mit der Sanktions- und Gesetzessouveränität, steht in der Pflicht, das Individuum aufzuklären oder zu läutern um die Gesellschaft zu bewahren.[128] Diese Theorie stützt SMITH unter anderem auf die ***Bienenfabel*** von BERNARD MANDEVILLE (1670-1733), welcher die provozierende These aufgestellte, dass nicht Tugend, sondern Laster die wahre Quelle des Gemeinwohls sei.[129] SMITH beschreibt diesen Sachverhalt in seinem Werk „*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations“* und möchte zeigen, dass der Mensch in seinem Eigennutz von einer „***unsichtbaren Hand***“[130] gesteuert werde. In diesem Zusammenhang stellt er fest, dass der individuelle Nutzen nicht dem globalen Nutzen entspricht. Er entwickelt damit ein wichtiges Theorem der Ökonomie.[131] SMITH erläutert dies am viel zitierten Beispiel vom Metzger, Bäcker und Bauer.[132] Durch den Appell, dass diese als freie Menschen ihr Selbstinteresse verfolgen, veranlassen wir sie zu tun, was wir von Ihnen wünschen (nämlich uns zu versorgen) und zugleich unabsichtlich, durch die unsichtbare Hand gesteuert, dem Gemeinwohl zu dienen.[133] Moralische Eingriffe wären damit obsolet. Neben dieser Erkenntnis setzte sich SMITH mit den Themen Produktivitätsverteilung, Wohlstandsverteilung, Systeme der politischen Ökonomie im Merkantilismus, Staatsfinanzen, Geldwirtschaft, Außenhandel sowie Marktversagen auseinander.

---

[125] Vgl. NOLL 2002, S. 33.
[126] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 44.
[127] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 45.
[128] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 60.
[129] Vgl. JODL 1997, S. 289.
[130] Die „invisible hand“ beschriebt bei SMITH das Wirken Gottes, aus heutiger Sicht der Marktmechanismen.
[131] Das sog. MANDAVILLE Paradoxon.
[132] Vgl. SMITH 2004, S. 19.
[133] Vgl. SMITH 1978, S. 371.

Zusammenfassend bietet der Empirismus entscheidende Erkenntnisse für die Ethik im Unternehmen. Eine erste Erkenntnis ergibt sich aus HOBBES' egozentrischem Akteur. Mannigfaltige implizite und explizite Verträge zwischen den Akteuren eines Unternehmens beruhen hierauf. Sie behandeln beispielsweise Ziele, Aufgaben, Mittel, Kompetenzen und Hierarchien, aber auch geltende Werte und Normen. Eine weitere Feststellung ergibt sich aus John LOCKEs Erkenntniskritik. Die Charakterbildung des Menschen, also auch des Mitarbeiters, formt sich durch Wahrnehmung, Reflexion und Selbstverantwortung. HUMEs Ansatz speist die Erkenntnis, dass Werte und Normen im Unternehmen nur dann gelebt werden, wenn sie der Rationalität, dem Eigeninteresse und der Solidarität des Einzelnen entsprechen. Letztlich drängt ADAM SMITHs Ansatz der „unsichtbaren Hand" die Erkenntnis auf, dass eine Regulierung, v.a. Seitens des Staates aber auch seitens des Unternehmens, oftmals überflüssig sind, wenn Anreize der vom Selbstinteresse geleiteten Wirtschaftsakteure gezielt gestaltet sind.

2.2.3 Die formale Pflichtenethik – Aufklärung nach Immanuel Kant

Einer der bedeutenden Philosophen der mitteleuropäischen Geschichte ist IMMANUEL KANT (1724-1804). Mit seinem wohl berühmtesten Werk „*Kritik der reinen Vernunft*"[134] von 1781 wandelte er die bestehenden philosophischen Ansätze grundlegend. In den später veröffentlichten *„Prolegomena"*, seinen Grundlegungsschriften über kritische Philosophie und Ethik, formulierte er den ***kategorischen Imperativ*** als grundsätzliches Prinzip der Ethik. Diese Ansätze baut KANT in der Kritik der „praktischen Vernunft" aus. Später führt er alle Ansätze in ein umfassendes System der ***Transzendentalphilosophie*** in seinem Werk *„Kritik der Urteilskraft"* zusammen.[135]

KANT begründet mit seinen Werken eine ***formale Pflichtenethik***. Ethik basiert nach KANTs rationalistischer Auffassung auf der reinen praktischen Vernunft des Menschen. Als reine Vernunft bezeichnet KANT eine Ratio, welche nicht durch externe Einflüsse wie Erlebnisse, Erfahrungen und Emotionen beeinflusst wird, sondern nur für sich selbst arbeite.[136] Ethik ist nach KANT somit frei von den Zwängen und Geboten der Kirche und Gesellschaft, sie richtet sich ausschließlich nach der sittlichen Selbstbestimmung. Der Mensch kann sich damit aus seiner eigen verschuldeten Unmündigkeit befreien und stellt sich so den Maßstäben seiner eigenen Auffassungen.[137] Aus dieser Anschauung heraus wird der Mensch feststellen, dass die Motive seines Handelns verallgemeinerbar, universalisierbar sein müssen. Konkret formuliert KANT damit den berühmten kategorischen Imperativ: „Da ich den Willen aller Antriebe beraubt habe, die ihm aus der Befolgung irgend eines Gesetztes entspringen

[134] Vgl. KANT 2005.
[135] Vgl. RUSSEL 2005, S. 332 ff.
[136] Vgl. KANT 2005, S. 305.
[137] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 46.

könnten, so bleibt nichts als die allgemeine Gesetzmäßigkeit der Handlungen überhaupt übrig, welche allein dem Willen zum Prinzip dienen soll, das heißt: ich soll niemals anders verfahren als so, dass ich auch wollen könne, meine Maxime solle ein allgemeines Gesetz werden“ (KANT 1965 S. 42). Der Mensch hat damit aus einer inneren Pflicht heraus zu handeln, nicht gemäß einer ihm vorgegebenen Pflicht, also materiellen Inhalts- und Wertvorgaben.[138] Damit löst sich KANT von der philosophischen Diskussion materieller Inhalte und entwirft eine formale, auf Selbstverantwortung basierende Ethik.

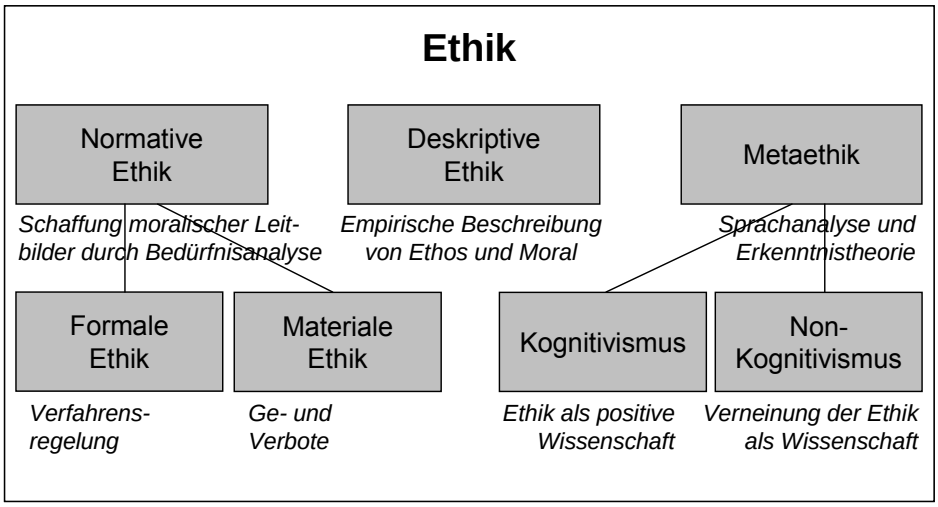


Abbildung 2-2: Grundlegender Aufbau der Ethik[139]

Wie die ***materiale Ethik***, welche in extremen Worten eine normierte, inhaltlich strukturierte Gebots- und Verbotsethik darstellt, gehört auch die verfahrensbezogene ***formale*** Ethik zu den ***normativen Ansätzen*** der Ethik.[140] Diese haben es zum Ziel, moralische Bedürfnisse methodisch zusammenzustellen, zu begründen und diese in Form von moralischen Forderungen an Individuen und Institutionen zu leiten.[141] Normative Ethik kann im Zuge einer modernen Ethikklassifikation neben der sprachanalytischen Metaethik und der praktisch-empirischen deskriptiven Ethik eingeordnet werden.[142]

2.2.4 Der Utilitarismus – Ethik der Moderne

Basierend auf den ethischen Grundlagen von FRANCIS HUTCHESON (1694-1746), welche besagen, dass Lust das Gute und Schmerz das Schlechte sei und damit die Lust den Schmerz am meisten zu überragen habe, schuf der englische Jurist und

---

[138] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 46 f.
[139] Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KREIKEBAUM 1996, S. 11.
[140] Beispiele für materiale Ethik sind die teleologischen, utilitaristischen und hedonistischen Ansätze (siehe unten) während die Pflichten- und Diskursethik Beispiele für die formale Ethik darstellen.
[141] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 10.
[142] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 10.

Philosoph JEREMY BENTHAM (1748-1832) die Lehre des ***Utilitarismus***.[143] Der Utilitarismus[144] basiert zum einen auf dem psychologischen Mechanismus der Assoziation[145] und zum anderen auf dem Prinzip des größten Glücks.[146] Ähnlich dem antiken Hedonismus steht die Lust im Zentrum der Betrachtung. Menschliches Streben wird in BETHAMS Ansatz nach dessen Nützlichkeit oder Schädlichkeit bewertet und dem Maximierungsprinzip auf Seiten des Nützlichen unterworfen.[147] Dies gilt v.a. für die Politik als Betrachtungsgegenstand. Die Gesinnung eines Menschen oder dessen Motive werden nicht in Betracht gezogen. Das Gesetz soll hierbei verhindern dass Menschen durch ihre Lustmaximierung das Glück anderer einschränken.[148] Mit dem Ziel einer quantitativen Bewertung entwickelte er ein erstes grobes Messinstrumente zur Berechnung des sozialen Nutzens, das sog. hedonistische Kalkül.[149]

Eine spezifische Ansicht des Utilitarismus verfolgte der Ökonom und Philosoph JOHN STUART MILL (1806-1873), welcher ein Freund BETHAMs war. MILL vertrat die Ansicht, dass der Mensch spezifische Ergebnisse einer Handlung als Glück empfindet. Eine Gesellschaft müsse daher dafür sorgen, dass der allgemeine Nutzen durch Förderung, Sanktion und anerzogenem Gewissen vom Individuum als vorrangiges Glück angesehen werde. Unter dieser Voraussetzung wird das Individuum jene Alternativen auswählen, welche gleichsam den Nutzen des Allgemeinwohls maximieren.[150]

Der Utilitarismus führte durch seine Popularität in den folgenden Jahrhunderten zu ständigen Disputen zwischen den Vertretern des teleologischen und deontologischen ethischen Begründungsansatzes.

Teleologische[151] Ethik basiert auf der Annahme, dass jedes Lebewesen ein von der Natur gewolltes höheres Ziel, einen Existenzzweck verfolgt.[152] Betrachtet wird damit Ziel und Zweck einer Handlung, bzw. Entscheidung, v.a. anhand von Handlungseffekten, also den Folgen.[153] Der inhaltlich orientierten teleologischen Ethik liegt damit ein (Güter-) Abwägungsprozess, eine Bewertung von Konsequenzen, deren Kriterium außermoralische positive Werte wie beispielsweise Nutzen oder Wohlfahrt sind, zugrunde. Sie ist damit folgenbezogen seitens des Ergebnisses definiert.[154] Die moralische Richtigkeit von Handlungsalternativen entsteht daher dann, „wenn Sie ein

---

[143] Vgl. RUSSEL 2005, S. 362.
[144] utilis: lateinisch für „nützlich".
[145] association: französisch für „Vereinigung". Auch in der Psychologie die Theorie, dass der Geist durch die Verknüpfung einfacher, nicht reduzierbare Elemente lernt.
[146] In der englischen Literatur wird der Begriff „happiness" also Glück dem Nutzenbegriff gleichgesetzt.
[147] Hierzu das bekannte Zitat von JEREMY BENTHAM: „Das größtmögliche Glück für eine größtmögliche Zahl von Menschen" (STÖRIG 2006, S. 524).
[148] Vgl. RUSSEL 2005, S. 363.
[149] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 76.
[150] Vgl. MILL 1985, S. 48 f.
[151] to télos: griechisch für „Ziel, Zweck, Ende".
[152] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 12.
[153] Vgl. NOLL 2002, S. 18.
[154] Vgl. FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 15.

größeres Übergewicht von guten gegenüber schlechten Folgen hervorbringt als jede andere Handlungsalternative“ (NOLL 2002, S.18). Damit ist teleologische Ethik situationsabhängig und basiert auf dem Wohlfahrtsprinzip. „Das Glück der größten Zahl“, also die Förderung des Wohles aller Betroffenen, ist Grundlage des Utilitarismus.

Eine besondere Form der teleologischen Ethik ist die von MAX WEBER benannte ***Verantwortungsethik***. Ein Individuum, das nach diesem Prinzip handelt, wägt die möglichen Folgen einer Handlung gegeneinander ab und wählt jene Lösung, welche den kleinsten Schaden oder eben den größten Nutzen generiert.[155] Er sieht sich dabei als Verantwortlicher für die Folgen seiner Entscheidung. Die Folgen einer Handlung lassen sich meist intersubjektiv beobachten und bewerten. Moralisches Verhalten ist damit von Mitmenschen nachvollziehbar und nicht subjektiver Willkür ausgesetzt.[156] Die Konzeption der Verantwortungsethik weist weniger eine metaphysische Verankerung als eine lebensweltliche Orientierung auf.[157] Eine Erweiterung der verantwortungsethischen Sicht proklamiert HANS JONAS, welcher die Verantwortung auch auf zukünftige Wirkungen, im Sinne einer generationenübergreifenden Nachhaltigkeitsbetrachtung, ausdehnt.[158] Problematik der Verantwortungsethik ergibt sich aus der oftmals mangelnden Erkennbarkeit von Folgen und der reinen Zufälligkeit guter Handlungsergebnisse. Demzufolge wäre es möglich, bösen Menschen, welche zufällig gute Handlungen tun, ein moralisches Verhalten zu attestieren. Weiterhin wäre eine ex ante unabsehbare negative Handlung, aus guten Motiven heraus, als unmoralisch zu bewerten. „Die reine Verantwortungsethik lässt insofern eine „Gesinnungslücke“ offen“ (GÖBEL 2003, S. 172 f.).

Die ***deontologische[159] Ethik*** bewertet die Richtigkeit von Handlungen anhand der Frage, ob deren grundlegende Prinzipien gut sind.[160] Deontologische Ansätze „orientieren sich am Pflichtgemäßsein einer Handlung“ (NOLL 2002, S. 16). Die richtige Einstellung, also Eigenschaften einer Handlung sind Bewertungsgrundlage, unabhängig von den Folgen. Basis dieses Pflichtgemäßseins sind meist materiale Gebote, Normen, Maximen, deren begründende Autoritäten und das individuelle Ethos, die Gewissensabwägung, aber auch, wie im Falle der formalen Pflichtenethik, KANTs der kategorische Imperativ.[161] Sie definieren damit einen einzuhaltenden moralischen

---

[155] Vgl. WEBER 1956, S. 175.
[156] Vgl. GÖBEL 2003, S. 172.
[157] Vgl. KÜPPER 2006, S. 21.
[158] Siehe hierzu **Kapitel 2.2.5**.
[159] to deón: griechisch für „Pflicht, das Nötige, das Erforderliche, das Geschuldete“.
[160] Vgl. HÖFFE 1981 zitiert nach FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 14.
[161] Vgl. BERKEL/HERZOG 1997, S. 46 und siehe hierzu den Zusammenhang der Begriffe in **Kapitel 2.1.3.4**.

Zielkorridor, innerhalb welchem das vernunftbegabte Individuum Handlungswege beschreiten soll.[162]

Kommt es zu einem moralischen Dilemma, also einem Kollidieren verschiedener Pflichten miteinander, die jeweils konkretes unterschiedliches Handeln verlangen, liefert die Pflichtenethik keine Lösung. Ein Beispiel dafür kann die Notlüge sein. Hier kollidiert die Pflicht, stets die Wahrheit zu sagen, mit der Pflicht, gewisse Informationen zum Schutz eines Individuums nicht Preis zu geben. Um dieses Problem zu lösen, definieren die „Deontologen" tatsächliche, also stets geltende Pflichten und sog. „prima facie" Pflichten. Diese sind nur auf den ersten Blick Pflichten, welche unter normalen Umständen Verwendung finden. Im Falle der Kollision mit tatsächlichen Pflichten treten sie in den Hintergrund.[163]

Eine besondere Form der deontologischen Ethik ist, analog zur Verantwortungsethik, die ebenso von MAX WEBER benannte ***Gesinnungsethik***. Schon KANT machte deutlich, dass pflichtgemäßes Handeln auch von zweckgerichteter Rationalität getrieben werden kann und damit nicht der Moralität entspräche.[164] Der homo moralis handelt aus einer inneren Haltung, nicht aus Nutzenkalkül heraus. Hier setzt WEBERs Differenzierung an. Es geht also nicht darum, allein pflichtgemäß, sondern aus einer inneren Pflicht heraus zu handeln.[165] Von zentraler Bedeutung bezüglich der Gesinnungsethik sind religiöse und ideologische Konzeptionen. Sie bieten dem Individuum Gebote und Regeln, die zum Handlungsmaßstab erhoben werden. Eine Grundproblematik der Gesinnungsethik ist die Innenorientierung und mangelnde intersubjektive Nachvollziehbarkeit. „Die reine Gesinnungsethik weist […] eine „Verantwortungslücke" auf" (GÖBEL 2003, S. 172), die dazu führen kann, dass aus einer guten Absicht heraus bösartige Handlungen entstehen können.[166]

Zusammenfassend bewertet, stellen die beiden ethischen Ansätze (Deontologie und Teleologie) augenscheinlich unvereinbare Gegensätze dar. Erst im Falle der Kollision, des Handlungskonfliktes zeigt sich deren Abhängigkeit. Ist die Bewertbarkeit der Folgen einer Handlung nicht gegeben, muss der „Teleologe" gezwungenermaßen moralische Grundsätze wie die Gerechtigkeit als Verantwortungsgrundlage in Betracht ziehen. Kollidieren hingegen gleichrangige tatsächliche Pflichten miteinander, wird der „Deontologe" eine Folgenabwägung nicht vermeiden können. Dies führt zu der Einsicht: „*Die Verantwortung braucht eine Verankerung in der verlässlichen Gesinnung, die Gesinnung muss die Folgen erwägen, die das eigene Tun hervorruft*„

---

[162] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 12.
[163] Vgl. NOLL 2002, S. 18.
[164] Beispiel hierfür ist der Kaufmann, welcher sich aus Klugheit und nicht aus Moral pflichtgemäß ehrlich verhält (vgl. KANT 1964, S. 15).
[165] Vgl. GÖBEL 2003, S. 174.
[166] Aktuelle Beispiele sind der religiös-fundamentalistische Terrorismus und die präventiv-militärische Politik.

(BERKEL/HERZOG 1997, S. 49; Hervorhebung im Original). Letztlich lassen sich die beiden Grundansätze jedoch nicht aufeinander reduzieren. Daher stellt sich grundsätzlich die Frage, welchem Prinzip Vorrang gewährt wird.

Im unternehmensethischen Zusammenhang haben beide Prinzipien ihre Berechtigung. Eine teleologische Betrachtung der Folgen ist für betriebswirtschaftliche Entscheidungen von übergeordneter Bedeutung.[167] Die gezielte und geplante unternehmerische Gewinnerwirtschaftung basiert hierauf. Dennoch ist v.a. bezüglich der Gestaltung von Werten und Normen im Zuge des Wertemanagements die deontologische Betrachtung von Wichtigkeit. Die Gesinnung und damit Tugendhaftigkeit von Firmenangehörigen ist ein Pfeiler langfristigen Erfolges. Weiterhin bietet die deontologische Immunität von Pflichten gegenüber kurzfristigem Wandel der Organisation Stabilität. Für spätere Betrachtungen ist festzuhalten, dass die Verantwortung nicht ohne die Gesinnung auskommt. Ohne Gesinnung wäre die Gesellschaft und Unternehmen zum reinen Egoismus verdammt.[168] Dies würde nach dem Prinzip von THOMAS HOBBES zu einem egoistischen Kampf aller gegen alle führen.[169]

2.2.5 Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit und Diskurs – Aktuelle ethische Ansätze

Der US-amerikanische Philosoph JOHN RAWLS (1921-2002) entwickelte den ***egalitären Liberalismus***, eine ethische Auffassung, welche auf Freiheit und Gerechtigkeit als Naturrecht basiert. RAWLS definiert den sog. „Urzustand“ des Menschen, welcher eine gleiche und faire Verhandlungsposition, losgelöst von Privilegien, beschreibt.[170] Aus ihm heraus entwickeln sich Regeln zwischen den Individuen einer Gesellschaft, welche von allen akzeptiert als gerecht gelten. RAWLS beschreibt drei fundamentale Prinzipien. Das ***Prinzip der größtmöglichen gleichen Freiheit*** beschreibt das Maximieren des Ausgleichs zwischen Freiraum und Einschränkung interagierender Individuen, in Verbindung mit politisch-rechtlicher Gleichheit. Das ***Differenzprinzip*** beschreibt, dass gesellschaftliche Ungleichheiten dem am schlechtest gestellten Individuum zum größten Vorteil gereichen sollen. Letztlich beschreibt das ***Prinzip der Chancengleichheit***, dass ungeachtet des anfänglichen Standes innerhalb einer Gesellschaft jede Person gleichermaßen ihre Leistungen entwickeln kann. Die rational handelnden Individuen würden, basierend auf diesen Prinzipien, eine absolut gerechte Gesellschaftsform bilden. RAWLS schafft eine Priorisierung dieser Prinzipien, welche auf festen Regelungen basiert.[171] Diese Gesellschaft, und damit auch die Ökonomie,

---

[167] Vgl. FAUST 2003 zitiert nach FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 14.
[168] Vgl. BERKEL/HERZOG 1997, S. 49.
[169] Siehe hierzu **Kapitel 2.2.2**.
[170] Vgl. RAWLS 1991, S. 34 ff.
[171] Vgl. RAWLS 1991, S. 152 ff.

basiert auf den Grundsätzen von Humanität, Würde, Freiheit und Gerechtigkeit, nicht aber auf einem Nutzenbegriff. Im Speziellen wird der Leistungsfähigkeit sowie den Rechten und Pflichten der Individuen besondere Beachtung geschenkt.

Der jüdische Philosoph und Ethiker HANS JONAS (1903-1999) bereichert die ethische Diskussion durch eine Erweiterung des Begriffs ***Verantwortung***. Während ethische Ansätze größtenteils die zwischenmenschliche Verantwortung diskutieren, bezieht JONAS die Biosphäre zum einen und die zukünftigen Generationen zum anderen in die Betrachtung ein.[172] JONAS erkennt, dass der Mensch durch Forschung und Technik verstärkt Eingriffsmöglichkeiten in die Prozesse von Leben und Tod erhält, welche unüberschaubar und irreversibel sein können.[173] Diese Macht bringt gesteigerte Verantwortung des Handelnden für diese und ***zukünftige Generationen*** mit sich. JONAS erweitert den kategorischen Imperativ KANTs um die Zukunftsperspektive. „Handle so, dass die Wirkung deiner Handlungen verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden" (JONAS 1979, S. 36). Hieraus abgeleitet schlägt er eine „*Heuristik der Furcht*" (DIETZFELBINGER 2002, S. 50; Hervorhebung im Original) vor, welche aus Vorsichtsgründen die Negativprognose vorrangig stellt. JONAS fordert in diesem Zusammenhang, dass der Mensch sich eine genaue Vorstellung über die räumliche und zeitliche Wirkung seiner Handlungen mache. Dies soll in analytischer aber auch emotionaler Art und Weise geschehen. Ist im Zusammenhang mit einer Handlung die Unsicherheit uneinschätzbar oder groß, ist der Handlungsverzicht vorzuziehen.[174] Diese ethischen Grundlagen haben aufgrund der Verantwortungs- und Technikfolgedebatte seit den 80er Jahren starken Einfluss auf die Unternehmensethik und werden heute verstärkt im Zusammenhang mit der ***Nachhaltigkeitsfrage*** diskutiert.

Als Frankfurter Schule wird die dialektisch kritische Theorie des 1923 gegründeten Instituts für Sozialforschung der Johann-Wolfgang Goethe Universität Frankfurt bezeichnet.[175] Später übernahm der Soziologe und Philosoph JÜRGEN HABERMAS in den 70er Jahren das Institut. HABERMAS und später APEL nahmen durch ihren Ansatz der ***Diskursethik*** maßgeblichen Einfluss auf die ethische Diskussion unserer Zeit. Die Diskursethik stellt eine Gesellschaftstheorie dar, welche, angelehnt an LUDWIG WITTGENSTEIN (1889-1951), auf der Bedeutung und dem Gebrauch von Sprache basiert. HABERMAS lehnt eine objektive Kategorisierbarkeit in „gut" und „böse" sowie „richtig" und „falsch" ab. Weniger den Inhalt, als das Verfahren betrachtend, proklamiert HABERMAS den Konsens zwischen Diskurspartnern. Voraussetzung hierfür ist rationale

---

[172] Vgl. STÖRIG, S. 827 f.
[173] Vgl. JONAS 1979, S. 26 f.
[174] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 50.
[175] Begründet von MAX HORKHEIMER (1895-1973) und THEODOR W. ADORNO (1903-1969).

Argumentation, gegenseitige Akzeptanz und Herrschaftsfreiheit. Für den Diskurs gelten gewisse Grundregeln wie beispielsweise die Freiheit jeder Behauptung und These, den Gegenstandsbezug sowie die Zwanglosigkeit. Die Ergebnisse entstehen nach diesen Regeln aus dem argumentativen Gespräch.

Neben den hier dargestellten ethischen Ansätzen bietet die moderne Ethik vielseitige pragmatische Lösungsansätze in allen menschlichen Beziehungsfeldern. Daher erscheint eine Differenzierung sinnvoll, welche sog. ***Bereichs- oder Bindestrich-Ethiken*** schafft. Beispiele hierfür können die Wirtschafts- und Unternehmensethik, aber auch die Medizin-, Bio-, und Sportethik sein.[176]

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich neben der radikalen Wandlung moderner Gesellschaften[177] auch eine Wandlung der Ethik vollzieht. Diese Veränderungen haben starken Einfluss auf die aktuellen unternehmensethischen Diskussionen und die Frage der Werte und Normen im Unternehmen. RAWLS Gerechtigkeits-Ansatz manifestiert sich im „Diversity-Gedanken“, also der fairen Gleichbehandlung der Geschlechter, der verschiedenen Rassen und benachteiligter Mitarbeiter im Unternehmen. Der Ansatz von JONAS kommt im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsfrage und damit dem langfristigen Umwelt- und Sozialmanagement zum tragen. Die Diskursethik hingegen dient neben einer konstruktiven Problem- und Konfliktlösung auch der gemeinschaftlichen Erschaffung einer mehrheitlich getragenen Unternehmenskultur.

[176] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 86 f.
[177] Von traditionellen und konventionellen hin zu individuellen Wertenkonzepten.

2.3 Werte als Auffassung der Qualität der Wirklichkeit

In diesem Abschnitt soll neben der definitorischen Abgrenzung und Herleitung des Begriffs „Wert“ und der Beschreibung der Funktionen von Werten auf bedeutende Klassifikationen und Wertehierarchisierungen eingegangen werden. Weiterhin werden Werturteile und der Wertewandel einer genaueren Beobachtung unterzogen. Die hier dargestellten Elemente stellen allgemeine und ethische Betrachtungen des Wertebegriffs dar. Erst nach der Erläuterung der wirtschafts- und unternehmensethischen Grundlagen in **Kapitel 4** soll dann in **Kapitel 5.1.2** explizit auf die Werte im Unternehmen eingegangen. Dabei wird neben einer Erläuterung des Charakters und der Erfolgswirksamkeit von Werten schlussendlich der praktische Auswahlprozess stimmiger Unternehmenswerte dargestellt.

2.3.1 Herleitung und Definition des Wertebegriffs

Der Begriff des ***Wertes*** aus ethischer Perspektive ist der Wirtschaft entlehnt und fand erst im 19. Jahrhundert dahingehend Erwähnung.[178] Die Begrifflichkeit ist im Deutschen auf den germanischen Begriff „werd“[179] und im Englischen (value) auf den lateinischen Begriff „valere“ [180] zurückzuführen.[181] Heute existieren viele Definitionen des Begriffs „Wert“, die sich innerhalb und zwischen den Wissenschaftsdisziplinen stark unterscheiden. Im Folgenden soll auf die philosophisch-ethische Sicht auf die Werte eingegangen werden.

In der ***philosophisch-ethischen Diskussion*** stellen Werte eine Dokumentation dessen dar, was für den Einzelnen, eine Gruppe oder eine Gesellschaft wichtig und erstrebenswert ist.[182] Damit handelt es sich um „allgemein anerkannte Normen über das Wünschbare“ (LAY 1999, S. 48). Sie sind Perspektiven und Gesichtspunkte, die, in der Hoffnung, die Existenz zu erhalten und verbessern, bevorzugt werden.[183] Auch können sie als das dargestellt werden, „was unser Leben bereichert, in materieller, sozialer, geistiger, ästhetischer und religiöser Hinsicht“ (BERKEL/HERZOG 1997, S. 44). Weiterhin können sie schlichtweg im Sinne einer Neigung als Plus-Minus-Bewertungen das Gute und Böse, Hässliche und Schöne, Normale und Unnormale, Rationale und Irrationale, Paradoxe und Logische, sowie das Natürliche und Unnatürliche, betreffen.[184] Werte haben aus dieser Sicht kein Sein sondern sie haben eine Geltung.

---

[178] Er wurde erstnals von IMMANUEL KANT und später von RUDOLF HERMANN LOTZE (1817-1881) in die Philosophie eingeführt.
[179] werd: germanisch für „Besitz, Kostbarkeit, Kaufpreis“.
[180] valere: lateinisch für „Macht/Einfluss haben, kräftig/gesund sein, können, vermögen“.
[181] Vgl. HOFMEISTER 2006, S. 15 f.
[182] Vgl. NOLL 2002, S. 9.
[183] Nach FRIEDRICH NIETZSCHE vgl. hierzu BERKEL/HERZOG 1997, S. 44.
[184] Vgl. LOBKOWICZ 1997, S. 167 f.

Sie sind Maßstab der Güte, der Wertschätzung eines Gegenstandes und sind damit ein axiologischer[185] Begriff. Wertbegriffe sind komparativ und sind daher in „mehr oder weniger gut“ graduierbar.[186] Weiterhin können Werte als „überindividuelle, leitende Prinzipen, auf sehr hohem Abstraktionsniveau oder Allgemeinheitsgrad formuliert, mit Verpflichtungscharakter für Urteilen, Entscheiden und Handeln versehen“ (MONTADA 1977, o.S. zitiert nach HOFMEISTER 2006, S. 17) verstanden werden. Genau genommen können die Werte dazu dienen, den Inhalt spezieller Prinzipien zu definieren. Über diesen Weg können Werte durch den handlungsleitenden, normativen Charakter der Prinzipien handlungswirksam werden.[187] Werte, als Ideen, Normen oder Verhaltensweisen, sind Grundlage des moralischen Verständnisses einer Gesellschaft.[188] Sie können auch als „**Auffassung über die Wirklichkeit**, genauer: über die **Qualität der Wirklichkeit**“ (NOLL 2002, S. 9; Hervorhebung im Original) angesehen werden.

Werte (v.a. im Sinne des englischen Wortes values) besitzen einen doppelten Charakter. Einerseits sind sie als ***ideale Werte*** Maßstab und Orientierung für menschliches Verhalten und andererseits sind sie als ***reale Werte*** konkret existierende Güter. Reale Dinge/Sachen werden erst durch (positive) ideale Werte, wie z.B. Nützlichkeit, zu einem ***Gut***.[189] Folglich wäre ein Gut mit negativer Bewertung als ein ***Ungut*** zu bezeichnen.

2.3.2 Funktionen der Werte

Werte besitzen verschiedene ***Funktionen***. Grundsätzlich dienen Werte der Förderung und Bewahrung der Formen des Lebens. Im Sinne einer Stabilisierungsfunktion stellen sie überdauernde Überlebensstrategien dar und wirken dem entropischen Verfall entgegen. [190] Sie können als Leitlinie eine Orientierungsfunktion besitzen. Im Kontext der Natur zeigen sie dabei den Weg zu lebenswichtigen Gütern und warnen vor lebensbedrohlichen Übeln.[191] Weiterhin steuern und befriedigen Werte die Bedürfnisse der Individuen. Damit besitzen sie v.a. bezüglich menschlicher Ziele und Wünsche eine Motivationsfunktion. Werte dienen dem Zusammenhalt des Miteinanders, sie dienen damit neben dem Selbsterhalt auch den Gesamterhalt und erfüllen eine Integrationsfunktion. Gerade bezüglich des Zusammenlebens dienen sie der Lösung von Widersprüchen und erfüllen eine Konfliktlösungsfunktion. Als Grundlage der Begründung und Rechtfertigung haben sie einerseits eine kritische Funktion und

---

[185] axia: griechisch für „Wertschätzung“.
[186] Vgl. TALAULICAR 2006, S. 346 ff.
[187] Siehe hierzu die Definition von Prinzipien in **Kapitel 2.1.3.1**, i.V.m. TALAULICAR 2006, S. 350.
[188] Siehe hierzu die Zusammenhänge in **Kapitel 2.1.3.4**.
[189] Vgl. SCHÜZ 1999, S. 18.
[190] Vgl. SCHÜZ 1999, S. 54 und 58.
[191] Vgl. SCHÜZ 1999, S. 45.

andererseits eine Legitimationsfunktion.[192] Weiterhin sind Werte an der Konstruktion verschiedener Wirklichkeiten beteiligt und werden dadurch real wirkungsvoll, indem sie über Zwecke das konkrete Handeln steuern.[193]

2.3.3 Klassifizierung und Hierarchisierung von Werten

Bevor nun verschiedene Klassifikationen von Werten vorgenommen werden, soll kurz auf KANT's Auffassung diesbezüglich eingegangen werden. Aus seiner Sicht ist die Person der „Wert aller Werte". Sie stellt den unrelativierbaren Maßstab menschlichen Handelns dar und ist selbst kein Wert sondern unverrechenbare Würde.[194] Die Person ist dabei wertebezogen, da sie erstens als Träger der Personenwürde zum moralischen Handeln verpflichtet ist, zweitens ein Bedürfnis nach sinnstiftenden Werten hat und drittens über Fähigkeit und Vermögen der ethischen Reflexion verfügt.[195]

Eine erste Klassifizierung der Werte kann, wie in **Abbildung 2-3** abgebildet, in materiell- und immateriell-orientierte *Werte* erfolgen.

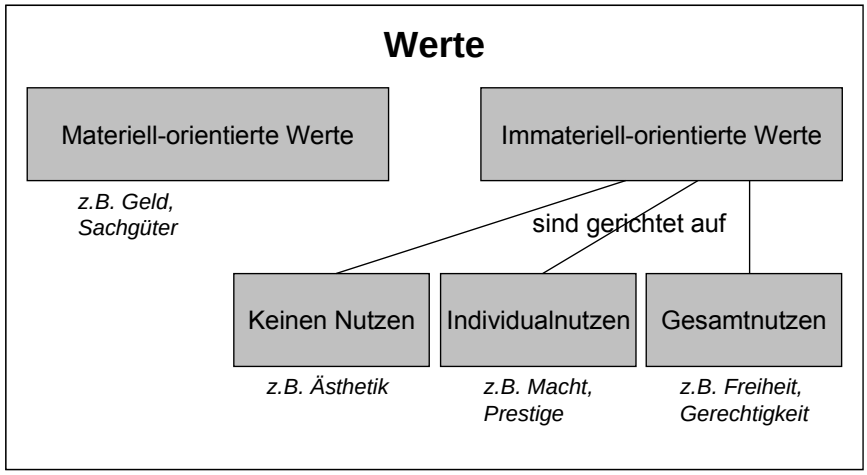


Abbildung 2-3: Klassifikation des Wertbegriffs[196]

Materiell-orientierte Werte charakterisieren sich durch einen materiellen Nutzengewinn bei dessen Verwirklichung. Sind derartige Werte nicht in Geld- oder Sachgütern erfassbar, handelt es sich um ***immateriell-orientierte Werte***. Sie lassen sich wiederum in nutzenfreie Werte und in Werte, welche auf Individualnutzen und Gesamtnutzen ausgerichtet sind, untergliedern.[197]

Eine weitere Klassifizierung von Werten kann auf die soziologischen Arbeiten von ABRAHAM H. MASLOW zurückgeführt werden. Die von ihm entworfene

---

[192] Vgl. HOFMEISTER 2006, S. 23 f.
[193] Vgl. SCHÜZ 1999, S. 51 und 60.
[194] Vgl. KLEINFELD 2003, S. 56 i.V.m. KANT 1911, S. 542.
[195] Vgl. KLEINFELD 2003, S. 56.
[196] Quelle: KREIKEBAUM 1996, S. 171.
[197] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 171.

Bedürfnispyramide (siehe **Abbildung 2-4**) umfasst als Basis physiologische Bedürfnisse wie Hunger, Durst und Reproduktion, dem folgend die Sicherheitsbedürfnisse, das Bedürfnis nach Liebe, das Bedürfnis nach Anerkennung und letztlich, als höchstes Bedürfnis, das der Selbstverwirklichung.[198]

Abbildung 2-4: Die Bedürfnispyramide von ABRAHAM H. MASLOW[199]

MASLOW geht dabei davon aus, dass eine Ebene erst dann erfüllt werden kann, wenn die Bedürfnisse der Vorstufe erfüllt sind. Untersuchungen die speziell auf Werte ausgerichtet waren, erfolgten verstärkt in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts. Eine ***Wertehierarchisierung*** könnte wie beispielsweise nach SCHELER erfolgen (siehe **Abbildung 2-5**). Hier werden Werte in materielle Werte, welche angenehme und überlebenswichtig nützliche Werte umfassen, und ethische Werte, welche edle und die universellen heiligen Werte umfassen, unterschieden.

In diesem Zusammenhang kann auch die in **Tabelle 2-3** dargestellte Typologisierung von ROKEACH (und auch PEUCKERT) genannt werden. Diese umfasst terminale und instrumentelle Werte.[200] ***Terminalwerte*** sind universelle Letztziele/-werte und somit Grundwerte, die von einer Mehrheit der Gesellschaft für bedeutend erachtet werden. Die ***Instrumentalwerte*** sind als Handlungsanweisungen zur Erreichung der

[198] Vgl. MASLOW 1970, S. 35 ff.
[199] Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an MASLOW 1970, S. 35 ff. sowie S. 51 ff.
[200] Vgl. ROKEACH 1973, S. 7 ff.; PEUCKERT 2003, S. 436.

Terminalwerte anzusehen. Sie sind weniger abstrakt und sind durch ihren Soll-Charakter den Normen sehr nahe.[201]

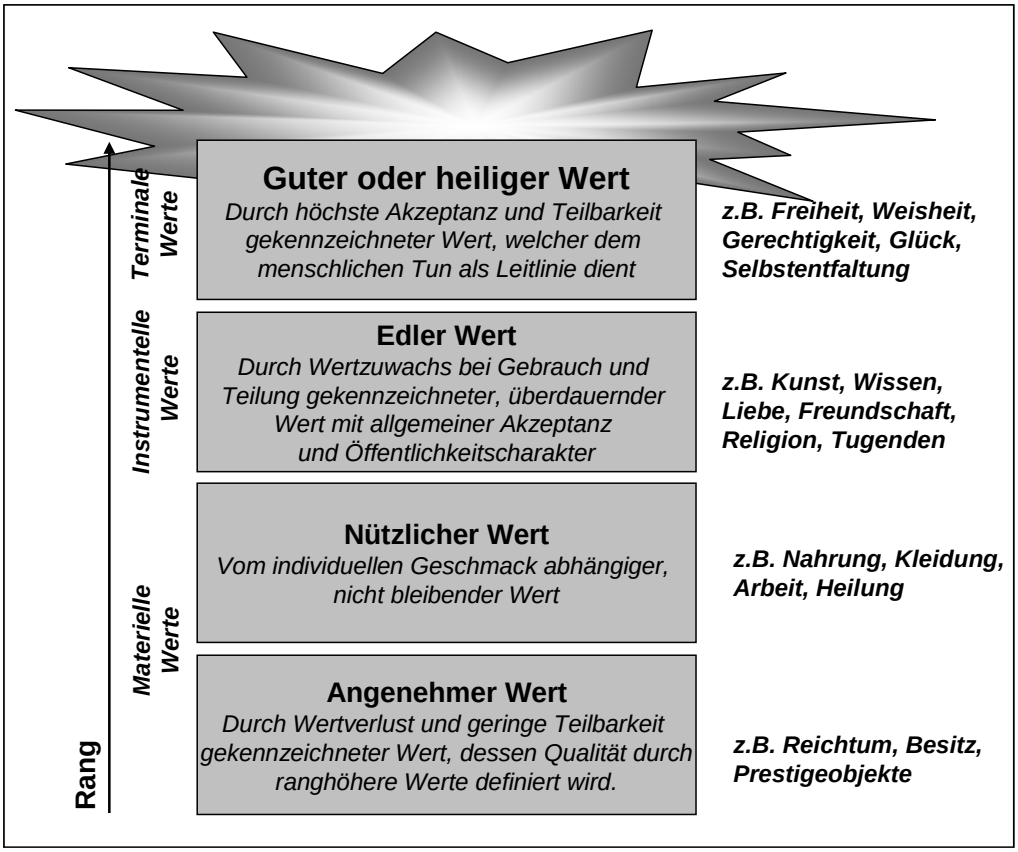


Abbildung 2-5: Typologisierungen von Werten[202]

Im Zuge empirischer Untersuchungen in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts erstellte MILTON ROKEACH die in **Tabelle 2-3** abgebildete Wertezusammenstellung.

Es folgten vielerlei Forschungsprojekte bezüglich gesellschaftlicher und auch bereichsspezifischer Werte. Diese hier darzustellen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Im **Anhang 3** können beispielhaft konkrete Werte und Kategorien gefunden werden.

Bedeutende, religionsübergreifende Standards und Grundwerte des humanen Zusammenlebens wurden in der ***Weltethoserklärung*** des Parlaments der Weltreligionen veröffentlicht. Den Werten zugrunde liegende Basiswerte sind die Menschlichkeit und die Gegenseitigkeit. Die Menschlichkeit bezieht sich auf die Gleichheit der Menschen sowie die Unveräußerlichkeit und Unantastbarkeit der Würde. Das Prinzip der Gegenseitigkeit entspricht der Goldenen Regel, bzw. dem kategorischen Imperativ.[203] Diesen beiden Grundwerten nachgeordnet sind die Kernwerte der Ehrfurcht vor dem Leben, der Gewaltlosigkeit, der Solidarität, der

[201] Vgl. ROKEACH 1973, S. 7 ff. i.V.m. PEUCKERT 2003, S. 436 und HILLMANN 2001, S. 18 f.
[202] Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ROKEACH 1973; i.V.m. in HOFMEISTER 2006, S. 21.
[203] Vgl. KÜNG 2001, S. 154 sowie **Kapitel 2.2.3**.

Gerechtigkeit, der Toleranz, der Wahrhaftigkeit, der Gleichberechtigung und der Partnerschaft.[204]

Terminalwerte	Instrumentalwerte
Anerkennung (seitens Gesellschaft)	Beherrschtheit (Disziplin, Zurückhaltung)
Ästhetik	Ehrgeiz (Fleiß)
Aufregendes Leben	Ehrlichkeit (Wahrhaftigkeit, Aufrichtigkeit)
Erfolg (langfristig, dauerhaft)	Fröhlichkeit, Heiterkeit
Erlösung	Gehorsamkeit (Respekt, Pflichtbewusstsein)
Freiheit	Hilfsbereitschaft
Freundschaft	Höflichkeit
Genuss/Vergnügen	Intellektualität
Gleichheit	Kompetenz (Fähigkeit, Wirkung)
Glück/Zufriedenheit	Liebe
Innere Harmonie	Logik, Rationalität
Reife Liebe	Mut, Idealismus
Selbstrespekt	Nachsichtigkeit, Verzeihen
Sicherheit für die Familie	Phantasie, Kreativität, Schöpfergeist
Staatliche Sicherheit	Sauberkeit, Ordentlichkeit
Weisheit	Toleranz
Weltfrieden	Unabhängigkeit, Selbstvertrauen
Wohlstand	Verantwortung, Zuverlässigkeit

Tabelle 2-3: Terminal- und Instrumentalwerte nach MILTON ROKEACH[205]

2.3.4 Werturteile und Wertewandel

Werturteile sind subjektive Bewertungen eines Sachverhaltes und sie sind damit empirisch nicht nachweisbar. Ihnen gegenüber stehen positive Aussagen, sog. Seinsurteile, deren Tatsachenbeschreibung als wahr oder falsch empirisch nachgewiesen werden können. Positive Aussagen sind Grundlagen wissenschaftlichen Handelns.[206] Zwar werden Werte, je stärker sie zu verallgemeinern sind, immer objektiv nachvollziehbarer und allgemeingültiger, dennoch sind sie, gleich welchen Verbindlichkeitsgrades, immer subjektiv und von der individuellen Einschätzung abhängig.[207] Die Güte von Gerechtigkeit kann hierfür ein Beispiel sein.

---

[204] Vgl. KÜNG 2001, S. 153.
[205] Quelle: Eigene Darstellung in alphabetischer Reihenfolge nach ROKEACH 1973, S. 28, übersetzt von KMIECIAK 1976, S. 112.
[206] Vgl. NOLL 2002, S. 10 i.V.m. S. 14 f.
[207] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 68.

Dieser Umstand, bezogen auf die Wissenschaften, wurde im ***Werturteilsstreit*** diskutiert. Die Werturteilsdiskussion wurde von MAX WEBER zwischen 1900 und 1914 im Verein für Sozialpolitik geführt. Beispielsweise GUSTAV SCHMOLLER (1838-1917) proklamiert, dass es zu den Aufgaben der (Wirtschafts- und Sozial-) Wissenschaften gehöre, Werturteile abzugeben, beispielsweise Ideale für Entwicklungen zu formulieren, sowie reformbezogene soziale und politische Lösungen und Empfehlungen abzugeben.[208] Dem hält WEBER entgegen, dass keine Vermischung von erfahrungswissenschaftlichen Aussagen und subjektiven Werturteilen stattfinden dürfe. Wissenschaftliche Aussagen dürfen keine wertende (also positive oder negative) Stellung zu Handlungen oder deren Ergebnissen liefern.[209] Empirische Wissenschaften können damit nur Aussagen tätigen, welche intersubjektiv anhand von Logik und Realität überprüfbar sind. Grund hierfür ist die „Nichtexistenz empirisch oder intuitiv erfassbarer objektiver Werte“ (CZAYKA 1991, S. 93) und damit die fehlende Möglichkeit einer logischen Deduktion. Ausschließlich im Objektbereich und im Bereich der wissenschaftlichen Basisentscheidungen sei dies erlaubt.[210]

Gegen eine Aufrechterhaltung der Wertfreiheit sprechen jedoch wichtige Argumente. Wie bereits angedeutet, liegen den wissenschaftlichen Basisentscheidungen bereits Entscheidungen, also Bewertungen zugrunde. Hier kann sich die Wissenschaft nicht von der ethischen Verantwortung, welche die Auswahl des Untersuchungsgegenstandes und die angewandten Methoden mit sich bringen, freisprechen.[211] Weiterhin können, wie beispielsweise in der Ethik, „Werte und Werturteile ***Gegenstand*** wissenschaftlicher Untersuchungen sein“ (KÜPPER 2006, S. 45; Hervorhebung im Original). Daneben kennzeichnet die Beziehung zwischen Gesellschaftssystemen wertbezogene Interdependenzen, welche vernetzter Natur sind. Dies führt dazu, dass die Komplexität verschiedener Betrachtungsgegenstände und -vorgänge, in Verbindung mit Informationsintransparenz und dynamischem Wandel einen Ausschluss von Bewertungen kaum zulassen.[212] Vor allem ist es maßgeblicher Bestandteil vieler Wissenschaften, so auch der später zu beschreibenden Wirtschaftswissenschaften, Lösungen für Entscheidungsprobleme zu bieten und damit beratend und gestaltend normative Aussagen zu erschaffen.[213]

Also sind weder das wissenschaftliche Vorgehen noch die Wirkungen wissenschaftlicher Aussagen gänzlich wertfrei. Damit liegt eine Aufhebung des Wertfreiheitpostulates in solchen Wissenschaften nahe.

---

[208] Vgl. HONECKER 1993, Sp. 1262.
[209] Vgl. WEBER 1988, S. 489.
[210] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 124.
[211] Vgl. KÜPPER 2006, S. 47.
[212] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 125.
[213] Vgl. BECK 2005, S. 19 f.

Wie man an der Entwicklung Deutschlands seit dem Ende des zweiten Weltkrieges erkennen kann, ist die Werteordnung nicht statisch. Von einem nomozentrischen[214], also durch Gesetze und Sitte geprägten Weltbild, welches Werte wie Gehorsam, Opferbereitschaft, Pflichtbewusstsein, Treue, Gemeinsinn umfasst, erreichten wir binnen von 40 Jahren ein egozentrisches, von Werten wie Selbstverwirklichung, Kommunikation, Lustgewinn und Kreativität geprägtes Weltbild.[215] Diese Veränderung wird als ***Wertewandel*** bezeichnet und stellt eine dynamische Prägung der gültigen Werteordnung durch ein Wechselspiel von Zeitgeist und Akzeptanz dar. Bedeutende aktuelle Beispiele für Wertewandel sind der Rückzug aus dem Christentum, neue Familienformen, eine verstärkte Sexualisierung des Lebens, die multikulturelle Gesellschaft oder der Medienkonsum. Einflüsse auf den Wandel von Werten haben dabei beispielsweise Wohlstandsgrad, Bevölkerungsdichte, Informations- und Bildungsstand, technischer Fortschritt, Herrschaftsverhältnisse oder Klima.[216] Es verändern sich üblicherweise nicht nur einzelne Werte, sondern gleichsam der gesamte Bewertungsmodus einer Gesellschaft, das sog. ***Wertekonzept***.[217]

Werte stehen häufig im Konflikt zueinander, ihre Verwirklichung ist somit nicht gleichzeitig möglich. Sie werden daher regelmäßig einer subjektiven Rangordnung unterworfen.[218] Die Auswahl zwischen möglichen Handlungszielen, deren Mitteleinsatz und Handlungsweisen werden daher durch Werte beeinflusst.[219]

2.4 Konflikte als Betrachtungsgegenstand der Ethik

Ein bedeutendes Betrachtungsfeld der Ethik sind Konflikte. In allen im späteren Verlauf darzustellenden Ebenen, der Wirtschafts-, der Unternehmens- sowie der Individualethik kommt es zu Konflikten. Aufgrund der ständigen Veränderung der natürlichen und künstlichen Rahmenbedingungen des menschlichen Handelns und der davon beeinflussten Konkurrenzsituation bezüglich begrenzter Ressourcen, ist der Konflikt unvermeidbar. Eine Betrachtung dessen lieferte im 17. Jahrhundert THOMAS HOBBES, der den Interessenkonflikt ins Zentrum der Betrachtung rückte.[220] In diesem Abschnitt soll daher auf Definition, Klassifikation, Formen und Lösungen von Konflikten eingegangen werden.

---

[214] nomos: griechisch für „Gesetz, Richtlinie“ (siehe lateinisches Wort Norm).
[215] Vgl. LEIBINGER 2002, S. 5 f. siehe hierzu vollständige Darstellung in KLAGES 1984, S. 17 ff.
[216] Vgl. HEIDERICH/ROHR 1999, S. 7 ff.
[217] Hier werden drei grundsätzliche Konzepte unterschieden: Das ***traditionelle Wertekonzept*** basiert auf Religiosität und ist durch absolute, universelle Werte geprägt. Es kennzeichnet sich durch Konformismus, Traditionalismus, Nationalismus und Gottesglauben. Das ***konventionelle Wertekonzept*** ist durch sozial verbindliche Normen geprägt und konzentriert sich auf Gesetze, Ordnung, Sicherheit sowie Partnerschaft und Familie. Das ***individuelle Wertekonzept*** kennzeichnet sich durch individuelle Präferenzen und eine Pluralität der Werte. Es äußert sich in Offenheit, Kreativität, Toleranz und Lebensqualität. (vgl. GENSICKE 2001, S. 119 f.).
[218] Vgl. BERKEL/HERZOG 1997, S. 44.
[219] Vgl. NOLL 2002, S. 9.
[220] Siehe hierzu **Kapitel 2.2.2**.

2.4.1 Definition und Klassifikation des Konfliktbegriffs

Der Begriff des ***Konflikts*** leitet sich vom lateinischen Wort confligere ab.[221] Er „bezeichnet den Gegensatz zwischen unterschiedlichen Anschauungen, Ideen, Personen und ihren Handlungen“ (KRAMER 1993, Sp. 528). Es ist also ein ungeordnetes Zusammentreffen von Interessen mit fehlender Übereinstimmung. Der soziale Konflikt stellt eine Spannungssituation zwischen zwei oder mehr Akteuren[222] dar, welcher unterschiedliche Vorstellungen über Werte, Normen, Ziele und Mittel zum Inhalt hat. Im sozialen Bereich können zugespitzte Forderungen unterschiedlicher Interessengruppen zu offenen Machtkämpfen führen.[223] Konflikte können dabei erstens zufällig oder gewünscht sein, zweitens den Konfliktpartnern bewusst oder nicht bewusst sein, drittens das Individuum, eine Gruppe oder Großgruppe betreffen, viertens hierarchisch in Über-, Unter- und Gleichordnung erfolgen oder fünftens offensichtlich (manifest) oder nicht wahrgenommen (latent) sein.[224]

Zu unterscheiden ist der Interessen-, Bedürfnis-, Wert-, Identitäts-, und Bewertungskonflikt. Interessenkonflikte beziehen sich auf Macht, Einfluss und v.a. materielle Ressourcen. Der Bedürfniskonflikt umfasst konkrete, persönliche und immaterielle Wünsche, während sich der Wertkonflikt auf die Wünsche einer Gruppe oder Gesellschaft bezieht. Betrifft ein Wertkonflikt die Gesamtheit aller Werte eines Individuums bzw. einer Gruppe oder Gesellschaft, nennt man diesen Identitäts-, Glaubens-, oder Ideologienkonflikt. Letztlich betrifft der Bewertungskonflikt die unterschiedliche Wertschätzung der Qualität einer Sache oder Person.

Abzugrenzen sind die Begriffe Dissens, Dilemma und Kollision, Der ***Dissens*** liegt vor, wenn sich Verhandlungspartner noch nicht über alle Aspekte einer Sache geeinigt haben und sich über diesen Umstand im Klaren sind. Das ***Dilemma***[225] stellt die Wahl zwischen zwei gegensätzlichen, oftmals unerwünschten Lösungen, welche nicht gleichzeitig erreichbar sind, dar. Ein ethisches Dilemma ist dadurch gekennzeichnet, dass eine erzwungene Wahl zwischen zwei Handlungen[226] zu treffen ist, welche beide geboten sind, jedoch im Widerspruch stehen. Damit folgt aus der Erfüllung einer Pflicht oder Norm der Verstoß gegen die Andere. Letztlich ist aus ethischer Sicht die Wahl des kleineren Übels zu favorisieren. Eine Möglichkeit ist, nach folgenden vier Regeln vorzugehen: Zum ersten sollten die möglichen Dilemma-Entscheidungen aus einer unparteilichen Sicht betrachtet werden. Zweitens sollten Grundrechte der dabei

---

[221] confligo, -flexi, -flictum: lateinisch für zusammenschlagen, -bringen, und -stoßen, erbittert kämpfen, auseinander geraten, widersprechen.
[222] Der Konflikt kann auch innerhalb des Individuums ablaufen, umfasst dann aber gegensätzliche Rollen.
[223] Vgl. SCHISCHKOFF 1991, S. 390.
[224] Vgl. KRAMER 1993, Sp. 529.
[225] dilemma: griechisch für „zweiteilige Annahme“.
[226] Trotz der griechischen Abgrenzung von genau zwei Annahmen (bzw. Übeln), wird der Begriff Dilemma auch für die Wahl aus mehreren Übeln verwendet (vgl. LEISINGER 1997, S. 111).

betroffenen Individuen weitmöglich respektiert werden. Weiterhin sollten Wohlbefinden und Fairnessansprüche beteiligter Individuen betrachtet werden. Viertens sollte unter diesen drei Nebenbedingungen die betroffene Ressource eine optimale Verwendung finden.[227] Ein Synonym für das Dilemma ist die ***Kollision***.[228]

2.4.2 Personelle und organisatorische Formen von Konflikten

Konflikte lassen sich in die ***Konfliktformen*** intra- und interpersonelle sowie intra- und interorganisationale Konflikte unterteilen.[229] Der intrapersonelle Konflikt ist ein Konflikt, welchen der Einzelne mit sich, also seinem Gewissen austrägt. Er führt zu einem psychologischen Ungleichgewicht des Einzelnen, welches durch „individuelles Abwägen unterschiedlicher Handlungsalternativen und ihrer Folgen“ (KREIKEBAUM 1996, S. 199) behoben werden kann. Der interpersonelle Konflikt umfasst ethische Dilemmasituationen, in welche zwei oder mehrere Personen einbezogen sind. Der intraorganisatorische Konflikt betrifft einerseits verschiedene Gruppen bzw. Organisationseinheiten innerhalb einer Organisation, jedoch auch Konflikte zwischen Individuum und Organisationseinheit.[230] Hier liegt in der späteren Betrachtung das Haupthandlungsfeld der Unternehmensethik. In diesem Zusammenhang entstehen die Konflikte v.a. zwischen den Anspruchsgruppen Kapitaleigentümer, Management und Mitarbeitern.[231] Interorganisatorische Konflikte sind grundsätzlich Konflikte, welche über die Grenzen der Organisation hinaus wirken. Dabei „bestehen konfligierende Ansprüche zwischen dem Unternehmen und externen Organisationseinheiten, mit denen es sich auseinandersetzen muss“ (KREIKEBAUM 1996, S. 201). Eine differenziertere Unterteilung kann in Inter-firm-Konflikte und Extra-firm Konflikte erfolgen. Inter-firm-Konflikte sind Konfliktlagen, welche über den Markt geregelt werden. Sie betreffen damit Kapitalgeber, Konkurrenten, Lieferanten und Kunden. Extra-firm-Konflikte umfassen Konflikte zwischen Unternehmen und dem gesellschaftlichen Umfeld.[232] Beispiele für Extra-firm-Konflikte können moralisch sensible Produkte (wie Waffen und Drogen) oder moralisch sensible Transaktionen (mit unmoralischen Partnern) sein. Weitere Konfliktfelder können sich aus moralisch sensiblen Produktionsmethoden und moralisch sensiblen Standortentscheidungen ergeben.[233] Bedeutende Konfliktparteien sind Menschenrechts- und Umweltorganisationen, Gewerkschaften sowie der Staat.

---

[227] Vgl. ENDERLE 1993a, S. 85.
[228] Vgl. SCHISCHKOFF 1991, S. 388.
[229] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 199.
[230] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 200.
[231] Vgl. NOLL 2002, S. 110.
[232] Vgl. NOLL 2002, S. 111 f.
[233] Vgl. WIELAND 1996, S. 14 ff.

2.4.3 Methoden zur Lösung von Konflikten

Die ***Lösung von Konflikten*** kann durch Flucht, Kampf, Delegation, Verhandlung, Vermittlung, Schlichtung und Kompromiss erfolgen. Die Flucht vor Konflikten kann als Verdrängung angesehen werden. Sie führt zwar zu einer Lösung, die jedoch keinen Lernprozess auslöst. Der Kampf als Lösung führt zur Vernichtung einer, mehrerer oder aller Parteien, zu einer Hierarchisierung (Unterordnung) von Parteien oder zu keiner Lösung. Der Kampf als Eskalation des Konflikts kann oft sinnvoll sein, damit Konfliktparteien den Konflikt klar erkennen, Stellung beziehen und die Notwendigkeit der Lösung erkennen. Zur Vermeidung oder Auflösung des Kampfes kann die Delegation an eine höhere Instanz erfolgen. Diese trifft eine Entscheidung, welcher sich alle Parteien unterzuordnen haben. Die Schlichtung und Vermittlung erfolgt durch eine dritte Partei, welche die Konfliktpartner in der Lösungssuche unterstützt und damit eine Verständigung erlangen will. Der ***Kompromiss*** bzw. ***Konsens*** ersucht eine Synthese durch dialektische Entwicklung (Diskurs).[234] Voraussetzung ist gegenseitiger Respekt und Bereitschaft zum Zugeständnis.[235] Weiterhin muss vor einer Güterabwägung eine Werteordnung definiert werden, damit gemeinschaftlich eine Priorisierung der betroffenen Inhalte durchgeführt werden kann. Dem folgend wird das niedrigere Gut dem höheren Gut geopfert.[236] Kompromisse werden oft vermieden, um einseitige Interessen durchzusetzen, oder werden aus Bequemlichkeit oder Resignation heraus getroffen, obgleich die moralisch richtige Lösung offensichtlich eine andere wäre.[237]

Abschließend ist zu sagen, dass der Konflikt als Grundlage der schöpferischen Veränderung angesehen werden kann, er ist ein gesellschaftliches Steuerelement, fordert die Geschicke des Menschen und dient dem historischen Wandel.[238] Er ist also nicht notwendiges Übel gesellschaftlicher Interaktion sondern Chance des persönlichen und organisatorischen Wachstums. Dennoch sollten Konfliktparteien darauf achten, dass der Konflikt unter gleichberechtigten Gesellschaftsmitgliedern in legitimer, friedlicher und fairer Weise nach dem Moralprinzip und nicht durch undifferenzierte Machtanwendung gelöst wird.[239]

2.5 Zusammenfassender Überblick

In **Kapitel 2** erfolgte eine detaillierte Darstellung der Ethik als Wissenschaftsdisziplin, welche das Handeln und Unterlassen des Menschen unter Betrachtung von Werten

---

[234] Siehe hierzu **Kapitel 2.2.5**.
[235] Vgl. KRAMER 1993, Sp. 534.
[236] Vgl. LEISINGER 1997, S. 112.
[237] Vgl. HONECKER 1990, S. 241.
[238] Vgl. KRAMER 1993, Sp. 529 f.
[239] Vgl. ULRICH 2001, S. 31.

und Normen untersucht. Im weiteren Verlauf wurden die Zusammenhänge der maßgeblichen Begrifflichkeiten der Ethik dargestellt. Werte sind hierbei Auffassungen des Einzelnen oder der Gesellschaft, was zur Erhaltung und Verbesserung ihrer Existenz erstrebenswert ist. Normen können als die Konkretisierung von Werten im Sinne von verbindlichen Handlungsaufforderungen angesehen werden. Weiterhin wurden, auch für die späteren Betrachtungen, maßgebliche Begriffe wie Moral, Haltung, Tugend, Maxime und Pflicht dargestellt und in einen übergeordneten Zusammenhang gebracht. Den begrifflichen Abgrenzungen folgend, wurden bedeutende philosophisch-ethische Ansätze in Kürze erläutert. Die bedeutenden Ansätze der Tugend-, Gesinnungs-, und Verantwortungsethik wurden explizit dargestellt. Neben einer detaillierten Darstellung der Werte aus ethischer Sicht wurde auf den Konflikt, als maßgeblicher Betrachtungsgegenstand der Ethik, eingegangen. Der Konflikt wurde in diesem Zusammenhang definiert und abgegrenzt, sowie dessen Formen und Lösungsmöglichkeiten dargestellt.

Diesem Bereich wurde, einerseits aufgrund seiner hohen Bedeutung im Zusammenhang mit der in **Kapitel 4** darzustellenden Wirtschafts-, Unternehmens- und Individualethik, sowie der in **Kapitel 5** darzustellenden praktischen Konzeption, besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Andererseits besteht regelmäßig nur ein eingeschränktes Verständnis für philosophisch-ethisches Basiswissen seitens der Wirtschaftswissenschaften. Daher wurden die wichtigen Begriffe und Ansätze im Sinne eines Nachschlagewerkes konzipiert.

Die hier definierten Begriffe werden im Folgenden von den ökonomischen Begrifflichkeiten ergänzt, um eine vollständige Basis für die bereichsbezogene Wirtschafts- und Unternehmensethik sowie das Konzept des Wertemanagements zu schaffen.

3 Ökonomische Grundlagen der Wirtschafts- und Unternehmensethik

In diesem Kapitel sollen die für spätere Betrachtungen relevanten Grundlagen im Bereich der zweiten maßgeblichen Disziplin, der Wirtschaftswissenschaften (Ökonomik) geschaffen werden. Hierbei wird kurz auf die Ökonomik im Allgemeinen und dem folgend auf die Grundlagen im Bereich der Wirtschaft, der Unternehmung und der Individuen als Akteure eingegangen. Dieser Aufbau ist auf die Struktur in **Kapitel 4** ausgerichtet, welche sich in Wirtschafts-, Unternehmens- und Individualethik gliedern wird. Die Wirtschaft wird dabei definiert, ihre Grundprinzipien werden dargelegt, die Globalisierung wird erläutert und wirtschaftliche Steuerungssysteme werden aufgezeigt. Weiterhin werden das Unternehmen und alle für die Unternehmensethik bedeutenden Sachverhalte dargestellt. Dies umfasst neben einer Definition und Charakterisierung, die Betrachtung der Person des Unternehmers, des Unternehmertums, der Anspruchsgruppen sowie der Komponenten einer strategischen Unternehmensführung. Letztlich wird das Individuum als Grundlage allen wirtschaftlichen Handelns aus einer wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive beleuchtet.

Da die Thematik dieser Dissertation sowohl den Interessenbereich der Ökonomen als auch den der Philosophen und Ethiker betrifft, wird hier explizit auf Grundlagenwissen der Wirtschaftswissenschaften eingegangen. **Kapitel 3** dient daher dem akademischen Fachmann in Sachen Wirtschaftswissenschaften allenthalben der Auffrischung.

3.1 Die Ökonomik im Allgemeinen

Die ***Ökonomik***, oder auch ***Wirtschaftswissenschaft***, ist in ihrer modernen marktwirtschaftlichen Auffassung auf ADAM SMITH zurückzuführen.[240] SMITH untersuchte den seinerzeit vorherrschenden Merkantilismus[241] kritisch und verband wirtschaftliches Grundlagenwissen, neuartige Politik- und Staatstheorien sowie Theorien über die Handlungsmotive des Individuums.[242] Ökonomik als Wissenschaftsdisziplin „befasst sich mit der Frage, wie in einer Gesellschaft die zweckmäßige Nutzung knapper Ressourcen zu erfolgen habe“ (NOLL 2002, S. 21). Im Sinne einer positiven, möglichst wertefreien Erfahrungswissenschaft erklärt und beschreibt sie das Wirtschaftsgeschehen. Sie beinhaltet grundsätzlich Elemente der

[240] Sie hierzu **Kapitel 2.2.2**.
[241] Merkantilismus stellt die vorherrschende Wirtschaftsauffassung der frühen Moderne dar. Sie ist mit dem Absolutismus eng verbunden.
[242] Siehe hierzu seine Werke „*The Theory of Moral Sentimernts*“ von 1759 und „*Wealth of Nations*“ von 1776.

Natur-, Sozial-, und Geisteswissenschaften. Genauer umfasst der Gegenstandsbereich der Wirtschaftswissenschaft die Untersuchung der wirtschaftlichen Realität. Sie ist eine Realwissenschaft[243], welche aufgrund der Betrachtung menschlichen Handelns (als Erkenntnisobjekt) den Sozialwissenschaften zuzuordnen ist.[244] Die sozialen Phänomene des Wirtschaftslebens sind dabei von komplexen Einflussfaktoren abhängig. Zu diesen gehören technische Prozesse, rechtliche Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Entwicklungen.[245] Die Ökonomik wird üblicherweise in *Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftslehre* untergliedert.

Die ***Volkswirtschaftslehre*** kann als „**Lehre von den Wahlhandlungen bei Knappheit und Verwendungskonkurrenz von Mitteln im Hinblick auf die Bedürfnisbefriedigung**“ (HEERTJE/WENZEL 2002, S. 5; Hervorhebung im Original) angesehen werden. Sie beschäftigt sich mit den klassischen Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital. Der Erkenntnisgegenstand der Volkswirtschaftslehre sind dabei generelle, wirtschaftliche Zusammenhänge und Vorgänge. Hierbei wird diskutiert welche Kombination aus Gütern von einer Volkswirtschaft erschaffen wird, wie und mit welchen Produktionsprozessen diese Güter erstellt werden und wie diese knappen Güter verteilt werden.[246]

Die ***Betriebswirtschaft*** betrachtet einen begrenzten Bereich der Wirklichkeit, der als „das wirtschaftliche Handeln in und zwischen Unternehmen bezeichnet werden kann“ (KÜPPER 2006, S. 38). Sie ist damit praktisch auf das reale Wirtschaftsleben bezogen.[247] Der Erfahrungsgegenstand, also das empirisch untersuchte Phänomen der Betriebswirtschaft ist die Einzelwirtschaft, ein Wirtschaftsgebilde, welches neben Unternehmen bzw. Betrieben[248] auch private Haushalte und die öffentliche Verwaltung umfassen kann.[249] Neben diesen Institutionen kann auch das Individuum im wirtschaftlichen Kontext als Erfahrungsgegenstand gesehen werden.[250] Der Erkenntnisgegenstand der Betriebswirtschaftslehre sind dabei planvolle menschliche Handlungen, welche zukunftsbezogene Entscheidungen der Nutzung knapper Ressourcen nach dem Rationalitätsprinzip[251] umfassen.[252]

Das zentrale ***Wissenschaftsziel der Ökonomik*** ist die Beschreibung, Erklärung und Prognose wirtschaftlicher und betrieblicher Zusammenhänge, also die formal-

---

[243] Diese ist je nach Betrachtungsgegenstand in Natur-, Geistes-, und Sozialwissenschaften kategorisierbar.
[244] Vgl. BAßELER/HEINRICH/UTRECHT 2002, S. 1.
[245] Vgl. HEERTJE/WENZEL 2002, S. 5 f.
[246] Also die Frage nach dem Nationalökonom EUCKEN: WAS sollen wir WIE, FÜR WEN produzieren? (vgl. GABLER 2002, S. 459, i.V.m. BECK 2002, S. 13 f.)
[247] Vgl. HEERTJE/WENZEL 2002, S. 5.
[248] Zur Vereinfachung wird der Begriff synonym verwendet und stellt „eine produktive Einzelwirtschaft, welche *marktgänige* Güter hervorbringt“ (BREDE 2004, S. 5; Hervorhebung im Original) dar.
[249] Vgl. BREDE 2004, S. 5 f.
[250] Vgl. NEUS, 2005, S. 1
[251] Das Rationalitätsprinzip umfasst die Zielerreichung nach Minimal- oder Maximalprinzip (Siehe hierzu **Kapitel 3.2.1**).
[252] Vgl. NEUS, 2005, S. 3 f.

analytische Theoriebildung**,** sowie die Bereitstellung von Handlungs- und Gestaltungsvorschlägen.[253] In dieser Dissertation liegt der Fokus erstens auf der theoretischen Darstellung der wirtschafts- und unternehmensethischen Grundlagen (**Kapitel 4**), zweitens auf der Beschreibung und Erklärung des Wertemanagements in der Wirtschaftspraxis (**Kapitel 5** und **6**) und drittens auf der Bereitstellung eines Handlungs- und Gestaltungsvorschlages bezüglich der Integration eines Wertemanagements in ein Unternehmen (**Kapitel 7**).

Ein ***Zusammenhang zwischen Ethik und Ökonomik*** ergibt sich aus der Analyse, Entwicklung und Begründung von Normen und Handlungsprinzipien im Wirtschaftsleben. Konkrete Beispiele hierfür sind in der Volkswirtschaft die Wirtschaftspolitik und Finanzwissenschaften oder in der Betriebswirtschaft die Rechnungslegung und Besteuerung.[254] Betriebswirtschaftlich ist dabei das Gewinnziel von übergeordneter Bedeutung.[255] Zusammenfassend erwächst aus der Untersuchung von Werten, Werturteilen und Normen in Volks- und Betriebswirtschaft „eine Brücke zur Ethik“ (KÜPPER 2006, S. 43). Jedoch nicht nur zur Ethik sondern auch zur in **Kapitel 2.3.4** beschriebenen Werturteilsproblematik. Die Folge der Forderung des Wertfreiheitspostulates wäre eine Trennung von Ethik und Ökonomik. Wie bereits diskutiert, ist die Aufrechterhaltung aufgrund des wissenschaftlichen Vorgehens, des Untersuchungsgegenstandes und des empfehlenden Charakters v.a. der Betriebswirtschaft nicht sinnvoll.

3.2 Grundlagenwissen im Zusammenhang mit der Wirtschaftsethik

Die Wirtschaft ist das Untersuchungsobjekt der Wirtschaftswissenschaften, im Speziellen der Volkswirtschaftslehre. Im folgenden Abschnitt soll auf den Begriff der Wirtschaft, auf die Globalisierung als deren Rahmenbedingung und auf die Wege der Steuerung der Wirtschaft eingegangen werden.

3.2.1 Definition des Begriffs der Wirtschaft

Der deutsche Begriff ***Wirtschaft***, welcher sich aus der Wortbedeutung von „Werte schaffen“ ableitet, entstammt ursprünglich, wie in **Kapitel 2.2.1** angedeutet, dem griechischen Wort oikonomía[256]. Wirtschaft kann als kontinuierliche, geplante Summe aller Maßnahmen und Einrichtungen der rationalen, vom Eigen- und

---

[253] Vgl. BAßELER/HEINRICH/UTRECHT 2002, S. 5., i.V.m. KÜPPER 2006, S. 37 f.
[254] Vgl. KÜPPER 2006, S. 39 ff.
[255] Vgl. BREDE 2004, S. 20 f.
[256] Als Hausverwaltung diene sie dem Glückseligkeitsziel der Bedarfsdeckung unter politischen Rahmenbedingungen (vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 183. i.V.m. KÖTTER 1993, Sp. 1279).

Gesellschaftsinteresse geprägten menschlichen Bedürfnisbefriedigung unter Knappheitsbedingungen definiert werden.

Damit stellt das Wirtschaften erstens ein Handeln im Sinne des Agierens dar. Es ist kein zufälliges triebhaftes Handeln, sondern ein dynamischer, vernünftiger, gestaltender und wohl geplanter Vollzug.[257] Zweitens wird die Wirtschaft aus der Institutionenperspektive betrachtet und umfasst damit alle Einrichtungen, welche dem dynamischen Vollzug des Wirtschaftens dienen. Drittens unterscheidet die Definition eine individuelle Ebene, welche auf persönlichem Eigeninteresse basiert und eine gesellschaftliche Ebene, welche die Wirtschaft als Kulturgebilde mit gemeinschaftlicher Zwecksetzung beschreibt.[258] Dieser Kulturprozess ist als ein gesellschaftlicher Lebensprozess zu verstehen, welcher zwar nicht die Kultur als Ziel hat, aber durch seine Effekte kulturelle Werte erschafft.[259] Wichtiger Bestandteil dieser Definition ist viertens der Gedanke der Bedürfnisbefriedigung. Sie basiert auf der menschlichen Selbsterhaltung und gibt dem Wirtschaften übergeordneten Sinn und Zweck. Wie bereits in **Kapitel 2.3.3** angedeutet leiten sich aus derartigen Bedürfnissen Werte und Normen für die Gesellschaft und Wirtschaft ab. Grundebene der Bedürfnisbefriedigung ist Angebot und Nachfrage, welche auf dem Markt zusammentreffen. Hierbei kann folgende Unterteilung in Bedürfnisarten, wie in **Tabelle 3-1** zusammengestellt, vorgenommen werden.[260] Letztlich beinhaltet die Definition den Begriff der Knappheit, welche eine maßgebliche Bedingung für das Wirtschaften darstellt.

Bedürfnisarten	
Materielle Grundbedürfnisse	Gesundheitsbedürfnisse
Sicherheitsbedürfnisse	Bedürfnisse geistiger Entwicklung
Bedürfnisse gesellschaftlicher Dienstleistungen	Bedürfnis abwechslungsreicher physischer Tätigkeit
Umweltbedürfnisse	Soziale Bedürfnisse
Ruhebedürfnisse	Bedürfnisse der Selbstbestätigung
Bedürfnisse gesellschaftlicher Aktivität	Bedürfnisse physischer und psychischer Selbstbefriedigung

Tabelle 3-1: Kategorisierung der Bedürfnisse[261]

Im Zuge des wirtschaftlichen Handelns können die Akteure von verschiedenen ***Prinzipien des Wirtschaftens*** geleitet werden. Vom natürlichen menschlichen Trieb der Selbsterhaltung folgt das Individuum in einem rationalen, gemeinschaftlichen und

[257] Vgl. MARX 1954, S. 595.
[258] Vgl. NEUGEBAUER 1998, S. 175 ff.
[259] Auslegung des Begriffs nach MARX 2003, S. 8.
[260] Siehe hierzu **Kapitel 2.3.3**.
[261] Vgl. SIK 1987, S. 8.

arbeitsteiligen Prozess dem Prinzip der Bedarfsdeckung. Aufgrund der Knappheit von Ressourcen und der daraus resultierenden sparsamen Verwendung von Mitteln folgt die Wirtschaft dem ökonomischen Prinzip.[262] Weiterhin ist das Prinzip der Kostendeckung, das Ertragsprinzip, das Gewinnprinzip, das Organisationsprinzip und das gemeinwirtschaftliche Prinzip zu nennen.

Wichtiger Begriff im Zusammenhang mit der Wirtschaft ist der ***Markt***, auf ihn wird im Zusammenhang mit der Wirtschaftsethik in **Kapitel 4** noch eingegangen werden. Die Grundvoraussetzungen für den Markt und die Marktwirtschaft ergibt sich daraus, dass Eigentums- und Verfügungsrechte größtenteils in privater Hand sind und eine dezentrale Koordination der Transaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern erfolgt. In einer derart organisierten Volkswirtschaft bilden sich verschiedene Märkte für verschiedene Güter heraus. Funktionsfähige Märkte dienen dazu, in organisierter Form, die Pläne von Nachfragern und Anbietern mittels des Preises abzustimmen. Derartige Preise sind von der angebotenen und nachgefragten Gütermenge abhängig.[263] Marktformen charakterisieren sich beispielsweise durch die Anzahl der Anbieter und Nachfrager, ihren Organisationsgrad, die Machtverteilung oder ihre Informationsverteilung.

3.2.2 Die Globalisierung als historischer Rahmen des Wirtschaftens

Es wurde und es wird in dieser Arbeit immer wieder auf Entwicklungen, welche von der Globalisierung beeinflusst sind, eingegangen. Sie ist ein, im Zusammenhang mit dem aktuellen Wirtschaftsgeschehen, häufig genannter Begriff. Insbesondere in Verbindung mit gewalttätigen Auseinandersetzungen zwischen Globalisierungskritikern und der staatlichen Obrigkeit, wie beispielsweise beim Gruppe8 (G8)-Gipfel in Genua im Jahr 2001, manifestiert sich deutlich eine Teilung zwischen Kritikern und Befürwortern der Globalisierung.

Globalisierung[264] stellt, bedingt durch eine ständige Verbesserung der Logistik- und Kommunikationsinfrastruktur, eine Vernetzung von Kulturen, Staaten, Institutionen und Menschen dar. Der Begriff umfasst damit wechselseitige politische, sozio-kulturelle und ökonomische Aspekte.[265]

---

[262] Vgl. MARX 2003, S. 10 f.; Dies umfasst das ***Minimalprinzip*** (ein gegebenes Ziel mit Hilfe des geringsten Mitteleinsatzes erreichen) und das ***Maximalprinzip*** (Erreichung eines möglichst hohen Ergebnisses bei festgelegtem Mitteleinsatz).

[263] Vgl. HARDES/SCHMITZ 2000, S. 35.

[264] Abzugrenzen von den Begriffen Internationalisierung und Regionalisierung;
Internationalisierung: Übergeordneter Begriff für ein Wachstum der weltweiten wirtschaftlichen Verflechtungen und damit einhergehend einen stärkeren Austausch von Produktionsfaktoren zwischen den Nationen.
Regionalisierung: Die Verflechtung geographisch benachbarter Nationen, beispielsweise die Europäischen Union (vgl. STEGER 1996, S. 6).

[265] Vgl. MÜLLER 2006, S. 23.

Vorteile	Kritik
Kultureller Austausch, Überwindung von Sprachbarrieren	Koordination der internationalen Politik ist nur schwer möglich (hohe Regulierungskosten)
Globale Konkurrenz bei hohem Wissenstransfer führt zu Innovation und Fortschritt	Keine einheitliche weltweite Geldpolitik, keine einheitliche weltweite Steuer- und Abgabenpolitik
Ausnutzen komparativer Kostenvorteile durch Konzentration auf nationale Kernkompetenzen also Spezialisierung	Externe Effekte der Weltwirtschaftspolitik nehmen kleinen Staaten die nationale Autonomie
Bildung von Weltmarktpreisen auf niedrigerem Niveau	Starke internationale Konkurrenz und Zwang zur Kostenreduktion bei Unternehmen
Nutzung von Standorten mit niedrigeren Lohn (und damit Produktionskosten)	Konkurrenzdruck der politischen Systeme nimmt die Möglichkeit nationaler Maßnahmen (wie beispielsweise Umweltpolitik)
Macht lokaler oder nationaler Interessengruppen kann gebrochen werden	Nationale Konjunkturpolitik bleibt wirkungslos
Bildung einer Weltgesellschaft durch Kommunikation, Vernetzung und Interaktivität	Gefahr der sozialen Retardierung
Demokratisierung von Staaten durch Wettbewerb der politischen Systeme	Vernachlässigung einer Umweltbetrachtung aus Kostengründen
Wertepluralismus durch eine gegenseitige Befruchtung der Kulturen	Ausbeutung armer Länder zugunsten der Industrienationen
Überwindung der Massenarmut	Verlust nationaler Identität und Kultur durch Migration
Verringerung der Kriegsgefahr	Kampf der Kulturen, Rassismus, Glaubenskrieg
Stark sinkende Logistikkosten (im Personen- und Frachtverkehr)	Ungleichere Einkommensverteilung
Alphabetisierung der Welt	Senkung der Sozialleistungen in fortgeschrittenen Ökonomien
Verbesserte Durchsetzung von Grund- und Freiheitsrechten durch internat. Druck	Oligopolistische Medienkontrolle durch Großkonzerne
Fortschreitende Emanzipation und sinkende Diskriminierung	Ressourcen- und Machtakkumulation beim dominanten Dreieck (EU, NAFTA, EAEC/ASEAN+3), Schuldenfalle für die Dritte Welt, Wohlstandsgefälle
	Länderübergreifende Zunahme von Korruption, Geldwäsche und organisierter Kriminalität
	Starke Umweltprobleme, Entwaldung, Verwüstung, Chemieunfälle, Verstrahlung, Wasserverschmutzung, Gentechnologie , Klimawandel

Tabelle 3-2: Chancen und Herausforderungen der Globalisierung[266]

Globalisierungsprozess und damit der Wirtschaftsentwicklung basieren auf wichtigen historischen Meilensteinen. Basis der Globalisierungen sind bereits Entwicklungen in der Uruk-Epoche der Sumerer, welche auf etwa 3500 v. Chr. datiert werden können. Es handelt sich um die technische Entwicklung des Karrens und des Lastschiffs, welche den Handel in Mesopotamien auf dem See- und Landweg ermöglichten.[267] Hiermit war die Begründung kulturübergreifender Reiche (z.B. Babylonien, Persien,

[266] Zusammenfassend aus HESSE 1993, Sp. 403 ff.; WEEDE 2006, S. 11 ff.; STURM 2006, S. 16 ff.; PIRSCHING 2005, S. 34 ff.; EHRET/HAASE/KALUZA 2005, S. 16 ff.; STEGER 1996, S. 9.; ACHCAR et al. 2003.

[267] Vgl. hierzu den geschichtlichen Hintergrund in DIETZ 2004.

Alexanders Reich oder das Römische Imperium) und der länderübergreifender Handel möglich. Beschleunigt wurde der Prozess durch die Begründung einer umfassenden Infrastruktur, einer breiten Wissensdokumentation und grenzüberschreitender Wirtschaftsbeziehungen. Hinzu kam die Etablierung von Märkten als arbeitsteiliger Ort des Zusammentreffens verschiedener Bedürfnisse. Erst nach dem Mittelalter kam es durch die Entdeckung der neuen Welt, dem Kolonialismus, der internationalen Arbeitsteilung und der beginnenden Industrialisierung zu einer weiteren maßgeblichen Entwicklungsstufe.[268] Nach dem zweiten Weltkrieg führte der Abbau von Handelsbeschränkungen[269], die Massenproduktion, die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien, gesunkene Logistikkosten sowie die Ökonomisierung des zusammengebrochenen Ostblocks zum heutigen Status der Globalisierung.[270]

Um auf die Differenzen zwischen Globalisierungsgegnern und -befürwortern kurz einzugehen, wird in **Tabelle 3-2** eine beschränkte Auswahl von ***Chancen und Risiken einer globalisierten Wirtschaft*** dargestellt. Maßgeblich für die v.a. wirtschafts- aber auch unternehmensethischen Betrachtungen sind die Fragen nach der Verteilungs- und Beteiligungsgerechtigkeit, nach einem gerechten Weltwirtschaftsystem sowie nach der Lösung von Ungleichgewichten auf den weltweiten Arbeitsmärkten. Weiterhin sind Fragen bezüglich der verstärkten Standortkonkurrenz, der Vermeidung unerwarteter Kapitalabflüsse, des nachhaltige Schutzes natürlicher Ressourcen sowie aktuell des Klimawandels von Interesse.[271]

3.2.3 Grundlagen der Steuerung einer Wirtschaft

Im Zusammenhang mit der Wirtschaftsethik ist die gezielte Steuerung einer Volkswirtschaft von Bedeutung. Bevor konkrete Steuerungsmechanismen behandelt werden, soll kurz auf den Ordnungsrahmen einer Wirtschaft, also deren Werte und v.a. Normen eingegangen werden.

Die ***Wirtschaftsordnung*** kann als übergeordneter Ordnungsrahmen des wirtschaftlichen Handelns innerhalb eines definierten Wirtschaftsgebietes angesehen werden.[272] Sie „umfasst alle institutionellen, rechtlichen und morphologischen Ordnungselemente, welche ökonomische Beziehungen der Menschen in einer Volkswirtschaft oder einem weiter gefassten Wirtschaftsraum regeln“ (PETERS 2000, S.

---

[268] In diesem Zusammenhang ist unbedingt das Werk „Wealth of Nations“ von ADAM SMITH und die Theorie der komparativen Kostenvorteile von DAVID RICARDO zu betrachten.
[269] Beispiel hierfür ist die Einführung des General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) bzw. der World Trade Organisation (WTO), die Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) und die Einführung des Euros.
[270] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 187 ff.
[271] Vgl. LEHMANN 2006, S. 17 ff.
[272] Vgl. PETERS 2002, S. 6.

47). Sie beinhaltet, wie in **Abbildung 3-1** abgebildet, neben der rein rechtlichen Wirtschaftsverfassung auch alle Wirtschaftsregeln.[273] Einfluss auf die Wirtschaftsordnung haben dabei das politische System, Wirtschaftsplanungen, Kultur, Technologie, Anreizsysteme, Eigentums-, Geld-, Markt- und Unternehmensformen.[274]

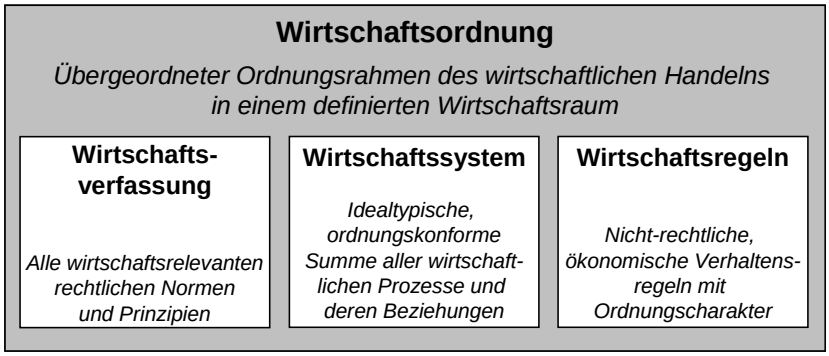


Abbildung 3-1: Elemente der Wirtschaftsordnung[275]

Die ***Wirtschaftsverfassung*** kann als, gelegentlich widersprüchliches, Konglomerat aller, für die Wirtschaft relevanten, Normen und Prinzipien einer politischen Verfassung angesehen werden.[276] Die ***Wirtschaftsregeln*** sind nicht rechtlich kodifiziert, stellen aber dennoch „ökonomische Verhaltensregeln mit Ordnungscharakter" (PETERS 2002, S. 7) dar. Es handelt sich hierbei um geschichtlich gewachsene Ordnungen, welche auf Sitte, Tradition und Zeitgeist basieren.[277] Das ***Wirtschaftssystem*** ist der Kern einer Wirtschaftsordnung. Es stellt die idealtypische, konstitutive Summe aller quantitativ und qualitativ spezifischen Wirtschaftsprozesse in ihren umfassenden Wechselbeziehungen und ihrer Komplexität dar.[278] Es hat Schnittstellen zum politischen, rechtlichen, sozialen, kulturellen, umweltbezogenen Subsystem.

Mittel zur Analyse und Gestaltung einer Wirtschaftsordnung ist die ***Wirtschaftspolitik***. Sie wird auch als die Summe aller staatlichen Organisationsprinzipien, Handlungen und Maßnahmen, welche den Ablauf innerhalb des Wirtschaftssystems gebietsbezogen arrangieren, manipulieren und determinieren. Die Kernziele der deutschen Wirtschaftspolitik und weitere, v.a. im Sinne des Maastrichter Vertrages bedeutende Ziele sind in **Tabelle 3-2** zusammengestellt. Träger der Wirtschaftspolitik sind der Staat, eine autonome Staatsbank, autonome Tarifverbände, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, ausländische Organisationen, Verbände und Lobbyisten.[279]

---

[273] Idaltypische Wirtschaftsordnungen, aufgeführt nach dem zunehmenden Grad der Regulierung sind: Anarchismus, Anarchokapitalismus, Liberalismus, Keynesianismus und Sozialismus.
[274] Vgl. ALTMANN, 2000, S. 14.
[275] Eigene Darstellung in Anlehnung an PETERS 2002, S. 6.
[276] Vgl. PETERS 2000, S. 43 f.; In Deutschland, welches keine explizite Wirtschaftsverfassung besitzt, umfasst sie wirtschaftsrelevante Gesetze des privaten und öffentlichen Rechts, wirtschaftsordnungspolitische Normen im Range von Verfassungsgesetzen, wirtschaftsrelevante Grundgesetzartikel und höchstrichterliche Urteile.
[277] Diese kann auch als Wirtschaftsmoral bezeichnet werden.
[278] Vgl. SIK 1987, S. 17.
[279] Vgl. TEICHMANN 2001, S. 4 ff.

Ziele deutscher Wirtschaftspolitik nach dem Stabilitätsgesetz	Weitere Zielsetzungen
konjunkturelle Stabilität (Vollbeschäftigung, Preisniveaustabilität, Ausgleich der Zahlungsbilanz)	harmonisches Wirtschaftsleben
	Verbesserte Lebensqualität
Verteilungsgleichmaß	Wirtschaftsausweitung
Ausgewogenes Wachstum	enge Staatenbeziehung
Entscheidungsbeteiligung	umweltverträgliches Wachstum
	Hebung der Lebenshaltung
	Erhöhter sozialer Schutz
	Solidarität zwischen Staaten und Menschen

Tabelle 3-3: Ziele der Wirtschaftspolitik[280]

Die Wirtschaftspolitik und deren Instrumente können grundsätzlich in Ordnungs-, Konjunktur-, Wachstums- sowie Verteilungs- und Sozialpolitik kategorisiert werden. Die vielseitigen wirtschaftsethischen Ansprüche können mit Hilfe dieser Instrumente praktisch umgesetzt werden. ***Ordnungspolitische Maßnahmen*** bilden den Rahmen der marktwirtschaftlichen Ordnung und halten die Märkte mittels Wettbewerbspolitik (Kartellrecht, Deregulierung, ergänzende Struktur- und Konjunkturpolitik) arbeitsfähig.[281] Konjunkturpolitik garantiert durch eine Prozessbetrachtung die reibungslose Kooperation. Mittel sind hierbei Geld-, Fiskal-, Lohn-, Außenwirtschafts- und Tarifpolitik.[282] Wachstumspolitik zielt durch Konjunktur-, Verteilungs-, Bildungs-, Struktur-, Umweltpolitik auf ein langfristig stabiles Wachstum.[283] Letztlich versucht die Verteilungs- und Sozialpolitik die Umsetzung sozialer Gerechtigkeit durch Verschiebung von Markteinkommen (Gewinne, Zinsen, Löhne) durch Steuern, Transferzahlungen und Sozialversicherungsbeiträge zu erreichen.

3.3 Grundlagenwissen im Zusammenhang mit der Unternehmensethik

In diesem Abschnitt soll zunächst das Unternehmen als Institution in einen wirtschaftlichen Bezugsrahmen gesetzt werden. Es wird dabei definiert und anhand seiner Ziele und Aufgaben dargestellt. Neben dieser Darstellung dient das folgende Kapitel v.a. der Beschreibung der Zusammenhänge strategischer Komponenten einer Unternehmung und der übersichtlichen Darstellung von Anspruchsgruppen. Hierbei werden bedeutende Begrifflichkeiten wie z.B. Unternehmenspolitik,

[280] Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an das „magische Viereck“ des Stabilitätsgesetzes von 1967 §1 i.V.m. ALTMANN, 2000, S. 6 f.
[281] Vgl. TEICHMANN 2001, S. 188 ff.
[282] Vgl. ALTMANN, 2000, S. 283 ff.
[283] Vgl. TEICHMANN 2001, S. 263 ff.

-kultur und -philosophie beschrieben. Diese sind als Grundlagenwissen, einerseits zum Verständnis der Unternehmensethik und zum anderen im konzeptionell-praktischen Bereich, zu betrachten.

3.3.1 Definitorische Abgrenzung der Begriffe Unternehmen, Unternehmertum und Unternehmer

Der Begriff Unternehmen leitet sich vom Verb „unternehmen“ ab und bezeichnet damit eine von einer Person durchgeführte Handlung. In der Ökonomik definiert sich das Unternehmen als Oberbegriff für eine wirtschaftliche Wertschöpfungseinheit. Unternehmen sind genauer „Erwerbsgebilde, die objektiv der Gütergewinnung und -erzeugung oder der Güterverteilung zum Zweck der Deckung des Bedarfs fremder Wirtschaftseinheiten, subjektiv der Erzielung eines Reinertrages durch Veräußerung der produzierten Güter an die bestellenden Kunden oder den Markt dienen“ (KALVERAM 1972, S. 32 f.).

Der ***Unternehmensbegriff*** kann aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist das Unternehmen zweckgerichtetes Bedarfsdeckungsinstrument, welches ein hohes Niveau an Realgüterwert (Güterangebot) bei gleichzeitig hohem Niveau des Nominalgüterpotentials (Entgelt an Haushalte) anstrebt.[284] Aus einer ressourcenbasierten Sicht ist es eine Kombination aus Ressourcen, Produktionsmitteln, Prozessen und Verfahren.[285] Aus finanzieller Sicht wiederum ist das Unternehmen eine Einheit mit Kapitalstock, welche der größtmöglichen Ertragsmehrung relevanter Bezugsgruppen dient.[286] Weiterhin ist es aus organisatorischer Sicht als hierarchisch gegliederter Personenverband und sozio-technisches System anzusehen. Letztlich ist das Unternehmen aus rechtlicher Sicht eine juristische Person, also ein wirtschaftlich-rechtlich organisiertes, selbstständiges Gebilde, bestehend aus einer oder mehreren natürlichen Personen. [287]

Oberste Zielsetzung eines Unternehmens ist sein Fortbestand, welcher mittels Ertragserzielung, nach dem ökonomischen Prinzip, unter Knappheitsbedingungen und Risiko erreicht wird. Alle weiteren Ziele ergeben sich aus Unternehmenszweck und -strategie. Die aus der Strategie abgeleiteten und hierarchisierten Ziele sind die Grundlage für die konkrete Maßnahmengestaltung. Beispielhafte Aufgabenfelder können dabei Ertragserwirtschaftung, Wachstum und Entwicklung, Bedürfnisbefriedigung, Innovation, Prozessverbesserung, Umweltschutz oder Persönlichkeitsentwicklung der Firmenangehörigen sein.

---

[284] Vgl. NEUGEBAUER 1998, S. 40; NICKLISCH 1932, S. 34 ff.
[285] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 135.
[286] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 136.
[287] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 138. i.V.m. DIETZFELBINGER 2002, S. 137.

Das von außen als Einheit wahrgenommene System des Unternehmens steht im Fokus unterschiedlicher innerer wie äußerer ***Interessengruppen***, im angelsächsischen Sprachgebrauch „Stakeholder“ genannt. Das Sozialsystem Unternehmen ist damit, als Träger von Rechten und Pflichten, in ein komplexes soziales Beziehungsgeflecht integriert. Aufgrund der Komplexität der Zusammenhänge soll **Abbildung 3-2** einen groben Überblick über die maßgeblichen externen und internen Koalitionspartner[288] sowie deren Erwartungen geben.

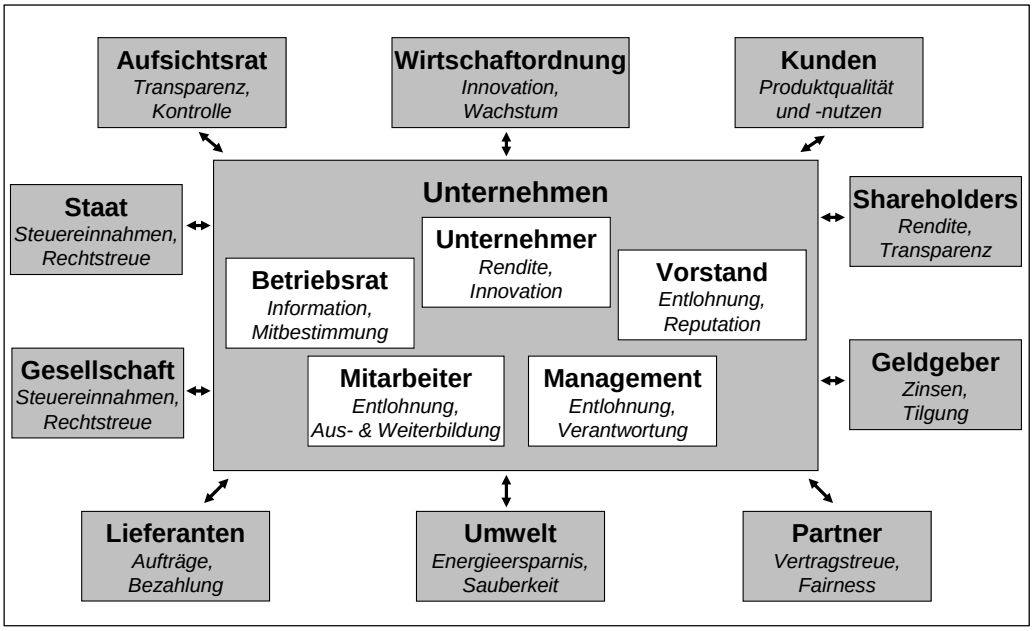


Abbildung 3-2: Beispielhafte Darstellung der Anspruchsgruppen[289]

Eine genauere Darstellung, v.a. der Leistungen und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen gegenüber dem Unternehmen, erfolgt in **Kapitel 5.1.3.2**. Hier wird insbesondere auf den *Stakeholder Value* Ansatz, als bedeutenden, wertorientierten Managementansatz eingegangen.

3.3.1.1 Familien- und Mittelstandsunternehmen

Der Betrachtungsgegenstand dieser Dissertation sind Werte und Leitbilder in global tätigen Familien- und Mittelstandsunternehmen. Daher soll der Begriff des Mittelstands- bzw. Familienunternehmen hier detailliert vorgenommen werden.

In einem ersten Schritt soll der Begriff des ***Mittelstandsunternehmens***[290] dargestellt werden. Die Bedeutung des Mittelstandes ist mit mehr als drei Millionen Unternehmen (etwa 98% der steuerpflichtigen Betriebe) und mehr als 20 Millionen Mitarbeitern (also fast 70% aller Arbeitnehmer und über 80% aller Auszubildenden) als sehr hoch

[288] Vgl. MACHARZINA/WOLF 2005, S. 13.
[289] Quelle: Eigene Darstellung.
[290] Oder auch synonym: Kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Eigentümergesellschaft, Klein- und Mittelbetriebe, mittlere Unternehmen (vgl. ZIMMERMANN 2001, S. 24).

anzusehen.[291] Der seit Anfang des letzten Jahrhunderts gebräuchliche Begriff „Mittelstand“ war die Klassifizierung einer Gesellschaftsschicht, welche Landwirtschaft, Handel und Gewerbe umfasste.[292] Es wird hierbei keine Unterteilung in selbstständige und fremdverantwortliche Tätigkeiten, wie im Falle der meisten ökonomischen Definitionen, durchgeführt. Neben dem Gedanken der wirtschaftlichen Selbstständigkeit versuchen ökonomische Definitionen eine klarere Abgrenzbarkeit durch verschiedene quantitative und qualitative Kriterien zu erreichen.

Zu den ***quantitativen Kriterien*** (siehe **Abbildung 3-4**) gehören üblicherweise Umsatz- und Beschäftigungszahlen. Grundsätzlich wären andere Faktoreinsatz- und -leistungsmengen, wie beispielsweise Anlagevermögen, Kapitaleinsatz, Absatzmenge oder Marktanteile, möglich. Maßgebliche Abgrenzungen im deutschsprachigen Raum sind die des Institutes für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn und der Europäischen Union (EU).[293]

Klasse	**nach Beschäftigte p.a. EU**	**nach Beschäftigte p.a. IfM Bonn**	**nach Umsatz p.a. EU**	**nach Umsatz p.a. IfM Bonn**	**nach Jahresbilanz p.a. EU**
Kleinst-Unternehmen	0-9		0-2 Mio. €		0-2 Mio. €
Klein-Unternehmen	10-49	0-9	2-10 Mio. €	0-1 Mio. €	2-10 Mio. €
Mittel-Unternehmen	50-249	10-500	10-50 Mio. €	1-50 Mio. €	10-43 Mio. €
Groß-Unternehmen	250+	500+	50+ Mio. €	50+ Mio. €	43+ Mio. €

Tabelle 3-4: Mittelstandsdefinitionen des IfM Bonn und der EU im Vergleich[294]

Neben diesen Basisgrößen können andere Größen, wie beispielsweise Alter, Marktanteile, Gewinngrößen, Gründungskapital, Quote der Besitzverhältnisse[295] oder Forschungsinvestitionen angeführt werden.[296]

Alle quantitativen Größen sind jedoch kritisch zu betrachten. Die Zahlenwerte von Mittelstandsunternehmen können (auch unterjährig) besonders hoher Fluktuation ausgesetzt sein. Weiterhin liegen zeitnahe, bestätigte Unternehmensdaten oftmals nicht vor. Darüber hinaus ist zu beachten, dass Klassengrenzen nur knapp oder durch

---

[291] Vgl. KAYSER 2006, S. 37 ff.
[292] Erstmalig kodifiziert in der Deutschen Reichsverfassung von 1919.
[293] Die hier angegebenen Umsatzgrößen und Jahresbilanzsummen gelten seit 2005 und wurden teils deutlich erhöht (Vergleich KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFT von 1996 und 2003).
[294] Eigene Darstellung in Anlehnung an IFM BONN 2005 und KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFT 2003, S. 3.
[295] Im Falle der KMU ist laut EU (Stand Definition 2003) eine Quote von höchstens 25 Prozent in Besitz von einem oder mehreren fremden Unternehmen als Maßgabe für Eigenständigkeit und Unabhängigkeit anzusehen (vgl. FUEGLISTALLER/MÜLLER/HALTER 2004, S. 452).
[296] Vgl. KAYSER 2006, S. 37.

kurzfristige Fluktuation übertreten werden können.[297] In machen Fällen ist auch nicht klar, welche Mitarbeitertypen (wie beispielsweise Auszubildende und Studenten) mitgezählt wurden. Weiterhin haben bezüglich ihrer monetären Größe Unternehmen in Industrie und Handwerk meist mehr Mitarbeiter als ähnliche Unternehmen in Dienstleistung und Beratung. Letztlich sind Motive mit der Klassifikation verbunden. Eine höhere Festlegung der Werte würde die förderungswürdigen Unternehmen der EU drastisch erhöhen.[298]

Losgelöst von den oben dargestellten Werten werden kleine und mittlere Unternehmen durch statistisch schwer erfassbare ***qualitative Faktoren*** abgegrenzt. Kriterien sind hier einerseits die Einheit von wirtschaftlicher Existenz/Eigentum und Haftung/Leitung/Risiko, sowie andererseits eine weitgehende Konzernunabhängigkeit, eine direkte Involvierung der Unternehmensleitung in alle maßgeblichen strategischen Entscheidungen, ein besonderes Finanzierungsverhalten, ein hoher Innovationsgrad und eine spezielle Produktpolitik.[299] Sie reagieren häufig schneller auf Marktchancen, haben oft eine hohe Anpassungs- und Veränderungsrate in ihren Prozessen und sind anfälliger für Bedrohungen seitens des Marktes.[300] Neben dem besonderen Führungsverhalten und einer wirtschaftlichen und rechtlichen Unabhängigkeit charakterisiert sich das Mittelstandsunternehmen durch besondere Nachfolgemodelle wie Stiftungen, Owner Buy Out, Management Buy Out oder Management Buy In.[301] Eine hohe Eigenkapitalausstattung, eine hohe Führungsbreite bei geringer hierarchischer Tiefe sind weitere typische Merkmale. Darüber hinaus existieren häufig eine lokale Verwurzelung, eine Beteiligung der Familienmitglieder, eine starke Bindung der Unternehmensmitglieder an das Unternehmen und ein Durchdringen des Unternehmens und seiner Mitglieder mit den Wertvorstellungen des Unternehmers.[302] Eine Grenze des Mittelstandsbegriffs kann aus quantitativer Sicht dort gesetzt werden, „wo der Inhaber allein nicht mehr in der Lage ist, das Unternehmen zu steuern“ (KAYSER 2006, S. 35) oder seine Unternehmerpersönlichkeit die Unternehmenskultur nicht mehr maßgeblich formt.

Insgesamt erfolgt die Klassifikation eines Mittelstandsunternehmens anhand mehrerer, meist durchschnittlicher, quantitativer Größen. Hinzu kommen ergänzend Kommentare, Sonderauswertungen oder empirisch erhobene qualitative Kriterien.[303]

---

[297] Vgl. KAYSER 2006, S. 38.
[298] Vgl. MÜLLER-CONEN 2006, S. 4 f.
[299] Vgl. WALLAU 2006, S. 13 ff.
[300] Vgl. HESS 2006, S. 36.
[301] Vgl. REIS 1999, S. 44.
[302] Vgl. ZIMMERMANN 2001, S. 29.
[303] Vgl. KAYSER 2006, S. 38.

Das ***Familienunternehmen*** charakterisiert grundsätzlich durch eine starke Präsenz und hohen Einfluss einer Familie im Unternehmensalltag. Genauer definiert handelt es sich um ein Unternehmen, welches von einer Gruppe getragen wird, die sich vollständig oder nur teils aus Familienmitgliedern zusammensetzt. Diese Familie hat bedeutenden Einfluss auf die Unternehmensentwicklung durch Eigentumsanteil. Vor allem aber kennzeichnet sich dieser Unternehmenstypus durch ein Stimmrechtsverhältnis, welches die Unternehmenskontrolle seitens der Familie erlaubt. Weitere qualitative Definitionsmerkmale kann der Generationenwechsel sowie die besondere Führungs- und Familienkultur im Unternehmen sein.[304] Familienunternehmen sind durch eine einzigartige Verbindung der Faktoren Unternehmen, Familie und Eigentum gekennzeichnet.[305] Familienmitglieder können hierbei in der Rolle des Gesamteigners, des Anteilseigners, der Führung, des Mitarbeiters oder des Unbeteiligten fungieren.

Die hier dargestellten Merkmale sind qualitativer und vager Natur. Aufgrund der Verschiedenartigkeit erscheint eine quantitative Festlegung bezüglich Umsatz, Mitarbeiterzahl und Bilanzvolumen, wie im Falle des Mittelstandsunternehmens, als nicht sinnvoll. Eine quantitative Definition bezüglich des Einflusses existiert seitens SABINE B. KLEIN. Hier muss die Summe aus

- erstens dem Verhältnis von Familieneigenkapital zu Gesamtkapital,
- zweitens dem Verhältnis der Sitze von Familienmitgliedern im Kontrollgremium zu den Gesamtsitzen in diesem Gremium
- und drittens dem Verhältnis der Sitze der Familienmitglieder in der Geschäftsleitung zu den Gesamtsitzen in der Geschäftsleitung

einen Wert größer Eins ergeben.[306]

Betrachtet man den ***Zusammenhang zwischen Familien- und Mittelstandsunternehmen***, so ist festzustellen, dass es sich hierbei um zwei ungleiche Mengen mit einer Schnittmenge handelt.[307] Familienunternehmen können zu den Mittelstandsunternehmen gehören oder aber kleiner oder, wie am Beispiel von BMW mit über 105.000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 46,6 Mrd. Euro[308], weit größer sein. Daneben können Mittelstandsunternehmen einerseits Familienunternehmen, aber auch beispielsweise ein gründergeführtes, in Fremdbesitz (Streu- oder Mehrheitsbesitz) befindliches Unternehmen sein.

---

[304] Vgl. KLEIN 2004, S. 3 ff.
[305] Vgl. MÜHLEBACH 2004, S 19.
[306] Vgl. KLEIN 2004, S. 17.
[307] Siehe hierzu die Darstellung der empirisch untersuchten Unternehmen in **Kapitel 6.1.2.2** und **Abbildung 6-2**.
[308] Vgl. BMW GROUP 2006, o.S.; BMW wurde von der Zeitschrift „Impulse“ als das wertvollste Familienunternehmen bewertet (vgl. PRUDENT 2005, o.S.).

Beide kennzeichnet jedoch nach den obigen Definitionen eine besondere Führungs- und Wertesituation.

3.3.1.2 Die Begriffe Unternehmertum, Unternehmer, Projekt und Betrieb

Es existieren mehrere Begriffe, welche mit dem Unternehmensbegriff in engem Zusammenhang stehen. Auf diese soll im Folgenden kurz eingegangen werden.

Der Begriff des ***Unternehmertums*** bezeichnet neben der Identifikation, Nutzung und Evaluation innovativer, unternehmerischer Gegebenheiten im weiteren Sinne alle traditionellen wie modernen Formen[309] unternehmerischer Tätigkeit.[310] Als Synonym wird oftmals der angelsächsische bzw. französische Begriff ***Entrepreneurship***[311] verwendet. Zu beachten ist, dass die Definition des Begriffs Entrepreneurship einerseits die oben erwähnte unternehmerische Tätigkeit als auch eine wissenschaftliche Teildisziplin umfasst.[312] Als wissenschaftliche Teildisziplin beschäftigt sich Entrepreneurship mit der Analyse „durch wen und mit welchen Wirkungen unternehmerische Handlungsfelder zur Schaffung neuer Güter und Dienstleistungen entdeckt, bewertet und durch Unternehmensgründungen bzw. Unternehmen ausgeschöpft werden“ (FALLGATTER 2002, S. 18). Bezüglich der unternehmerischen Tätigkeit kennzeichnet sich Entrepreneurship durch die Frage der ökonomischen Funktion des Unternehmens, durch die Frage der Verhaltensweise und den Charakter des Entrepreneurs sowie durch die Frage was vom Entrepreneur erschaffen wird.[313]

Der ***Unternehmer*** ist „ein Individuum, das innovative Produkte oder Produktionsmethoden am Markt durchsetzt, neue wissenschaftliche Strukturen etabliert und bestehende, weniger innovative Unternehmen aus dem Markt drängt, jedoch nicht zwangsläufig Inhaber eines Unternehmens sein muss“ (FUEGLISTALLER/MÜLLER/VOLERY 2004, S. 1). Die Ziele des Unternehmers, als freiem Kapitalisten, sind langfristiger Natur und durch Schöpfertum, Risiko und Eigenverantwortung gekennzeichnet.[314] Weiterhin grenzt er sich nach SCHUMPETER durch Dynamik vom „statischen Wirt“ ab. Weitere Definitionen kennzeichnen ihn als dynamischen „Faktorkombinierer“, als Entscheider unter Unsicherheit, als Nutzer von Arbitragepotenzial, als Koordinator sowie als Bewältiger höchster Komplexität.[315]

---

[309] Diese können von der traditionellen Landwirtschaft und dem Handwerk bis zum modernen Start-up und Top-Management reichen.
[310] Vgl. FUEGLISTALLER/MÜLLER/VOLERY 2004, S. 1.
[311] entreprendre: französisch für „unternehmen, anstrengen“; Entrepreneur: französisch ursprünglich für „Glücksritter“.
[312] „Entrepreneurship: this is the subject of enterprise and entrepreneurs, encompassing both the practical and academic knowledge, skills and techniques used in being an entrepreneur” (RAE 2007, S. 3).
[313] Vgl. FREILING 2006, S. 13 f.
[314] Vgl. ERGENZINGER/KRULIS-RANDA 2006, S. 67.
[315] In Reihenfolge der genannten Begriffe JEAN BAPTISTE SAY, JOSEPH SCHUMPETER, FRANK KNIGHT, ISRAEL KIRZNER, MARK CASSON. Darstellung der Definitionen in BLUM/LEIBBRAND 2001, S. 9 ff. sowie in FREILING 2006, S.11 f.

Neben dem Synonym des Patrons ergibt sich aus der französischen Übersetzung das Synonym des Entrepreneurs.[316] Entgegen der Definition oben wird landläufig im deutschsprachigen Raum eine Unterscheidung zwischen dem Unternehmer und dem Entrepreneur (dessen Untermenge) gemacht. Damit würde sich der Entrepreneur zusätzlich durch die Unternehmensgründung[317] und besondere Attribute hinsichtlich Kreativität, Innovation und nachhaltiger Dynamik kennzeichnen.[318]

Der Begriff des Unternehmens ist von dem des Projektes und des Betriebes abzugrenzen. ***Projekte***, welche sich aufgrund von Zwecksetzung, Aufgaben und Instrumenten nicht von Unternehmen unterscheiden müssen, sind durch ihr zeitlich definiertes Ende abzugrenzen. Projekte können Teil eines Unternehmens sein.[319]

Weiterhin unterscheidet sich der oft synonym verwendete Begriff des Betriebes vom Unternehmen. ***Betriebe***, als kleinste organisatorische Wirtschaftseinheiten, sind fortbestandsbezogen und grenzen sich damit wiederum vom Projekt ab. Der Begriff Betrieb lässt sich von *betreiben und bewegen*, bezogen auf Wertbewegungen, ableiten. Wie auch im Falle des Unternehmens charakterisiert den Betrieb ein bedarfsdeckender Wertschöpfungsprozess nach ökonomischen Prinzipien, welcher Produktion und Distribution von Werten, meist Gütern, umfasst.[320] Der Betrieb ist lokal gebunden und kann ein einzelnes Unternehmen darstellen. Im Gegensatz hierzu können Unternehmen aus mehreren Betrieben bestehen und integrieren diese in ihren Gesamtaufgabenkomplex.

Die Begriffe Unternehmung und Unternehmen werden üblicherweise synonym verwendet.

3.3.2 Die maßgeblichen Komponenten der strategischen Unternehmensführung

Der Begriff der ***strategischen Unternehmensführung*** kann als „die Gesamtheit der Entscheidungs- und Handlungshilfen sowie Einstellungen, mit denen die Unternehmung in einer turbulenten Umwelt Wettbewerbsvorteile erzielen und ihren Wert steigern kann“ (HINTERHUBER 1995, S. 88), angesehen werden. Grundlegend umfasst sie die Unternehmenspolitik, -strategie und -taktik. Maßgebliche Begrifflichkeiten in diesem Zusammenhang sind Vision, Mission, Unternehmensphilosophie, -identität[321], -leitbild, -werte.

---

[316] Zur beachten ist, dass im 18. Jahrhundert „nur vom „Entrepreneur“ die Rede war und die Bezeichnung „Unternehmer“ erst deutlich später Eingang in die deutsche Sprache fand“ (FALLGATTER 2002, S. 12).

[317] Diese Untergliederung wird kontrovers diskutiert, v.a. da auch Unternehmenskäufe Selbstständiger von Seiten der staatlichen Förderung dem Neugründer gleichgestellt werden. Weiterhin gibt es keine Klarstellung der Frage, ab wann ein Entrepreneur zum Unternehmer wird.

[318] Vgl. BLUM/LEIBBRAND 2001, S. 7 f.

[319] Siehe hierzu **Kapitel 5.8.1**.

[320] Vgl. NEUGEBAUER 1998, S. 40 ff.

[321] Und damit auch Unternehmenspersönlichkeit, -kultur, -kommunikation, -design.

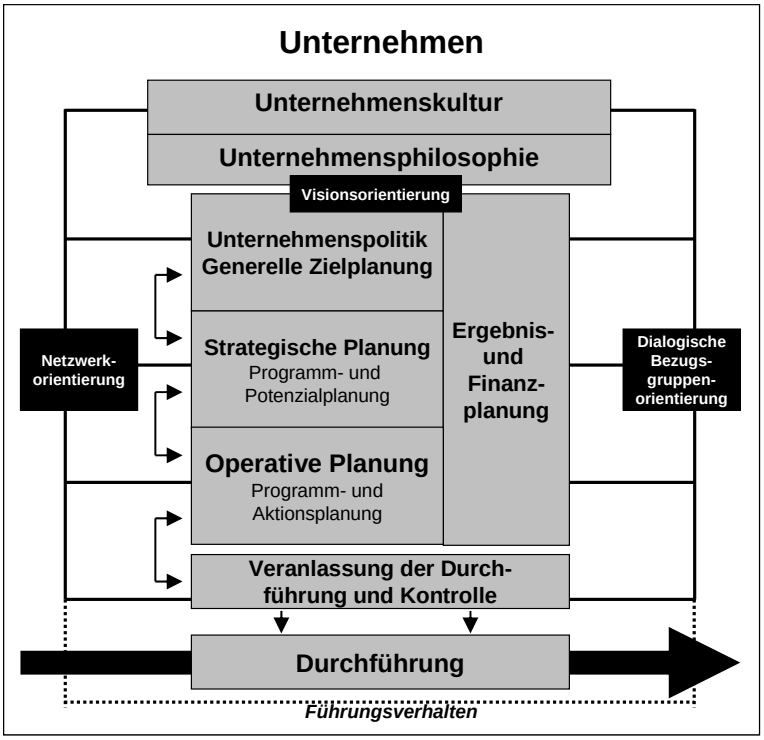


Abbildung 3-3: Aufgaben der Unternehmensführung[322]

Die ***Unternehmensführung*** ist Summe aller Handlungen zur Gestaltung und Lenkung sozialer, produktiver Systeme. Dabei geht es um die Gestaltung, Koordination und Manipulation von Umwelt-Unternehmens-Interaktionen anhand von Zielen.[323] Die Führung hat dabei einerseits eine Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktion, sowie andererseits eine Veränderungs- und Anpassungsfunktion, welche sich aus der Wandlung einer dynamischen Umwelt ergibt. Dabei ist zu beachten, dass Führung, im Sinne einer Orientierungsfunktion, einen richtungsweisenden und wertevermittelnden Charakter besitzt. Führung bezieht sich hauptsächlich auf das Führen von Menschen. Führung richtet damit Ziele, Motive und Verhalten der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele aus.[324] Sie zeigt sich in „*der Motivation der Mitarbeiter (Untergebenen)* und in der *Sicherung des Gruppenzusammenhalts*“ (DIETZFELBINGER 2002, S. 116; Hervorhebung im Original). Der ***Führungsprozess*** ist dabei als informationsverarbeitender Regelkreis anzusehen.[325] Dieser umfasst die Planung (Ziel, Ergebnis- und Finanzplanung sowie strategische und operative Planung), sowie die Veranlassung der Durchführung und Kontrolle. Führung benötigt also fachliche Autorität, das Wissen um Führungstechniken sowie soziale und psychologische Fähigkeiten.[326] Insgesamt äußert sich die Führung im ***Führungsstil***, welcher die Art und Weise der Führung darstellt. Aspekte des Führungsstils ergeben sich durch die

[322] Quelle: HAHN 1999, S. 33, in HEGER 2005, S. 24.
[323] Vgl. HEGER 2005, S. 22.
[324] Vgl. GONSCHORREK/GONSCHORREK 1999, S. 137.
[325] Vgl. ULRICH 1990, S. 13 f.
[326] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 116.

Frage, wer wen in welcher Situation und mit welcher Zielsetzung führt. Beispiele für den Führungsstil sind u.a. der autoritäre, charismatische, bürokratische, patriarchalische und demokratische Führungsstil.[327]

Der Begriff der ***Unternehmensvision*** stellt eine grundsätzliche Idee, einen möglichen Entwicklungspfad des Unternehmens dar. Sie ist allgemein formuliert, wenig planbar und basiert auf Kreativität, Intuition und rhetorischem Geschick.[328]

Als Basis dieser Vision wird auf der obersten Führungsstufe die ***Unternehmenspolitik*** entworfen. Sie „umfasst die originären, allgemeinen und langfristig wirksamen Entscheide“ (ULRICH 1990, S. 21) des Unternehmens, welche dessen Zielsystem, Leistungspotential und Strategien sowie relevante Märkte und Leistungen festlegen. Sie besitzen eine Entscheidungs-, Orientierungs- und Verantwortungsfunktion.[329] Diese, auf das Unternehmen als Ganzes und dessen langfristige Existenz bezogene Entscheide, sind durch planerische und dispositive Prozesse zur operativen Vollzugslenkung und -gestaltung unterlegt.[330] Sie umfasst damit den Grundzweck, die sog. ***Mission***, oberste Ziele und ***Verhaltensgrundsätze***, welche als Normierung der Unternehmensplanung anzusehen sind und mit in das Unternehmensleitbild eingehen.[331] Die aus der Unternehmenspolitik abgeleiteten Oberziele werden mit Hilfe von ***Strategien***, welche als komplexes, stimmiges und rational geplantes Maßnahmenbündel zu verstehen sind, umgesetzt. Dieses Gewebe aus Einzelentscheidungen begründet eine koordinierte Planung und stellt den Weg zur Zielerreichung dar.[332] Strategien werden mittels Handlungsanweisungen in den Unternehmenseinheiten verankert und über Organisation und Planung zur operativen Ebene transportiert und dort umgesetzt.

Die ***Unternehmensphilosophie*** kann als die Summe aller in einer Unternehmung geltenden Handlungsregeln und -grundsätze sowie deren Begründung angesehen werden.[333] Diese Grundsätze umfassen eine Sammlung von „allgemeinen Zwecken, Zielen, Potenzialen und Verhaltensweisen, die gemeinsam und ohne Ausnahme sowohl für Mitarbeiter und Führungskräfte, Eigentümer, Aktionäre und gegenüber der Gesellschaft gelten.“ (MACHARZINA/WOLF 2005, S. 233). Sie sind selten schriftlich niedergelegt und dienen der Schaffung einer kollektiven Wertebasis, als Verhaltens- und Führungsleitlinie, als Interessenabgleich zwischen den Stakeholdern, als Planungsrahmen und als Mittel zur Unternehmensdarstellung.[334] Die

---

[327] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 118 ff.
[328] Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG 2005, S. 171 sowie **Kapitel 5.4.1.1**.
[329] Vgl. MACHARZINA/WOLF 2005, S. 46.
[330] Vgl. ULRICH 1990, S. 18 ff.
[331] Vgl. WELGE/AL-LAHAM 2001, S. 105.
[332] Vgl. MACHARZINA/WOLF 2005, S. 257 f.
[333] Vgl. GONSCHORREK/GONSCHORREK 1999, S. 404.
[334] Vgl. MACHARZINA/WOLF 2005, S. 233 f.

Unternehmensphilosophie ist meist wenig konkret und bei kleinen und mittelständischen Unternehmen von der Auffassung und dem Verhalten des Gründers geprägt. Der Begriff Grundhaltung wird oftmals synonym verwendet.

In den Unternehmensgrundsätzen werden häufig maßgebliche ***Unternehmenswerte*** verankert. Sie sollen in Anlehnung an **Kapitel 2.3** (und der konkreten Darstellung in **Kapitel 5.1.2** und **6.2**) nur kurz als überindividuelle, bewusste und unbewusste Vorstellungen des Wünschenswerten, als ein Leitprinzip der Organisation, betrachtet werden.

Die Ansatz der Unternehmensidentität, oder auch ***Corporate Identity***, setzt das Unternehmen mit einer Persönlichkeit gleich.[335] Diese einzigartige Unternehmenspersönlichkeit ist Basis der Darstellung (***Corporate Image***) einer Unternehmenseinheit und stellt, wie in **Abbildung 3-4** abgebildet, auf einer Interaktions- und Entwicklungsebene einen umfassenden Managementansatz dar.[336]

Sie wird in die Kernmerkmale Corporate Design, Communications, Behaviour und Culture differenziert. ***Corporate Design*** beschreibt die visuelle Gestaltung des Unternehmens und seiner Artefakte auf einer Objektebene. Der ***Begriff Corporate Behaviour*** umfasst das Handeln und Verhalten des Unternehmens und seiner Aktuere. Die ***Corporate Communication*** umfasst die Kommunikation des Unternehmens im Inneren und mit seiner Außenwelt. Der Begriff der Unternehmenskultur, oder auch ***Corporate Culture***, spielt im Zusammenhang mit Unternehmenswerten, -philosophie, -gestaltung, und -verhalten in der weiteren Betrachtung eine übergeordnete Rolle.[337]

Der Begriff der ***Unternehmenskultur*** ist vom Begriff der Kultur abgeleitet. Wesentlicher Aspekt der ***Kultur*** ist der permanente Wandel, der einerseits auf die stetigen Veränderungen in der Umwelt, also der Lebenswelt einer Gesellschaft, als auch auf die technischen, ökonomischen und sozialen Veränderungen innerhalb einer Gesellschaft zurückzuführen ist.[338] Hierbei ist die Kultur selbst Prozess durch „die Aneinanderreihung einzelner Leistungen, Erfindungen oder Fertigkeiten, die die „Menge“ an Kultur erhöhen und das kulturelle Niveau einer Gesellschaft heben“ (AßLÄNDER 2006, S. 17). Dennoch sind die Begriffe Kultur und Unternehmenskultur streng zu trennen, da die Kultur das geistige, wissenschaftliche und künstlerische Niveau einer Gesellschaft im Sinne von Zivilisation[339] widerspiegelt, während die

---

[335] Vgl. SCHNEIDER/WÜHRER 2005, S. 233 f.
[336] Vgl. GONSCHORREK/GONSCHORREK 1999, S. 97.
[337] Vgl. MACHARZINA/WOLF 2005, S. 243.
[338] Vgl. AßLÄNDER 2006, S. 17.
[339] Der Begriff der Kultur und jener der Zivilisation sind nicht vollständig deckungsgleich. Der Begriff der Zivilisation bezieht sich zusätzlich auf den Beitrag des Individuums durch geistige und künstlerische Schöpfungen. Weiterhin

Unternehmenskultur lediglich die Summe der sozialen, praxisbezogenen Verhaltensweisen und -standards von Unternehmensmitgliedern darstellt.[340]

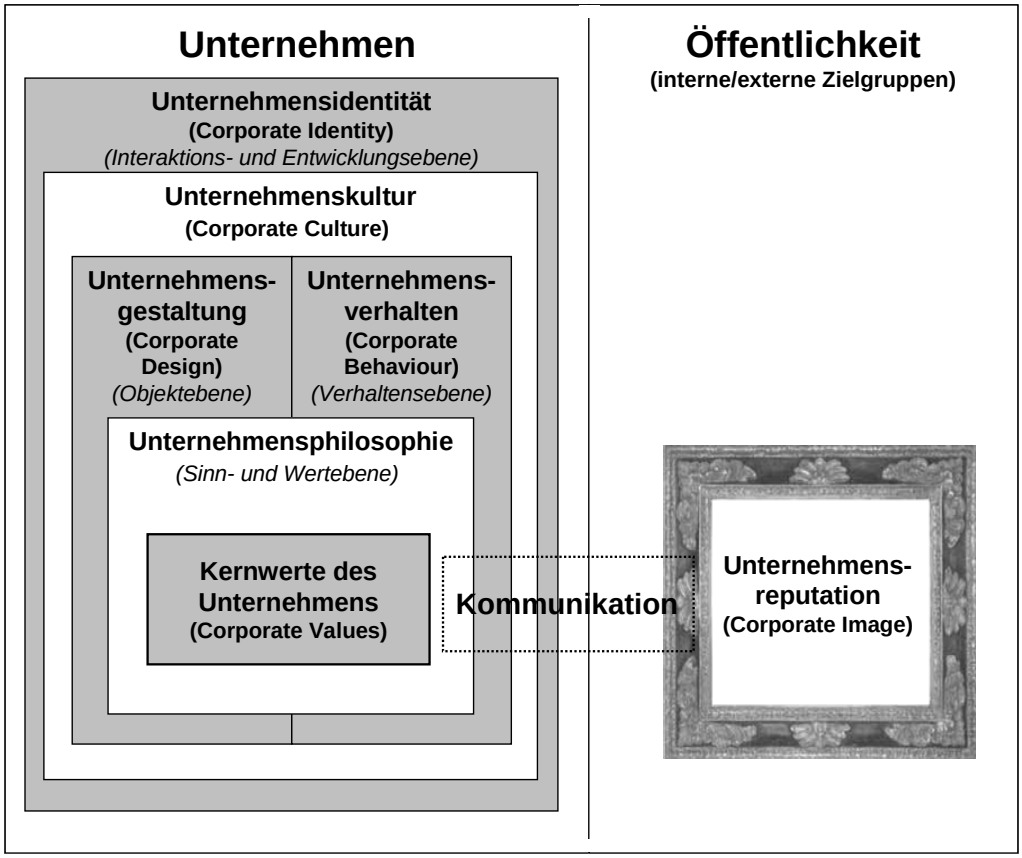


Abbildung 3-4: Corporate Identity als Managementansatz[341]

Die Unternehmenskultur ist ein implizites Phänomen, welches sich durch Handlungsmuster, gemeinsam gelebte, meist unreflektierte Überzeugungen, Denkmuster und Werte einer Organisation charakterisiert (siehe hierzu **Abbildung 3-5**). Die Unternehmenskultur ist Ergebnis eines kollektiven Lernprozesses, wird durch Sozialisation vermittelt und repräsentiert das konzeptionelle Weltbild aller Unternehmensangehörigen.[342] Bedeutende Elemente der Unternehmenskultur sind gemeinsame Annahmen über die Welt, den Menschen, das Handeln, die Umwelt und die Wahrheit, gemeinschaftliche Werte und Normen sowie kollektive Geschichte, Legenden, Sprache, Themen, Kleidung, Riten und Umgangsformen.[343]

Maßgebliche Instrumente zur Kodifizierung von Unternehmensvision, -politik, -ziel, -strategie und -philosophie sind das *Leitbild* und die *Unternehmensverfassung*. Das

---

charakterisiert die „Zivilisiertheit" seine Manieren. Der Mensch kann also zivilisiert sein ohne eine kulturelle Leistung erbracht zu haben (vgl. hierzu ELIAS 1997, S. 90 f.).

[340] Vgl. Aßländer 2006, S.17; STEINMANN/LÖHR 2002, S. 96 f.

[341] Quelle: PFLAUM/LINXWEILER 1998, S. 40.

[342] Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG 2005, S. 710 f.

[343] Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG 2005, S. 712 ff.

Leitbild ist die meist öffentlich zugängliche, schriftlich formulierte Darstellung aller Handlungs- und Entscheidungsprinzipien eines Unternehmens.[344]

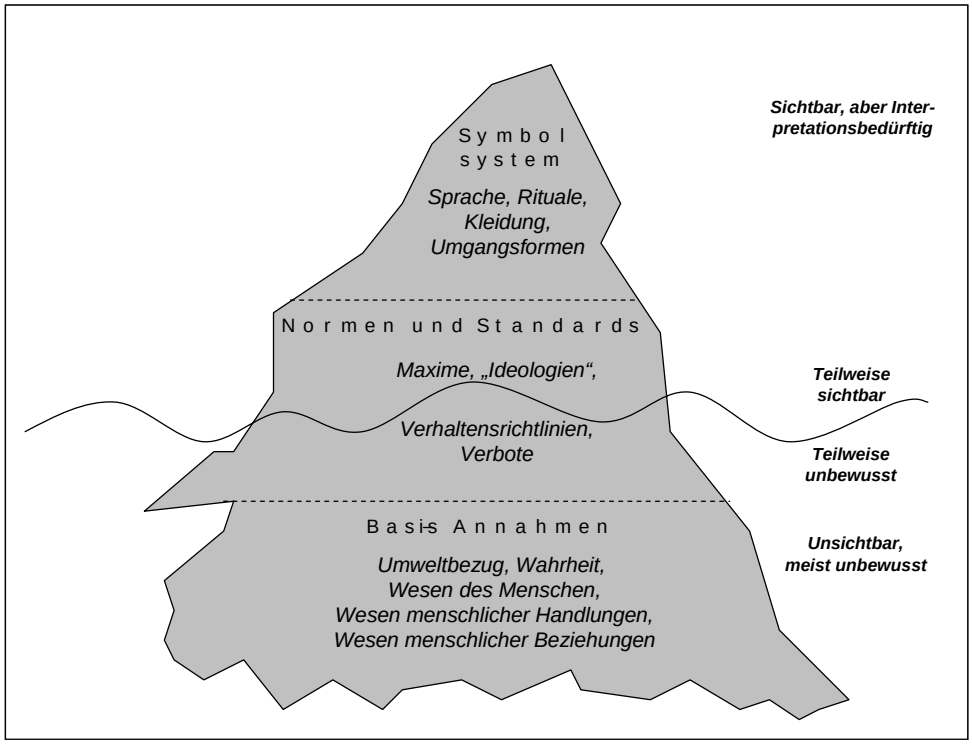


Abbildung 3-5: Ebenen der Unternehmenskultur[345]

Sie bilden den Rahmen im Umgang mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens und stehen damit häufig in Verbindung mit Verhaltens- und Führungsgrundsätzen, welche Richtlinien für konkrete Sachverhalte im Unternehmensalltag bieten. Herbei stellt das Leitbild eine Idealform dar, welche meist nicht genau der gelebten Unternehmenskultur entspricht. Sehr genau wird auf das Leitbild und dessen Inhalte, Komponenten und Funktionen in **Kapitel 5.4.1.1, Kapitel 6.3** sowie **Kapitel 7.3.3.2** eingegangen.

Die ***Unternehmensverfassung***, oder oft auch *Corporate Governance* genannt, betrachtet das Unternehmen als rechtliche Einheit. Sie regelt das rechtswirksame Zusammenwirken der Unternehmensorgane und -mitglieder untereinander und deren Handlungszweck, ähnlich einer Staatsverfassung. Hierbei werden Gesetze, aber auch auf Gesetzen basierende Übereinkünfte zwischen Interessengruppen[346] eingebunden. Damit handelt es sich um einklagbare Grundrechte und -pflichten. Die Unternehmensverfassung hat damit eine Struktur-, Organisations-, Koordinations-, und Vorbildfunktion.[347] Dem kommt der aus den USA stammende Begriff der ***Corporate Governance*** nahe. Dieser wurde in den letzten Jahren aufgrund von

[344] Vgl. MEIER 2006, S. 30.
[345] Vgl. SCHEIN 1984, S. 4 in WELGE/HOLTBRÜGGE 2003, S. 190 sowie KLEINFELD 2004, S. 104.
[346] Beispiele sind Satzungen, Geschäftsordnungen, Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge.
[347] Vgl. MACHARZINA/WOLF 2005, S. 139 f.

Globalisierungsdruck, Unternehmenszusammenbrüchen, Bereicherungen, Korruption und dem damit einhergehenden Vertrauensverlust der Anleger geprägt. Die Corporate Governance setzt sich also mit den Beziehungen zwischen institutionalisierten Investoren und dem Management auseinander.[348] Mit dem Begriffsbestandteil „Governance“, welcher ursprünglich die politische Herrschaft eines Staates darstellt, kann in diesem Zusammenhang sowohl die „Art und Weise als auch die Tätigkeit der Leitung und Kontrolle einer Organisation bezeichnet“ (WIELAND 2002b, S. 2) werden. Corporate Governance kann als „die Gesamtheit der Grundsätze und Regeln, welche die Funktionstüchtigkeit der Unternehmen im Hinblick auf die Optimierung der Aktionärsinteressen („shareholder value“) gewährleisten [..] soll“ (HOFSTÄTTER 2002, S. 6) angesehen werden. Sie ist somit eine Steuerungsstruktur, welche die Durchführung wirtschaftlicher Transaktionen unterstützt. Die Steuerung erfolgt dabei durch formale und informelle Regeln sowie organisatorische Einrichtungen der Kontrolle und Führung. Formale Regeln sind dabei das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)[349] oder im Sinne der Selbstverpflichtung der Corporate Governance Kodex.[350] Informelle Regelungen zeigen sich in Sitten, Traditionen, Unternehmenskultur und -werten.[351] Zusammenfassend dargestellt kennzeichnet die Corporate Governance das Ziel der effizienten Leitung und Steuerung, der langfristigen Wertschöpfung, der Wahrung der Aktionärsinteressen, der transparenten Kommunikation und der Risikoprävention.

Neben der internen, verfassungsmäßigen Sichtweise umfasst Corporate Governance eine detaillierte Betrachtung der Unternehmensumwelt.

Einen groben Zusammenhang der bisherigen Begriffsfestlegungen spiegelt die Zusammenstellung in **Abbildung 3-6** wider. Obwohl hier übersichtlich dargestellt, sind die Zusammenhänge in der Unternehmenspraxis oft nicht klar erkennbar. Dies liegt einerseits an der falschen Anwendung der Begriffe oder deren Synonyme. Andererseits handelt es sich bei der gelebten Unternehmenskultur, den zugehörigen Unternehmenswerten oder der Unternehmensphilosophie um schwer erfassbare Sachverhalte.

---

[348] Vgl. WIELAND 2002b, S. 2.
[349] In den USA der Sarbanes-Oxley Act. Siehe hierzu **Kapitel 4.1**, Fallbeispiel Enron.
[350] In den USA Corporate Governance Guidlines, in der Schweiz Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance.
[351] Vgl. WIELAND 2004a, S. 19.

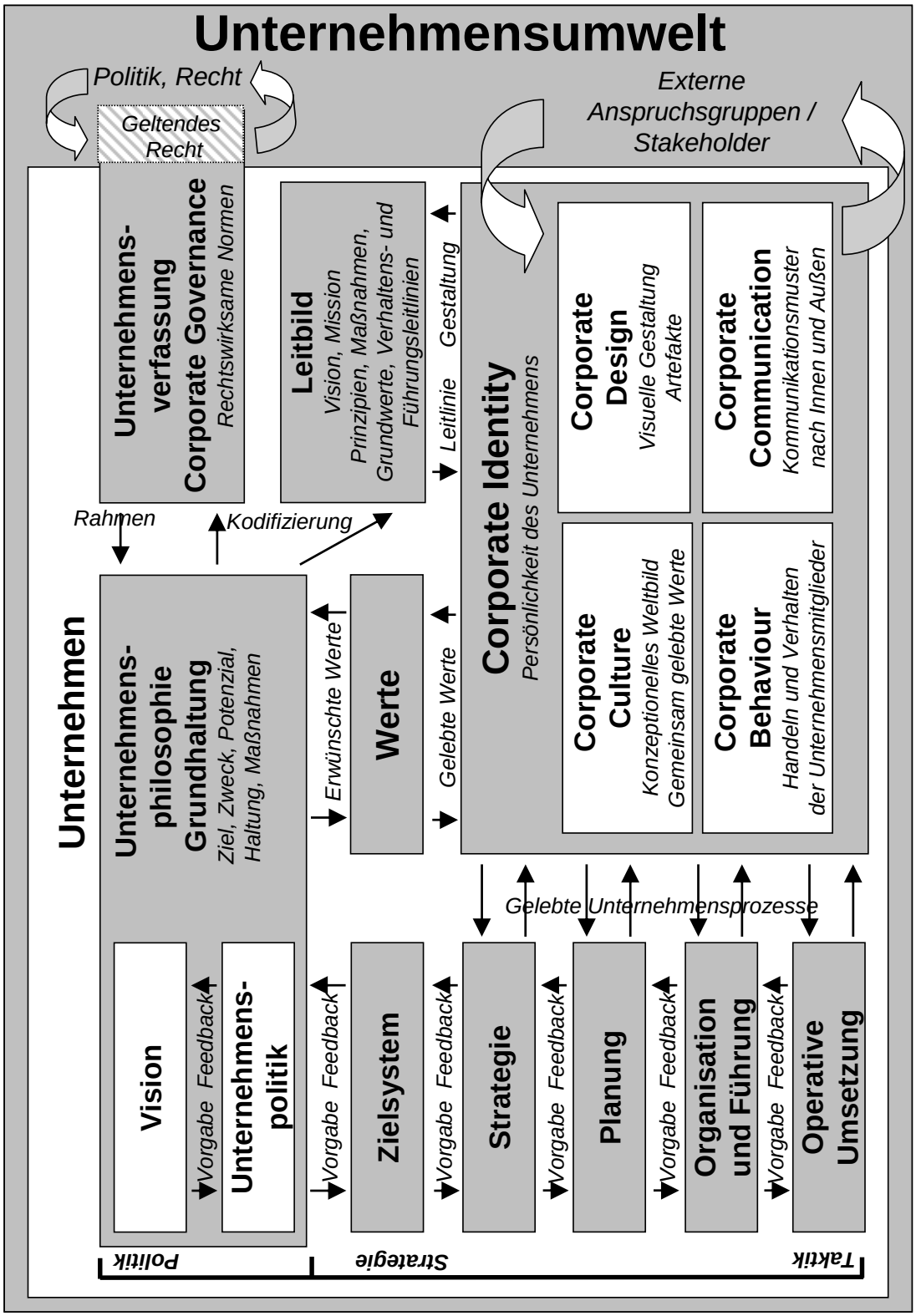


Abbildung 3-6: Zusammenhang der Komponenten strategischer Unternehmensführung[352]

[352] Quelle: Eigene Darstellung.

3.4 Grundlagenwissen im Zusammenhang mit der Individualethik

Der Begriff ***Individuum***[353] bezeichnet eine einzelne unteilbare Entität, im Speziellen den alleinigen, einzelnen Menschen. Der Begriff Individuum steht im Gegensatz zum Gruppen-, Gemeinschafts- und Gesellschaftsbegriff. Obwohl der Mensch ein Individuum darstellt, steht er durch Teilnahme und Teilhabe im Gemeinschaftsverband und ist damit innerhalb übergreifender Zusammenhängen zu betrachten.[354]

Der Mensch als Wissenschaftsobjekt definiert sich je nach Disziplin unterschiedlich. So entstehen verschiedene Auffassungen vom Menschen, sog. ***Menschenbilder***. Der Evolutionsbiologe würde den modernen Menschen, den homo sapiens, beispielsweise als Säugetier aus der Ordnung der Primaten, der Unterordnung der Trockennasen- und der Familie der Menschenaffen definieren. Derartig existieren die unterschiedlichsten Menschenbilder, welche ein vereinfachtes Modell des Menschen und disziplinspezifisch die Grundlage der wissenschaftlichen Theoriebildung darstellen. Im Speziellen die in **Kapitel 2.1.1** beschriebene Disziplin der Anthropologie, als Lehre vom Menschen und der menschlichen Gesellschaft, beschäftigt sich in verschiedenen Ausprägungen mit diesem Thema.

Der Mensch als ökonomisches Untersuchungsobjekt erhielt im historischen Kontext der Wirtschaftstheorie unterschiedliche Definitionen, welche stark abhängig vom Untersuchungsziel und der herrschenden gesellschaftlichen Auffassung sind.

Im Zuge der wissenschaftlichen Erfassung der Ökonomik schuf beispiesweise ADAM SMITH ein auf der schottischen Moralphilosophie basierendes Menschenbild.[355] Hierbei ist das Modell des ökonomisch handelnden Menschen vom Erlangen des wohlverstandenen Eigennutzes, aus der Eitelkeit heraus geprägt. Dieser ist im Gegensatz zu Gier „als positiver Lebens- und Wirtschaftsmotor“ (DIETZFELBINGER 2002, S. 127) anzusehen. Durch die Notwendigkeit der Arbeitsteilung wird der Mensch zum sozialen, abhängigen Wesen, welches laut SMITH als maßgebliche Tugenden die Gerechtigkeit und Sympathie zu anderen Menschen besitzt.[356]

Weitere in diesem Zusammenhang bedeutende Menschenbilder beinhalten die in **Tabelle 3-5** dargestellten Aspekte.

Das bekannteste Menschenbild der Wirtschaftswissenschaften stellt das, der klassischen und neoklassischen Wirtschaftstheorie zugrunde liegende, Modell des ***homo oeconomicus*** dar. Als Grundtyp stellt er einen Menschen dar, welcher seine

---

[353] individuus: lateinisch für „unteilbar, einzeln“.
[354] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 83.
[355] Sie hierzu DAVID HUME und ADAM SMITH in **Kapitel 2.2.2**.
[356] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 127, i.V.m. **Kapitel 2.2.2**.

Lebensgestaltung auf wirtschaftliche Kriterien ausrichtet.[357] Der Modellcharakter des homo oeconomicus umfasst neben der Annahme der uneingeschränkten Information und vollkommener Markttransparenz auch das Vorhandensein ausschließlich egoistischer individueller Präferenzen, die unbedingte Maximierung des eigenen Nutzens, die Abwägung aller Entscheidungswege sowie die Fähigkeit zur absoluten Rationalität.[358] Ein derartiges Menschenbild bezieht sich nicht auf die praktische Alltagswelt, sondern dient der Theoriebildung und manifestiert sich nur unter stark eingeschränkten Laborbedingungen. Damit ist es ausschließlich auf stark selektive Problemstellungen anwendbar.[359] Auf diesem Modell basierende Argumentationen bezüglich praktischer Problemstellungen sind daher als kritisch anzusehen.

Charakteristika des Menschen in der Wirtschaft	nach dem Autor
Egoistische „Pleasure Machine“	WILLIAM S. JEVONS
Schöpferischer Unternehmer	JOSEF SCHUMPETER
Prostituierender Proletarier oder ausbeutender Kapitalist	KARL MARX/FRIEDRICH ENGELS
Vernünftiges, freiheitliches und sittliches Wesen	WILHELM RÖPKE, W., HEINRICH NICKLISCH
Hauptverantwortlicher gegenüber der Natur	HEINRICH NICKLISCH
Geistesträger, demgegenüber das Unternehmen persönlichkeitsachtende und -erhaltende Pflichten inne hat	AUGUST MARX
Rational, Irrational, willens- und gefühlsgesteuert Träger und Nutznießer der Wirtschaft	WILHELM KALVERAM
Vernunftfähiges und sprachbegabtes Interessenwesen	PETER ULRICH
Entscheider, Durchführer und Planer, daher Träger der Verantwortungslast	HORST STEINMANN

Tabelle 3-5: Beispiele heterogener Menschenbilder der Wirtschaftswissenschaften[360]

Die aus den eher praktisch orientierten Management- und Führungstheorien geschaffenen Menschenbilder orientieren sich häufig am Modell des homo oeconomicus. So sieht beispielsweise der Begründer des Scientific Managements FREDERICK W. TAYLOR (1856-1915) den (Mit-) ***Arbeiter als Nutzenmaximierer***, welcher durch Anerkennung und v.a. durch Geldwerte motivierbar sei. Neben einer ab dann gängigen Unterscheidung in den Planer und den Befehlsempfänger führt er zusätzlich zur Arbeitszergliederung auch den Akkordlohn als Anreizsystem ein.[361]

---

[357] Vgl. SPRANGER 1921, S. 148 ff.
[358] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 126; GABLER 1998.
[359] Vgl. HOMANN/LÜTGE 2005, S. 76 f.
[360] Vgl. NEUGEBAUER 1998, S. 30 ff., S. 74 ff., S.111 ff., S. 136 ff., MARX/ENGELS 2005, S. 1 ff. sowie DIETZFELBINGER 2002, S. 129 f.
[361] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 130 ff.

Einen Gegenpol zu diesem Menschenbild bilden moderne Management-Theorien wie z.B. die Human-Relations-Bewegung oder das Lean Management Konzept. Hier wird entgegen dem Prinzip des homo oeconomicus der ***Mensch als Gruppenwesen*** definiert. Das Individuum ist hier ein kooperatives, kreatives geistiges Wesen, welches sich neben finanziellen Anreizen v.a. durch Kooperation, Zielsetzung, Informationstransparenz, Eigenverantwortung, Förderung und Anerkennung motivieren lässt.

Aus heutiger Sicht steht der ***Mensch als Sozialwesen*** im Mittelpunkt der volks- und betriebswirtschaftlichen Betrachtung. Er ist Träger von Rechten und Pflichten, Wirtschaftszweck und damit ist „*der arbeitende Mensch Wert an sich, nicht Betriebsmittel*“ (NEUGEBAUER 1998, S. 40; Hervorhebung im Original).

3.5 Zusammenfassender Überblick

Die wirtschaftlichen Grundlagen wurden durch die Darstellung der bedeutenden Begriffe und Ansätze der Wirtschaftswissenschaften erbracht. Hierbei wurden die Volks- und Betriebswirtschaftlehre bezüglich ihres Charakters und ihrer wissenschaftlichen Methoden kurz dargestellt. Die dort beschriebenen betriebswirtschaftlichen Methoden werden das Vorgehen im konzeptionellen und empirischen Bereich dieser Arbeit kennzeichnen.

Die Grundbegriffe der Ökonomie ergeben mit den in **Kapitel 2** gezeigten ethischen Darstellungen die Basis für den folgenden Bereich der Ethik in der Wirtschaft. Insbesondere der Wirtschaftsordnung und dem Markt werden dabei besondere Aufmerksamkeit geschenkt. In diesem Zusammenhang hat der Prozess der Globalisierung eine starke Auswirkung auf die Wirtschafts- und Unternehmensethik.

Der Unternehmensbetrachtung kommt bezüglich der Unternehmensethik in **Kapitel 4.5** und dem Wertemanagement ab **Kapitel 5.2** gesteigerte Bedeutung zu. Hier sind neben den Anspruchsgruppen v.a. die Komponenten der strategischen Unternehmensführung von Bedeutung, allem voran Unternehmenskultur, -leitbild und -verfassung sowie deren Zusammenhänge. Für die spätere praktische Betrachtung spielt der dargestellte Mittelstandsbegriff eine wichtige Rolle.

Letztlich sind verschiedene Menschenbilder Grundlage aller ethischen Betrachtungen innerhalb eines Unternehmens und so wird v.a. das kontrovers diskutierte Modell des homo oeconomicus, neben anderen Auffassungen, in den folgenden Kapiteln erneut angesprochen werden.

4 Wirtschafts-, Unternehmens- und Individualethik als Grundlage des Wertemanagements

Nach der Definition und Beschreibung grundlegender Begrifflichkeiten in **Kapitel 2** und **Kapitel 3** folgt nun die Zusammenführung von Ethik und Ökonomik. Einer praxisbezogenen Darstellung grundlegender Problemfelder der Ethik in der Wirtschaft folgt eine kurze Beschreibung der historischen Entwicklung, welche in Verbindung mit **Kapitel 2.2** zu sehen ist. Daraufhin wird dem kontrovers diskutierten Thema des Verhältnisses zwischen Ethik und Wirtschaft Aufmerksamkeit geschenkt. Der weiteren Gliederung dieses Themenbereichs liegt die Frage zu Grunde, wie sich die Ethik in der Wirtschaft, im Sinne eines Grundmodells, darstellen lässt. Maßgeblich für den weiteren Weg wird das Drei-Ebenen-Modell sein. Ihm folgend wird eine Unterteilung in Wirtschafts-, Unternehmens- und Individualethik vorgenommen und ausführlich dargestellt werden.

Die folgenden Definitionen und Darstellungen bilden die Basis für den Themenbereich des Wertemanagements und der Gestaltung einer praktischen Konzeption. Daher wird auf die praktische Umsetzung und die konkreten Werkzeuge der Unternehmensethik, respektive des Wertemanagements, nur sporadisch eingegangen. Deren Auswahl, Gestaltung und Verbindung wird Kern der zu beschreibenden Konzeption und der praktischen Leitlinien in den Folgekapiteln sein.

4.1 Beispiele praktischer Problemfelder der Ethik in der Wirtschaft

Im folgenden Abschnitt sollen die bedeutenden Problemfelder der Ethik in der Wirtschaft anhand von praktischen Beispielen dargestellt werden. Die Wirtschaft ist ein bedeutender Gesellschaftsbereich, der dem Menschen als Überlebensgrundlage dient und ihm die Möglichkeit der Selbstverwirklichung gibt. Aufgrund dieser Tatsache steht die Wirtschaft im Fokus der ethischen Betrachtung, welche stets durch einen Anwendungsbezug zu den maßgeblichen Handlungsbereichen des Menschen gekennzeichnet ist. „Wirtschaft ist bei aller Eigenständigkeit sowohl ihrer Instrumente als auch ihrer Zielsetzungen integraler Bestandteil gesellschaftlicher Interaktion und gesellschaftlicher Strukturen“ (KORFF 1999, S. 208 f.).

Hier stehen sich viele Menschen, meist organisatorisch verknüpft, in Konkurrenz gegenüber. Der Kampf um knappe Ressourcen, also der Wettbewerb auf dem Markt, kennzeichnet die moderne Wirtschaft, den Kapitalismus. Hieraus ergibt sich ein Grundproblem zwischen Ökonomie und Moral. „Kostenträchtige moralische Vor- und Mehrleistungen können unter Wettbewerbsbedingungen von den weniger moralischen

Konkurrenten ausgebeutet (Hervorhebung im Original) werden“ (HOMANN/LÜTGE 2005, S. 25). Damit wäre das moralische Handeln aus rationalen Gründen keine sinnvolle Strategie und die Akteure am Markt waren dazu gezwungen, unmoralisch zu handeln. Die logische Konsequenz hieraus, nämlich die von Kommunisten und Sozialisten geforderte Abschaffung des Wettbewerbes zugunsten des Gemeinwesens, konnte sich aufgrund des Verlustes von Fortschritt und Wohlstand nicht etablieren.[362] Wenn die Konkurrenz am Markt als gegebene und notwenige Grundlage unserer Gesellschaft offensichtlich feststeht, müssen von Seiten der Gemeinschaft Lösungsansätze gesucht werden, um Moral in der Ökonomie zu ermöglichen.

Betrachtet man jedoch die komplexe und vielschichtige globale Wirtschaft, so ergeben sich dahingehend unzählbar viele, teils sehr spezielle Problemstellungen. Eine Übersicht der gängigen Betrachtungsgegenstände und Problemfelder der Unternehmensethik sind in **Abbildung 4-1** gezeigt. Eine Gliederung wurde anhand der Anspruchsgruppen eines Unternehmens vorgenommen.

Stellvertretend für die vielen Problemstellungen, sollen nun einige aktuelle Beispiele dargestellt werden.

Fallbeispiel: Fehlende Nachhaltigkeit auf Kosten der dritten Welt

Als Beispiel für die Wirkungen des wenig nachhaltigen Umgangs mit der ***Umwelt*** kann der Bericht der WHO (World Health Organisation) des Jahres 2006 herangezogen werden. Durch vom Menschen, respektive der Wirtschaft, verursachte schädigende Umwelteinflüsse kommen etwa 13 Mio. Menschen pro Jahr ums Leben. Maßgeblich sind hierbei Trinkwasser- und Luftverschmutzung sowie Moskitostiche. Betroffen sind v.a. Kleinkinder und Kinder in den ärmsten Ländern der Welt. Sie sterben durch Atemwegserkrankungen, Malaria und Durchfall.

Schwerwiegend sind hier v.a. die Vorwürfe an die Ölindustrie, welche trotz kundenwirksamen Bekenntnissen zum Umweltschutz in den Ländern der dritten Welt geringe Standards pflegen. Gesundheitsschädigende Erdgasverbrennung, Industrieabfälle sowie die Ölaustritte veralteter Pipelines, Transporter, Plattformen und Schiffe tragen zur Regenwald-, Ackerland-, Trinkwasser-, Meerwasser und Luftverschmutzung bei. Beispiele in diesem Zusammenhang sind die Konzerne Royal Dutch (Shell) in Nigeria, Exxon-Mobile in Südamerika, OMV in Ecuador, Eni (Agip) im Amazonasgebiet oder Elf Aquitaine in Russland.[363]

---

[362] Der mehrfache Zusammenbruch sozialistisch geprägter Staaten gegen Ende des 20. Jahrhunderts kann hierfür als Indikator angesehen werden.

[363] Vgl. WERNER/WEISS 2006, S. 354 f., S. 302 f., S. 340 f., S. 266 f. und S. 360 f.

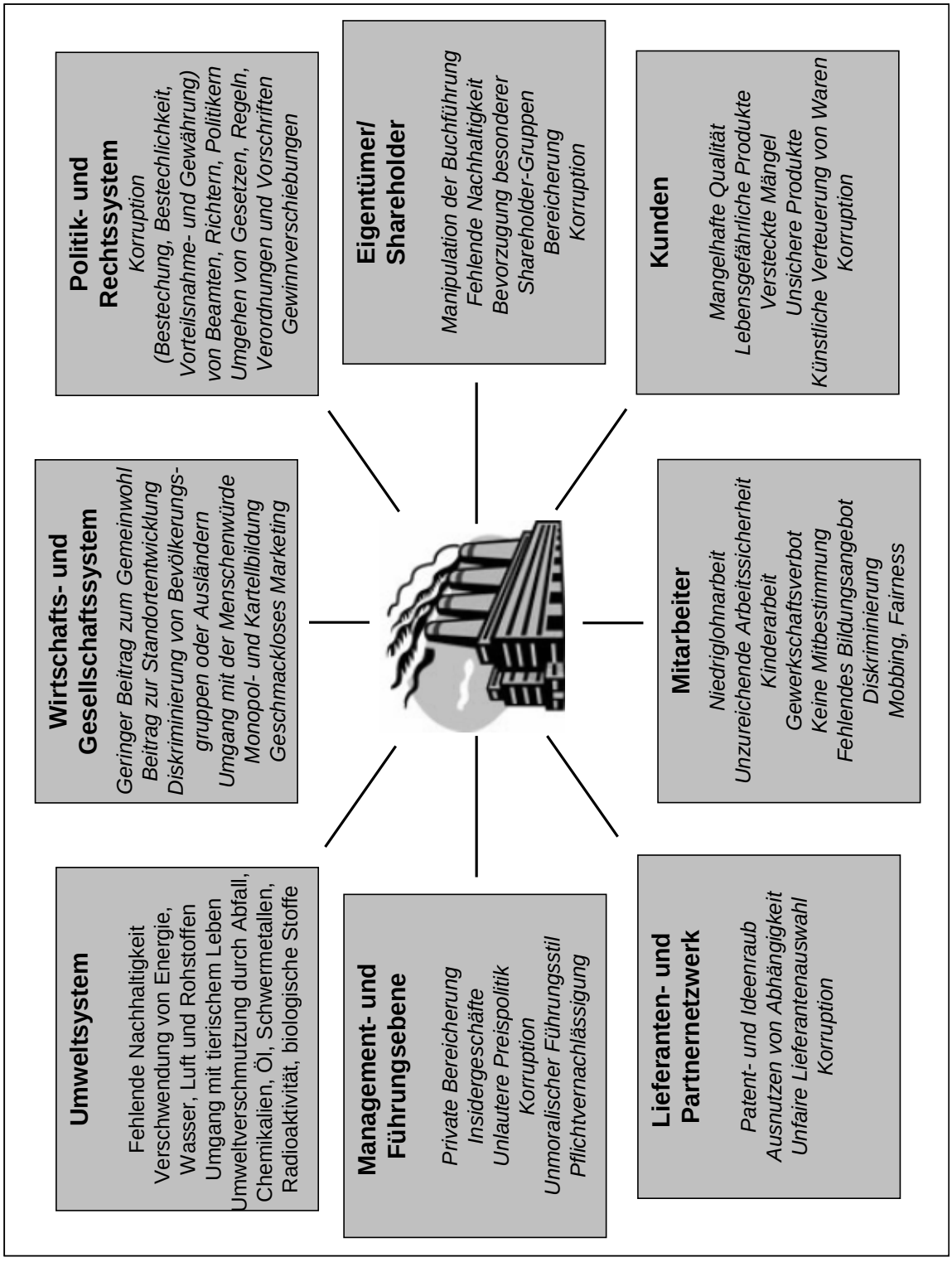


Abbildung 4-1: Problemfelder der Ethik in der Wirtschaft[364]

Ein Großteil dieser Krankheiten wäre durch ein angemessenes Umweltmanagement seitens der Wirtschaft abwendbar.[365] Hier ist zu beachten, dass viele westliche Unternehmen nicht nur direkt sondern auch indirekt über Kooperationspartner involviert sind.

---

[364] Quelle: Eigene Darstellung.
[365] Vgl. WHO 2006a, i.V.m. WHO 2006b http://www.who.int/whr/2006/en/

Fallbeispiel: Größter Skandal der US-amerikanischen Wirtschaftsgeschichte

Im Bereich der Wirtschaftsskandale stellt der Fall des Energiekonzerns Enron Corp. eine traurige Referenz dar. Der Niedergang von Enron hat die Wirtschaft und Gesellschaft der Vereinigten Staaten ins Mark getroffen. Das Top-Management um Firmenbegründer KENNETH LAY (1942-2006), der vor der Urteilsverkündung verstarb, wurde schwer bestraft. Der Finanzchef und Kronzeuge ANDREW FASTOW erhielt sechs Jahre Haft, der Chefbuchhalter RICHARD CAUSEY fünfeinhalb Jahre, während der Vorstandsvorsitzende JEFFREY SIKILLING zu 24 Jahren verurteilt wurde. Der Enron-Skandal ist der umfangreichste der bekannten Fälle des Wirtschaftsbetruges.

Enron entstand aus einer Notfusion der Unternehmen Houston Natural Gas und InterNorth. Der Konzern war nicht durch die Energieerzeugung, sondern als Erfinder des Brokerings von Energie groß geworden. Im Zuge der New Economy wurde 1999 ein maßgebliches, internetbasiertes Energiehandelsportal aufgebaut.[366] Enron stieg zum siebtgrößten Unternehmen in den USA auf, wurde von Fortune als Amerikas innovativste Unternehmung gewählt und hatte einen Umsatz von mehr als 100 Mrd. US-Dollar und Gewinne von bis zu einer Mrd. Dollar.[367]

Rückblickend ist zu erkennen, dass der Erfolg Enrons und des damaligen Vorstandes KENNETH LAY auf einen innovativen Geist, radikale Zielsetzungen und die Ignoranz jeder moralischen Verpflichtung begründet war. Enron ist seit seinem Niedergang 2001 Sinnbild für eine Kultur der Korruption.[368]

Viele Politiker auf lokaler und staatlicher Ebene waren von Enron finanziell gefördert worden. Andere wurden systematisch unter Druck gesetzt. Die Bevölkerung hingegen wurde durch Gratisstrom manipuliert. Seine politische Macht nutzte der Konzern zur gezielten Gestaltung der politischen Landschaft in den USA. Mit insgesamt 5,8 Mio. US-Dollar finanzierte Enron die Wahlkämpfe von drei Viertel aller Republikaner und ging dabei oft über die erlaubten Grenzen hinaus.[369] Vor allem finanzierte der Konzern den Aufstieg von GEORGE W. BUSH mit über einer halben Mio. US-Dollar.[370] Durch diese breiten ***Korruptionsmechanismen***[371] erreichte Enron eine weitgehende Immunität gegenüber Börsenaufsichts- und Energiebehörden.[372]

---

[366] Vgl. FISCHERMANN/KLEINE-BROCKHOFF 2002, O.S.
[367] Vgl. SCHRAMM 2005, S. 2.
[368] Vgl. FISCHERMANN/KLEINE-BROCKHOFF 2002, O.S.
[369] Vgl. HILLENBRAND 2002, o.S.
[370] Vgl. GAERTNER 2007, o.S.
[371] ***Korruption*** kann als nicht-integres Handeln und als Oberbegriff für zahllose Verhaltensweisen angesehen werden. Es geht grundsätzlich um den Machtmissbrauch für den privaten Nutzen. Korruption umfasst Vorteilsnahme, Bestechung, Bestechlichkeit sowie unter Umständen unerlaubte Absprachen, Untreue, Unterschlagung und Betrug. Sie setzt grundsätzlich zwei Täter, den Geber und den Nehmer voraus (vgl. WIEHEN 2004, S. 22 f.).
[372] KENNETH LAY selbst lädt im Auftrag von GEORGE W. BUSH die vier Bewerber für das Amt des Leiters der Energieaufsichtsbehörde zum Vorstellungsgespräch ein (vgl. FISCHERMANN/KLEINE-BROCKHOFF 2002, O.S.).

Der Niedergang Enrons war mit Defizitgeschäften im In- und Ausland, Fehlspekulationen an der Börse sowie Fehlinvestitionen und Missmanagement in den althergebrachten Geschäftsfeldern verbunden. Kurz vor dem Zusammenbruch wurden dem oberen Management Bonuszahlungen erteilt und KENNETH LAY erhielt eine Abfindung von 205 Mio. US-Dollar.[373]

Zusammenfassend hat die Wall Street 2001 mehrere Mrd. US-Dollar Verluste an Vermögenswerten zu berichten. Der schlechte Ruf einer korrupten Börsenwelt und betrügerischen New Economy etablierte sich. Das Vertrauen in Wirtschaft und Wirtschaftssystem war durch eine käufliche Wirtschaftspolitik zerstört. Dezember 2001 verloren 4.000 Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz und ihre Zukunftssicherungen in Form von aktienbasierten Pensionsrücklagen.[374] Der in den letzten Zügen liegende Konzern verknappte im Jahr 2000 durch inszenierte Stromausfälle die Energiezufuhr in manchen Staaten künstlich, um die Energiepreise stark zu erhöhen.[375] Dies führte zur kalifornischen Energiekrise, die neben Menschenleben und Existenzen die kalifornische Wirtschaft nachhaltig schädigte und die politischen Machtverhältnisse veränderte. Insgesamt verursachte Enron, neben 20.000 Arbeitslosen, der US-amerikanischen Gesellschaft und Volkswirtschaft einen unbezifferbaren Milliarden-Schaden.

Folge des Enron- (bzw. auch Worldcom-) Skandals war das US-Gesetz zur eindeutigen Regelung einer verpflichtenden Unternehmensberichterstattung, der sog. Sarbanes-Oxley Act[376] des Jahres 2002. Das Gesetz etabliert konkrete Kontrollen der Finanzberichterstattung und fordert hohe Standards der Corporate Governance von in den USA börsennotierten Unternehmen.[377] Der Begriff der Corporate Governance problematisiert „die Trennung von Eigentum und Kontrolle“ (GRÜNINGER/JOHN 2004, S. 150) und dient damit dem Schutz der Eigentümer (Prinzipal) gegenüber den besser informierten Managern (Agent).[378]

Fallbeispiel: Lobbyismus und Korruption zu treuen Händen

Ein bedeutendes Beispiel für wirtschaftspolitische Korruption stellt die Affäre Leuna dar. Sie hat zum bisher größten europäischen Korruptionsprozess geführt. Mit diesem Prozess ist eng die Person von EVA JOLY verbunden, die Ermittlungsrichterin hat unter beträchtlichem persönlichem Risiko die Verurteilung von 30 hochrangigen Mitgliedern

---

[373] Vgl. HILLENBRAND 2002, o.S.
[374] Vgl. SCHRAMM 2005, S. 2.
[375] Vgl. GAERTNER 2007, o.S.
[376] Nach den Verfassern Senator PAUL S. SARBANES und dem Abgeordneten MICHAEL OXLEY.
[377] Vgl. GRÜNINGER/JOHN 2004, S. 151.
[378] Siehe hierzu **Kapitel 3.3.2**.

der einflussreichen französischen Gesellschaft erreicht.[379] Langjährig haben einige von Ihnen über 300 Mio. Euro aus dem Elf-Konzern abgezweigt und zur Manipulation der Politik weltweit verwendet.[380]

Nach dem Fall der Mauer suchte die Treuhandanstalt einen Investor für die marode Leuna Raffinerie. Elf-Aquitaine hatte neben der Raffiniere v.a. die Übernahme des ostdeutschen Tankstellennetzes Minol im Sinn. Der Lobbyist DIETER HOLZER soll für die erfolgreiche Geschäftsvermittlung 50 Mio. Mark erhalten haben. Holzer pflegte mittels Bestechung beste Beziehungen zur CDU/CSU. HOLZER soll den damaligen Bundesverkehrsminister GÜNTHER KRAUSE (CDU) im Zuge einer Einladung an die Côte d'Azur KRAUSE vom Kritiker zum Befürworter des Verkaufs des Tankstellennetzes gewandelt haben. Die Staatsanwaltschaft Rostock hat Indizien dafür, dass umgerechnet 300.000 Euro von HOLZERS auf KRAUSES Firma in der Schweiz flossen. Trotz mehrfacher Untersuchung des Falles (letztlich im Zuge eines parlamentarischen Untersuchungsausschusses der SPD), konnten keine Beweise gefunden werden. Entgegen der Aufklärung in Frankreich hielt sich die Staatsanwaltschaft in Deutschland zurück, darüber hinaus waren nach dem Regierungswechsel 1998 verschiedene Akten aus dem Kanzleramt verschwunden.[381]

Fallbeispiel: Besondere Anerkennung ohne Leistung

Im Zusammenhang mit ethischen Problemstellungen in der Wirtschaft kann das Prinzipal-Agent-Problem zum Tragen kommen. In diesem Falle besteht für den Eigentümer aufgrund von Informationsasymmetrien die Gefahr, dass der opportunistische Agent (hier Manager) ihn im Zuge der Selbstbereicherung ausnutzt. Praxisbeispiel hierfür ist einer der umstrittenen Fälle der deutschen Rechtssprechung, die sog. „Mannesmann-Affäre".

Die Angeklagten[382] sollen sich in ihrer Funktion als Aufsichtsratsmitglieder, im Speziellen im Zusammenhang mit dem Ausschuss für Vorstandsangelegenheiten, der Untreue schuldig gemacht haben. Per Beschluss wurde den damaligen Vorständen, kurz vor der Übernahme des Konzerns durch die Vodavone Airtouch plc., ohne Vertragsgrundlage, eine Sonderzahlung und Abgeltung von Pensionsansprüchen zugestanden. Diese Anerkennungsprämie war, so die Anklage, für die damalige Mannesmann AG kostspielig und ohne Nutzen. In diesem Zusammenhang wurde der begünstigte Vorstandsvorsitzende KLAUS ESSER als Vorbereiter seiner eigenen Sonderzahlung der Beihilfe angeklagt. Der erste Prozess am Landgericht Düsseldorf

---

[379] Siehe hierzu ihre fallbezogene Autobiographie JOLY 2003.
[380] Vgl. BASSLER 2004, o.S.
[381] Vgl. BASSLER/DICKMANN/FELL 2004, O.S.
[382] JOACHIM FUNK, JOSEF ACKERMANN, KLAUS ZWICKEL und JÜRGEN LADBERG.

im Jahr 2004 endete mit einem Freispruch. Das Urteil begründet sich auf einer nicht ausreichend gravierenden Pflichtverletzung. Die Revision am Bundesgerichtshof führte zur Feststellung, dass die Vorraussetzungen zum Sachverhalt der Untreue vorliege und eine Wiederverhandlung am Landgericht nötig sei.[383] Der zweite Prozess im Oktober 2006 wurde unter der Auflage einer Geldstrafe von 5,8 Mio. Euro (10 Prozent der Schadenssumme) eingestellt.[384]

Das Verfahren führte zu Diskussionen, da der Eindruck einer Zweiklassenjustiz entstand, in welcher sich einflussreiche Menschen freikaufen können. Vor allem wurde nur ein geringer Teil der Schadenssumme, welche die Anteilseigner in Summe 58 Mio. Euro gekostet hat, tatsächlich als Strafmaß festgelegt. Diese Gelder kommen zum großen Teil dem Fiskus, nicht den Aktionären zu.

Fallbeispiel: Reibungslose Projekte durch geschmierte Betriebsräte?

Ein weiterer aktueller Fall ist die „VW-Affäre“. Begonnen hat die Affäre mit der Anzeige von Volkswagen gegen den Skoda-Personalvorstand HELMUTH SCHUSTER wegen Schmiergeldforderungen gegenüber Zuliefererfirmen. Teilhaber der zu Verdunklungszwecken gegründeten Prager Scheinfirma F-Bel war neben SCHUSTER und dem VW-Personalmanager KLAUS-JOACHIM GEBAUER auch der Vorsitzende des VW-Gesamtbetriebsrates KLAUS VOLKERT. In den folgenden Untersuchungen wurde deutlich, dass mit Kenntnis des damaligen Personalvorstands DR. PETER HARTZ (und über dessen Vorstandskonto) etwa zwei Mio. Euro Kosten allein im Falle VOLKERT entstanden.[385] Diese setzten sich aus Schmiergeldern, Reisen, Bordellbesuchen, Sexpartys und die Alimentierung von Geliebten zusammen.

Betrachtet man die Zahlungen und Machenschaften aller 14 Beschuldigten, so ergibt sich laut KPMG-Angaben eine Schadenssumme von mindestens fünf Mio. Euro.[386] Diese Kosten gehen zu Lasten der Klein-Aktionäre, des Landes Niedersachsen als Großaktionär, sowie des Steuerzahlers. Vor allem jedoch schädigt es die Reputation der deutschen Wirtschaft und unterminiert das Vertrauen der Gesellschaft in die innerbetrieblichen Arbeitnehmervertreter. Weiterhin ist davon auszugehen, dass die Belange der Mitarbeiter von VW in den Jahren 1993-2004 nicht in ausreichendem Maße vertreten wurden. Letztlich wirft es ein schlechtes Licht auf die Politik, da sowohl PETER HARTZ, als SPD-Mitglied und ehemaliger Leiter einer Regierungskommission,

[383] Vgl. BUNDESGERICHTSHOF IN STRAFSACHE (2005), S. 5 ff.
[384] Vgl. DUNSCH 2006, S. 1, i.V.m. JAHN 2006, o.S.
[385] Vgl. REUTERS 2007, o.S.
[386] Vgl. SPIEGEL ONLINE 2007, o.S.

sowie auch der kürzlich angeklagte und aktiv beteiligte SPD-Bundestagsabgeordnete HANS-JÜRGEN UHL darin verwickelt waren.[387]

Fazit - Die zugrunde liegende Ursachen

Die hier dargestellten Praxisfälle resultieren aus grundlegenden Problematiken. Zum einen ist die Globalisierung, als geschichtlicher Rahmen, von entscheidender Bedeutung.[388] Die sich ändernden gesellschaftlichen Systeme haben Einfluss auf die Moral in der Wirtschaft. Die Politik, respektive die Wirtschaftspolitik, spielt dabei eine entscheidende Rolle. Hier kommt es zu Fehlinterpretationen menschlicher Bedürfnisse durch die politischen Eliten und damit zum Fehlen staatlicher Regulierungsmechanismen oder deren zeitlich verzögerte Implementierung. Darüber hinaus charakterisiert die Politik die fehlende Mitbestimmung und Gerechtigkeit in Staat und Wirtschaftssystem, den Abbau sozialer Sicherungssysteme sowie einen mangelnden Handlungsspielraum auf internationaler politischer Ebene. Zum anderen wirkt der Status der Volkswirtschaft selbst auf das Unternehmen, Determinanten sind dabei Wirtschaftssystem, konjunktureller Zustand, Verteilung der Marktmacht zwischen den Akteuren oder Bedeutung des Humankapitals.Trotz allem sind es letztlich die Menschen selbst, welche Verantwortung für moralische Konflikte und Problemstellungen tragen. Deren Wertschätzung des Lebens sowie deren Pflicht- und Gerechtigkeitsauffassung spielt dabei eine bedeutende Rolle. Weiterhin sind deren Karrierewünsche und der auf ihnen lastende Zeit-, Markt- und Erfolgsdruck, aber auch deren Unachtsamkeit, Unwissenheit und Unfähigkeit von entscheidender Bedeutung.

Wirksame Lösungsansätze oben beschriebener wirtschaftlicher Problemstellungen sind aufgrund der Vorzüge unmoralischen Handelns am Markt hauptsächlich durch gesellschaftlichen Druck, staatliche Regulierung, also die Wahl des Wirtschaftssystems und der Wirtschaftspolitik sowie der Selbstverpflichtung zu erreichen.

---

[387] Vgl. FAZ.NET 2007, o.S. UHL hat diesbezüglich am 29.05.2007 eingeräumt, sowohl vor der Presse, der Familie als auch im Zuge einer eidesstattlichen Versicherung, zu erheblichen Teilen die Unwahrheit gesagt zu haben. Er gesteht damit indirekt die Vorteilsnahme mittels Parties und Prostitution (vgl. REUTLINGER GENERALANZEIGER 2007, S. 1).

[388] Siehe hierzu **Kapitel 3.2.2**.

4.2 Entwicklung und Verhältnis der Ethik in der Wirtschaft

Neben einem historischen Abriss der Ethik in der Wirtschaft soll im Folgenden auf das Verhältnis der beiden Disziplinen im Wandel der Zeit eingegangen werden.

4.2.1 Historische Entwicklung ethischer Wirtschaftsbetrachtung

Wie bereits in **Kapitel 2.2** dargestellt, finden wir erste, den ethischen Aspekt der Wirtschaft betreffende, Überlegungen bereits in der griechischen Antike vor. Im Speziellen ARISTOTELES formulierte eine zusammengehörige Trias bestehend aus Ethik, Politik und Ökonomik, wobei die Ethik das Primat besaß.[389] Zu beachten ist hierbei jedoch der Umstand, dass sich diese philosophischen Aussagen auf lokale und meist geschlossene Märkte der Polis-Gemeinschaft bezogen. Dieser Markplatz war das gesellschaftliche Zentrum der Stadt und damit Ort der Moral einer kleinen voneinander abhängigen Gemeinschaft. Im weiteren Verlauf der Antike bis hin zur Neuzeit wurden allenfalls isolierte praktische Problemfelder diskutiert und die aristotelischen Ansätze blieben lange Zeit der einzig dokumentierte und systematische Ansatz der Ethik in der Wirtschaft. Derartige isolierte Kernprobleme der Ethik, welche meist autoritär durch kirchliche oder weltliche Macht gelöst wurden, sind z.B. die Kartellbildung der Zünfte, das Zinsverbot gegen Wucher, die Ausbeutung der Bauern und die Reformation gegen Kirchenzehnt, Ablass und Wucher.

Eine Wiederaufnahme der wissenschaftlich-systematischen Betrachtung ethischer Problemstellungen in der Ökonomie erfolgte erst im 18. Jahrhundert durch den Nationalökonomen ADAM SMITH.[390] Als Moralphilosoph wandte er insbesondere naturphilosophische Gedanken auf die Ökonomie an. Er löste sich, v.a. bezogen auf das Primat der Ethik, vom aristotelischen Paradigma der Einheit von Ethik und Ökonomik. Vielmehr spielt das ökonomische Ordnungsprinzip des Marktes als Beschränkung des Eigeninteresses eine übergeordnete Rolle. SMITH löst den Zusammenhang zwischen Ökonomik und einer zweck- und reflexionsstiftenden Instanz Ethik zugunsten eines Marktes, welcher zu objektiv richtigen, also moralischen, Handlungen führt, auf. Damit beinhaltet die Wirtschaftsordnung bereits normative Elemente, welche der moralischen Kritik entzogen sind.[391] Bezogen auf den aristotelischen lokalen Markt, wie er über das Mittelalter hinaus das Leben prägte, verstand SMITH die Änderung hin zu einem anonymen, atomistischen, überregionalen Markt und dessen neuen Gesetzmäßigkeiten.

---

[389] Vgl. HÜTTE 2002, S. 24 f. zitiert nach KÜPPER 2006, S. 3.
[390] Siehe hierzu **Kapitel 2.2.2**.
[391] Vgl. HÜTTE 2002, S. 32 ff.

In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts wurde der Begriff der Sozialethik[392] geprägt. Sozialethik betrachtet praxisbezogen soziale Institutionen und analysiert diese anhand fundamentalethischer Grundprinzipien. Neben der reinen Analyse charakterisiert sie v.a. das Ziel einer aktiven Verbesserung der sozialen Umstände in sozialen Systemen. Entstanden vor dem Hintergrund wachsender sozialer Problematiken im Zuge der industriellen Revolution waren es v.a. Wirtschaftsinstitutionen, respektive Manufakturen, Zechen und Fabriken, welche im Fokus der Betrachtung standen. Neben vereinzelten Reformversuchen sozial engagierter Unternehmer waren es neben den ersten Gewerkschaften v.a. protestantische und römisch-katholische Sozialreformer sowie letztlich die Päpste selbst, welche die Grundprobleme von Gerechtigkeit und Solidarität in der Wirtschaft postulierten[393]. Die Wirtschaft ist jedoch nur Teilbereich der Sozialethik. Diese umfasst weiterhin die Bereiche Familie, Politik und Recht, Wissen, Kultur und Religion. Ethik in der Wirtschaft stellt damit eine Subdisziplin der Sozialethik dar.[394] Wichtige Themenkomplexe sozialethischer Untersuchungen sind beispielsweise Familie und Hausgemeinschaft, die Frau in der Gesellschaft, Menschenrechte, humane Arbeit, Eigentum und Umweltschutz.[395]

Eine bedeutende Veränderung im Verhältnis von Ethik und Ökonomik ergibt sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts durch den von MAX WEBER initiierten Werturteilsstreit.[396] Sein Wertfreiheitspostulat führt zu einer Teilung von Ethik und Ökonomik. Ethik als Theorie der Moral bildet explizit Werturteile, während die Ökonomik als Sozialwissenschaft Werte und Ziele als gegeben betrachtet und die Wirtschaft im Sinne einer positiven Erfahrungswissenschaft analysiert.[397]

Seit Mitte des letzten Jahrhunderts befasst sich die Wirtschaftswissenschaft der führenden Industrienationen verstärkt und vielseitig mit Problemen der Ethik in der Wirtschaft. Im Speziellen in den USA kam es durch einen Wertewandel zur Gründung diverser Institute an Hochschulen bzw. Kirchen und damit zu einer Renaissance der Ethik in der Wirtschaft.[398] Unter dem Begriff „Business Ethics“ bekannt, befasst sie sich v.a. mit den praktischen Ausprägungen und Lösungsansätzen moralisch zweifelhaften Wirtschaftens. Auch in Deutschland etablierte sich ein verstärktes Interesse an der Diskussion über Moral in der Wirtschaft. Fokussiert auf die ordnungspolitischen Problemstellungen innerhalb der sozialen Marktwirtschaft wurden im Folgenden Probleme der betrieblichen Mitbestimmung erörtert. Neue Entwicklungen der Ethik in der Wirtschaft behandeln v.a. Probleme, welche sich im Zuge der Globalisierung

---

[392] Synonym finden die Begriffe Gesellschaftsethik und auch Soziallehre Verwendung.
[393] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 12 f. i.V.m. S. 34 ff.
[394] Siehe hierzu **Abbildung 4-4**.
[395] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 39.
[396] Siehe hierzu **Kapitel 2.3.4**.
[397] Vgl. NOLL 2002, S. 33, i.V.m. **Kapitel 2.3.4**.
[398] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 39 f.

ergeben. Ihre Diskussion forcierte sich Mitte der 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts. Hier liegt der Fokus insbesondere auf der Unternehmensethik und den Maßnahmen freiwilliger Selbstverpflichtung.

4.2.2 Verhältnis zwischen Ethik und Ökonomik

Wie oben angedeutet, veränderte sich die Sicht auf das Verhältnis zwischen Ethik und Ökonomie mehrfach maßgeblich. Hieraus resultieren verschiedene recht kontrovers diskutierte Ansätze. Letztlich lässt sich dieser Sachverhalt auf zwei grundsätzliche Fragen reduzieren. Zum einen die Frage, ob Ethik und Ökonomik als teilbar oder unteilbar angesehen werden können und zum anderen die Frage des (Über- und Unterordnungs-)Verhältnisses von Ethik und Wirtschaft.

Grundsätzlich kann Ethik in einem bestimmten Wissenschaftsbereich systematisch in den „genitivus obiectivus“ und „genitivus subiectivus“ unterteilt werden.[399] „***genitivus obiectivus***“ bedeutet hierbei die Anwendung der allgemeinen ethischen Grundsätze auf einen Beobachtungsbereich. Dieser Ansatz stellt die Grundlage der Bindestrich- oder auch Bereichsethiken dar.[400] Im Falle von Wirtschaft und Ethik würden festgelegte ethische Maßgaben auf den Gesellschaftsbereich Wirtschaft angewandt. Ethik in der Wirtschaft wäre damit (moral-)philosophische Teildisziplin. Bilden Ethik und Wirtschaft eine Einheit, stellt sie einen „***genitivus subiectivus***“ dar. Damit wird die Unterschiedlichkeit verschiedener Lebensbereiche als maßgeblich betrachtet. Es wird eine Berücksichtigung wirtschaftlicher Gesetzmäßigkeiten unter der Prämisse der Eigenständigkeit ökonomischer Sachverhalte vorgenommen.[401] Hiermit kann die Wirtschaftsethik als eigenständige Disziplin angesehen werden.

Betrachtet man das Verhältnis zwischen Ethik und Wirtschaft (siehe hierzu auch **Abbildung 4-2**), existieren auf den ersten Blick drei grundsätzliche Möglichkeiten. So kann die Ethik der Wirtschaft oder die Wirtschaft der Ethik übergeordnet werden oder alternativ ein gleichberechtigtes, ausgleichendes Modell angenommen werden. Diese Gegenüberstellung der beiden oftmals konträr angesehenen Pole Wirtschaft und Ethik wird als ***Dualismus***, Antagonismus[402] oder Zwei-Welten-Theorie[403] angesehen. Diese Trennung wurde mitunter durch den Werturteilsstreit bedingt.[404]

Das ***Primat der Ökonomie*** gegenüber der Ethik stellt eine Vereinnahmung der Moral durch die Wirtschaft unter dem Menschenbild des homo oeconomicus dar.[405] Wenn

---

[399] Vgl. HOMANN/HESSE 1989, S. 9 f.
[400] Siehe hierzu **Kapitel 2.2.5**.
[401] Vgl. NOLL 2002, S. 34.
[402] Vgl. HOMANN/LÜTGE 2005, S. 21.
[403] Vgl. ULRICH 2001, S. 103.
[404] Siehe hierzu **Kapitel 2.3.4**.
[405] Vgl. KERSTING 2005.

überhaupt moralische Aspekte in die Wirtschaft einfließen, dann unter dem Kosten-Nutzen-Motiv. Diese teils extreme, oftmals mit Naturalismus gepaarte Ansicht, hat ihre Wurzeln im englischen Empirismus.[406] Werden die wirtschaftlichen Grundsätze auf alle Lebensbereiche des Menschen bezogen, spricht man von ***ökonomischem Imperialismus***[407] oder Ökonomismus. In abgeschwächter Form wird die Wirtschaftsethik „*als allgemeine Ethik mit ökonomischer Methode*" (HOMANN/LÜTGE 2005, S. 19 Hervorhebung im Original) dargestellt. Die Ethik in der Wirtschaft ist damit als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften anzusehen. „Folgerichtig wird die Moral als öffentliches Gut und knappe Ressource interpretiert, deren Fehlen hohe Transaktionskosten verursacht und deren soziale Geltung deshalb im kollektiven Interesse der Wirtschaftssubjekte liegt" (ULRICH 1988, S. 11). Das ökonomische System wird dabei als Garant einer gerechten und guten Gesellschaft angesehen.

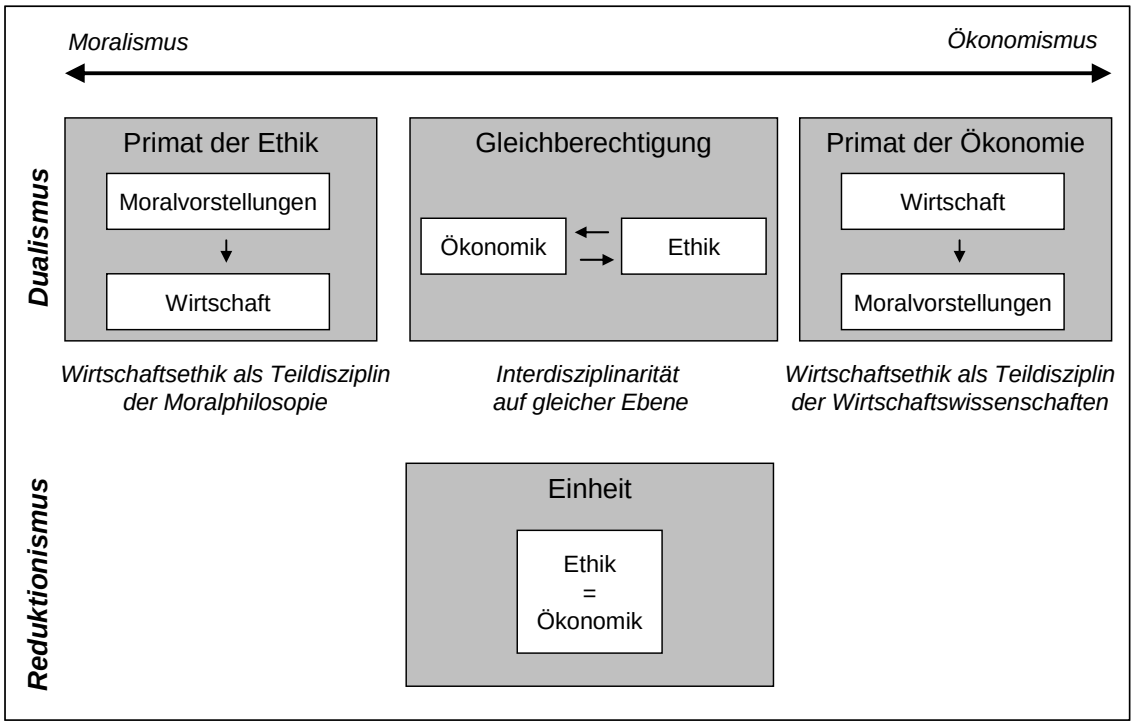


Abbildung 4-2: Verhältnis von Ethik und Ökonomik im Bereich der Wirtschaftsethik[408]

Das ***Primat der Ethik*** gegenüber der Ökonomie unterwirft die wirtschaftlichen Prozesse, wie im Fall des „genitivus subjectivus" beschrieben, der Moralphilosophie. Hier bildet der Moralismus den extremen Gegenpol zum Ökonomismus. Eine radikale Forderung moralischer Prinzipien wird auf die Ökonomik angewandt. Vertreter des Sozialismus und der Theologie begründeten diese extreme Variante vielseitig. In der heutigen von der Globalisierung geprägten Diskussion wird zumindest eine „graduelle

[406] Siehe hierzu **Kapitel 2.2.2**.
[407] Nach BECKER, G.S.: „Ökonomik befasst sich mit der Erklärung und Gestaltung der Bedingungen und Folgen von Interaktion auf der Grundlage individueller Vorteils-/Nachteils-Kalkulation" (HOMANN/LÜTGE 2005, S. 18).
[408] Eigene Darstellung.

Domestizierung der Ökonomie“ (HOMANN/LÜTGE 2005, S. 21 Hervorhebung im Original) gefordert. Kritisch zu betrachten ist, dass unter den gegebenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eine Umsetzung derartiger Forderungen regelmäßig erfolglos bleibt oder auf die Marktteilnehmer gar ruinös wirken kann.

Einen Kompromiss zwischen obigen Ansichten formuliert der ***Unabhängigkeitsansatz***. Hier wird eine Annäherung zwischen der ökonomischen und moralischen Argumentation in der Praxis gesucht. Menschliche Koexistenz ist langfristig sowohl vom rationalen, sachgerechten Eigennutz, wie auch vom menschengerechten Verhalten abhängig.[409] Aus dieser Sicht kann Moral als Wirtschafts- und Kulturgut angesehen werden.

Eine konträre Position zum Dualismus ergibt sich durch die Annahme, dass Ethik und Ökonomik ineinander begründet sind.[410] Ökonomik kann dadurch als Fortsetzung der Ethik mit anderen Mitteln oder als ***Reduktionismus*** angesehen werden. Ein Reduktionismus läge vor, wenn sich alle ethischen Gesetze aus den ökonomischen Gesetzen ableiten ließen.[411]

4.3 Das Drei Ebenen Modell als Grundkonzept der Ethik in der Wirtschaft

Sehr unterschiedliche Auffassungen von Ethik in der Wirtschaft können im angelsächsischen und deutschen Wirtschaftsraum gefunden werden. In Deutschland entwickelte sich eine stark theorie- und philosophielastige Betrachtung der Ethik in der Wirtschaft. Die deutschsprachigen Ethiker im Bereich der Wirtschaft begründen ihre Arbeit beispielsweise auf KANTS Pflichtenethik, der christlichen Sozialethik oder der Diskursethik.[412] Ethik in der Wirtschaft wird hierbei oft mit der staatlichen Ordnungsfunktion, also dem Bereich der Wirtschaftspolitik, verbunden. In den USA wurde Ethik in der Wirtschaft erst seit den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts verstärkt diskutiert. Aus diesen unterschiedlichen Auffassungen sich Begriffe wie Sozial-, Wirtschafts-, Unternehmens- und Handlungsethik sowie vielerlei Synonyme. Deren Zusammenhänge zu unterschiedlichen, kritisch diskutierten Modellen führten.

Es existiert die Annahme, dass eine Untergliederung in Wirtschafts- und Unternehmensethik als unnötig anzusehen ist, da durch eine Wirtschaftsethik (und der auf ihr basierenden wirtschaftspolitischen Entscheidungen) die Handlungen innerhalb

---

[409] Vgl. RICH 1984, S. 81.

[410] Diskusionsthema beim Festvortrag *Wirtschaftsethik: Ökonomischer Reduktionismus?* an der Universität Hohenheim, 10.04.2006.

[411] Definition des Reduktionismus nach NAGEL, E. (1961); Eine Theorie A ist genau dann auf eine Theorie B reduziert, wenn sich alle Gesetze von A aus den Gesetzen von B ableiten lassen.

[412] Beispiele für maßgebliche Vertreter: HEINRICH NICKLISCH (1876-1946), OSWALD VON NELL-BREUNING (1890-1991), AUGUST MARX (1906-1990) und WILHELM KALVERAM (1882-1951). Ein grundsätzlicher Vergleich deren Auffassungen in NEUGEBAUER 1998, im Speziellen S. 171 ff.

von Unternehmen mitgeregelt sind.[413] Demgegenüber steht die Auffassung, dass nicht alle wirtschaftlichen Handlungen von Normen abgedeckt seien und damit die Unternehmensethik als Teilbereich der Wirtschaftsethik einen maßgeblichen Gestaltungsrahmen besitze, sich jedoch nicht aus den wirtschaftsethischen Rahmenbedingungen lösen könne. Bricht man diesen Grundgedanken auf die Handlungsebene des Individuums im Wirtschaftsleben herunter, so würde eine Individual- oder Handlungsethik die ethischen Problemstellungen, die weder von der Wirtschafts- noch Unternehmensethik abgedeckt sind, betrachten. Diese Auffassung wird durch das sog. ***Drei-Ebenen-Modell*** der Wirtschafts- oder wahlweise Unternehmensethik beschrieben (siehe hierzu **Abbildung 4-3**). Dieser, vom Schweizer ENDERLE begründete, Modellansatz differenziert eine Makro-, Meso- und Mikroebene[414] und unterteilt damit in eine System-, Institutionen-, und Individualbetrachtung.[415]

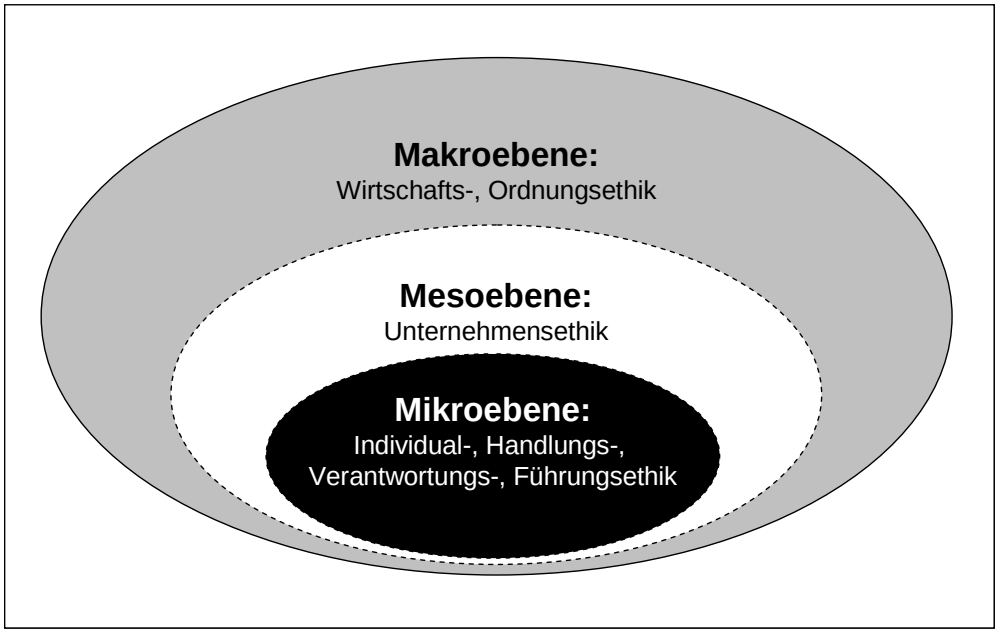


Abbildung 4-3: Drei-Ebenen-Modell der Wirtschafts-/Unternehmensethik[416]

Die ***Makroebene*** umfasst Fragen des guten und gerechten Wirtschaftssystems, also Fragen der Wirtschaftsordnung und -verfassung. Untersucht werden die moralischen Aspekte gesamtwirtschaftlicher Handlungen. Zentraler Aspekt ist hierbei die Ordnungsethik, welche die Güte der gesamt-, also marktwirtschaftlichen Ordnung analysiert und ethisch begründete Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns diskutiert.[417] Sozial-, Finanz- und Wirtschaftspolitik sind hierbei Instrumente der

[413] Das sog. wirtschaftsethische Modell der Unternehmensethik (vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 179).
[414] Vgl. ENDERLE 1988, S. 55 ff.; ENDERLE 1993b, Sp. 1099.
[415] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 92.
[416] Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KREIKEBAUM 1996, S. 14 sowie NOLL 2002, S. 35.
[417] Vgl. NOLL 2002, S. 36.

Normengestaltung auf gesamtwirtschaftlicher Ebene. Derartige Normen beziehen sich auf die Gesamtheit der Akteure eines Wirtschaftssystems.[418]

Die ***Mesoebene*** befasst sich mit institutionalisierten Wirtschaftsakteuren, den Unternehmen. Den Unternehmen ist es freilich nur mittels Gesetzesverstoß möglich, außerhalb des wirtschaftsethischen Rahmens zu handeln. Daher ist die Mesoebene immer als vollständige Schnittmenge der Makroebene anzusehen.[419] Allerdings besitzen Unternehmen durch die Defizite ordnungspolitischer Maßnahmen einen unternehmensindividuellen Gestaltungsrahmen. Diese Defizite ergeben sich aufgrund zeitlicher Verzögerungen der Normenfindung in demokratischen Ordnungen fehlender/veralteter Gesetzesnormen oder mangelnder Ausgestaltung der Gesetze. Sie führen zu sog. moralischen „Grauzonen".[420] Unternehmen, als nach außen umfassende, zielorientierte Organisationen, erhalten in der Öffentlichkeit einen quasi-moralischen Status und tragen damit Verantwortung. Diese Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, Umwelt, den Kooperationspartnern, Kunden und Firmenangehörigen, den sog. Stakeholdern, kann durch Selbstverpflichtung an moralische Grundsätze und Gestaltung einer Unternehmensethik übernommen werden.[421] Hierbei existieren diverse Umsetzungsinstrumente wie beispielsweise Unternehmensleitbilder und -kodizes, auf welche als Kern dieser Arbeit detailliert eingegangen wird.[422] Genauer betrachtet, sind Unternehmen ein Konglomerat vertraglich gebundener Individuen, welche letztlich die Verantwortung ihrer eigenen Handlungen zu tragen haben. Daher kann Unternehmensethik als Metapher für kollektive Verantwortlichkeit angesehen werden.[423] Letztlich fällt die Verantwortung jedoch auf die natürliche Person, den Handelnden oder Entscheider zurück. Aus diesem Gedanken heraus ergibt sich die dritte Ebene des Modells.

In der ***Mikroebene*** werden die individuellen Pflichten gegenüber der Umwelt, den Mitmenschen und sich selbst betrachtet. Unter dem Begriff Individual- oder Handlungsethik wird der Mensch als Handelnder oder Entscheidungsträger im Spannungsfeld von Zielen, Werten Aufgaben und Bedürfnissen betrachtet.[424] Werden explizit die Problemstellungen von Individual- und Teamentscheidungen durch Führungskräfte betrachtet, kann von Führungs- oder Entscheidungsethik gesprochen werden. Sie begründet sich auf der Verantwortungsethik und „*strebt eine Verbesserung der Effizienz und Effektivität unternehmerischer Entscheidungen unter ökonomischen und ethischen Aspekten an*" (KREIKEBAUM 1996, S. 211; Hervorhebung im Original).

---

[418] Siehe hierzu **Kapitel 3.2.3**.
[419] Siehe hierzu das unten dargestellte Modell des Verfassers.
[420] Vgl. FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 24.
[421] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 181.
[422] Siehe hierzu **Kapitel 5** bis **Kapitel 7**.
[423] Vgl. NOLL 2002, S. 36.
[424] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 177 f.

In Bezug auf das Drei-Ebenen-Modell konnte der Verfasser, wie in **Abbildung 4-4** gezeigt, drei ***Interpretationsvarianten*** der theoretischen Diskussion erkennen.

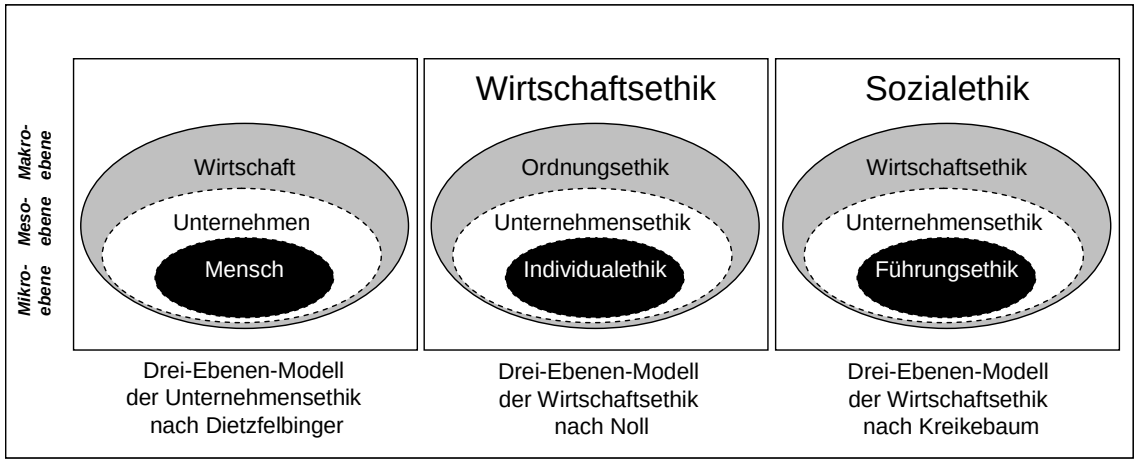


Abbildung 4-4: Interpretationsvarianten des Drei-Ebenen-Modells[425]

Für die weitere Betrachtung findet eine modifizierte Variante des Modells (siehe hierzu **Abbildung 4-5**) Anwendung. Hierbei soll die Wirtschaftsethik in die gesamtwirtschaftliche Ordnungsethik, die Unternehmensethik und die wirtschaftsbezogene Handlungsethik unterteilt werden.

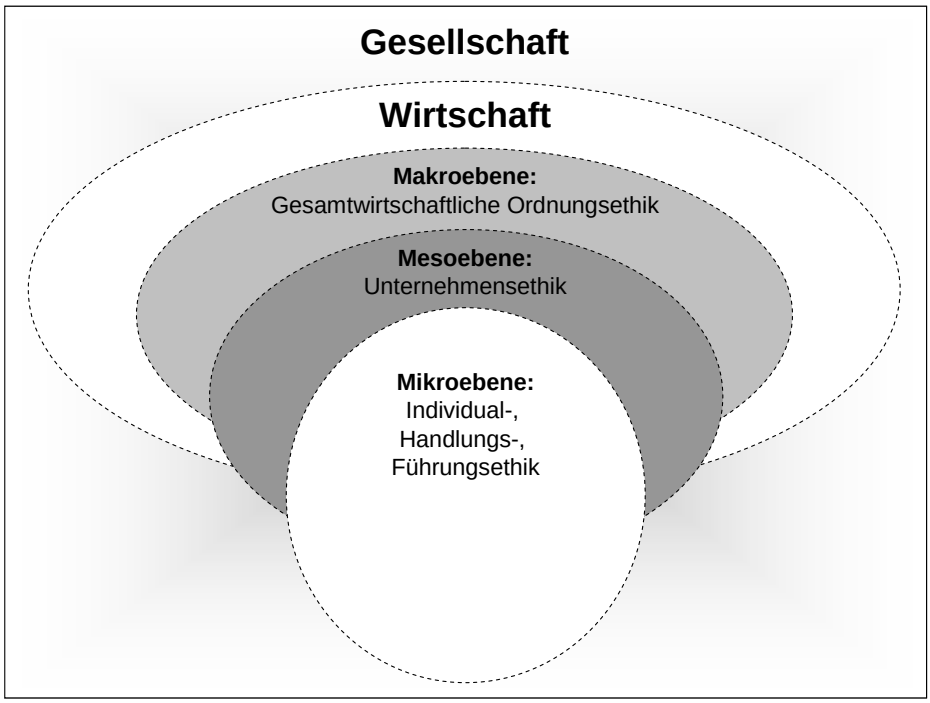


Abbildung 4-5: Modifiziertes Drei-Ebenen-Modell[426]

Das angewandte Modell zeigt, dass die Wirtschaft ein interaktives Subsystem der Gesellschaft ist. Weiterhin deckt die gesamtwirtschaftliche Ordnungsethik den Großteil

---

[425] Eigene Darstellung in Anlehnung an DIETZFELBINGER 2002, S. 180, KREIKEBAUM 1996, S. 14., NOLL 2002, S. 35.
[426] Quelle: Eigene Darstellung.

des Wirtschaftsgeschehens, jedoch nicht alles, ab. Sowohl Unternehmensethik als auch Handlungsethik haben ihren Freiraum innerhalb der von der gesamtwirtschaftlichen Ordnungsethik definierten Rahmenbedingungen und können über diese hinausgehen. Dies kann im Falle einer fehlenden Normierung der Fall sein. Unternehmensethik, jedoch im Speziellen die Handlungsethik, haben ihre Geltung auch in anderen gesellschaftlichen Subsystemen.

4.4 Grundlagen der gesamtwirtschaftlichen Ethik

Im Folgenden soll neben der definitorischen Abgrenzung auf Grundprobleme, Ziele, Aufgaben und Instrumente der Wirtschaftsethik sowie auf einige der maßgeblichen Konzepte eingegangen werden. Weiterhin sollen die Zusammenhänge zwischen Markt und Moral dargestellt werden.

4.4.1 Problemstellungen der Wirtschaftsethik

Die grundsätzlichen Problemstellungen der Wirtschaftsethik ergeben sich aus dem Charakter des Menschen[427] sowie den gesellschaftlichen und marktlichen Grundprinzipien, allen voran dem Knappheits- und Konkurrenzproblem. Rationales Wirtschaften führt in einem liberalen Markt zur Ausbeutung moralischer Vor- und Mehrleistungen durch die Ausschöpfung der Gewinnpotentiale seitens der Konkurrenten.[428] Damit wird der Wettbewerb als Säule der Marktwirtschaft zur zentralen Herausforderung der Moral. Eine Lösung für dieses Dilemma ist die Schaffung von Ordnungsprinzipien für den menschlichen Vollzug im Wirtschaftsbereich.[429] Hier werden Themen diskutiert, wie beispielsweise die Stellung des Privateigentums, der Lohn für Arbeitsleistung, die Würdigung des Produktionsfaktors Arbeit, der Wettbewerb, der Preis und die Preisbildung, der Stellenwert der Bedürfnisse, der menschliche Haushalt und die Natur, die Grenzen im Umgang mit der Technik, sowie die gerechte Gestaltung von Anspruchs-, Verfügungs-, Teilhabe- und Mitbestimmungsrechten.[430] Dabei befindet sich die Wirtschaftsethik nahe dem Wirtschaftsrecht, ist jedoch nicht positivistisch verankert. Bei der Erschaffung und Umsetzung derartiger Ordnungsprinzipien ist die Wirtschaftsethik beispielsweise mit dem Problem konfrontiert, dass die ethischen Gesetze, wie im Falle eines Krieges, situationsgebunden sind und Menschen ethische Normierungen nur dann systematisch

---

[427] Hier soll explizit keine Verbindung zum klassischen Modell des homo oeconomicus gezogen werden (siehe hierzu **Kapitel 3.4**). Vielmehr soll der menschliche Charakter als individuell angesehen werden. Er charakterisiert sich durch eine affektive, kulturelle und rationale Ausprägung und ist durch Bedürfnisse geprägt.

[428] Vgl. BUCHANAN 1984 und GAUTHIER 1986 zitiert nach HOMANN 2005, S.200.

[429] Vgl. MARX 2003, S. 57.

[430] Zusammenstellung aus MARX 2003, S. 60-91 (§7 Grundphänomene der Wirtschaft im Blickfeld der Wirtschaftsethik); KREIKEBAUM 1996, S. 16 f.

und dauerhaft verfolgen, wenn sie in einer längerfristigen, mehrfachen Anwendung individuelle Vorteile erwarten lassen.[431]

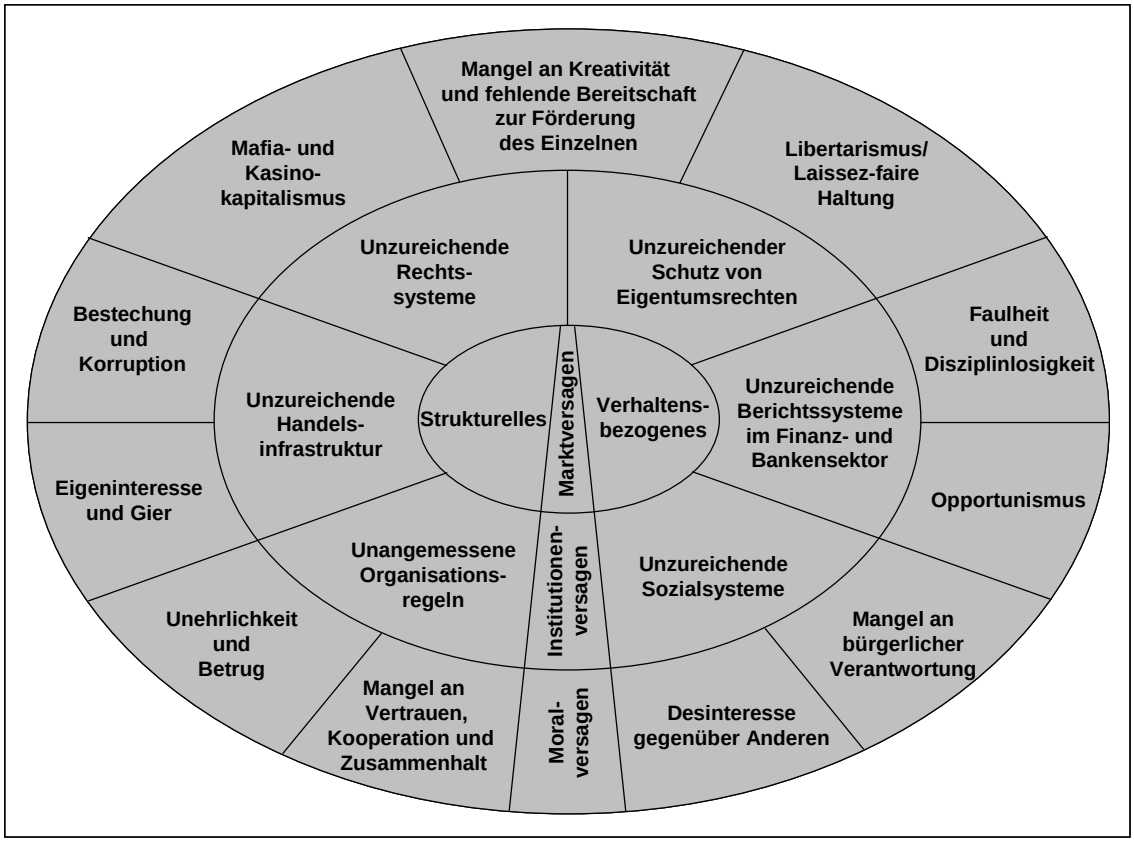


Abbildung 4-6: Drei Ebenen potenziellen kapitalistischen Scheiterns[432]

Problemstellungen des globalen Kapitalismus' wurden im Zuge einer Untersuchung asiatischer Länder von JOHN H. DUNNING thematisiert. Er schafft, wie in **Abbildung 4-6** gezeigt, Zusammenhänge zwischen Markversagen, intitutionellem Versagen und Moralversagen.[433]

4.4.2 Zusammenhang zwischen Markt und Moral

Bevor detailliert auf die gesamtwirtschaftliche Ethik eingegangen wird, soll ein kurzer Überblick über den Zusammenhang zwischen Markt und Moral gegeben werden.

Wie bereits angedeutet, basieren die frühen Marktüberlegungen auf ARISTOTELES.[434] Nach seiner Auffassung stellt der Markt der Polis einerseits einen Platz des Gütertauschs, also auch einen Ort der Moralbildung dar. Er war in der Antike, aber auch noch weit über das Mittelalter hinaus, Treffpunkt zur Kommunikation, Diskussion, Meinungsbildung und zum kulturellen Austausch.

---

[431] Vgl. HOMANN 2005, S. 205.
[432] Quelle: In Anlehnung an DUNNING 2000, S. 117 ff. in KÜNG 2001, S. 145.
[433] Vgl. KÜNG 2001, S. 145.
[434] Siehe **Kapitel 2.2.1**.

Demgegenüber vertrat v.a. ADAM SMITH die Auffassung, dass der Markt ein, aus moralischer Sicht, neutraler Ort sei.[435] Die vom Eigeninteresse angetriebene Marktwirtschaft steuere sich dabei durch die „unsichtbare Hand", eine natürliche und harmonische Wirtschaftsordnung.[436] Er argumentierte, dass die Moral innerhalb des Marktes durch die Anreize und Vorgaben, die Rahmenbedingungen des Marktes selbst, entstehen. Damit führe Eigennutz und Konkurrenz zu Steigerung der Wohlfahrt. Sie äußert sich in einer besseren Versorgung der Konsumenten am Markt, niedrige Preise, Innovation und Fortschritt, gleichmäßig verteilte Gewinne und Macht, Tauschgerechtigkeit, persönliche Freiheit in Ziel und Mittelwahl.[437] Diese Trennung von Handlungsfolgen und Handlungszielen, also der Wechsel von der Individual- zur Institutionenethik,[438] prägt die wirtschaftswissenschaftliche Sicht bis heute.[439]

Wird ein derartiges Marktmodell durch einen sozial geprägten staatlichen Ordnungsrahmen erweitert, garantiert er damit soziale Sicherheit. Vermeidet dieses Modell darüber hinaus Machtakkumulation, v.a. durch Kartellbildung und Monopolvermeidung, führt dies zum Marktmodell der sozialen Marktwirtschaft[440]. In einer solchen Marktwirtschaft, in welcher punktueller Interventionismus praktiziert wird, ist die Rahmenordnung „*der systematische Ort der Moral in einer Marktwirtschaft*" (HOMANN/BLOME-DEES 1992, S. 35; Hervorhebung im Original). Dennoch ist dynamische Markt nicht vollständig über Rahmenbedingungen zu steuern, Trittbrettfahrertum, Vertragsbruch, Korruption und unmoralisches Handeln sind weitgehend nicht kontrollierbar. Daher ist der Markt auf die Handlungsethik, also Moralstandards, Sozialkapital und gesellschaftliche Inputs angewiesen.[441] In diesem Zusammenhang kann Moral als Investitionsgut, respektive Vertrauenskapital für revolvierende Markttransaktionen unter den Akteuren angesehen werden. Senkt moralisches Verhalten die Transaktionskosten, so setzt sich dieses Verhalten am selbst regulierenden und überschaubaren Markt durch.[442]

4.4.3 Charakter der Wirtschaftsethik

Der Betriebswirt und Theologe AUGUST MARX, einer der maßgeblichen Wirtschaftsethiker der Nachkriegszeit, definiert die ***Wirtschaftsethik*** „als Lehre von der natürlichen Sittenordnung innerhalb der Wirtschaft" (MARX 1954, S. 601). Sie suche und zeige die im „guten" Wirtschaften bedeutungsvollen ethischen Normen auf und

---

[435] Vgl. PRIDDAT 2005, S. 105.
[436] Vgl. SMITH 1978, S. 1 ff. i.V.m. **Kapitel 2.2.2**.
[437] Vgl. NOLL 2002, S. 44 ff.
[438] Vgl. BAUSCH 1994, S. 33.
[439] Eine andere Auffassung von PRIDDAT: „Märkte, als selbstorganisierende Instanzen, konfigurieren Lebensstile und Lebensweisen. Was auf Märkten thematisiert und [..] realisiert wird, definiert die Attribute des Lebensraumes, in dem wir uns bewegen (PRIDDAT 2005, S. 105).
[440] Oft auch „rheinischer Kapitalismus" genannt, nach ARMIN MÜLLER-ARMACK.
[441] Vgl. NOLL 2002, S. 48 ff.
[442] Vgl. NOLL 2002, S. 49 f.

reguliere das Spannungsverhältnis zwischen der Ehrfurcht vor der menschlichen Würde einerseits und der Umsetzung ökonomischer Prinzipien andererseits. Sie stelle die Wirtschaft in einen sittlichen und kulturellen Rahmen.[443] Allerdings sei sie nicht nur als Rahmen zu sehen, sondern selbst Wirtschaftsergebnis, immanenter Teil des Wirtschaftens, soziokulturelle Entwicklung, und bilde in ökologisch-sozialen Ausprägungen die ***Wirtschaftsgesinnung*** oder auch den „Geist der Wirtschaft“[444].

Die Wirtschaftsethik ist eine analytische Wissenschaft, welche Werte und Werturteile zum Gegenstand hat. Sie stellt eine sog. Bindestrichethik dar, unter welcher gemeinhin die Ethik für das umfangreiche Gesellschaftssystem der Wirtschaft verstanden wird. Allerdings werden hierbei nicht die allgemeine Ethik und deren Normen unreflektiert auf die Wirtschaft oktroyiert. Vielmehr wird ein eigenständiges Ethikverständnis für wirtschaftliche Sachverhalte und die Gesetze des Wirtschaftslebens entwickelt.[445] Die Wirtschaftsethik stellt damit einen interdisziplinären und integrativen Wissenschaftsbereich dar, welcher Wissen aus den Bereichen der Ökonomik, Philosophie, Ethik, Mathematik, Statistik, Psychologie, Soziologie, Politik, Recht und Kulturwissenschaften umfasst. Sie kann aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht der Makroökonomie zugeordnet werden, welche das Gesamtwirtschaftssystem betrachtet und „sich auf Fragen der Arbeitswelt, der Umwelt und der grundsätzlichen Wirtschaftsverfassung bezieht“ (DIETZFELBINGER 2002, S. 201).

Die Wirtschaftsethik befasst sich mit dem Handeln und Unterlassen innerhalb des Systems der Wirtschaft, also mit der Frage, welche Ideale und Normen unter modernen Wirtschaftsbedingungen zur Geltung gebracht werden können.[446] Hintergrund der aktuellen Betrachtung ist dabei eine heterogene postmoderne Weltordnung aus Staaten verschiedener, meist marktwirtschaftlicher, Systeme, welche durch die Globalisierung mit ihrer „tendenziell vollständigen Entgrenzung der Wirtschaftsprozesse“ (SCHEER 2003, S. 6) gekennzeichnet sind.

Weiterhin untersucht die Wirtschaftsethik die moralische Dimension des Marktverhaltens und damit die Frage „welches **wirtschaftliche Handeln** moralisch rechtfertigbar ist und welches nicht und wie das als „richtig“ erkannte wirtschaftliche Handeln gefördert werden kann“ (NOLL 2002, S. 34; Hervorhebung im Original).

---

[443] Vgl. MARX 1954, S. 601.
[444] Vgl. NEUGEBAUER 1998, S. 65. Hierbei ist der Begriff „Geist der Wirtschaft“ auf V. NELL-BREUNING 1951, S. 193-203 zurückzuführen.
[445] Vgl. NOLL 2002, S. 34.
[446] Vgl. HOMANN 1993a, Sp. 1288; DIEZFELBINGER 2002, S. 202.

4.4.4 Wirtschaftsethik als Ordnungsethik

Die ***Ordnungsethik*** beschäftigt sich mit der wissenschaftlichen Analyse normativer Fragestellungen. Die oberste Frage ist hierbei, ob sich eine wirtschaftliche Ordnung aus der Ethik heraus rechtfertigen lässt. Die Wirtschaftsordnungsethik diskutiert damit den moralischen Gehalt eines Wirtschaftsystems und umfasst die Suche nach der richtigen und gerechten Wirtschaftsordnung[447] und damit die Suche nach begründeten Normen des guten wirtschaftlichen Handelns.[448] Hierbei ist die Politik, im Speziellen die Wirtschaftspolitik Adressantin, welche Instrumente wie beispielsweise Anreizsysteme, Steuern und Abgaben bereitstellt.

Wie oben bereits erwähnt, käme es im Falle des freien Wirtschaftens auf unüberschaubaren und intransparenten Märkten zur Ausbeutung des moralischen Akteurs. Aus diesem Gunde hat das Individuum nach rationalen Kriterien keinen ethischen Entscheidungsspielraum und es entsteht die Notwendigkeit staatlicher Intervention zum Schutz moralischen Verhaltens.[449] Dies geschieht durch die Gestaltung marktlicher Rahmenbedingungen durch den Staat. Danach wären die Rahmenbedingungen nicht der einzige, jedoch der systematische Ort der Moral innerhalb einer Marktwirtschaft. Diese durch natürliche und rechtliche Bedingungen geschaffene Ordnung des wirtschaftlichen Bereichs muss wettbewerbsneutral, anreizgesteuert und sanktionsbewährt gestaltet sein.[450] Optimalerweise müssen die Regeln derart starr und dicht strukturiert sein, dass ein von Eigeninteresse[451] geleiteter Akteur zur Vermeidung von Sanktionen genau derart handelt, dass er zur Steigerung des Gesamtwohls beiträgt. Dies basiert auf den Theorien von ADAM SMITH und dessen oft zitiertem Handwerkerbeispiel.[452] Problematischerweise sind Rahmenbedingungen in hochdynamischen Systemen nicht lückenlos und damit ergeben sich Spielräume für individuelle, freiwillige moralische Leistungen, aber auch unerwünschte moralische Handlungen, welche auf Organisationsdefiziten der Volks- und Weltwirtschaft beruhen.

In der gesamtwirtschaftlichen Ethik kommt es zur Anwendung moralischer Maßstäbe auf den Gestaltungsprozess der Rahmenbedingungen und die Durchführung von Eingriffen (umfassend die Planung, Steuerung und Kontrolle) ins Wirtschaftssystem. Betrachtungsgegenstand ist damit die Wirtschafts-, Finanz und Sozialpolitik des

---

[447] Vgl. NOLL 2002, S. 36.
[448] Vgl. GÖBEL 1992, S. 290.
[449] Vgl. KÜPPER 2006, S. 29.
[450] Vgl. HOMANN 1993a, Sp. 1287 f.
[451] Eigeninteresse bedeutet hierbei Eigennutz, welcher aus der Überlebensnotwendigkeit resultiert und sich aus Eitelkeit bzw. Eigenliebe (welche erst die Nächstenliebe ermöglicht) nährt. Eigeninteresse ist als moralisch neutral oder gut anzusehen, während Egoismus, welcher sich aus Maßlosigkeit nährt und dem Nächsten meist schadet als negativ anzusehen ist (siehe auch NOLL 2002, S. 40).
[452] Siehe hierzu **Kapitel 2.2.2**.

Staates.[453] Hierbei spielt die Wirtschaftspolitik, welche Ordnungs-, Konjunktur-, Wachstums-, sowie Verteilungs- und Sozialpolitik umfasst, eine große Rolle.[454]

4.4.5 Zielsetzungen und Aufgaben der gesamtwirtschaftlichen Ethik

Die übergeordneten ***Ziele der Wirtschaftsethik*** sind die gleichzeitige Verwirklichung von Gerechtigkeit und Freiheit in der Wirtschaft.[455] Sie sollen dem Nutzen und der Rationalität nur soweit Raum bieten, soweit sie nicht Wahrheit, Gerechtigkeit und Freiheit verletzen.

Aus wissenschaftlicher Sicht hat die Wirtschaftsethik, gleich der allgemeinen Ethik, die ethischen Erscheinungsformen in der Wirtschaft herauszuarbeiten, Moralprinzipien herauszuarbeiten, die Wirtschaftsethik metaphysisch zu untermauern und Verwirklichungsmöglichkeiten aufzuzeigen.[456]

Aus einer wirtschaftspolitischen Sicht charakterisieren sich die Ziele der Ethik in einer modernen Wirtschaft als eine Verbindung von Ökonomie, Soziokultur und Ökologie zu einer umwelt- und sozialverträglichen, nachhaltigen Ökonomie. Im Speziellen ist es hier Zielsetzung der Wirtschaftsethik, mögliche Zielkonflikte im wirtschaftspolitischen Zielsystem aus moralischer Sicht zu analysieren und aufzulösen. Um das Hauptziel der Maximierung der Gemeinwohlförderung zu erreichen stehen sich Stabilitäts-, Wachstums-, Struktur- und Verteilungsziele gegenüber. Diese Ziele sind nicht alle gleichzeitig zu erreichen und müssen unter den, wiederum teils konfliktären, Nebenbedingungen von Freiheit, Gerechtigkeit, Sicherheit und Fortschritt umgesetzt werden.

Die meist langfristigen Subziele sind hierbei eine zielgebende, wertevermittelnde, verantwortungsbezogene Vorbildfunktion der Wirtschaft, ein ressourcen- und umweltschonendes, nachhaltiges, kommende Generationen beachtendes Wirtschaften, der soziale Ausgleich und die Gerechtigkeit (konkret: Tausch-, Regel- und Verteilungsgerechtigkeit), die Schaffung von Gemeinschaftsbewusstsein und Gemeinwohlinteresse, die Kulturförderung und die Schaffung von begründeten Normen und ordnungspolitischen Strukturen.[457] Damit ist die ethische Untermauerung der Wirtschaftsordnung und -verfassung übergeordnetes Ziel der Wirtschaftsethik.

Zu den ***Aufgaben der Wirtschaftsethik*** gehören Grundlagenreflexionen. Dies umfasst das kritische Analysieren der Annahmen und Grundlagen der ökonomischen Theorie, die Befragung und Untersuchung des Geltungsbereichs ebendieser Theorien.

---

[453] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 14.
[454] Siehe hierzu **Kapitel 3.2.3**.
[455] Vgl. DIEZFELBINGER 2002, S. 201.
[456] Vgl. MARX 2003, S. 37.
[457] Vgl. DIEZFELBINGER 2002, S. 201.

Weiterhin zählen die Prüfung der eigenen Prinzipien, welche zur Analyse der Wirtschaft angewendet werden, und die wissenschaftliche Betrachtung des Verhältnisses von Wirtschaft und Ethik zu ihren Aufgaben.[458]

Neben den Grundlagenreflexionen charakterisieren sich die Aufgabenfelder durch die wissenschaftliche Analyse und Begründung von Werten und Normen im Wirtschaftssystem und die Bewertung des moralischen Gehalts menschlicher Handlungen im Wirtschaftsleben[459]. Die Wirtschaftsethik besitzt damit hauptsächlich analytische sowie beratende Funktionen und unterstützt die Gestaltung wirtschaftspolitischer Instrumentarien. Die aus ihr gewonnenen Erkenntnisse und Instrumente dienen der Missstandsbehebung, sie kann als „Reparaturethik" angesehen werden.[460]

4.4.6 Instrumente und Maßnahmen der Wirtschaftsethik

Im Bereich der Ethik des Wirtschaftssystems steht die Wirtschaftsordnung und -verfassung im Mittelpunkt der Betrachtung. Die ***Instrumente der staatlichen Normengebung***, also Gesetze, Verordnungen und Regelungen, sind hier von Bedeutung. Dieses positive Recht ist die Summe aller konkreten, geschichtlich gewachsenen Regelungen des Gemeinschafts-, respektive Wirtschaftslebens. Sie charakterisieren sich als erzwingbare Gesetze welche von rechtmäßiger Autorität erlassen sind. Sie basieren auf der Ethik, weil sie dem Naturrecht entsprechen, sich deren konstituierende Autorität aus der Gesellschaftsordnung ergibt und sie das Gewissen der Menschen binden.[461] Rechtsnormen haben eine sachliche, räumliche und zeitliche Begrenzung. Das positive Recht ermöglicht es, die Rahmenbedingungen einer moralisch guten Wirtschaft politisch zu gestalten. Damit ergibt sich weiterhin die Möglichkeit einer gezielten „Nicht-Nutzung" der Rechtsinstrumentarien zur Eröffnung von ethischen Handlungsspielräumen.

Neben der Gestaltungsoption stehen der Wirtschaftsethik ***Analyseinstrumente*** wie beispielsweise die Beobachtung und Befragung, zur Verfügung. Sie dienen dazu, die tatsächlichen moralischen Nah- und Fernwirkungen von Gesetzesentwürfen zu betrachten, und können damit zum Erkennen von Gesetzen, welche durch gesellschaftliche Veränderungen obsolet geworden sind, beitragen.[462]

Weiterhin sind die ***Instrumente der Wirtschaftspolitik*** von Bedeutung. Auch hier wird mittels Gesetzen, aber v.a. Geboten, Verordnungen und Anreizen, aktiv Eingriff in die

---

[458] Vgl. AßLÄNDER 2005, S. 331.
[459] Vgl. MARX 2003, S. 57.
[460] Vgl. AßLÄNDER, 2005, S. 333.
[461] Vgl. MARX 2003, S. 50.
[462] Nicht-wirtschaftliches Beispiel ist die Abschaffung des Kuppeleiparagraphen (§181StGb - Steuergesetzbuch) im Jahre 1973.

Wirtschaftsstrukturen und Märkte genommen. Grundsätzlich sollte nur im Falle von allokativem, distributivem oder stabiliätspolitischem (also in gewisser Weise auch ethischem) Marktversagen Einfluss genommen werden. Hier kommen vielseitige staatliche Instrumentarien der Ressourcenumverteilung und -zuteilung einerseits und Eingriff in Branchen- und Markttransaktionen andererseits zum Einsatz. Durch Knappheits-, Nachhaltigkeits-, Nutzen- und Aufwandsanalysen können derartige Eingriffe aus wirtschaftsethischer Sicht diskutiert und bewertet werden.[463] Beispiele für solche Instrumente sind Zinsen, Preisgrenzen, Zölle, Steuern, Abgaben, Gebühren, Subventionen, Umverteilungen oder Kartellüberwachung.

Hier ergeben sich demokratische Grundprobleme, die v.a. mit der Prinzipal-Agenten-Theorie in Verbindung stehen. Wirtschaftspolitische Entscheide haben weit reichende Auswirkungen und bieten Anreiz, diese mittels Macht zu manipulieren. Hierbei kann es zu Lobbyismus und Korruption kommen. Unterschiedliche staatliche und nicht-staatliche[464] Kontrollinstrumente sind daher nötig, um den wirtschaftspolitischen Prozess selbst zu beobachten.

4.4.7 Maßgebliche Konzeptionen der Wirtschaftsethik

Die angelsächsische und deutsche Betrachtung der Ethik in der Wirtschaft unterscheidet sich, wie bereits angesprochen, deutlich. US-amerikanische Ansätze beziehen sich hauptsächlich auf innerbetriebliche, unternehmensethische Ansätze. Theorien, welche sich mit der Gestaltung unternehmensexterner Rahmenbedingungen beschäftigen, sind vereinzelt und haben geringe Bedeutung.[465] Beispiel für solche Ansätze sind die häufig diskutierten „US-Sentencing Commission Guidelines“, welche für ethikfreundliche Organisationsmaßnahmen im Unternehmen Anreiz bieten, indem sie Strafmaßsenkung im Fall von Rechtsbruch bieten.[466] Folgende Darstellungen beziehen sich daher ausschließlich auf die deutschen Konzeptionen.

V.a. gegen Ende des letzten Jahrhunderts haben sich im deutschsprachigen Raum mehrere grundsätzliche Ausrichtungen ergeben, welche in **Abbildung 4-7** grob in system- bzw. institutionenorientierte, diskursorientierte, religiöse und sonstige Ansätze unterteilt werden.

---

[463] Vgl. hierzu die Orientierungsleitlinien praktischer Ethik in DIEZFELBINGER 2002, S. 224.
[464] Beispiele hierfür sind Verbände, Vereine und die Medien.
[465] Vgl. ENDERLE, 1996, S. 33 ff.
[466] Vgl. GRABNER-KRÄUTER, 2005, S. 151.

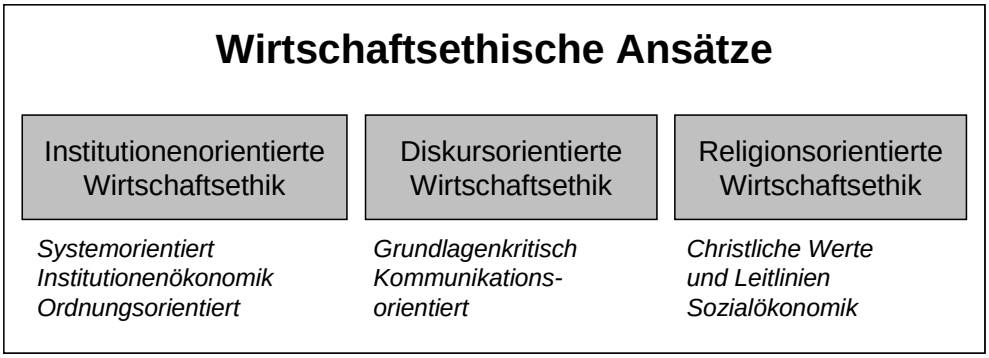


Abbildung 4-7: Grobe Gliederung wirtschaftsethischer Ansätze[467]

Beispielhaft soll der aktuell am besten fundierte Ansatz, der stark ökonomisch orientierte ***institutionenökonomische Ansatz von KARL HOMANN***, dargestellt werden. Er basiert auf BUCHANANS Institutionenökonomik und sieht die Ökonomie als Funktionsbereich der Gesellschaft.[468] HOMANN vertritt damit eine „*Ethik mit ökonomischer Methode*“ (HOMANN/LÜTGE 2005, S. 19; Hervorhebung im Original).

Sein Menschenbild beschreibt ein in gesellschaftlichen Transaktionen und durch universelle Vorteils-/Nachteils-Kalkulationen getriebenes Individuum.[469] Der Ansatz verwendet eine Trennung von Handlung (Ziele, Interessen, Motive und Mittel) und Handlungsbedingungen (Naturgesetze, Kultur, Gesellschaft, Wirtschaftsbedingungen und Rahmenordnung), also eine Unterteilung in Spielzüge und Spielregeln[470]. Er bezieht sich damit auf die Spieltheorie, im Speziellen auf Dilemmastrukturen und Kooperationsprobleme sowie Anreizsystematiken.[471]

Vereinfacht kommt es, aus HOMANNS Sicht, in einer rationalen Wirtschaft zur Ausbeutung, da moralische Handlungen zu Wettbewerbsnachteilen führen. Ethik muss daher in die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen integriert und mittels durchdachter Anreize begleitet werden. Diese sollten derart gestaltet sein, dass sie das moralisch erwünschte Verhalten zur dominanten Strategie des Akteurs wandeln. Gesetzliche Lücken können dabei durch gesellschaftliche Anreize, wie beispielsweise Selbstverpflichtung, geschlossen werden. Wirtschaftsethik erhält damit eine institutionentheoretische Wendung und kann als Bedingungsethik angesehen werden.[472]

Ein weiterer deutschsprachiger instiutionenorientierter Vertreter ist JOSEF WIELAND. Auch er hat eine stark ökonomische Ausrichtung mit Fokus auf Kooperationsprobleme.

---

[467] Quelle: Eigene Darstellung.
[468] Vgl. PANTHER, 2005, S. 73.
[469] Vgl. KÜPPER, 2006, S. 125.
[470] Vgl. HOMANN/LÜTGE, 2005, S. 27.
[471] Vgl. HOMANN/LÜTGE, 2005, S. 32 ff.
[472] Vgl. DIEZFELBINGER 2002, S. 241 f.

Allerdings sind seine Ansätze stark praxisorientiert und werden im späteren Verlauf im Bereich der Ansätze der analytischen Unternehmensethik dargestellt.[473]

Einen Gegenpol zu den aktuellen institutionenökonomischen Ansätzen bietet die grundlagenkritische Wirtschaftsethik von PETER ULRICH. Er vertritt den Ansatz der ***integrativen Wirtschaftsethik***, welcher eine umfassende Vernunftethik des Wirtschaftens darstellt.[474] Rentabilität und Gewinnstreben sind durch Zumutbarkeit und Verantwortbarkeit des wirtschaftlichen Handelns zu legitimieren. Ganz im Sinne der Diskursethik[475] orientiert er sich an Kooperations-, Kommunikations- und Konfliktlösungsbetrachtungen und sieht den Menschen als rationales, mündiges Sozialwesen.[476] Aus seiner Sicht gilt ein Primat der Ethik gegenüber der Ökonomik.

4.4.8 Zusammenfassung und Perspektiven der Wirtschaftsethik

Die Wirtschaftsethik ist ein kontrovers diskutierter, interdisziplinärer Wissenschaftsbereich. Oftmals wird Wirtschaftsethik mit dem moralischen, ehrbaren und tugendhaften Handeln von Wirtschaftsakteuren gleichgesetzt und im Sinne eines „Wirtschafts-Moralismus'" verwendet. Sie ist jedoch vielmehr eine systematische, kritisch-analytische Wissenschaft, welche sich mit der Analyse von Phänomen in großen, anonymen gesellschaftlichen Gruppen auseinandersetzt.

Sie betrachtet das Handeln und Unterlassen der Wirtschaftsakteure und stellt sich der Frage, „*wie moralische Normen und Ideale unter den Bedingungen der modernen Wirtschaft […] zur Geltung gebracht werden können*" (HOMANN 1993a, Sp. 1287; Hervorhebung im Original). Aufgrund der Tatsache, dass unter der Bedingung rationalen Verhaltens eine Ausbeutung moralischen Verhaltens erfolgt, wird (wie bereits durch ADAM SMITH angedeutet) eine Unterscheidung zwischen den Markthandlungen und der Rahmenordnung, im Sinne von Spielregeln und Spielzügen, erfolgen müssen. Dies führt zum oben dargestellten zweistufigen Ansatz von Handlungs- und Bedingungs- bzw. Ordnungsethik.[477] Hierbei werden die Handlungen, die Gegenstand der Handlungsethik sind, von Normen vorgegeben, welche wiederum durch die Ordnungsethik ihre Normierung erfahren. Diese ordnungsethischen Regeln würden nach KARL HOMANNS Ansatz von den individuellen Vorteilskalkülen der Marktakteure gespeist.

Neben der Beobachtung und Bewertung der Handlungen von Marktakteuren und der wirtschaftsethischen Grundlagenreflexion steht also die Analyse und Formulierung von

---

[473] Siehe hierzu **Kapitel 4.5.5**.
[474] Vgl. ULRICH, 2001, S. 95 ff.
[475] Er bezieht sich auf den kognitivistischen Ansatz von HABERMAS und APEL. (Siehe hierzu **Kapitel 2.2.5**)
[476] Vgl. NEUGEBAUER 1998, S. 191 f.
[477] Vgl. HOMANN 2005, S. 204.

Handlungsempfehlungen bezüglich der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Vordergrund. Hierbei sind die wirtschaftspolitischen Instrumente als Mittel zur Gestaltung der Wirtschaftsordnung von hoher Bedeutung. Deren Einsatz sollte in gleichzeitig liberaler und sozialer Form die Umsetzung von demokratischen, freiheitlichen und gerechten Prinzipien am Markt gewährleisten. Die hierbei entstehenden normativen Lücken stellen den Gestaltungsspielraum der Markteilnehmer dar. Dieser wird durch die Handlungsethik betrachtet und stellt u.a. den Gestaltungsbereich der Unternehmensethik dar, welche der Betriebswirtschaft zuzuordnen ist.

Wie bereits dargestellt wird die Wirtschaftsethik durch ihre reaktive, durch Analyse, Diskussion und Beratung geprägte Ausrichtung vielmehr als eine Reparaturethik angesehen. Ein mögliches Zukunftsszenario der Wirtschaftsethik könnte die Umsetzung einer aktiven, gestaltenden, verantwortlichen Ethik sein. Beispiel hierfür sind die schon heute existierenden Kommissionen für Ethik (wie beispielsweise Medizinethik), welche Handlungsempfehlungen erarbeiten und deren Umsetzung forcieren. Damit hat Ethik nicht nur die Aufgabe, Visionen zu bieten und deren Ziele zu formulieren, sondern vielmehr auch die Mittelwahl zu konkretisieren und auf deren Anwendung in der Praxis zu einzuwirken.[478] Weiterhin kann die Wirtschaftsethik verstärkt den Dialog zwischen Ökonomik und Philosophie fördern und damit eine Brückenfunktion erfüllen. Ein weiteres Gestaltungsfeld der Wirtschaftsethik bietet die experimentelle Ökonomik. Während die experimentelle Ökonomik bereits in den Fokus der Wirtschaftswissenschaften gerückt ist, fanden die Ergebnisse von experimentellen Spielen[479] im Bereich der Wirtschaftsethik wenig Beachtung. Zur Konstruktion von Handlungsempfehlungen, als Beleg wirtschaftsethischer Thesen und zum Verständnis des Verhaltens in der Wirtschaft, sind deren Ergebnisse jedoch von herausragender Bedeutung.[480]

4.5 Grundlagen der Unternehmensethik

Im Abschnitt der Unternehmensethik, oder auch Business Ethics genannt, erfolgt die Gliederung ähnlich wie im Bereich der wirtschaftsethischen Betrachtung. Neben der definitorischen Abgrenzung soll auch hier auf Ziele, Aufgaben, Instrumente und Konzeptionen eingegangen werden. Aufgrund der Unübersichtlichkeit und Vielseitigkeit der Thematik werden die Ziele, Aufgaben und Instrumente aus Gründen der

---

[478] Vgl. AßLÄNDER 2005, S. 333.
[479] Beispiele hierfür sind das Ultimatumspiel, das Gefangenendilemma, das Öffentliche-Gut-Spiel oder das Gift-Exchange-Spiel in der praktischen/experimentellen Analyse (siehe hierzu auch FEHR/FISCHBACHER 2002, C1-C33).
[480] Vgl. PANTHER 2005, S. 79 f.

verbesserten Übersicht jeweils in die Bereiche Unternehmensstrategie, -verfassung, -kultur, sowie Gesellschaft, Individuum und Führung unterteilt.[481]

Die folgenden Darstellungen bezüglich der Ziele und Aufgaben, v.a. jedoch der Instrumente sind nur rudimentär, da diese in den konzeptionellen und praktischen Ausführungen ab **Kapitel 5.3** und **7.3** einer genaueren Betrachtung unterzogen werden. Dies gilt v.a. für die Betrachtung der Unternehmenswerte und des Leitbildes.

4.5.1 Problemstellungen und Konfliktfelder der Unternehmensethik

Wie oben beschrieben betreffen die Problemfelder der gesamtwirtschaftlichen Ethik die gesamte Volkswirtschaft eines Kulturkreises und deren Verbindung zur globalisierten Weltwirtschaft. Die Problemstellungen der Unternehmensethik dagegen betreffen, auf einer praktischen Ebene, unternehmensinterne und -externe Handlungen sowie Entscheidungen, welche das Unternehmen als Ganzes betreffen.

Die ***Problemfelder*** ergeben sich aus einem Grundproblem des Marktes. Der Nachfrager, respektive der Verbraucher suchen qualitativ hochwertige Produkte zu einem möglichst niedrigen Preis. Durch die internationale Konkurrenz werden Produktionsweisen, welche sich außerhalb der moralischen Grundsätze der Verbraucher bewegen oder gar gegen das Recht verstoßen, gefördert. Die daraus resultierenden negativen externen Effekte werden sozialisiert und führen, durch die Medien kommuniziert, regelmäßig zu einer paradox anmutenden Entrüstung bei den Verbrauchern.[482] Die Problemstellungen der Unternehmensethik charakterisieren sich durch eine einerseits unternehmensinterne, die Unternehmenskultur betreffende, als auch durch eine unternehmensexterne, die gesellschaftliche Verantwortung betreffende, Ausrichtung.

In **Tabelle 4-1** werden einige typische Problemfelder der internen und externen unternehmensethischen Betrachtung dargestellt.

Grundsätzlich charakterisieren sich nahezu alle der oben dargestellten Problemfelder durch einen Konflikt[483] zwischen Rentabilität und Moral. Hier kann nach HOMANN/BLOME-DREES in die, in **Abbildung 4-8** abgebildeten, vier verschiedenen Fälle klassifiziert werden. Der positive Kompatibilitätsfall charakterisiert vorteilhaftes unternehmerisches Handeln mit hoher moralischer Akzeptanz und hoher Rentabilität. Hier existiert kein Dilemma und sowohl Ethik als auch Profit sind vereinbar. Der moralische Konfliktfall hingegen weist trotz legalen Handlungen moralische Defizite bei

---

[481] Siehe hierzu **Abbildung 4-10**.
[482] Vgl. GONSCHORREK/GONSCHORREK 1999, S. 394.
[483] Siehe hierzu **Kapitel 2.4**.

hoher Rentabilität auf. Hier sollten interne und externe Probleme durch vertrauensfördernde Maßnahmen und Strategien gelöst werden.

Unternehmensethische Problemstellungen	
unternehmensintern	**unternehmensextern**
Unmoralischer Umgang mit den Firmenangehörigen	Missachtungen gegenüber geltendem Recht (Gesetze, Verordnungen und Vorschriften)
Unseriöser und gesetzeswidriger mit vertraulichen Informationen	Korruption gegenüber dem Staat, Kunden und Lieferanten sowie im Auslandsgeschäft
Mobbing	Steuermanipulation und Sozialbetrug
Korruption und Betrug fördernde Gestaltung der Anreizsysteme	Abwendung von Garantieleistungen, Haftung und Regress
Korruption	Mangelnde Qualität von Ware und Kundendienst
Sexuelle Belästigung	Fehlende Fairness in der Lieferantenauswahl
Unsozialer Umgang mit sozialen Extremen, wie beispielsweise Entlassungen	Vermeidung monopolistischer Praktiken und Machtakkumulation, sowie unseriöses und gesetzeswidriges Ausschalten von Konkurrenten, illegale Preisabsprachen
Negative Kommunikation und Kooperation zwischen allen Firmenangehörigen	Fehlende Beiträge zum allgemeinen Wohl von Gesellschaft und Kommune
Mitarbeiterunfreundlicher Führungsstil	Umgang mit der ökologischen Umwelt
Fehlende Gestaltung der Unternehmenskultur	Produktversuche an Tier und Mensch
Ungleichbehandlung von Minderheiten und bezüglich des Geschlechts	Verletzung von Gewerkschaftsrechten und -verträgen
	Handel mit Waffen und gesundheitsschädigenden Produkten
	Umgang mit Kultur- und Sprachbarrieren
	Missachtung von politischen Prozessen, Landessitten und -gesetzen im Ausland
	Finanzierung von Militärregimen und Bürgerkriegen
	Umgang mit Hunger, Ausbeutung, Rassismus, Menschenrechtsverstößen, Sklaverei und Kinderarbeit im Zuge der Internationalisierung
	Aktive Behinderung von Entwicklungsländern und deren Wirtschaftsakteuren
	Gezielte Fehlinformation an die Öffentlichkeit

Tabelle 4-1: Unternehmensinterne und -externe Problemfelder[484]

Im Gegensatz dazu weist der ökonomische Konfliktfall mangelnde Rentabilität bei öffentlichkeitswirksamem, moralisch einwandfreiem Verhalten auf. Gelingt hier keine

[484] Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an DIETZFELBINGER 2002, S. 142 f.; GONSCHORREK/ GONSCHORREK 1999, S. 396; FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 27 f., WERNER/WEISS 2006, S. 264 ff.

Änderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, kann das Unternehmen seiner Verantwortung nicht länger gerecht werden. Letztlich ist der negative Kompatibilitätsfall weder rentabel noch moralisch vertretbar und muss aus rationaler Sicht zu einer Strategieänderung oder dem Marktaustritt führen.[485]

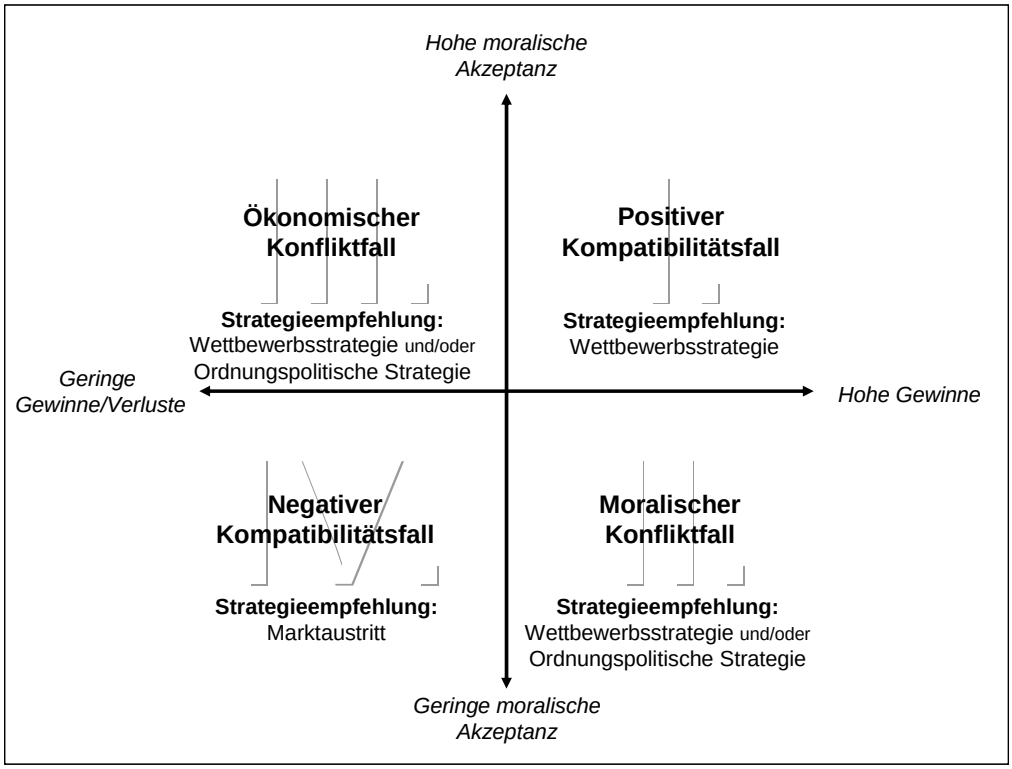


Abbildung 4-8: Zusammenhang von Rentabilität, moralischer Akzeptanz, Handlungssituation und -strategie[486]

Zur Frage von Rentabilität und Moral ergibt sich aus dem Koordinationsproblem in einer arbeitsteiligen Wirtschaft ein weiteres Grundproblem. Neben der Koordination aller Einsatzfaktoren und Prozessabläufe im Unternehmen müssen gleichermaßen die möglicherweise konfliktären Strategien, Handlungen und Interessen von Wirtschaftssubjekten einer Koordination unterworfen werden.[487] Dies geschieht, unter den Nebenbedingungen der Freiheit und des Friedens, optimalerweise durch (Eigen-) Verantwortung und geringen Einsatz von Machtinstrumenten.

Die Begriffe Verantwortung und Machtinstrumente wiederum stehen in Verbindung mit der Führung. Oftmals versuchen Top-Manager die ihnen übertragene und entgoltene Verantwortung auf die Institution selbst, das nachgeordnete Management, die nachgeordneten Mitarbeiter oder gar auf externe Dritte, wie beispielsweise Kooperationspartner oder den Staat, abzuwälzen.[488] Aufgrund dieser, immer häufiger

---

[485] Vgl. HOMANN/BLOME-DREES 1992, S. 132 ff.
[486] Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HOMANN 1994, S. 116 i.V.m. Strategieempfehlungen in HOMANN/LÜTGE, S. 90.
[487] Vgl. ENDERLE 1993b, Sp. 1113.
[488] Vgl. NOLL 2002, S. 105.

durch die Medien offen gelegten, „ethisch-politischen Not der Unternehmensführung“ (LÖHR 1991 in STEINMANN/ZERFASS 1993, Sp. 1115) und der von der Shareholder-Orientierung induzierten „Mittelmäßigkeit vieler Führungskräfte an Sozialverhalten und Moral“ (GONSCHORREK/GONSCHORREK 1999, S. 394), eröffnet sich ein zentrales Problemfeld der Unternehmensethik. Auf dieses wird insbesondere im Bereich der Individualethik bzw. Führungsethik erneut eingegangen werden.[489] Ursachen für ethische Problemstellungen und die Verletzung moralischer Standards sind beispielsweise der Erfolgsdruck, der Druck von Kundenseite, das Überleben des Unternehmens, der Zeitdruck, der Karriereegoismus, die Einkommensmaximierung, fehlende, ungenaue oder unbekannte ethische Standards und Unachtsamkeit.[490]

4.5.2 Charakterisierung der Unternehmensethik

Die Unternehmensethik ist eine praxisbezogene angewandte Ethik. Sie stellt als geltungsbereichsbezogene Bindestrichethik den Überschneidungsbereich zwischen Betriebswirtschaft und Ethik dar. Gegenstandsbereich ist die wissenschaftliche „*Untersuchung normativer Fragestellungen des wirtschaftlichen Handelns von sowie in Unternehmen*“ (KÜPPER 2006, S. 29; Hervorhebung im Original). Die Unternehmen stellen hierbei einen Teil der Wirtschaft dar und sind in die Normen der Gesamtwirtschaft eingebettet, innerhalb derer sich ihre Entscheidungsspielräume ergeben. Daher kann die Unternehmensethik als untergeordneter Teilbereich der gesamtwirtschaftlichen Ethik angesehen werden.[491]

Sie kann folgendermaßen definiert werden: „*Unternehmensethik thematisiert das Verhältnis von Moral und Gewinn in der Unternehmensführung und befasst sich mit der Frage, wie moralische Normen und Ideale unter den Bedingungen der modernen Wirtschaft von den Unternehmen zur Geltung gebracht werden können*“ (HOMANN/BLOME-DREES 1992, S. 117; Hervorhebung im Original). Aus dieser Definition geht v.a. der oft diskutierte Konflikt zwischen Profit und moralischen Ansprüchen hervor. Wobei nicht der Gewinn selbst, sondern dessen Zustandekommen und Verwendung die Grundlage ethischer Analysen darstellt.[492] Maßgebliche Merkmale sind Kriterien wie Gerechtigkeit, Vernunft, Angemessenheit, Menschlichkeit.[493]

Weiterhin enthält die Unternehmensethik nach obiger Definition Fragestellungen, die Ziele, Werte, Normen und Haltungen innerhalb einer Organisation und deren betriebswirtschaftliche Folgen betreffen. Das Definitionselement der „Bedingungen

---

[489] Siehe hierzu **Kapitel 4.6.6**.
[490] Vgl. WIELAND 2002b, S. 7.
[491] Siehe hierzu **Kapitel 4.4**.
[492] Siehe hierzu die Aussage von MILTON FRIEDMAN im Jahre 1970 „Social responsibility of business is to increase profit” in HOMANN/LÜTGE 2005 S. 83.
[493] Vgl. LEISINGER 1997, S. 19.

einer modernen Wirtschaft“ weist darauf hin, dass die im Sinne einer gesamtwirtschaftlichen Ethik definierten Rahmenbedingungen zu beachten sind. Diese ergeben sich aus rechtlichen und natürlichen Bedingungen und den damit einhergehenden Anreizen.[494] Sie definieren den Gestaltungsspielraum für unternehmensethische Maßnahmen.

Eine Erweiterung dieser Definition kann durch die umfassende Betrachtung des Unternehmens und dessen Kultur erfolgen. „Eine bestimmte Ethik oder Philosophie des Unternehmens (*Unternehmenskultur, Corporate Identity*) als *Netzwerkkultur* gelebten Verhaltens muss für *alle an einem Unternehmen Beteiligte* gelten und von allen Beteiligten gestaltet werden“ (DIETZFELBINGER 2002, S. 152; Hervorhebung im Original).

Weiterhin untersucht die Unternehmensethik „die aus den Wechselwirkungen zwischen Unternehmen, Politik und Gesellschaft abgeleiteten Werturteile der Unternehmensmitglieder und deren Umsetzung in der Unternehmenspraxis (KREIKEBAUM 1996, S. 21; Hervorhebung im Original). Damit stehen nicht das Unternehmen selbst sondern auch dessen Anspruchsgruppen im Fokus der unternehmensethischen Betrachtung. In diesem Zusammenhang stellt sich die Unternehmensethik „als eine (wissenschaftliche) Lehre von denjenigen idealen Normen dar, die in der Marktwirtschaft zu einem friedensstiftenden Gebrauch der unternehmerischen Handlungsfreiheit anleiten sollen“ (STEINMANN/LÖHR 1994, S. 106).

Wie in **Abbildung 4-9** dargestellt, soll zur Vereinfachung die komplexe Unternehmensethik aus vier unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden.

Aus ***wissenschaftstheoretischer Sicht*** stellt die Unternehmensethik eine praktisch-philosophische Disziplin dar, welche Herausforderungen der Unternehmen im Sinne einer rational-argumentativen, praktischen Vernunftethik zu lösen versucht.[495] Die Aufgabe der Unternehmensethik liegt auch in der permanenten kritischen Reflexion und gegebenenfalls in der Umgestaltung von Normen innerhalb des Unternehmens.[496]

Die ***betriebswirtschaftstheoretische Sicht*** auf die Unternehmensethik zeigt eine Disziplin, welche als vermittelndes Element zwischen rationaler betriebswirtschaftlicher Logik und moralischen Ansprüchen fungiert.

Aus einer ***ordnungstheoretischen Sicht*** wird das Unternehmen als Institution angesehen, welche in das Wirtschaftssystem und dessen Regelmechanismen, Wettbewerbsbedingungen und Sachzwänge eingebettet ist. Oberster Sinn und Zweck

---

[494] Vgl. KÜPPER 2006, S. 29.
[495] Vgl. FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 53.
[496] Vgl. ULRICH 1991, S. 193.

der Unternehmung ist die langfristige Existenzsicherung und damit die Gewinnerwirtschaftung.

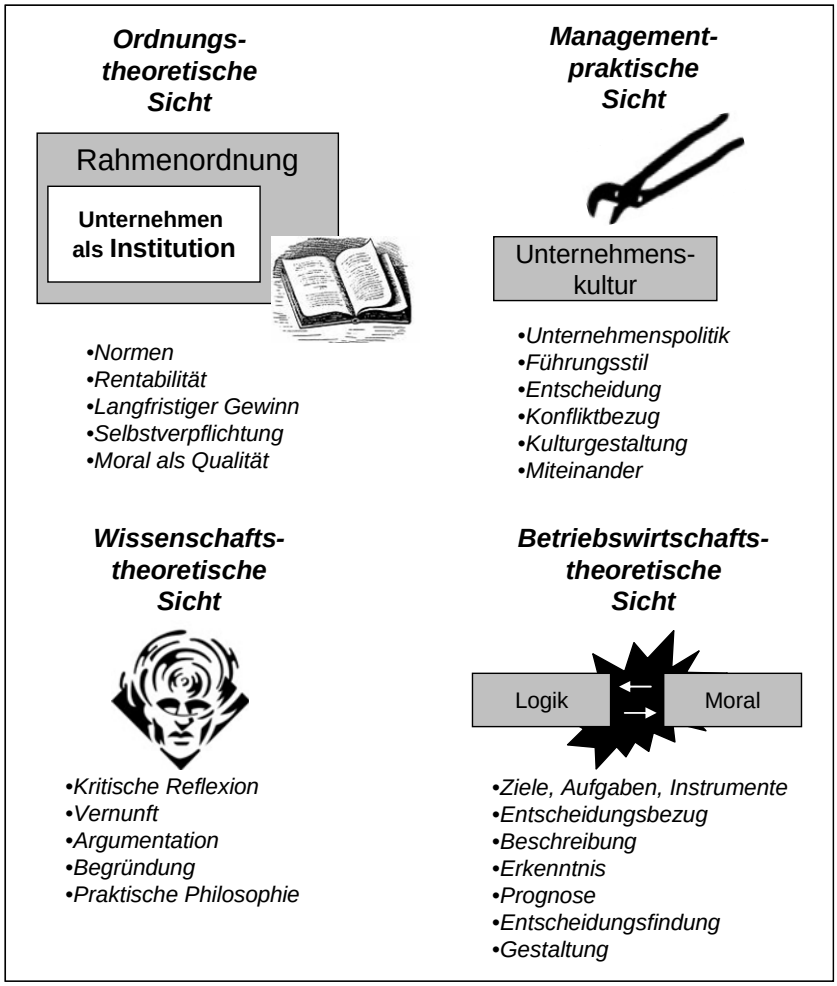


Abbildung 4-9: Unternehmensethik aus verschiedenen Sichten[497]

Dieser wirtschaftliche Erfolg erschafft und bewahrt Arbeitsplätze, erzeugt Sachgüter und Dienstleistungen zur Bedürfnisbefriedigung, entwickelt neuartige technische Lösungen, ermöglicht Investitionen und trägt durch Steuerbeiträge zur Finanzierung der Staatsaufgaben bei. Damit ist Arbeit und wirtschaftlicher Erfolg selbst als ethischer Wert anzusehen.[498] Aus dieser Perspektive verbietet sich eine ethische Bewertung der wirtschaftlichen Aufgabe eines Unternehmens, vielmehr stellt die Moral ein zusätzliches Qualitätskriterium dar.[499] Die Unternehmensethik kann als die Voraussetzung oder auch human-soziale Seite eines langfristigen Unternehmensgewinns ansehen werden und ermöglicht „nachhaltiges Management auf ethischer Grundlage“ (GONSCHORREK/GONSCHORREK 1999, S. 395). Die unternehmensethische Betrachtung fokussiert auf institutionelle Grundlagen, die ein gerechtes Miteinander auf Basis des geltenden Rechts und auf unternehmenseigenen

[497] Quelle: Eigene Darstellung.
[498] Vgl. LEISINGER 1997, S. 20.
[499] Vgl. LEISINGER 1997, S. 20.

Normen, der Unternehmensverfassung, garantieren.[500] Mindestvoraussetzung der Unternehmensethik ist in diesem Zusammenhang die Einhaltung geltenden Rechtes, die Mitarbeiterfürsorge und der faire Umgang mit Kooperationspartnern.[501] Eine Rechtfertigung von darüber hinaus gehenden Unternehmensnormen macht die Unternehmensethik „vom Nachweis guter Gründe abhängig“ (FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 33). Die Begründung und gegebenenfalls Kodifizierung derartiger freiwilliger Normen kommt einem Gesellschaftsvertrag mit dem Ziel der Harmonisierung zwischen den Firmenangehörigen gleich.[502] Damit ergänzt die selbstverpflichtende Unternehmensethik bestehende rechtliche Maßgaben und bedeutet für den Firmenangehörigen eine weitere Einschränkung seiner Handlungen.[503]

Aus ***manangementpraktischer Sicht*** stellt die Unternehmensethik ein Instrument dar, welches die Führung und Koordination im Unternehmen unterstützen soll. Das Top-Management ist zwar Träger der unternehmensethischen Grundentscheide, jedoch geht die Unternehmensethik über das individuelle Ethos einzelner Führungskräfte hinaus. Vielmehr besteht Chance und Pflicht aller Firmenangehörigen das moralische Verhalten im Sinne einer guten Unternehmenskultur zu leben und mitzugestalten.[504] Als Managementhilfsmittel unterstützt die Unternehmensethik die Entscheidungsfindung und die Übernahme von Handlungsverantwortung. Von großer Bedeutung ist die Unternehmensethik als Handlungsanleitung im Falle von Konfliktsituationen beispielsweise zwischen dem Gewinnprinzip und dem geltenden Recht. Derartige Konfliktfälle beeinträchtigen Qualität und Effizienz betrieblicher Entscheidungen. Erscheinungsformen sind personelle und organisationale Konflikte. Diese oftmals durch Informationsasymmetrien hervorgerufenen Störungen können durch die Vorgabe von Leitlinien, die Verbesserung der Kommunikationsstruktur, die Beobachtung und Förderung der Unternehmenskultur, die Harmonisierung der Willensbildung im Unternehmen, die Verbesserung der Entscheidungsprozesse und das Etablieren vertrauensbildender Maßnahmen aufgelöst werden.[505] Als Mittel zur Verbesserung der Unternehmensprozesse stellt die Unternehmensethik einen (möglicherweise sogar kritischen) Erfolgsfaktor dar. Neben dem Markt und dem Recht als klassische Steuerungsmechanismen des Wirtschaftens, kann die Ethik als dritter Mechanismus unternehmenspolitischer Entscheide angesehen werden. Die

---

[500] Vgl. FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 54.
[501] Vgl. GONSCHORREK/GONSCHORREK 1999, S. 394.
[502] Vgl. LEISINGER 1997, S. 21; DONALDSON/DUNFEE 1994.
[503] Vgl. NOLL 2002, S. 107.
[504] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 21.
[505] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 24.

Unternehmensethik als Steuerungsgröße unterliegt, wie auch der Preis und die wirtschaftlichen Normen, einer dynamischen Änderung des Wirtschaftsumfeldes.[506]

Zusammenfassend betrachtet kann die Unternehmensethik, auch im Sinne eines ***Werte- oder Ethikmanagements***, als ein ganzheitlicher Managementansatz angesehen werden. Nach WIELAND ist der Begriff des Wertemanagements dem Ethikmanagement vorzuziehen. Grund dafür ist, dass ein derartige Managementsysteme „nicht „die Ethik", sondern ein System moralischer Wertschätzungen" (WIELAND 2004b, S. 21; Hervorhebung im Original) konstituieren und aktivieren. Moralische Wertschätzungen, auch moralischen Anreize genannt, manifestieren, beleben und bestätigen dabei Werte, um deretwillen ein Individuum von anderen geschätzt werden will oder sich selbst schätzt.[507] Wertemanagement kann dabei pragmatisch als „die Gesamtheit der Bemühungen […], mit denen moralische Anliegen **intern** zwischen den Mitarbeitern und Abteilungen wie auch in der **externen** Kommunikation gegenüber dem Markt und der Öffentlichkeit zur Geltung gebracht werden können" (NOLL 2002, S.106; Hervorhebung im Original), definiert werden.[508]

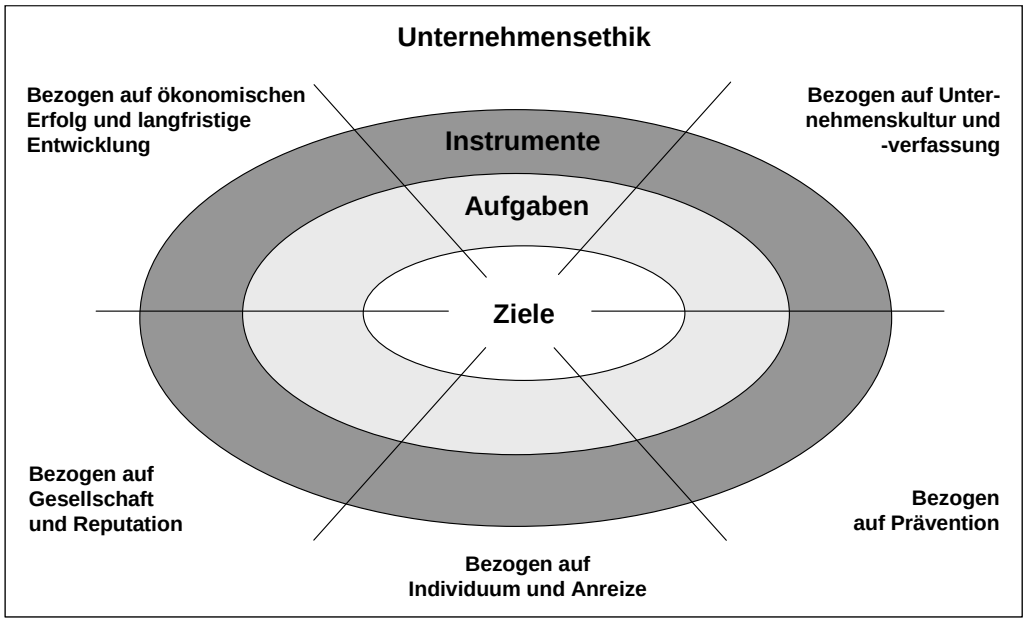


Abbildung 4-10: Gliederung der Unternehmensethik nach Zielen, Aufgaben und Instrumenten[509]

Gleichgültig wie eine Unternehmensethik gestaltet sein mag, kann sie sich jedoch nur auf Maßnahmen und Handlungen beziehen, die die Unternehmensexistenz nicht bedrohen.[510] Es muss daher gewährleistet sein, dass die Erstellung unternehmerischer

[506] Vgl. FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 36.
[507] Vgl. WIELAND 2004b, S. 21.
[508] Siehe hierzu **Kapitel 5.2**.
[509] Quelle: Eigene Darstellung.
[510] Vgl. LEISINGER 1997, S. 18.

Leistungen rechtlich erlaubt, wirtschaftlich vertretbar, technisch durchführbar, organisatorisch umsetzbar und letztlich moralisch angemessen ist.[511]

Im Folgenden soll nun auf die Zielsetzungen, Aufgabenfelder und Instrumentarien der Unternehmensethik eingegangen werden. Hierbei wird aus Strukturgründen eine Klassifikation (siehe hierzu **Abbildung 4-10**) in ökonomischen Erfolg und langfristige Entwicklung, Unternehmenskultur und -verfassung, Gesellschaft und Reputation, Individuum und Anreize sowie Prävention vorgenommen.

4.5.3 Ziele und Aufgaben der Ethik im Unternehmen

Aus der Sicht des ***ökonomischen Erfolges und der langfristigen Entwicklung*** dient die Unternehmensethik zukunftsbezogen dem Erhalt und der Entwicklung des Unternehmens. Grundsätzliches Ziel ist der nachhaltige und ethisch vertretbare Erfolg.[512] Das Gewinnprinzip garantiert den Fortbestand des Unternehmens und steht daher außerhalb ethischer Bewertbarkeit, nicht aber die Frage, auf welche Art und Weise dieser Gewinn erwirtschaftet werden soll und welche Höhe angemessen erscheint. Hier kann es Ziel der Unternehmensethik sein, einen angemessenen Gewinn aus Unternehmenssicht zu definieren und zu begründen. Weiterhin soll sie die Gestaltung einer erfolgreichen, konsensfähigen und möglichst konfliktfreien Strategie[513] unterstützen. Dabei dient die Unternehmensethik der Betrachtung von vier Konfliktfeldern. Die Unternehmensstrategie kann erstens in ihrer Außenwirkung negativ gesehen werden, zweitens kann sie innerhalb des Unternehmens zu Konflikten führen oder ihre Mittel zur Zielerreichung können drittens nach Innen oder viertens nach Außen problematisch sein.[514]

Aus der Managementsicht betrachtet, unterstützt die Unternehmensethik erstens den Unternehmenserfolg durch die strategiewirksamen Ziele der permanenten Erhöhung von Effektivität und Effizienz innerhalb des Unternehmens;[515] Zweitens die Umsetzung nachhaltiger Unternehmensentwicklung in Verbindung mit dem Aufbau von antizipierbarer Interaktionssicherheit, also Vertrauen, Reputation, Akzeptanz und damit Sozialkapital;[516] Drittens die Generierung von Glaubwürdigkeit nach Außen durch eine Übereinstimmung von Fairness, partnerschaftlicher Kooperation, ökologischer Verantwortung und Produktgestaltung;[517] Viertens die öffentlichkeitswirksame Außendarstellung im Sinne der Corporate Identity; Fünftens die Förderung von pro-

---

[511] Vgl. WIELAND 2005, S. 33.
[512] Vgl. SCHMIDT 2001, S. 210.
[513] Vor allem bezogen auf die konfliktträchtigen Wirkungen des Gewinnprinzips bei der Lenkung von Unternehmens-aktivitäten“ (STEINMANN/LÖHR 1989, S. 86).
[514] Vgl. FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 34; SEINMANN/LÖHR 1994.
[515] Vgl. LEISINGER 1997, S. 20.
[516] Vgl. HOMANN/LÜTGE 2004, S. 110.
[517] Vgl. REMMERS 2000, S. 55.

aktivem, verantwortungsvollem Handeln gegenüber den Anspruchsgruppen, allen voran Kunden und Kooperationspartnern; Sechstens die Sicherung von Innovationskraft und Leistungsfähigkeit;[518] Siebtens die Antizipation von Risiken sowie von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen im Sinne eines Frühwarnsystems; Sowie achtens die Förderung des Aufbaus von Kernkompetenzen durch die Verbesserung von Motivation und Kooperation und damit, die Erweckung von Produktivitätsreserven beim Mitarbeiter.

Die hier dargestellten Ziele betreffen die besonderen Belange der Stakeholdergruppen des Unternehmens. Nach Außen unterstützen sie hauptsächlich Kooperation und Reputation, während sie unternehmensintern zur Bildung und Verbesserung der Unternehmenskultur beitragen. Damit kann die Unternehmensethik selbst einen einzigartigen und nicht kopierbaren Wettbewerbsvorteil darstellen.

Im Bereich der strategischen Entwicklung entstehen damit einige bedeutende Aufgabenfelder. Erstens sollte eine ethische Betrachtung und Priorisierung einerseits im Hinblick auf die Entwicklung und Selektion neuer Strategien, sowie andererseits bezüglich bestehender Produktionsprogramme und Märkte erfolgen.[519] Hierbei sind v.a. Mittel und Wege der Erstellung von Dienstleistungen und Gütern zu prüfen.[520] Zweitens sind die Prozesse und die Prozesspolitik im Bereich der Innovation, der Produktion (bezüglich Arbeitsstrukturierung und Umweltbelastung), sowie des Marketings (in Preis-, Kommunikations-, Werbe-, und Vertriebspolitik) zu hinterfragen.[521] Drittens gehören die Betrachtung ethischer Aspekte in personellen Fragen und die Strukturierung der internen Organisations- und Leitungsstruktur zum Aufgabenfeld der Unternehmensethik.[522] Viertens kann bezüglich der Anspruchsgruppen die Gestaltung einer möglichst transparenten und fairen Unternehmenspolitik, sowie der konsequente Abbau von Informationsasymmetrien ein Aufgabenfeld darstellen.

Die ***kultur- und verfassungsbezogenen Zielsetzungen und Aufgaben*** der Unternehmensethik stehen v.a. in Zusammenhang mit der verbindlichen Kodifizierung von Werten und Haltungen, bzw. Tugenden. Unternehmensethik „verfolgt das Ziel, durch Verständigung mit den vom unternehmerischen Handeln betroffenen Menschen materielle und prozessuale Normen zu erstellen, die vom Unternehmen verbindlich in Kraft gesetzt werden (LEISINGER 1997, S. 18). Hier wird wiederum auf den ganzheitlichen und gemeinschaftlichen Charakter der Unternehmensethik, als

---

[518] Vgl. SCHMIDT 2001, S. 206.
[519] Vgl. LEISINGER 1997, S. 20.
[520] Vgl. NOLL 2002, S. 108.
[521] Vgl. KÜPPER 2006, S. 265 ff.
[522] Vgl. STEINMANN/WURCHE 1993, Sp. 1125 ff.

verfassungsunterstützende Kraft, verwiesen. Derartige Zielsetzungen werden meist in Form von Kodizes umgesetzt. Sie haben u.a. das Ziel, bestehende rechtliche Normen einerseits einzuhalten und andererseits durch unternehmenseigene Normierungen zu ergänzen. Damit hilft die Unternehmensethik, Lücken im staatlichen Recht offen zu legen und Veränderung dahingehend zu unterstützen.[523] Neben dem Ziel der Behebung von Lücken, dient die Normierung v.a. dem gezielten Einfluss auf den veränderbaren Teil der Unternehmenskultur. Freilich ist die Unternehmenskultur ein organisches Gebilde, welches durch die in ihm agierenden Individuen charakterisiert wird. Allerdings hat die Unternehmensführung die Möglichkeit, über konkrete Systeme der Unternehmensethik Einfluss auf den kulturellen Rahmen einerseits und auf das Individuum andererseits zu nehmen. Zielsetzungen bezüglich der Unternehmenskultur sind die Selektion und Kommunikation der Unternehmenswerte und damit die Stiftung von Identität und Orientierung.[524] Daneben ist die Erschaffung eines Gemeinschaftsbewusstseins und somit die nachhaltige Verbesserung von Identifikation, Loyalität, Leistungs- und Kooperationsbereitschaft eine Zielsetzung. Weitere Ziele sind die Stärkung des Verantwortungsgefühls, die Förderung von Kollegialität und Miteinander[525] (also das Etablieren einer Vertrauenskultur und damit die Vermeidung von Misstrauen und Argwohn[526]), die Abschwächung, Lösung und Vermeidung von Konflikten, die Verankerung eines bestimmten Wissens- und Bildungstandes, sowie die Verbesserung der Lernfähigkeit. Letztlich ist die Reflexion aktueller Werte und Normen und damit die Bildung von Erkenntnissen über den Status von Unternehmensmoral[527] und -kultur sowie die Sensibilisierung der nach Gewinn strebenden Firmenangehörigen gegenüber ethischen Gesichtspunkten Zielsetzung der Unternehmensethik.[528]

Aufgabenstellungen bezüglich der Normierung können prozessual in die Analyse, Selektion, Formulierung, Implementierung und Kontrolle von Werten und Normen untergliedert werden. Konsequent durchgeführt ergäbe dies einen permanenten Regelkreis der Selbstbindung und -verpflichtung. Im Bereich der Analyse müssen die Unternehmensnormen aus übergeordneten Normen hergeleitet, damit begründet und gegebenenfalls durch Empirie fundiert werden.[529] Diese können beispielsweise Menschenrechte, Grundrechte, kirchliche Moral oder gar ein Weltethos[530] sein. Die hierbei gefundenen Normen sind anhand der Unternehmensphilosophie oder

---

[523] Vgl. NOLL 2002, S. 107.
[524] Vgl. KOKOTT 2001, S. 19.
[525] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 153.
[526] Vgl. NOLL 2002, S. 141.
[527] Der Begriff der ***Unternehmensmoral*** ist als „Inbegriff jener Werte und Normen, die innerhalb eines bestimmten Unternehmens als verbindlich anerkannt werden“ (LEISINGER 1997, S. 18) anzusehen.
[528] Vgl. ENDERLE 1993b, Sp. 1120.
[529] Vgl. KÜPPER 2006, S. 230 f.
[530] Die Suche nach gemeinsamen, die Kulturkreise und Religionen überspannenden übergeordneten Werte, welche das friedliche Zusammenleben menschlicher Wesen garantieren (siehe hierzu die Werke KÜNG 2000, 2001 und 2006).

-zielsetzungen auszuwählen. Die Formulierung der Normen erfolgt meist in Form von Kodizes, wie beispielsweise Leitbildern, Führungs- und Verhaltensgrundsätzen, Mitarbeiterrechten oder Arbeitsanweisungen und umfassen häufig Prinzipien, Ziele und Instrumente.[531] Diese sind nach ihrer Erstellung, Durch- und Umsetzung sowohl unternehmensintern als auch nach Außen zu kommunizieren.[532] Letztlich sind die Normen der Unternehmung regelmäßig auf Kriterien wie Zielerfüllung, Aktualität, Angemessenheit und „Gelebtsein" hin zu prüfen und daraus resultierend gegebenenfalls zu entfernen oder zu ersetzen.[533]

Die Unternehmenskultur sollte dabei gezielt durch die Analyse von Konflikten sowie von Beziehungs- und Wirkungszusammenhängen betrachtet werden. Daneben ist die aussagekräftige und offene Kommunikation der Unternehmenskultur von entscheidender Bedeutung. Weitere Aufgaben können die Integration der individuellen Ziele und Wertvorstellungen der Unternehmensmitglieder, die Harmonisierung der innerbetrieblichen Willensbildung,[534] die Förderung der Offenheit im Unternehmen, die Unterstützung einer Qualitätsausrichtung und das Etablieren einer angemessenen Fehlerkultur sein.

Die ***gesellschafts- und reputationsbezogenen Ziele und Aufgaben*** der Unternehmensethik richten sich auf die Unternehmensumwelt aus und müssen als Mischung von ernsthaften moralischen Motiven und marketingwirksamer Außendarstellung angesehen werden. Gesellschaftswirksame Ziele sind dabei die Förderung und der Schutz der Unternehmensumwelt und Gesellschaft durch ökologische und soziale Investitionen, technische und nachhaltige Entwicklung, kulturelles und soziales Engagement, Stützung der Menschenrechte, Schaffung von Wohlstand und das Etablieren von Transparenz und Dialog im Untenehmen.[535] Weitere Zielsetzungen sind die Erhaltung von Arbeitsplätzen sowie das Entrichten steuerlicher Verpflichtungen.

Die Erfüllung jener Ziele führt üblicherweise auch zur Erfüllung der reputationswirksamen Zielsetzungen. Diese entstehen durch die Veröffentlichung unternehmensethischer Bemühungen. Das Sprichwort „tue Gutes und rede darüber"[536] stellt auf das Ziel der positiven Außendarstellung ab. Dabei soll nicht unter dem Mantel des gesellschaftlichen Engagements eine kostengünstige marketingwirksame Selbstdarstellung erfolgen. Vielmehr soll eine Win-Win-Situation dadurch entstehen, dass originär gewinnorientiertes Handeln „eine positive öffentliche Resonanz erfahren

---

[531] Vgl. KÜPPER 2006, S. 234 ff.
[532] Vgl. NOLL 2002, S. 107.
[533] Siehe hierzu **Kapitel 7.3**.
[534] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 24.
[535] Vgl. VAHRENHOLT 2000, S. 33 ff.
[536] Buchtitel des deutschen KP-Politikers WALTER FISCH (1910-1966).

kann, weil es jenseits des wirtschaftlichen Nutzens für das Unternehmen einen bedeutenden Nutzen zur gesellschaftlichen Entwicklung leistet“ (SCHMIDT 2005, S. 21). Diese Verbindung aus gesellschafts- und reputationsbezogenen Zielsetzungen wirkt vertrauensbildend, stärkt die Glaubwürdigkeit und kann dazu beitragen, sich in skandalbehafteten Branchen vom Wettbewerber abzuheben.[537] Letztlich ist es eine wichtige Aufgabenstellung der Unternehmensethik, den Verlust von Reputationskapital durch unethische und ungesetzliche Praktiken unter allen Umständen zu verhindern. Gesellschaftliche Aufgabenfelder der Unternehmensethik charakterisieren sich durch die Analyse, Bewertung, Zielsetzung, Planung, Steuerung und Kontrolle aller die Gesellschaft und Umwelt betreffenden Faktoren des Unternehmens. Weiterhin kann die Unternehmensethik eine kritische Position gegenüber der Globalisierung einnehmen.

Die ***individuen- und anreizbezogenen Ziele und Aufgaben*** der Unternehmensethik beziehen sich auf die Individuen im Unternehmen, also auf die Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen. Es geht dabei vornehmlich um die Charakterwerte des Firmenangehörigen und deren gezielte Veränderung. Das Individuum mit seinen Bedürfnissen ist zentraler Zweck und treibende Kraft allen Wirtschaftens. Der Einzelne ist damit „in seiner Emotionalität und Intellektualität, mit seinen Sorgen, Hoffnungen und Befürchtungen, mit seiner Phantasie und seiner Begriffsstutzigkeit, mit seiner Vernunft und seiner strategischen Kompetenz, mit seinen Rücksichten und seiner Rücksichtslosigkeit“ (BAECKER 2002, S. 62) Hauptakteur der Kultur im Unternehmen. Die individuenbezogenen Ziele des Wertemanagements stellen u.a. auf Charakter und Tugenden des Firmenangehörigen ab. Der Mitarbeiter soll dabei einerseits durch Gesinnung und innere Haltung die Bereitschaft zum moralischen Handeln entwickeln und andererseits mit Fähigkeiten, Ressourcen und Kompetenzen ausgestattet moralisch handlungsfähig sein.[538] Damit besitzt die Unternehmensethik ein allgemeines und tugendbezogenes Bildungs- und Entwicklungsziel. Dieses Ziel umfasst konkret die Förderung fachlicher und sozialer Kompetenz, die Vermittlung moralischer Grundlagen, die Förderung der allgemeinen Erkenntnisfähigkeit, die Bewältigung komplexer Problemstellungen, die Steigerung der Anpassungsfähigkeit und den analytischen Umgang mit Konfliktsituationen.[539] Darüber hinaus umfasst es die Verbesserung der Integrität im Geschäftsverhalten, die Abschwächung von Spannungen zwischen Organisations- und Eigennutz, den Schutz der Mitarbeiter (und v.a. der Führungskräfte) vor den Folgen einer persönlichen Haftung und die Vermeidung von unbewussten und gewissensbelastenden moralischen Verstößen aus

[537] Vgl. WEISS 2003, S. 114.
[538] Vgl. WIELAND 2004c, S. 9.
[539] Vgl. FASSBENDER 2001, S. 76.

Informationsmangel.[540] Weiterhin umfasst es die Förderung des gesellschaftlichen Engagements der Mitarbeiter, den Ausgleich von Defiziten in Erziehung, Bildung und persönlicher Substanz, die Angleichung zwischen Arbeitsbeanspruchung und privater Selbstverwirklichung (im Sinne einer gelungenen „work life balance“), die Unterstützung der Reflexion und Anpassung der eigenen Lebensführung und damit insgesamt die langfristige Förderung der Zufriedenheit, Motivation, Kooperations- und Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters.[541]

Ethische Aufgabenfelder kennzeichnen sich durch das gezielte Fördern und Fordern des Firmenangehörigen. Neben der Garantie einer fürsorglichen Behandlung und dem Etablieren monetärer Anreize, können dem Individuum Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung durch geeignete Personalentwicklungsinstrumente geboten werden.

Durch die grundsätzliche Verantwortung der Individuen in Führungspositionen erhalten bestimmte Zielsetzungen eine übergeordnete Bedeutung. Führungsunterstützende Ziele der Unternehmensethik stellen darauf ab Führungskräften Leitlinien und Hilfestellungen im Umgang mit moralischen Konfliktfeldern zu bieten, deren moralische Urteilskraft zu verbessern,[542] eine Stärkung des Verantwortungsgefühls zu erreichen,[543] deren Zielsetzungen zu koordinierenden[544], die Kommunikation und den Dialog zwischen Firmenangehörigen und Kooperationspartnern zu unterstützen und letztlich die Konfliktpotenziale im Unternehmen aktiv zu senken.[545]

Aufgaben bezüglich der Führung umfassen sehr häufig auf die Analyse und Lösung von personellen und organisationalen Dilemmasituationen. Hierbei ist die meist komplexe Entscheidungs- und Verantwortungsstruktur sowie Informationsasymmetrien innerhalb eines Unternehmens zu untersuchen.[546] Weiterhin kann die Gestaltung einer Führungskultur, beispielsweise durch Zielfestlegung, Definition von Führungsgrundsätzen, geeigneter Personalpolitik, gezielter Aus- und Weiterbildung oder Einführung von Anreizsystemen erfolgen.

Die Veränderung der inneren Einstellung und damit der Verhaltensweisen der Mitarbeiter erfolgt regelmäßig über wohl gewählte Anreize. Moralisches Verhalten ist im täglichen Geschäftsprozess oftmals nicht die dominante Strategie. Beispiel hierfür ist der Verzicht auf die Bestechung des verantwortlichen Einkäufers unseres Großkunden, wissentlich, dass die Konkurrenz ebensolche Methoden anwendet. Ein Verlust des Auftrages und damit der umsatzbezogenen Provision ist dabei sehr

---

[540] Vgl. FRAPORT 2003, S. 5.
[541] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 153.
[542] Vgl. ENDERLE 1993b, Sp. 1121.
[543] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 153.
[544] Koordination umfasst dabei die Abstimmung innerhalb arbeitsteilig vollzogener Teilaufgaben mit dem Ziel eines harmonischen Zusammenwirkens (vgl. WOLF 1994, S. 25 ff.).
[545] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 153.; KREIKEBAUM 1996, S. 23.
[546] Vgl. KÜPPER 2006, S. 181 ff.

wahrscheinlich. Dieses Beispiel führt zu einem entscheidenden Punkt. Moralische Anforderungen und unternehmerische Anreize müssen konfliktfrei sein. Sind Entlohnungs- und Bonusysteme umsatz- oder ertragsorientiert, kann auf korrupten Märkten kein moralisch integres Verhalten verlangt werden.[547] Die Unternehmensethik hat daher nicht nur zum Ziel, das Individuum hinsichtlich bestimmter Verhaltensweisen zu steuern, sondern darüber hinaus ein kompatibles Anreizsystem zu entwerfen und in das Unternehmen zu implementieren. Neben monetären und sachlichen Anreizen kann dies beispielsweise auch die Karriereplanung und Beförderungen betreffen.

Die sich aus der Reputationsfrage ergebenden ***präventionsbezogenen Ziele und Aufgabenstellungen*** sind oftmals Ursache der Diskussion über Ethik im Unternehmen. Im Speziellen kostspielige Erfahrungen mit ungesetzlichen und unmoralischen Handlungen fördern dies. Ziel ist hierbei die Vermeidung von Vermögens- und Reputationsverlusten. Die Geschädigten sind neben dem eigenen Unternehmen regelmäßig auch Partner, Gesellschafter, Kreditinstitute, Sozialversicherer und Steuerzahler. Im Speziellen in den Vereinigten Staaten sind die Richter im Falle von rechtswirksamen unethischen Verhalten seit 1991 explizit angehalten, das Strafmaß bei Unternehmen, welche moralbezogene Ethik- oder Wertemanagementprogramme vorweisen können, niedriger anzusetzen.[548] Kriterien sind hierbei die Fragen, ob das Unternehmen Richtlinien gegen kriminelles und unmoralisches Verhalten erarbeitet hat, diese an die Mitarbeiter kommuniziert wurden, deren Einhaltung kontrolliert wird und ein Verstoß gegen die Richtlinien konkret geahndet wird. Weiterhin sind Entscheidungsträger in sensiblen Bereichen sorgfältig auszuwählen.[549] Aus dieser rechtlichen Handhabe heraus lassen sich die konkreten Aufgaben ableiten. Sie umfassen die Kommunikation und Thematisierung moralischer Problemstellungen, die gezielte Weiterbildung v.a. der Verantwortungsträger im Sinne der Personalentwicklung, die Integration geeigneter Normen und Organisationsstrukturen, sowie die Einführung moralischer Kriterien in die Personalselektion.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass eine absolut eindeutige Zuordnung der Zielsetzungen und Aufgabenfelder nicht immer möglich oder sinnvoll ist, da die „Unternehmensethik als [komplexe] Querschnittsaufgabe im Sinne von Systemmanagement zu verstehen“ (LEISINGER 1997, S. 20, [mit Anmerkung des Verfassers]) ist. Setzt man die Ziele und Aufgaben der Unternehmensethik in den

---

[547] Vgl. FÜRST 2005, S. 53.
[548] Im Originaltext „to look more favorably on firms that can provide evidence of a substantial investment in programs and procedures designed to facilitate ethical behaviour (vgl. WEISS 2003, S. 114).
[549] Vgl. OLBRICH 1995, S. 2 f. zitiert nach BERKEL/HERZOG 1997, S. 118 f.

Kontext eines umfassenden Controlling-Systems, also einer Art Wertemanagement[550], würden sich übergeordnet die grundsätzlichen Controllingziele und -aufgaben ergeben. Damit wären Unterstützung in der Ziel- und Strategiebildung, Planung und Plankoordination, Steuerung, Kontrolle, Interne (und gegebenenfalls externe) Rechnungslegung, Berichterstattung, Informationsversorgung, Beratung und konzeptionellen Entwicklung, Entlastung des Managements und letztlich die Rationalitätssicherung ebenso Wirkungsbereiche der Unternehmensethik.[551]

Abschließend soll nochmals die strategisch-langfristige Zielausrichtung der Unternehmensethik angesprochen werden. Sie hat im Zuge ihrer Aufgabenfelder neben einer Betrachtung konkreter Situationen und Sachverhalte v.a. der Markt- und Wettbewerbsrationalität gerecht zu werden. Damit erhält sie den Charakter einer Vernunftethik. Dabei ist die Unternehmensethik auf das Unternehmen als Ganzes anzuwenden und erfordert einen Verständigungsprozess im Sinne einer Dialogethik.[552]

Die hier dargestellten Ziele und die damit in Verbindung stehenden Aufgaben sind durch geeignete Instrumente in die Unternehmenspraxis zu integrieren.

4.5.4 Instrumentarien der Unternehmensethik

Die konkreten Umsetzungsinstrumente einer Unternehmensethik sollen hier nur kurz in graphischer Form dargestellt werden. Denn ein übergeordnetes Instrumentarium der Umsetzung ethischer Ziele und Aufgaben kann das bereits angesprochene Ethik- oder besser Wertemanagement sein. Es bietet verschiedene, im besten Falle wohl koordinierte Werkzeuge im Sinne eines Moralcontrollings an. Die genauere Darstellung dessen erfolgt im Zuge der Wertemanagementkonzeption und in **Kapitel 5.2**. Einstweilen beschränkt sich die Darstellung auf die Nennung besonderer Instrumente der Unternehmensethik in **Abbildung 4-11**.

---

[550] Siehe hierzu die Ausführungen ab **Kapitel 5.2**.
[551] Zusammenstellung der Controllingaufgaben aus HORVÁTH 2003, S. 165 ff., WEBER/SCHÄFFER 2006, S. 31 ff. sowie SCHROETER 2002, S. 77 ff.
[552] Vgl. STEINMANN/ZERFASS 1993, Sp. 1118.

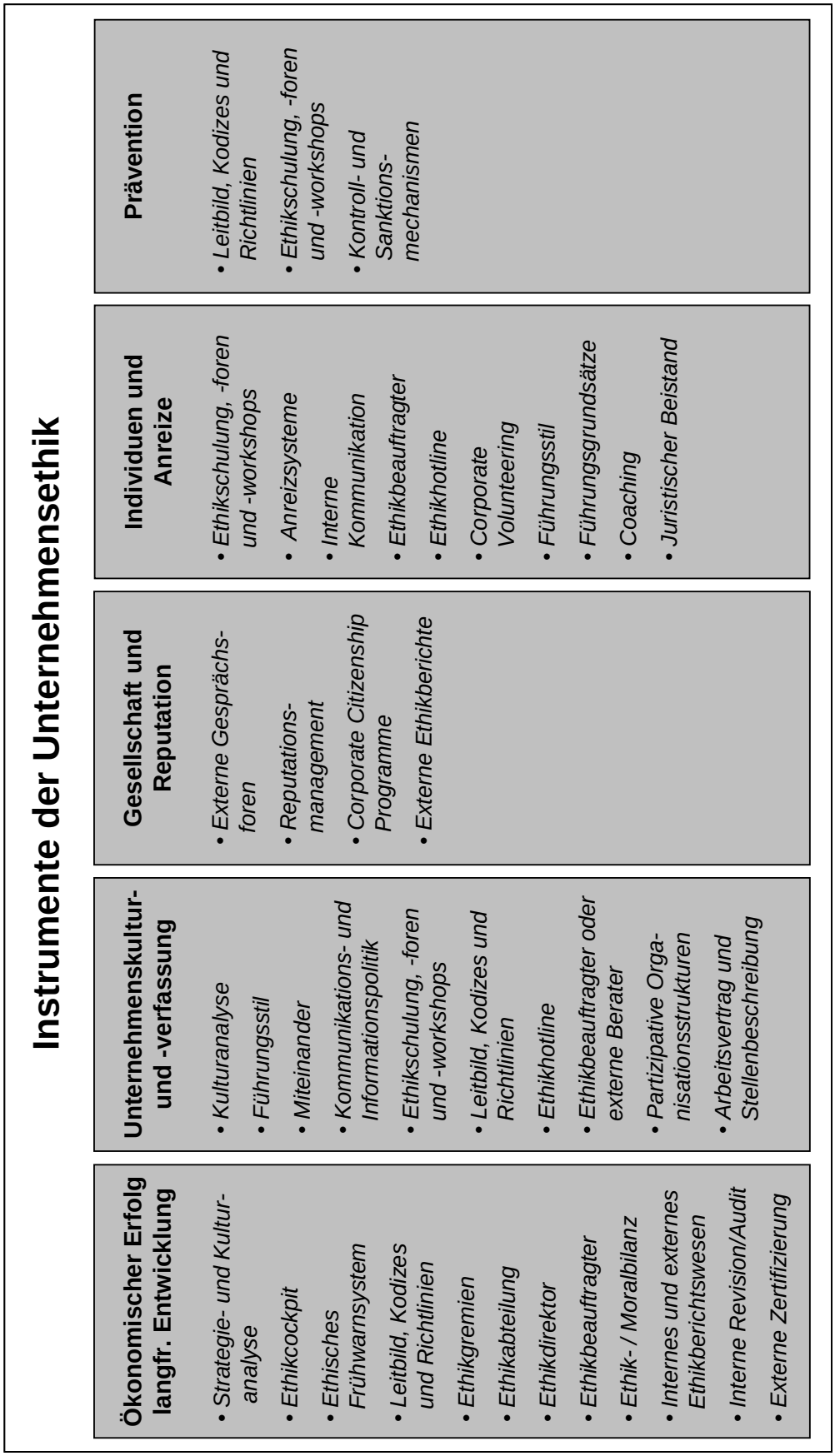


Abbildung 4-11: Instrumente der Unternehmensethik[553]

[553] Quelle: Eigene Darstellung.

4.5.5 Aktuelle Konzepte und Ansätze der Unternehmensethik

Im Bereich der Unternehmensethik besteht eine größere Anzahl unterschiedlicher Ansätze. Dabei existieren grundlegende Unterschiede zwischen US-amerikanischen und deutschsprachigen Ansätzen, auf welche im weiteren Verlauf eingegangen werden wird. Eine Gliederung der Ansätze erfolgt nach KÜPPER, in die deskriptive (also beschreibungs- und prognosebezogene), die normative (also werturteilsgeprägte) sowie die analytische Ethik als problembezogene Mischform (siehe **Abbildung 4-12**).

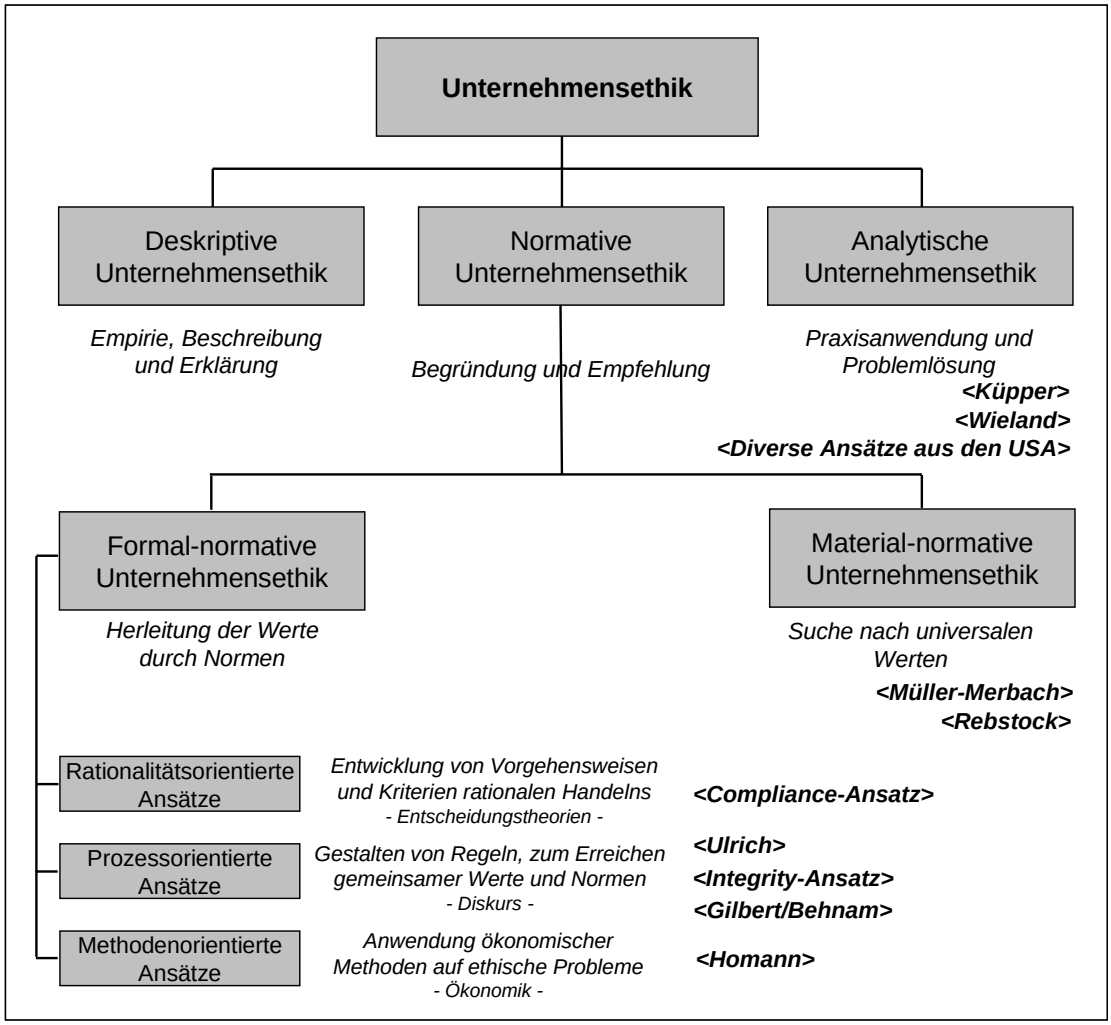


Abbildung 4-12: Darstellung und Einordnung maßgeblicher Ansätze[554]

Die normativen Ansätze können in die formal-normative sowie material-normative Unternehmensethik unterteilt werden. Während material-normative Ansätze nach universalen Werten des unternehmerischen Handelns suchen, beziehen sich formal-normative Ansätze auf die Begründung von Normen zur Herleitung von Werten. Die formal-normativen Ansätze lassen sich wiederum in rationalitäts-, methoden-, und prozessorientierte Ansätze unterteilen. Während rationalitätsbezogene Ansätze Modelle aus der Entscheidungstheorie als Vorgehensweisen für rationales Handeln

[554] Quelle: KÜPPER 2006, S. 95.

nutzen, verwenden methodenorientierte Ansätze ökonomische Methoden auf die Ethik. Prozessorientierte Ansätze stellen Regeln auf um die Entwicklung erwünschter Werte und Normen zu erreichen.[555]

Da eine Darstellung der bedeutenden Ansätze, den Rahmen der Dissertation sprengen würde, soll kurz auf die für die weiteren Argumentationen wichtigen Ansätze eingegangen werden.[556]

HEINER MÜLLER-MERBACH verbindet maßgebliches Wissen und bedeutende Werte großer Philosophen (wie beispielsweise ARISTOTELES, KANT, BENTHAM und MILL) und bildet daraus eine praxisbezogene Führungsunterstützung, die der Lösung von Konflikten dient.[557] Der ***Corporate-Good-Citizenship-Ansatz*** behandelt die soziale Verantwortung und Fürsorge von Unternehmen im Sinne eines gesellschaftspolitischen Unternehmensprozesses.[558] Hierbei wird das Unternehmen auf der Basis des Stakeholder-Ansatzes als Staatsbürger, der in der Gesellschaft und Gemeinschaft verantwortlich ist, angesehen.[559] Diese Sicht wird insbesondere in **Kapitel 7** durch die Anwendungsempfehlung bezüglich der Anspruchsgruppenanalyse als Instrument des Wertemanagements bestärkt.

Der ***grundwertorientierte Ansatz*** von REBSTOCK verweist auf Grundwerte und grundwertähnliche Prinzipien, die im Wirtschaftssystem den Basiskonsens für die Gestaltung von Wirtschaftsbeziehungen ergeben. Diese sind die Grundwerte Menschenwürde, Freiheit, Gleichheit, Gerechtigkeit, Verantwortung sowie das Demokratie- und Subsidiaritätsprinzip[560]. Die Unternehmensethik hat hier die Aufgabe, die Grundwerte um weitere Werte und Normen anzureichern und damit zu erreichen, dass diese im Unternehmen tatsächlich gelebt werden.[561] Eine gelebte Unternehmensphilosophie ist eine bedeutende Zielsetzung der Unternehmensethik, welche, wie in **Kapitel 7.1.4** angedeutet, durch eine partizipative Gestaltung erreicht werden könnte.

Die ***Ansätze der analytischen Unternehmensethik*** basieren auf der Verbindung von normativen und deskriptiven Aussagen zur Untersuchung von Wertproblemen.[562] KÜPPER stellt in diesem Zusammenhang fest, dass „die *Aufgabe wissenschaftlicher Untersuchungen* zur Unternehmensethik nur darin bestehen kann, die in der Realität

---

[555] Vgl. KÜPPER 2006, S. 95 f.
[556] Die US-amerikanische Business Ethics Forschung bietet neben den oben beschriebenen wertorientierten Ansätzen v.a. eine Fülle anwendungsbezogener Ansätze. Es existieren tausende von Beiträgen, welche die Unternehmensethik aus philosophischer, soziologischer, psychologischer, politischer, rechtlicher, ökonomischer und betriebswirtschaftlicher Perspektive beleuchten (vgl. GRABNER-KRÄUTER 2005, S. 141).
[557] Vgl. MÜLLER-MERBACH 1988, S. 305-329; MÜLLER-MERBACH 1992, S. 853-876.
[558] Sie hierzu **Kapitel 5.4.3.3**.
[559] Vgl. EPSTEIN 1989, S. 583-595.
[560] ***Demokratieprinzip***: Teilhabe des Volkes am politischen Willensbildungsprozess;
Subsidiaritätsprinzip: Individuelle Freiheit und Verantwortung steht vorrangig vor staatlichem Handeln.
[561] Vgl. REBSTOCK 1988 zitiert nach KREIKEBAUM 1996, S. 142 ff.
[562] Vgl. KÜPPER 2006, S. 95.

bestehenden Wertprobleme mit wissenschaftlichen Methoden zu analysieren, so dass der in der Praxis Verantwortliche Erkenntnisse erhält, durch die er seine Wert-Einschätzung besser fundiert treffen kann“ (KÜPPER 2006, S. 140; Hervorhebung im Original). Die Wissenschaft, respektive Ethik, stellt damit Wissen und Zusammenhänge zur Verfügung, die dem verantwortlichen Individuum wirtschaftliche Entscheidungen erleichtern. Der diesbezügliche Ansatz von KÜPPER besitzt einen starken Controllingbezug und sieht dieses als Schnittstelle zwischen Leitungs-, Führungs- und Governancesystem an.[563] Von einer genaueren Darstellung dieses Ansatzes wird zugunsten des ***(Governance-) Ansatzes*** von JOSEF WIELAND verzichtet.

Auch dieser Ansatz ist durch einen hohen Grad an Anwendungs- sowie Praxisbezogenheit gekennzeichnet und weist in seinem Kern eine prozessorientierte Struktur (im Sinne des in **Kapitel 7** folgenden Gestaltungshinweises) auf. WIELANDS Ansichten sind stark durch die US-amerikanische Unternehmenspraxis sowie die neue Institutionenethik[564] geprägt. Er sieht (im Gegensatz zu HOMANN) die Unternehmensethik als systematischen Ort der Moral. Grund hierfür sind die bereits erwähnten defizitären, zeitlich verzögerten Rahmenbedingungen ohne tatsächliches Durchgriffspotenzial.[565] WIELAND sieht die wissensbasierten Ökonomien als Kooperationsökonomien an. In seinem Ansatz versucht zu zeigen, dass sich Wettbewerbs- und Kooperationsfähigkeit wechselseitig beeinflussen und bedingen.[566] Dabei ist „die Schaffung eines produktiven Zusammenhangs von Wissen und Kooperation, von Information und Verhalten und damit auch […] von ökonomischem Wert und moralischen Werten, […] die zentrale Aufgabe eines zukunftsorientierten und nachhaltigen Managements“ (WIELAND 2001, S. 8). Um die hohen Transaktionskosten von unvollständigen, formalen Verträgen zu vermeiden, unterstützen von Erwartungen und Versprechen geprägte implizite Verträge den Transaktionsprozess der Wirtschaftsakteure. Sie sind risikoreich und basieren maßgeblich auf moralischen Werten. Um das Risiko einzuschränken und Vertrauen am Markt aufzubauen, kann die Integration einer ethikfreundlichen Unternehmenskultur im Sinne der amerikanischen Governancestrukturen durchgeführt werden.[567] Unternehmensethik ist in diesem Zusammenhang zum einen Mittel zur Risikosenkung von Transaktionen und zum anderen „Anreiz zu moralischer Kommunikation“ (PALAZZO 2000, S. 40). Moral ist aus Sicht von WIELAND ökonomisch nur dann von Bedeutung, wenn diese an Status, also Reputation, gekoppelt ist. Beispielsweise wird Ehrlichkeit über den Statusbegriff des

---

[563] Vgl. KÜPPER 2006, S. 153 ff.
[564] Im Gegensatz zu HOMANN bezieht sich WIELAND auf die Variante OLIVER WILLIAMSONS (vgl. PANTHER 2005, S. 74).
[565] Vgl. WIELAND 1996, S. 140.
[566] Vgl. WIELAND 2001, S. 8.
[567] Vgl. die empirischen Untersuchungen US-amerikanischer Unternehmen in WIELAND 1993.

Ansehens ein ökonomisches Kapitalgut.[568] Werte werden somit als moralisches Gut angesehen, welches innerhalb der Wirtschaft gerecht zu verteilen ist. Die Moral ist dabei lokal bzw. situationsabhängig und damit ist es Aufgabe der Ethik in der Wirtschaft „Wertkonflikte durch gemeinsame Lern- und Verständigungsprozesse der Vertragspartner abzuarbeiten“ (PALAZZO 2006, S. 44). Abgeleitet aus seinen Erfahrungen in den USA fördert WIELAND die Einführung von ethischen Managementsystemen.[569] Die von ihm gelieferte, in **Abbildung 4-13** gezeigte, Konzeption eines Wertemanagement Systems stellt eine prozessgesteuerte Einführung firmenspezifischer unternehmensethischer Instrumentarien dar.[570]

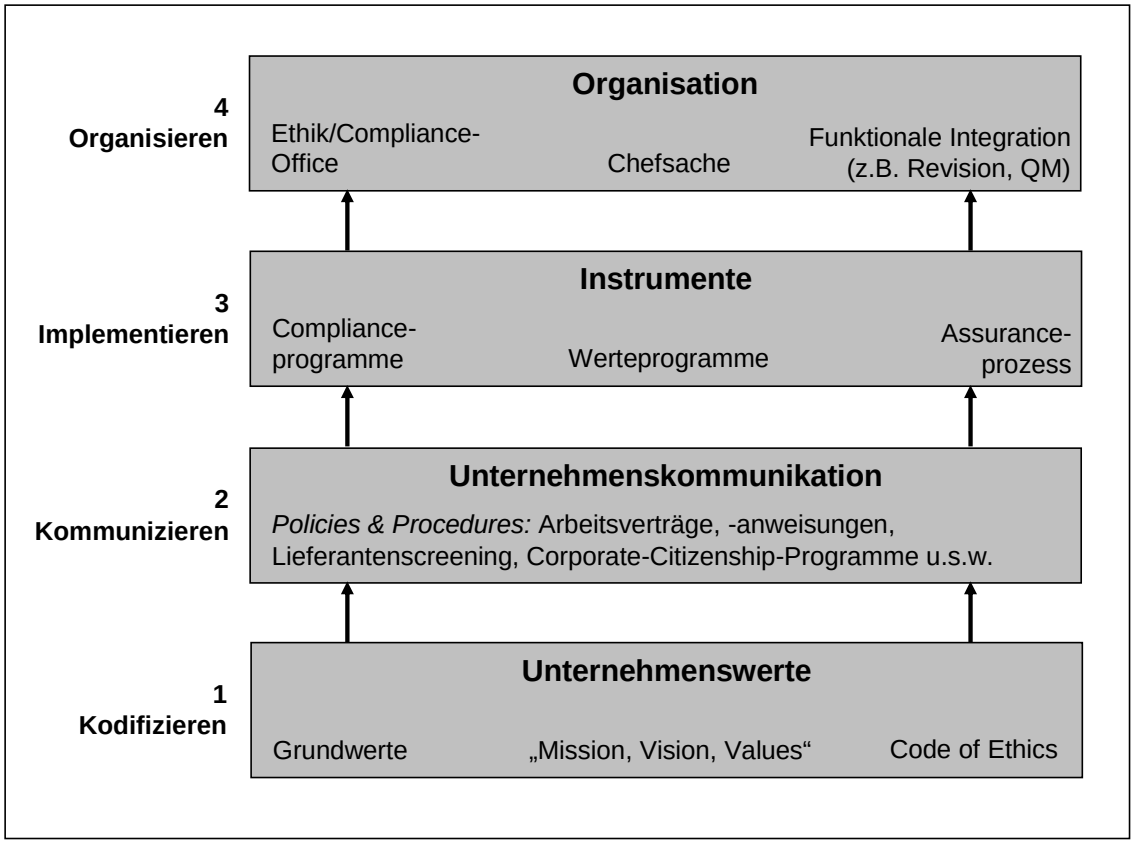


Abbildung 4-13: Prozessstufen des Wertemanagementsystems nach Wieland[571]

Im US-amerikanischen Raum existieren mehrere unternehmensethische Ansätze, die auf dem ***Stakeholder-Konzept*** (von FREEMAN[572]) basieren. Der Grundsatz dieser Ansätze basiert auf der unternehmerischen Notwendigkeit, im Zuge der Zielverfolgung die Beziehungen verschiedener interner wie auch externer Anspruchsgruppen gegeneinander abzuwägen, zu beeinflussen und zu steuern.[573] Die Berücksichtigungen der Anspruchsgruppen kann von verschiedenen ethischen Prinzipen wie

[568] Vgl. PALAZZO 2000, S. 40; WIELAND 1996, S. 102.
[569] Konkret das WerteManagementSystem^{ZfW} für nachhaltige Unternehmensführung.
[570] Vgl. WIELAND 2004a, S. 13 ff.
[571] Quelle: WIELAND 2004a, S. 25
[572] Erstmalig unter diesem Titel veröffentlicht von FREEMAN 1984.
[573] Siehe hierzu **Kaptitel 5.1.3.2**.

beispielsweise dem kategorischen Imperativ von KANT[574], dem Utilitarismus[575] oder neueren vertragstheoretischen Ansätzen abgeleitet werden. Kernthemen sind dabei die angemessene Gewichtung der Stakeholder-Interessen, die moralische Rechtfertigbarkeit dieser Interessen, die Art und Weise ihrer Abstimmung von ethischer Relevanz. [576] Damit kommen die Ansätze den Ausführungen von MÜLLER-MERBACH sehr nahe.

Neben dem Stakeholder-Konzept sind die Ansätze der Compliance und Integrity in der Unternehmensethik nach LYNN SHARP-PAINE von Bedeutung.[577] Sie können mehr als eine sich ausschließende Strategieoption oder Steuerungsphilosophie interpretiert werden. Der ***Compliance-Ansatz*** und die daraus erwachsenden Programme zielen darauf ab, durch eine enge Begrenzung von individuellen, diskretionären Handlungsspielräumen opportunistisches Fehlverhalten der Firmenangehörigen zu verhindern.[578] Compliance bezeichnet damit „die Gesamtheit aller Vorkehrungen, um das rechtskonforme Verhalten eines Unternehmens, seiner Organe und Mitarbeiter hinsichtlich aller rechtlichen Vorschriften, die das Unternehmen und seine Aktivitäten betreffen, zu gewährleisten“ (ZIMMERMANN 2004, S. 203). Es müssen also klare und umfassende Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche durch Anreiz- und Kontrollstrukturen (Überwachung, Eigen- und Fremdkontrolle) sowie klar kommunizierte Sanktionsmaßnahmen begleitet werden.[579] Dies schließt nicht nur die geltenden Gesetze, sondern auch die Selbstverpflichtungen eines Unternehmens ein. In der Praxis werden Compliance-Programme regelmäßig im Bankwesen eingesetzt und dienen der Risikominimierung (z.B. bezüglich von Insidergeschäften) sowie der Vertrauensbildung.[580] Meist sind sie aufgrund des hohen Normierungs- und Kontrollaufwandes nur in besonders kritischen Unternehmensbereichen eingesetzt. Vor allem da ein umfassend angewendetes Compliance-Programm, im Sinne einer Zero-Tolerance-Politik, zu einer Atmosphäre des Misstrauens, des unkritischen Gehorsams, der Konformität und der Angst führt.[581]

Der ***Integrity-Ansatz*** hingegen geht davon aus, dass eine ethische Ausrichtung nur über eine intrinsisch motivierte Selbstverpflichtung und -steuerung[582] erfolgen kann.[583] Moralische Verhaltensweisen und Eigenverantwortung werden unterstützt und die Mitarbeiter werden in den Prozess der Werteerschaffung, Normierung und

---

[574] Siehe hierzu **Kapitel 2.2.3**.
[575] Siehe hierzu **Kapitel 2.2.4**.
[576] Vgl. GRABNER-KRÄUTER 2005, S. 156 f.
[577] Vgl. SHARP-PAINE 1994, S. 106 ff.
[578] Vgl. NOLL 2002, S. 119.
[579] Vgl. NOLL 2002, S. 120 f.
[580] Vgl. ZIMMERMANN 2004, S. 203.
[581] Vgl. GILBERT/BEHNAM 2006, S. 45.
[582] Im Englischen wird hier der Begriff self-commitment und self-governance verwendet.
[583] Vgl. GILBERT/BEHNAM 2006, S. 47; SHARP-PAINE 1994, S. 106 ff.; JACOBS 2004, S. 215 ff.

Kulturbildung, im Sinne eines vertrauensvollen Unternehmensklimas, integriert. [584] Ein derartiges Klima ermöglicht, neben der Übernahme von Verantwortung, die freie Meinungsäußerung, eine kritische Loyalität und die Möglichkeit des Diskurses zwischen den Anspruchsgruppen.[585]

Die Vorteile beider konträrer Auffassungen zusammenzuführen und gleichzeitig die Nachteile beider Systeme zu vermeiden, stellt eine enorme Herausforderung dar. Probleme des Compliance-Ansatzes sind beispielsweise mangelhafte Normenreflexion, fehlende Kreativität, Kommunikation, Mitgestaltung und Moralbewussteinsein.[586] Sie sind ebenso zu vermeiden wie die Problemstellungen des Integrity-Ansatzes bezüglich unrealistischer Annahmen, des mangelnden Strategie- und Praxisbezuges sowie der unzureichenden Integration der Stakeholder in den Unternehmensdialog.[587]

Eine Lösung könnte die von GILBERT und BEHNAM dargestellte Anwendung des HABERMAS'schen ***Diskurses***[588] auf den Prozess der Normengestaltung sein. Der prinzipielle Ablauf (siehe hierzu **Abbildung 4-14**) kennzeichnet sich durch eine Unterteilung in eine Makro- und Mikroebene.

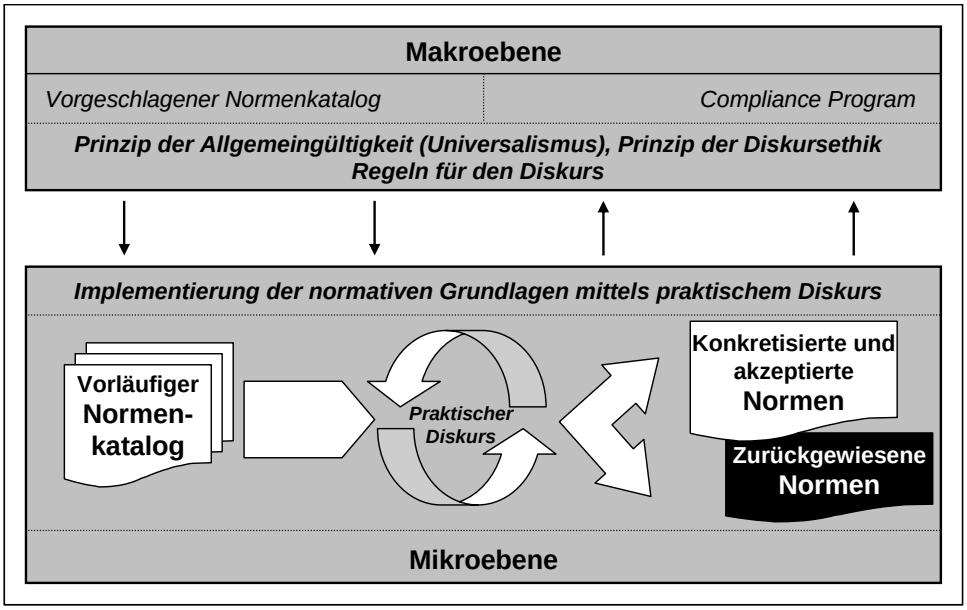


Abbildung 4-14: Diskursethik als Werkzeug der Normenintegration[589]

Auf der Makroebene wird die normative Basis, also alle Werte und Normen festgelegt. Diese können sich aus allgemein anerkannten Papieren wie beispielsweise den Menschenrechten, Internationalen Arbeitsrichtlinien (ILO) oder OECD-Richtlinien

[584] Vgl. NOLL 2002, S. 120 f.
[585] Vgl. GILBERT/BEHNAM 2006, S. 46.
[586] Vgl. GILBERT/BEHNAM 2006, S. 46 f.
[587] Vgl. GILBERT/BEHNAM 2006, S. 49.
[588] Siehe hierzu **Kapitel 2.2.5**.
[589] Quelle: In Anlehnung an GILBERT/BEHNAM 2005, S. 56.

zusammensetzen. Das Vorgehen auf der Makroebene folgt den Prinzipien der Universalisierung und der Diskursethik. Die somit kodifizierten Normenkataloge werden auf der Mikroebene, der Ebene des praktischen Diskurses, durch kritische Reflexion seitens der Anspruchsgruppen selektiert. Die so gewonnenen Regeln werden daraufhin auf der Makroebene im Sinne eines Compliance-Programms verbindlich kodifiziert.[590] Dieser Ablauf stellt die gedankliche Grundlage der ab **Kapitel 7.2** dargestellten partizipativen Vorgehensweise zur Werte- und Normengestaltung dar.

Fasst man die hier beschriebenen amerikanischen und deutschen Ansätze der Unternehmensethik zusammen, so ist zuerkennen, dass die deutschsprachigen Ansätze eine systematische Auseinandersetzung zwischen Ethik und Ökonomik mit einem breiten Kontinuum an Theorien bieten. Die US-amerikanische Ansätze hingegen weisen meist ein Primat der Ethik, jedoch ohne klare System- und Theoriebildung auf. Die deutschen Ansätze haben insgesamt einen stärkeren institutionenethischen Bezug auf die Wirtschaftsordnungs- und Unternehmensethik, während die meisten US-amerikanischen Ansätze im Bereich der Unternehmensethik und v.a. der Individualethik argumentieren. Deutsche Ansätze sind formal-normativ geprägt, während die Ansätze der Vereinigten Staaten oftmals induktiv, pluralistisch, empirisch und material geprägt sind. Derartige Ergebnisse könnten, nach Auffassung des Verfassers, auf die Lebensphilosophie der beiden Kulturkreise zurückzuführen sein. In der deutschen Wissenschaftskultur besteht ein starker Hang zum Kollektivismus und Etatismus[591], zur philosophischen Tradition und politischen Zurückhaltung. Die US-amerikanische Wissenschaft kennzeichnet sich durch einen gewissen Populismus und Antietatismus, bei einem starken Fokus auf persönliche Freiheit und Selbstverantwortung.

4.5.6 Unternehmensethik im Kontext der Internationalisierung

Die Unternehmensethik im Kontext einer internationalisierten und globalisierten Welt ist ein wissenschaftlicher Themenbereich, welcher bislang kaum untersucht wurde, keine prägnanten Ansätze vorweist und v.a. keine nennenswerte praktische Lösungen bietet. Einige diesbezügliche Themenfelder sollen im Folgenden, v.a. hinsichtlich der mehrheitlich international ausgerichteten Untersuchungsobjekte in **Kapitel 6**, angedeutet werden.

4.5.6.1 Problemfelder, Ziele und Aufgaben internationaler Unternehmensethik

Grundlegende ***Problemstellungen internationaler Unternehmensethik*** ergeben sich aus den wirtschaftlich-kulturellen Rahmenbedingungen. Die moderne, globalisierte

---

[590] Vgl. GILBERT/BEHNAM 2006, S. 55 ff.
[591] ***Etatismus*** bedeutet das starke Vertrauen auf die staatliche Ordnungsfunktion.

Welt ist einem ständigen, von natürlichen und politischen Faktoren geprägten, kulturellen Wandel unterworfen, welcher zu einem unterschiedlichen kulturellen Status der einzelnen Länder führt und letztlich die Gefahr eines konfliktträchtigen Zusammenpralls der Kulturen[592] birgt.[593] Weiterhin besteht starke internationale Konkurrenz der Wirtschaftssysteme, was zu einem Verlust staatlicher (wirtschaftspolitischer) Steuerung und somit effektiver Normierung führt. Darüber hinaus kommt es zu einer wachsenden Migration, Macht- und Ressourcenkonzentration, sowie zur verstärkten Zerstörung der Umwelt. Innerhalb dieser Rahmenbedingungen ergeben sich aus dem negativen Umgang multinationaler Großkonzerne mit den Gegebenheiten in den Gastländern weitere Problemfelder. Die Unternehmen können das Gastland beispielsweise als reinen Konsumenten betrachten und die partnerschaftliche Forschung und Entwicklung von Technologien verweigern oder sogar Wissenschaftler, Talente und Experten fort ins Stammland locken.[594] Des Weiteren kann einerseits eine Beschränkung des Kapital- und Ressourcenzugangs und andererseits ein Kapitalabfluss herbeigeführt werden. Dies kann das Land destabilisieren, abhängig machen und seiner Souveränität berauben. Schwerwiegende Abhängigkeiten können darüber hinaus durch eine Einverleibung kritischer Infrastruktur erreicht werden. Faktisch kann die Wirtschaftsordnungsmacht des Gastlandes durch derartige Abhängigkeiten aus den Angeln gehoben werden. Letztlich können Unternehmen das Leben im Gastland durch gesundheits- und umweltschädliche sowie moralisch zweifelhafte Praktiken gefährden.[595] Diesbezüglich führt eine zunehmende Sensibilisierung der Öffentlichkeit durch Medien, gut organisierte Nicht-Regierungs-Organisationen (NGO)[596] und supranationale Institutionen[597] mittels Aufklärung zu einer Erschütterung des Vertrauens in Unternehmen und die Marktwirtschaft, negative Reputation und „zur Sanktionierung durch eine breite Öffentlichkeit“ (AßLÄNDER 2006, S.26). Es herrscht hierbei die Auffassung, dass ein hohes Maß an international wirksamem Einfluss und an Macht auch eine gesteigerte Verantwortung, nicht nur im Heimatland, mit sich bringt.[598] Eine weitere Problemstellung ergibt sich aus der zunehmenden Dezentralisation, Modularbauweise und Vernetzung der Produktionsprozesse. Sie basieren zunehmend auf dem „Just-in-Time“ Logistikprinzip und einer niedrigen Lagerhaltung, die von der Lieferzuverlässigkeit der

---

[592] Abgeleitet aus dem Englischen “Clash of Civilizations“, nach dem Werk von HUNTINGTON 1998.
[593] Eine Kombination von Nationalismus, Kapitalismus und (Religions-)Fundamentalismus erhöht die Gefahr einer Polarisierung der Welt und damit kriegerischer Auseinandersetzungen.
[594] Dieser Effekt wird als „Brain Drain“, also Entzug an Geisteskraft, bezeichnet (WEISS 2003, S. 288).
[595] Vgl. WEISS 2003, S. 288.
[596] Wie beispielsweise die globalisierungskritische Bewegung Association pour une Taxation des Transactions financières pour l'Aide aux Citoyens (Attac).
[597] Wie beispielsweise die Europäische Union, Welthandelsorganisation oder die Vereinten Nationen.
[598] Vgl. GILBERT/BEHNAM 2006, S. 41.

Kooperationspartner abhängig ist. Ein derartiges Netzwerk vieler global verteilter Unternehmen muss sich auf Integrität und Verlässlichkeit gründen.[599]

Die sich aus diesen Problemstellungen ergebende ***Zielsetzung einer international ausgerichteten Unternehmensethik*** ist dabei analog zu den oben dargestellten unternehmensethischen Zielen zu sehen. Sie umfassen zusätzlich die Minderung des kulturellen Konfliktpotenzials, die Unterstützung einer nachhaltigen internationalen Unternehmensentwicklung, die Generierung von Glaubwürdigkeit, die Unterstützung des internationalen Zusammenhalts und der Kooperation im Unternehmen, die Auswahl, Kodifizierung Kommunikation und Anpassung von weltweit anerkannten Werten und Normen, die Stärkung des Verantwortungsgefühls, die Förderung von Diskurs und Dialog weltweit sowie die Unterstützung einer ökologisch und sozial nachhaltigen Entwicklung.

Besondere Aufgaben sind dabei die Beratung bei der Wahl von Märkten und Produktionsprogrammen, die Mittelwahl bei der Erstellung von Diensten und Gütern und die Wahl der Marketinginstrumente. Weitere Aufgaben sind der Schutz und das Engagement gegenüber Umwelt, Kultur und Gesellschaft im Gastland sowie die Forderung und Förderung der ausländischen Mitarbeiter und v.a. deren fürsorgliche Behandlung. Die Aufgabenerfüllung wird von einer Vielzahl von Faktoren im Gastland beeinflusst. Bespiele hierfür sind das politische und wirtschaftliche System, die Geschichte, Kultur und Tradition, die Religionen, die ethnische Zusammensetzung des Volkes, deren Stellung zueinander, die Machtverteilung im Gastland, die Gesellschaftshierarchie und der Grad an Emanzipation. Weiterhin die Auffassungen des Volkes gegenüber dem Ausland, ihren Nachbarländern und im Speziellen gegenüber dem Herkunftsland des Gastes. Hauptaufgabe der Unternehmensethik ist es, diese Vielfalt von Faktoren und deren Interdependenzen zu analysieren, dokumentieren und Lösungsansätze zu gestalten. Hierbei ist v.a. die Betrachtung von rechtlichen Rahmenbedingungen und geltenden moralischen Kodizes bezüglich Korruptionsbekämpfung, Arbeitssicherheit, Marketingpraktiken, Sozialstandards und Umweltverordnungen von Bedeutung.[600]

---

[599] Vgl. PALAZZO 2000, S. 262.
[600] Vgl. WEISS 2003, S. 287.

4.5.6.2 Allgemeine Grundvoraussetzungen einer internationalisierten Unternehmensethik

Im Zusammenhang mit international ausgerichteter Unternehmensethik lassen sich spezielle Strategietypen ableiten.[601] Die kultur- und wertebezogene Strategieauswahl benötigt einige Grundvoraussetzungen.

Zum einen muss wie oben beschrieben eine genaue ***Analyse*** des, im Zuge der Internationalisierung, gewählten Gastlandes oder der Gastländer erfolgt sein. Weiterhin erscheint eine Analyse der Interdependenzen verschiedener im Konzern bereits integrierter Kulturen sinnvoll.

Von zentraler Bedeutung ist die ***Wahl der strategischen internationalen Führungsausrichtung***. Eine Typisierung kann in ethnozentrische, polyzentrische, geozentrische und regiozentrische Unternehmensausrichtung erfolgen. Das ethnozentrische (auch internationale) Unternehmen ordnet ein, meist im Stammland gelegenes, Hauptquartier und Führungskräfte des Stammlandes im Gastland übner. Die polyzentrische (auch multinationale) Unternehmung hingegen passt sich den gesellschaftlichen Unterschieden durch eine weitgehende Gleichberechtigung, Selbstverantwortlichkeit und lokale Prägung der Tochterunternehmen an. Geozentrische Unternehmen sehen sich als global agierende Einheiten, welche durch eine Verbindung und Vereinheitlichung der Lokalkulturen und Managementstile zu homogenen Gebilden führen.[602] Die regiozentrische Unternehmung untergliedert weltweit, in verschiedenen Großregionen (oft Welthandelszonen/Märkten), welche geozentrisch ausgerichtete sind.[603]

Eine weitere Voraussetzung ist die ***Feststellung der internationalen Organisationsstruktur***. Neben der Führungsfrage muss die gewünschte Organisationsform geklärt werden. Hier können segregierte oder ein-, zwei- und multidimensionale integrierte Unternehmensstrukturen sowie eine Holdingstruktur gewählt werden. Segregierte Strukturen führen zu einer organisatorischen Abspaltung des Inlandsgeschäfts vom Auslandsgeschäft. Eindimensional integrierte Lösungen untergliedern die funktionale oder geschäftsbereichsbezogene Organisation jeweils, in Inlands- und Auslandsaktivitäten. Eine weitere Lösung in diesem Zusammenhang bietet die integrierte Regionalstruktur, welche eine Regionenunterteilung durchführt und diesen Regionen dann ausländische Tochterunternehmen unterordnet. Die zweidimensional integrierte Lösung entspricht einer Matrixstruktur, welche nach Geschäftsbereichen oder funktional unterteilt auf eine Regionalstruktur bezogen wird.

---

[601] Siehe hierzu die teils deckungsgleichen Ansätze von ENDERLE in WEISS 2003, S. 295; DONALDSON/DUNFEE, 1999b, S.48 und HOMANN/LÜTGE 2005, S. 118 ff.
[602] Vgl. PERLMUTTER 1969, S. 12 f., SCHMID 2006, S. 6 f.
[603] Vgl. LEHMANN 2006, S. 267.

Die für sehr große Unternehmen in Frage kommende ***dreidimensional integrierte Lösung*** stellt eine Globalmatrix nach Geschäftsbereichen/Produktdivisionen, Funktionen und Regionen dar.[604] Sie ist eine der sehr komplexen Organisationsstrukturen die nur selten Anwendung finden. Holdingstrukturen basieren auf dem Grundsatz einer rechtlich eigenständigen Konzernzentrale mit Koordinations-, Administrations- und Kontrollfunktion. Hier existieren vielerlei Ausgestaltungsmöglichkeiten, die sich im Kontinuum der drei Formen der markttätigen operativen, der strategieorientierten managementbezogenen und der rein finanzbezogenen Holding befinden.[605] Holdingstrukturen erscheinen aufgrund ihrer ausgeprägten Controllingstrukturen auch im Hinblick auf die Koordination und Kontrolle unternehmensethischer Aktivitäten im Sinne eines übergeordneten Managementsystems als besonders geeignet.

Zu den Fragen bezüglich der Führung und Organisation sollten die ***Netzwerkstrukturen des Unternehmens*** analysiert werden. Hierbei können die Beziehungen innerhalb des Unternehmensverbundes, die intraorganisationalen Netzwerke zwischen den verschiedenen Tochterunternehmen und zwischen der Zentrale und den Tochterunternehmen betrachtet werden. Weiterhin sind interorganisationale Netzwerke zwischen Unternehmen und dessen Kooperationspartnern zu untersuchen. Dies können beispielsweise strategische und virtuelle Unternehmensnetzwerke, Projektnetzwerke oder regionale Netzwerke sein.[606]

Letztlich sind die bestehenden internationalen ***Koordinationsstrukturen des Controllings*** zu betrachten. Sie umfassen technokratische Koordinationsinstrumente wie beispielsweise verschiedene Planungs- und Formalisierungsformen sowie personenorientierte Instrumentarien wie die Weisung, Sozialisation und Selbstbestimmung.[607]

Nach der genauen Analyse bezüglich Strategie, Führung, Organisation, Netzwerken und Koordination und gegebenenfalls einer Überarbeitung kann eine strategische Betrachtung von Werten und Normen seitens der Unternehmensethik erfolgen.

4.5.6.3 Wahl der internationalen Werte- und Normenausrichtung

Im Zuge der kulturbezogenen strategischen Werteausrichtung bieten sich der Universalismus und der Relativismus als Extrempositionen und der Kulturalismus als Mittelweg. Eine Darstellung der Strategien nach den Kriterien der Werteausrichtung und Erstellung erfolgt in **Abbildung 4-15**.

---

[604] Vgl. LEHMANN, 2006, S. 268 ff.
[605] Vgl. KUTSCHKER/SCHMID 2004, S. 595 ff.
[606] Vgl. LEHMANN, 2006, S. 287 ff.
[607] Vgl. LEHMANN, 2006, S. 302; WELGE/HOLTBRÜGGE 2003, S. 165.

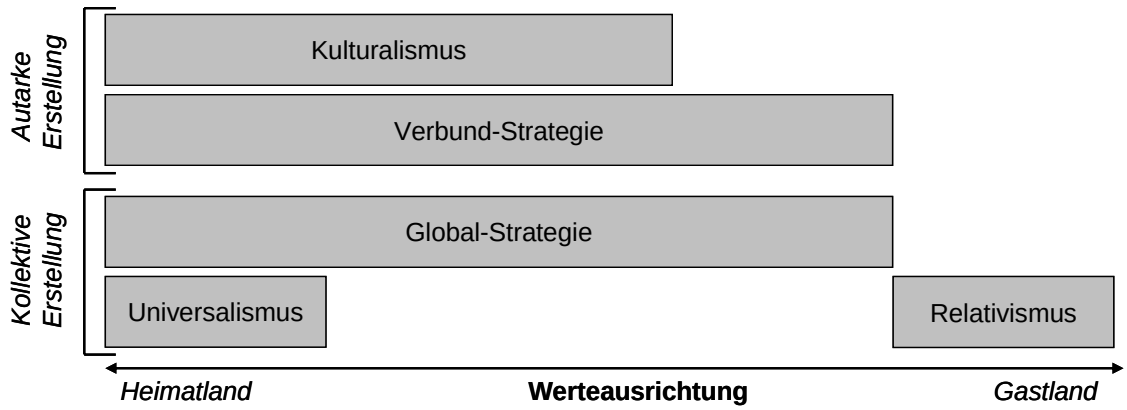


Abbildung 4-15: Strategien der kulturbezogenen Werteausrichtung[608]

Der ***Universalismus*** (oder auch Empire style) erklärt die Moralstandards des Mutterlandes zur partnerbindenden Grundlage von Kooperationen.[609] Dies sind meist die Standards der westlichen Kultur, welche beispielsweise Demokratie und Menschenrechte fordern. Besserwissertum, mangelnde Würdigung der Kultur und Tradition des Gastlandes und westlicher Kulturimperialismus werden dabei von Kritikern regelmäßig unterstellt.[610] Der ***Relativismus*** (oder auch Foreign Country style) stellt ein kritikloses Übernehmen der Werte und Normen des jeweiligen Gastlandes im Tochterunternehmen dar. Neben der Chance auf Anerkennung im Gastland birgt diese Strategie die Gefahr einer gespaltenen Moral im Unternehmen und mangelnder Akzeptanz der kritischen Öffentlichkeit im Heimatland.[611] Der ***Kulturalismus*** stellt keine konkrete Strategie dar, sondern ist vielmehr als ein natürlicher kultureller Lernprozess anzusehen. Werte werden hierbei bewusst nicht konkretisiert, sondern über einen längeren Zeitraum anhand interkulturell besetzter Unternehmensprojekte erfahren, erlebt und erlernt. Diese interkulturellen Projekte bilden somit problemlösende Wertestandards heraus und sind nicht auf vorgegebene Werte angewiesen. Eine derartige, auf Erfahrungslernen und nicht auf Werte- und Normendiktat basierende Strategie wird auch dem schwerwiegenden Argument gerecht, dass die Gastländer sich ein westliches Entwicklungsniveau nicht in Kürze, ohne geeignete ökonomische Grundlage und geschichtlich-kulturellen Lernprozess, aneignen können.[612] Weitere von ENDERLE angebotene Optionen sind die Verbund- und die Globalstrategie. Die ***Verbund-Strategie*** (Innerconnection style) setzt Werte und Normen an, welche ein Unternehmen mit anderen maßgeblichen Unternehmen und Organisationen teilt. Dies lässt nationale und lokale Prägungen verschwimmen.

[608] Quelle: Eigene Darstellung.
[609] Vgl. WEISS 2003, S. 295.
[610] Vgl. LÜTGE/HOMANN 2005, S. 118.
[611] Vgl. LÜTGE/HOMANN 2005, S. 118 f.
[612] Vgl. LÜTGE/HOMANN 2005, S. 119 f.

Weiterhin besteht die Möglichkeit der ***globalen Strategie***, die versucht, übergeordnete Werte im Sinne eines Weltbürgertums[613] zu erschaffen.[614]

Durch die zuvor analysierten Grundvoraussetzungen schließen sich mögliche kulturelle Ausrichtungen bereits aus. So ist die Strategie des Relativismus, also des Wertepluralismus, kombiniert mit einer ethnozentrischen, heimatlandfixierten Managementkultur, einer integrierten Funktionalstruktur, und stark heimatlandzentrierten Partnernetzwerken nicht sinnvoll.

4.5.6.4 Instrumente der international ausgerichteten Unternehmensethik

Wie schon im Bereich der Ziele und Aufgaben dargestellt gelten auch die im Heimatland eingesetzten Instrumente der Unternehmensethik für die internationale Betrachtung. Als Werkzeug hervorzuheben ist das Leitbild, welches je nach gewählter kultureller Strategie weltweit Geltung haben kann.[615] Auch werden im internationalen Kontext verstärkt Anforderungskataloge an Kooperationspartner gerichtet. Die oben beschriebenen ethikfreundlichen Organisationsstrukturen können hierbei weltweit Anwendung finden.

Daneben existieren Instrumentarien, welche Kooperationen voraussetzen und externe Dritte in den weltweiten unternehmensethischen Prozess integrieren. Eine gängige Lösung stellen Sozial- und Nachhaltigkeitsaudits im Sinne einer Zertifizierung dar. Sie basieren auf den Ausarbeitungen maßgeblicher internationaler Organisationen wie beispielsweise der Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), Amnesty International (AI) oder der International Labour Organisation (ILO) und UN Global Compact. Die Zertifizierung, (siehe hierzu **Kapitel 5.4.3.2**), stellt jedoch oftmals ein unbefriedigendes Mittel dar. Grund hierfür ist die Vielzahl von Prüfungsgesellschaften und bestehenden Standards. So besteht die Gefahr dass für Lieferunternehmen eine Mehrfachauditierung notwendig wird und damit eine hohe Kostenbelastung entsteht.[616] Die vereinfachende Lösung derartiger Probleme kann die mit Konkurrenten, Lieferanten und Beratern kooperative Erarbeitung eines Branchen-Verhaltensstandards (Code of Conduct) sein.

Bezüglich der verbindlichen Festlegung und Kodifizierung der Unternehmenswerte bietet sich die oben beschriebene Kombination aus Integrity und Compliance-Ansatz im Sinne der HABERMAS'schen Diskursethik an.[617] Im Zuge der universalistischen Ausrichtung könnte sie zur Festlegung der Werte und Normen ausschließlich im

---

[613] Dieser Ansatz ist der Weltethos-Idee sehr ähnlich, muss jedoch nicht unbedingt theologiegeprägt sein.
[614] Vgl. WEISS 2003, S. 295.
[615] Im Falle des Universalismus und eines fortgeschrittenen Kulturalismus. In den Fällen des Relativismus und der Verbundstrategie existieren möglicherweise verschiedene Leitbilder.
[616] Vgl. KOEPPE 2004, S.148.
[617] Siehe hierzu **Kapitel 2.2.5**.

Heimatland verwendet werden und dann auf das Gesamtunternehmen übertragen werden. Im Falle der Relativismusstrategie könnte jede Tochter, soweit kulturell möglich, derartig vorgehen. Im Zuge der Kulturalismusstrategie könnte der Diskurs den kulturellen Lernprozess methodisch unterstützen. Im Falle der Verbund-Strategie kann ein derartiger Exkurs zweistufig erst innerhalb der Verbundunternehmen und dann zwischen ihnen erfolgen. Letztlich kann der Diskurs weltweit angesetzt werden und damit die Gestaltung weltweit gültiger Wirtschaftsbürger-Normen im Sinne der Globalstrategie unterstützten.

Eine Problemstellung bezüglich der Werkzeuge ergibt sich aus dem Nicht-Vorhandensein eines wissenschaftlich fundierten, strukturierten und praxiserprobten Instruments der wertebezogenen Kulturanalyse, bzw. transnationalen Stakeholderanalyse. Weiterhin werden auch keine konkreten Angaben bezüglich des internationalen Ethikschulungen gegeben. Die gängige Literatur betont die Wichtigkeit der beiden Instrumente, bietet jedoch keine Lösung.

4.5.7 Kritische Betrachtung der Unternehmensethik

Aus den bisherigen Ausführungen lassen sich problemlos vielerlei wichtige und positive Aspekte der Unternehmensethik ableiten. Sie dient sowohl unternehmensintern als auch -extern der Vermeidung von Ungerechtigkeiten und moralisch zweifelhaftem Verhalten. Weiterhin soll sie, abgeleitet aus den Zielen der Unternehmensethik, der erfolgreichen langfristigen Entwicklung, der Reputationsförderung, der Prävention, der Motivation und der Kultur- bzw. Verfassungsentwicklung dienen. Unternehmensethik kann sich in Motivationserhöhungen, der Senkung des Krankenstandes, einer Verbesserung der Qualität, der Senkung von Transaktionskosten, der Erhöhung des Vertrauens und der langfristigen Erfolgsausrichtung manifestieren, um nur einige Effekte zu nennen.

Dennoch muss darauf hingewiesen werden, dass unternehmensethische Bemühungen durchaus einer kritischen Betrachtung unterworfen werden sollten. Beispielsweise entstehen hohe Kosten bezüglich der Gestaltung, Implementierung, Umsetzung, und Überwachung. Diese können in ungünstigen Fällen von Umsatzeinbussen und Marktanteilsverlusten begleitet werden. Dies sind üblicherweise kurzfristige Wettbewerbsnachteile, welche später durch die Vorteile aufgewogen werden. Dennoch unterliegen sie dem Risiko und können unter Umständen (bei Umsetzungsfehlern oder mangelnder Ernsthaftigkeit) kostspielige Folgen haben. Neben den Kosten blockieren unternehmensethische Bemühungen aufgrund des Zeitaufwandes weitere Ressourcen, wie beispielsweise Personalkapazität. Insbesondere bei einer undifferenzierten Umsetzung ethischer Maßnahmen besteht die Gefahr, dass Unternehmenskultur und

publizierte Normierungen deutlich voneinander abweichen. Besonders wenn der moralische Akteur daraufhin benachteiligt wird oder er durch moralische Appelle überfordert ist, kann dies zu Zynismus und nachhaltiger Demotivation führen.[618] Derartige Auswirkungen können auch öffentlichkeitswirksam verstärkt werden, wenn die Ethik zu Gewinn- und Marketingzwecken instrumentalisiert wird.[619] Die positiven Effekte der Unternehmensethik können sich vor allem dann schnell ins Negative umkehren, wenn gegen wirksam publizierte Werte verstoßen wird.[620] Die daraus resultierenden Vertrauensverluste sind schwer kompensierbar.

Insgesamt sollte die Unternehmensethik eine Stimmigkeit zwischen moralischem Anspruch und bestehender Kultur (vor allem im Fall multinationaler Unternehmen) erreichen und dabei eine sog. Multiple-Win-Situation für den ökonomischen, ethischen, sozialen und ökologischen Bereich schaffen.[621]

4.5.8 Umsetzung der Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis

Nachdem im Zuge der Heranführung an die Ethik in der Wirtschaft in **Kapitel 4.1.** viele Problemstellungen angesprochen wurden, soll in diesem Abschnitt auf spezifische Lösungsansätze in der Unternehmenspraxis eingegangen werden.

Fallbeispiel: Unternehmensethik im Stile US-amerikanischer Business Ethics

Einen pragmatischen, stark an die in den USA gängige Unternehmensethik angelegten Ansatz, verfolgt die Henkel-Gruppe. Hier handelt es sich um eine shareholder- und markenorientierte[622] Ausrichtung, welche mittelbar auf die Belange von Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt eingeht. Es werden v.a. strukturierte, formale und öffentlichkeitswirksame Maßnahmen durchgeführt. Dies betrifft in erster Linie die Gestaltung pragmatischer, wohl strukturierter Grundlagen der Unternehmensethik. Beispiel hierfür ist ein Leitbild, welches Mission, Grundsätze und Strategie umfasst.[623] Weiterhin existieren ein Verhaltenskodex sowie Leitlinien für Zusammenarbeit, Führung, Umweltschutz und Sicherheit.[624] Öffentlichkeits- und marketingorientiert ist Henkels Corporate Citizenship Programm, welches Sponsoring, Geld- und Sachspenden, Katastrophenhilfe und im Speziellen die MIT-Initiative umfasst.[625] Im MIT-Programm (Miteinander im Team) werden im Corporate Volunteer-Bereich v.a. Kinderprojekte in aller Welt gefördert (Waisenhäuser, Krankenhäuser, Ausbildungsstätten, Begabtenprogramme) wie auch Jugend- und

[618] Vgl. NOLL 2002, S. 188.
[619] Vgl. GÖBEL 2006, S. 108 f.
[620] Dies kann auch der Fall sein, wenn diese gut gemeint, aber zu anspruchsvoll und daher schwer einzuhalten sind.
[621] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 17.
[622] Henkel zeigt die Markenorientierung klar durch den neuen Slogan „A brand like a friend".
[623] Vgl. HENKEL KGAA 1994.
[624] Vgl. HENKEL KGAA 2000a; HENKEL KGAA 2000b; Vgl. HENKEL KGAA 1998.
[625] Vgl. HENKEL KGAA 2004, S. 22 f.

Seniorenprogramme.[626] Die angewandten Instrumente betrachtend ist Henkel, bezüglich seiner unternehmensethischen Zielsetzungen, einerseits stark kultur- und verfassungsbezogen sowie andererseits stark gesellschafts- und reputationsbezogen ausgerichtet. Insgesamt wirkt der Ansatz sehr systematisch und gezielt auf die Marke hin ausgerichtet. Während die gängigen US-amerikanischen Systematiken der Unternehmensethik im Bereich der Normierung und Außendarstellung konsequent umgesetzt wurden, wurde auf ethische Organisationsstrukturen weitgehend verzichtet.[627]

Fallbeispiel: Unternehmensethik und weltweit gemeinsames Unternehmensverständnis

Die Robert Bosch GmbH in Stuttgart sieht sich als weltweites Unternehmen in der Rolle eines innovativen, verantwortungsbewussten Akteurs zwischen Ökonomie, Ökologie und sozialem Engagement.[628] Bosch kennzeichnet eine besondere auf einem Stiftungssystem basierende Eigentümerstruktur, welche eine langfristige Firmenpolitik ermöglicht. Das strategische Werkzeug der der Bosch GmbH ist hierbei das „House of Orientation“, welches ein Symbol für das kollektive Selbstverständnis der Bosch-Mitarbeiter darstellt.

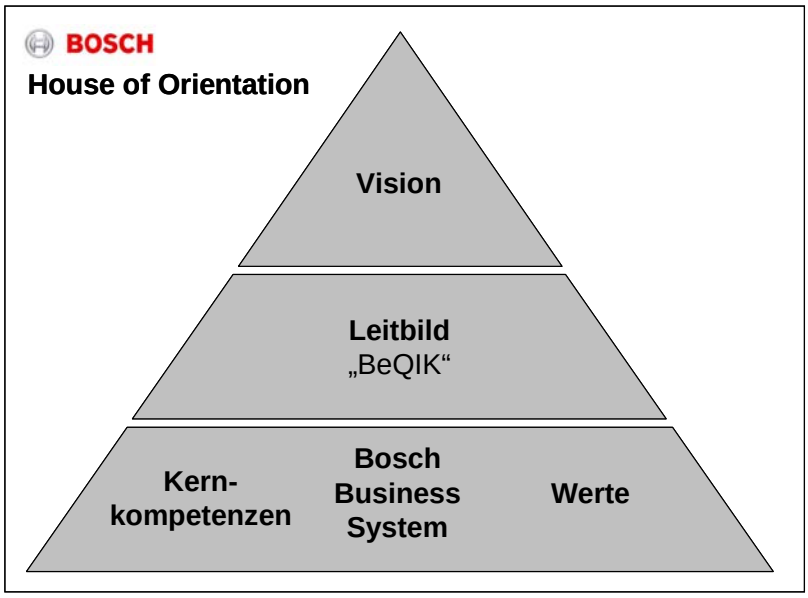


Abbildung 4-16: Bosch House of Orientation[629]

Es integriert bereits bestehende Systeme wie die Vision, die Werte, das Leitbild und die gewachsene Firmenkultur.[630] Dieses Konzept soll zentraler Wegweiser für die Mitarbeiter der Bosch-Gruppe weltweit sein. Die Vision stellt die Zukunfts- und

[626] Vgl. HENKEL KGAA 2002, S. 9 ff.
[627] Siehe hierzu auch die Ergebnisse in **Kapitel 6.4**.
[628] Vgl. MARKS 2006, S. 2.
[629] Quelle: BOSCH 2005, S. 8 f. i.V.m. MARKS 2006, S. 5.
[630] Vgl. BOSCH 2005, S. 8.

Ertragsorientierung des Unternehmens dar. Hieran orientiert ist das Leitbild als konkrete Richtschnur des operativen Handelns. Dies alles basiert auf den gemeinsamen, gelebten Werten der Bosch Firmenkultur, den bestehenden Kernkompetenzen und dem Bosch Business System als Schnittstelle zu den praktischen Unternehmensprozessen.[631] Basierend auf diesem System nimmt Bosch, losgelöst von etwaigen Konzepten wie Global Compact oder Ethikzertifizierungen, eine globale Verantwortung durch weltweites Engagement wahr. Beispiel hierfür sind Jugendförder- und Ausbildungsprogramme sowie technik- und wirtschaftsbezogene Bildungsprogramme an Schulen und Kindergärten.[632] Daneben sind die Personalpolitik und damit die Verantwortung gegenüber dem Mitarbeiter von hoher Bedeutung. Darüber hinaus engagiert sich Bosch im Umweltschutz durch einerseits die Produktgestaltung, als andererseits durch die Verbesserung eigener Prozesse. Neben der ständigen (Weiter-) Entwicklung sauberer, sicherer und sparsamer Technologien ist Bosch nach ISO14001 im Umweltmanagement zertifiziert. Die langfristige Reduktion von Schadstoffemission, Wasser- und Energieverbrauch sowie Abfall sind dabei wichtige Zielsetzungen.[633] Mit dem House of Orientation und dem Konzept der globalen Verantwortung folgt Bosch dem Zitat des Gründers ROBERT BOSCH (1861-1942): „Lieber Geld verlieren als Vertrauen“. Die unternehmensethische Systematik von Bosch ist durch ihre integrative Konzeption international und ökonomisch langfristig ausgerichtet. Dabei erfolgt eine kultur- und verfassungsbezogene Zielrichtung der Unternehmensethik mit einer umwelt- und bildungsbezogenen Außenwirkung.

Fallbeispiel: Mit Werten vom „schwäbischen Mittelständler“ zum Weltkonzern

Im Jahr 1985 wurde der Wertekatalog der seit 1958 bestehenden Firma Putzmeister konkretisiert. Dies geschah auf Initiative des Firmengründers KARL SCHLECHT im Zuge eines Coachings. Die heute weltweit tätige Putzmeister- Firmenfamilie mit über 3000 Firmenangehörigen und einem Jahresumsatz von ca. 900 Mio. Euro wuchs immer wieder überdurchschnittlich. In den achtziger Jahren erreichte das Unternehmen eine kritische Größe und war nicht mehr ausschließlich durch die eigentümerzentrierte Führung optimal steuerbar. Um neben dem Erfolg und langfristigen Wachstum sicherzustellen, dass Putzmeister erstens bei seinen Kunden ein hohes Maß an Vertrauen genießt und zweitens seinen Menschen eine Heimat bietet, wurde die Wirkung eines Leitbildes als Wertekatalog immer bedeutsamer.

Das hierbei gemeinsam mit der Führungs-Mannschaft erarbeitete Leitbild wurde als die Triade aus Vision, Mission (Maßnahmenkatalog) und dem Wertekatalog definiert.

---

[631] Vgl. BOSCH 2005, S. 9.
[632] Vgl. MARKS 2006, S. 7 ff.
[633] Vgl. MARKS 2006, S. 10 ff.

Letztere ist Kernelement der „Unternehmensphilosophie“. Sie wurde detailliert im sog. CoPhy-Sheet (Corporate Philosophy Sheet) dargestellt.[634] Sie verdeutlicht der damit zu Firmenmitgliedern erhobenen Belegschaft, wie sie sein sollte, damit der Kunde die Firma als wertebewussten Partner wahrnimmt. Der Firmengründer verfolgt dabei die Auffassung: „Sein kommt vor dem TUN“. So entsteht die Leitfrage „Wie wollen wir die Dinge tun?“, als geistiger Hintergrund des Handelns bei Putzmeister und damit die mit diesen Werten charakterisierte PM-Unternehmenskultur. Die in ihr gefestigten Werte Qualität – Innovation – Flexibilität – Kompetenz – Leistungsbereitschaft – Kosten- und Wertebewusstsein sind inzwischen die zunehmend gefestigte Basis des Handelns der Menschen bei Putzmeister.[635] Sie wurden über die Jahre hinweg in allen Ebenen der Firma spezifisch im Sprachgebrauch der einzelnen Abteilungen äquivalent definiert und jedem Firmenmitglied verständlich erläutert. Sie blieben jedoch losgelöst von Management-Trends konstant.

Ziel ist hierbei, dass nachfolgende Generationen den in diesen Werten definierten Charakter erhalten und pflegen. Die hinzukommenden Menschen sollen das Wesen Putzmeisters für sich begreifen und auch durch ihre Vorgänger erleben können. Schon 1990 wurde durch den Leitfaden „Miteinander bei PM“ eine klare Definition und Ausgestaltung der Unternehmenswerte im Alltag geschaffen. Er ist ein genereller Verhaltensstandard im Umgang mit Kunden, Mitarbeitern und Wachstum sowie eine Leitlinie für Führungs- und Gesellschaftsverantwortung.[636] Heute ist Putzmeister weltweit tätig und besitzt neben etlichen Auslandsvertretungen auch zwölf produzierende Werke auf vier Kontinenten.

Der kulturellen Länder-Diversität begegnet die Firmenfamilie mit einer universalistischen Wertestrategie[637], die, unterstützt durch das die Werte visualisierende „Putzmeister Worldbook“, weltweit kommuniziert wird. Es ist Leitfaden für die grundlegenden strategischen Ausrichtungen, die finanziellen Ziele, die Organisationsstruktur, die Personalführungsgrundsätze, sowie die Produkt- und Marktstrategie. Vor allem legt das Worldbook das Mission statement, die Kernwerte, ein Selbstbild der Unternehmenskultur und die maßgeblichen Verhaltensgrundsätze für die Gruppe eingängig dar.[638] Aus diese Weise soll auch das vom Gründer geprägte Motto „Sich freuen, beim Dienen, Bessern, Werte schaffen“ der langfristige Kern des weltweiten Handelns bleiben.

---

[634] Vgl. PUTZMEISTER AG 2003, S. 1 ff.
[635] Vgl. PUTZMEISTER AG 2003, S. 1.
[636] Vgl. PUTZMEISTER AG 2000, S. 5 ff.
[637] Siehe hierzu **Kapitel 4.5.6.3**.
[638] Vgl. PUTZMEISTER AG 2004, S. 4 ff.

Die Gestaltung von kultur- und verfassungsbezogenen Instrumenten der Unternehmensethik wurde, bezogen auf die Entwicklung der Putzmeister AG, außergewöhnlich frühzeitig vorgenommen. Die hierbei festgelegten Werte und vor allem Normen, welche auf den langfristigen ökonomischen Erfolg ausgerichtet sind, wurden dabei ständig weiterentwickelt und weltweit im Unternehmen etabliert.

Fallbeispiel: Gütesiegel Ethics in Business

Ende Januar 2005 wurde unter der Schirmherrschaft von ULRICH WICKERT in Verbindung mit mehreren Partnern[639] das Projekt Ethics in Business gegründet.[640] Es handelt sich hierbei um ein Gütesiegel für Mittelstandsunternehmen, welches zur Stärkung des Vertrauens in die deutsche Wirtschaft beitragen soll.[641] Ziel ist es zu zeigen, dass im deutschen Mittelstand die Tugenden des ehrbaren Kaufmanns noch Geltung haben und gerade Familien- und Mittelstandsunternehmen fern von Shareholder-Value-Praktiken mit ihrem eigenen Kapital wirtschaften.[642] Die Benchmarkinitiative stellt das Schwesterprojekt zum Innovationswettbewerb für den Mittelstand TOP100 unter der Schirmherrschaft von LOTHAR SPÄTH dar. Die Teilnehmer der Aktion „Ethics in Business“ nehmen an einem Ratingverfahren teil und erhalten neben einem Zertifikat, welches für Image- und PR-Zwecke einsetzbar ist, eine Punktzahl. Die Bewertung des Ratingprozesses fließt in den Wettbewerb um den Deutschen Preis für Wirtschaftsethik ein.[643] Die Bewertungskriterien beziehen sich auf ökologische und gesellschaftliche Verantwortung und betrachten den gesamten Wertschöpfungsprozess. Neben der Öffentlichkeitswirkung bietet das Projekt den Mittelstandsunternehmern ein Netzwerk zum Informations- und Erfahrungsaustausch.[644] Die Teilnahmekosten betragen 4.900 Euro. Der in 2005 vergebene Deutsche Preis für Wirtschaftsethik ging in den Schwarzwald an die J. Schmalz GmbH mit Sitz in Glatten. Das Gremium würdigte das vielseitige soziale und ökologische Engagement des Vakuumspezialisten. Das Unternehmen mit 350 Mitarbeitern zeigt, dass erfolgswirksames, formalisiertes ethisches Handelns auch für kleinere Unternehmen möglich ist. Insgesamt präsentierten die 41 zertifizierten Unternehmen (von insgesamt 67 Bewerbern) eindrücklich, dass im deutschen Mittelstand eine Verbindung von ökonomischem Erfolg und gesellschaftlich-

---

[639] Hierzu zählen: Kommunikationsagentur Compamedia GmbH, Frankfurter „Fairness-Stiftung“, Bundesdeutscher Arbeitskreis für umweltbewusstes Management (B.A.U.M), Bund für Umwelt- und Naturschutz Deutschland (BUND), Deutsches Netzwerk für Wirtschaftsethik (DNWE), Fairness-Stiftung, Umweltinitiative Future, Ratingagentur Oekonom Research AG.
[640] Vgl. O.V. 2005, o.S.
[641] Vgl. DPA 2005, o.S.
[642] Vgl. O.V. 2005, o.S.
[643] Vgl. O.V. 2005, o.S.
[644] Vgl. BERGIUS 2005, o.S.

ökologischer Verantwortung trotz Globalisierungsdruck gelingen kann.[645] Eine weitere Preisvergabe ist für Ende des Jahres 2007 geplant.[646]

Fallbeispiel: Moralische Kehrtwende

Im Jahr 2005 veröffentlichte die Zeitschrift Stern einen ausgedehnten Artikel über die Praktiken der Pharmaunternehmen beim Kampf um Marktanteile. Hierbei wurden marktgängige Praktiken dargestellt, welche auf Kosten des deutschen Gesundheitssystems, mittels Lobbyismus und Korruption, gesteigerte Umsätze erreichen sollen. Diese, von Gesetzeswegen nicht ausdrücklich verbotenen, Praktiken zielen auf die Gewinnung von Ärzten und Apothekern als verlängerter Arm des Vertriebes ab. Pharmareferenten vergeben dabei einerseits kostenlose „Kontaktware", Geld- und Sachgeschenke an Ärzte[647] und andererseits Naturalrabatte an Apotheker[648]. Mitglieder der beiden oben genannten Berufstände verstoßen dabei, falls unterschrieben, allenfalls gegen den jeweiligen Berufsgruppenstandard[649].

Zentrales Beispiel des Artikels war dabei der Generikahersteller ratiopharm. Hier konnte mittels Interviews, Schecks und interner Dokumente ein zielgerichtetes, geplantes und leistungsfähiges System der Manipulation nachgewiesen werden.[650] Dadurch stand die sehr erfolgreiche Vertriebsleiterin DAGMAR SIEBERT stark in der Kritik. Im gleichen Jahr übernimmt DR. PHILLIP DANIEL MERCKLE die Gesamtverantwortung über die ratiopharm Gruppe. Der oftmals als naiv bezeichnete Geschäftsführer glaubt daran, dass echter Erfolg nur auf ethischen Grundlagen basieren kann.[651] Obgleich DR. MERCKLE immer wieder klarstellt, dass die Marketing-Kampagne von ratiopharm nach geltendem Gesetz rechtens war, unterstreicht er klar die moralische Kritik: „Die Sache ist im juristischen Sinn nicht strafbar, muss dennoch als verwerflich angesehen werden. Wir befinden uns in einer unguten Situation, in einer Schande" (HEEG 2005, S.12). Trotz der Auffassung, dass das Problem nicht durch das Entfernen des Managements zu lösen ist, trennte sich das Unternehmen dennoch vom Geschäftsführer DR. CLAUDIO ALBRECHT, vom Finanzchef PETER PROCK und knapp ein Jahr später von der Vertriebsleiterin DAGMAR SIEBERT.[652]

---

[645] Vgl. ETHICS IN BUSINESS 2005, o.S.
[646] Vgl. ETHICS IN BUSINESS 2006, o.S.
[647] Gratispackungen sind bei Ärzten, aufgrund der inflationären Verwendung, kein Lockmittel mehr, vielmehr werden teuere Sachgeschenke (Kaffemaschinen, Opernkarten, Geschenkgutscheine etc.) oder besser als Studienhonorare getarnte Geldbeträge vergeben (GRILL 2005, o.S.).
[648] Diese Gratispackungen werden dann bei der Krankenkasse vollständig abgerechnet. Diese Praktiken führen Branchenweit pro Jahr zu einem Finanztransfer von den Krankenkassen zu den Apotheken von mehr als einer Mrd. Euro (GRILL 2005, o.S.).
[649] Zum Beispiel in der Musterberufsordnung für die deutschen Ärztinnen und Ärzte von 1997 ist zu lesen: „§ 34 Dem Arzt ist es nicht gestattet, für die Verordnung von Arzneimitteln eine Vergütung für sich zu fordern, sich versprechen zu lassen oder anzunehmen."
[650] Vgl. GRILL 2005, o.S.
[651] Vgl. PRELLBERG/STIEBER 2007, o.S.
[652] Vgl. VIEHÖVER 2006, S. 25 i.V.m. HEEG 2005, S.12.

ratiopharm kämpft seitdem gegen die Reputationsschäden an, allen voran DR. MERCKLE, welcher ein „Geschäft nach moralisch-christlichen Maßstäben aufziehen“ (VIEHÖVER 2006, S. 25), bzw. rückgewinnen will. Dabei wurden mehrere konkrete Schritte unternommen. Zum einen wurde die Veranstaltung „Round Table zu den systembedingten Schwächen im Pharmabereich“ eingeführt. Sie wurde von MERCKLE entworfen und hat die Zielsetzung kritische Impulse für die öffentliche Diskussion über Pharmamarkt und Gesundheitssystem zu setzen.[653] Zum anderen wurden Mitte 2006 die Führungsprinzipien und Mitarbeiterleitlinien „Oikos, Präzision und Stil“ eingeführt. Hier werden insbesondere Themen wie Wirtschaftlichkeit, Gemeinschaft, Veränderung, persönliche Verantwortung, Offenheit, Aktionsbereitschaft, sowie die Tugenden im Umgang mit Kunden dargestellt.[654] Weiterhin wurde zur Kommunikationsverbesserung zwischen Führung und Mitarbeiter das hausinterne Medium „Klartext“ eingeführt. Letztlich startet DR. MERCKLE die Initiative „World in Balance“, welche unter Mitwirkung von Apothekern, Ärzten und Bevölkerung Lösungen und Projekte für gesellschaftliche Probleme bieten will. Dies soll kein Selbstzweck oder Pausenfüller sein, sondern ein konkretes gesellschaftliches Engagement, welches Projekte zur Schulbildung, Wasser- und medizinischen Versorgung in der Dritten Welt umfasst.[655]

Ob die Kehrtwende aus der moralischen Grauzone heraus, ohne den Einbruch der Wettbewerbsposition aufgrund durch Umsatzrückgänge, gelingen kann, wird die zukünftige Entwicklung von ratiopharm zeigen. In jedem Falle haben die Initiativen den kritischen Blick auf einen regulierten Markt mit integriertem Ansporn zum unmoralischen Handeln (nach Auffassung des Verfassers) gerichtet.

4.5.9 Zusammenfassung und Ausblick ethischer Entwicklungen in Unternehmen

Der Trennung von ADAM SMITH in Bedingungs- und Handlungsethik folgend, stellt die Unternehmensethik, eingebettet in den Rahmen der Wirtschaftsethik als Bedingungsethik, eine Art der institutionalisierten Handlungsethik dar. Es ist die Handlungsethik bezogen auf das Unternehmen als einheitlich auftretendem Akteur.

Analog zur Wirtschaftsethik, ist die Unternehmensethik als eine kritisch-analytische Wissenschaftsdisziplin anzusehen, welche sich allerdings nicht auf die gesamte Wirtschaft, sondern auf die in ihr tätigen Institutionen spezialisiert. Sie betrachtet damit das Handeln und Unterlassen von Unternehmen. Dabei werden nicht ausschließlich die Beziehungen zwischen den Unternehmen, sondern die Beziehungen zu allen

---

[653] Siehe hierzu Angaben des ratiopharm Presseportals bezüglich der zweiten Veranstaltung auf: http://www.presseportal.de/pm/44171/885864/ratiopharm_gmbh

[654] Vgl. RATIOPHARM 2006, S. 1 ff.

[655] Vgl. o.V. 2006, S. 20.

Anspruchsgruppen in Betracht gezogen. Die Unternehmensethik bezieht sich dabei im Speziellen auf die Gestaltung von eigenen Rahmenbedingungen, also selbstverpflichtenden Normen, auf Fragestellungen bezüglich der Gewinnerzielung und -verwendung, auf die Nachhaltigkeitsbetrachung, auf die Gestaltung der Unternehmens- und Führungskultur, sowie auf die Entscheidungsunterstützung.

Hierbei kann die Unternehmensethik, im Sinne eines Wertemanagements, als umfassendes, zielgerichtetes, geplantes und koordiniertes System der Moral im Unternehmen angesehen werden. Auf die möglichen Zielsetzungen, Aufgabenstellungen und v.a. unterschiedlichen Instrumente wurde im vorliegenden Kapitel eingegangen. Eine nähere Betrachtung dessen wird in **Kapitel 5.3** und **5.4** erfolgen.

Unternehmensethik wird hauptsächlich in den Unternehmen der Vereinigten Staaten und den ausländischen Unternehmen, die in den USA tätig sind, praktisch angewandt. Neben der akademischen Diskussion und dem Etablieren von Lehrstühlen, haben sich in den letzten Jahren Arbeitsgruppen, Netzwerke und Foren gebildet. Die unternehmensethische Diskussion ist damit vielseitig geworden. Dennoch entsteht eine Kluft zwischen Theorie und Praxis. Akademiker monieren, dass Führungskräfte die Unternehmensethik nicht wahrnehmen oder diese als Marketinginstrument missbrauchen. Die Praktiker hingegen beklagen die Problemferne und die oftmals fehlenden praktischen Lösungen.[656] Eine Schließung dieser Lücke wäre durch eine Verschiebung des Fokus von einer normativen hin zu einer deskriptiven Unternehmensethik, welche Stand und Problemstellungen in der Praxis analysiert und darstellt. Hierbei soll v.a. die Innovationskraft der Unternehmen bezüglich ethischer Lösungen nicht unbeachtet bleiben. Neben einem engen Praxisikontakt und der Auswahl praxisorientierter Themen sollte die Wissenschaft dabei Instrumente entwickeln und deren Implementierung und Evaluation betrachten.[657] Diesem praxisorientierten Ansatz soll im konzeptionellen und empirischen Teil dieser Arbeit, v.a. bezüglich Systementwicklung und -analyse, gefolgt werden.

In Bereich der Gliederung von Zielen, Aufgaben und Instrumenten der Unternehmensethik wurde bereits auf den Individuenbezug eingegangen. Dies ist die Schnittstelle zur Individualethik, welche das Handeln und Unterlassen bezüglich konkreter intrapersoneller Problemstellungen betrachtet. Auf die mit ihr verbundenen Begriffe der Handlungs-, Entscheidungs- und Führungsethik soll nun im Speziellen eingegangen werden.

---

[656] Vgl. ROLOFF/KÖNIG 2005, S. 375.
[657] Vgl. ROLOFF/KÖNIG 2005, S. 380 f.

4.6 Grundlagen der Individualethik

Wie bereits dargestellt füllt die Unternehmensethik die durch die Wirtschaftsethik nicht hinreichend definierten Bereiche des Wirtschaftslebens durch Selbstverpflichtung. Sowohl bei der Umsetzung und Gestaltung der wirtschaftsethischen Rahmenbedingungen als auch bei jeder einzelnen Handlung bzw. Entscheidung im Unternehmen sind Individuen beteiligt. Die Akteure des Wirtschaftslebens sind ausschließlich Menschen, ob als Privatpersonen oder in einer Funktion. Damit sind sie immer sich selbst, also ihrem eigenen Gewissen, verpflichtet. Die daraus erwachsenden individuellen Handlungsmotive sind Gegenstand der Individualethik.

4.6.1 Problemstellungen der Individualethik

Während sich die Institutionenethik auf Rahmenbedingungen, also Regeln bezieht, welche die Anreize für die Akteure bestimmen, bezieht sich die Individualethik auf Handlungsmotive des Individuums.[658] Nun stellt sich die Frage, warum die augenscheinlich veralteten Ansätze der Individualethik von Bedeutung sind.[659] Vor allem, wenn in der bisherigen Darstellung gezeigt wurde, dass die Institutionenethik, als gesamtwirtschaftlicher und unternehmensspezifischer Rahmen, einen nur geringen Freiraum zur Selbstentfaltung gibt.

Erstens muss eine Mehrheit der Bevölkerung die Werte und Normen der Gesellschaft stützen. Nur dann können Politik, Sozialleben und Wirtschaft in ausreichendem Maße funktionieren. Haben die handelnden Akteure keine gemeinsamen Werte und Tugenden (wie beispielsweise im Falle einer wertepluralistischen Anarchie) oder decken sich Tugenden und Tradition nicht mit den staatlichen Normierungen, kommt es zu prohibitiven Transaktionskosten.[660] Diese entstehen durch Aufwendungen bezüglich der Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung, der persönlichen Sicherheit, der Eigentums- und Besitzsicherung durch Gerichte, Militär und Polizei.[661]

Zweitens sind es die Individuen einer Gesellschaft, welche wirtschafts- und unternehmensethische Systeme aus ihren Ansichten heraus erschaffen und diese gegebenenfalls verändern.

Drittens sind es immer Individuen, welche ethisch bedenkliche Handlungen entscheiden, einleiten und umsetzten. Daher müssen alle wirtschafts- und unternehmensethischen Intentionen und Institutionen „in der Praxis scheitern, wenn die Mitarbeiter, insbesondere in Führungspositionen, individualethische Defizite aufweisen“

---

[658] Vgl. NOLL 2002, S. 153.
[659] Siehe hierzu die **Kapitel 2.2.1** sowie das **Kapitel 4.2.1**.
[660] Beispiel hierfür ist die aktuelle Bürgerkriegslage im Irak, in welcher offensichtlich keine breite Bevölkerungsmasse die Staatsführung und deren Normen anerkennt.
[661] Vgl. NOLL 2002, S. 154.

(LEISINGER 1997, S. 141). Zwar ist in diesem Zusammenhang nicht zu erwarten, dass die Individuen vollkommen sind. Vielmehr bilden sie ein Spektrum, welches vom moralischen bis zum unmoralischen Menschen alles abbildet. Dennoch muss ein Unternehmen erwarten können, dass zumindest Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion gewisse Qualitäten und Tugenden aufweisen.[662]

Viertens sind die Individuen im Unternehmensalltag, v.a. aufgrund zahlreicher Schnittstellen und unvollkommener Information, verschiedenen Konflikten ausgesetzt. Im Falle der Individualethik sind die intrapersonellen, sowie die interpersonellen Konflikte zu betrachten.[663] Sie entstehen im Bereich fehlender oder konfliktärer Leitlinien und Handlungsanweisungen.

4.6.2 Das Individuum als Grundlage der Individualethik

Der Begriff der Individualethik beinhaltet den Begriff Individuum. Das ***Individuum*** wird „als selbstständiges und vernunftbegabtes Wesen (auch Ich), das über sich selbst verfügen kann, zugleich aber als Träger allgemein-menschlicher Werte in übergreifenden Zusammenhängen steht“ (SCHISCHKOFF 1991, S. 332), verstanden.[664] Das Individuum erwirbt dabei im Zuge der Persönlichkeitsbildung Normen, Werte und Handlungsmuster. Diese ***Sozialisation*** findet primär in der Familie, sekundär auf dem Bildungsweg und tertiär im Beruf statt. Die Übernahme kultureller Elemente im Zuge der Sozialisation wird als ***Enkulturation*** bezeichnet und wird durch soziale, technologische Rahmenbedingungen sowie der natürlichen Umwelt geprägt. Sozialisation und Enkulturation beeinflussen damit die Wertvorstellungen, Ziele und Bedürfnisse der Individuen innerhalb eines Unternehmens.[665]

Der Einzelne lebt zur gleichen Zeit oder zeitversetzt in unterschiedlichen ***Handlungsfeldern***, wie beispielsweise im Unternehmen, in der Wirtschaft, der Gesellschaft und der Familie. Innerhalb eines solchen Handlungsfeldes kann das Individuum verschiedene ***Rollen*** spielen. So könnte er allein im Handlungsfeld des Unternehmens gleichzeitig oder zeitversetzt Kunde, Anbieter, Arbeiter, Vorgesetzter, Vorstand oder gar Unternehmer sein. Jede Rolle hat einen gewissen Gestaltungsrahmen und v.a. Erwartungen, welche von Seiten der Familie, der Freunde, des Kunden, des Kollegen, des Vorgesetzten oder des Geschäftspartners daran gekoppelt sind.[666]

---

[662] Vgl. LEISINGER 1997, S. 141 f.
[663] Siehe auch **Kapitel 2.4.2**.
[664] Siehe hierzu **Kapitel 3.4**.
[665] Vgl. KREIKEBAUM 1996, S. 173 ff.
[666] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 97 ff.

4.6.3 Charakterisierung der Individualethik

Die ***Individualethik*** befasst sich mit ethischen Ansprüchen gegenüber dem Einzelnen, genauer mit dem Verhalten des Menschen gegenüber anderen Menschen und gegenüber sich selbst. Der Mensch wird hierbei als selbstverantwortliches Individuum angesehen, welches in soziale Systeme eingebettet ist.[667] Sie steht damit im Gegensatz zur Sozialethik, welche die Gemeinschaft betrachtet. Individualethik verlangt vom Individuum sittliche Selbstverwirklichung einerseits und persönliche Verantwortung andererseits.[668] Individuelle Voraussetzungen des Handelns, Handlungsmotive, Handlungen, Haltung und innere Einstellung des Individuums werden kritisch hinterfragt und moralisch beurteilt. Gegenstand der Analyse sind dabei individuelle Werte, Tugenden, Lebensziele und -modelle, sowie die Rechte und Pflichten des Individuums in der Gesellschaft. Als Synonym für Individualethik werden die Begriffe personale Ethik und persönliche Ethik verwendet.

Aufgabe der Individualethikethik ist es, eine Lebensführung zu gestalten, welche methodische Regelungen für notwendige Konflikte entwickelt und unnötige Konflikte vermeidet. Sie „muss so gestaltet werden, dass das Leben in einer Gemeinschaft in einer für alle vertretbaren Weise möglich ist“ (DIETZFELBINGER 2002, S. 98). Eine weitere Aufgabe der Individualethik ist es, die Grundlagen für den fairen Wettbewerb und die Kooperation zu sein und damit die oben angesprochenen prohibitiven Transaktionskosten weitgehend zu vermeiden. Im Speziellen bei der Modifikation von Rahmenbedingungen der Institutionenethik sind es die Tugenden der Bürger und Politiker, welche eine Änderung ermöglichen. Es ist also die Summe der moralischen Akteure einer Gesellschaft, die moralisch rechtfertigbare Institutionen begründen. Weiterhin ist die Aufgabe der gesellschaftlichen Akteure, Innovationen auf deren moralischen Gehalt hin zu bewerten, denn für diese besteht oft keine verbindliche Normierung.[669] Im Folgenden sollen die Individualethischen Problemstellungen mitunter auf das Unternehmensumfeld bezogen werden.

Im Zuge der sozialen und geschäftlichen Interaktion kommt es aufgrund gegenläufiger Ziele, Werte und Normen sowie dem Kampf um knappe Ressourcen zu Konflikten.[670] Grund für derartige Probleme kann neben kollidierenden Rollen des Individuums oder zwischenmenschlichen Problemstellungen auch die Unternehmenskultur und Organisationsstruktur sein.[671] Neben einer Belastung dient das Durchleben von Konflikten der Identitäts- und Charakterbildung. Es fördert das Selbstbewusstsein des

---

[667] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 84.
[668] Vgl. SCHISCHKOFF 1991, S. 332.
[669] Vgl. NOLL 2002, S. 154.
[670] Siehe hierzu **Kapitel 2.4**.
[671] Vgl. NOLL 2002, S. 109.

Individuums. Grundsätzlich sind Konflikte durch verschiedene Lösungsstrategien zu beheben. Herausforderungen erwachsen jedoch dadurch, dass Konflikte durch eine Vertrauensbasis, welche in Organisationen meist nicht besteht, schneller zu lösen wären. Daher ist eine klare Definition von Hierarchien und Verantwortungen notwendig. Probleme entstehen v.a. dann, wenn Konflikte zu ethischen Dilemmata, also der Wahl aus verschiedenen Übeln, führen. Beispielsweise kollidieren Unternehmensziele mit Gesetzen, allgemeinen moralischen Normen oder eigenen Überzeugungen. Derartige Dilemmata können, wenn nicht aufgearbeitet und gelöst, zu schweren psychischen Problemen führen. Handlungsalternativen zu Lösungen derartiger Konfliktsituationen sind Kündigung, Verdrängung, Sabotage, gedankenloser Gehorsam, karrierezielorientierter Opportunismus, heimliches oder öffentliches Denunzieren[672], Publizitätsdrohung, Protest, Einwand sowie Konsensbildung.

Die Individualethik ließe sich neben der Sozialethik einordnen. Eine ***Klassifikation*** der Individualethik könnte, wie in **Abbildung 4-17** dargestellt, in verschiedene Lebensbereiche erfolgen. Eine derartige Einteilung ist nicht universell anwendbar, da verschiedene Individuen unterschiedliche Lebensbereiche aufweisen.

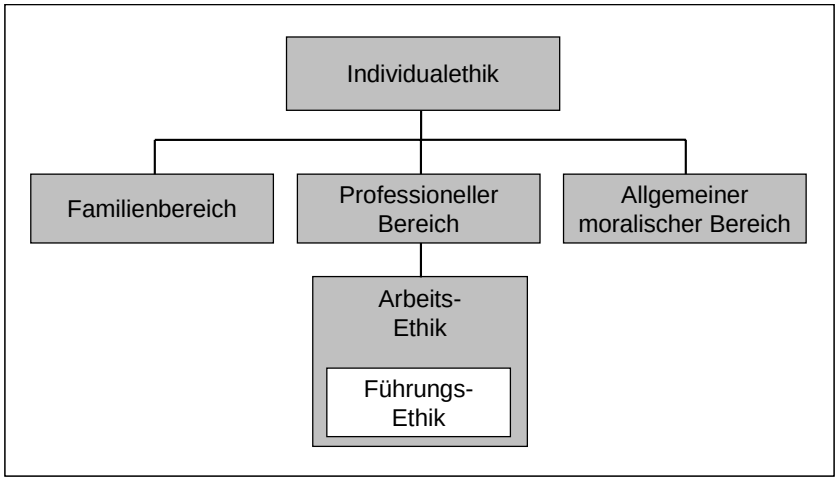


Abbildung 4-17: Klassifikation der Individualethik[673]

Die Individualethik befasst sich mit moralischen Imperativen, welche an das Individuum gerichtet werden. „Sie spricht den Menschen auf seine Pflichten an und appelliert an sein Gewissen und an seine Verantwortung“ (GÖBEL 2003, S. 175). Daher stehen neben verschiedenen Konfliktformen auch die maßgeblichen ethischen Strömungen in engem Zusammenhang mit der Individualethik. Zu diesen Strömungen gehören die Tugendethik, die deontologische und teleologische Ethik sowie die Verantwortungs- und Gesinnungsethik. Auf sie soll im Folgenden kurz eingegangen werden.

---

[672] Im US-amerikanischen Sprachjargon „whistle-blowing“ (Verpfeifen).
[673] Quelle: Eigene Darstellung.

4.6.4 Tugendethik als Individualethik

Oftmals wird die Individualethik mit dem in **Kapitel 2.2.1** dargestellten Begriff der ***Tugendethik*** gleichgesetzt.

Die Tugenden wären aus dieser Sicht, auch im wirtschaftlichen Kontext, nicht integraler genetischer oder erzieherischer Bestandteil eines Firmenangehörigen, sondern im Arbeitsleben durch vernünftiges Überdenken und ständige charakterliche Weiterentwicklung zu erlernen. Die Tugendhaftigkeit misst sich an der erfolgreichen Wahl des Optimums mehrerer Entscheidungsmöglichkeiten. Zuverlässiges Zusammenarbeiten basiert auf einer gemeinsamen inneren Einstellung, einem Ethos, welches gelebt die Tugend darstellt. Tugenden sind also auch im Unternehmensalltag von Bedeutung und sind Grundlage der Unternehmenskultur.

Im wirtschaftlichen Kontext sind neben den in **Kapitel 2.2.1** dargestellten ***Kardinal-*** und ***Sekundärtugenden*** (die ein nachhaltiges und erfolgreiches betriebswirtschaftliches Handeln fördern), die modernen, demokratischen und emanzipierten ***kommunikativen Tugenden***[674] von Bedeutung.

Im Zuge der tugendethischen Betrachtung ist es von maßgeblicher Bedeutung, ob der gute Wille bei der Durchführung einer Tat als die moralische Güte angesehen wird oder ob ausschließlich das Resultat eines Entscheidungsprozesses ausschlaggebend ist. Dies ist, wie in **Kapitel 2.2.4** dargestellt, die Streitfrage teleologischer und deontologischer Ansätze, bzw. der damit in Verbindung stehenden wirkungsbezogenen ***Verantwortungs-*** und der auf innerer Pflicht beruhenden ***Gesinnungsethik***. In der Unternehmensbetrachtung wären also jene Entscheidungen von Bedeutung, welche das nachhaltige Überleben des Unternehmens, bei gleichzeitig maximaler Wohlfahrt aller Anspruchsgruppen, ermöglichen. Neben der Problematik der Bewertbarkeit von Nutzen und Wohlfahrt besteht die Gefahr, dass der Zweck die Mittel heiligt. Eine sinnvolle betriebswirtschaftliche Lösung würde eine Verantwortungsethik darstellen, welche auf einer verlässlichen Gesinnung fußt.[675]

4.6.5 Arbeitsethik als Form der Individualethik

Konfliktfälle und damit ethische Dilemmata können im Unternehmensalltag auf verschiedenen Verantwortungsstufen vorkommen. Institutionen haben diesbezüglich den Vorteil, dass durch die Hierarchie eine klare Zuordnung der Verantwortung möglich ist.[676] Ethische Problemfelder im Unternehmen können diesbezüglich vereinfacht in die

---

[674] Hierzu gehören Autonomie, Offenheit, Kreativität, Innovation, Teilhabe, Veränderung und Selbstverwirklichung (vgl. KREIKEBAUM 1999, S. 50).
[675] Siehe hierzu **Kapitel 2.2.4**.
[676] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 103.

Arbeitsethik und Führungsethik gegliedert werden. Die Führungsethik könnte dabei als der hierarchisch bedingte Sonderfall der allgemeinen Arbeitsethik angesehen werden.

Der Begriff der Arbeitsethik geht auf MAX WEBER zurück. Er prägte den Begriff der ***protestantischen Arbeitsethik***.[677] Sie stellt die Arbeit als eine heilige Pflicht dar. Im Zuge der Reformation und durch die Ansätze der Prädestination gefördert entwickelte sich die Ansicht, dass ohne Beschäftigung keine Segnung erfolge, bzw. dass der Erfolg im Diesseits Hinweis auf die Aussichten im Jenseits gebe. Arbeit wird damit als ein von Gott gewollter Lebenszweck, als Pflicht, angesehen, welche bestmöglich zu erfüllen ist.[678]

Der Begriff der Arbeitsethik kann aus heutiger Sicht als die wissenschaftliche, kritische Reflexion und Analyse des Handelns und Unterlassens werktätiger Individuen innerhalb dessen Berufstätigkeit definiert werden.

Es ist nicht ausschließlich Vorgesetzten bzw. Entscheidungsträgern vorbehalten, moralisch zu handeln. Vielmehr kann jede Tätigkeit und jedes Zusammenleben auf seine Tugendhaftigkeit hin betrachtet werden. So kann der Mitarbeiter beispielsweise ungenau arbeiten, bewusst Handlungen unterlassen, Aufgaben verzögern oder sabotieren. Er kann sozialen Unfrieden in der Abteilung stiften oder er kann Mobbing betreiben.[679] Weiterhin kann jeder Mitarbeiter an seiner Stelle in eine Dilemmasituation geraten, die zwar gegebenenfalls vom zuständigen Vorgesetzten zu lösen ist, dennoch eine moralische Mitverantwortung mit sich bringt. Insbesondere da das Individuum generell sich selbst, der sozialen Mitwelt und der natürlichen Umwelt gegenüber eine Verantwortung besitzt, kann er nicht unbeteiligter Betrachter sein.[680] Dieser Gedanke ist v.a. im Zusammenhang mit einem neuen Mitarbeiterbild zu betrachten. Eine immer komplexer vernetzte und stärker spezialisierte Arbeitswelt mit breiten und wechselnden Anforderungen lässt alte Arbeits- und Führungsmodelle obsolet erscheinen. Mehr selbstständige und selbstverantwortliche Arbeit wird, im Sinne einer schlanken aber auch lernenden Organisation, gefordert und führt damit mehr und mehr zu einer neuen Arbeitsform des „Intrapreneurs“.[681] Dieser Mitarbeiter als Mitverantwortlicher hat sich damit verstärkt mit moralischen Problemstellungen auseinanderzusetzen.

Dennoch bleibt es eine maßgebliche Problemstellung der Unternehmensführung, das unternehmerische Gewinnstreben und damit die Bestandssicherung des Unternehmens mit ethisch-moralischen Anforderungen zu verbinden.

---

[677] In seinem Werk „Die protestantische Ethik und der "Geist" des Kapitalismus“ von 1904/1905 (vgl. WEBER 2007).
[678] Vgl. WEBER 2007, S. 157.
[679] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 103.
[680] Vgl. NOLL 2002, S. 158.
[681] Vgl. PRIDATT 1996, S. 19 ff.

4.6.6 Führungsethik als Form der Individualethik

Bevor nun näher auf die Führungsethik eingegangen wird, soll kurz der Begriff der ***Führungskraft*** dargestellt werden. Kurz gesagt ist die Führungskraft ein Individuum, welches in einem Unternehmen eine bestimmte Rangebene erreicht hat, welche die Erfüllung von Entscheidungs- und Anforderungsbefugnissen mit sich bringt.[682] Sie charakterisiert ein Bündel besonderer Befähigungen, welche zum Führen von Mitarbeitern und damit der Übernahme gesteigerter Verantwortung notwendig sind. Verantwortung kann als Fähigkeit angesehen werden, welche es trotz gegensätzlicher Erwartungen und Pflichten ermöglicht, eine in ihren Folgen rechtfertigbare und dennoch zweckmäßige Entscheidung zu treffen.[683] Sie setzt neben kognitiven auch moralische Fähigkeiten, wie beispielsweise Selbstverantwortung, Wertetreue, Einsatzwillen und Konfliktfähigkeit voraus. „Verantwortung ist das Korrelat der Freiheit. Ethisch verantwortlich ist die Führungskraft dort, wo sie aus mehreren Optionen frei entscheiden und handeln kann“ (WOLLERT 2001, S. 130 f.).

Zu den ***Anforderungen an Führungskräfte*** gehören kritisches Urteilsvermögen, Kreativität, Engagement, Identifikation mit dem Unternehmen, Integrität, Loyalität, Charisma, Durchsetzungsvermögen, Konfliktfähigkeit, Verantwortlichkeit, Charakterfestigkeit, Internationalität und somit in der Summe ein breites Spektrum von fachlichen, strategischen und sozialen Kompetenzen.[684] Weiterhin gehören nach LEISINGER neben den Kardinaltugenden und Sekundärtugenden sowie den Qualitäten Leidenschaft, Augenmaß und Verantwortungsgefühl auch Aspekte wie Zivilcourage und Manieren zu den Anforderungen der Führungskräfte.[685]

Praxisbeispiel hierfür können die in **Abbildung 4-18** dargestellten elf Executive Management Competencies der BASF AG klassifiziert nach Unternehmertum, Soziale Interaktion/Kooperation und Führung sein.

Die ***Führungsethik*** ist eine Form der Individualethik und Teil der Arbeitsethik. Damit stellt auch sie eine angewandte, also praxisbezogene Bindestrichethik dar. Führungsethik befasst sich mit der kritischen wissenschaftlichen Untersuchung des Handelns und Unterlassens auf der Ebene der Führungskräfte. Den Rahmen der Führungsethik stellt die Unternehmensethik als übergeordnete Institutionenethik dar. „Im Ergebnis sollten Unternehmens- und Führungsethik übereinstimmen“ (WOLLERT 2001, S. 130 f.).

---

[682] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 108.
[683] Vgl. KAUFMANN 1992, S. 77 ff.
[684] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 109.
[685] Vgl. LEISINGER 1997, S. 142 ff.

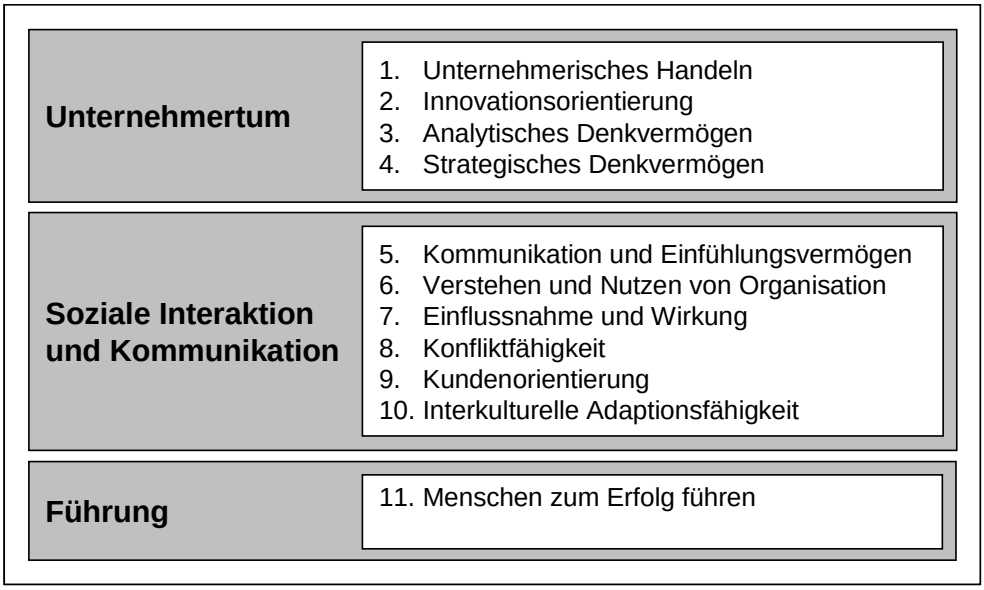


Abbildung 4-18: BASF Executive Management Competencies[686]

Da Führungskräfte zur Erfüllung ihrer Tätigkeit Normen und Maximen benötigen, ist eine wichtige ***Aufgabe der Führungsethik*** die kritische Analyse und Begründung der legitimen normativen Grundlagen einer auf Führungszielen und -mitteln basierenden Mitarbeiterführung.[687] Damit stehen einerseits die normativen Führungsgrundsätze als auch die Leitlinien für moralische Dilemmata im Alltag im Vordergrund. Derartige Führungsgrundsätze können vom Top-Management vorgegeben, von außen durch Berater implementiert oder durch einen Akt der Selbstverpflichtung von den Führungskräften (mit-)gestaltet worden sein. Weiterhin hat die Führungsethik eine Gestaltungsfunktion, die Konzepte entwickelt, welche den betriebswirtschaftlichen Anforderungen einerseits und den Bedürfnissen der geführten Mitarbeiter andererseits gerecht wird. Darüber hinaus dient die Führungsethik, wie alle bisher dargestellten Ethikformen, der moralischen Orientierung, in diesem Fall von Führungsdilemmata.

Analysegegenstand der Führungsethik ist u.a. das moralische Bewusstsein der Führungskräfte. Hierbei ist die Werthaltung von Führungskräften, deren Moralverständnis, ihre Handlungslegitimation und ihre Sicht auf moralische Konflikte von Bedeutung. So kann Geschäfts- und Privatmoral divergieren und zu psychologischen Problemen wie Angstzuständen, Verunsicherung, Frustration bis hin zum Selbstmord führen.[688] Grundsätzlich haben Führungskräfte die Verantwortung für ihre Entscheidungen zu tragen. Wichtig ist dabei jedoch, dass die Führungskraft zuständig, zurechnungsfähig und die „negativen (oder auch positiven) Folgen in

[686] Vgl. HAMBRECHT/KOKOTT 2004, S. 73.
[687] Vgl. JÄGER 2001, S. 83.
[688] Vgl. NOLL 2002, S. 167 f.

unmittelbarem Zusammenhang mit der Entscheidung der Führungskraft stehen“ (DIETZFELBINGER 2002, S. 115).

Aus praktischer Sicht tauchen ***moralische Problemstellungen*** hauptsächlich bei der Mitarbeiterführung auf. Diese sind mit unter auf die erhöhte Verantwortungsebene und die Rückdelegation moralischer Konfliktfälle seitens der Mitarbeiter zurückzuführen. Hier ist insbesondere der Respekt gegenüber dem Untergebenen, dessen Unterstützung, ein Konfliktmanagement auf der Sachebene und der Umgang mit den menschlichen Schwächen von großer Bedeutung.[689] Weitere moralische Problemstellungen entstehen zum einen aus der Unwissenheit der Führungskräfte um die juristischen und ethischen Grenzen. Zum anderen entstehen sie durch den Glauben der „Unentdeckbarkeit“ unmoralischen Verhaltens und die Vermutung, dass der Arbeitgeber unmoralisches, aber gewinnwirksames Verhalten toleriere.[690]

Führungsethische Instrumente können beispielsweise eine gezielte Personalselektion und Beförderungspraxis, Instrumente zur Entscheidungsfindung, eine ganzheitliche Personalentwicklung und letztlich die Kontrolle sein. Im Zuge der Personalauswahl haben die Unternehmen neben der einwandfreien Fachkompetenz v.a. auf die weichen Faktoren achten. Dabei müssen im Zuge von Auswahlverfahren wie Assessment-Center und persönlichem Gespräch qualitative Wesensaspekte, also Tugenden verstärkt betrachtet werden.[691] Eine Dokumentation besonders moralischen bzw. moralisch zweifelhaften Verhaltens könnte neben der fachlichen Beurteilung in die Beförderungsentscheidung einfließen. Ein Umgang mit Entscheidungsproblemen und im Speziellen mit moralischen Dilemmata kann im Zuge eines moralischen Urteilsprozesses erfolgen.[692] Dieser kann, wie in **Abbildung 4-19** gezeigt, beispielsweise dreistufig erfolgen. Es kann erstens eine Prüfung des Vorhandenseins übergeordneter Rechte und Prinzipien erfolgen. Diese gesinnungsethische Betrachtung schließt mögliche Entscheidungen bereits vorab aus. Zweitens kann das Vorhandensein bedeutender und nützlicher Unternehmenszielgrößen, -werte oder -tugenden geprüft werden. Die hierbei gefundenen Entscheidungen bilden die Grundlage einer genaueren Analyse. Durch eine Szenarioanalyse können diese übrigen Entscheide, im Sinne der Verantwortungsethik, auf ihre Folgen hin betrachtet und priorisiert werden. Hierbei sind die Unternehmensziele und -anspruchsgruppen zu beachten.[693] Es existiert eine Vielzahl ethischer Schnelltests, welche teils viele

[689] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 112.
[690] Vgl. LEISINGER 1997, S. 166.
[691] Vgl. LEISINGER 1997, S. 143.
[692] Im angelsächsischen Sprachgebrauch „moral reasoning“.
[693] Vgl. BERKEL/HERZOG 1997, S. 108.

Prüffragen beinhalten.[694] Eine sehr kurze Variante ist die Vier-Fragen-Probe von Rotary International. Ist es wahr? Ist es fair für alle Beteiligten? Wird es Freundschaft und guten Willen fördern? Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?[695]

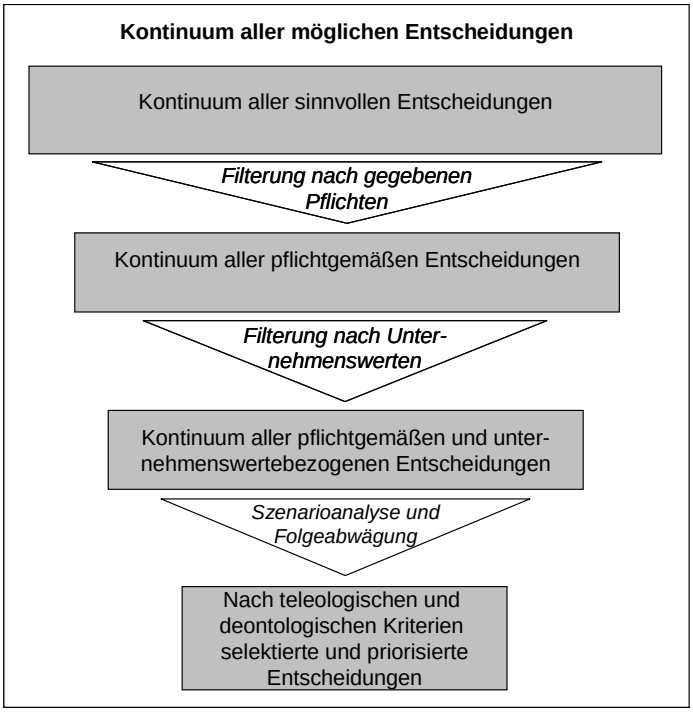


Abbildung 4-19: Checkliste einer moralischen Entscheidungsfindung[696]

Die einfachste und sehr praxisnahe Form der Urteilsfindung bei moralischen Zweifeln lässt sich durch die Frage erreichen, ob man eine eigene Führungsentscheidung wahrheitsgemäß und mühelos den Freunden und der Familie plausibel erläutern kann.[697] Eine ganzheitliche Personalentwicklung kann es zur Aufgabe haben, eine sittliche Grundausbildung zu gewährleisten. Derartiges könnte durch intensive Werte- und Ethikkurse erreicht werden. Hier kommt es oft zum Problem der Unwirksamkeit einer „Nacherziehung“ aufgrund der bereits abgeschlossenen Bildung der moralischen Urteilsfähigkeit. Dies kann durch ein ethisches Management-Development, welches mehrere Bildungsperioden umfasst, erreicht werden. Beispiel für Inhalte derartiger Ethikschulungen können komplexe Fallstudien mit unlösbaren Dilemmasituationen sein. Diese besitzen keine eindeutige Lösung und müssen im Team erarbeitet, gelöst und gerechtfertigt werden.[698] Die Kontrolle moralischen Verhaltens kann ein wirksames Instrument darstellen. Viele moralische Verstöße entstehen durch den Glauben, einer Entdeckung entgehen zu können. Unerwartete Kontrollen oder das Etablieren einer

---

[694] Siehe hierzu drei Beispiele in BERKEL/HERZOG 1997, S. 108 f. sowie den KPMG-Integritäts-Quick Test in FASSBENDER 2001, S. 86.
[695] Vgl. TAYLOR 1932, o.S.
[696] Quelle: Eigene Darstellung.
[697] Vgl. LEISINGER 1997, S. 166.
[698] Vgl. LEISINGER 1997, S. 162 ff.

Revisionsabteilung können eine präventiv abschreckende Wirkung haben, wenn gleichzeitig die Sanktionierung glaubwürdig erscheint.[699]

Einen Sonderfall der Führungsethik stellt das v.a. Mittelstandsunternehmen betreffende ***Unternehmerethos*** dar. Der Unternehmer hat, wie in der Definition in **Kapitel 3.3.1.2**, am Markt eine besondere, herausragende Funktion. Neben der Erschaffung von Produkten und Dienstleistungen unter Risiko charakterisiert den Unternehmer v.a. Entscheidungsmacht sowie im Falle des Erfolges Prestige, Reichtum und Einfluss. Damit ist das Unternehmerbild, obgleich maßgebliche sozialpolitische und ökologische Initiativen auf verantwortungsbewusste Unternehmerpersönlichkeiten zurückgehen, oftmals von sozialistischen Wertungen geprägt. Sie werden häufig, gerechtfertigt oder ungerechtfertigt, als gewissenlose, machthungrige, geldgierige und korrumpierende Ausbeuter und Unterdrücker dargestellt.[700] Aufgabe der Führungsethik ist damit auch die „**moralische Rechtfertigung kaufmännischen Handelns**“ (NOLL 2002, S. 165; Hervorhebung im Original) zu betrachten. Der Unternehmer hat eine werteprägende Vorbildfunktion für seine Mitarbeiter. Er verfügt über die Macht, den Handlungsspielraum seiner Mitarbeiter zu erweitern, aber auch zu beschränken. Weiterhin hat der Unternehmer häufig die Möglichkeit, auf lokaler oder überregionaler Ebene politischen Einfluss zu nehmen, und trägt damit eine gesteigerte politische Mitverantwortung.[701] Aufgrund dieser herausragenden Verantwortung besteht eine besondere Notwendigkeit der moralischen Analyse.

4.6.7 Zusammenfassung und Perspektiven der Individualethik

Die Individualethik befasst sich, bezogen auf die Wirtschaft, mit dem einzelnen Wirtschaftsakteur in den verschiedenen Rollen, beispielsweise als Kunde, Mitarbeiter oder als Führungskraft. Hierbei sind neben Fragen der Sozialisation, Enkulturation und des Rollenverständnisses v.a. Konflikte im Alltagsleben von großer Bedeutung. Die Individualethik, hier in die Bereiche der Arbeits- und Führungsethik klassifiziert, wird auch als Tugendethik angesehen. Die im Wirtschaftsleben bedeutenden Tugenden umfassen die Kardinaltugenden, welche Grundlage des gesellschaftlichen menschlichen Zusammenlebens sind, sowie v.a. die für den Unternehmensalltag bedeutenden Pflichttugenden. Ergänzt wird diese klassische Differenzierung durch die kommunikativen Tugenden einer modernen Gesellschaft.

Eine Bewertung der Güte einer Handlung kann dabei aus verantwortungsethischer Sicht anhand der Folgen oder aus gesinnungsethischer Sicht anhand der Beweggründe erfolgen. Gleichgültig ob anhand der teleologischen oder

---

[699] Vgl. LEISINGER 1997, S. 167.
[700] Vgl. NOLL 2002, S. 164. i.V.m. der Auffassung von KARL MARX.
[701] Vgl. NOLL 2002, S. 166.

deontologischen Sichtweise geurteilt wird, sind es die Tugenden, welche moralisches Handeln antreiben.

Im Zuge der Betrachtung von Arbeits- und Führungsethik wurde auf das Handeln und Unterlassen innerhalb des Unternehmens eingegangen. Hierbei wurde neben den Konflikten als Grundlage für moralische Dilemmata auch auf die Verantwortung eines jeden Firmenangehörigen eingegangen. Vor allem jedoch wurde auf die gesteigerte Verantwortung und Fürsorgepflicht von Führungskräften und Unternehmern eingegangen. Dabei wurden die Anforderungen an die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Führungskraft formuliert. Als Lösung für moralische Problemstellungen wurde die Führungsethik charakterisiert und mit deren Instrumenten Lösungsansätze für derartige Probleme angedeutet.

Im Zuge der Darstellung der Individualethik war festzustellen, dass sie den bisher dargestellten Ansätzen der Wirtschafts- und Unternehmensethik entgegensteht. Die meisten Ansätze stellen die Ethik in der Wirtschaft als Institutionenethik dar. Diese auf die Rahmenbedingungen des menschlichen Handelns ausgerichtete Ethikform steht augenscheinlich der Individualethik diametral entgegen. Der Zusammenhang zwischen den beiden Sichtweisen kann jedoch durch einen kurzen Leitsatz zusammengeführt werden. „Individualethik muss durch Institutionen ermutigt und befördert werden, Institutioneethik muss von Individuen gestaltet und ausgefüllt werden“ (GÖBEL 2003, S. 185).

Aufgrund des Fokus’ auf institutionenethische Ansätze ergeben sich mehrere Betrachtungsfelder für zukünftige Analysen. Beispielsweise kann analysiert werden, welche Rolle die Tugenden eines im Unternehmen aktiven Gründers spielen. Wie beeinflussen sie das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte? Ein weiteres Forschungsgebiet der Individualethik könnte beispielsweise die Betrachtung von Entscheidungen im Führungsteam sein. Hier stellen sich Fragen bezüglich der gemeinsamen Entscheidungsfindung und der Übernahme von Verantwortung durch die Individuen im Dilemmafall. Auch die oben angesprochene Wandlung des Arbeiters in einen Intrapreneur kann Betrachtungsfeld der Individualethik sein. Neben einer Verschlankung der Hierarchien führt dieser Umstand zu einer Verlagerung der Verantwortung von der Führungskraft hin zum Mitarbeiter. Letztlich kann der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Individualethik einer Betrachtung unterzogen werden. Hier stellt sich die Frage, in welcher Weise die gelebte Unternehmenskultur die Verantwortungsübernahme von Mitarbeitern und Führungskräften beeinflusst.

4.7 Zusammenfassung und Ausblick

Dieses äußerst umfangreiche Kapitel stellt den Kern der theoretischen Betrachtungen dar. Nachdem in den **Kapiteln 2 und 3** auf die ethisch-philosophischen und ökonomischen Grundlagen eingegangen wurde, stellt **Kapitel 4** die Zusammenführung dieser Grundlagen hin zur Kernthematik, der Ethik in der Wirtschaft, respektive dem Unternehmen, dar. Die Gliederung erfolgt nach GEORGES ENDERLE's klassischer Grundkonzeption in die drei Ebenen der Wirtschafts-, Unternehmens- und Individualethik. In diesem Zuge wurde die Wirtschaftsethik als Institutionenethik im Sinne einer gesamtwirtschaftlichen Ordnungsethik dargestellt. Sie setzt sich mit den Rahmenbedingungen der Wirtschaftsakteure und Institutionen auseinander. Dabei wurde insbesondere auf die systemorientierte Auffassung nach KARL HOMANN eingegangen.

Dem Dreiebenenmodell folgend, wurde die Unternehmensethik, ebenfalls mit Fokus auf einer institutionenethischen Sicht, dargestellt. Auch die Unternehmensethik betrachtet Rahmenbedingungen, welche jedoch aus einer Selbstverpflichtung heraus entstehen. Der Charakter der Unternehmensethik wurde aus mehreren Sichtweisen dargestellt und der Begriff eines Ethik- bzw. Wertemanagements eingeführt. Im Zuge der Darstellung der Unternehmensethik wurde ausführlich auf Problemstellungen, Ziele, Aufgaben und Instrumente eingegangen. Dabei wurde das Controlling, als zentraler Bestandteil eines zielgerichteten und geplanten Managementsystems, genannt. Weiterhin wurde im Bereich der Unternehmensethik auf Konzeptionen im US-amerikanischen und deutschen Kulturkreis rekurriert. Daneben wurden die Grundlagen einer internationalisierten Ethik in der Wirtschaft aufgezeigt. Im speziellen im Bereich der Unternehmensethik wurden konkrete Praxisbeispiele für die Anwendung unternehmensethischer Grundsätze dargelegt. Fallbeispiele der Firmen Henkel, Bosch, Putzmeister, J. Schmalz und Ratiopharm dienten dabei der Verdeutlichung.

Um das Dreiebenenmodell auf der Mikroebene zu vervollständigen, wurde auf die Individualethik eingegangen. Als ältester Ethikansatz basiert sie auf der Tugendethik und befasst sich mit dem Verhalten und der inneren Haltung des Individuums. Genauer wurde hier das Individuum im Unternehmenskontext als Mitarbeiter, Führungskraft und Unternehmer im Sinne einer Arbeits- und Führungsethik betrachtet. Diese Betrachtung führte zur Verbindung von Gesinnungs- und Verantwortungsethik. Neben dem Charakter der Arbeits- und Führungsethik wurde auf konkrete Instrumente zur möglichen Förderung ethischen Verhaltens auf der Mitarbeiter- und Führungsebene Bezug genommen.

Nach der Darstellung der theoretischen Grundlagen der Ethik, der Ökonomik sowie der Wirtschafts- und Unternehmensethik, soll in **Kapitel 5** auf das Wertemanagement als konkretes Werkzeug zur Umsetzung ethischer und moralischer Ansprüche im Unternehmen eingegangen werden. Auf das hier vermittelte Wissen bezüglich der wirtschaftsethischen Rahmenbedingungen und der individualethischen Gesichtspunkte hinsichtlich der Mitarbeiter und Führungskräfte wird im Zuge der weiteren Betrachtungen eher implizit eingegangen. Es stellt jedoch wertvolles Grundlagenwissen dar. Das zu betrachtende Wertemanagement hingegen ist als ein umfassendes und konkretes Instrument der Unternehmensethik anzusehen. Daher wird im konzeptionellen Bereich, der empirischen Analyse und der praxisorientierten Szenarioentwicklung explizit auf die hier dargestellten unternehmensethischen Grundlagen zurückgegriffen.

Teil II: Konzeptionelle Grundlagen

5 Wertemanagementsysteme als Instrumente der Unternehmensethik

In diesem Kapitel wird neben den theoretischen und definitorischen Grundlagen des Wertemanagements als konkrete Umsetzung der Unternehmensethik v.a. auf die praktische Gestaltung und Umsetzung eingegangen werden. Abgeleitet aus aktueller Literatur und konkreten Maßnahmen international tätiger Konzerne, wird das Wertemanagement auf Familien- und Mittelstandsunternehmen bezogen.

Als theoretische Grundlage werden Wertorientierung in der Unternehmensführung und die mit ihr verwandten Begriffe dargestellt. Dabei wird eine Wertorientierung dargestellt, welche weit über den monetären Wert des Unternehmens und sogar über die Stakeholder Value Bemühungen hinausgeht. Diese umfangreiche wertorientierte Führung, das ganzheitliche Konzept des sog. Wertemanagements, wird daraufhin definiert und ausführlich dargestellt. Im Zuge der Übertragung auf Familien- und Mittelstandsunternehmen wird neben einer Notwendigkeitsbetrachtung auf besondere Anforderungen und Problemstellungen sowie auf eine Kosten- und Nutzenbetrachtung eingegangen.

Diese Erkenntnisse fließen in eine erste prozessorientierte Betrachtung ein. Sie soll es, im Sinne eines prozessorientierten Projektmanagements, ermöglichen, ein Wertemanagementsystem verschiedenartigen und angepassten Umfangs in ein beliebiges Unternehmen einzuführen. Die herbei dargestellten Prozessschritte der Integration von Werten, Normen, Organisationsstrukturen und der operativen Überführung in ein Wertemanagementsystem werden in den folgenden Kapiteln, **Kapitel 6** und **Kapitel 7**, detailliert dargestellt und durch empirische Daten unterstützt.

5.1 Wertorientierte Führung als Grundlage eines Wertemanagements

Im Folgenden werden die heterogenen Begrifflichkeiten des Wertemanagements geklärt. Diese sind das werteorientierte Management, das wertebasierte Management, das Wertemanagement sowie das Shareholder- und Stakeholde Value Management. Da es sich in diesem Bereich um eine Managementauffassung handelt, welche erst in den letzten 20 Jahren entstanden ist und seitdem kontrovers diskutiert wird, sind nicht alle Begriffe allgemein anerkannt definiert. Diese Problematik ist insbesondere auf den

komplexen Charakter des Wertebegriffs[702] und auf Übersetzungsprobleme aus dem Englischen zurückzuführen.

5.1.1 Der Begriff des Managements

Der Begriff des Managements, übersetzt der Unternehmensführung, wurde bereits in **Kapitel 3.3.2** dargestellt. In diesem Zusammenhang wurde insbesondere auf die Funktionen der Führung, den Führungsprozess und den Führungsstil eingegangen. Führung kann kurz als zielgerichtete, richtungsweisende und wertevermittelnde Gestaltung, Koordination und Lenkung sozialer produktiver Systeme angesehen werden.

Die Wurzeln des in den Vereinigten Staaten gewachsenen Begriffs „Management" können bis ins England des 19. Jahrhunderts zurückverfolgt werden. Es ist unklar, ob er vom lateinischen Begriff manus agere[703], im Sinne von Disziplinieren und Führen, oder vom lateinischen Begriff mansionem agere[704], im Sinne von treuhänderisch verwalten und mehren, herrührt. Management dient erstens als Mittel zum Zweck der Leistungserbringung, zweitens der Steuerung des Verhaltens anderer und drittens der Ordnung einer komplexen Unternehmensumwelt.[705] Maßgebliches Mittel des Managements ist die Information.

5.1.2 Der Wertebegriff im Unternehmen

Aufgrund der übergeordneten Bedeutung wird hier noch einmal speziell aus der unternehmensethischen Sicht auf den Wertebegriff eingegangen. Insbesondere wird dabei auf das Unternehmen als Träger von Werten, auf den Wertebegriff in der Unternehmensethik und auf Wertequellen eingegangen. Darüber hinaus werden Klassifikationsansätze sowie die Funktionen von Werten im Unternehmen dargestellt.

5.1.2.1 Das Unternehmen als Träger von Werten

„Unternehmen sind künstliche Gebilde, die sich gar nicht frei und souverän verhalten können wie ein menschliches Wesen. Sie haben keine Seele" (VOGELSANG/BURGER 2004, S. 49) und damit keine Möglichkeit moralisch oder unmoralisch zu handeln. Nur wenn Unternehmen selber Träger von Werten sind und nicht ausschließlich die jeweils handelnden Firmenangehörigen kann hier weiterdiskutiert werden.

Der Verfasser vertritt die Ansicht, dass Unternehmen als Träger von Werten anzusehen sind, Gründe hierfür sind erstens, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ihre

---

[702] Siehe hierzu **Kapitel 2.3** und aus wirtschaftlicher Perspektive die Ausführungen in **Kapitel 5.1.2**.
[703] manus agere: lateinisch für „an der Hand führen", bzw. „Pferde in allen Gangarten trainieren".
[704] mansionem agerer: lateinisch für „das Haus für den Eigentümer bestellen.
[705] Vgl. SCHÜZ 1999, S. 31 f.

Entscheidungen nicht aus ihrer individuellen Werthaltung heraus treffen, sondern innerhalb der vom Unternehmen (oder Unternehmer) festgelegten Rahmenbedingungen agieren. Diese sind meist kodifizierte Ziel- und Zwecksetzungen, die, wenn nicht im Besonderen kommuniziert, spätestens in Stellenbeschreibungen festgelegt werden. Die individuellen Werthaltungen können sich von denen des Unternehmens ggf. stark unterscheiden, diese jedoch nicht festlegen.[706] In diesem Fall lebt und spielt der Firmenangehörige eine „Rolle". Zweitens wird ein Unternehmen von den externen Anspruchsgruppen als eine reale Persönlichkeit behandelt. Die Außendarstellung sowie das Verhalten werden umfassend wahrgenommen und unmoralisches Handeln wird durch Boykott bestraft.[707]

5.1.2.2 Herleitung und Charakter des Wertebegriffs im Unternehmen

In **Kapitel 2.3.1** wurde bereits kurz auf den Wortstamm des Wortes „Wert" eingegangen. Dieser Gedanke soll durch **Abbildung 5-1** in Erinnerung gerufen werden.

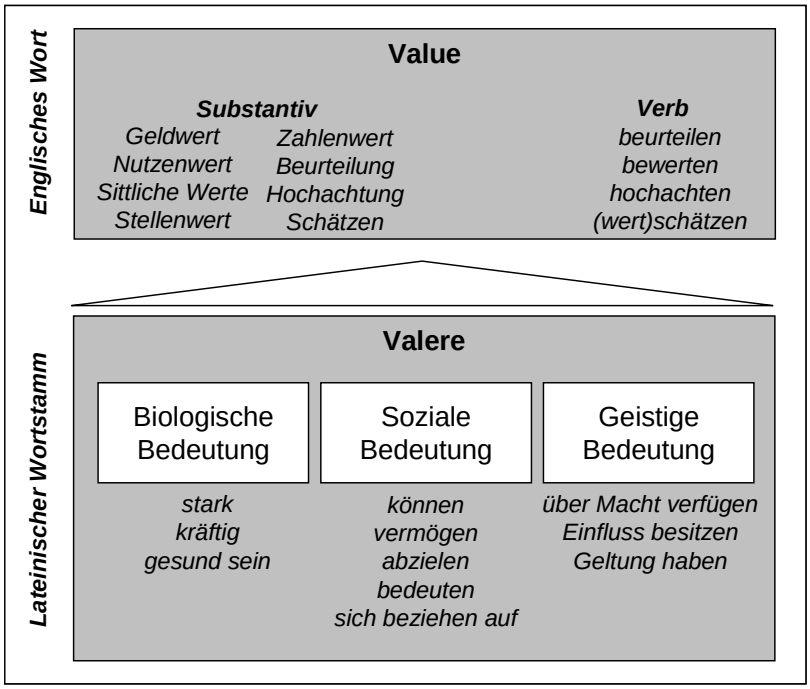


Abbildung 5-1: Bedeutung des Wortes „Value" und sein Wortstamm[708]

Im Gegensatz zum lateinischen und damit auch englischen Sprachgebrauch ist der aus dem Germanischen stammende deutsche Begriff „Wert" eindeutig auf Sachen und Güter bezogen.[709] Damit ist es wenig verwunderlich, dass der Wertebegriff zuerst in

---

[706] Vgl. VOGELSANG/BURGER 2004, S. 50.
[707] Vgl. VOGELSANG/BURGER 2004, S. 50.
[708] Quelle: Eigene Darstellung.
[709] Im Englischen trefflicher der Begriff „worth", welcher für „Preis, Kostbarkeit, Besitz, Herrlichkeit" steht (vgl. SCHÜTZ 1999, S.16 f.).

der Ökonomie und dort grundsätzlich ***objektiv*** verwendet wurde. Der Wert eines Gutes ergab sich dabei aus der Produktivität des Bodens und der investierten Arbeit. In der modernen Wirtschaft hingegen hat sich ein subjektiver Wertbegriff durchgesetzt. Er basiert auf subjektiven menschlichen Bedürfnissen und bildet sich, gleich dem Preis, aus Angebot und Nachfrage am Markt[710]. Der Wert ist somit „Maßstab der Knappheit eines Gutes“ (HONECKER 1993, Sp. 1257). Die ***Subjektivität des Wertbegriffs*** äußert sich in der durch Nutzen und Eignung benannten „Bedeutung, die Gütern, Waren oder Dienstleistungen für die Bedürfnisbefriedigung der Menschen beigemessen wird“ (THIERFELDER, R. H. 2001, S. 116). Aus der bisherigen Betrachtung der Werte wird ersichtlich, dass Menschen aus philosophisch-ethischer Sicht Werte im Sinne von Maßstäben *haben,* während sie aus ökonomischer Perspektive Werte *schaffen*.[711]

Schon KANT hat sich mit diesem Aspekt auseinander gesetzt und in den relativen und absoluten Wert unterscheiden. Der relative Wert einer Sache bezieht sich auf menschliche Bedürfnisse und ist nur in Beziehung mit anderen Werten zu messen. Dies sind typischerweise austauschbare Wirtschaftsgüter, welche einen Preis besitzen. Absolute Werte sind unvergleichbar und besitzen keine Preis sondern eine Würde. An solchen Werten, wie beispielsweise Gerechtigkeit und Freiheit, orientiert sich die Ethik.[712]

Abgeleitet hieraus können Werte aus ***unternehmensethischer Sichtweise*** als „verhaltensprägende Konzeption des Wünschenswerten“ (RAFFÉE/WIDMANN 1988 S. 199 in HIRSCH 2002, S. 11) angesehen werden. Es sind die als „weiche Faktoren“[713] benannten Merkmale im Unternehmen. Sie prägen menschliches Verhalten auch über die Unternehmensziele hinaus. Letztlich stellen die kumulierten Unternehmenswerte den „spezifischen [n] „Geist des Hauses“, der die Kultur […] prägt“ (KLEINFELD 2003, S. 56; Hervorhebung im Original) dar.

Die Vielzahl heterogener Werte stellt ein ***Wertesystem***, welches sich als „strukturierte Gemeinsamkeit von grundsätzlichen ökonomischen, gesellschaftlichen und ethischen Wertvorstellungen und Normen der Unternehmensführung in Bezug auf die Unternehmung und ihre Mitglieder sowie hinsichtlich der Einstellung eines Sozialsystems zur Umwelt“ (SCHMIDT 1986, S. 24) definieren lässt.

Bezüglich der Werte im Unternehmen können vier ***Quellen*** unterschieden werden. Zum einen sind dies Tugenden, welche handlungsbezoge Werte in sich tragen. Hier

---

[710] Vgl. SCHÜZ 1999, S. 19.
[711] Vgl. FISCHER/VON DER DECKEN 2002, S. 130.
[712] Vgl. PETERSON 2005, S. 138 f.
[713] "Weiche Faktoren" sind nicht oder schwer objektiv bewertbare Größen, die jedoch maßgeblichen Einfluss auf Unternehmens- oder Projekterfolg haben. Der Begriff steht in Verbindung mit dem 7-S-Modell von TOM PETERS (vgl. ANGERMEIER 2007 O. S.).

sei auf die Primär- und Sekundärtugenden in **Kapitel 2.2.1** verwiesen. Eine andere Quelle ergibt sich aus dem kategorischen Imperativ bzw. der goldenen Regel.[714] Weiterhin können sich Werte aus dem Geschäftsmodell und dem Dialog mit den Anspruchsgruppen ergeben.[715] Im Speziellen mit Blick auf Familien- und Mittelstandsunternehmen können die Werte aus der Haltung der Gründer oder deren Familien heraus entstehen.[716]

Es existieren bestimmte ***Anforderungen an Werte*** im Unternehmen. In erster Linie müssen sie unmissverständlich formuliert sein. Weiterhin sollten Wertvorstellungen als Leitlinie des Verhaltens eine gewisse Beständigkeit aufweisen.[717] Werte müssen sich v.a. auf die Mitarbeiter beziehen, da diese die Werte im Sinne der Kultur leben und somit auch nach außen repräsentieren sollen.[718] Darüber hinaus sind die Bedürfnisse aller weiteren Anspruchsgruppen zu beachten, allen voran die der Kunden.

5.1.2.3 Kategorisierung der Werte aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Vorab ist kritisch anzumerken, dass die Kategorisierungen von Werten im Unternehmen ein anspruchsvolles und höchst umstrittenes Feld ist. Es existiert keine verbindliche Klassifikation. Gründe dafür sind erstens die unterschiedliche Interpretation der Individuen bezüglich desselben Wertebegriffs, zweitens der ständige Wandel von Werten und Wertesystemen und drittens die unterschiedliche Auffassung verschiedener Kulturkreise. Daher eine beispielhafte Auswahl von Kategorierungen.

Neben der bereits beschriebenen Kategorisierung der Werte in ***materielle und immaterielle Werte***[719] kann eine Unterteilung der Werte aus rein wirtschaftlicher Sicht ***nach dem Verwendungszweck*** erfolgen. Sie können in Tausch- und Gebrauchswert unterschieden werden. Werte im ökonomischen Kontext müssen damit dazu beitragen, eine qualitative und quantitative Erweiterung der Unternehmensressourcen zu gewährleisten.[720]

In **Kapitel 5.1.3** wird eine Klassifikation nach rein finanzwirtschaftlichen Größen hin zum Shareholder Value vorgenommen. Diese Wertegruppen ergeben das sog. Shareholder-Value-Netzwerk nach RAPPAPORT.

---

[714] Siehe hierzu **Anhang 1**.
[715] Vgl. VOGELSANG/BURGER 2004, S. 117 ff.
[716] Sie sind freilich eine besondere Kombination von Primär- und Sekundärtugenden.
[717] Vgl. NEHER/KOLB 2004, S. 34.
[718] Vgl. BRUNNER et al. 1999, S. 77.
[719] Siehe hierzu **Kapitel 2.3.1**.
[720] Vgl. BERKEL/HERZOG 1997, S. 44.

Eine weitere Wertekategorisierung kann nach KNASSMÜLLER (siehe **Tabelle 5-1**) in sieben Klassen erfolgen.[721]

Wertedimensionen			
Moralisch-Ethisch	Pragmatisch-utilitär	Kognitiv-epistemisch	
Verantwortung (ökologisch, sozial, moralisch) Ehrlichkeit/Integrität Loyalität Vertrauen Verlässlichkeit Respekt/Achtung/Toleranz	Leistungsorientierung Ergebnisorientierung Effizienz Flexibilität Qualitätsorientierung Marktorientierung Kostenorientierung Kundenorientierung	Lernen/Entwicklung Kompetenz/Fähigkeit/ Know-how Innovation Kreativität	
Sozial	Potestiv	Emotional	Volitiv
Partnerschaftlichkeit Team-/ Zusammenarbeit	Selbstständigkeit Persönlichkeit Risikobewusstsein Unabhängigkeit Überlebensfähigkeit	Zufriedenheit Aggressivität	Ambition/Ehrgeiz Identifikation Motivation Unternehmergeist Eigeninitiative

Tabelle 5-1: Wertedimensionen nach KNASSMÜLLER[722]

Eine Systematisierung nach SCHRAMM erfolgt in moralische, ökonomische, religiöse, technische, rechtliche und ästhetische Werte. Er lässt dabei v.a. aufgrund des Werte- und Werteinterpretationspluralismus' die Anzahl Kategorien (Werttypen) offen. Darüber hinaus trifft er eine Unterscheidung zwischen der Begründungs- und der konkreten praktischen Anwendungsebene der Werte.[723]

JOSEF WIELAND bietet eine praxisorientierte Klassifikation durch sein Wertevieleck (siehe hierzu **Tabelle 5-2**). Er unterscheidet Leistungs-, Kommunikations-, Kooperations- und moralische Werte. Dieser Gedanke wird nochmals im empirischen Teil in modifizierter Form aufgegriffen.[724]

Diese Kategorisierungen sind wie bereits erwähnt weder bindend noch vollständig, sondern als Herangehensweisen an die Thematik anzusehen. Die zahllosen, in der vorliegenden Literatur existenten Klassifikationen ließen sich nicht zu einer vorbehaltlosen, allgemeingültigen Systematik formen.

---

[721] Vgl. HOFMEISTER 2006, S. 61 ff.; KNASSMÜLLER 2005, S. 172.
[722] Quelle: KNASSMÜLLER 2005, S. 172.
[723] Vgl. SCHRAMM 2006, S. 12 f.
[724] Siehe hierzu **Kapitel 6.2.3**.

Wertevieeck	
Leistungswerte	Kommunikationswerte
Nutzen Kompetenz Leitsungsbereitschaft Flexibilität Kreativität Innovationsorientierung Qualität	Achtung Zugehörigkeit Offenheit Transparenz Verständigung Risikobereitschaft
Kooperationswerte	Moralische Werte
Loyalität Teamgeist Konfliktfähigkeit Offenheit Kommunikationsorientierung	Integrität Fairness Ehrlichkeit Vertragstreue Verantwortung

Tabelle 5-2: Wertevieeck nach WIELAND[725]

5.1.2.4 Funktionen und Nutzen der Werte im Unternehmen

Allgemein erfüllen die Werte, wie bereits in **Kapitel 2.3.2** dargestellt, eine Bewahrungs-, Stabilisierung-, Orientierungs-, Motivations-, Integrations-, Konfliktlösungs-, Kritik- und Legitimationsfunktion. Diese allgemeinen Funktionen erfüllen Werte auch im Unternehmen.

Die zuvor angesprochene Bewahrungsfunktion bezüglich der Formen des Lebens ist aus Sicht des Verfassers auf das Unternehmen zu übertragen und bedeutende dessen langfristige wirtschaftliche Existenzsicherung. Weiterhin sind Unternehmen künstliche Systeme und benötigen daher normative Verhaltensrichtlinien, kulturelle Identität und integrierenden Gemeinschaftssinn, kurzum eine Kultur. Diesbezüglich erfüllen Werte eine Integrations- und Stabilisationsfunktion. Sie dienen dabei nicht nur der Identitätsbildung innerhalb des Unternehmenssystems, sondern stellen Verbindungen zu neben- oder übergeordneten Kulturkreisen, bzw. Systemen, her.[726] Daneben bietet der betriebliche Wertschöpfungsprozess, bezogen auf den Mitarbeiter, eine Orientierungs- und Motivationsfunktion und stiftet damit Sinn.[727] Vor allem Vision, Mission und Werte erfüllen in diesem Zusammenhang eine Orientierungs- und Motivationsfunktion. In besonderer Verantwortung steht dabei die Führung, da sie aus Sicht des Verfassers quasi als Intermediär zwischen dem Unternehmenszweck und

[725] Quelle: WIELAND 2005, S. 94.
[726] Vgl. KLEINFELD 2003, S. 54.
[727] Vgl. BERKEL/HERZOG 1997, S. 65.

dem operativ tätigen Mitarbeiter fungiert. Der Wertekanon „gibt [auch] den Entscheidungsträgern mehr Sicherheit und entlastet sie“ (VOGELSANG/BURGER 2004, S. 49; [Anmerkung des Verfassers]). Bezüglich einflussreicher Anspruchsgruppen, welche teils zu den eigenen Unternehmenswerten konfliktäre Werte favorisieren, haben sie eine Stabilisierungs-, Konfliktlösungs-, Kritik- und Legitimationsfunktion. Dieser Umstand ist auch bezüglich Kooperationen und strategischen Allianzen von hoher Bedeutung. Weiterhin dienen Werte der Vermeidung unerwünschten und v.a. ungesetzlichen Verhaltens im Unternehmen. Damit haben Werte zusätzlich eine Präventionsfunktion.[728]

Eine ausführliche ***Studie seitens der KPMG*** aus dem Jahr 1999 bietet bezüglich der Präventionsfrage deutliche Ergebnisse. Aus einer Grundgesamtheit von 1000 Unternehmen verschiedener Branchen wurden themenverantwortliche Führungskräfte aus Vorstand, Controlling, Revision, Rechtsabteilung und Andere befragt.[729] 61 Prozent der befragten Unternehmen wurden in den Jahren 1994-1999 Opfer wirtschaftskrimineller Handlungen, die einen Umfang bis zu 500 Mio. Deutsche Mark erreichten.[730] 29 Prozent der Straftaten waren dabei durch das Management zu verantworten. Der Täterkreis war mit 54 Prozent überwiegend kundenseitig und weniger lieferantenseitig (mit 20 Prozent). [731] Dabei kam es in den betroffenen Unternehmen zu Unterschlagungen (50 Prozent), Scheckbetrug (43 Prozent), Kreditbetrug (38 Prozent), Diebstahl (38 Prozent), Scheinrechnungen (29 Prozent), Private Nutzung von Vermögensgegenständen (24 Prozent), gefälschte Jahresabschlüsse (23 Prozent), Korruption (15 Prozent), Preisabsprachen (12 Prozent).[732] Diese wurden zum größten Teil durch die internen Kontrollsysteme oder Lieferanten- und Kundeninformationen aufgedeckt (zusammen 60 Prozent), weniger durch Polizei, Behörden und Wirtschaftsprüfer (zusammen 14 Prozent).[733] Verantwortlich sind dabei nach Aussage der Befragten der Verfall gesellschaftlicher Werte (67 Prozent), die Internationalisierung (48 Prozent), Unzureichende Kontroll- und Steuerungssysteme (44 Prozent), wirtschaftliche Schwierigkeiten der Täter (41 Prozent), technologischer Wandel (38 Prozent), mangelnde Identifikation mit dem Unternehmen (34 Prozent).[734] Die Unternehmen haben daraufhin unterschiedliche Maßnahmen ergriffen. Hierzu gehören die Verbesserung der Kontrollsysteme (88 Prozent), Sensibilisierung der Führungskräfte (64 Prozent), Erarbeitung unternehmensethischer Leitlinien (36 Prozent), Mitarbeiterschulungen (29 Prozent),

[728] Vgl. KLEINFELD 2003, S. 59.
[729] Vgl. KPMG 1999, S. 19.
[730] Vgl. KPMG 1999, S. 5.
[731] Vgl. KPMG 1999, S. 11.
[732] Vgl. KPMG 1999, S. 12.
[733] Vgl. KPMG G 1999, S. 13; Mehrfachnennungen waren möglich.
[734] Vgl. KPMG 1999, S. 8; Mehrfachnennungen waren möglich.

Prüfungen bei der Auswahl von Geschäftspartnern (25 Prozent), strengere Kriterien bei der Personalauswahl (20 Prozent) und Recherchen bevor ein Engagement in fremden Ländern stattfindet (8 Prozent).[735] Faktisch hatten jedoch 53 Prozent der befragten Unternehmen bereits Leitlinien.[736] Daraus ist zu erahnen, dass die Festlegung von Grundsätzen allein nicht ausreichend ist um eine wirksame Prävention zu gewährleisten.

5.1.3 Formen wertorientierter Unternehmensführung

Der Begriff der ***wertorientierten Unternehmensführung*** entstand, begründet durch verschärfte Konkurrenz auf den Kapitalmärkten, in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts in den Vereinigten Staaten. „Wertorientierte Unternehmensführung bezeichnet ein ganzheitliches Management- und Controllingsystem, das auf nachhaltiges Wachstum des Unternehmenswertes ausgerichtet ist“ (HEGER 2005, S. 33). Es ist damit ein langfristig orientierter, kontinuierlicher Prozess, welcher den Erfolg und das Überleben des Unternehmens im Sinne der strategischen Führung, ausgerichtet am monetären Unternehmenswert, garantieren soll. Wertorientierte Unternehmensführung orientiert sich daher in erster Linie an materiellen Werten, in der Regel dem Gewinn, und fördert die ökonomische Wertschöpfung zugunsten des Aktionärs, Eigentümers oder anderer Beziehungspartner.[737]

Quelle der Wertgenerierung und damit der Fokus der Wertorientierung sind einerseits, wie bereits erwähnt, das Investitionskapital sowie weiterhin das Kunden- und Humankapital. Kundenkapital ist dabei die Leistungsfähigkeit des Unternehmens, seine Qualität, seine Zuverlässigkeit und die nachhaltige Kundenloyalität. Das Humankapital umfasst die Kreativität, die Fähigkeiten, die Fertigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter und Führungskräfte.[738]

Vorteile dieser Methode können neben der verbesserten Stellung am Kapitalmarkt eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit, erhöhtes Wachstum, die Stärkung der Ertragskraft, die Erschließung von neuen Märkten und eine zielgerichtete Ausrichtung der Unternehmensorganisation sein.[739]

Synonym finden die Begriffe unternehmenswertorientiertes Management, Wertmanagement, kapitalmarktorientierte Unternehmenssteuerung, Shareholder Value Management Verwendung.[740]

---

[735] Vgl. KPMG 1999, S. 15; Mehrfachnennungen waren möglich.
[736] Vgl. KPMG 1999, S. 17.
[737] Vgl. THIERFELDER 2001, S. 117.
[738] Vgl. SIEGERT 2002, S. 38.
[739] Vgl. SIMSON 2002, S. 102.
[740] Aufzählung in HEGER 2005, S. 32 f., nach HAHN 1999; HERTER 1994; BÜHNER 1996; GOMEZ 1993.

In diesem Zusammenhang wichtige US-amerikanische Ansätze sind das Shareholder Value Management, das Stakeholder Value Management, das Value based Management und das Value Management.

5.1.3.1 Aktionärsbezogenes Shareholder Value Management

Kurz gesagt ist der Shareholder Value der Wert des Eigenkapitals einer Unternehmung. Das ***Shareholder Value Management*** ist damit die nachhaltige Steigerung des Eigenkapitals.[741] Zweck des Shareholder Value Managements „ist die Maximierung des [ökonomischen] Unternehmenswertes für die Aktionäre“ (SCHÜZ 1999, S. 21) und damit den Marktwert der Aktionärsanteile. Zielsetzung dieses Managementkonzepts ist die Identifizierung von Werterzeugern und -vernichtern, die detaillierte Risikobeurteilung, das Abwenden von feindlichen Übernahmen, die optimale Allokation von Ressourcen, die Steuerung einer dezentralen Organisation, das Erschaffen einer wertorientierten Entlohnung und die Harmonisierung der Interessen zwischen Anteilseigner (Shareholder) und Unternehmensführung.[742] Die bekannteste Methode zur Feststellung des Unternehmenswertes ist der Shareholder Value Ansatz von RAPPAPORT.[743] Im Zusammenhang hierzu steht das Konzept des ***Shareholder-Value-Netzwerks*** welches bedeutende Wertgeneratoren (die sog. Werttreiber: Dauer der Wertsteigerung, Umsatzwachstum, Gewinnmarge, Gewinnsteuersatz, Investitionen, Fremdkapitalfinanzierung) hervorhebt.[744] Diese Werttreiber haben als untergeordnete Zielgrößen Einfluss auf das Oberziel Shareholder Value und damit auf Kursgewinne und Dividenden.

Während pragmatische Verfechter des Shareholder Values davon ausgehen, dass das Streben nach maximalem Kapitalwert gleichzeitig die Ziele der meisten Interessengruppen, Shareholder wie Stakeholder erfüllt, regt sich starke ***Kritik*** an diesem Ansatz.[745] Neben der einseitigen Orientierung am Anteilseigner, findet Verschiebung von Gläubiger- hin zum Aktionärsschutz statt. Weiterhin könnte das Management durch gezielte Beeinflussung der Parameter, auf Kosten des langfristigen Unternehmenswohls, eine Verbesserung ihrer unternehmenswertbezogenen Entlohnung erreichen.[746] Weiterhin ist unklar, ob eine Wertsteigerung durch unmoralische und langfristig wertschädigende Handlungen wie Ausbeutung, Umweltverschmutzung, Produktionsverlagerung, Massenentlassungen entstanden ist. Darüber hinaus wäre Unternehmensethik überflüssig, da diese die Lenkungsmechanik

---

[741] Vgl. BRINK 2005, S. 151.
[742] Vgl. BRINK 2005, S. 151 f.
[743] Vgl. RAPPAPORT 1995, S. 1 ff.
[744] Vgl. RAPPAPORT 1995, S. 79.
[745] Vgl. HEGER 2005, S. 43.
[746] Vgl. BRINK 2005, S. 152.

und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens schwächt und damit die Konkurrenzfähigkeit am Markt beeinträchtigt.[747]

5.1.3.2 Anspruchsgruppenbezogenes Stakeholder Value Management

Der ***Stakeholder-Value-Ansatz*** geht auf EDWARD. R. FREEMAN zurück und wurde Mitte der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts entwickelt.[748] Ausgangspunkt des Ansatzes ist die Feststellung, dass in einem dynamischen Unternehmensumfeld die sog. strategische Ausrichtung eines Unternehmens auf die maßgeblichen Anspruchsgruppen des Unternehmens erfolgen müsse.[749]

Diese Anspruchsgruppen, wurden bereits in **Abbildung 3-2** dargestellt. Sie bringen von Zielen und Bedürfnissen motiviert, verschiedene Ressourcen ins Unternehmen ein und begründen darauf ihre Ansprüche gegenüber dem Unternehmen.[750] Dies wird vereinfacht in **Abbildung 5-2** dargestellt.

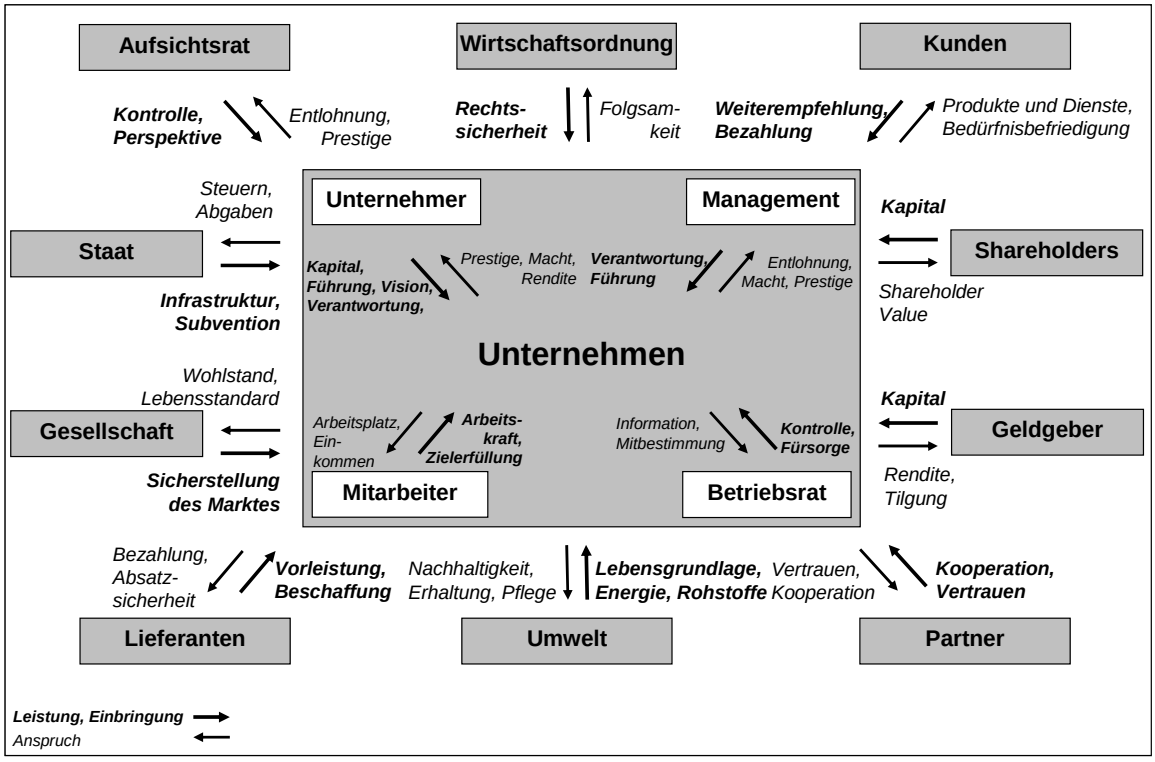


Abbildung 5-2: Leistungen und Ansprüche der Stakeholder[751]

Sie können dadurch die Ziele des Unternehmens direkt beeinflussen oder sind von der Zielerreichung betroffen.[752] Ein Individuum kann dabei in eine oder mehrere Anspruchsgruppen integriert sein.

---

[747] Vgl. NOLL 2002, S. 88. Siehe hierzu auch die Ansichten HOMANNS zur Ausbeutung des moralischen Akteurs durch die nicht-moralische Konkurrenz in **Kapitel 4.4.7**.
[748] Vgl. FREEMAN 1984, S. 1 ff.
[749] Vgl. BESCHORNER/OSMERS 2005, S. 85.
[750] Vgl. SCHÜZ 1999, S. 25.
[751] Quelle: Eigene Darstellung.

Anspruchsgruppen können in primäre Stakeholder[753] mit faktischem ökonomischem Einfluss auf das Unternehmen und sekundäre Stakeholder[754] mit geringem oder potenziellem Einfluss unterschieden werden.[755] Anspruchsgruppen können über Investitionsentscheidungen, Kapitalvergabe, Beeinflussung der Gesetze, Mobilisierung der öffentlichen Meinung, Kundgebungen, Demonstrationen, Boykotte, Streiks, Korruption und Zuwendungen ihren Einfluss auf das Unternehmen geltend machen.[756]

Der Ansatz des Stakeholder Value Managements ist auf Risikovermeidung ausgerichtet und versucht durch kontinuierliches Ausgleichsbestreben das „ausgewogene Verhältnis der verschiedenen legitimen Stakeholderinteressen“ (BRINK 2005, S. 153) zu erreichen. Theoretisches Fundament ist die Koalitions- und Anreiz-Beitragstheorie.[757] Grundlage einer zielgerichteten Stakeholderausrichtung ist die Identifikation und Bewertung der Stakeholdergruppen und ihrer Ansprüche mittels empirisch-deskriptiver Analyse und die Entwicklung einer integrativen Unternehmensstrategie.[758] Ein derartiges Vorgehen kann durch Frühwarnsysteme unterstützt werden. Der Stakeholder-Value-Ansatz schärft den Blick des Managements gegenüber den verschiedenen nicht-marktlichen Ansprüchen und fördert die Öffnung der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft. Weiterhin sensibilisiert es die Führung gegenüber Risiken, Wertkonflikten, Kommunikationsproblematiken und fördert das Vertrauen gegenüber dem Unternehmen. ***Kritik*** am Stakeholder-Value-Ansatz bezieht sich auf die funktionalistische Ausrichtung, die Fokussierung bilateraler Beziehungen und die Vermischung normativer und strategischer Ansätze.[759] Weiterhin führt der Ansatz zu einem möglicherweise komplexen und schwer zu beherrschenden Unternehmenszielsystem. Letztlich führt der Stakeholder-Ansatz zu einer Politisierung des Unternehmens und der Gefahr der Übervorteilung im globalisierten Wettbewerb.[760]

5.1.3.3 Wertebasierte Unternehmensführung – Value based Management

Der Begriff der ***wertebasierten Führung*** bezieht sich auf die Verpflichtung gegenüber besonderen Werten im Unternehmen und deren Erhaltung, Vermittlung und Änderung.[761] Es handelt sich somit um das Management durch Werte. Hierbei stehen neben (oder meist unter) dem Shareholder Value weitere unternehmensphilosophische

---

[752] Vgl. FREEMAN 1984, S. 25.
[753] Nach FREEMAN: Mitarbeiter, Aktionäre, Regierung, Lieferanten und Kunden (vgl. COLLE 2004, S. 527 ff.).
[754] Nach FREEMAN: Presse, Bürgerinitiativen, Behörden, Verbände, örtliche Gemeinden, Gewerkschaften, Mitbewerber, öffentliche Interessengruppen und Berufsverbände (vgl. COLLE 2004, S. 527).
[755] Vgl. BRINK 2005, S. 153.
[756] Vgl. SCHÜZ 1999, S. 28 f.
[757] Vgl. NOLL 2002, S. 89.
[758] Vgl. BESCHORNER/OSMERS 2005, S. 86.
[759] Vgl. BESCHORNER/LINDENTHAL/BEHRENS 2004 in BESCHORNER/OSMERS 2004, S. 88.
[760] Vgl. NOLL 2002, S. 89.
[761] Vgl. SCHÜZ 1999, S. 32.

und -kulturelle Werte im Fokus der Betrachtung. Allerdings sind es grundsätzlich die unternehmensinternen Werte, welche betrachtet werden. Eine umfassende Analyse, welche unternehmensexterne Sichtweisen einbezieht, wird vernachlässigt. SCHÜZ zeigt diese Ausrichtung am Beispiel vom Zigarettenkonzern Philipp Morris, welcher Freiheitsrechte der Menschen, Marktführerschaft und den Gewinn zur Wertebasis erhebt. Diesen Werten folgend bewarb Phillip Morris die Marke Marlboro in den sechziger Jahren mit dem Ideal der uneingeschränkten Freiheit. Allerdings mengte der Konzern den Zigaretten das Suchtmittel Amoniak hinzu und erlangte damit auf Kosten der Gesundheit überdurchschnittliche Marktanteile. Damit hat Phillip Morris seine Werte uneingeschränkt befolgt, jedoch unmoralisch und werteignorant gehandelt.[762]

5.1.3.4 Wertemanagement - Value Management

Üblicherweise findet der Begriff des Wertemanagements bzw. Value Managements wenig Verwendung in der Literatur und wird meist mit dem oben dargestellten Shareholder-Value-Gedanken (im Sinne des oben beschriebenen Value based Managements) in Verbindung gebracht. Wertemanagement im hier dargestellten Sinn bedeutet das Management von Werten.[763] Dies umfasst neben der Fokussierung der unternehmensinternen Werte auch die Beachtung fremder Werte, also der Werte der Unternehmensumwelt.[764] Damit kommt der Begriff dem Stakeholdermanagement sehr nahe. Value Management "ist der gekonnte Umgang mit Werten, der neben den eigenen auch den vitalen Bedürfnissen der sozialen und natürlichen Umwelt gerecht wird" (SCHÜZ 1999, S. 37). Dieser Führungsansatz setzt interdisziplinäres Urteilsvermögen und einen umfassenden Denkansatz voraus.

5.1.4 Zusammenfassung der Begrifflichkeiten

Aus den oben dargestellten Sichten auf das Management von Werten im Untenehmen wird klar, dass es sich nicht um grundsätzlich unterschiedliche Ansätze handelt, sondern diese teils starke Redundanzen aufweisen und synonym (und chaotisch) Verwendung finden.

Eine systematische Darstellung könnte nach der Frage erfolgen, welches Spektrum von Werten abgedeckt wird. Dieses Wertekontinuum umfasst ausschließlich die Shareholder Value fördernden Werte, alle monetären Werte im Unternehmen, alle Werte des Unternehmens oder gar alle gesellschaftlich oder global bedeutenden Werte.

---

[762] Vgl. SCHÜZ 1999, S. 34.
[763] Im Gegensatz zum Management der (monetären) Werte.
[764] Vgl. SCHÜZ 1999, S. 35.

Aus dieser Sicht deckt das Management des Shareholder Value ausschließlich jene Werttreiber ab, welche diesen beeinflussen. Die wertebasierte Unternehmensführung befasst sich akribisch mit allen Unternehmenswerten (und zwar ausschließlich diesen). Auch die wertorientierte Unternehmensführung vermag dies, deckt jedoch in der Praxis oftmals nur den Shareholder Value oder monetäre Größen ab (daher die gestrichelte Linie in **Abbildung 5-3**).

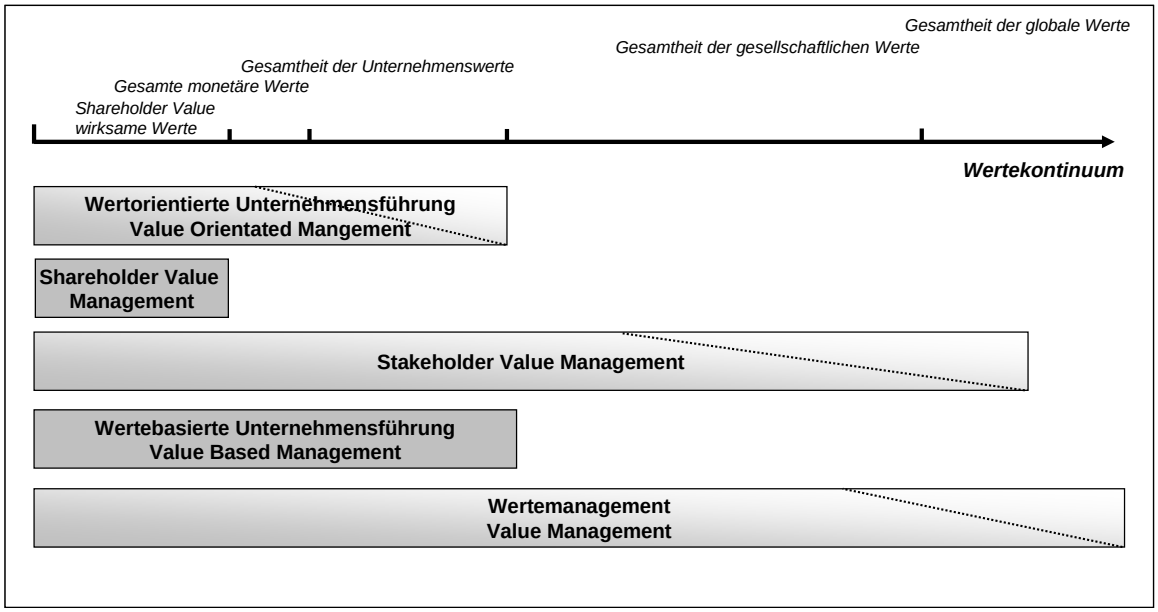


Abbildung 5-3: Begrifflichkeiten nach Reichweite des Wertebezugs[765]

Fraglich ist, ob der Begriff des Stakeholder-Value-Managements und des Value-Managements synonym verwendet werden können. Aus dem Verständnis des Verfassers heraus ist das Stakeholder-Value-Management pragmatisch auf die Anspruchsgruppen und deren Werte hin ausgerichtet. Da die Menge der Anspruchsgruppen meist nicht die ganze Gesellschaft abdeckt, wäre ein Teil der moralischen Werte ausgeschlossen, der jedoch durchaus nach der umfassenden Sicht des Value Managements als Wertebasis des Unternehmens in Betracht kommen kann.

5.2 Notwendigkeit und Charakter des Wertemanagements

Der in dieser Arbeit darzustellende Wertemanagementbegriff findet die größte Deckung durch den oben erläuterten Value-Management Begriff von SCHÜZ. Im Folgenden soll auf die Notwendigkeit eines derartigen Wertemanagements und dessen Definition eingegangen werden.

Die Notwendigkeit des Wertemanagements leitet sich aus den bereits in den **Kapiteln 4.1** und **Kapitel 4.5.1** ausführlich dargestellten Problemfeldern der Unternehmensethik

[765] Quelle: Eigene Darstellung.

ab. Wertemanagement dient dabei der Vermeidung oder Abschwächung dieser meist negativen Effekte und soll übergeordnet die langfristige Wettbewerbs- und Erfolgssicherung garantieren. Eine kurze Zusammenfassung dessen soll **Tabelle 5-3** bieten.

Wertemanagement ist sinnvoll und notwendig, weil es…
…den langfristigen Erfolg des Unternehmens unterstützen kann
…einen gezielten Umgang mit Globalisierungseffekten ermöglichen kann
…die Wettbewerbsfähigkeit vielseitig unterstützen kann und so Kernkompetenzen bildet
…weil es die Attraktivität des Unternehmens am Markt erhöhen kann
…die Steuerung und Kontrolle des Unternehmens unterstützen kann
…der Unternehmenskulturbildung (auch international) dienen kann
…das Betriebsklima verbessern kann
…der Umsetzung eines Anspruchsgruppenmanagements dienen kann
…Partnerschaften in einer vernetzen Wirtschaft unterstützen kann
…der Reputationsschaffung und -bewahrung, also der Vertrauensbildung, dienen kann
…das Risikomanagement unterstützen kann
…positive Wirkungen auf die Prozess- und Produktqualität haben kann
…die Arbeits- und Führungsleistung erhöhen kann
…das Unternehmen für neue und bestehende Mitarbeiter attraktiv machen kann
…Effizienz- und Effektivitätserhöhungen sowie Kosteneinsparungen mit sich bringen kann
…die ständige Veränderung und Verbesserung im Unternehmen unterstützen kann
…unmoralisches und ungesetzliches Verhalten und damit Sanktionen verhindern kann
…dem Individuum zur Charakter- und Weiterbildung dienen kann
…gezieltes soziales und ökologisches Engagement (Corp. Responsibility) unterstützen kann
…eine Multiple-Win-Situations für Gesellschaft und Umwelt mit sich bringen kann und somit nachweislich auf die moralische Situation der Märkte einwirkt

Tabelle 5-3: Notwendigkeit eines ethikbezogenen Wertemanagements[766]

Wie oben bereits dargestellt handelt es sich beim ***Wertemanagement*** nicht um das Management des Unternehmenswertes (als Corporate Value im monetären Sinne), sondern um das Management der Unternehmenswerte, unter Beachtung der Unternehmensumwelt und deren Anspruchsgruppen. Diese „Werte eines Unternehmens sind, im Gegensatz zu seinem Wert, in finanzwirtschaftlichen Kenngrößen nicht quantifizierbar“ (KOKOTT 2001, S. 19). Sie können auch „Human Values“ genannt werden und stellen damit, wie in **Kapitel 2.3.1** bereits dargestellt, eine Dokumentation dessen dar, was für Individuum, Gruppe (Unternehmen) und Gesellschaft erstrebenswert ist.

[766] Quelle: Eigene Darstellung i.V.m. den **Kapiteln 4.1, 4.5.1, 5.6.1**. sowie speziell **5.7.2**.

Das Wertemanagement ist in dieser Schrift als systematische Grundlage im Umgang mit der Unternehmensethik anzusehen. Damit ist es ein übergeordnetes unternehmensethisches Instrument, welches sich hauptsächlich mit moralischen Werten und Normen auseinander setzt. Wie in der managementbezogenen Sicht auf die Unternehmensethik dargestellt, ist das Wertemanagement damit als eine systematische und zielgerichtete Implementierung ethischer Maßstäbe in die Unternehmensprozesse anzusehen.[767]

Wertemanagement verbindet die in **Kapitel 4.6.2** dargestellte Individualethik mit der Institutionenethik (siehe **Abbildung 5-4**). Im Sinne der Individual- bzw. Tugendethik wirkt das Wertemanagement auf Motive, Tugenden und innere Haltung des Individuums im Unternehmen ein.

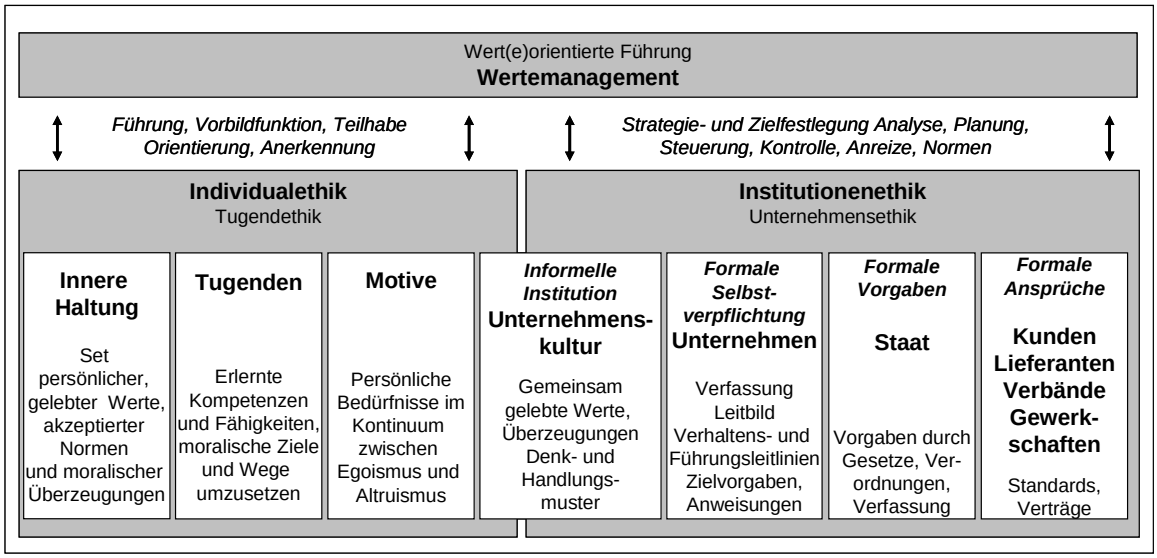


Abbildung 5-4: Individual- und institutionenethische Bestandteile des Wertemanagements[768]

Dies kann durch Vorbildfunktion, Führung, Anerkennung und Teilhabe erfolgen, um nur einige zu nennen. Im Sinne der Institutionenethik bildet das Wertemanagement Systeme und organisatorische Voraussetzungen erstens zur informellen Kulturbildung und zweitens zur formalen Selbstverpflichtung sowie Vorgaben- und Anspruchserfüllung gegenüber den Anspruchsgruppen. Diese können beispielsweise durch Zielfestlegung, Planung, Steuerung und Kontrolle erfolgen.

Nach der praxisorientierten Definition der FRAPORT AG charakterisiert sich das Wertemanagement hauptsächlich durch wertorientierte und verantwortungsvolle Unternehmensführung und umfasst damit alle Methoden, Maßnahmen und Instrumente, eine derartige Führung zu erreichen. Es zielt dabei grundsätzlich auf die

---

[767] Siehe hierzu **Kapitel 4.5.3** und **4.5.5**.
[768] Quelle: Eigene Darstellung.

Einhaltung der formalen Gesetzmäßigkeiten ab und soll darüber hinaus die Selbstverantwortung der Organisationsmitglieder stärken und eine gelebte Wertekultur etablieren.[769]

Wertemanagementsysteme (oder auch „EthikManagementSysteme“) sind nach WIELAND „firmenspezifische Instrumente, die darauf abstellen, die moralische Verfassung eines Teams oder einer Organisation und deren Leitwerte zu definieren und in der alltäglichen Praxis mit Leben zu erfüllen“ (WIELAND 2004a, S. 23; WIELAND 2005, S. 91). Sie sind normative Instrumente, die durch Organisation, Kommunikation, Kooperationsorientierung, Transaktionsspezifität und Anreizsensitivität gekennzeichnet sind. Ihre oberste Zielsetzung ist Reputation und Erwartungssicherheit.[770] Das Wertemanagement charakterisiert sich grundsätzlich durch eine Identitätsgebung mittels Selbstdarstellung und Selbstverpflichtung. Es dient damit den Organisationsmitgliedern als Leitlinie und den Kooperationspartnern, im Sinne der Basis eines Stakeholder Managements, als Vertrauens- und Reputationsinstrument.[771]

Übergeordnet kann das Wertemanagement damit als ein strategisches Führungsinstrument angesehen werden, welches ethische Maßstäbe beinhaltet. Damit ist das Wertemanagement ein visionäres Produkt, welches auf die Art und Weise der Führung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens sowie v.a. auf die Unternehmenskultur einwirkt.

Aus kultureller Sicht unterstützt das Wertemanagement die Identität über den normativen Anteil der Unternehmenskultur, welcher Handeln und Verhalten seiner Mitglieder über die Prägung mit beeinflusst. Kulturmanagement kann somit als Teil des Wertemanagements angesehen werden.[772]

Grundsätzlich umfasst ein integratives Wertemanagementprogramm[773] nach ULRICH eine sinngebende unternehmerische Wertschöpfungsaufgabe, bindende Geschäftsgrundsätze, gewährleistete Stakeholderrechte, eine diskursive Infrastruktur, ethische Kompetenzbildung und ein unternehmensethisch konsistentes Führungssystem.[774] Auf diese Bausteine soll in **Kapitel 5.2.4** genauer eingegangen werden. Sie sind darüber hinaus wünschenswerte Elemente des in **Kapitel 7** dazustellenden Umsetzungsszenarios.

---

[769] Vgl. FRAPORT AG 2003, S. 3.
[770] Vgl. WIELAND 2005, S. 92.
[771] Vgl. WIELAND 2004a, S. 23.
[772] Vgl. KLEINFELD 2003, S. 57.
[773] Auch integratives Ethikprogramm genannt.
[774] Vgl. ULRICH 2001, S. 461.

5.3 Ziele und Aufgaben des Wertemanagements

Die Ziele und daraus erwachsenen Aufgaben des Wertemanagements wurden bereits in den **Kapiteln 4.5.3** dargestellt. Sie sind mit denen der Unternehmensethik deckungsgleich. Diese Zielsetzungen und Aufgaben sollen in **Abbildung 5-5** nochmals kurz in Erinnerung gerufen werden.

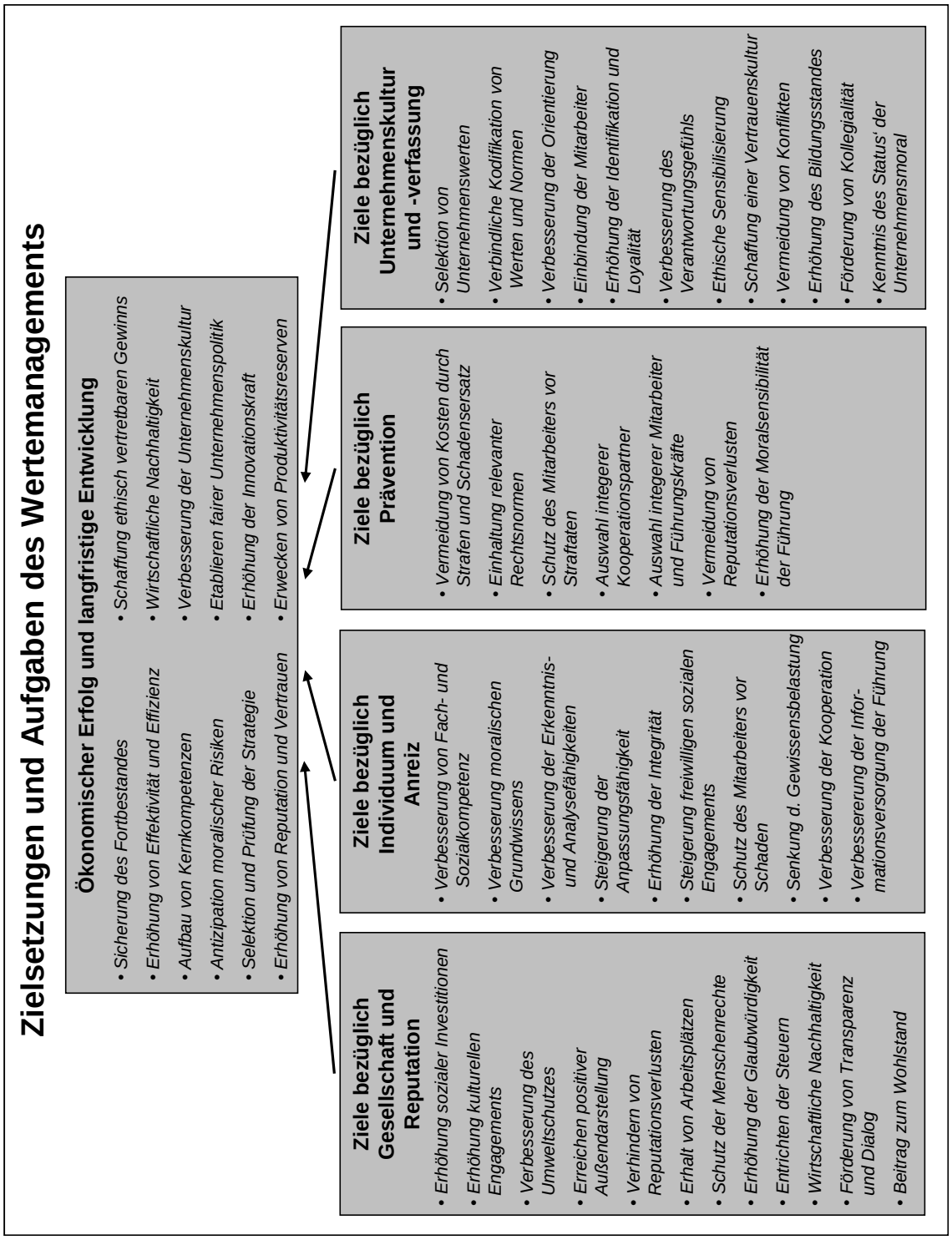


Abbildung 5-5: Zielsetzungen des Wertemanagements[775]

[775] Quelle: Eigene Darstellung.

Bezüglich der bereits im Bereich der Unternehmensethik durchgeführten Klassifikation ist festzustellen, dass die langfristigen entwicklungsbezogenen Ziele und der ökonomische Erfolg den weiteren Zielsetzungen voran stehen. Durch eine derartige Ergebnis- und Erfolgsausrichtung nach betriebswirtschaftlichen Kriterien vermeidet das Wertemanagement als „abstrakte Philosophie“, „Sozialromantik“ oder „Sozialklimbim“ abgetan zu werden.[776]

5.4 Gängige Instrumentarien des Wertemanagements

Die Instrumente der Unternehmensethik (und damit auch des Wertemanagements) wurden bereits kurz in **Kapitel 4.5.4** angedeutet.[777] Diese Klassifikation soll, im Speziellen hinsichtlich der Ausführungen in **Kapitel 6** und **7**, zugunsten einer prozessorientierteren, technischen Sichtweise aufgelöst werden. Eine Unterteilung (siehe **Abbildung 5-6**) wird hier, in Anlehnung an den später darzustellenden Wertemanagementprozesses, in normative, organisatorische, und abwicklungsbezogene Instrumente vorgenommen.

Auf die Instrumente des Controllings, welche umfangreiche Unternehmensprozesse grundsätzlich und somit auch das Wertemanagement begleiten, wird nicht näher eingegangen. Ausnahme soll die Balanced Scorecard (BSC) Systematik sein, sie wird im Zuge der Darstellung rechenschaftsbezogener Instrumente des Wertemanagements beschrieben.

5.4.1 Normative Instrumente des Wertemanagements

Normative Instrumente des Wertemanagements sind, analog der Definition der normativen Ethik in **Kapitel 2.2.3**, Werkzeuge, welche moralische Forderungen an das Unternehmen und die Individuen (auch teilweise Anspruchsgruppen) methodisch zusammenstellt und begründet. Es handelt sich dabei hauptsächlich, im Sinne der materialen Ethik, um Ge- und Verbote, aber auch, im Sinne der formalen Ethik, um Verfahrensregeln welche die Selbstbestimmung fördernden. Die normativen Werkzeuge umfassen dabei alle möglichen Bestandteile eines Unternehmensleitbildes, die unterschiedlichen Kodizes und die verschiedenen betrieblichen Regelungen.

---

[776] Vgl. WAGNER 2005, S. 129.
[777] Siehe hierzu **Abbildung 4-11** sowie **Abbildung 5-6**.

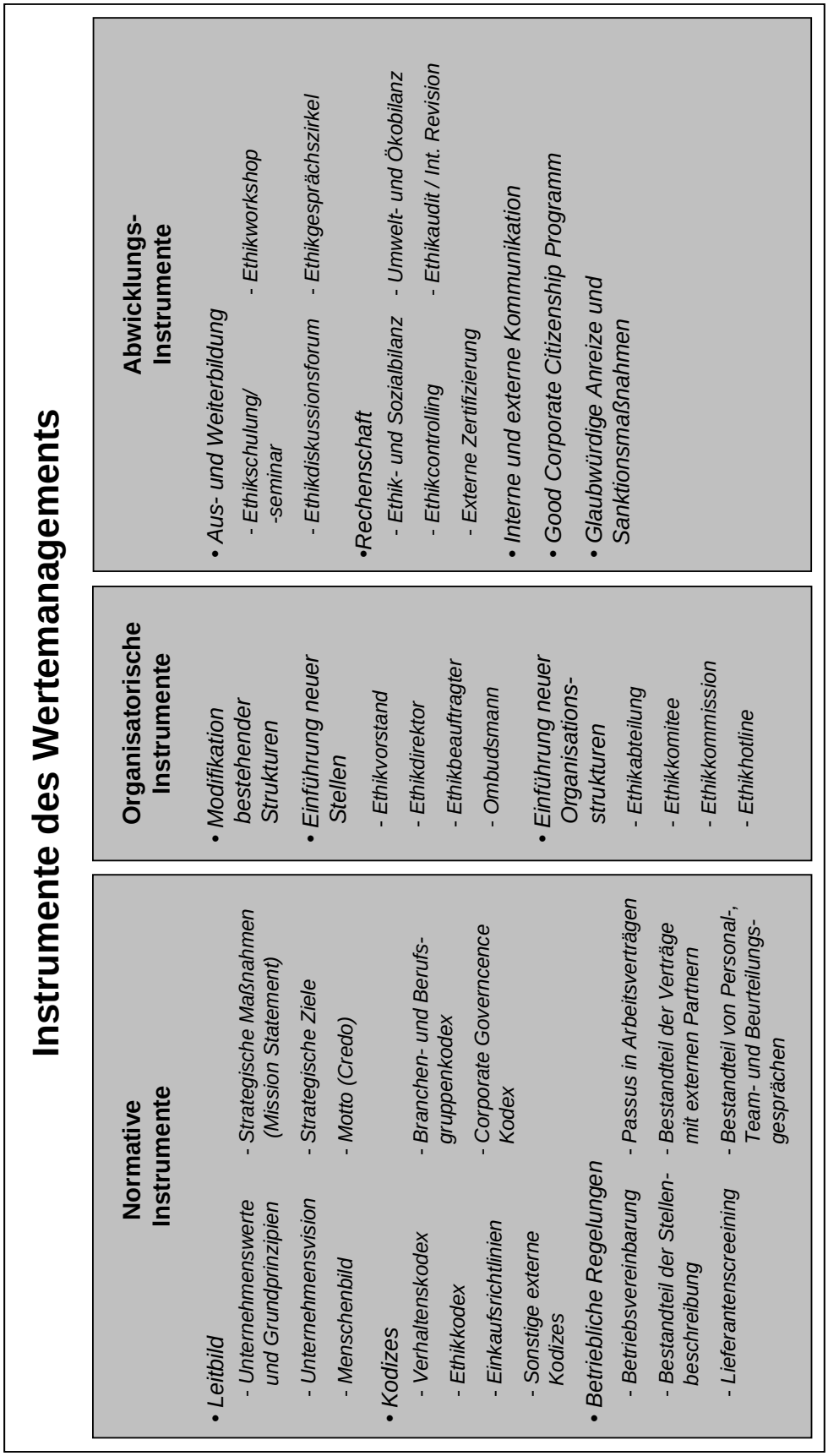


Abbildung 5-6: Instrumente des Wertemanagements[778]

[778] Quelle: Eigene Darstellung.

5.4.1.1 Das Leitbild als normatives Instrument

Die ***Definition des Unternehmensleitbildes*** wurde bereits in **Kapitel 3.3.2** als schriftlich formulierte Darstellung aller Handlungs- und Entscheidungsprinzipien vorgenommen. Das Leitbild vermittelt Randbedingungen und Zwecke, zu welchen ein Unternehmen in den Wettbewerb eintritt, und ist Ausdruck der auch öffentlichkeitswirksamen Unternehmensidentität.[779] Es handelt sich um eine freiwillige Selbstverpflichtung des Unternehmens und gilt ausnahmslos für das gesamte Unternehmen und seine Mitarbeiter. Oftmals kann es zusätzlich für Kooperationspartner des Unternehmens respektive Zulieferer gelten.[780]

Das Leitbild ist wichtiges normatives Werkzeug der Unternehmensethik und bedeutender Bestandteil des Wertemanagements. Es betont die gesellschaftliche Integration des Unternehmens und formuliert den Willen, den unternehmensinternen und -externen Anspruchsgruppen gerecht werden zu wollen.[781] Es soll damit „dazu beitragen, dass wirtschaftliche, soziale und ökologische Ziele eines Unternehmens auf eine möglichst harmonische Art und Weise angestrebt und erreicht werden“(LEISINGER 1997, S. 115). Art, inhaltlicher Umfang, Gestaltung und Detailgrad derartiger Leitbilder können stark differieren.[782] Weiterhin existiert eine sehr uneinheitliche Verwendung des Begriffs. Begriffe wie beispielsweise Unternehmensmission, -vision, -philosophie, -profil, -credo, -kodex, -grundsatz und -leitsatz werden oftmals synonym aber andererseits auch als abgegrenzte Konzepte verwendet.[783] Bezieht man dabei zusätzlich den angelsächsischen Sprachgebrauch mit ein, ist die Heterogenität nach Auffassung des Verfassers nahezu unüberschaubar.

Für die folgende Betrachtung soll gelten, dass das Unternehmensleitbild als übergeordneter Begriff, im Sinne eines Baukastens die Grundwerte, den Maßnahmenplan[784], die Unternehmensvision, die strategischen Ziele, das Menschenbild, den Leitsatz[785] sowie die Grundprinzipien unternehmerischen Handelns umfasst. Wird eine derartig weit reichende Definition des Leitbildes angesetzt, so verwendeten nahezu alle US-amerikanischen Grossunternehmen ein Leitbild. Die Metastudie von TALAULICAR stellt dahingehend fest, dass „die dominierende Stellung von Kodizes in ethischen Implementierungsprogrammen der Praxis […] durch empirische Erhebungen übereinstimmend festgestellt worden“ (TALAULICAR 2006, S. 36) ist. Die 79 dargestellten Befragungen und Studien reichen bis ins Jahr 1958 zurück

---

[779] Vgl. PREFI 2003, S. 50.
[780] Vgl. LEISINGER 1997, S. 115.
[781] Vgl. FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 82.
[782] Vgl. NOLL 2002, S. 116 f.
[783] Vgl. KNASSMÜLLER 2005, S. 14.
[784] Die Sinn gebende Wertschöpfungsaufgabe, auch Mission oder Mission Statement genannt.
[785] Auch Motto bzw. Credo genannt.

und zeigen starke Unterscheide bezüglich Zeit, Region, Branche und Größe.[786] Ersichtlich ist jedoch, dass die Popularität von Kodifizierungen in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts deutlich zugenommen hat und heutzutage nahezu alle Großunternehmen, zuvorderst die der Vereinigten Staaten, eine derartige Selbstverpflichtung vorweisen.

Die ***Funktionen eines Leitbildes*** können in die Bereiche Ethisierung, Koordination und Orientierung, Motivation, Legitimation sowie Deregulierung unterteilt werden.

Die Ethisierungsfunktion trägt zur ethischen Qualitätsverbesserung des Unternehmens bei.[787] Dies geschieht durch die potenzielle Erhöhung moralisch einwandfreier Handlungen bei einer gleichzeitigen potenziellen Reduktion unmoralischen Handelns in mehrdeutigen Situationen. Hierbei können die Inhalte einerseits die Wahrnehmung für ethische Problemstellungen sensibilisieren, die Qualität der ethischen Urteilsbildung erhöhen, die Selektion der moralisch wertvolleren Handlungsalternative unterstützen und letztlich das tugendhafte Handeln fördern.[788]

Die Koordinations- und Orientierungsfunktion des Leitbildes basiert auf der transparenten Wertebasis, den expliziten, konkret festgelegten Regeln und Vorgaben sowie den impliziten Regeln in Form von Zielvorgaben. Diese drei Säulen unterstützen die Entscheidung der Mitarbeiter in mehrdeutigen Entscheidungssituationen.[789] Sie dienen damit der Abstimmung und Ausrichtung der arbeitsteiligen Aufgaben auf übergeordnete Unternehmensziele im Sinne der Koordination. Auch nach Außen „signalisieren [sie] die Verhaltenspräferenzen einer Unternehmung und sind ein Selektionskriterium für Entscheidungssituationen in Konfliktsituationen über das jeweils Bessere“ (WIELAND 2005, S. 93 f.).

Durch die Profilierung des Unternehmens und die Schaffung einer gemeinsamen Identität kann dies, im Sinne einer gelebten Unternehmenskultur, zur verstärkten Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen führen. Diese Motivationsfunktion des Leitbildes und die damit in Verbindung stehenden positiven Effekte entstehen, wenn das Leitbild mit dem Wertebild des Mitarbeiters übereinstimmt.[790]

Die Legitimationsfunktion ergibt sich aus der Signalwirkung des Leitbildes gegenüber der Gesellschaft. Die Unternehmen „dokumentieren ihre Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme“ (NOLL 2002, S. 117), fokussieren und präzisieren diese.

---

[786] Vgl. TALAULICAR 2006, S. 37 ff.
[787] Vgl. TALAULICAR 2006, S. 126.
[788] Vgl. TALAULICAR 2006, S. 128, basierend auf den prozessualen Hauptkomponenten moralischen Verhaltens nach REST: Wahrnehmung moralischer Situationen → Moralische Urteilsbildung → Moralische Motivation → Moralische Handlung (vgl. REST 1999, S. 89).
[789] Vgl. NOLL 2002, S. 117.
[790] Vgl. FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 83.

Publiziert kann dies die Akzeptanz bei den verschiedenen Anspruchsgruppen des Unternehmens verstärken.

Letztendlich kann die Deregulierungsfunktion neue und bestehende staatliche Regulierungen entbehrlich machen. Recht und Moral stellen Substitute zur Begrenzung von Handlungsspielräumen dar. Durch ernst gemeinte und geeignete Selbstverpflichtung seitens der Unternehmen oder die Bildung von Co-Regulierungen wie beispielsweise Branchenkodizes kann eine Verschiebung von staatlich regulierter Wirtschaftsethik hin zur Unternehmensethik erfolgen.[791] Das Entgegenwirken der Regulierung dient damit v.a. dem Erhalt der unternehmerischen Freiheit und Selbstbestimmung.[792]

Im Folgenden soll praxisbezogen auf die möglichen ***Komponenten eines Leitbildes*** eingegangen werden.

Maßnahmenkatalog/Mission Statement

Jedes menschliche Handeln ist durch einen motivierenden Sinn und Zweck[793] gekennzeichnet. Das Individuum braucht auch im Unternehmen eine Sinnorientierung, welche sich übergeordnet aus der Wertschöpfungsaufgabe ergibt.[794] Diese Aufgabe wird üblicherweise mit dem Anglizismus „***Mission Statement***" benannt. Das Selbstverständnis des Mission Statement „unterliegt nicht den Schwankungen der strategischen und operativen Planung" (PREFI 2003, S. 51). Es beschreibt also die übergeordneten langfristig stabilen Aufgaben des Unternehmens am Markt. Die Ausgestaltung kann dabei sehr unterschiedlich sein. Das Statement kann sich von einem kurzen Leitsatz, bzw. Motto, bis hin zur konkreten und detaillierten Beschreibung aller übergeordneten Unternehmensaufgaben erstrecken. Ein Beispiel hierfür sind die Leitsätze „Ideen nach vorn" der Commerzbank AG, „Freude am Fahren" von BMW AG und „To refresh the world… in body mind and spirit" der Coca Cola Company. Meist jedoch handelt es sich um wenige Sätze, die Ziele, Aufgaben, Märkte, Produkte und Anspruchsgruppen umreißen. Beispiel ist das Mission Statement des Pharmakonzerns Pfizer Inc.:

> "Our Mission: We will become the world's most valued company to patients, customers, colleagues, investors, business partners, and the communities where we work and live. To achieve our mission and purpose we dedicate ourselves to

---

[791] Vgl. TALAULICAR 2006, S. 137 ff.
[792] Vgl. LEISINGER 1997, S. 115.
[793] Der Zweck ist dabei eine ziel- und ergebnisorientierte, funktionale Kategorie, während der Sinn „die Innenseite und der Ursprung der Ideale" (LAY 1997, S. 96 f.) ist. Also eine strukturelle, identitätsstiftende Beziehung zur Umwelt.
[794] Sie ergibt sich aus der Befriedigung menschlicher und gesellschaftlicher Bedürfnisse am Markt und bestimmt die strategische Ausrichtung des Unternehmens (vgl. ULRICH 2001, S. 462).

humanity's quest for longer, healthier, happier lives through innovation in pharmaceutical, consumer, and animal health products" (PFIZER 2007, o.S.).

Unternehmensvision

Die in **Kapitel 3.3.2** beschriebene Vision ist wie das Mission Statement ein sehr häufiges Bestandteil des Leitbildes. Die ***Unternehmensvision*** beantwortet die Frage nach dem übergeordneten langfristigen Entwicklungspfad des Unternehmens. Sie ist damit die Grundlage der strategischen Planung. Die Vision kann als vager Traum oder als konkretes Ziel formuliert werden. Beispiel für eine weniger konkrete Ausrichtung ist die Vision der Deutschen Telekom AG.

„Als das führende Dienstleistungsunternehmen der Telekommunikations- und Informationstechnologie-Industrie verbinden wir die Gesellschaft für eine bessere Zukunft. Mit höchster Qualität, effizient und innovativ zum Nutzen unserer Kunden. In jeder Beziehung." (DEUTSCHE TELEKOM AG 2007).

Hier sind keine konkreten Ziele genannt, sondern ein Weg zum Nutzen des Kunden in eine bessere Zukunft dargestellt. Vor allem der Begriff der besseren Zukunft eröffnet einen breiten Interpretationsspielraum. Im Gegensatz hierzu die konkretere und umfangreiche Vision der BASF AG:

„Wir sind "The Chemical Company" und arbeiten erfolgreich auf allen wichtigen Märkten. Wir sind der bevorzugte Partner der Kunden. Wir sind mit unseren innovativen Produkten, intelligenten Problemlösungen und Dienstleistungen weltweit der leistungsfähigste Anbieter in der chemischen Industrie. Wir erwirtschaften eine hohe Rendite auf das eingesetzte Kapital. Wir treten für nachhaltige Entwicklung ein. Wir nutzen den Wandel als Chance. Wir, die BASF-Mitarbeiter, schaffen gemeinsam den Erfolg." (BASF AG 2004a).

Die hier dargestellte Vision erweckt aus Sicht des Verfassers eher den Eindruck einer aktuellen Bestandsaufnahme als den einer „visionären" Zukunftsperspektive. Darüber hinaus können Vision einzelne, sehr prägnante Sätze sein. Beispiel hierfür ist die Vision von DuPont:

„To bet the world's most dynamic science company, creating sustainable solutions essential to a better, safer and healther life for people everywhere" (DUPONT 2007).

Anforderungen an die wirksame Vision sind erstens eine Fokussierung auf den Adressaten, zweitens die Schaffung emotionaler Bindung und drittens eine mögliche Erreichbarkeit dieses Zieles.[795]

---

[795] Vgl. BRUNNER et al. 1999, S. 76.

Werte

Neben Mission Statement und Vision sind die in den **Kapiteln 2.3** und **5.1.2** beschriebenen Unternehmenswerte und -prinzipien häufiger Bestandteil des Leitbildes. Sie werden teils isoliert vom Leitbild über- oder nebengeordnet genannt, teils explizit ins Leitbild integriert oder müssen ohne explizite Nennung durch den geneigten Leser aus den Leitbildtexten mühevoll extrahiert werden.[796]

Menschenbild

Eine weitere mögliche Komponente des Leitbildes kann sich aus dem ***Menschenbild*** des Unternehmens ergeben. Verschiedene Auffassungen über den Menschen als Gesellschaftswesen wurden in **Kapitel 3.4** dargestellt. Im Zuge des Leitbildes kann das Menschenbild isoliert und exponiert dargestellt werden oder aber als integrierten Bestandteil der Grundprinzipien, des Verhaltenskodex oder einer Verpflichtung zu externeren Leitlinien bestehen. Implizit kann ein Unternehmen, beispielsweise durch eine Teilnahme am UN Global Compact Programm oder der Initiative Global Sullivan Principles of Social Responsibility, sein Menschenbild über die damit verbundene Anerkennung der UN-Menschenrechtskonvention und ähnlicher Prinzipien darstellen.[797]

5.4.1.2 Kodexformen als normative Instrumente

Ein ***Kodex***[798] stellt eine Sammlung von Normensätzen, einen sog. Normenkatalog, dar. Ein Kodex ist im deontologischen Sinne eine Ansammlung von Verhaltensgrundsätzen, also von (moralischen) Rechten und Pflichten im Sinne von Ge- und Verboten.[799] Der Kodex, so das durchgängige Verständnis, ist dokumentenorientiert und bedarf der Schriftform.[800]

Bezogen auf das Unternehmen sind Unternehmenskodizes freiwillige Festschreibung eines für alle Firmenangehörigen verbindlichen Wertesystems. Dieses dient als ethische Handlungs- und Orientierungslinie.[801] Damit betonen Ethikkodizes „die gesellschaftliche Einbindung einer Unternehmung sowie deren Anliegen, den verschiedenen internen und externen Stakeholdergruppen gerecht zu werden“ (FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 82).

---

[796] Diese Aussage spiegelt die Erfahrungen des Verfassers aus den Werte- und Leitbildanalysen wider. Beispiel für eine Extraktion sind die Werte der Continental AG, welche in das BASIC Programm integriert sind (vgl. CONTINENTAL AG 2007, o.S.).
[797] Vgl. UN GLOBAL COMPACT 2007 i.V.m. THE SULLIVAN FOUNDATION 2007.
[798] Caudex, -ices bzw. Codex, -ices: lateinisch für „Strafblock, Verzeichnis, Dokument, Hauptbuch, kirchlich: Sammlung von Handschriften, Dokumenten, später Gesetzessammlung“.
[799] Vgl. TALAULICAR 2006, S. 32.
[800] Nur in wenigen Ausnahmen, wie beispielsweise im Falle des Ehrenkodexes, sind damit informale Bräuche und Traditionen gemeint.
[801] Vgl. LEISINGER 1997, S. 115.

Gründe für die Erstellung eines Kodex sind vielseitig. Er beschreibt oftmals die bedeutenden Werte und Bekenntnisse des Gründers bzw. der Unternehmensleitung. Der Kodex ist der Versuch der Definition einer moralischen Identität des Unternehmens und damit die Darstellung der Art und Weise, wie Menschen miteinander umgehen. Weiterhin dokumentiert er richtiges bzw. falsches Handeln und dient damit bei Entscheidungen und Konflikten als legitime Leitlinie. Daneben kann er Machtmissbrauch sowie unstetes und unmoralisches Verhalten unterbinden und dient damit der Sozialisation der Mitarbeiter.[802] Darüber hinaus umschreibt er die nicht-ökonomischen Verantwortlichkeiten des Unternehmens, wirkt fortschreitender Reglementierung durch den Staat entgegen, erhält unternehmerische Freiheit durch Selbstbindung und senkt gesellschaftliche Transaktionskosten.[803] Letztlich können die Inhalte des Unternehmenskodex und die damit möglichen Rückschlüsse auf die Unternehmenskultur, im Zuge von Fusionen und Übernahmen, die Auswahl möglicher passender Partner erleichtern.[804] Zusammenfassend haben die Unternehmenskodizes damit drei Funktionen: Eine Orientierungs-, Motivations- und Legitimationsfunktion.[805] Kritisch zu diskutieren ist hierbei, „dass in den USA […] die Formulierung von Kodizes wiederholt mit äußeren Anlässen [wie beispielsweise Korruptionsfälle, Haftstrafen gegen Manager, Börsenskandalen und Gesetzeseinführungen] koinzidierte“ (TALAULICAR 2006, S. 45; [Anmerkung des Verfassers]).

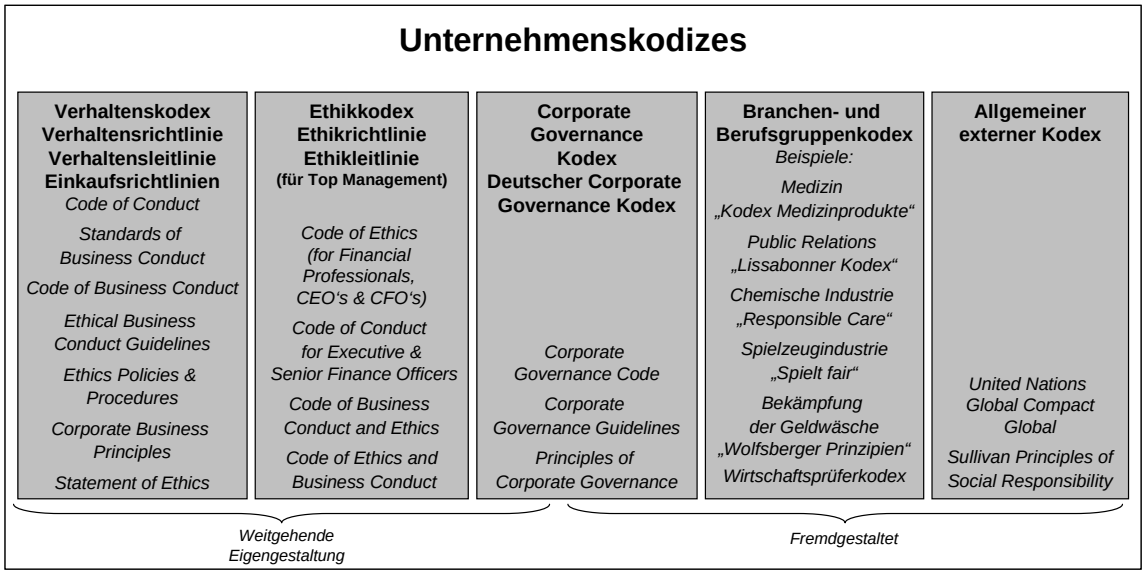


Abbildung 5-7: Typen von Unternehmenskodizes[806]

Es gibt verschiedenen Arten von Kodizes, deren Ausarbeitung wiederum unternehmensspezifisch bzw. -charakteristisch ist. Beispielsweise können Kodizes

[802] Vgl. WEISS 2003, S. 140.
[803] Vgl. LEISINGER 1997, S. 115.
[804] Vgl. WEISS 2003, S. 141.
[805] Vgl. FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 82 f.
[806] Quelle: Eigene Darstellung.

auch Teil des Leitbildes sein. Damit sind sie schwer klassifizierbar. Die hier verwendete und in **Abbildung 5-7** dargestellte Klassifikation der Begriffe und ihrer deutsch- und englischsprachigen Synonyme ergeben sich aus den praktischen Untersuchungen des Verfassers.[807]

Der Begriff des Unternehmenskodexes soll im Zusammenhang mit dieser Schrift als Oberklasse jedweden Kodexbegriffs im Unternehmen angesehen werden.

Dies schließt somit alle in der Abbildung dargestellten Kodextypen ein. Hier sei nochmals darauf verwiesen, dass die Begrifflichkeiten nicht immer eindeutige Verwendung finden und diese Begriffszuordnung die häufigen Verwendungsformen abdeckt.

Verhaltenskodex

Der hier genannte ***Verhaltenskodex*** stellt die häufigste Form der Kodizes im Unternehmen dar. Er entspricht nahezu allen oben dargestellten Kriterien und gilt grundsätzlich für alle Firmenangehörigen und darüber hinaus oft auch für externe Kooperationen wie beispielsweise Zulieferer und andere Geschäftspartner.[808]

In diesem Zusammenhang als Beispiel vorab die Themenfelder des Verhaltenskodex' der DaimlerChrysler AG in **Abbildung 5-8**, welcher inhaltlich stellvertretend für die zurzeit gängigen Ausgestaltungen von Verhaltenskodizes stehen soll.

In Art, Umfang und Gestaltung unterscheiden sich die Unternehmenskodizes teils deutlich. Grundsätzlich jedoch sind sie als Leitlinie, welche der Orientierung dient, anzusehen. Sie verweisen auf bedeutende Rechtsnormen, sollten jedoch darüber hinaus gehen und führen in den Bereich der moralischen Grauzonen und Entscheidungsdilemmata. Weiterhin sollten sie auch über branchenübliche Richtlinien und jene Leitlinien hinausgehen, denen sich ein Unternehmen bereits verpflichtet hat oder nicht entziehen kann.[809] Der Verhaltenskodex sollte ehrlich sowie verständlich formuliert sein, die Unternehmenskultur widerspiegeln und wenn möglich in Zusammenarbeit mit den Firmenangehörigen gemeinsam (oder deren Vertretern) erarbeitet werden.

In **Kapitel 6.3.3** wird aus empirischer Sicht näher auf die konkrete Ausgestaltung und die Inhalte von Leitbildern und damit auch der Kodizes eingegangen. Weiterhin werden in **Kapitel 7.3.3** explizit praktische Gestaltungshinweise diesbezüglich dargestellt.

---

[807] Hier wird auf die Datengrundlage der in **Kapitel 6** dokumentierten empirischen Untersuchung, hauptsächlich der Dow Jones und DAX30 Unternehmen, verwiesen.
[808] Vgl. LEISINGER 1997, S. 115.
[809] Vgl. LEISINGER 1997, S. 116.

DAIMLERCHRYSLER

Verhaltensrichtlinie

Inhaltsverzeichnis:

I . Allgemeine Grundsätze
1. Der Global Compact und die Grundsätze zur sozialen Verantwortung von DaimlerChrysler
2. Allgemeine Verhaltensregeln
II. Geltungsbereich
III. Verhalten gegenüber Behörden und Amtsträgern
1. Beziehungen zu Parteien und Politikern
2. Beziehungen zu Behörden und Beamten
IV. Interessenkonflikte
1. Umgang mit Lieferanten, Händlern, Kunden und anderen Geschäftspartnern
2. Nebentätigkeiten und Spenden
3. Finanzielle Beteiligungen
4. Auftreten in der Öffentlichkeit
V. Interne Kontrolle
1. Schutz von betrieblichem Eigentum/Verschwiegenheit
2. Interne Kontrollsysteme/Berichte/Unterlagen
3. Investor Relations/Insiderhandel
VI. Qualität
VII. Grundsätze zur sozialen Verantwortung bei DaimlerChrysler
VIII. Umweltschutz
IX. Ächtung von Korruption in sämtlichen Ausprägungen
X. Verhalten gegenüber Wettbewerbern und Geschäftspartnern
XI. Umgang mit ausländischen Regierungen und Kunden
XII. Einhaltung der DaimlerChrysler Verhaltensrichtlinie
1. Fragen zur Verhaltensrichtlinie
2. Folgen bei Verstößen

Abbildung 5-8: Verhaltensrichtlinie der DaimlerChrysler AG[810]

Ethik Kodex

Eine besondere Form des Verhaltenskodexes stellt der in den Vereinigten Staaten gängige ***Ethik Kodex*** für das obere Management dar. Er ist inhaltlich zwischen Verhaltenskodex und Corporate Governance Kodex angesiedelt. Er dient, v.a. im Zuge der Investor Relations, einer Bekräftigung ethischen Verhaltens auf der Führungsebene. Dabei betrifft er alle Führungskräfte, die ressourcenmächtige Entscheidungspositionen bekleiden. Beispiel hierfür ist der Vorstand, der Führungskreis und im Speziellen Leiter und Angestellte der Finanzbereiche.

Der in **Abbildung 5-9** dargestellte Ethikkodex des Dow Jones Unternehmen Alcoa Inc. ist ein typisches Beispiel eines US-amerikanischen Ethikkodexes.

---

[810] Quelle: In Anlehnung an DaimlerChrysler AG 2003, S. 5.

CODE OF ETHICS FOR THE CEO, CFO AND OTHER FINANCIAL PROFESSIONALS

This Code of Ethics applies to Alcoa's CEO, CFO, Company Controller and Assistant Controller, Vice President Financial Analysis and Planning, Vice President—Audit, Group and Business Unit Controllers, Treasurer and Assistant Treasurers, Vice President of Tax, Director of Investor Relations, and such other individuals as determined from time to time by the General Counsel (for purposes of this Code of Ethics, together called "Financial Professionals"). Alcoa expects all employees, in carrying out their job responsibilities, to act in accordance with the highest standards of personal and professional integrity, to comply with all applicable laws, and to abide by Alcoa's Business Conduct Policies and other corporate policies and procedures adopted from time to time by the Company. This Code of Ethics supplements the foregoing with respect to all Financial Professionals.

Alcoa's Financial Professionals will:

1) Engage in and promote honest and ethical conduct, acting with integrity and exercising at all times their best independent judgment;
2) Avoid actual or apparent conflicts of interest between personal and professional relationships and disclose to the General Counsel and Chief Compliance Officer any material transaction or relationship that reasonably could be expected to give rise to such a conflict;
3) Produce full, fair, accurate, timely and understandable disclosure in reports and documents that Alcoa files with, or submits to, the Securities and Exchange Commission and in other public communications made by Alcoa;
4) Comply with applicable governmental laws, rules and regulations, as well as the rules and regulations of self-regulatory organizations of which Alcoa is a member; and
5) Promptly report any possible violation of this Code of Ethics to the General Counsel and Chief Compliance Officer.

All Financial Professionals are prohibited from directly or indirectly taking any action to coerce, manipulate, mislead or fraudulently influence Alcoa's independent public accountant engaged in the performance of an audit or review of the financial statements of the Company for the purpose of rendering the financial statements of Alcoa misleading. The Audit Committee of the Board of Directors shall approve any waiver or amendment of this Code of Ethics, and any such waiver or amendment shall be disclosed promptly as required by law or SEC regulations.

All Financial Professionals will be held accountable for their adherence to this Code of Ethics. Failure to observe the terms of this Code of Ethics may result in disciplinary action, up to and including termination of employment. Violations of this Code of Ethics may also constitute violations of law, and may result in civil and criminal penalties for the individual, his or her supervisor and/or Alcoa.

If a Financial Professional has any questions regarding the best course of action in a particular situation, he or she should promptly contact the General Counsel and Chief Compliance Officer. An individual may choose to remain anonymous in reporting any possible violation of this Code of Ethics.

© 2003 Alcoa Inc.

Abbildung 5-9: Ethikkodex der Alcoa Inc.[811]

Er beinhaltet die Definition der Adressaten Vorstand, Finanzdirektoriumsebene, Controller, Revisionisten und Finanzfachleute bereits im Einleitungssatz. Inhalte derartiger Ethikkodizes sind regelmäßig der Anspruch auf Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Integrität und ethisches Verhalten. Weiterhin werden die Vermeidung von Interessenkonflikten verbindlich angewiesen sowie die Vorteilsnahme

[811] Quelle: ALCOA INC. 2003, o.S.

und persönliche Bereicherung durch Informationsvorsprünge (v.a. Insiderhandel) verboten. Neben dem klaren Verweis auf die Einhaltung aller geltenden gesetzlichen Grundlagen im In- und Ausland wird v.a. auf Finanzrichtlinien und Finanzgesetzgebung verwiesen. Dies schließt die einwandfreie Berichterstattung in Publikumsgesellschaften ein. Letztlich wird auf die unbedingte Einhaltung des Kodexes und oftmals auf konkrete Ansprechpartner oder Abwicklungswege beim Verstoß gegen derartige Regeln verwiesen. Neben den im obigen Beispiel dargestellten Aspekten können weitere Punkte wie beispielsweise Vertraulichkeit, Kommunikationsrichtlinien, Unabhängigkeit der Revision oder der Schutz von Unternehmenseigentum Bestandteil sein.

Eine Aussetzung derartiger Kodizes für bestimmte Bereiche oder Entscheidungen obliegt ausschließlich dem Aufsichtsrat.

Corporate Governance Kodex

Wie bereits erwähnt, kann der Ethikkodex für die Unternehmensleitung zwischen Verhaltensrichtlinien und den Corporate Governance Richtlinien angesiedelt sein. Dies bedeutet, dass der Ethikkodex im Großen und Ganzen frei gestaltbar ist. Dies gilt nur eingeschränkt für den ***Corporate Governance Kodex***. Er umfasst hauptsächlich die gesetzlichen Regelungen zur Unternehmensführung und -kontrolle, aber auch frei gestaltbare Elemente, wie beispielsweise Empfehlungen zur Abschlussprüfung oder Rechnungslegung. Geltung erhielt die Thematik nach den Krisen der New Economy gegen Ende des letzten Jahrhunderts. Hier wurde die Corporate Governance und deren Kodexverpflichtung durch den Sarbanes-Oxley Act und die Anforderungen der New York Stock Exchange (NYSE) mit Gesetzeswirksamkeit versehen. Der Sarbanes-Oxley Act stellt dabei klare Anforderungen an die Aufgaben und Zusammensetzung des Aufsichtsrates und verlangt die Unabhängigkeit der Revisoren eines Unternehmens.[812] Weiterhin umfasst er unternehmerische Verantwortung im Bereich der Unternehmensführung und erweiterte Berichtspflichten im Bereich Finanzen.[813] Darüber hinaus werden die Handlungenoptionen von Analysten- und Wertpapierhändlern beschränkt.[814] Den umfangreichen Anforderungen dieses Gesetzes und den damit einhergehenden Anforderungen der NYSE[815] kann durch die Formulierung eines Corporate Governance Kodexes entsprochen werden. Der Kodex umfasst üblicherweise eine Erklärung bezüglich des Aufsichtsrates, die dessen Unabhängigkeit, Zusammensetzung, Größe, Sitzungshäufigkeit, Ein- und Austrittsmodalitäten, Wahlverfahren, Verantwortungen, Aufgaben, Komitees,

---

[812] Vgl. THE LIBRARY OF CONGRESS 2002, H.R.3763, Sec. 101 ff. und Sec. 201 ff.
[813] Vgl. THE LIBRARY OF CONGRESS 2002, H.R.3763, Sec. 301 ff. und Sec. 401 ff.
[814] Vgl. THE LIBRARY OF CONGRESS 2002, H.R.3763, Sec. 501 ff. and Sec. 601 ff.
[815] Vgl. U.S. SECURITIES EXCHANGE COMMISSION 2003, S. 1 ff.

Rechenschaftsgrundlagen, Führungsstruktur, Aktienanteile und Entlohnung erläutert.[816] Dem Beispiel der US-amerikanischen Corporate Governance Anforderungen sind viele Länder weltweit gefolgt.[817] So entstand auch der Deutsche Corporate Governance Kodex vom 12. Juni 2006. Seine Inhalte sind eine Präambel, welche Sinn und Zweck des Papiers erläutert. Weiterhin die Definition der Aktionäre und der Hauptversammlung sowie deren Rechte und Pflichten.[818] Darüber hinaus das Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat sowie jeweils deren Aufgaben, Zuständigkeiten, Zusammensetzung und Vergütung.[819] Daneben wird die Thematik der Interessenkonflikte, Transparenzverpflichtungen sowie Rechnungs- und Abschlussprüfungen explizit behandelt.[820] Diesem Kodex haben sich die DAX30 sowie MDAX Unternehmen durch eine Entsprechenserklärung verpflichtet.[821] Damit dient der Deutsche Corporate Governance Kodex der Vertrauensbildung gegenüber Anlegern, Kunden, Mitarbeitern und Öffentlichkeit in Leitung und Überwachung von Börsenunternehmen.[822] Durch diese Variante der Selbstverpflichtung zum bestehenden Governance Kodex ist keine oder nur eine sehr geringe Eigengestaltung möglich.

Abschließend soll der Sarbanes-Oxley Act, welcher dem US- und auch indirekt dem Deutschen Corporate Governance Kodex zugrunde liegt, kritisch betrachtet werden. Das Gesetz schafft einen umfangreichen Dokumentationsaufwand, welcher kostintensive IT-Kontrollsysteme voraussetzt und eine hohe Bürokratisierung mit sich bringt. Hierbei mehrt sich die offen ausgesprochene Kritik, dass die Kosten, den Nutzen bei weitem überschreiten.[823] Insbesondere mittelgroße US-Aktiengesellschaften oder aktienbasierte „Small Businesses“ können derartige Anforderungen nicht leisten.[824] Es profitieren hingegen vor allem Berater und Wirtschaftsprüfer. Eine derartig undifferenzierte Überregulierung kann aus dem Zugzwang der US-Regierung hinsichtlich der katastrophalen Enron Krise abgeleitet werden.[825] Eine sinnvolle Lösung ohne Regulierung könnte die von Staats- und Kapitalgeberseite gewünschte (und durch Anreize begleitete) freiwillige Verpflichtung des Unternehmens sein. Dadurch würde sich eine Konkurrenz der Normenstandards

---

[816] Vgl. AMERICAN EXPRESS 2007, S. 1 ff.
[817] Einzusehen auf der Webpage des European Corporate Governance Institute auf: http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php [Zugegriffen am 31.03.2007].
[818] Vgl. REGIERUNGSKOMMISSION DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX 2006, S. 3 ff.
[819] Vgl. REGIERUNGSKOMMISSION DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX 2006, S. 6 ff.
[820] Vgl. REGIERUNGSKOMMISSION DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX 2006, S. 11 ff.
[821] Vgl. REGIERUNGSKOMMISSION DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX 2007, o. S.
[822] Vgl. WIELAND 2002b, S. 3.
[823] So auch im Zuge der Studie „Auswirkungen des Sarbanes-Oxley Acts auf deutsche Unternehmen“ von 2006 empirisch festgestellt (vgl. GLAUM/THOMASCHEWSKI/WEBER 2006, S. 111 ff.).
[824] Vgl. WEISS 2006, o.S.
[825] Siehe hierzu **Kapitel 4.1**.

entwickeln, welche über Selektionskriterien zur Etablierung einer markteffizienten Lösung führen könnten.[826]

Branchen- und Berufsgruppenkodex

Eine länder- und branchenspezifische Lösung der Governance Problematik stellen beispielsweise die Basel I und Basel II Anforderungen (Basler Ausschuss für Bankenaufsicht) des Kredit- und Bankenwesens dar.

Code of Business Practices

The International Council of Toy Industries (ICTI), an association of associations, is committed on behalf of its member companies to the operation of associations, is committed on behalf of its member companies to the operation of toy factories in a lawful, safe, and healthful manner. It upholds the principles that no underage, forced, or prison labor* should be employed; that no one is denied a job because of gender, ethnic origin, religion, affiliation or association, and that factories comply with laws protecting the environment. Supply agreements with firms manufacturing on behalf of ICTI members must also provide for adherence to these principles. The role of ICTI is to inform, educate, and survey its members so that individual member companies can adhere to its Code of Business Practices. As an association, it also acts to encourage local and national governments to enforce wage and hour laws and factory health and safety laws.

Specific operating conditions that member companies are expected to meet and obtain contractor agreement in advance are as follows:

Labor

a. that working hours per week, wages and overtime pay practices comply with the standards set by law or, in the absence of a law, address humane, safe and productive working conditions;
b. that no one under the legal minimum age is employed in any stage of toy manufacturing; that a minimum age of 14 applies in all circumstances, but notwithstanding the foregoing, that C138 Minimum Age Convention (1973) and C182 Worst Forms of Child Labor Convention (1999) of the International Labor Organization apply;
c. that no forced or prison labor is employed*, that workers are free to leave once their shift ends, and that guards are posted only for normal security reasons;
d. that all workers are entitled to sick and maternity benefits as provided by law;
e. that all workers are entitled to freely exercise their rights of employee representation as provided by local law.

The Workplace

a. that toy factories provide a safe working environment for their employees and comply with or exceed all applicable local laws concerning sanitation and risk protection;
b. that the factory is properly lighted and ventilated and that aisles and exits are accessible at all times;
c. that there is adequate medical assistance available in emergencies, and that designated employees are trained in first aid procedures;
d. that there are adequate and well-identified emergency exits, and that all employees are trained in emergency evacuation;
e. that protective safety equipment is available and employees are trained in its use;
f. that safeguards on machinery meet or exceed local laws;
g. that there are adequate toilet facilities which meet local hygiene requirements, and that they are properly maintained;
h. that there are facilities or appropriate provisions for meals and other breaks;
i. if a factory provides housing for its employees, it will ensure that dormitory rooms and sanitary facilities meet basic needs, are adequately ventilated and meet fire safety and other local laws;
j. that no mental or physical disciplinary practices are employed.

Compliance

a. The purpose of this Code is to establish a standard of performance, to educate, and to encourage commitment to responsible manufacturing, not to punish.
b. To determine adherence, ICTI member companies will evaluate their own facilities as well as those of their contractors. They will examine all books and records and conduct on-site inspections of the facilities, and request that their contractors follow the same practices with subcontractors.
c. An annual statement of compliance with this Code must be signed by an officer of each manufacturing company or contractor.
d. Contracts for the manufacture of toys should provide that a material failure to comply with the Code or to implement a corrective action plan on a timely basis is a breach of contract for which the contract may be canceled.
e. Because of the great diversity in the kinds of toys manufactured and the manufacturing methods used, as well as the wide range in factory sizes and numbers of employees, three annexes are attached to this Code to provide guidelines for determining compliance. A rule of reason must be used to determine applicability of the annex provisions.
f. This Code should be posted or available for all employees in the local language.

Abbildung 5-10: Branchenkodex der ICTI[827]

[826] Vgl. KÜPPER 2006, S. 175.
[827] Quelle: ICTI 2006, o.S.

Hierbei handelt es sich um ***branchen- oder berufsgruppenübliche Standards und Kodizes***. Besteht innerhalb einer Branche oder Berufsgruppe die Problematik, dass eine Selbstbindung des einzelnen Unternehmens zum Ruin führt, können kollektive Selbstbindungsmaßnahmen eine Lösung darstellen. Diese können auch durch politisches Engagement initiiert werden.[828] Konkretes Beispiel für einen derartigen Branchenstandard ist der Verhaltenskodex des Weltverbandes der Spielzeigindustrie (International Council of Toy Industries - ICTI). Der Kodex umfasst, wie in **Abbildung 5-10** dargestellt, v.a. Kriterien bezüglich der Arbeitsbedingungen in der spielzeugherstellenden Industrie. Zielsetzung ist dabei der Schutz der Arbeiter in Dritte-Welt-Ländern vor ausbeuterischen Arbeitsbedingungen.

Branchen- und Berufsgruppenkodizes sind ein rasch integrierbares und flexibel handhabbares Instrument der kollektiven Selbstbindung. Grenzen derartiger Verpflichtungen ergeben sich aus dem Kartellverbot und der Gefahr, dass ein Standard den Wettbewerb schwächt oder aufhebt. Weiterhin ergeben sich aus fehlenden Sanktionsmöglichkeiten gegenüber Abweichlern, der Trittbrettfahrerproblematik bei neuen Marktteilnehmern und der Problematik der Diskreditierung einer ganzen Branche durch einzelne Abweichler Kritikpunkte.[829]

Einkaufsrichtlinien

Eine spezielle Form des Verhaltenskodexes stellen ***Einkaufsrichtlinien*** oder auch „Principes and Standards of Purchasing Practice“ dar. Sie gehen über das eigene Unternehmen hinaus und beschreiben Thematiken, welche direkt auf den Einkaufsprozess abstellen.

Beispiele hierfür sind die Integrität im Einkaufsprozessablauf, Gegenseitigkeitsgeschäfte, Einflussnahme, Geschenke oder Interessenkonflikte.[830] Sie dienen speziell der Kooperationsabsicherung, Prävention moralischer Missstände, Lieferantenbewertung und sind Grundlage vertraglicher Regelungen zwischen Einkäufer und Verkäufer.[831] Sie leiten sich, soweit existent, aus den bestehenden allgemeinen Verhaltenskodizes ab und erfüllen eine Signalisierungs-, Überprüfungs- und Anreizfunktion. Die Signalisierungsfunktion (auch „Signalling“ genannt) offenbart dem Geschäftspartner die eigenen Verhaltenserwartungen. Die Überprüfungsfunktion (auch Screening genannt) umfasst die verbindliche Anerkennung und Bestätigung von Werten und Richtlinien sowie die Akzeptanz von Kontrollmechanismen. Die

---

[828] Vgl. NOLL 2002, S. 146.
[829] Vgl. NOLL 2002, S. 148.
[830] Vgl. FÜRST/WIELAND 2004a, S. 399.
[831] Siehe auch **Kapitel 5.4.1.2** und **5.4.1.3**.

Anreizfunktion (auch Incentive genannt) umfasst die Kommunikation dieser Kooperationsbedingungen an mögliche Partner und Lieferanten.[832]

Die Anerkennung dieser Richtlinien ist vom Kooperationspartner durch die Unterzeichnung einer Integritätserklärung oder eines Einzelvertrages, mit Richtlinien als Vertragsbestandteil, durchzuführen. Wichtig ist dabei eine konkrete Überprüfbarkeit oder ein Beschwerdemanagement, optimalerweise durch unabhängige Dritte. Dies ist bei einigen Zertifizierungsinitiativen, wie beispielsweise Fairtrade, SA8000 oder Ethical Trade Initiative (ETI), durch Verbände oder NGO's möglich.[833]

Externe Kodizes

Letztlich können sich Unternehmen ***externen Kodizes*** verschreiben. Diese können, wie beispielsweise die Menschenrechtserklärung[834], allgemeiner Natur sein oder aber auch wirtschaftlicher Natur sein.

Ehrenkodex - Bundesdeutscher Arbeitskreis für umweltbewusstes Management e.V.
§ 1 Umweltschutz als Unternehmensziel: *"Wir ordnen den Umweltschutz den vorrangigen Unternehmenszielen zu und nehmen ihn in die Grundsätze zur Führung des Unternehmens auf. Ihn zu verwirklichen, ist ein kontinuierlicher Prozess."*
§ 2 Umweltschutz als Führungsaufgabe *"Wir sehen Umweltschutz als wichtige Führungsaufgabe an und stellen sicher, dass er in allen betrieblichen Funktionen und auf allen Ebenen in konkrete Ziele und Verhaltensregeln umgesetzt wird."*
§ 3 Umweltschutz als Teil der Linienverantwortung *"Wir betrachten Umweltschutz als Teil der Linienverantwortung. Die Fachkompetenz wird durch Einsetzung von Umweltschutzbeauftragten oder Umweltausschüssen so organisiert, dass eine umfassende Information und Einbeziehung in alle Entscheidungen sichergestellt ist."*
§ 4 Umweltcontrolling *"Wir integrieren Umweltschutz als eigenständiges Kriterium in das Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem, nach Möglichkeit in quantifizierter Form."*
§ 5 Umweltschutz-Berichtswesen *"Wir geben uns periodisch detaillierte Rechenschaft über den Stand des Umweltschutzes im Unternehmen, um Schwachstellen zu erkennen, die notwendigen Maßnahmen zu veranlassen und erreichte Fortschritte zu dokumentieren."*
§ 6 Einbeziehen der Mitarbeiter *"Wir informieren unsere Mitarbeiter ausführlich über Umweltaspekte, motivieren sie zu umweltbewusstem Verhalten auch im privaten Bereich, und legen in unseren Bildungsmaßnahmen einen besonderen Schwerpunkt auf den Umweltschutz."*
§ 7 Umweltschutz bei Produktion und Produkten *"Wir nutzen die Forschung und Entwicklung verstärkt zur ständigen Verbesserung der Umweltverträglichkeit unserer Produkte und Verfahren. Wir setzen dabei Rohstoffe, Energie, Wasser und sonstige Güter so sparsam wie möglich ein und berücksichtigen die gesamte Lebenszeit der Produkte einschließlich ihrer Entsorgung."*
§ 8 Einbeziehen der Marktpartner *"Wir beziehen alle Marktpartner in unsere Bemühungen um verbesserten Umweltschutz ein. Wir erarbeiten mit unseren Lieferanten spezielle Umweltstandards, informieren und beraten den Handel und klären unsere Verbraucher über den umweltschonenden Umgang mit unseren Produkten und deren Entsorgung auf."*
§ 9 Offener Dialog *"Wir sind zum offenen Dialog mit allen gesellschaftlichen Gruppen bereit, stellen den Medien umweltrelevante Informationen zur Verfügung und arbeiten mit Behörden, Verbänden und anderen Institutionen im Umweltschutz zusammen."*
§ 10 Über Gesetze hinaus *"Wir verstehen die gesetzlichen Bestimmungen als Mindestanforderungen und streben im gesamten Unternehmen ein höheres Maß an Umweltschutz an."*

Tabelle 5-4: Der umweltbezogene Ehrenkodex des B.A.U.M.[835]

---

[832] Vgl. FÜRST/WIELAND 2004a, S. 398 ff.
[833] Vgl. WEIßMANN 2000, S. 127 sowie S. 136.
[834] Allgemeine Erklärung der Menschenrechte seitens der UN von 1948. Sie beinhaltet verschiedene Instrumente, wie beispielsweise die Kinderrechtskonvention, Genfer Flüchtlingskonvention, Konvention zur Beseitigung aller Formen von Rassendiskriminierung und die Beseitigung von Diskriminierungen der Frau.

Ein Beispiel hierfür ist der B.A.U.M.[836]-Ehrenkodex in **Tabelle 5-4**, welcher die Mitverantwortung des Unternehmens am globalen ökologischen System kodifiziert. Weitere Beispiele sind die in **Tabelle 5-5** dargestellten UN-Global Compact Richtlinien und die „The Global Sullivan Principles of Social Responsibility".

Prinzipien	
United Nations Global Compact (1999)	**The Global Sullivan Principles of Social responsibility (1977)**
1. Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und…	Express our support for universal human rights and, particularly, those of our employees, the communities within which we operate and parties with whom we do business.
2. …sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.	Promote equal opportunity for our employees at all levels of the company with respect to issues such as color, race, gender, age, ethnicity or religious beliefs, and operate without unacceptable worker treatment such as the exploitation of children, physical punishment, female abuse, involuntary servitude or other forms of abuse.
3. Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie ferner für…	
4. …die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit,…	Respect our employees' voluntary freedom of association.
5. …die Abschaffung der Kinderarbeit und…	Compensate our employees to enable them to meet at least their basic needs and provide the opportunity to improve their skill and capability in order to raise their social and economic opportunities.
6. …die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten…	
7. Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen,…	Provide a safe and healthy workplace; protect human health and the environment; and promote sustainable development.
8. …Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen, und…	Promote fair competition including respect for intellectual and other property rights, and not offer, pay or accept bribes.
9. …die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.	Work with governments and communities in which we do business to improve the quality of life in those communities — their educational, cultural, economic and social well-being — and seek to provide training and opportunities for workers from disadvantaged backgrounds.
10. …Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.	
	Promote the application of these Principles by those with whom we do business.

Tabelle 5-5: Global Compact und Global Sullivan Prinzipien[837]

---

[835] Quelle: B.A.U.M. 2007, o. S.
[836] Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V.
[837] Quelle: GLOBAL COMPACT BÜRO 2005, S. 6. und THE SULLIVAN FOUNDATION 2007, o.S.

Üblicherweise kommt einer Verpflichtung zu derartigen Kodizes eine Mitgliedschaft bei der jeweiligen Organisation gleich. Hier können, wie z.B. beim UN Global Compact eine schriftliche Verpflichtung, die Formulierung von Umsetzungsbeispielen, die Integration in die Unternehmensphilosophie und deren Kommunikation an Mitarbeiter und Dritte verpflichtend sein.[838]

Im Gegensatz zu Zertifizierungen[839] kommt es nicht zu Audits oder Kontrollen durch Prüfer. Amnesty International stellt fest, dass dies dazu führt, „dass viele Unternehmen den UnoGC zwar zur Verbesserung ihres Images benutzen, aber keine konkreten Maßnahmen für dessen Umsetzung treffen“ (AMNESTY INTERNATIONAL 2004, o.S.). Damit lässt eine derartige Mitgliedschaft auch keinen Rückschluss auf den Willen und die Fähigkeiten zur Integration der Prinzipien in die Unternehmenskultur und deren (Er-)Leben erkennen. Unter ungünstigen Umständen kann die Anerkennung externer Kodizes als Marketinginstrument missbraucht werden oder nur ein Lippenbekenntnis aufgrund öffentlichen Drucks sein.

5.4.1.3 Betriebliche Regelungen als normative Instrumente

Die ***regelungsbezogenen Instrumente*** eines Wertemanagementprogramms beziehen sich auf die Integration meist bereits kodifizierter Elemente der Unternehmensethik in konkrete Vertragsgrundlagen, in abteilungsbezogene und individuelle Zielsetzungen, oder operative Arbeitsprozesse. Ziel ist es hierbei, Grundwerte, Normen, Prinzipien und maßgebliche Verhaltensregeln einerseits zu kommunizieren und andererseits deren Einhaltung unmissverständlich klarzustellen. Damit wird deutlich gezeigt, dass unmoralisches Verhalten weder stillschweigend erwartet noch geduldet wird.[840]

Verträge und Vertragsbestandteile

Aus vertraglicher Sicht können moral- und wertebezogene Reglungen in den Arbeitsverträgen und allen weiteren Kooperationsverträgen zum Tragen kommen. Neben einer gezielten, moralsensiblen Personalauswahl kann die Verankerung von Werten, Normen und Prinzipien in den ***Arbeitsvertrag*** ein Umsetzungsinstrument des Wertemanagements sein. Das Akzeptieren der geltenden Kodizes kann dabei eine Vertragsbestandteil sein.[841] Weiterhin werden moralische Ansprüche oder Verhaltensleitlinien regelmäßig in der Präambel des Arbeitsvertrages zum Ausdruck gebracht. Hier einige Beispiele:

---

[838] Vgl. FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 145.
[839] Wie beispielsweise der ISO 9000 Zertifizierung zum Qualitätsmanagement in der Industrie oder aber, im ethischen Zusammenhang, die Social Accountability Internaltional (SAI) SA8000 Zertifizierung für soziale Verantwortlichkeit.
[840] Vgl. WIELAND/GRÜNINGER 2000, S. 168 f.
[841] Vgl. ZIMMERMANN 2006, S. 167 am Beispiel von Asea Brown Boveri (ABB).

„Präambel: Für das Denken und Handeln gilt beiderseitig die 4-Fragen-Probe der Rotarier: Ist es wahr, bin ich aufrichtig? Ist es fair für alle Beteiligten? Wird es Freundschaft und guten Willen fördern? Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen? Darauf vertrauend wird folgender Vertrag geschlossen:“ (Aus dem Arbeitsvertrag der Putzmeister AG, Aichtal[842]).

„Präambel: Arbeitgeber und Arbeitnehmer empfinden eine tiefe Verantwortung gemeinsam Gottes Arbeit zu tun. Ein offenes und herzliches Vertrauensverhältnis prägt das Dienstverhältnis aller Beteiligten“ (Aus dem Muster-Dienstvertrag des Mühlheimer Verband Freikirchlich-Evangelischer Gemeinden[843])

Weiterhin kann ein direkter Verweis auf die Bedeutung des betrieblichen Ethik- bzw. Wertemanagements vorgenommen werden. So beispielsweise in den Arbeitsverträgen von Hochtief Gruppe, in denen „steht, dass wir auf unser Ethikmanagement Wert legen, dass wir Korruption missbilligen und dass ein Fehlverhalten zur Kündigung führen kann“ (HOCHTIEF GRUPPE, o.J. S. 4).

Neben dem Sonderfall des Arbeitsvertrages können moralische Werte, Normen und Prinzipien in allen ***Verträgen des Unternehmens*** Verwendung finden. Eine Einzelfalllösung kann dabei, wie im Falle der oben genannten Einkaufsrichtlinien, durch die Anerkennung eines Rahmenvertrages ersetzt werden. Von praktischer Relevanz sind dabei v.a. Lieferantenverträge, im Speziellen in Verbindung mit Vertragspartnern in Ländern der dritten Welt. Die Gesellschaft der westlichen Wirtschaftsnationen, respektive der Endkunde, aber auch die Gerichtsbarkeit, akzeptieren die Verweise auf die Unbeeinflussbarkeit der Lieferanten seitens der Großunternehmen nicht mehr. Viele Gerichtsurteile, Medienberichte, Protestaktionen und letztendlich Kundenboykotte unterstreichen dies. Beispiel hierfür sind die Protestaktionen seitens der NGO’s Amnesty International und Human Right Watch gegen Del Monte. Deren Subunternehmer sollen sich, neben der Kinderarbeit und gesundheitsschädigenden Arbeitsbedingungen, auch Auftragsmorden gegenüber unabhängigen Bananenbauern schuldig gemacht haben.[844] Eines der bekannten Beispiele dahingehend bietet Nike. Immer wieder ist der Konzern im Zentrum von Protestaktionen, Boykotten und sogar Gerichtsverhandlungen gestanden. Dabei wurden bei Zulieferunternehmen illegale Massenkündigungen Ausbeutung, Kinderarbeit, Gewerkschaftsfeindlichkeit, sexuelle Belästigung und physische Strafmaßnahmen gegen Mitarbeiter angeprangert und oftmals nachgewiesen. Im Zuge einer Klage vor dem obersten Gerichtshof der USA

---

[842] Vertrauliches Unternehmensdokument.
[843] Auf http://www.muelheimer-verband.de/fileadmin/downloads/DT2005Musterarbeitsvertrag.pdf [Zugegriffen am 03.04.2007]
[844] Vgl. WERNER/WEISS 2006, S. 290 f.

besteht Nike sogar auf die freie Meinungsäußerung von Unwahrheiten, sarkastisch formuliert das Recht auf Lüge… und verliert.[845]

Betriebsvereinbarung

Weiterhin können Werte und Normen in Betriebsvereinbarungen Eingang finden. Sie sind betriebsspezifische Verträge zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, welcher alle Mitarbeiter des Betriebes betrifft.[846] Sie sind entweder freiwilliger Natur oder durch den Betriebsrat erzwingbar. Erzwingbare Gegenstände der Vereinbarungen sind die Mitbestimmung in sozialen Fragen oder der Beschluss eines Sozialplans. Dabei können Betriebsvereinbarungen Haustarif und Arbeitszeiten[847] festlegen. Themenbereiche können dabei die Arbeitsorganisation, der Gesundheitsschutz, die betriebliche Gesundheitsförderung, der EDV-Einsatz, die Gleichbehandlung, die Behindertenintegration, der Interessenausgleich, die Telekommunikations- und Internetrichtlinien, das Mobbing, die Managementsysteme, die Personaldatenverarbeitung sein.[848] Hierbei sind einige moralisch relevante Themenbereiche genannt, welche aus Unternehmenssicht nicht oder nicht ausreichend vom Gesetz formuliert sind. Praxisbeispiel hierfür kann die 2005 verabschiedete Betriebsvereinbarung bezüglich „Verhalten- und Konfliktregelung am Arbeitsplatz“ zwischen der Geschäftsleitung der Ulrich Walter GmbH und dem Betriebsrat sein. Er beinhaltet Grundsätze, welche sich gegen Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz wenden. Neben einer klaren Definition des Geltungs- und Themenbereichs umfasst die Vereinbarungen Rechte und Pflichten der Mitarbeiter, Führungskräfte und des Betriebsrates. Weiterhin werden konkrete Maßnahmen wie Einzel- und Gruppengespräche, Anweisungen, Belehrungen, Ermahnungen, Abmahnungen und die Kündigung dargestellt.[849]

Stellenbeschreibung

Eine weitere regelungsbezogene Variante kann die ***Stellenbeschreibungen*** oder sonstige ***Ziel- und Aufgabenvereinbarungen*** sein. Erstens soll die Stellenbeschreibung aus organisatorischer Sicht die funktionale sowie disziplinarische Stellung des Firmensangehörigen klarstellen. Zweitens beschreibt und definiert sie im Sinne der Delegation konkrete Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen des

---

[845] Vgl. WERNER/WEISS 2006, S. 336 f.
[846] Sie gelten dann nicht, wenn nach dem Günstigkeitsprinzip eine vorteilhaftere Regel durch einen Einzelvertrag (oder auch Arbeitsvertrag) besteht (vgl. BRECHT 2003, S. 72 f.).
[847] Soweit die Regelungen nicht ungünstiger als der geltende Tarifvertrag sind.
[848] Vgl. SOLISERV.DE 2007, o.S.
[849] Aus der Betriebsvereinbarung „Verhalten- und Konfliktregelung am Arbeitsplatz“ der Ulrich Walter GmbH vom 18.04.2005.

Firmenangehörigen.[850] Sie dient somit beispielsweise der Vermeidung von Spannungen, der Rationalisierung, der Motivation von Firmenangehörigen, der Vereinfachung der Verwaltung, der Leistungsbeurteilung. Als Instrument moralischer Ansprüche kann sie Verweise auf die Werte und Normen beinhalten und kann damit der Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen dienen. Sie kann darüber hinaus das Mobbing verhindern, dem Mitarbeiter Erwartungssicherheit geben und seiner fairen Bewertung dienen. Weiterhin kann sie zu einer gerechten und vergleichbaren Entlohnung beitragen, die Gleichbehandlungen zwischen den Mitarbeitern unterstützen, dem Gesundheitsschutz und der -fürsorge dienen sowie dem Mitarbeiter den Rahmen seiner Selbstverwirklichungsmöglichkeiten definieren.[851]

Personal- und Teamgespräche

Ein weiteres führungsbezogenes Instrument des Wertemanagements stellen die ***Personal- und Teamgespräche*** dar. Sie umfassen regelmäßige Termine mit den Mitarbeitern, projektbezogene Besprechungen, aber auch das jährliche Beurteilungs- und Fördergespräch (auch Ethikpersonalgespräch genannt). Beurteilungen müssen sich dabei nicht ausschließlich auf übliche Faktoren wie Zielerreichung, Ergebnisqualität, Kreativität und Teamfähigkeit erstrecken. Vielmehr kann sie sich beispielsweise auf das Leben der Werte und die Erfüllung von Leitbildelementen beziehen. Dabei können bestimmte Fragestellungen und Kriterien, welche am Leitbild orientiert sind, Verwendung finden. Ein Beispiel hierfür ist das Begleithandbuch für Beurteilungs- und Fördergespräche der Marienhaus GmbH, einem der größten freigemeinnützigen Träger sozialer Einrichtungen in Deutschland. Hier werden Fragen wie „Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter bemüht sich, Menschen vorurteilsfrei und ohne Vorbehalt anzunehmen. Sie/er begegnet ihnen wertschätzend und freundlich. Sie/er ist bereit zur Versöhnung und Umkehr“ zur Beurteilung angeboten. Im Gegenzug sind Fragen bezüglich des Vorgesetzten, wie z.B. „die Führungspersönlichkeit akzeptiert die Endlichkeit des Lebens und geht ethisch verantwortlich damit um“ (GRAVERT/BEULE 2004, S. 105) enthalten.

5.4.1.4 Kritische Bewertung von normativen Instrumenten

Genau betrachtet kennzeichnen sich die hier dargestellten Typen von Normen, neben den bereits erläuterten guten Gründen, auch durch konkrete ***Nachteile und Bedenken***. Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob die positive Wirkung von normativen Instrumenten empirisch belegbar ist. Ist dies nicht der Fall, ergeben sich zwei Kritikpunkte. Erstens können die gewünschten Wirkungen der Normen ausbleiben.

---

[850] Vgl. KNEBEL/SCHNEIDER 2000, S. 15.
[851] Herausgearbeitet aus KNEBEL/SCHNEIDER 2000, S. 144 ff.

Dies kann daran liegen, dass die Mitarbeiter sich auch ohne Normierung moralisch verhalten würden oder sich trotz Norm unmoralisch verhalten. Grund hierfür ist die Annahme, dass Menschen durch Genetik und Sozialisation bereits vorgeprägt seien.[852] Zweitens können Normen dysfunktionale Wirkungen entfalten. Dies bedeutet einerseits, dass zunehmende Regulierung zu mangelnden Reflexion und damit zufällig zu unmoralischen Verhalten in undefinierten Dilemmata führen. Diesbezüglich könnte der Mitarbeiter vermuten, dass nicht regulierte Fälle, da nicht konkret verboten, auch mit eigennützigem Vorgehen gelöst werden könnten.[853] Letztlich kann die Dysfunktionalität daraus entstehen, dass der Mitarbeiter das Aushebeln der Normen als sportliche Herausforderung ansieht oder sich aus Zynismus arglistig exakt an den genauen Wortlaut von Geboten oder Kodizes hält.

Bezüglich der Effektivität speziell der unternehmensethischen Kodizes bestehen viele teils widersprüchliche empirische Untersuchungen.[854] Ein Nachteil der Unternehmenskodizes, mit Ausnahmen des oben dargestellten Branchenkodexes, ergibt sich aus dem Gefangenendilemma. Wenn nicht alle Konkurrenten einer Branche den Verhaltensrichtlinien folgen, so hat das kodifizierte Unternehmen Wettbewerbsnachteile und riskiert langfristig die Schädigung der eigenen Existenz. Dieses Problem verstärkt sich durch die Globalisierung. Eine Lösung hierfür ist das Etablieren eines Branchenstandards.[855] Eine starke Kritik am Kodex ergibt sich aus dem Emanzipationsgedanken. Der Unternehmenskodex kann „ein Instrument zur Sicherung hierarchischer Macht darstellen“ und „den Prozess der Selbstbefreiung des Menschen aus Abhängigkeit und Fremdbestimmung“ (TALAULICAR 2006, S. 161) verhindern. Neben dem Verdacht der uneigennützigen Machterhaltung kann auch eine mangelnde Ernsthaftigkeit seitens des Top-Managements im Umgang mit den Kodizes zu Missachtung, Demotivation und Zynismus seitens der Mitarbeiter führen. Wichtig ist dabei, dass die Werte und Normen nicht die Vorstellungen einer Minderheit, sondern möglichst vieler Mitarbeiter darstellen.

Häufig sind nicht alle Mitarbeiter über Normen oder deren Wichtigkeit informiert und die Befolgung der meisten Gebote und Verbote wird nicht explizit untersucht bzw. erzwungen und bestraft.[856] Weiterhin sind die Normierungen häufig zu vage formuliert, um eine tatsächliche Entscheidungsbedeutung zu erlangen. Oftmals sind dabei keine Prioritäten zwischen einzelnen Prinzipien und zwischen Werten, Normen, Prinzipien

---

[852] Vgl. TALAULICAR 2006, S. 168 f.
[853] Vgl. TALAULICAR 2006, S. 172.
[854] Siehe hierzu eine Übersicht von 51 Studien zwischen 1978 und 2004 in TALAULICAR 2006, S. 177 ff.
[855] Vgl. LEISINGER 1997, S. 117.
[856] Vgl. WEISS 2003, S. 141.

und Glaubensbekenntnissen festgelegt.[857] Andererseits können Normen nur dann viele Mitarbeiter erreichen, wenn sie verallgemeinerungsfähig und -würdig sind. Dieses Kriterium führt jedoch meist zu sehr allgemeinen Normen.[858]

Ein schwerwiegender Einwand gegen Normen leitet sich aus IMMANUEL KANTS Kriterium der Autonomie des Sittlichen ab. Kurz gesagt resultieren moralische Urteile aus der praktischen Vernunft des Individuums. Diese wird jedoch vom Kodex beschränkt oder gar durch eine hohe Regulierungsdichte paralysiert und ausgehebelt.[859] Es wird bei den Mitarbeitern „die Illusion erweckt, sie seien mit dem Regelkatalog vor jeglichen Problemen gefeit“ (LEISINGER 1997, S. 119). Weiterhin werden die Mitarbeiter im utilitaristischen Sinne von den moralischen Ergebnissen ihrer Handlungen entbunden, solange sie sich an den Kodex halten. Darüber hinaus können sie ihren Willen und ihre möglicherweise unlauteren Motive hinter Regeln oder deren Interpretationsspielraum verstecken.

Letztlich sind Normen durch die Notwendigkeit der ständigen Überprüfung und Anpassung gekennzeichnet, ein Aspekt, der in der Praxis oft nicht umgesetzt wird und damit zu veralteten, unflexiblen und nicht zeitgemäßen Normierungen führt.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass normative Instrumente von hoher Bedeutung sind, da sie den formalen Grundcharakter des Unternehmens definieren. Allerdings führt die dargestellte Kritik zu der Vermutung, dass das Leitbild, Kodizes und Regelungen allein kein ausreichendes Werkzeug zur Erreichung eines wertekonformen und moralisch-ethischen Handelns ist. Übergeordnet schaffen Normen mit all ihren Gestaltungsmöglichkeiten keine gesunde und erstrebenswerte Unternehmenskultur sondern nur Menschen, welche verpflichtet werden, nach ihnen zu leben. Daher erscheint es notwendig, die Implementierung eines Wertemanagementsystems mit weiteren Instrumentarien zu unterstützen.

5.4.2 Organisatorische Instrumente des Wertemanagements

Damit die unternehmensethischen Bemühungen eines Wertemanagements nicht als bloßes Lippenbekenntnis existieren oder zu der Erstellung eines nicht gelebten Leitbildes führen, können unterstützend organisatorische Maßnahmen eingeführt werden. Grundsätzlich können hierbei bestehende „verkrustete“ bürokratisch-hierarchische Organisationseinheiten umgestaltet werden oder es kann mittels

[857] Vgl. WEISS 2003, S. 141.
[858] Vgl. TALAULICAR 2006, S. 158.
[859] Vgl. TALAULICAR 2006, S. 147 ff.

zusätzlicher Organisationsstrukturen eine wahrnehmbare und ansprechbare Präsenz im Unternehmen erschaffen werden.[860]

Die Modifikation bestehender Strukturen zielt darauf ab, Hierarchien aufzubrechen, Entscheidungsprozesse zu dezentralisieren sowie Gruppenarbeit und Eigenkontrolle einzuführen. Derartige Veränderungen haben offene und partizipative Strukturen, Kommunikationsverbesserung, Eigeninitiative, Mitarbeitermotivation, Vertrauen und somit eine Verbesserung der Unternehmenskultur zum Ziel.[861]

Die Integration neuartiger Unternehmenseinheiten dient dem formalen Umgang mit ethischen Anregungen und Problemstellungen. Diese organisatorischen Einheiten wurden allesamt in den Vereinigten Staaten entworfen und dort erfolgreich in Unternehmen integriert. Mögliche organisatorische Strukturen sind dabei Einzelpersonen bzw. -stellen oder Abteilungsstrukturen auf unterschiedenen hierarchischen Ebenen. Hierzu gehören die Stelle des Ethikvorstands (Chief Ethics Officer), des Ethikdirektors (Ethics Director), des Ethikbeauftragten/Ombudsmanns (Ethics Officer/Ombudsperson), sowie die Organisationsstrukturen Ethikkommission (Ethics Committee of the Board of Directors), Ethikabteilung (Ethics Office/Department) und, falls nicht Bestandteil der Ethikabteilung, die Ethikhotline.

Ethikvorstand und -direktor

Der ***Ethikvorstand*** dürfte in der praktischen Anwendung eher eine Ausnahme darstellen. Vorteil einer derartigen Lösung wäre die Unabhängigkeit des Vorstandes von möglicherweise betroffenen Abteilungen, Bereichen und Tochterunternehmen. Die Zuordnung des Themenbereichs der Ethik zu einem der bestehenden Vorstandsressorts, wie beispielsweise Personalwesen, Controlling, Recht und Revision, wäre eine andere, ökonomischere Lösung.

Der ***Ethikdirektor*** ist ebenso eine hierarchisch sehr hoch angesiedelte Stelle. Sie ist geeigneterweise als Stab einem Vorstand angegliedert oder im Sinne einer Holdingstruktur in der Dachgesellschaft verankert. Der Ethikdirektor ist, im Falle dass keine Lösung auf Vorstandsebene existiert, oberste Instanz des Ethik- bzw. Wertemanagements. Übergeordnet setzt er sich mit Interpretationen und Anpassungen der kodifizierten ethisch-moralischen Leitlinien auseinander. Weiterhin obliegt ihm die Kommunikation mit den verschiedenen Anspruchsgruppen betreffend ethisch-moralischer Themen. Darüber hinaus analysiert, interpretiert und kontrolliert er die Anwendung von Anreiz und Sanktionssystemen.[862] Letztlich sollte die zielgerichtete

---

[860] Vgl. NOLL 2002, S. 126.
[861] Vgl. NOLL 2002, S. 127.
[862] Vgl. FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 85.

Planung, Steuerung und Kontrolle eines Wertemanagementsystems in seinem Verantwortungsbereich liegen.

Ethikbeauftragter und Ombudsman

Der ***Ethikbeauftragte*** stellt in den Vereinigten Staaten ein Berufsbild dar und ist durch den Berufsverband ECOA (Ethics and Compliance Officer Association) vertreten.[863] Deren Definition des Begriffs “Ethics Officer” ist folgendermaßen: “The Ethics & Compliance Officer is tasked with integrating their organization's ethics and values initiatives, compliance activities, and business conduct practices into the decision-making processes at all levels of the organization” (ECOA 2007, o.S.). Diese Definition charakterisiert den Ethikbeauftragten als Integrator ethischer Belange in den betrieblichen Entscheidungsprozess. Der Ethikbeauftragte ist damit entweder der Geschäftsführung oder dem Ethikdirektor unterstellt. Aufgaben können hierbei die Analyse, Gestaltung, Implementierung und Überwachung von Instrumenten eines Ethik- bzw. Wertemanagements sein. Weiterhin kann die Diskussion und Dokumentation, Untersuchung und Aufdeckung ethischer Problemstellungen, die Gestaltung und Durchführung von Ethikseminaren und -schulungen, die Durchführung eines Ethikaudits oder die Seelsorge und Betreuung zu seinen Aufgaben gehören.[864] Darüber hinaus ist er für ethikbezogene Aktivitäten und die Kommunikation gegenüber allen Anspruchsgruppen des Unternehmens zuständig. Er bietet auch bezüglich Betriebsübernahmen und Fusionen Unterstützung in den Bereichen Risikomanagement, Rechtstreue, interne und externe Berichterstattung sowie Kulturintegration.[865]

Damit umfasst sein Aufgabenfeld Elemente der Berufsfelder des Seelsorgers, Kommissars, Kontrolleurs, Lehrers und Anwalts. Er benötigt Kommunikationstalent, Objektivität, Vernunft, Glaubwürdigkeit, geistige Anpassungsfähigkeit, Auffassungsgabe, politisches Gespür, Persönlichkeit, Rechtskenntnisse, Prozesskenntnisse, Managementfähigkeiten, Organisationskenntnis, Verschwiegenheit, pädagogisches Geschick und höchste Integrität.[866] Sind Ethikprogramme nur als begrenzte Einzelprojekte geplant, übernimmt ein ***Projektmitarbeiter*** die Funktion des Ethikbeauftragten.

Weniger breit als das Aufgabenfeld des Ethikbeauftragten ist das sehr viel ältere, schwedische Konzept des ***Ombudsmanns***.[867] Er kann als Schlichter und Vermittler im

---

[863] Vgl. ECOA 2007, o.S.
[864] Vgl. NOLL 2002, S. 128 f.
[865] Vgl. ECOA 2007, o.S.
[866] Vgl. ECOA 2007, o.S.
[867] Im Zuge von Webrecherchen und Interviews wurde vom Verfasser bemerkt, dass in Literatur und Praxis oftmals keine Begriffsdifferenzierung zwischen Ombudsmann und Ethikbeauftragten erfolgt.

Falle von Konflikten und ethischen Problemstellungen angesehen werden. Seine Hauptaufgabe ist die Besprechung, Prüfung, Klärung und Lösung von Missständen. Er ist damit neutraler unabhängiger Dritter innerhalb eines Unternehmens und kann im Sinne eines betroffenen Mitarbeiters über Hierarchieebenen hinweg Problemstellen auf einer höheren Ebene vorbringen und lösen.[868] Ziel eines Ombudsmann-Programms ist das frühzeitige Erkennen von Missständen und Wertkonflikten sowie deren dialogbezogene Lösung.[869]

Aus den dargestellten Stellen des Ethikdirektors und Ethikbeauftragten bzw. Ombudsmanns lassen sich verschiedene Organisationsformen bilden.

Ethikkommitee

Auf der obersten Führungsebene ist das Modell des ***Ethikkomitees*** möglich. Es bildet sich aus einem unternehmensexternen und einem -internen Direktor sowie einem unterstützenden Ethikbeauftragten. Diese Konstellation bietet ein hierarchisch hoch angesiedeltes, machtvolles Instrument, welches auch bei schwerwiegenden Dilemmata weisungs- und entscheidungsbefugt ist. Das Komitee kann als die letzte Instanz in ethischen Fragen angesehen werden.[870] Zu den Aufgaben des Komitees gehört neben der Kommunikation ethischer Sachverhalte gegenüber Öffentlichkeit und anderen Anspruchsgruppen, v.a. die Analyse, Interpretation und Diskussion der obersten Verhaltensnormen im Unternehmen.

Ethikabteilung und -hotline

Eine weitere Organisationsform stellt die ***Ethikabteilung*** dar. Sie kann nach Größe des Unternehmens und dem Aufgabengebiet des Wertemanagements differieren. In größeren Unternehmen bestehen diese aus zwei bis sechs Vollzeitmitarbeitern und bis zu 20 Teilzeitmitarbeitern.[871] Ein Ethikdirektor oder Abteilungsleiter erscheint in einer derartigen Struktur als sinnvoll. Die Anbindung der Ethikabteilung kann als Stab eines Vorstandes, auf einer übergeordneten Ebene im Bereich einer Holding, am Controlling bzw. der Revision oder in der Linie erfolgen. Nach Ansicht des Verfassers erscheint eine Eingliederung auf Vorstands- oder Holdingebene aus Unabhängigkeitsgründen als sinnvoll. Damit wäre der Bereich weitgehend unabhängig von hausinternen Machtstrukturen und als quasi-externes Element auch aus der Sicht der Mitarbeiter als mächtiges, einflussreiches und unabhängiges Instrument erkennbar. Die Ethikabteilung

---

[868] Vgl. WEISS 2003, S. 142.
[869] Vgl. NOLL 2002, S. 128.
[870] Vgl. NOLL 2002, S. 127.
[871] Vgl. WEISS 2003, S. 143.

kann dieselben Aufgabengebiete wie ein Ethikbeauftragter erfüllen, ist jedoch durch eine interne Hierarchie und Aufgabenabgrenzung gekennzeichnet.

Die einfachste Form der Ethikabteilung stellt die ***Ethikhotline*** dar. Dieses, in größeren Unternehmen des angelsächsischen Raumes übliche, Kommunikationsinstrument für unternehmensethische Belange findet auch in DAX30-Unternehmen Anwendung.[872] Die Aufgaben der Ethikhotline sind die Unterstützung im Umgang mit moralischen Dilemmata, die Seelsorge im Bereich persönlicher, jedoch arbeitsplatzrelevanter, Probleme[873] und die Reaktionsverbesserung im Sinne eines Frühwarnsystems.[874] Die Ethikhotline kann dabei Bestandteil der Ethikabteilung sein oder von externen Anbietern, wie im Falle der BASF AG durch eine Anwaltskanzlei, durchgeführt werden. Die Ethikhotline ermöglicht es den Mitarbeitern anonym, oftmals 24 Stunden am Tag, Vorbehalte zu äußern und auf moralische Problemstellungen aufmerksam zu machen.

Konkret könnte eine Abwicklung im Sinne eines Eskalationsmanagements dreistufig ablaufen. Kleinere Probleme des Alltags könnten durch direkte Beratung und Klärung durch die Ethikbeauftragten der Hotline erfolgen. Mittelschwere Problematiken wie zum Bespiel Mobbing, sexuelle Belästigung und Vorteilsnahme könnten durch genaue Prüfung, Diskussion und Alternativensuche seitens eines Vorgesetzten Ethikdirektors vorgenommen werden. Schwerwiegende Fälle wie beispielsweise Verstöße gegen Menschenrechte, Gesetze oder Arbeitsschutzbestimmungen sowie schwerwiegende Kodexverstöße könnten auf der Vorstandsebene, im Zuge einer Ethikkommission oder gegebenenfalls auf dem Aufsichtsratsniveau behandelt werden.[875]

Ethikkommission

Wie gerade erwähnt kann im Falle schwerwiegender ethischer Probleme eine ***Ethikkommission*** angerufen werden. Dieses, ebenso in den Vereinigten Staaten praktizierte, Modell schafft eine Kommission aus unternehmensinternen und -externen Mitgliedern. Hierbei kommen oftmals externe Unternehmensberater oder gar Politiker zum Einsatz.[876] Die Kommission selbst befindet sich außerhalb der Unternehmenshierarchie und ist damit schwer beeinflussbar. Innerhalb einer Kommission werden Probleme im diskursethischen Sinne[877] durch offenen Dialog

---

[872] Siehe hierzu die BASF AG ihrer Hotline zu externen Anwaltskanzlei (vgl. BASF AG 2004b) oder die Deutsche Telekom mit ihrer Ethikline (vgl. DEUTSCHE TELEKOM, O.J. S. 18).
[873] Um eine Überlastung der Ethikhotline zu vermeiden, kann auf externe seelsorgerische Dienste (Kirche, Sozialdienste, Psychologen) verwiesen werden.
[874] Vgl. BESTE et al. 2006, S. 217.
[875] Vgl. BESTE et al. 2006, S. 221 ff.
[876] Wie beispielsweise der US-Senator EDMUND MUSKIE, welcher Kommissionsleiter im Fall des Konfliktes zwischen Nestlé und Menschenrechtsgruppen in den 1980er Jahren war.
[877] Siehe hierzu **Kapitel 2.2.5**.

verarbeitet.[878] Aufgaben der Ethikkommission sind die Lösung schwerwiegender moralischer Problemstellungen, v.a. gegenüber einer breiten Öffentlichkeit, die Gestaltung, Bewertung, Auslegung, Verbreitung und Festigung der Unternehmensrichtlinien, die Lösung unternehmensinterner Abteilungskonflikte und die Stimulation des ethischen Dialogs.[879] Das Kommission sollte dabei regelmäßig, kann aber auch ad-hoc zusammentreten. Darüber hinaus kann die Kommission mit Beschlusskompetenz ausgestattet werden.[880] Idealtypischerweise sollte eine Ethikkommission aus einem Kernteam bestehen, welches jeweils problembezogen durch spezialisierte Parteien erweitert wird. Dabei sollten die Mitglieder unabhängig, integer, sachlich, dialogfähig und moralisch gebildet sein.[881]

Kritische Betrachtung organisatorischer Instrumente

Durch diese Vielzahl möglicher organisatorischer Instrumente und deren flexible Veränderbarkeit bezüglich Zielen und Aufgaben bieten sich den Architekten des Wertemanagements viele Möglichkeiten der Systemgestaltung. Allgemeine ***Vorteile unternehmensethischer Instrumente*** sind die Kenntnis eines möglichen Ansprechpartners bezüglich Dilemmasituationen, die Konzentration der Problemlösungskompetenz auf eine Abteilung, die mögliche Anonymität des Programms, die Entlastung und Unterstützung der Mitarbeiter, das Etablieren eines neuen Denkens und die Erhöhung von Glaubwürdigkeit und Reputation.[882]

Allerdings sind in diesem Zusammenhang auch ***Kritikpunkte*** zu nennen. Wichtiger Aspekt ist, dass eine Vielzahl von Instrumentarien hohe Kosten verursachen. Daneben kann das Etablieren ethischer Strukturen zu einer Verlagerung und Verdrängung der ethischen Diskussion auf den Fachbereich führen. Hieraus kann eine Senkung der ethischen Sensibilität der Mitarbeiter resultieren.[883] Weiterhin stellen die moralischen Organisationsstrukturen selbst ein instrumentalisierbares Machtinstrument dar, eine Verstärkung der Bürokratisierung ist möglich und die reputationsfördernde Marketing- und Außenwirkung könnte Hauptziel des Programms sein. Das Programm könnte bei Überlastung oder bei geringer Priorisierung einzelner Belange zu Geringschätzung und damit Demotivation der Mitarbeiter führen. Letztlich können die Instrumente das Denunziantentum im Unternehmen fördern.[884]

---

[878] Vgl. NOLL 2002, S. 129 f.
[879] Vgl. FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 88.
[880] Vgl. ULRICH/LUNAU/WEBER 1998, S. 145.
[881] Vgl. BERKEL/HERZOG 1997, S. 118.
[882] Vgl. FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 89 f.
[883] Vgl. NOLL 2002, S. 128 f.
[884] Vgl. BESTE et al. 2006, S. 218 sowie S. 220.

5.4.3 Abwicklungsinstrumente des Wertemanagements

Der Begriff der abwicklungsbezogenen Instrumente ist in Bezug auf die folgende Grundkonzeption eines Wertemanagements in **Kapitel 5.8** zu sehen. Während Werte, Normen und Umsetzungsinstrumente veränderbarer Rahmen und Struktur des Wertemanagements darstellen, dienen die Abwicklungsinstrumente der Integration derartiger Strukturen ins Unternehmen und deren permanenten Umsetzung im Wertemanagementprozess (siehe hierzu **Abbildung 5-18**). Abwicklungsinstrumente haben dabei die Aufgabe den Regelkreis der Analyse, Planung, Umsetzung, Kontrolle und Anpassung zu unterstützen. Weiterhin wirken sie auf die Unternehmenskultur und dienen der internen und externen Kommunikation sowie dem gezielten sozialen Engagement.

5.4.3.1 Aus- und Weiterbildung als Abwicklungsinstrument

Aus- und Weiterbildungsinstrumente umfassen verschiedene Formen von Ethikschulungen sowie Gesprächszirkel und Diskussionsforen. Diese Instrumente können der Vorbereitung, Integration, Kulturbildung und permanenten Umsetzung des Wertemanagements dienen.

Ethikschulung und -seminar

Der Begriff der ***Ethikschulung*** oder auch ***Ethikseminars*** entstammt ebenfalls aus dem angloamerikanischen Wirtschaftsraum. Hier wurden diese bereits in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts eingeführt. Neben der zweifelsohne angestrebten Öffentlichkeitswirkung und dem Marketingeffekt wird meist ernsthaft versucht, die moralische Urteilskraft und Entscheidungsfähigkeit, v.a. von Führungskräften, zu stärken. Es soll damit die Chance auf unmoralisches, unternehmens- und gesellschaftsschädigendes Verhalten gesenkt werden. Ethikschulungen stehen dabei auch mit der Personalselektion und -fortbildung in Verbindung. Zielsetzungen moderner Ethikschulungen sind es, die ethische Sensibilität zu verbessern, das moralische Verhalten zu fördern, unmoralische Praktiken zu verhindern, die Urteilsfähigkeit zu steigern, ein ethisches und politisches Grundwissen zu vermitteln sowie die aktuellen praxisbezogenen Probleme darzustellen.[885] Weiterhin soll eine Verbesserung der Argumentationsfähigkeit und eine Erhöhung der Anzahl möglicher Problemlösungswege erreicht werden. Daneben können derartige Schulungen unternehmenskulturelle Eigenheiten aufdecken und durch proaktive Simulation eine Erweiterung der Leitlinien ermöglichen.[886] Die Schulungen vermitteln damit

---

[885] Vgl. SRNKA 2002, S. 381.
[886] Vgl. SRNKA 2002, S. 397.

Wertkompetenz durch Förderung des moralischen Willens und Wissens der Mitarbeiter, mit dem Ziel, gelebte Kultur und festgeschriebenen Wertekanon einander anzunähern.[887]

Neben der Durchführung sollte eine Dokumentation der Inhalte, eine Prüfung und ein Feedback durchgeführt werden. Dies unterstützt den Firmenangehörigen, respektive die Führungskraft, durch Exkulpation vor Gericht.[888]

Bezüglich eines Wertemanagementsystems kann die Ethikschulung die kollektive Gestaltung von Werten und Normen und damit die Implementierung es Systems unterstützen. Im kontinuierlichen Prozess dient es der ständigen Verbesserung, der langfristigen Aus- und Weiterbildung der Belegschaft, sowie der Integration neuer Mitarbeiter.

Hierbei existieren verschiedene grundlegende Ansätze. Die ***Vermittlung von Verhaltensrichtlinien*** stellt einen werte- und normenlastigen Frontalunterricht dar. Die ***Fallstudienmethode*** untersucht in Einzel- oder Gruppenarbeit reale oder fiktive Praxisfälle. Die ***Dilemma-Analyse und -Diskussion*** stellt eine Fallstudie mit besonderem Fokus auf Argumentation und Interaktion dar. ***Rollenspiele*** simulieren eine fiktive Konflikt- bzw. Dilemmasituation bei Vergabe unterschiedlicher Rollen im Sinne eines Spontantheaters. Letztlich stellen ***Ethiksimulationen*** eine Kombination von Theorieunterricht und verschiedenen der oben genannten Schulungstypen im Zuge einer fiktiven, aber konkret das Unternehmen betreffenden, Simulation dar.[889]

Ethik Gesprächszirkel und -diskussionsforum

Der ***Ethikgesprächszirkel*** oder auch das ***-Diskussionsforum*** ist eine flexibel zusammengesetzte Institution innerhalb des Unternehmens, welche moralische Frage- und Problemstellungen der Mitarbeiter diskutiert. Dies kann rein unternehmensintern, aber auch mit unternehmensexterner Beteiligung erfolgen. Im Zuge dieser Diskussionen werden Anregungen oder konkrete Lösungen geboten, welche üblicherweise mindestens unternehmensintern veröffentlicht werden. Neben der reinen Ausarbeitung von Kodexinhalten oder Verarbeitung von Fällen ist es ein bedeutendes Anliegen, eine Sensibilisierung der Firmenangehörigen bezüglich moralischer Belange zu erreichen.[890] Dabei ist es wichtig, „derartige Diskussionsforen in dem Geist durchzuführen, in gemeinsamer Bemühung einen wertvollen Beitrag für das Wirtschaftsgeschehen insgesamt leisten zu wollen“ (ULRICH/LUNAU/WEBER 1998, S. 148).

---

[887] Vgl. FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 99.
[888] Vgl. ZIMMERMANN 2004, S. 213.
[889] Vgl. SRNKA 2002, S. 382 ff.
[890] Vgl. ULRICH/LUNAU/WEBER 1998, S. 148.

Die hier dargestellten kulturbezogenen Instrumente sind Transportmittel für Werte, Normen und Prinzipien, v.a. in Richtung der Anspruchsgruppen. In dieser einseitigen Sichtweise wird oft übersehen, dass das Potenzial dieser Instrumente bedeutend größer ist. Werden Werte und Normen nicht als Datum der Unternehmensleitung, sondern als realistisches Abbild der gelebten Unternehmenskultur angesehen, so können die oben dargestellten Instrumente als Chance zur ständigen kritischen Reflexion und Anpassung im Sinne der klassischen Ethik angesehen werden. Dies gilt unternehmensintern insbesondere für Seminare, Workshops, Gesprächszirklen und -foren, aber auch auf externe Diskurse bezogen für die Öffentlichkeitsarbeit und das Corporate Citizenship Programm. In diesem Zusammenhang sei nochmals auf die oben erwähnte Ethikhotline verwiesen. Sie kann ein Instrument zur Erfassung und Lösung einerseits der praktischen Dilemmasituationen aber auch andererseits zur kritischen Diskussion und Analyse von Werten und Normen dienen.[891] Die Ethikhotline könnte aus Sicht des Verfassers als Sensor am Puls der gelebten Unternehmenskultur dienen. Voraussetzung zum nutzenstiftenden Einsatz wäre (unter Wahrung der Anonymität) eine Dokumentation von Gesprächen und Diskussionen sowie ein Reporting der Ergebnisse und subjektiven Eindrücke an die Unternehmensführung.

5.4.3.2 Rechenschaftsbezogene Abwicklungsinstrumente

Aus Controlling Sicht ist das Wertemanagementsystem ein zielgerichteter, geplanter Gesamtprozess, welcher durch Kontrolle und Anpassung einen Regelkreis darstellt. Neben der Unterstützung bei der erstmaligen Feststellung, Gestaltung und Implementierung von Werten, Normen und Haltungen ist die regelmäßige empirische Evaluation der Werthaltung von Mitarbeitern und die Untersuchung kritischer Entscheidungen und Verstöße Aufgabenfeld des Ethik- oder Moralcontrollings.[892] Weiterhin erfüllt das Controlling eine Berichtsfunktion nach innen und in Zusammenarbeit mit der Rechnungslegung ebenso nach außen. Zur Erfüllung einer derartigen Berichts- und Kontrollfunktion spielen rechenschaftsbezogene Instrumente eine wichtige Rolle. Sie können durch die eigenen Mitarbeiter, aber auch gemeinsam mit unternehmensexternen Dritten angewendet werden.

Interne Auditierung und Revision

Bedeutendes Instrument der Evaluation ist dabei das ***Ethikaudit*** oder auch Wertemanagement- bzw. Moral-Audit genannt. Ziel ist es dabei, die Effektivität und

---

[891] Dies ist abhängig vom definierten Aufgabenfeld, dem Qualifikationsgrad der Hotline-Mitarbeiter und deren Kapazitäten.

[892] Vgl. BERKEL/HERZOG 1997, S. 120 sowie FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 102.

Effizienz des Wertemanagementsystems und seiner einzelnen Komponenten festzustellen. Hierbei werden folgende Fragen diskutiert:

- Erfüllt das Wertemanagementsystem das Richtige (also das Gebotene)?
- Erfüllt es diese gebotenen Dinge in der richtigen Art und Weise?[893]

Grundlegende Zielsetzung des Audits ist dabei die Bereitstellung einerseits von Mess- und Kontrollinformationen (wie z.B. Bilanzen, Statistiken) sowie andererseits von Berichten zur Unternehmenssteuerung. Daneben bieten derartige Informationen auch nach außen Aufschluss über die Qualität des Wertemanagements, v.a. gegenüber kritischen Käufern, Partnern und Kapitalgebern.[894]

Es existieren dabei die zwei grundlegenden Versionen des Selbst- und Fremdsteuerungssystems. Fremdsteuerung erfolgt dabei ausschließlich durch unternehmensexterne Dritte wie beispielsweise NGO's und dient der Evaluation des ethisch-moralischen Charakters der Unternehmung. Die Selbststeuerung hingegen dient der gezielten Evaluation des Wertemanagementsystems.[895] Dies kann im Sinne eines ***internen Audits*** beispielsweise durch Mitarbeiter des Wertemanagements, des Controllings, der Rechtsabteilung oder der internen Revision erfolgen.

Ein Audit kann dabei verschiedenartig gestaltet sein. In den Vereinigten Staaten ist eine pragmatische, selbstgesteuerte Variante vorherrschend, welche sensible Bereiche analysiert. Dies geschieht durch eine gezielte Untersuchung mittels Frühwarnindikatoren und Befragungen. Deren Ergebnisse werden mittels Kenngrößen in Form eines ***Cockpits oder Barometers*** abgebildet. Das dabei erfasste moralische Klima lässt Schlüsse auf die Gefahr von Kodexverstößen und unmoralischem Handeln zu. Gegenmaßnahmen wie beispielsweise Schulungen könnten dann ergriffen werden. Dieser Auditierungstyp ist kritisch zu betrachten, da er nicht die Gesamtorganisation umfasst.[896]

Eine weitere, umfassendere Möglichkeit der Berichterstattung ergäbe sich durch die Verwendung bzw. ***Ankopplung einer Balanced Scorecard*** (BSC). Sie ein praxiserprobter Ansatz von R. S. KAPLAN und D. P. NORTON zur leistungsbasierten Unternehmenssteuerung.[897] Diese „ausgewogene Berichtsübersicht" stellt ein integratives Managementsystem dar, welches durch die Formulierung von Zielen, Maßnahmen und Indikatoren eine „Verankerung und Umsetzung von Strategie und Vision im operativen Tagesgeschäft" (BRUNNER et al. 1999, S. 26) ermöglicht.

---

[893] Vgl. NOLL 2002, S. 148.
[894] Vgl. FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 103.
[895] Vgl. WIELAND 2002b, S. 6
[896] Vgl. NOLL 2002, S. 150 f.
[897] Vgl. KAPLAN/NORTON 1999, S. 1 ff.

Sie verknüpft dabei im Ursache-Wirkungs-Zusammenhang die Finanzperspektive mit einer Kunden-, Prozess- und Entwicklungsperspektive, jeweils mit Bezug auf die Unternehmensstrategien.[898] In allen vier Bereichen werden zur Umsetzung der Strategie geeignete Ziele und mit ihnen in Verbindung stehende Maßnahmen und Kenngrößen entwickelt.[899] Hierzu ein wertemanagementbezogenes Beispiel, welches die BSC quasi zu einer „Value Scorecard" wandelt.

> In der „Lern- und Entwicklungsperspektive" legen wir das strategische Ziel der „Verbesserung des moralischen Klimas" fest. Dieses soll durch die Kennzahl „Anzahl der durch die Ethikhotline registrierten Verstöße gegen den Unternehmenskodex" abgebildet werden. Operative Zielgröße ist die „Senkung der registrierten Fälle um 10 Prozent". Maßnahmen sind dabei „Durchführung von Ethikschulungen für alle Führungskräfte", „Etablieren eines Ethikdiskussionsforums", „Durchführung einer Initiative des gesellschaftlichen Engagements durch Mitarbeiter der Verwaltung".

Anhand dieses Beispiels wird ersichtlich, dass moralische Zielsetzungen, soweit operationalisierbar, jederzeit in die BSC integriert werden können. Sie sind dabei nicht auf die Lern- und Entwicklungsperspektive beschränkt, sondern können auch die anderen Perspektiven betreffen. Mit der BSC als Werkzeug würde das Unternehmen dem wichtigen Anspruch der Messbarkeit von moralischen Zielsetzungen und dem Grundsatz „Miss es oder vergiss es!" gerecht.[900]

Externe Auditierung und Zertifizierung

Eine weitere Variante der Auditierung ist diskurs- und anspruchsgruppenbezogen sowie fremdgesteuert. Hier testieren unabhängige Dritte, im Zuge einer ***externen Auditierung***, die ethische Integrität des Unternehmens mittels der Prüfung von Beziehungen zu allen Anspruchsgruppen. Bezieht sich die Prüfung nicht auf Beziehungen sondern auf die Prozesse des Wertemanagements, so spricht man von ***Zertifizierung***. Dabei prüfen Auditoren das Vorhandensein und die Funktionsweise des Wertemanagementsystems anhand bestehender Anforderungskataloge (Standards). Beispiele für derartige Standards sind der AccountAbility 1000 Standard (AA1000), Ehics Compliance Management Standard (ECS 2000) und der Social Accountability 8000 Standard (SA8000). [901] Kritisch zu betrachten ist hierbei, dass ein funktionsfähiges Programm keine sicheren Schlüsse auf seine Effektivität zulässt.[902]

---

[898] Vgl. BRUNNER et al. 1999, S. 26.
[899] Vgl. NEHER/KOLB 2004, S. 39.
[900] Mantra der Controller, Manager und Berater, auch TQM-Grundsatz (vgl. FASSBENDER 2001, S. 88).
[901] Vgl. DRESEWSKI 2001, S. 6 f.; Weitere Informationen hierzu unter www.accountability.org.uk, www.ie.reitaku-u.ac.jp/~davis/html/ecs-eng-main.html, www.cepaa.org/sa8000.htm.
[902] Vgl. NOLL 2002, S. 151.

Umwelt- und Ökobilanz

Wertebezogene Systeme der ***externen Berichterstattung*** umfassen, ähnlich dem Jahresbericht einer Publikumsgesellschaft, eine quantitative Aufstellung und qualitative Darstellung von umwelt- und, wie unten beschrieben, sozialbezogenen Daten.

Die ***Umwelt- oder Ökobilanzen*** stellen den Einsatz und die Ausbringung von Stoffen und Energie[903], über den Produktionsprozess hinweg, in mengenmäßiger Form dar. Sie sind Grundlage für die Bewertung von Umweltbelastung und -wirkung.[904] Die ***Umwelt-Budget-Rechnung*** rechnet, ausgehend von der Ökobilanz und der Lebenszyklusrechnung, die umweltrelevanten Kosten und Erlöse aus den Grundkosten und -erlösen heraus. Dies ermöglicht das Aufstellen einer umweltbezogenen Kosten-Nutzen-Rechnung, die neben einer periodengerechten Darstellung auch projektbezogene Daten liefern kann.[905] Die ***Umweltkostenrechnung*** bezieht sich auf jene Stoff- und Energieströme, welche Umweltwirkungen verursachen. Sie werden mengenmäßig erfasst, mit den Plandaten des Produktionsprogramms abgeglichen, bewertet und dann Kostenarten, -stellen und -trägern zugerechnet.[906] Eine periodenübergreifende Sicht ermöglicht eine ***umweltbezogene Investitionsrechnung***. Hier werden verschiedene Produktionsweisen, im Sinne vergleichender Investitionsrechnungen, hinsichtlich ihrer Zahlungsströme bewertet. Hierbei sind neben den Kosten insbesondere Laufzeiten, Technologieentwicklungen und Gesetzesänderungen einzubeziehen.[907]

Sozial- und Nachhaltigkeitsbilanz

Sozial- und Nachhaltigkeitsbilanzen gehen über reine Umweltbilanzen hinaus und bieten zusätzlich gesellschaftsbezogene Informationen. Sie dienen dazu, „jene Wirkungen der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung zu erfassen, die nicht mit dem Produktions- und Absatzprogramm beabsichtigt sind“ (KÜPPER 2006, S. 280). Auch sie können in ein- und mehrdimensionale Berichte unterteilt werden. Wie im Bereich der Ökobilanzen können auch hier soziale Kosten und Nutzen in einer ***gesellschaftsbezogenen Erfolgsrechnung*** einander gegenübergestellt werden.[908] Weiterhin kann eine unternehmensbezogene ***Verwendungsrechnung der Wertschöpfung***, welche Löhne, Gehälter, Steuern, Rücklagen, Zinsen und Renditen

---

[903] Beispielpositionen der Bilanz sind Frischwasser, Nutzwasser, Strom, Wärme, Verpackung, Transport, Abfälle, Abwasser, jeweils in einem geeigneten Maß (Tonnen, Kilowattstunden, Liter, Kubikmeter etc.).
[904] Vgl. STREBEL 2002, Sp. 1980 ff.
[905] Vgl. KÜPPER 2006, S. 276 f.
[906] Vgl. LETMATHE 1998, S. 44.
[907] Vgl. KÜPPER 2006, S. 278.
[908] Vgl. EICHHORN 1974, S. 81 ff.

(also die Finanzströme an die Anspruchsgruppen) ausweisen, durchgeführt werden.[909] Negative Effekte für Umwelt- und Sozialsystem können darüber hinaus über Indikatoren erschlossen werden. Hier kann der ***Sozial-Indikatoren-Katalog*** des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) genannt werden. Er bietet Indikatoren wie z.B. Personalfluktuation, Lohnformen, Gehaltszuschläge, Gesundheit und Arbeitssicherheit, Bildungsaufwand, Informationspolitik, Einkommensverteilung.[910] Letztlich können sowohl Sozial- als auch Umweltbilanzen ***Berichte*** enthalten, welche besondere Projekte des Unternehmens publikumswirksam darstellen.

Maßgebliche Empfehlungen zur Gestaltung der unternehmensexternen Berichterstattung im Bereich Nachhaltigkeit, Umwelt und Soziales kommen beispielsweise vom Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) und seiner Global Reporting Initiative (GRI) oder der Corporate Social Responsibility Europe.[911]

Umwelt-, Sozial- und Nachhaltigkeitsbilanzen werden geplant und regelmäßig nach vergleichbaren Mustern erstellt. Dies kann ein- aber auch mehrperiodisch geschehen. Sie sind Kommunikationsinstrumente ersten Ranges gegenüber den unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen und daher zur Sicherung und Förderung der Glaubwürdigkeit in höchstem Maße von Korrektheit, Genauigkeit und Offenheit abhängig.[912]

Hierzu stellt eine Studie über 150 deutsche Unternehmen fest, dass 36 Prozent der Unternehmen mit einem eigenen Bericht Auskunft geben, 17 Prozent über den Bericht des Mutterkonzerns, 9 Prozent integriert in den Geschäftbericht, 7 Prozent im Bericht von Tochterunternehmen, 3 Prozent im Zuge der Internetpräsenz und 28 Prozent überhaupt keine Auskünfte erteilen.[913]

Aufgrund der Tatsache, dass für Öko- und Sozialbilanzen keine formalen Vorgaben noch gesetzliche Grundlagen existieren, sind diese einerseits vielseitig, innovativ und kreativ, aber andererseits auch heterogen und oft unverständlich. Beispielweise sind Berichte, Indikatoren und Kennzahlen nicht einheitlich, bzw. vergleichbar, und ohne Referenzgrößen oftmals nicht nachvollziehbar. Beispiel ist der Verweis auf den Anteil weiblicher Mitarbeiter (im Sinne der Vielseitigkeitsbetrachtung) bei den Firmen VW, DaimlerChrysler und Otto ohne Erläuterung der Hierarchieposition dargestellt.[914] Weiterhin werden Zielsetzungen nicht ausreichend konkretisiert und negative Trends

---

[909] Vgl. HALLER, Sp. 2231 ff.
[910] Vgl. WYSOCKI, Sp. 3914.
[911] Vgl. DRESEWSKI 2001, S. 8; Weitere Informationen hierzu unter www.globalreporting.org, www.csreurope.org.
[912] Vgl. NEHM 2002, S. 183.
[913] Vgl. Darstellung in O.V. 2007, S.7, i.V.m. mit der Studie LOEW/CLAUSEN/WESTERMANN 2005, S. 8 über 150 Unternehmen, davon jeweils die größten 100 Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, 15 Banken und Versicherungen sowie 20 Handelsunternehmen (Stand Juli 2004).
[914] Vgl. O.V. 2007, S. 7.

im Unternehmen schlichtweg übergangen. Aufgrund der Gefahr von Fehlern und der erhöhten Glaubwürdigkeit erscheint ein Testat durch professionelle Prüfer und Gutachter als sinnvoll.[915]

HOCHTIEF **Nachhaltigkeitsbericht 2005**

Das Unternehmen 6
[Themen: Umfasst Informationen bzw. Strategie, Markt, Wirtschaftliche Entwicklung, Eigentümerstruktur, Corporate Governance, Qualität, Wertorientierung, Vision, Leitbild]
Unsere Angebotspalette 10
Der Herstellungsprozess 12
[Themen: Leistungsspektrum im Bereich Bau, Entwicklung, Dienstleistung, Konzession und Betrieb sowie Lebenszyklus-Managment]
Die Mitarbeiter 14
[Themen: Mitarbeiterzahl, Arbeiten bei HOCHTIEF, Bewerbungszahl, Arbeitszeit, Ausbildung, Interessenvertretung der Mitarbeiter, Vielfalt, Chancengleichheit, Wandel, Zahlen des Stellenabbaus, Lernende Unternehmung, Anzahl Schulungen und Kurse, Führungsseminare]
Interview: demographischer Wandel bei HOCHTIEF 20
[Themen: Demographie und Altersstruktur, Absolventenbedarf, Kind und Karriere, Personalpolitik, Altersgerechte Lebensräume]
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz 22
[Themen: Anzahl Schulungen und Audits, Weiterentwicklung und Verbesserung, Senkung Unfallquote, Sport]
Die Umwelt 24
Nachhaltiges Bauen 26
[Themen: Statistiken und Darstellung Grünes Bauen, Energiepass, Praxisbeispiele]
Ökologische Aspekte 28
[Themen: Zahlen Feinstaubreduktion, Lärmschutz, Klimaschutz (CO2-Emmissionszahlen, Treibhausgase), Alternative Energien, Wasser, Abfall, Beitrag Kreislaufwirtschaft, Flächenerhaltung, Biodiversität]
Die Partner 32
Unsere Kunden 34
[Themen: Kundenvernetzung, Indikator Folgeaufträge, Kundendialog und -magazin]
Unsere Nachunternehmer 36
[Themen: Sozialsatndards, Anti-Korruption, Partnerauswahl, Ethik- und Einkaufsgrundsätze, Partnerforum und -training,]
Interview: „Zeichen setzen gegen Korruption“ 38
Die Gesellschaft 40
[Themen: Stakeholderkommunikation, Unternehmen als Nachbar und Gesellschaftsmitglied, Zahlen zur regionalen Wirtschaftsförderung, Jugendengagement, Interkulturelle Förderung, Zahlenmaterial Fluthilfe, Projektdarstellung Nachwuchs- und Kinderförderung, Kunst und Kultur]
Unsere Stakeholder 46
[Themen: Kurze Darstellungen der Anspruchsgruppen (auch Universitäten)]
Auszeichnungen 48
[Themen: Auszeichnung im Bereich Unternehmenskommunikation, Nachwuchsförderung durch HAT, B.A.U.M.-Auszeichnung]
Ziele 50
[Themen: Zielsetzungen, Maßnahmen, Termin und Erfüllungsgrad (zirka) in den Bereichen Arbeits-, Gesundheits-, Umweltschutz, Umweltpolitik, Personalwesen, gesellschaftliches Umfeld]
Die Kennzahlen 53
[Themen: Fünf-Jahres-Ergebnis Standard-Finanzkennzahlen, Anzahl Mitarbeiter, Mitarbeiterstruktur, Unfallquote, Zertifizierungsmaßnahmen, Treibstoffverbrauch, Energieverbrauch, Emmissionen, Wasserverbrauch, Rohstoffverbrauch, Abfälle und Abfallverbleib, Umweltschäden]
Chronik der Nachhaltigkeit 58
Index nach GRI (Global Reporting Initiative) 59
[Themen: Darstellung aller GRI-Berichtselemente und Kernindikatoren und deren Seitenzahl]

Abbildung 5-11: Inhaltsverzeichnis und Themenschwerpunkte des HOCHTIEF Nachhaltigkeitsbericht 2005[916]

[915] Vgl. NEHM 2002, S. 186 f.

Beispiel für die Inhalte und die Ausgestaltung eines Nachhaltigkeitsberichts kann der in **Abbildung 5-11** dargestellte Bericht der Firma Hochtief sein. Er hält sich sehr genau an die Kriterien und Indikatoren des GRI.

5.4.3.3 Weiter Abwicklungsinstrumente

Die folgende Betrachtung zeigt Instrumente der internen und externen Kommunikation, Instrumente des kontinuierlichen sozialen Engagements sowie Anreiz- und Sanktionsinstrumente auf.

Unternehmenskommunikation

Die Begriffe ***Corporate Design***, objektbezogene, visuelle Gestaltung und die ***Corporate Communication*** als Gesamtheit der internen und externen Kommunikation des Unternehmens wurden bereits in **Kapitel 3.3.2** kurz dargestellt. Aufgrund der Wichtigkeit soll im Zusammenhang mit dem Wertemanagement explizit auf Kommunikation eingegangen werden.

Verkürzt dargestellt dient die Kommunikation dem Unternehmen zur Koordination von Wertschöpfungsprozessen, dem Aufbau starker Marken, der Differenzierung seiner Produkte am Markt, der Unternehmenswahrnehmung durch Anspruchsgruppen, der Rechtfertigung gegenüber der Öffentlichkeit sowie dem innerbetrieblichen Transport von Wissen und Information. Unternehmenskommunikation ist damit ein Wertgenerator.

Der Begriff der Kommunikation wird oft synonym mit dem Begriff der Information verwendet. Kommunikation geht jedoch über den Informationbegriff hinaus. Information kann als Mittel „der Koordination – zwischen Menschen, Maschinen, im Privaten wie auf Märkten“ (POVÁK/FIESELER/HOFFMANN 2005, S. 289) betrachtet werden.[917] Es ist meist eine offizielle Mitteilung, eine Nachricht, eine Auskunft, ein Hinweis und spielt sich auf einer relativ rationalen Ebene ab. Kommunikation hingegen übermittelt neben der reinen Information auch Bedeutungsinhalte, welche der Steuerung von Wissen, Verhalten und Einstellungen dienen. Sie ist selbst nicht marktfähig, besitzt keinen Wert, ist aber Ursache subjektiver Werturteile.[918] Kommunikation hat damit eine Koordinations-, Beziehungs-, Repräsentations- und Bewertungsfunktion. Diese Funktionen erfüllt sie unternehmensintern und -extern. Unternehmensintern dient sie hauptsächlich der Koordination der einzelnen Mitarbeiter und Einheiten, während sie unternehmensextern überwiegend der Repräsentation und Bewertung dient.

---

[916] Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HOCHTIEF 2005, S. 1 ff.
[917] Information kann weiterhin als handelbares, eigenständiges, immaterielles und ökonomisches Gut angesehen werden.
[918] Vgl. PORÁK/FIESELER/HOFFMANN 2005, S. 290.

Je nach Adressat kann in Öffentlichkeitsarbeit, Mitarbeiter-, Finanz- und Marktkommunikation unterschieden werden.[919] Unternehmenskommunikation im Sinne eines Kommunikationsmanagements ist dabei Führungsfunktion und ein geplanter Prozess des Austausches mit Anspruchsgruppen, bestehend aus den Schritten der Planung, Umsetzung und Kontrolle.[920]

Bezüglich des Wertemanagements dient die ***interne Unternehmenskommunikation*** der Erschaffung eines transparenten Veränderungs- und Innovationsprozesses. Oberstes Ziel ist es dabei, Commitment bei den Mitarbeitern zu schaffen und diese einerseits zur aktiven Unterstützung des Projektes zu bewegen und andererseits das aktive Erleben der Unternehmenswerte und -leitlinien zu fördern. Kommunikationskanäle können hierbei Mitarbeiterzeitschrift, Betriebsratsinformationen, Aushänge, Intranet, E-Mail, Führungskreisveranstaltungen, Abteilungs- und Mitarbeitergespräche, hausinterne Veranstaltungen, Vorträge, Feste und Reden sein.[921] Weitere Kommunikationskanäle sind bereits in den regelungsbezogenen Instrumenten erläutert worden. Es sind Zielvereinbarungen, Arbeitsverträge, Aufgaben- und Stellenbeschreibungen sowie die normativ-leitbildbezogenen Veröffentlichungen.

Für die beziehungs- und reputationsrelevanten Aspekte eines Wertemanagements ist die ***unternehmensexterne Kommunikation*** von entscheidender Bedeutung. Dies gilt insbesondere, da die öffentliche Meinung von global handelnden Unternehmen soziale und ökologische Verantwortung einfordert.[922] Adressat externer Kommunikation (oder auch Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit, Propaganda) sind vorrangig Kunden und Kooperationspartner, aber auch Medien, NGO's, Gesetzgeber, Politik, Verbände, und Anteilseigner. Maßgebliche Zielsetzung ist der Aufbau und die Wahrung von Reputation und Image. Damit dient sie der Steigerung von Glaubwürdigkeit und Vertrauenskapital. Weiterhin dient die Öffentlichkeitsarbeit der Absatzförderung, also dem Produktmarketing. Daneben kann das Bild, welches ein Unternehmen nach außen darstellt, dem Mitarbeiter als Leitlinie für das alltägliche Handeln dienen, falls keine internen Leitlinien bestehen. Übergreifend ist das Unternehmen aus Kommunikationssicht als sog. Corporate Brand, als ein „konsistent (im Sinne von nachvollziehbar) agierende[r] kollektive[r] öffentliche[r] Akteur" (BEHRENT 2004, S. 132; [Anmerkung des Verfassers]) zu verstehen. Mögliche Kommunikationskanäle sind Printmedien zur Verkaufsförderung und Unternehmenskommunikation, publizitätspflichtige externe Berichterstattung (Geschäfts-, Nachhaltigkeits-, Qualitäts-

---

[919] Vgl. POVÁK/FIESELER/HOFFMANN 2005, S. 303.
[920] Vgl. POVÁK/FIESELER/HOFFMANN 2005, S. 294 f.
[921] Siehe hierzu das Praxisbeispiel der internen Kommunikation von Werten bei der Mittelstandsfirma Wilkhahn (vgl. REMMERS 2006, S. 143 f.) sowie die Kommunikationswege bei der Einführung eines Wertemanagementsystems bei der ZF Marine Gruppe (vgl. TRAUTTER 2006, S. 138 f.).
[922] Vgl. SCHMIDT 2002, S. 71.

und Umweltberichte), Internetpräsenz, E-Mail Newsletters, Buchpublikationen, Veranstaltungen, Vorträge, Messen und Unternehmensführungen.[923] Weiterhin umfassen die Kommunikationskanäle Pressearbeit (und damit Mitteilungen, Beiträge, Berichte, Reden, Themenmanagement, Unternehmensgeschichte und dergleichen), Weiterbildung, Sponsoring, sowie Corporate Citizenship Aktivitäten.

Wichtig sowohl bei interner als auch externer Kommunikation ist erstens der eindeutige Vorsatz seitens des Top-Managements und zweitens die Vermittlung von handfesten wirklichkeits- und anspruchsgerechten Fakten. Um Enttäuschung, Langeweile und Vertrauensverlust zu vermeiden, sollten dabei Anspruch, Wahrnehmung und Wirklichkeit übereinstimmen. Hierbei entstehen regelmäßig Unangemessenheiten durch die Differenzen von ansprechender Darstellung und abstoßender Realität sowie von großen Versprechungen und fehlenden (oder schwachen) Handlungen.[924] Weiterhin kann eine undurchdachte, plumpe Kommunikation den kontraproduktiven Eindruck einer reinen Image- und Marketingkampagne erwecken. Darüber hinaus ist die Beteuerung stets regelkonformen Verhaltens und vollständiger Transparenz unglaubwürdig. Diesbezüglich ist zu beachten, dass die Proklamation verstärkter Kontrolle im moralischen Bereich als Misstrauenserklärung der Führung gegenüber Mitarbeitern und Partnern aufgefasst werden kann.[925] Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass im Bereich der Unternehmensethik jeder Mitarbeiter selbst durch seine Handlungen ein Kommunikationsmedium nach innen und nach außen darstellt.[926] Daher sollte die Kommunikation als Instrument des Wertemanagements wohl geplant, sensibel und als langfristig angelegte Kampagne ausgerichtet werden.[927] Von besonderer Bedeutung ist hierbei „eine klare Vorstellung über die Angemessenheit von Timing, Stil und Aussagen“ (BEHRENT 2004, S. 144) sowie dem Rhythmus und den Ritualen der Kommunikation. Konkret erfordert erfolgreiche Kommunikation im Wertemanagement einen gewissen Opportunismus, welcher sich dadurch kennzeichnet, dass das Unternehmen erst dann kommunikativ handeln sollte, wenn ein akuter Anlass besteht, jedoch keinesfalls später.[928]

Corporate Citizenship

Der seit den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts in den USA und in den letzten Jahren verstärkt auch in Europa diskutierte Begriff der (Good) ***Corporate Citizenship*** kann vereinfacht als bürgerschaftliches Engagement des Unternehmens übersetzt

---

[923] Vgl. REMMERS 2006, S. 141.
[924] Vgl. BEHRENT 2004, S. 142.
[925] Vgl. BEHRENT 2004, S. 132.
[926] Vgl. NEHM 2002, S. 177 f.
[927] Vgl. SCHANK 2006, S. 238.
[928] Vgl. BEHRENT 2004, S. 145.

werden. Es geht damit darum, „dass sich Unternehmen als Ganze ihrer Verantwortung als Bürger in dem jeweiligen Umfeld, in dem sie sich befinden, stärker bewusst werden und dementsprechend gestaltend wirken sollen“ (DIETZFELBINGER 2002, S. 173). Ein solches Engagement bedeutet eine geplante Bündelung der Unternehmensaktivitäten gegenüber dem Gemeinwesen.[929] Es handelt sich dabei um Aktivitäten, welche nicht direkt mit dem operativen Geschäft in Zusammenhang stehen und nicht gegen die ökonomischen Interessen des Unternehmens verstoßen.[930] Vielmehr haben sie zum Ziel, eine sog. Multiple-Win-Situation zwischen den Anspruchsgruppen (im Sinne des Stakeholder-Managements) herzustellen. Corporate Citizenship umfasst dabei ein Engagement, welches neben Geld auch auf Ressourcen und Kompetenzen wie Know-how, Zeit, Logistik, Beziehungen, Führungskraft oder Sachmittel basieren.[931] Beispiele für die Corporate Citizenship sind hierbei vielfältig. Bereits die Bereitstellung von Arbeitsplätzen, der volkswirtschaftliche Beitrag und die Entrichtung von Steuern sind dabei anzuführen.[932] Weiterhin Unternehmensspenden an Geld, Sachmitteln und Unternehmensleistungen (Corporate Sponsoring), oder das Etablieren von gemeinnützigen Stiftungen (Corporate Foundations). Darüber hinaus das gemeinnützige oft ehrenamtliche Engagement von Firmenangehörigen inner- und außerhalb der Arbeitszeiten (Corporate Volunteering).[933] Corporate Citizenship kann auch das marketingwirksame, zielgruppenkonforme Sponsoring (Social Sponsoring) im sozialen Bereich und das sozial zweckgebundene Marketing (Cause Related Marketing)[934] umfassen. Daneben kann das Unternehmen Aufträge gezielt an soziale Organisationen vergeben (Social Commissioning), Joint Ventures mit diesen begründen oder ihnen Risikokapital (Social Philantrophy) bereitstellen. Letztlich können soziale Belange durch die Lobbyisten erfolgreicher Unternehmen vertreten werden (Social Lobbying). Ähnlich einem Marketing-Mix können diese Instrumente je nach Zielsetzung zu einem Corporate Citizen Mix zusammengesetzt werden.[935] Zu beachten

---

[929] Vgl. DRESEWSKI/KROMMINGA/VON MUTIUS 2004, S. 489.
[930] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 175.
[931] Vgl. DRESEWSKI/KROMMINGA/VON MUTIUS 2004, S. 490.
[932] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 175.
[933] Corporate Volunteering muss sich dabei nicht ausschließlich auf die Mitarbeiter fokussieren. Vielmehr existieren Projekte bei welchen sich gezielt Senior- und Top-Manager in Sozialprojekte integrieren. Beispiel ist der „AktivTag“ des Gesamtmanagements von Rolls-Royce, als Teil der Jahreskonferenz in Berlin. Hier wurden unter dem Motto „Community Projects Make a Difference“ Renovierungs- und Instandhaltungsarbeiten an Schulen, Behinderteneinrichtungen und Kindergärten durchgeführt (vgl. UPJ 2006, o.S.).
[934] Beispiel hierfür kann die Kooperation zwischen Krombacher und dem World Wildlife Fund (WWF) sein. Der Kauf eines Bierkastens unterstützte die Erhaltung des Regenwaldes. Hiergegen erging eine Verfügung des Oberlandesgerichts in Hamm, welches einen Verstoß gegen §1 des Gesetzes gegen unlauteren Wettbewerb (UWG) feststellte. Es sei gegen die guten Sitten des Wettbewerbs den Absatz eigener Ware mit altruistischer Förderung von Projekten zu koppeln, solange Art und Weise der Förderung im Unklaren und hinter den Erwartungen des Konsumenten zurückbleibt. (OBERLANDESGERICHT HAMM VERFÜGUNG 2006). Der Spendenumfang wurde daraufhin spezifiziert (vgl. KROMBACHER 2003, o.S.).
[935] Vgl. DRESEWSKI/KROMMINGA/VON MUTIUS 2004, S. 497.

ist dabei, dass das Engagement neben der Stärkung des Gemeinwohls auch dem Unternehmen dienen soll.[936]

Abbildung 5-12: Nutzen der Corporate Citizenship[937]

Der mögliche ***Nutzen von Corporate Citizenship Projekten*** kann, wie in **Abbildung 5-12** gezeigt, in die Bereiche Personalentwicklung, Marketing und Vertrieb, Unternehmenskommunikation sowie Standort- und Regionalentwicklung unterteilt werden. Die Adressatenebenen der Corporate Citizenship sind unternehmensinterner und -externer Natur, wobei der Fokus auf den externen Unternehmensbeziehungen liegt.[938]

Die Corporate Citizenship wird häufig als autarkes strategisch-ganzheitliches System angesehen. Im Zusammenhang mit dem Wertemanagement sollte sie jedoch in dessen Zielfestlegung, Analyse, Planung und Evaluation vollständig integriert werden.

Sanktionen als Instrument der Glaubwürdigkeit

Oberste Zielsetzung der Unternehmensethik und des Wertemanagements muss es sein, dass wertegemäßes, moralisch-ethisches Handeln im Unternehmen gelebt wird. Hierbei ist es wichtig, dass die Einhaltung von Regelungen und die konsequente Durchführung unternehmensethischer Maßnahmen unter allen Umständen erfolgt. Dies ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn das Wertemanagement mittels Öffentlichkeitsarbeit und internen Medien kommuniziert wurde. Hier gilt es negative

---

[936] Vgl. WILLMANN 2004, S. 86.
[937] Quelle: in Anlehnung an DRESEWSKI/KROMMINGA/VON MUTIUS 2004, S. 499.
[938] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 176.

Wirkungen auf Glaubwürdigkeit und Motivation der Anspruchsgruppen zu verhindern. Die institutionalisierten Instrumente des Wertemanagements haben mittels kodifizierter Regeln und den Informations- und Kontrollinstrumentarien die Möglichkeit Regelverstöße in der Anbahnung und nachträglich zu erfassen.

Grundsätzlich besteht die Gefahr, dass Unternehmen krasse Verstöße zur Wahrung des eigenen Rufs verschleiern oder ignorieren. Dem kann entgegen gewirkt werden, wenn eine differenzierte Auswahl von Maßnahmen zur schrittweisen ***Sanktionierung*** bestehen. Dies kann in geringfügigen Fällen Anreize, Appell, Kritik und Ermahnung durch den Vorgesetzten, in mittelschweren Fällen die schriftliche Verwarnung oder Abmahnung[939] und in schweren Fällen die ordentliche oder fristlose Kündigung mit Vorbehalt auf eine Schadensersatzklage[940] sein.[941] Sind derartige differenzierte Sanktionsmechanismen beschlossen und kommuniziert, besteht aus Sicht des Verfassers die Pflicht, jedem einwandfrei zurechenbaren Verstoß ohne Ansehen der Person angemessen zu begegnen. Beratend sind hier Experten aus der Rechts- und Personalabteilung hinzuzuziehen.[942]

5.5 Bedeutende Konzeptionen in Verbindung mit Wertemanagement

Der Begriff so genannter integrierter Managementsysteme gewann in den letzten Jahren verstärkt an Bedeutung. Hiermit sind zielgerichtete, aufeinander abgestimmte organisatorische Maßnahmen gemeint, in welche, situationsbedingt und flexibel, zusätzliche Anforderungen eingegliedert werden können.[943] Häufig sind es verschiedene Management(sub)systeme, welche in einem übergreifenden System eingebettet werden, ohne dass ihre Funktionalität verloren geht. Dabei sind Synergien, Einsparungen, Risikovermeidung, Innovation und Verbesserung entscheidende Zielsetzungen.[944] Derartige Systeme existieren v.a. in Verbindung mit dem ganzheitlichen Qualitätsmanagement als Kern. Dabei werden beispielsweise die Managementbereiche Qualität, Umwelt, Verbesserung und Sicherheit verbunden. Auch das Wertemanagement als Einzelsystem könnte in einer umfassenden Sichtweise mit anderen Systemen gekoppelt bzw. integriert werden. Beispielhaft könnte ein Werteprogramm in ein bestehendes Qualitäts- oder Risikomanagementsystem

---

[939] In vielen Fällen ist die verstärkte Kontrolle des Firmenangehörigen durch den Vorgesetzten oder aber eine Versetzung zu empfehlen, um einer Widerholungstat vorzubeugen.
[940] Diese kann mit beschränktem Haftungsumfang bei Einmaligkeit und Fahrlässigkeit oder in vollem Umfang bei Arglist und grober Fahrlässigkeit erfolgen.
[941] Vgl. ZIMMERMANN 2004, S. 218 f. i.V.m. KYORA 2001, S. 223 ff.
[942] Vgl. ZIMMERMANN 2004, S. 218.
[943] Vgl. BAUMANN/KÖSSLER/POMBERG 2005, S. 63.
[944] Vgl. BAUMANN/KÖSSLER/POMBERG 2005, S. 63 f.

integriert werden. Hiermit wäre über diese Instrumente ein Soll-Ist-Abgleich von gewünschten Werten und gelebter Wirklichkeit möglich.[945]

Im Zuge der empirischen Erhebungen dieser Arbeit wurde im Expertendialog mit ULRICH WALTER, dem Gründer der Ulrich Walter GmbH (Lebensbaum), folgende praxisrelevante Verbindung festgestellt: *„Wir sind zu der Erkenntnis gelangt, dass ein getrenntes Vorgehen auf den Gebieten, Qualitäts- und Umweltmanagement, sowie Unternehmensethik für ein kleines mittelständisches Unternehmen nicht besonders gut funktioniert und für die Mitarbeiter eher eine Belastung darstellt. Wir haben deshalb unsere mehr als 10-jährige Erfahrung auf diesem Gebiet dazu genutzt, für uns ein sogenanntes "integriertes Managementsystem"* [Siehe hierzu **Abbildung 5-13**] *zu entwickeln, das alle Bereiche abdeckt. Unser "IMS" ist die Grundlage für unsere gesamte Arbeit und wird regelmäßig auditiert*." (ULRICH WALTER Mail 22.05.2007; Anmerkung des Verfassers)

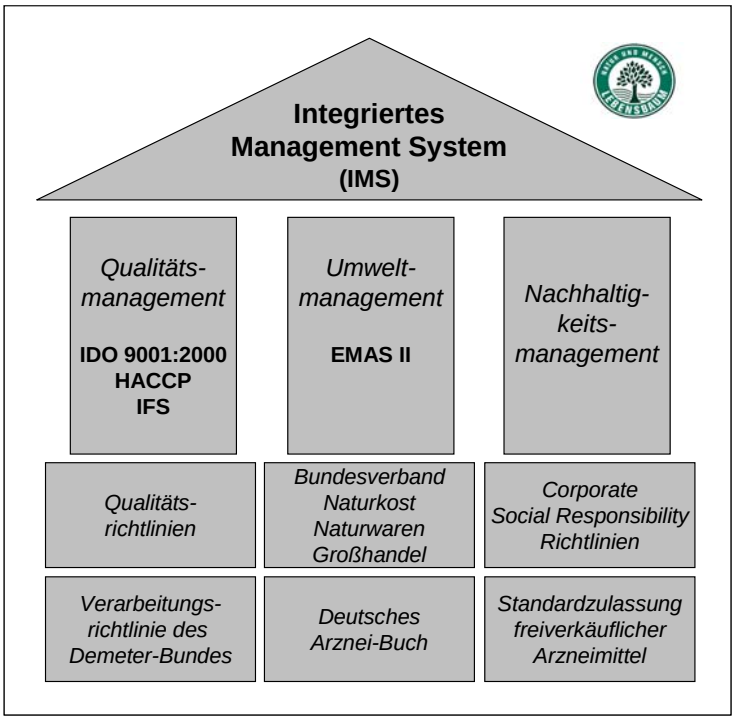


Abbildung 5-13: Integriertes Managementsystem der Ulrich Walter GmbH[946]

Auf die möglichen „Partner-Managementsysteme“ des Wertemanagements einer solchen integrierten Lösung soll im Folgenden kurz eingegangen werden. Es sind das Personal-, Qualitäts-, Reputations-, Risiko-, Umwelt-, Veränderungs- und Wissensmanagement.[947]

---

[945] Vgl. KLEINFELD 2003, S. 73.

[946] Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an hausinternen Darstellungen der Ulrich Walter GmbH und Interview/Mail mit ULRICH WALTER vom 22.05.2007.

[947] Die Systeme sind hier in alphabetischer Reihenfolge dargestellt. Ihre Bedeutung ergibt sich unternehmensspezifisch aus dessen Strategie.

Personalmanagement

Der Begriff des ***Personalmanagements*** umfasst „die Gesamtheit aller Ziele, Strategien und Instrumente […], die das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter prägen“ (HILB 2005, S. 12). Personalmanagement umfasst dabei einerseits die System- und andererseits die Verhaltenssteuerung. Es dient der Formulierung und Implementierung von Unternehmensstrategien und beinhaltet als Managementprozess die Personalplanung[948], die Personalfreisetzung[949], die Durchsetzung der Personalstrategie, die Personalentwicklung[950], die Gestaltung von Anreizsystemen, die Unterstützung von Veränderungsprozessen, das Management der Unternehmenskultur und die strategische Personalkontrolle.[951] Daher dient es dem Erhalt und Aufbau langfristigen Erfolgspotenzials.[952]

Die Verbindung zwischen Wertemanagement und Personalmanagement ergibt sich offenkundig aus dem menschlichen Individuum als Ausgangspunkt der Werte und Träger von Tugenden. Das Wertemanagement ist, wie bereits angesprochen, stark auf den Einzelnen im Unternehmen ausgerichtet. Dies betrifft insbesondere Wissens- und Tugendbildung, Konfliktfähigkeit, Engagement und Selbstverwirklichung. Aus der Sicht des Wertemanagements kann das Personalwesen als Instrument zum Transport von Werten und Normen in den Unternehmensalltag des Mitarbeiters fungieren. Dies kann wie bereits beschrieben durch Werkzeuge wie den Arbeitsvertrag, die Stellenbeschreibungen oder die Aus- und Weiterbildung erfolgen. Darüber hinaus ist die glaubhafte Umsetzung unternehmensinterner Werte und Normen mittels der Sanktionswerkzeuge des Personalwesens gegeben. Weiterhin kann das Personalmanagement durch Personalakquisition und Karriereplanung maßgeblich auf die Wertebezogenheit der Mitarbeiter und Führungskräfte im Gesamten Einfluss nehmen. Damit besitzt es die Möglichkeit der gezielten langfristigen Modifikation der Unternehmenskultur.

Umfassendes Qualitätsmanagement

Der Begriff der ***Qualität*** kann auf den Wortstamm qualis[953] zurückgeführt werden. Es kann sich nicht nur auf Dinge, sondern auch auf das Verhältnis des Betrachters zu einer Sache oder einem Prozess beziehen.[954] Die praxisorientierte Definition der DIN ISO Normierung kennzeichnet Qualität als den „Grad, in dem ein Satz inhärenter

---

[948] Sie beinhaltet Personalbeschaffung, -auswahl und -einführung.
[949] Sie beinhaltet Durchführung der Freisetzung sowie Ursachen- und Alternativensuche.
[950] Sie beinhaltet im Sinne einer lernenden Organisation die Personen-, Team- und Organisationsentwicklung.
[951] Vgl. BERTHEL/BECKER 2007, S. 166 ff i.V.m. OERTIG 2006, S. 21.
[952] Vgl. STREICH 2006, S. 55.
[953] qualis: lateinisch für „Beschaffenheit, Eigenschaftlichkeit“.
[954] Vgl. ZOLLONDZ 2006, S. 9.

Merkmale (An)forderungen erfüllt“ (DIN EN ISO 9000:2005-12) oder kurz „die realisierte Beschaffenheit bezüglich Qualitätsanforderungen“ (EBEL 2003, S. 31). Im Zusammenhang mit dieser Arbeit ist der Begriff der Qualität Maßstab für die Güte einer Sache und damit Bewertungsgrundlage für das Individuum, kurz ein bedeutender Wert.

Basierend auf den Konzepten der Qualitätskontrolle, der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements entstanden in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts verschiedene Ansätze eines ***umfangreichen Qualitätsmanagements*** (Total Quality Management).[955] Es kann als „eine auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützten Managementmethode einer Organisation, die die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt“ (DIN EN ISO 8402), definiert werden. Die Qualitätsbetrachtung bezieht sich auf Produkte, Leistungen, Führung, Organisation, Prozesse, Verfahren und Kooperationsbeziehungen (v.a. zum Kunden). Das umfassende Qualitätsmanagement setzt sich dabei aus einem wirksamen Qualitätsmanagementsystem, dokumentierten Prozessen, modernen Lean-Managementstrukturen, einer qualitätsbezogenen Unternehmenskultur und -politik, klar definierten Kunden-Lieferanten-Beziehungen, einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung (Continuous Improvement) und der präventiven Qualitätsmethoden, sowie einem prozessorientierten Controlling zusammen.[956]

Maßgebliche Schnittstelle zwischen Qualitätsmanagement und Wertemanagement ist eine besondere Unternehmenskultur, welche die grundlegende Voraussetzung für ein Qualitätsmanagement darstellt. Sie ist von den gelebten Werten des Verantwortungs- und Qualitätsbewusstseins aller Mitarbeiter und Führungskräfte abhängig.[957] Die detaillierte Analyse der Unternehmenskultur bezüglich der bestehenden Werte und Normen kann dabei Aufgabe des Wertemanagements sein. Gegebenenfalls muss sogar eine gezielte Anpassung im Bereich der Kultur erfolgen. Viele Darstellungen praktischer Qualitätskonzepte beinhalten als Grundlage Unternehmensvision, Werte und Leitbild.[958] Neben Werten und Normen als Grundlage des ganzheitlich qualitätsorientierten Handelns kann aus Sicht des Wertemanagements der Wert Qualität zu den bedeutenden Werten des Unternehmens gehören. Nach Auffassung des Verfassers bilden Werte notwendigerweise die Grundlage eines jeden effektiven Qualitätsmanagements, wobei die Qualität selbst einen Kernwert darstellt.

---

[955] In Verbindung hierzu stehen die Autoren DEMING, FEIGENBAUM, CROSBY, ISHIKAWA, JURAN, auf deren Ansätze im Einzelnen nicht eingegangen werden kann.
[956] Zusammenfassend aus BINNER 2000, S. 95, Bild 3-1.
[957] Vgl. SEGHEZZI 2003, S. 196.
[958] Siehe hierzu das EFQM-Konzept in **Abbildung 7-14**.

Reputationsmanagement

Auf die reputationsbezogene Wirkung des Wertemanagements wurde bereits in **Kapitel 4.5.3** im Zusammenhang mit Zielen und Aufgaben von Unternehmensethik eingegangen. Dabei wurde insbesondere die Schaffung und Wahrung der positiven Außendarstellung sowie die Erreichung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen, unter der Nebenbedingung einer Win-Win Situation für Gesellschaft und Unternehmen angeführt. Die Aufgabe kann vom Marketing bzw. der Öffentlichkeitsarbeit, aber auch durch ein Wertemanagementsystem abgedeckt werden. Das ***Reputationsmanagement*** entspricht dabei in gewisser Weise dem Aufbau einer Marke, bezogen auf das Gesamtunternehmen. Das Unternehmen wird hierbei als konsistent handelnder, kollektiver, öffentlicher Akteur, als „Corporate Brand", angesehen.[959] Diese öffentlichkeitswirksame Markenbildung hat v.a. die Erschaffung von Assoziationen und die Sinnstiftung zum Ziel.[960] Die Herausforderung sind dabei der zielführende Umgang mit der diskontinuierlichen Aufmerksamkeit des Publikums, dessen heterogene Interessen, die langfristige Aufrechterhaltung moralisch einwandfreiem Handelns und die Gefahr von Reputationsschädigung durch übertriebene Selbstdarstellung.[961]

Die Verbindung zwischen Werte- und Reputationsmanagement ergibt sich aus dem hier beschriebenen Ablauf. Das Wertemanagement trägt dazu bei, ein langfristig stimmiges Set moralischer Aktivitäten zu schaffen, während das Reputationsmanagement diese durch geeignete markt- und gesellschaftswirksame Kommunikation in ihrem Nutzenwert erhöht.

Risikomanagement

Vor allem im Zusammenhang mit dem bereits beschriebenen KonTraG, dem Sarbanes-Oxley Act, und der gesamten Corporate Governance Problematik ist der Begriff des ***Risikomanagements*** in den Vordergrund geschoben worden.[962] Die Regelungen fokussieren sich auf den finanzwirtschaftlichen Bereich, Firmenzusammenschlüsse und Publizitätspflichten, weniger auf gesellschaftliche Risiken. Das Risiko ist dabei als Unsicherheit[963] mit Eintrittswahrscheinlichkeit gekennzeichnet, welches aus Handlungen herrührt und damit zurechenbar und zu verantworten ist.[964] Risikomanagement kann in diesem Zusammenhang, im Sinne eines Controlling-Regelkreises, als systematischer Umgang mit Risken angesehen werden. Dieser umfasst die Identifikation von Bedrohungspotenzialen bezüglich der

---

[959] Vgl. BEHRENT 2004, S. 141, i.V.m. dem Fallbeispiel der Firma Henkel in **Kapitel 4.5.8**.
[960] Vgl. SCHMIDT 2005, S. 12.
[961] Vgl. BEHRENT 2004, S. 145.
[962] Siehe hierzu einerseits **Kapitel 3.3.2** sowie andererseits den Fall Enron in **Kapitel 4.1**.
[963] Die „Gefahr" ist davon als nicht-berechenbare und subjektunabhängige Unsicherheit abzugrenzen.
[964] Vgl. FÜRST 2005, S. 31.

Unternehmensstrategie sowie die Analyse der Ursachen und die Bewertung solcher Risiken. Weiterhin umfasst es die Vermeidung, Verminderung, Kompensation und Übernahme von Risiken im Sinne der Risikosteuerung und darüber hinaus deren Überwachung und Dokumentation.[965] Wichtige Komponenten sind dabei die Früherkennung sowie die internen und externen Kontrollsysteme.

Der Zusammenhang zwischen Risiko- und Wertemanagement ergibt sich aus dem Bezug des Risikomanagements auf Werte, Normen und Kultur eines Unternehmens. Das Wertemanagement kann durch seine Wirkungen auf das Individuum dazu beitragen, dass eine offene innere Haltung gegenüber den risikobezogenen Compliancerichtlinien entsteht. Darüber hinaus dienen die präventionsbezogenen Ziele des Wertemanagements der Risikosenkung. Das durch das Risikomanagement geschaffene Risikobewusstsein kann in die Werte des Unternehmens eingehen und damit, auch im Sinne der Mitarbeiter, zu einer erhöhten Sicherheit und einer verbesserten Reputation beitragen.

Umweltmanagement

In enger Verbindung zur Unternehmensethik stehen die Begriffe Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung. ***Nachhaltigkeit*** kann vereinfacht als ein rücksichtsvoller, langfristig ausgerichteter Umgang der Wirtschaft mit der Natur angesehen werden. Genauer verlangt die Rationalität der Nachhaltigkeit einen Ausgleich des Verhältnisses von Ressourcennachschub und -verbrauch unter Knappheitsbedingungen.[966] Der damit in Verbindung stehende Begriff des ***Umweltmanagements*** drückt nicht das Management der Umwelt selbst, sondern vielmehr ein naturschutzorientiertes Management aus.[967] Ein ***Umweltmanagementsystem*** stellt nach der Öko-Audit-Verordnung der Europäischen Gemeinschaft „den Teil des gesamten übergreifenden Managements dar, der die Organisationsstruktur, Zuständigkeiten, Verhaltensweisen, förmlichen Verfahren, Abläufe und Mittel für die Festlegung und Durchführung der Umweltpolitik einschließt“ (SCHULZ 2001, S. 477 f. sowie KLEMISCH 2004, S. 18). Ziele des Umweltmanagements können die Reduktion der Umweltbelastungen des Unternehmens als Ganzes, die Einhaltung staatlicher Normen und Schaffung von Rechts- und Nachweissicherheit, die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen im Falle umweltbewusster Kunden, die Verbesserung der Reputation sowie Vertrauens- und Akzeptanzbildung, die Verbesserung der betrieblichen Prozesse hinsichtlich Nachhaltigkeit, eine Kosteneinsparung durch Ressourcen- und Abfallreduktion, die

[965] Vgl. GEIß 2004, S. 180 f.
[966] Vgl. MÜLLER-CHRIST 2004, S. 8.
[967] Vgl. MÜLLER-CHRIST 2001, S. 4.

Erhöhung der Arbeitssicherheit, eine Verbesserung der Reaktion durch Früherkennung oder auch die Förderung des umweltschonenden Verhaltens beim Mitarbeiter sein.[968]

Instrumente können dabei beispielsweise die Ökobilanz, das Öko-Controlling, die Produktökobilanzen, die Produktlinienanalyse, das Stoffstrommanagement sowie die Produktkennzeichnungen sein.[969] Im Bereich der Umweltmanagementsysteme existieren zwei maßgebliche Zertifizierungstypen. Zum einen das Environmental Management and Audit Scheme (EMAS) in seiner Novellierung von 2001[970] und der DIN ISO 14.001 Umweltmanagementstandard von 1996. Die recht ähnlichen Ansätze fordern eine regelmäßige Erfassung, Überwachung und Verbesserung der von ihnen verursachten Umweltauswirkungen. Dies hat durch selbstverantwortliche Zielsetzung, Maßnahmenentwicklung und Evaluation zu erfolgen. Ein Verantwortlicher, der Umweltbeauftragte, ist auf Managementebene zu benennen.[971] Die Zertifizierung ist freiwilliger Natur und geht über Rechtsvorschriften hinaus. In diesem Zusammenhang kann auch der bereits erwähnte anspruchsgruppenbezogene Ethik- und Sozialstandard AA1000 angeführt werden. Er beinhaltet explizit Umweltbetrachtungen.[972]

Umwelt und Gesellschaft sind die beiden Rahmensysteme von Individuum und Unternehmen. Daher zeigt sich auch hier eine Verbindung zwischen Werte- und Umweltmanagement. Einerseits ist die Umwelt selbst als Wert anzusehen und geht regelmäßig mit besonderem Status in die Systeme des Wertemanagements ein. Dies ist v.a. im Bereich der Ökoberichterstattung ersichtlich. Demgegenüber ist die innere Haltung und die Unternehmenskultur der Nährboden für Umweltbewusstsein und die Handlungen, die daraus erwachsen.

Veränderungsmanagement

Durch wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen sowie krisenhafte Umbrüche erwachsen für Unternehmen Herausforderungen wie z.B. der Abbau von hierarchischen Schranken, die Flexibilisierung von Arbeitszeiten, die Vielfalt, Emanzipation und Gleichbehandlung im Unternehmen, das lebenslange Lernen, die Integration von Visionen und Leitbilden.[973] Dies macht Veränderungen bezüglich der Aufbau- sowie Ablauforganisation notwendig und führt damit zu Änderungen im

---

[968] Vgl. BAUMANN/KÖSSLER/POMBERG 2005, S. 21 ff.
[969] Vgl. KLEMISCH 2004, S. 17 ff.
[970] Basiert auf der Verordnung des europäischen Rates (und Parlamentes) über die freiwillige Beteiligung gewerblicher Unternehmen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung, EWG Nr. 1836/93 vom 29.06.1993, novelliert EG Nr. 761/2001 vom 19.03.2001.
[971] Vgl. WALTHER 2004, S. 10 f. sowie KLEMISCH 2004, S. 85 ff.
[972] Wie z.B.: “The processes and issues covered by these standards include stakeholder dialogue and social and ethical reporting, organisational culture, fair trade and ethical trade, working conditions, human resource management and training, ***environmental and animal protection***, community development and human rights” (ACCOUNTABILITY 1999, S. 8).
[973] Vgl. DOPPLER/LAUTERBURG 2005, S. 38.

sozialen Gefüge sowie dem persönlichen Arbeitsverhalten.[974] Veränderungen betreffen dabei oftmals mehrere oder alle Bereiche gleichzeitig. Der Begriff des ***Veränderungsmanagements*** (oder auch Changemanagements) lässt sich als Summe aller Maßnahmen, die zur „Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen notwenig sind“ (GATTERMEYER/AL-ANI 2001, S.14) definieren. Der Veränderungsprozess muss dabei zielorientiert sein, auf Diagnose, Kommunikation und Partizipation beruhen, mit umfassendem Handeln unterlegt sowie prozessorientiert gesteuert sein.[975] Im Zuge eines Veränderungsprozesses ist darüber hinaus zu beachten, dass es zu vielerlei Widerständen kommen kann. Dies umfasst neben echten und vorgeschobenen sachlichen Gründen beispielsweise auch Lustlosigkeit, Intrigen, Beschwerden, Wissenslücken, Angst, Eigeninteresse und Ignoranz.[976]

Der Grund, warum der Verfasser hier insbesondere auf das Veränderungsmanagement als maßgebliches Konzept verweist, ergibt sich aus zwei Zusammenhängen. Einerseits ist durch die Einführung eines Wertemanagementsystems oder der maßgebliche Anpassung von Werten bzw. Normen, aufgrund von Umfang und Betroffenheit aller Firmenangehörigen, ein gezieltes Veränderungsmanagement notwendig.[977] Andererseits spielen bei jedem Veränderungsprozess neben den Zielen, Visionen, Budgets und Meilensteinen auch Werte, Normen, Tabus, Ängste und innere Haltungen, kurzum die Unternehmenskultur, eine wichtige Rolle. Dies ist insbesondere dann bedeutend, wenn unterschiedliche Ziele, Werte und Interessen zu unvereinbaren Gegensätzen und schweren Konflikten führen. Diese Argumentationen betrachtend ergibt sich eine deutliche gegenseitige Beeinflussung der Konzeptionen des Veränderungs- und des Wertemanagements.

Wissensmanagement

Im Gegensatz zu den anderen hier dargestellten Managementansätzen ist das Wissensmanagement in der aktuellen Wissenschaft sehr heterogen definiert. Im Zusammenhang mit dieser Arbeit wird auf eine differenzierte Diskussion verzichtet und eine recht griffige Variante gewählt. Vorab ist der Begriff des ***Wissens*** kann als das, erfahrungsbezogene Resultat der Verarbeitung von Informationen und Daten durch Lerneffekt und Intelligenz definiert werden. Es ist ziel- sowie handlungsorientiert und kann sich z.B. in Intuition, Theorien, Erfahrungen, Experimenten und vielem mehr

---

[974] Vgl. STOLZENBERG/HEBERLE 2006, S. 2.
[975] Vgl. DOPPLER/LAUTERBURG 2005, S. 149 ff.
[976] Vgl. NEUMANN-COSEL 2006, S. 129 i.V.m. BÜRGEL 2006, S. 248.
[977] Vgl. PURPER 2004, S. 352 ff. am Beispiel des Prozesses der Kulturveränderung bei der Fraport AG.

äußern.[978] Technisch-instumentell gesehen ist ***Wissensmanagement*** die Verarbeitung, Aktualisierung, Übermittlung, Produktion und Nutzung von Wissen. Darüber hinaus dient es dazu, „implizites Know-how einzelner Wissensträger in explizites, zweckorientiertes Organisationswissen zum Nutzen des Unternehmens umzuwandeln“ (FELBERT 1998, S. 123). Hierbei ist anzumerken, dass Wissen nur dann eine machtvolle Wirkung entfaltet, wenn es durch das Können[979] unterlegt ist.[980] Oberstes Ziel des Wissensmanagements ist die optimale Nutzung der Wissensressource im Sinne der Organisation.[981] Hauptaufgaben sind dabei erstens die Selektion von zentralem strategisch-organisatorischem Wissen und zweitens die Steuerung von Lern- und Wissensverarbeitungsprozessen der Organisationsmitglieder.[982] Die Grundstruktur des Wissensmanagements kann als Regelkreis angesehen werden, welcher die Analyse einer Topographie des Wissens, die Generierung von Wissen, die Dokumentation des Wissens, die Verteilung von Wissen in der Organisation, die zielgerichtete Nutzung von Wissen und gegebenenfalls die Revision von Wissen umfasst.[983]

Praxisbeispiel für einen ganzheitlichen Ansatz kann das Wissensmanagementsystem der IBM Global Services (IGS), das sog. Intellectual Capital Management (ICM), sein (Vgl. hierzu **Abbildung 5-14**).

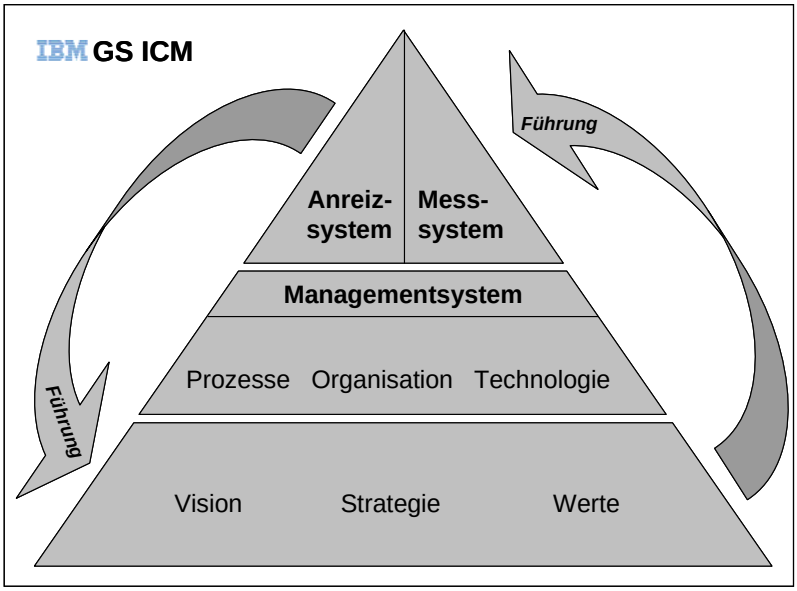


Abbildung 5-14: Intellectual Capital Management von IBM Global Services[984]

---

[978] Vgl. FELBERT 1998, S. 122, i.V.m. WILLKE 2003, S. 81 ff.
[979] Können ist als eine Mischung von intellektuellen, technokratischen, physischen, psychischen und kommunikativen Fertigkeiten anzusehen.
[980] Vgl. EICHHORN 2003, S. 51.
[981] Vgl. KUNZ 2006, S. 58.
[982] Vgl. KUNZ 2006, S. 59 ff.
[983] Vgl. WILLKE 2003, S. 89.
[984] Quelle: HOPPLER/ZGRAGGEN 2003, S. 176.

Durch die Erkenntnis, dass v.a. bei vielfach ähnlichen Projekten in verschiedenen Ländern und mit verschiedenen Projektteams die Wissensweitergabe und -wiederverwendung einen strategischen Erfolgsfaktor darstellt, wurde die Idee zum umfassenden ICM geboren. Das System stellt einerseits ein Managementsystem dar, welches ungeachtet der Hierarchie allen Mitarbeitern uneingeschränkten Zugriff auf Wissen gab. Damit konnte organisatorisches, technisches und prozessuales Wissen über die ganze Unternehmensstruktur hinweg ausgetauscht werden. Diesem Wissenssystem übergeordnet wurde ein Anreiz- und Messsystem etabliert, welches Zusammenarbeit und Wissensnutzung überprüft und im positiven Fall an Bonuszahlungen koppelt. Das Gesamtsystem ist durch die Führung gestützt. Über ein anreizbezogenes Wissensmanagementsystem hinaus wurde die Gesamtsystematik auf der Basis der Vision, Strategie und dem Wertesystem des Unternehmens verankert.[985]

Aus diesem System geht der Zusammenhang zwischen Wissens- und Wertemanagement hervor. Sinn und Zweck bildet die Grundlage einerseits des Erfolges und andererseits der Unternehmens- und damit der Wissenskultur. Wissen schafft Wert und sichert Werte. Sowohl „Wissen wie Werte nehmen durch Teilen nicht ab, sondern gewinnen an „Masse“ und Durchsetzungsvermögen“ (REUTER 2005, S. 15). Wissen ist bedeutender Werttreiber im Unternehmen und unterstützt die wertorientierte Führungskultur, partizipative Einbindung des Firmangehörigen, die transparente Veränderung, das lebenslange Lernen und die offene Kommunikationskultur.[986] Neben den unternehmensinternen Aspekten ist auch eine Verbindung von Werten und Wissen im Zuge von Kooperationsbeziehungen[987] von Bedeutung. Die Wahl der Partner und die Durchführung der Kooperationen basieren auf Vertrauen und Informations- und Wissensaustausch.

Weiterhin unterstützen Werte und Wissen die Wandlungsprozesse im Unternehmen und stehen damit in enger Verbindung mit dem Veränderungsmanagement.

Zusammenfassende Darstellung

Wie aus den Ausführungen ersichtlich wird, hängt nicht nur das Wertemanagement mit den unterschiedlichen Managementsystemen, sondern auch diese miteinander zusammen. Eine grobe Darstellung der Verbindung von Wertemanagement und seinen möglichen Partnersystemen ist **Abbildung 5-15** zu entnehmen.

---

[985] Vgl. HOPPLER/ZGRAGGEN 2003, S. 174 ff.
[986] Vgl. REUTER 2005, S. 49.
[987] Schlagworte hierzu sind: Strategische Allianzen, Systempartnerschaften, Virtuelle Unternehmen, Business Collaborations (vgl. KRATZ 2005, S.123).

In der praktischen Umsetzung können diese Systeme (soweit vorhanden) ohne Schnittstellen nebeneinander, als total integriertes Modell, als Bestandteil des Wertemanagements oder als Bestandteil eines der Managementsysteme existieren.

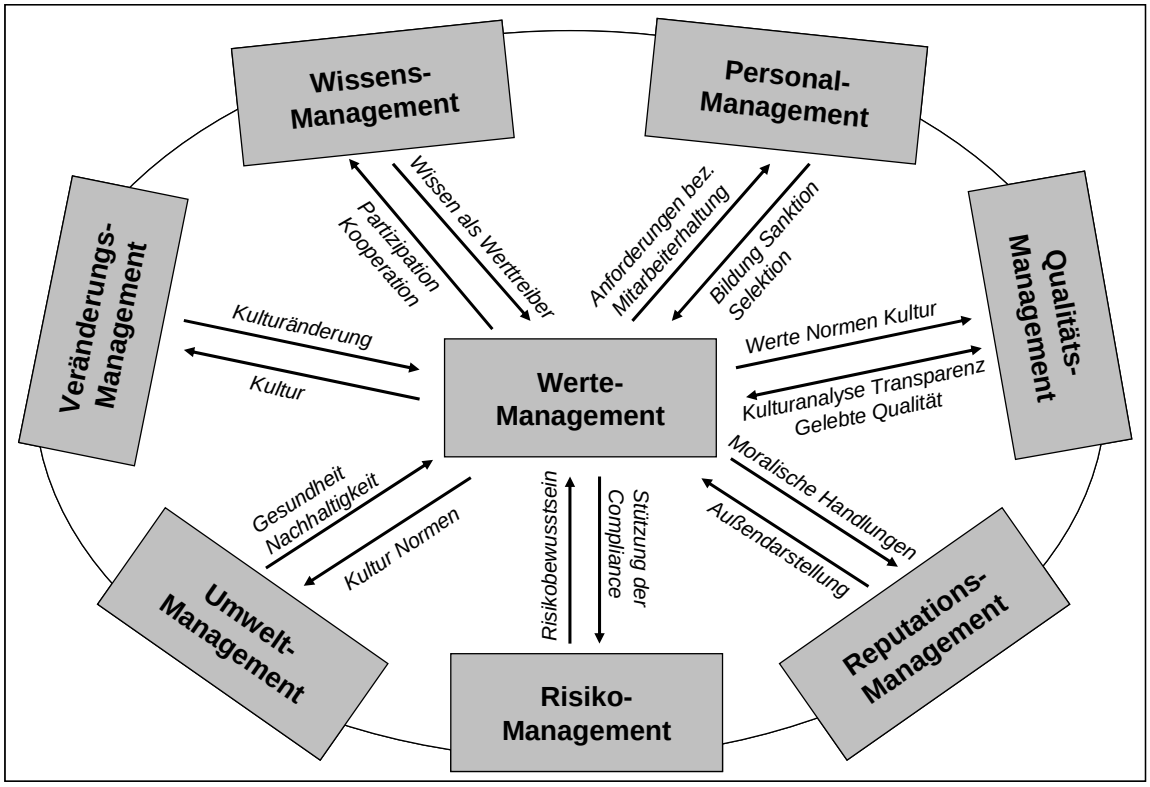


Abbildung 5-15: Übersicht möglicher Partnersysteme des Wertemanagements[988]

5.6 Betriebswirtschaftlicher Nutzen und Aufwand eines Wertemanagements

Im folgenden Abschnitt soll in Anlehnung an die Klassifikation in die Bereiche Gesellschaft und Reputation, Individuum und Anreiz, Verfassung und Kultur sowie Prävention der Nutzen und Aufwand des Wertemanagements dargestellt werden.

5.6.1 Nutzen des Wertemanagements

Der ***Nutzen eines Wertemanagementprogramms*** ergibt sich aus der Erreichung der oben beschriebenen Zielsetzungen. Hierbei ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht der entwicklungsbezogene Nutzen, also genauer die Unterstützung des langfristigen finanziellen Unternehmenserfolges, von übergeordneter Bedeutung. Er wird, wie in **Abbildung 5-5** abgebildet, durch den Nutzen weiterer Zielsetzungen gespeist.

Aus strategischer Sicht wirkt sich v.a. eine systematische Auseinandersetzung mit beschriebenen Zielen und Aufgaben positiv aus. Die Abwägung, welches Verhältnis

[988] Quelle: Eigene Darstellung.

zwischen Moral und Gewinn vertretbar erscheint, ist später die Grundlage der Zielfindung des gesamten Unternehmens und der Begründbarkeit unternehmerischer Gewinne. Der pro-aktive Umgang mit den Anspruchsgruppen und Trends der Unternehmensumwelt unterstützt, im Sinne des Wertemanagements, die Sicherung der Unternehmensexistenz, v.a. durch die Anpassung der aktuellen Strategieausrichtung und das Erschließen zukünftiger Geschäftsfelder. Damit fungiert das Wertemanagement „innerhalb eines umfassenden und nachhaltig wirkenden Risikomanagements als die moralische Wertgrundlage individuellen und organisationalen Handelns“ (WIELAND 2002a, S. 5).

Weiterhin könnte das Wertemanagement, so aus der Praxis angeregt, die Erreichung von Business Excellence[989] unterstützen.[990] Werteorientierte Maßnahmen tragen in diesem Zusammenhang nur dann zum Unternehmenserfolg bei, wenn sie schwer substituierbar und imitierbar sind, also eine Kernkompetenz bzw. Wettbewerbsvorteil darstellen.[991] Letztlich kann die breite Anwendung des Wertemanagements in der Wirtschaft zur Wahrung unternehmerischer Freiheit, durch die Vermeidung staatlicher Regulierung, beitragen.[992]

Durch die Verfolgung reputationsbezogener Zielsetzungen schafft das Wertemanagement v.a. eine marketingwirksame Außendarstellung. Diese kann zur umsatzdienlichen Kundenakquisition und -bindung oder einer Erhöhung des Markenwertens und Bekanntheitsgrades führen. Daneben kann sie zusätzlich zu einer positiven Stimmung in Medien und Öffentlichkeit die Entwicklung der lokalen Umgebung (Anwohner, Bürgermeister, Parteien, Vereine) fördern. Weiterhin kann das Wertemanagement eine Erhöhung des Kurswertes bei Publikumsgesellschaften und auch den vereinfachten Zugang zu Eigen- und Fremdkapital mit sich bringen. Darüber hinaus wird das Wertemanagement als vertrauensbildende Maßnahme, v.a. zur Stärkung bestehender und der Akquisition möglicher Kooperationen mit Lieferanten, Kunden, Partnern und Staat, angesehen. Weiterhin besteht eine anziehende Wirkung vertrauenswürdiger Unternehmen auf qualifizierte und moralisch kompetente Bewerber.

Neben dem Nutzen, welcher sich auf Zuwächse des Vertrauens gründet, ist v.a. die mögliche Vermeidung von Reputationsverlusten von Bedeutung. Die damit

---

[989] ***Business Excellence*** kann als umfassende Methode angesehen werden, welche das Ziel verfolgt die Interessen der Anspruchsgruppen auszutarieren und damit die Chance auf einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil durch hervorragende Leistungen (performance excellence) im operativen Prozess, gegenüber den Kunden und an den Märkten, zu erreichen. Dies kann durch systematische Analyse der Organisation bezüglich ihrer Stärken, Schwächen und Schwerpunkte erfolgen (vgl. EDGEMAN et al. 1999, S. 49 f.).

[990] Vgl. TRAUTTER 2006, S. 137.

[991] Vgl. BÜHNER 2002, S. 237.

[992] Vgl. LEISINGER 1997, S. 181 f.

verbundenen Kunden- Motivations- und Kapitalverluste zu verhindern, ist ein handfester betriebswirtschaftlicher Nutzen. Er konkretisiert sich in der Verminderung von Interaktions- und Friktionskosten.[993] Wie schon im Unternehmensbeispiel der Robert Bosch GmbH in **Kapitel 4.5.7** dargestellt, ist der Leitsatz „Lieber Geld verlieren als Vertrauen“ eine altbekannte unternehmerische Weisheit.

Die Ausrichtung des Unternehmens weg von umsatz-, gewinn- oder mengenbezogenen Anreizen- und Bonisystemen hin zu moralisch neutralen Anreizen senkt die Gefahr moralisch fragwürdiger oder gar ungesetzlicher Praktiken. Damit schützt das Wertemanagement einerseits das Unternehmen vor Reputationsschäden und Kosten sowie andererseits den Mitarbeiter vor staatlichen Sanktionen, Haftung, Abmahnung und Kündigung. Weiterhin unterstützt es die Risikoprävention und verhindert die Erosion moralischer Werte in der Organisation.[994]

Aufgrund der zahlreichen Skandale und dem damit verbundenen Verlust an Vertrauen gegenüber der Wirtschaft ist dem präventionsbezogenen Nutzen des Wertemanagements übergeordnete Bedeutung zuzumessen. Hier ist es wiederum die Vermeidung von Kosten, welche den Nutzen charakterisieren. Zweifelsohne ist die Vermeidung von Reputations- und Marktanteilsverlust sowie von Haftungsansprüchen, Schadensersatzforderungen und Bußgeldern aus betriebswirtschaftlicher Sicht von hoher Bedeutung. Daneben ist auch die Vermeidung von betriebsinternen Kosten, welche aus der privaten Nutzung von Firmeneigentum, Unterschlagung, Betrug, Diebstahl und den Abfluss von Wissen resultieren, von Wichtigkeit.[995]

Der Nutzen der kultur- und gesellschaftsbezogenen Ziele ergibt sich aus einer Verbesserung der Identifikation, Kooperation und Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen. Neben der bereits angesprochenen geringeren Fluktuation wirkt sich dies v.a. präventiv auf die Gefahr aus, dass unzufriedene und unloyale Mitarbeiter sich selbst auf Kosten des Unternehmens bereichern. Das Wertemanagement führt im Erfolgsfall zur Bildung einer Vertrauenskultur.[996] Diese Vertrauensbasis wiederum kann zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit, des Leistungswillens und zu Vermeidung von Konflikten beitragen. Weiterhin kann das Wertemanagement die Analyse, Anpassung und Neuausrichtung der Unternehmenskultur im Falle von Unternehmenszusammenschlüssen unterstützen.

Die individuenbezogenen Zielsetzungen des Wertemanagements entfalten ihren Nutzen durch die Erschließung, Aufwertung und Bindung der Humanressource. Neben

---

[993] Vgl. LEISINGER 1997, S. 176.
[994] Vgl. WIELAND 2002a, S. 5.
[995] Siehe hierzu **Kapitel 5.1.2.4** i.V.m. KPMG 1999, S. 12.
[996] Vgl. TRAUTTER 2006, S. 137.

der erhöhten Anziehungskraft von Unternehmen mit vorbildlicher Reputation am Arbeitsmarkt existiert eine höhere Verweildauer motivierter Firmenangehöriger bei Unternehmen, welche ihre Werte tatsächlich leben.[997] Durch die geringere Fluktuation senken sich zum einen der Verlust von Information und Wissen sowie zum anderen die Kosten, die durch die Einarbeitung neuer Mitarbeiter entstehen. Weiterhin ist mit einer substanziellen Verbesserung der Urteilskraft sowie der Konflikt- und Entscheidungsfähigkeit von Mitarbeitern aufgrund der Maßnahmen des Wertemanagements zu rechnen. Aus einer Mischung von ethischer Grundbildung und verbesserter Urteilsfähigkeit reduziert sich die Wahrscheinlichkeit gesetzeswidriger und unmoralischer Verhaltensweisen, mit all den daraus resultierenden positiven, oben erläuterten Effekten. Eine motivations- und leistungssteigernde Wirkung eines Wertemanagements ergibt sich aus Sinngebung und Orientierung, einer Verbesserung der sachlichen und persönlichen Kooperation innerhalb des Unternehmens, einer Entlastung des Gewissens, einer Erhöhung der Erwartungssicherheit von Führungsentscheidungen, einer Unterstützung bezüglich der Selbstverwirklichung des Mitarbeiters und schließlich einer Verbesserung der Ausgewogenheit von Privat- und Arbeitsleben.

Insgesamt können die Wirkungen, welche aus Kulturverbesserung und Motivationssteigerung entstehen, zu einer Erhöhung der Ausbringungsmengen, einer Abnahme von Fehlzeiten, einer Verbesserung der Qualität, einer Senkung von Transaktionskosten und einer Verbesserung von Innovationsprozessen führen.[998]

Im Zuge der Studie „Werte schaffen Wert“ von BOOZ ALLEN HAMILTON im Jahr 2003 ergeben sich wichtige empirische Hinweise auf den Nutzen von Unternehmenswerten und somit auch das Management dieser Werte. Untersuchungsgegenstand waren Ethik und Werte der Unternehmen im Zuge der Corporate Governance Diskussion. Dabei wurden 150 führende Unternehmen in der Schweiz, Österreich und Deutschland auf der Ebene des Top-Managements befragt. Einleitend waren 95 Prozent der befragten Manager der Meinung, dass Werte und deren Management wirtschaftlichen Nutzen schaffen.[999] Hierbei wurde die Förderung der internen Kooperation (73 Prozent), die Imageverbesserung (70 Prozent), die Profitmaximierung (65 Prozent), die Limitierung des Geschäftsrisikos (65 Prozent), die Förderung sozialer Verantwortung (57 Prozent), die Förderung der Ehrlichkeit (41 Prozent), die Vermeidung von Betrug (32 Prozent) und die Erleichterung der Kontrolle (24 Prozent) genannt.[1000] Weiterhin ist in diesem Zusammenhang auf empirische Ergebnisse zu verweisen, welche besagen,

---

[997] Siehe hierzu die Studie von DEARLOVE/COOMBER 2001 zitiert nach BOOZ/ALLEN/HAMILTON 2003, S. 6.
[998] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 165.
[999] Vgl. BOOZ/ALLEN/HAMILTON 2003, S. 6.
[1000] Vgl. BOOZ/ALLEN/HAMILTON 2003, S. 7; Mehrfachnennungen waren möglich.

dass wertebezogene Unternehmen mit starker Kultur ein vier mal höheres Umsatz-, ein acht mal höheres Beschäftigungs- und einen zwölf mal höheres Aktienkurswachstum zu verzeichnen haben.[1001]

5.6.2 Kritik und Kosten des Wertemanagements

Er wäre unredlich und unrealistisch, in Abrede zu stellen, dass das Wertemanagement neben dem Nutzen auch einen hohen Aufwand bedeutet. Dieser kann sich in kurzfristigen Kosten, aber auch in Umsatz- und Gewinneinbußen äußern.[1002] Bereits in **Kapitel 4.5.7** wurde die Unternehmensethik aus einer Nutzenperspektive beleuchtet. Im Folgenden soll diese durch eine systembezogene Aufwandsbetrachtung ergänzt werden.

Die Fristigkeit der unternehmensethischen Investitionen ist meist längerfristig, was bedeutet, dass der Aufwand des Wertemanagements von finanzieller und moralischer Seite längere Zeit aufrecht erhalten werden muss, um merkliche Resultate zu erschaffen.[1003] Die Messbarkeit der Moral und damit der Erfolg des Wertemanagements sind in quantitativen, monetären Größen nicht möglich und auch in der qualitativen Bewertung problematisch. Die Imitierbarkeit moralischen Verhaltens durch die Konkurrenz kann kurzfristig durch reine Lippenbekenntnisse einfach erreicht werden. [1004] Ihre Haltlosigkeit fällt erst im Konfliktfall auf. Weiterhin werden durch verstärkte Kommunikation der Thematik Erwartungen bei den Anspruchsgruppen geweckt, welche möglicherweise erst durch ihr Erwecken zu einer genaueren Betrachtung der Moral bzw. ihres Fehlens führen. Die bis dato ignorierte Morallosigkeit wird dann im Konfliktfall zum Wettbewerbsnachteil.[1005] Letztlich sind die Erträge des moralischen Verhaltens durch hohe Unsicherheit, einerseits aufgrund einer dynamischen Umwelt und andererseits aufgrund von unmoralischen Kooperationspartnern gekennzeichnet.

Die ***Kostenfaktoren eines Wertemanagementsystems*** hängen maßgeblich von der Dimension eines derartigen Programms ab. Im Zuge der frühen Projektentscheidungen wird über die gewünschten Zielsetzungen und Aufgabenfelder der Umfang eines Wertemanagementsystems festgelegt.[1006] Diese Maßgabe beschränkt die Auswahl möglicher sinnvoller Implementierungs- und Abwicklungsinstrumente. Hier soll daher ein Überblick möglicher Kostenfaktoren erfolgen. Unterschieden werden soll dabei in Systemgestaltung, -implementierung, -ausführung, und -überwachungskosten

---

[1001] Vgl. empirische Studien von KOTTER/HESKETT 1992 und COLLINS/PORRAS 1994.
[1002] Vgl. LEISINGER 1997, S. 175.
[1003] Vgl. SUCHANEK 2005, S. 80.
[1004] Vgl. SUCHANEK 2005, S. 81.
[1005] Vgl. SUCHANEK 2005, S. 80.
[1006] Siehe hierzu **Abbildung 5-18** sowie **Abbildung 7-1**.

Im Bereich der Systemgestaltung entstehen Kosten durch die Beteiligung des Top-Managements, welches über Art und Umfang des Projektes entscheiden muss. Es muss den Entwicklungsprozess wenigstens steuern und kontrollieren. Weiterhin fallen Kosten bezüglich der Systemkomponentenentwicklung an. Sie entstehen durch die für das Projekt teils oder vollständig freigestellten Projektmitarbeiter und gegebenenfalls durch externe Berater. Weiterhin sind Kommunikationskosten zu beachten, welche im Zusammenhang mit der Analyse und Veröffentlichung der Fortschritte entstehen.

Im Zuge der Systemimplementierung fallen wiederum die Kosten der Steuerung und Kontrolle durch das Top-Management sowie Projektpersonal-, Beratungs- und Kommunikationskosten an. Des Weiteren sind Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern und gegebenenfalls die Implementierungskosten für Organisationsstrukturen, wie beispielsweise einer Stelle oder Abteilung für das Wertemanagement, zu beachten.

Die Gestaltung und Implementierung eines Prozesses kann je nach Unternehmensgröße mehr als ein Jahr in Anspruch nehmen.

Im Bereich der Systemausführung und -überwachung entstehen permanente Kosten, welche je nach Umfang des Systems stark variieren können. Von der Erstellung eines Webauftrittes und dem Druck von Leitbildbroschüren, bis hin zum Etablieren einer Wertemanagementabteilung können die Kostenfaktoren hierbei reichen. Darüber hinaus können jährliche Kosten im Bereich der Aus- und Weiterbildung entstehen.

Die Kostenfeststellung und -verteilung eines derartigen Projektes ist je nach Umfang des Programms und der Gegebenheiten im Unternehmen unterschiedlich. Das Wertemanagement hat dabei viele gemeinsame, oft nicht erfassbare Ziele und Nutzenwirkungen in Verbindung mit anderen Unternehmensbereichen oder (wie oben beschrieben) Managementsystemen. Dabei sind die Fachbereiche Finanzen, Personal, Controlling, Marketing u.a. zu nennen.

5.7 Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen

Es besteht wenig Literatur, welche sich der Problemstellung des Wertemanagements in Familien- und Mittelstandsunternehmen widmet. Allerdings besteht ein gewisser Grundkonsens, dass der langfristige Erfolg derartiger Unternehmen mitunter auf dessen traditionellen Wertkanon zurückzuführen ist.[1007] Während in Großunternehmen durch aufwendige Systeme und Prozesse die Schaffung von Zusammengehörigkeitsgefühl und Kultur erreicht werden muss, sind Werte in Familien- und Mittelstandsunternehmen „Spiegel unternehmerischer Gestaltungskraft und

[1007] Vgl. BAUS 2006, S. 4.

Tradition, sie durchdringen alle Bereiche des Unternehmens und begründen seinen Erfolg“ (vgl. BAUS 2006, S. 5). Dieser sehr optimistischen Sicht kann entgegengehalten werden, dass mit dem natürlichen Wandel des Unternehmens Werte nicht nur Segen, sondern auch Hemmschuh sein können und daher „nicht nur im Zuge des Generationenwechsels ein wichtiges Gestaltungsfeld“ (Vgl. WIESELHUBER/LOHNER/THUM 2005, S. 149) darstellen.

Im folgenden Abschnitt soll auf die Notwendigkeit von Werten und einem Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen eingegangen werden. Darüber hinaus wird insbesondere auf die Herausforderungen der Einführung und die besonderen Anforderungen an ein Wertemanagement in derartigen Unternehmen Bezug genommen. Dies geschieht vor dem Hintergrund einer organischen Entwicklung von Familien- und Mittelstandsunternehmen im Sinne eines Lebenszyklus’.

5.7.1 Lebenszyklus von Familien- und Mittelstandsunternehmen

Häufig werden Problemstellungen bezüglich Familien- und Mittelstandsunternehmen anhand des sog. Lebenszyklus’ verdeutlicht oder eingeordnet.[1008]

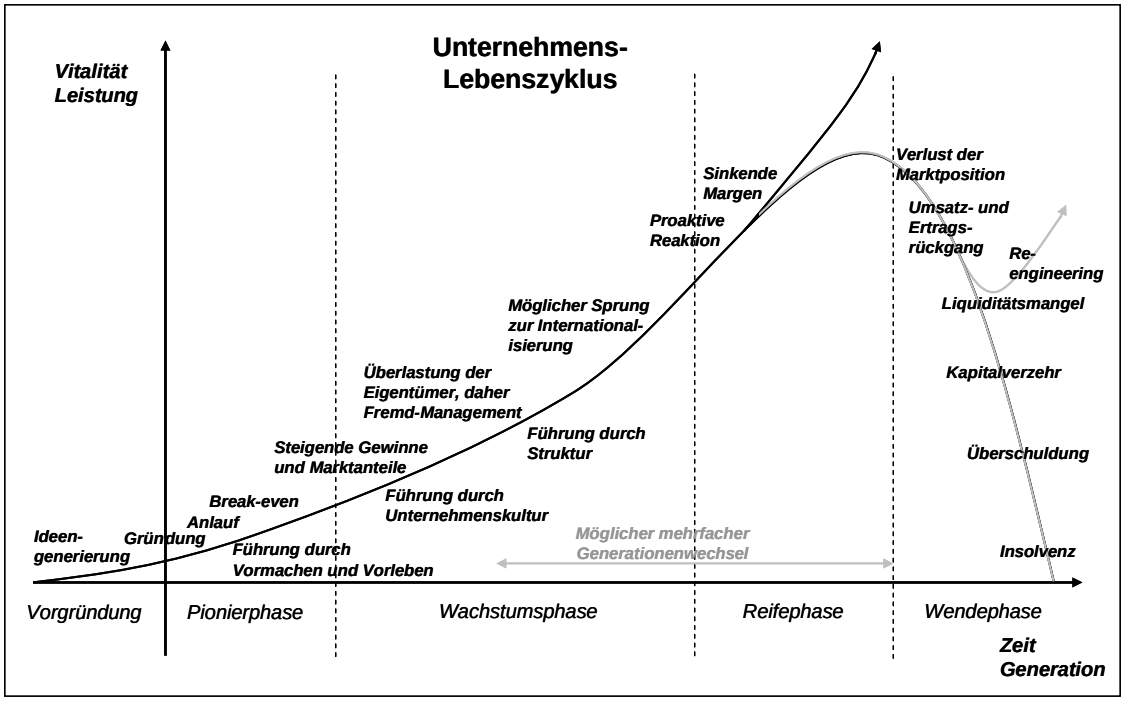


Abbildung 5-16: Lebenszyklus eines Familien- oder Mittelstandsunternehmen[1009]

[1008] Zur Thematik des Lebenszyklus’ gibt es vielerlei Ausführungen und graphische Darstellungen, welche die Thematik aus verschiedenen Sichten betrachten. Literaturbeispiele sind hier bezogen auf Entrepreneurship FUEGLISTALLER/MÜLLER/VOLERY 2004, S. 388 ff., bezogen auf Familienunternehmen KLEIN 2004, S. 271 ff.

[1009] Quelle: Eigene Darstellung.

Der in **Abbildung 5-16** dargestellte Lebenszyklus ist idealtypisch, er dient der Veranschaulichung einer möglichen Entwicklung eines Familien- und Mittelstandsunternehmens und hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Die Gegebenheiten in und die Anforderungen an Familien- und Mittelstandsunternehmen können sich im Zuge ihres Wachstums teils radikal verändern. Dies betrifft insbesondere Planungs-, Steuerung- und Kontrollaufgaben.

Die ***Vorgründungs-, Gründungs- und Prionierphase*** zeichnet sich durch eine hohe Vitalität des Unternehmens aus. Dabei zentriert sich Erfolg, Innovation und Führung auf den oder die Gründer und deren bzw. dessen Familie.[1010] Die Pionierphase kennzeichnet sich durch den Anlauf der Geschäfte und die Positionierung am Markt.

Die ***Wachstumsphase*** ist durch die Etablierung der Geschäftsidee am Markt und die Generierung von Nutzenpotenzialen gekennzeichnet.[1011] Hier kann es beispielsweise zum Aufbau von Organisationsstrukturen, zur Integration eines Fremdmanagements, zum Verkauf, zu Beteiligungen oder zum Generationenwechsel kommen. Das Wachstum ist dabei v.a. vom Kapitalzugang abhängig. Weiterhin kann es zur Internationalisierung aufgrund einer freiwilligen Markterschließung, einer Orientierung zu innovativen Regionen, des Zwangs Kunden folgen zu müssen, notwendiger Kostenreduktion, oder der Sicherung von Vorleistungen am Lieferantenstandort, kommen.[1012]

Die ***Reifephase*** stellt eine Phase der Stabilisierung bezüglich Organisationskultur dar und ermöglicht ein hohes Maß an Prozesseffizienz und Kundenbezug.[1013] Der Markt verliert in dieser Phase an Wachstum und es kommt nicht selten zur Stagnation.[1014] Es kommt oftmals zu Unternehmenskrisen und es ist dringend nötig, dem fehlenden Marktwachstum durch Strategien, wie beispielsweise der innovativen Produkterweiterungen oder der Diversifikation, entgegen zu wirken.

Gelingt dies nicht, beispielsweise weil Markttrends nicht erkannt oder keine Innovationen erreicht wurden, wird das Unternehmen in der ***Wendephase*** in den Sog der Markterosion gerissen. Umsatzrückgang, Überkapazitäten, Ertragsverschlechterung, fehlende Liquidität, fortwährender Kapitalverzehr, Überschuldung und letztlich der Zusammenbruch des Unternehmens sind die

---

[1010] Vgl. WIESELHUBER/LOHNER/THUM 2005, S. 15.
[1011] Vgl. KLEIN 2004, S. 278.
[1012] Vgl. SCHULZ 2006, S. 42 f.
[1013] Vgl. FUEGLISTALLER/MÜLLER/VOLERY 2004, S. 391.
[1014] Vgl. KLEIN 2004, S. 301 f.

Folge.[1015] Ein Bruch dieses Trends ist nur durch Reengineering, Gesundschrumpfen, Neuausrichtungen und echte Innovationen möglich.

Das Wissen um dieses organische Wachstum (und die Gefahr des Untergangs) ermöglicht es bzw. verpflichtet, proaktiv mit den Anforderungen einer neuen Lebensphase umzugehen. Somit kann auf den Verlauf gezielt eingewirkt werden. Auch die im Folgenden darzustellenden Notwendigkeiten, Herausforderungen und Anforderungen bezüglich eines Wertemanagements können mit den Umständen verschiedener Phasen in Verbindung gebracht werden.

5.7.2 Notwendigkeit des Wertemanagements in Familien- und Mittelstandsunternehmen

Warum benötigt man ein Wertemanagement in Mittelstandsunternehmen? Vor allem, wie die Kosten dafür zu rechtfertigen sind, ist eine zentrale Fragestellung.

Vielfach werden in Familien- und Mittelstandsunternehmen strategische Potenziale nicht erkannt oder nicht ausgenutzt. Werte im Unternehmen stellen ein solches strategisches Potenzial dar.[1016] Sie sind oftmals marktwirksam, schwer imitierbar und stellen einen Mehr-Wert bei der Kaufentscheidung des Kunden dar. Dabei vermitteln traditionelle Werte dem Kunden oftmals Sicherheit. Weiterhin geben sie auch den Mitarbeitern durch ihre integrative Funktion Sicherheit, Vertrauen, Identifikation und damit nachhaltige Motivation.[1017] Diese Wirkung hilft v.a., hoch qualifizierte, wertvolle Führungskräfte und Mitarbeiter mittel- und langfristig an das Unternehmen zu binden und somit den Abfluss von Kompetenz und Wissen zu verhindern.[1018] Darüber hinaus kann ein Wertemanagementsystem, welches auf moralische und monetäre Werte ausgerichtet ist, v.a. in der Wachstumsphase dazu beitragen, dass Kapitalressourcen am Kapitalmarkt zur Verfügung stehen.[1019] Insgesamt könnten Werte als Kernkompetenz, als strategischer Wettbewerbsfaktor des Unternehmens angesehen werden, was eine Nichtnutzung ausschließen sollte.

Unternehmen mittlerer Größe sind vor ihrer Reifephase starken Turbulenzen ausgesetzt. Ständiger Wandel verändert Unternehmen, Markt, Umfeld und damit die Werte.[1020] Vor allem bezüglich Wachstum, Differenzierung, Auslandsengagement oder Bildung von Subkulturen können Werte und deren Management zur Bildung eines

---

[1015] Vgl. WITTENBERG 2006, S. 78.
[1016] Vgl. BAUS 2006, S. 8.
[1017] Vgl. REMMERS 2006, S. 146.
[1018] Vgl. WIESELHUBER/LOHNER/THUM 2005, S. 167.
[1019] Vgl. KNORREN 1998, S. 7
[1020] Der Wertewandel wird durch steigende Dynamik und Komplexität, höhere Transparenz, Globalisierung, starke Konzentration, steigende Individualisierung, zunehmenden Materialismus, Änderung der Altersstruktur und dem Auflösen von traditionsgebundenen Wertestrukturen bedingt (vgl. WIESELHUBER/LOHNER/THUM 2005, S. 161).

belastbaren Fundamentes für den Unternehmensalltag beitragen.[1021] Das oftmals unbürokratische, flexible und schnelle Agieren und Reagieren am Markt macht das kritische Überdenken von Entscheidungen schwierig. Werte und die Instrumente des Wertemanagements können dabei als Unterstützung und Leitlinie Fehlentwicklungen und Moralerosion vorbeugen. Dabei steht, wie bereits erwähnt, das Verhindern negativer Reputation im Vordergrund. Insbesondere bei kleineren Unternehmen können Reibungskosten mit dem sozialen Umfeld existenzgefährdend sein. Im internationalen Kontext ist dem Wandel der Kultur besondere Beachtung zu schenken. In den meisten Mittelstandsunternehmen hat sich kein integratives transkulturelles Bewusstsein entwickelt. Vielmehr werden kulturelle Unterschiede in einer dominanten Leitkultur ignoriert, geleugnet oder relativiert.[1022] Dabei können veraltete Strategien und Führungsgrundsätze aus dem Stammland zu Verwirrungen oder mangelnder Umsetzbarkeit führen.

Im Bereich der Führung ergeben sich in Familien- und Mittelstandsunternehmen besondere Herausforderungen. Zum einen kennzeichnen sich diese Unternehmen (v.a. in der Gründungs-, Pionier- und Wachstumsphase) durch das (Vor-)Leben der Kernwerte seitens der Unternehmer oder deren Familien. Aufgrund der wachsenden Belastung und der Notwendigkeit, Führungskräfte anzuwerben, verwässert sich dieser Vorbild-Effekt.[1023] Dieser Zeitpunkt hängt von heterogenen Faktoren wie beispielsweise Verteilung der Firmenstandorte, Grad der Delegation, Führungsstil und Belastung des Gründers ab. Hier kann das Wertemanagement als Leitlinie dienen, als Versicherung für den Fall eines unerwarteten Ausfalls des Unternehmers/Eigentümers oder maßgeblicher Familienmitglieder. Daneben kann das Wertemanagement klare Leitlinien und auch Verantwortungen im Sinne einer Corporate Governance definieren.[1024] Diese freiwillige Selbsteinschränkung seitens der Eigentümer kann Konfliktpotenzial zwischen ihnen und den eingesetzten Führungskräften verringern. Diese Konflikte basieren regelmäßig auf der Einmischung in die Fachbereiche des Managers, auf der Konkurrenz zwischen Familienmitgliedern und Management, auf dem Wunsch der Repräsentation seitens der Eigentümer, auf fehlender Qualifikation in der Eigentümerfamilie, auf Misstrauen gegenüber dem Management oder auf einer unterschiedlichen Wertauffassung.[1025]

Bei Familienunternehmen kann sich die Notwendigkeit eines Wertemanagements insbesondere beim Bestehen eines heterogenen Familienclans zeigen. Das Prinzip der

---

[1021] Vgl. WIESELHUBER/LOHNER/THUM 2005, S. 154.
[1022] Vgl. HÖHNER/WEIßBACH 2004, S. 212 und 214 f.
[1023] Vgl. BAUS 2006, S. 8.
[1024] Hier ist auch der Gedanke eines Corporate Governance Kodexes für Familienunternehmen, angedeutet in **Kapitel 7.3.2**, von Interesse.
[1025] Vgl. BECKER 2006, S. 44.

stabilisierenden Wertegestaltung kann auch auf die Unternehmerfamilie übertragen werden, sie sollte nach Außen ein einheitliches Bild abgeben. Durch das Verhalten der Familie kann es zu Reputations- und Motivationsproblemen im Unternehmen kommen. Einerseits kann es, wie bereits angesprochen, zu Konflikten mit den Führungskräften kommen. Andererseits kann es zu Streitigkeiten innerhalb der Familie oder zwischen den Gesellschaftern kommen. Dies ist „nach einhelliger Ansicht der größte Wertevernichter in Familienunternehmen“ (BAUS 2006, S. 4). Die Familienmitglieder (v.a. der Folgegeneration) sollten dabei in die Gestaltung eines zukunftsbezogenen Familien- und Unternehmenswertekodex mit einbezogen werden.[1026]

5.7.3 Herausforderungen des Wertemanagements in Familien- und Mittelstandsunternehmen

Der Feststellung folgend, dass das Wertemanagement speziell in Familien- und Mittelstandsunternehmen Nutzen stiften kann, soll nun auf seine besonderen Herausforderungen in Unternehmen dieser Größenordnung eingegangen werden. Auch bei der Betrachtung dieser Herausforderungen spielt der Lebenszyklus eine Rolle.

Bei der Einführung neuer Systematiken wie beispielsweise einem Wertmanagementsystem ist, v.a. bei reiferen Unternehmen, mit dem Widerstand der Firmenangehörigen zu rechnen. Diese Problematik lässt sich zwar durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen schmälern, jedoch nie völlig vermeiden. Hierbei sind, wie auch schon im Bereich des Veränderungsmanagements beschrieben, v.a. Ängste, Eigeninteresse, Ignoranz und Misstrauen von Bedeutung.[1027] Darüber hinaus wird der Begriff des Wertemanagements bei den Firmenangehörigen oftmals mit Idealismus, Naivität, Besserwissertum, theologischer Weltfremdheit oder philosophisch-abstrakter Praxisferne verbunden.[1028] In diesem Zusammenhang entsteht aus der starken persönlichen Bindung von Mitarbeitern an Familien- und Mittelstandsunternehmen eine mangelnde Kritikfähigkeit. Einerseits wird das Unternehmen als tadellos dargestellt und andererseits werden erkannte moralische Konfliktfelder häufig beschönigt und bagatellisiert.[1029] Die soeben dargestellten Problemstellungen betreffen auch die Führungsebene des Unternehmens. Sie besitzt diesbezüglich zusätzlich zur ablehnenden Haltung die Möglichkeit, als Isolationsschicht zwischen Eigentümer und operativer Ebene zu fungieren.[1030] Dies kann Aufgrund von verkrusteten Strukturen, Eigeninteresse und Machtakkumulation der Fall sein. Der direkte Widerstand seitens

---

[1026] Vgl. BAUS 2006, S. 8.
[1027] Siehe auch **Kapitel 5.5.6**.
[1028] Vgl. DAHM/BÜSCHER 2004, S. 90.
[1029] Vgl. DAHM/BÜSCHER 2004, S. 91.
[1030] Vgl. DOLGNER 2005, S. 253.

der Führung ist nicht das einzige Problem. Vielfach fehlt den Führungskräften neben dem Willen auch Fach- und Problemlösungskompetenz bezüglich neuartiger Anforderungen.[1031] Derartige Problemstellungen müssen häufig durch die radikale Umstrukturierung oder Entfernung jener Führungskräfte erfolgen, welche Änderungen nicht durchführen wollen oder können. In manchen Fällen ergeben sich Problemstellungen auch von der Seite des Eigentümers bzw. Gründers. Er könnte die Notwendigkeit der Einführung von Grundlagen des Wertemanagements nicht oder zu spät erkennen. Vor allem moralische Gedanken, aber auch Fragen der strategischen Entwicklung treten oft hinter dem überlebenswichtigen Tagesgeschäft zurück.

Bezüglich der besonderen kulturellen Umstände von Familien- und Mittelstandsunternehmen ergeben sich weitere Herausforderungen. In vielen Unternehmen sind sich die Mitarbeiter, durch den Fokus auf lokalen Traditionen, sehr wohl über die Werte bewusst. Ein aufgesetzter und inszenierter Wertekanon könnte dabei seine Wirkung verfehlen. In wachsenden und reifen Unternehmen können, wie bereits erwähnt, Subkulturen entstehen. Dieser Effekt wird durch eine ethnozentrische Internationalisierungsstrategie verstärkt. Diese Kulturdiversität kann zur Verwässerung ursprünglicher Werte und Tugenden, aber auch einer mangelnden Integration führen. Um ein Gemeinsamkeitsgefühl auch über Landesgrenzen hinweg zu bilden, ist dieser Subkulturproblematik bei der Einführung eines Wertemanagements Aufmerksamkeit zu schenken.

Aus einer Controllingperspektive ergeben sich Herausforderungen bezüglich Gestaltung und Evaluation. Bei Unternehmen in der Entwicklungs- und Wachstumsphase existieren oft keine ausreichende strategische Ausrichtung und keine Kennzahlen- bzw. Controllinginstrumente.[1032] Dies erschwert die Einführung eines systematischen Wertemanagements. Auf der anderen Seite sind die Effekte des Werte- und Kulturmanagements schwer erfassbar und bieten kurzfristig kein verwertbares Datenmaterial, welches dem Aufwand gegenüber gestellt werden kann. Dieses Problem kann bei den begrenzten finanziellen Mitteln die Entscheidung zuungunsten des Wertemanagements verschieben.

5.7.4 Konkrete Anforderungen und Gestaltungshinweise an ein Wertemanagementsystem in Familien- und Mittelstandsunternehmen

Um das Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen erfolgreich einzuführen und langfristig nutzenstiftend einzusetzen, müssen bei der Gestaltung,

---

[1031] Vgl. WIESELHUBER/LOHNER/THUM 2005, S. 156.
[1032] Vgl. HEINTZE 2005, S. 201.

Implementierung und Umsetzung besondere Anforderungen, welche diesen Unternehmenstypus kennzeichnen, beachtet werden.

Aus strategischer Sicht ist der Einführung des Wertemanagements und der Unternehmenswerte eine gesteigerte Bedeutung zuzumessen. Vor allem in Hinblick auf den Generationenwechsel sollte schon von Seiten des Gründers die strategische Bedeutung des Erhalts und der Weiterentwicklung klargestellt werden.[1033] Im Zuge dessen kann auch die Entwicklung einer „Familiy Governance“, welche deren Werte, Ziele, Aufgaben und Kompetenzen einerseits innerhalb der Familienstruktur als auch bezüglich des Unternehmens definieren, durchgeführt werden.[1034] Hier kann auch die Nachfolgeproblematik Beachtung finden. Diese sollte von langer Hand und wohl geplant sein. Faktisch kommt es v.a. bei verzweigten Familienclans oftmals zu Streitigkeiten und damit einem hohen Risiko für alle weiteren mit dem Unternehmen verbundenen Anspruchsgruppen.[1035] Neben der Nachfolgeregelung können darüber hinaus Marschrouten bezüglich der Integration von Gesellschaftern oder eines Fremd-Managements festgelegt werden. Denn ein Wechsel in der Führung des Unternehmens kann eine Veränderung und Verwässerung von Werten, Normen und Kultur im Unternehmen mit sich bringen. Letztlich sollte grundlegend geprüft werden, ob die Werte des Familienclans noch denen des Unternehmens entsprechen oder ob eine Lösung von alten Familien- und Unternehmenswerten sinnvoll erscheint.

Bevor in diesem Zusammenhang ein konkretes Wertemanagementsystem entworfen wird, sind Führungskräfte und Mitarbeiter auf „die Nutzung des gesunden Menschenverstands“ zu verweisen, „denn viele Verhaltensweisen, die in den Lehrbüchern als unethisch kritisiert werden, sind in erster Linie unintelligent, wenn nicht gar dumm“ (WIESELHUBER/LOHNER/THUM 2005, S. 166). Diese Sensibilisierung der Firmenangehörigen und ein genaues Durchdenken des Umfangs eines Wertemanagementsystems bilden die Grundlage der Zielfindung. Bezüglich dieser Zielfindung ist die üblicherweise langfristige Existenzsicherung unter der Bedingung des stabilen und stetigen Wachstums zu beachten.[1036] Sowohl bei der Zielfindung als auch bei den folgenden Gestaltungs-, Einführungs- und Umsetzungsprozessen kann das Unternehmen im Sinne der „Best Practice“ von anderen Unternehmen lernen.[1037] Vor allem bezüglich der knappen Ressourcen in Familien- und Mittelstandsunternehmen erscheint dies, wenn kritisch durchgeführt, als sinnvoll.

[1033] Vgl. BAUS 2006, S. 8.
[1034] Vgl. BAUS 2006, S. 9.
[1035] Vgl. KRÜGER 2006, S. 170.
[1036] Vgl. HEINTZE 2005, S. 201.
[1037] Vgl. WIESELHUBER/LOHNER/THUM 2005, S. 172.

Die Gestaltung des Wertemanagements muss mindestens durch Kommunikation oder weiterhin durch Teilhabe geprägt sein. Eine „Top-Down“-Entwicklung erscheint hier nicht als sinnvoll. Die Mitarbeiter und Führungskräfte des Familien- und Mittelstandsunternehmens sind teils schon seit der Gründung des Unternehmens involviert. Die Mitarbeiter sind dabei Träger der Kultur und im Umfeld des Unternehmens lokal verwurzelt. Um eine Identifikation mit dem Wertemanagement und im Speziellen mit den Werten zu erreichen, sollte neben der Beobachtung und Analyse der Unternehmenskultur auch eine Konsultation der Firmenangehörigen erfolgen. Sie stellen als langjährige Beteiligte und Betroffene bedeutende Informationsquellen dar.[1038] Weiterhin kann diesbezüglich neben der Einbeziehung der Gründerfamilie, der Gesellschafter, der Führungskräfte und der Mitarbeiter eine Einbeziehung von Kunden, maßgeblichen Kapitalgebern, Lieferanten und der lokalen Öffentlichkeit (im Sinne eines Stakeholdermanagements) erfolgen. Hier sei nochmals darauf verwiesen, dass bei größeren Unternehmen die Problematik der Bildung von Subkulturen zu beachten und fortwährend zu beobachten ist.

Im Zuge der konkreten Integration und langfristigen Umsetzungen des Wertemanagements ergeben sich weitere besondere Anforderungen. Während in Unternehmen der frühen Phase eine behutsame und durch Kommunikation geprägte Integration des Wertemanagements sinnvoll erscheint, kann bei der Einführung in reife Unternehmen eine wertekritische „Schocktherapie“ im Sinne einer Kulturrevolution verkrustete Strukturen auflösen.[1039] Bezüglich der zukünftigen Entwicklung sollte insbesondere der Personalselektion und -entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Im Zuge einer Internationalisierung ist dabei zusätzlich auf vorhandene Sprachkenntnisse zu achten.

Die lokale Bedeutung der Familien- und Mittelstandsunternehmen bringt eine besondere Form der Corporate Citizenship mit sich. Hierbei kommt es neben der privaten Spende des Eigentümers auch zu Geld- und Sachspenden seitens des Unternehmens.[1040] Diese dienen insbesondere den lokalen Vereinen, Museen, Sportveranstaltungen oder sozialen Einrichtungen. Insbesondere die Stiftungsbildung kann hier ein sinnvolles Umsetzungsinstrument sein. Oftmals wird dabei auf die marketingwirksame Öffentlichkeitswirkung zugunsten eines stillen Engagements verzichtet.[1041]

Nachdem nun eine Sensibilität gegenüber spezifischen Anforderungen und Problemen des Wertemanagements speziell in Familien- und Mittelstandsunternehmen geschaffen

---

[1038] Vgl. WIESELHUBER/LOHNER/THUM 2005, S. 172.
[1039] Vgl. WIESELHUBER/LOHNER/THUM 2005, S. 157.
[1040] Vgl. BÖLLHOFF 2006, S. 228 f.
[1041] Vgl. BÖLLHOFF 2006, S. 229.

wurde, soll aus einer prozessorientierten Sichtweise auf die konkrete Integration eingegangen werden. Im Falle einer erstmaligen Einführung kommt dies aus Sicht des Verfassers einem Wechsel von eigentümerzentrierter Individualethik hin zu einer möglichst anspruchsgruppengerechten, strategisch ausgerichteten Institutionenethik gleich.

Die Frage wann ein Wertemanagementsystem in ein Familien- und Mittelstandsunternehmen integriert werden sollte, kann aufgrund individueller Rahmenbedingungen nicht ad-hoc beantwortet werden. Faktoren sind dabei Lebenszyklusphase, Nachfolgeproblematik, bestehende Unternehmenskultur, Organisationsstruktur, Marktsituation, Internationalisierungsgrad, lokales Umfeld, um nur einige zu nennen.

5.8 Grundkonzeption eines Wertemanagementsystems in Familien- und Mittelstandsunternehmen

Im Folgenden soll ein grundlegendes Lösungskonzept angeboten werden. Dieses Grundkonzept soll im Speziellen den oben beschriebenen Heraus- und Anforderungen in Familien- und Mittelstandsunternehmen entsprechen.

Auf die folgenden Ausführungen richten sich die empirischen Analysen in **Kapitel 6**. Konzept und Analysen werden in **Kapitel 7** zu einem Umsetzungsszenario verbunden, welches eine Leitlinie für die praktische Integration eines Wertemanagementsystems darstellt.

5.8.1 Projektmanagement als Grundlage der Integration

Die Einführung eines Wertemanagementsystems bringt nach unseren bisherigen Erkenntnissen innovative Veränderungen und eine erhöhte Komplexität mit sich. Weiterhin umfasst die Einführung optimalerweise das ganze Unternehmen, jedoch zumindest einen Großteil dessen. Darüber hinaus kann es diverse Änderungen in Aufbau- und Ablauforganisation verursachen. Dabei wird Fachwissen aus verschiedenen Unternehmensbereichen benötigt. Letztlich geschieht die Gestaltung und Einführung eines Wertemanagementsystems unter Risiko und ist zeitlich, personell und finanziell begrenzt. Es hat damit eine starke Verbindung zum oben beschriebenen Veränderungsmanagement.

Aufgrund dieser Charaktereigenschaften kann die Integration eines Wertemanagements als Projekt angesehen werden und mit den heute gängigen Methoden des Projektmanagements umgesetzt werden.

Projekte sind Vorhaben, welche „im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet sind“ (DIN 69901 in NAUSNER 2006). Sie kennzeichnen sich genauer durch die Einmaligkeit ihres Prozesses, einen geringen Erfahrungsschatz, ein erhöhtes Risiko, eine rasche Durchführung sowie eine erhöhte strategische Bedeutung.[1042] Weiterhin sind sie durch ein festgelegtes Endergebnis, eine konkrete Terminierung, ein festgelegtes Budget, durch Teameinsatz und eine Projektleitung gekennzeichnet.[1043] Auf das Wertemanagementsystem bezogen, können wir von einem branchenunabhängigen, möglicherweise internationalen, einmaligen, internen und mehrmonatigen Infrastruktur- und Organisationsprojekt sprechen.

Projektmanagement wird in diesem Zusammenhang „als Oberbegriff für alle planenden, überwachenden, koordinierenden und steuernden Maßnahmen verstanden, die für die Um- oder Neugestaltung von Systemen und Prozessen bzw. Problemlösungen erforderlich sind“ (KUSTER et al. 2006, S. 7) verwendet.

Projekte können in verschiedenen Phasen oder Schritten, dem sog. ***Projektlebenszyklus***, dargestellt werden. Aufgrund der heterogenen Beiträge der Projektmanagementliteratur kann deren Anzahl und Bezeichnung, wie in **Abbildung 5-17** ersichtlich, variieren.

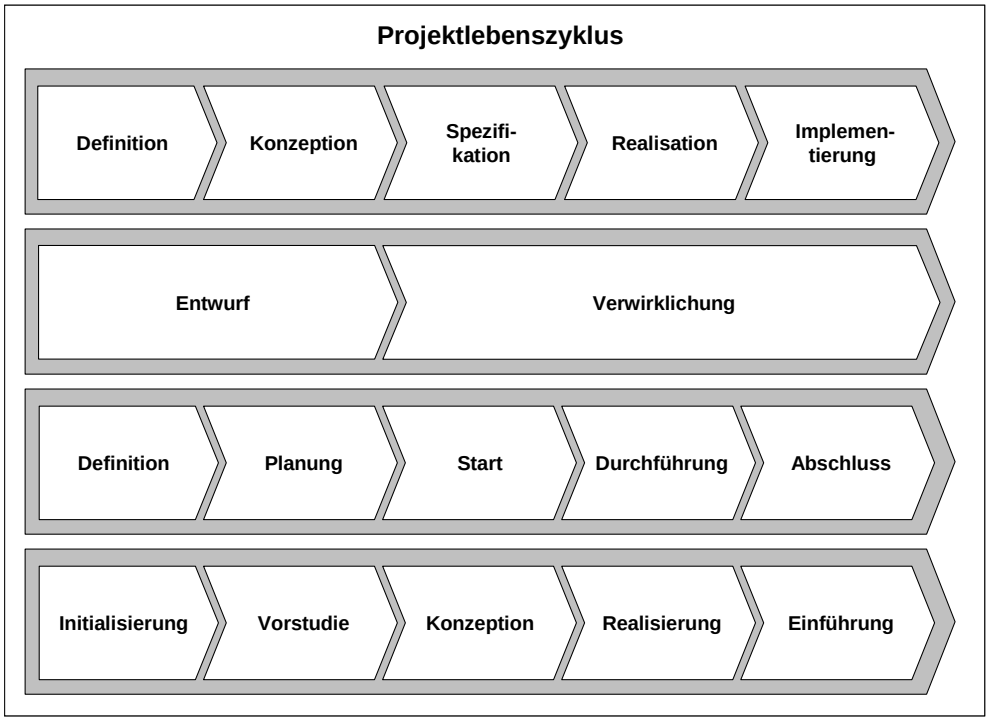


Abbildung 5-17: Mögliche Phasenabgrenzungen eines Projektes[1044]

[1042] Vgl. GAREIS/STUMMER 2006, S. 59.
[1043] Vgl. WEGMANN/WINKLBAUER 2006, S. 30 f.
[1044] Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an NAUSNER 2006, S. 105, WEGMANN/WINKLBAUER 2006, S. 44 sowie KUSTER et al. 2006, S. 15.

Einfache Ansätze gliedern in Vorstudie, Konzeptbildung, Realisierung, Einführung und Nutzung.[1045] Komplexere Ansätze können im Bereich des Entwurfs in Projektdefinition und -konzeption sowie im Bereich der Umsetzung in Projektspezifikation, -realisation und -implementierung unterscheiden werden.[1046] Diese Schritte können gegebenenfalls, wie beispielsweise in deren Anwendung in **Kapitel 7**, weiter unterteilt werden.

Neben dem phasenbezogenen Ablauf kennzeichnet sich die Projektorganisation durch eine besondere ***Aufbauorganisation***. Dieser Aufbau kann je nach Größe und Breite des Projektes variieren. Üblich sind dabei der Lenkungsausschuss, der Steuerkreis, der Projektleiter und die Projektgruppe.[1047] Der ***Lenkungsausschuss*** besteht aus der ersten oder zweiten Führungsebene und kann als Auftraggeber angesehen werden. Er startet das Programm, gibt oberste Ziele vor, definiert den Umfang, gibt Pläne und Ressourcen frei, entlastet und kontrolliert. Der ***Steuerkreis*** ist ein Fachausschuss aus Führungskräften/Abteilungsleitern, welcher berät, kontrolliert, Entscheidungen trifft, steuert, kommuniziert und den Lenkungsausschuss informiert. Es handelt sich um eine hierarchische und fachabteilungsbezogene Schnittstelle. Das ***Kernteam***, die sog. Projektgruppe, erfüllt die im Projekt anfallenden Aufgaben und wird vom Projektleiter geführt.[1048] Es kann durch temporäre Mitarbeiter, Spezialisten und Berater ergänzt werden. Der ***Projektleiter*** kümmert sich um die Projektplanung, Personalführung im Projekt, die Ergebnissicherung sowie Präsentation.[1049]

Grundlegende Voraussetzung für die Durchführung einer Umsetzung in Projektform ist ein Managementparadigma, bzw. eine Kultur, welche möglicherweise nicht in allen Familien- und Mittelstandsunternehmen vorliegt. Sie kennzeichnet sich durch eine Konzentration auf Kernkompetenzen, eine Kunden- und Prozessorientierung, Teamarbeit, ein Vorliegen von Partnernetzwerken und durch eine Kultur der Veränderung.[1050]

Im Zuge der Projektbeschreibung wurde darauf verwiesen, dass das Projekt „ein einmaliger Prozess“ sei und dass „die Kunden- und Prozessorientierung“ eine Voraussetzung für die Durchführung des Projektes sei. Diesbezüglich soll kurz der ***Begriff des Prozesses*** erläutert werden. Prozesse sind ein Bündel von Tätigkeiten, Aufgaben oder Zielen, im Sinne einer Input-Output-Beziehung, die durch ein Ergebnis oder Ziel sowie durch ein Start- oder Endereignis definiert sind.[1051] Prozesse sind somit

---

[1045] Vgl. das ideale Phasenkonzept der Stiftung BWI in KUSTER et al. 2006, S. 15.
[1046] Vgl. NAUSNER 2006, S. 105.
[1047] Vgl. WEGMANN/WINKLBAUER 2006, S. 143.
[1048] Vgl. KARCHER/PFINGST 2004, S. 273.
[1049] Vgl. WEGMANN/WINKLBAUER 2006, S. 143 ff.
[1050] Vgl. GAREIS/STUMMER 2006, S. 68.
[1051] Vgl. GAREIS/STUMMER 2006, S. 54.

eine sachlogisch und zielgerichtete Folge einzelner Funktionen. Dabei kann die gesamte Werteschöpfung des Unternehmens in Prozesse unterteilt werden. Der Prozess kann weiter in Subprozesse oder Aktivitäten untergliedert werden.

5.8.2 Phasenkonzept der Integration eines Wertemanagements

Um ein Wertemanagement für Familien- und Mittelstandsunternehmen zu schaffen, muss dieses im Speziellen die Herausforderungen in **Kapitel 5.7.3** und die Anforderungen aus **Kapitel 5.7.4** zu erfüllen. Daher wird nun im Zuge der Darstellung des Phasenkonzeptes, jeweils den einzelnen Projektschritten entsprechend, auf die An- und Herausforderungen eingegangen.

Wie bereits angedeutet, kann zur Einführung eines Wertemanagementsystems das Projektmanagement genutzt werden. Die Einführung eines derartigen Programms kann als einmaliges, internes Infrastruktur- und Organisationsprojekt in mehreren Phasen angesehen werden. Ein idealtypischer Phasenaufbau ist **Abbildung 5-18** zu entnehmen.

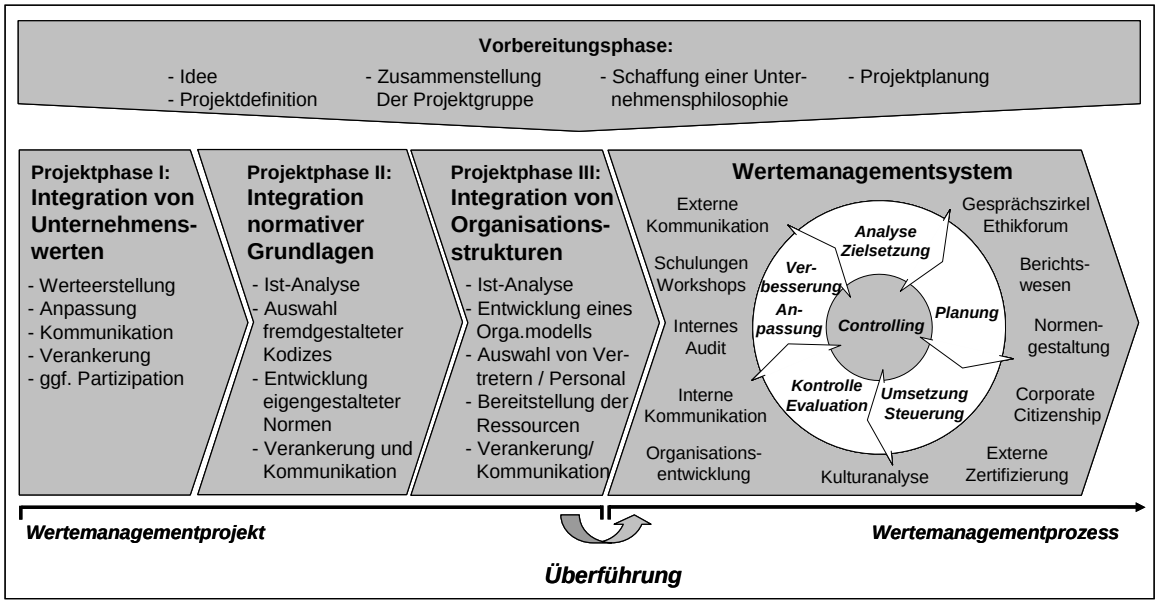


Abbildung 5-18: Phasenkonzept der Wertemanagementsystemintegration[1052]

Die oberste Zielsetzung bei einem derartigen Projekt ist die effektive und effiziente Planung, Gestaltung und Einführung eines Wertemanagementsystems. Dieses umfasst, je nach Umfang, die Einführung von Unternehmenswerten, normativen Grundlagen und Reglungen, organisatorischen Instrumenten oder im späteren Prozessablauf die Einführung von Berichts- und Kontrollsystemen, Analysewerkzeugen sowie Kommunikations- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen.

[1052] Quelle: Eigene Darstellung.

Dies geschieht auf der Grundlage einer durch die Geschäftsleitung festgelegten Strategie. Diese umfasst die Frage, was das Unternehmen auf welchen Märkten leisten soll und welche grundsätzlichen Ziele sowie langfristigen Entwicklungen angestrebt werden. Bezüglich des Wertemanagementsystems selbst sind seitens der Geschäftsführung gewisse Rahmenbedingungen zu schaffen. Dies betrifft Grundsatzentscheidungen bezüglich der Ziele, des Umfangs, der Kosten und der freigegebenen Ressourcen, aber auch die Vorgabe einer Unternehmensphilosophie. Die Geschäftsführung stellt aus einer Projektperspektive einen Lenkungsausschuss dar, welcher auch die Freigabe der Konzepte und Planungen einer Phase erteilt.

Je nach definiertem Umfang des Projektes und freigegebener Mittel kann ein Wertemanagementsystem vielerlei Instrumentarien beinhalten. Diese wurden bereits in **Kapitel 5.4, Abbildung 5-6** klassifiziert und können als Instrumentenbaukasten angesehen werden.[1053]

Die Umsetzung kann durch ein interdisziplinäres Team, welches von einem Projektleiter geführt wird, erfolgen. Die Größe des Teams kann dabei je nach Unternehmensgröße, Zeitrahmen, beteiligten Fachbereichen und Projektumfang variieren. Ob die zusätzliche Integration eines Steuerungsausschusses notwendig ist, hängt ebenfalls von den soeben genannten Faktoren ab. Weiterhin kann in jeder Phase des Projektes einer oder mehrere externe Partner hinzugezogen werden.

Phase I: Integration von Unternehmenswerten

Erste Phase der Einführung eines Wertemanagementsystems ist die ***Erschaffung und Integration von Werten*** in das Unternehmen. Sind diese bereits vorhanden, so sollten eine detaillierte Analyse erstens der Übereinstimmung aktueller Werte und aktueller strategischer Ausrichtung und zweitens der Übereinstimmung aktueller Werte und gelebter Unternehmenskultur erfolgen. Werden hier Lücken erkannt, kann ähnlich wie im Falle einer Neueinführung vorgegangen werden. Ziel in dieser ersten Phase ist es, akzeptierte Werte zu schaffen und diese erfolgreich in die Linie zu übertragen. Diese sind nicht nur Leitlinie im Unternehmensalltag, sondern Basis aller weiteren Instrumentarien. Aufgrund seiner Wichtigkeit sollte dem Schritt besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Optimalerweise sollte eine breite Integration der Kulturträger[1054] im Unternehmen und bedeutender Anspruchsgruppen außerhalb des

---

[1053] Aus Gründen der Anwendbarkeit wurden einige der in **Kapitel 5.4** dargestellten Elemente vernachlässigt. Beispielsweise der Deutsche Corporate Governance Kodex betrifft ausschließlich Aktiengesellschaften. Dennoch könnte er freilich als Inspiration im Sinne einer „Best Practice“ dienen. Weiterhin wird der Ethikvorstand sowie der Ethikdirektor aufgrund der geringeren Größenordnung der zu betrachtenden Unternehmen vernachlässigt.

[1054] Die Träger sind dabei die Mitarbeiter und Führungskräfte, aber auch Eigentümer, Gründer und Familie.

Unternehmens erfolgen. Dies erhöht die Chance der Akzeptanz von Werten und damit dem Leben und Erleben im Unternehmen.

Phase II: Integration eines normativen Leitbildes

Dieser Phase folgend, kann die ***Integration eines***, nötigenfalls umfangreichen, ***Normenpaketes*** erfolgen. Die bereits ausgewählten Werte stellten dar, wie das Unternehmen als Kulturträger *sein sollte*, um seine langfristigen Zielsetzungen zu erreichen. Die Normen hingegen sind eine höchst verbindliche schriftliche Darstellung dessen, was von jedem einzelnen Firmenmitglied erwartet wird. Diese können von wenig konkreten Prinzipien über klar definierten Gesetzen, im Sinne eines Verhaltenskodex, bis hin zu operativen Anweisungen reichen. Ziel ist dabei ein Normenpaket zu gestalten, welches mehreren Anforderungen entspricht. Zum einen soll es möglichst viele moralische Problemstellungen abdecken, weiterhin soll es dem Menschen nicht der Eigenverantwortung berauben, es soll zweifelsfrei und verständlich formuliert werden sowie letztlich von allen Firmenangehörigen und integrierten Partnern gelebt werden. In der Phase der Normenimplementierung wird der Umfang festgelegt und die einzelnen Bestandteile, gegebenenfalls unter Mitarbeit wichtiger Fachbereiche, inhaltlich zusammengestellt und dann verständlich und ansprechend dargestellt. Wie im Falle der Integration der Werte, ist auch hier auf umfangreiche und transparente Kommunikation gegenüber Firmenangehörigen und externen Anspruchsgruppen zu achten.

Phase III: Integration von Organisationsstrukturen

Im Zuge der Instrumentenintegration sollte aus abwicklungslogischen Gründen frühzeitig eine ***Integration von Organisationsstrukturen*** vorgenommen werden. Die dabei konzeptionierten, beschlossenen, definierten und integrierten Organisationsstrukturen können in späteren Projektphasen das Projektteam unterstützen sowie teils oder ganz ersetzen. Beispielsweise könnte eine Ethikkommission die Ausarbeitung des Leitbildes unterstützen bzw. übernehmen, andererseits könnte ein Ethikbeauftragter ins Projektteam integriert werden. Ziel ist es dabei, eine sinnvolle und kostenbewusste Lösung bezüglich der Anforderungen an das Wertemanagementsystem zu finden. Geplanter Umfang, Budget und Ressourcen sind dabei zu beachten.[1055] In diesem Zusammenhang sind die Beachtung der hierarchischen Einordnung und die Ausgestaltung von Zielen, Aufgaben und Kompetenzen, die Auswahl geeigneter Ethikmitarbeiter und die Kommunikation von

[1055] Eine Ethikabteilung mit beispielsweise fünf Mitarbeitern, einem Vorgesetzten und einer Direktoriumsstelle ist in Unternehmen mittlerer Größe kaum nötig. Vielfach ist das Etablieren eines Ethikbeauftragten oder die Einrichtung einer Ethik-/Compliance-Hotline ausreichend.

zentraler Bedeutung. Im späteren Prozessablauf haben diese organisatorischen Einheiten die Aufgabe der gezielten operativen Umsetzung des Wertemanagementsystems, was Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle umfasst. Kernaufgaben sind dabei beispielsweise die Unterstützung der Mitarbeiter in Dilemmasituationen oder die Information und Kommunikation gegenüber den Anspruchsgruppen.

Wertemanagementprozess: Ständige operative Umsetzung

Der Integration der verschiedenen Instrumentenbündel folgend, wird das Wertemanagementsystem ins operative Tagesgeschäft überführt. Die Aufgaben werden hierbei durch die hierfür integrierten Organisationseinheiten oder bestimmte Linieneinheiten übernommen. Diese Einheiten setzen im Sinne eines Controlling Regelkreises die verschiedenen Aufgabenfelder des Wertemanagements um. Hierzu gehören beispielsweise Ethikschulungen, Werte- und Normenanpassungen, Kulturanalysen, Kommunikation, Corporate Citizenship und dergleichen mehr. Die dabei durchgeführten Dokumentationen dienen der späteren Leistungsbewertung und damit den ständigen Verbesserungen und der Anpassung an marktlichen und gesellschaftlichen Veränderungen. Nach dem Grundsatz „Miss es oder vergiss es!“ muss eine Systematik mit Anspruch auf betriebswirtschaftliche Ernsthaftigkeit und Notwendigkeit Datenmaterial zur Evaluation bereitstellen. Nur durch Zielfestlegung, Kontrolle und Berichtswesen kann die Leistungsfähigkeit, also die Effektivität und Effizienz eines Wertemanagementsystems beurteilt werden. Ein umfassender Controlling-Ansatz schützt damit das System vor dem unreflektierten Eindruck der „Unternehmens-Esoterik“.

Allgemeine Hinweise bezüglich der Phasen

In der Darstellung des Phasenkonzeptes sind die Integrationsschritte als Folge dargestellt. Je nach inhaltlichem Umfang der einzelnen Phasen und der Menge der bereitgestellten Ressourcen, könnten verschiedene oder gar alle Phasen überlappend oder parallel gestaltet und integriert werden. Dieser Weg spart Zeit, Korrekturaufwand und eröffnet das Potenzial der Synergiennutzung. Voraussetzung ist erstens eine detaillierte (Zeit-)Planung, wenig Komplexität und ausreichende Ressourcen und Kapazitäten. Vor allem im Bereich der Familien- und Mittelstandsunternehmen erscheint es problematisch, derartig viel Fachkompetenz und Ressourcen relativ zeitgleich aus dem operativen Geschäft freizustellen.

Im Zusammenhang mit einem solchen Projekt bietet sich der Weg der „Best Practice“ an. Dabei kann sich das Unternehmen an den Lösungswegen von Unternehmen mit bestehenden Wertemanagementsystemen orientieren. Auf Grund der (kulturellen)

Spezifität eines Wertemanagementsystems ist es wichtig, dass das Unternehmen nicht undifferenziert kopiert, sondern ausschließlich Inspiration sucht.

Letztlich ist, wie bereits im Zuge der Ausführungen in **Kapitel 5.5** dargestellt, auf bereits bestehende Systematiken zu achten. Dabei sind insbesondere das Qualitäts-, Personal- und Umweltmanagement wichtige Partnersysteme, deren Ziele, Normen und Instrumente in das Wertemanagement einfließen können.

Wie bereits angedeutet, spielt in jeder Phase die Kommunikation gegenüber den Anspruchsgruppen und deren Einbeziehung in die Systemintegration eine entscheidende Rolle. Sie unterstützt maßgeblich, die angemessene Bewältigung der in **Kapitel 5.7.3** und **5.7.4** dargestellten Heraus- und Anforderungen. So können frühzeitig Widerstände vermieden werden, die Bedeutung eines Wertemanagementsystems unterstrichen sowie die Ablehnung und Boykottierung seitens Macht- und Ressourcenträger geschmälert werden. Daneben gehen durch die gemeinsame Erarbeitung der Systemkomponenten, die oftmals traditionsbezogenen Werte und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen, allen voran der Mitarbeiter und der Eigentümer, in das Wertemanagementsystem ein. Insgesamt wird damit der Blick der Belegschaft auf die Wertethematik gelenkt. Einerseits wird damit die moralische Sensibilität und Urteilsfähigkeit, auch bezüglich der Selbsteinschätzung, verbessert. Andererseits kann Commitment unter der Belegschaft, auch im internationalen Rahmen, erreicht werden, sodass die Bildung von „unerwünschten“ Subkulturen eingedämmt wird.

Ist trotz intensiver und offener Kommunikation und Integration[1056] noch immer starker Widerstand in bestimmten Abteilungen oder bei bestimmten Führungskräften vorzufinden, so können radikale personelle Veränderungen bei „Meinungsmachern“ die Ernsthaftigkeit der Systemintegration unterstreichen.

Bezüglich eines Familienunternehmens kann in der Projektphase der Werteintegration ein Abgleich der erarbeiteten Werte mit den Familienwerten erfolgen. Entstehen hier deutliche Differenzen, kann über eine Loslösung von Traditions- und Firmenwerten nachgedacht werden.

5.9 Zusammenfassung und Überblick

Im Bereich dieses Kapitels wurden die allgemeinen Ziele, Aufgaben und Instrumentarien der Unternehmensethik in eine praxisorientierte Konzeption des Wertemanagements überführt. Das Wertemanagementsystem deckt dabei die Ansprüche moderner Unternehmensethik nahezu erfüllend ab.

[1056] Hier können zusätzlich Coaching-Programme mit Konfliktmediationen durchgeführt werden.

Als Vorarbeit zur Gestaltung eines umsetzungsorientierten Konzeptes wurden in **Kapitel 5.1** vorab einige Begrifflichkeiten ausgerollt und geklärt. Hierbei erfolgte die Betrachtung des Wertebegriffs aus rein betriebswirtschaftlicher und unternehmensethischer Perspektive. Dabei wurde neben der Kategorisierung auf Quellen, Anforderungen und Funktionen von Werten im Unternehmen eingegangen. Daraufhin erfolgte eine Klärung der verwirrenden Vielzahl, teils synonymer Begriffe, welche „Value“ und „Management“ in ihrer Bezeichnung tragen. Für den weiteren Verlauf wurde der Begriff des Wertemanagements festgelegt, welcher das „Management der Werte im Unternehmen“ umfasst.

Die Notwendigkeit des Wertemanagements wurde dargestellt und eine Definition als „strategisches Führungsinstrument zur Gestaltung einer ethischen Unternehmenskultur“ ist erfolgt. Hiernach erfolgte eine Darstellung von möglichen Zielen und Aufgaben des Wertemanagements. Hierbei ist festzustellen, dass das Wertemanagement in erster Linie dem langfristig ökonomischen Erfolg und der stabilen Unternehmensentwicklung verpflichtet ist. Im Folgenden sind gesellschaftliche, individuelle, präventions- und kulturbezogene Ziele und Aufgaben von Bedeutung.

Sehr detailliert wurden die Instrumente des Wertemanagements in **Kapitel 5.4** dargestellt. Hier waren die breite Definition des Unternehmensleitbildes und die detaillierte, praxisbezogene Darstellung der Unternehmenskodizes von Interesse. Darüber hinaus wurde intensiv auf organisatorische, regelungsbezogene, kulturbezogene und rechenschaftsbezogene Instrumente eingegangen. Dem Netzwerkgedanken folgend, wurden in **Kapitel 5.5** eine Darstellung der verschiedenen Managementsysteme und deren Verbindungen zum Wertemanagement durchgeführt. Im Zuge einer möglichen Integration können derartige Schnittstellen bedeutend werden.

Des Weiteren wurde das Wertemanagement kritisch beleuchtet. Möglicher Nutzen und mögliche Kosten konnten aufgezeigt werden.

In **Kapitel 5.7** wurden grundlegende Problemstellungen bezüglich des zu betrachtenden Unternehmenstypus’ dargestellt. Dabei wurde auf die verschiedeneren Lebenszyklusphasen von Familien- und Mittelstandsunternehmen eingegangen. Daneben wurden die besonderen Notwendigkeiten, Heraus- und Anforderungen derartiger Unternehmen aufgezeigt.

Die Zusammenführung des Grundlagenwissens des Wertemanagements, mit den Anforderungen von Familien- und Mittelstandsunternehmen führte in **Kapitel 5.8** zur Gestaltung eines Grundkonzeptes. Dieses Phasenmodell beschreibt die Integration und spätere Prozessabwicklung eines Wertemanagementsystems. Im Sinne eines

Projektmanagements sollen die Phasen der Werte-, Normen-, und Organisationsstrukturintegration umgesetzt werden. Das dabei gestaltete System ermöglicht die kontinuierliche Umsetzung eines Wertemanagementprozesses. Dieser beinhaltet neben der operativen Umsetzung v.a. die ständige Anpassung und Verbesserung des Wertemanagementsystems.

Ziel ist dabei neben einem stabilen Wertefundament v.a. eine wandlungsfähige Kultur. Insgesamt kann so ein Wertemanagementsystem geschaffen werden, welches „sich gleichermaßen am ethisch Wünschbaren wie an den Restriktionen des ökonomisch Machbaren orientiert“ (SCHMIDT 2001, S. 209).

Teil III: Empirie und Umsetzungsszenario

6 Empirische Analyse des Wertemanagements

In diesem Kapitel werden das wissenschaftliche Design der Arbeit erläutert und die bedeutenden Fragestellungen bezüglich der Gestaltungsparameter eines Wertemanagementsystems beantwortet. Diese konzentrieren sich auf Fragen bezüglich der Unternehmenswerte, normativer Instrumente sowie den Implementierungs- und Umsetzungsinstrumenten. Zusätzlich wird auf die Gestaltungsparameter von Verhaltenskodizes der Unternehmen eingegangen. Die hier erarbeiteten Ergebnisse und Interpretationen fließen als praktische Implikationen in das Umsetzungsszenario in **Kapitel 7** ein.

6.1 Methodisches Vorgehen

Im Folgenden soll auf die zugrunde liegende Forschungslogik und die konkrete Forschungsplanung eingegangen werden. Diese umfasst die Ziele, die Auswahl der Beobachtungsfelder- und objekte, den Untersuchungsablauf und die angewandten Verfahren und Instrumente. Letztlich werden die Grenzen der Untersuchung umrissen.

6.1.1 Zugrunde liegende Forschungslogik

Die Wissenschaft stellt einen „besonderen menschlichen Erkenntnisprozess dar“ (CZAYKA 2000, S. 65), welcher der Daseinsbewältigung dient. Wie bereits in **Kapitel 3** angedeutet ist die Ökonomik den Sozialwissenschaften zuzuordnen, welche wiederum eine Erfahrungswissenschaft darstellt. Ihr Ziel ist die Beschreibung, Erklärung sowie die Voraussage von Phänomenen der Realität, genauer der wirtschaftlichen und betrieblichen Praxis.[1057]

Die sozialwissenschaftliche Forschung, im Sinne der empirischen Sozialforschung, folgt dabei einem bestimmten ***forschungslogischen Prozess***, welcher die drei wesentlichen Aspekte des Entdeckungs-, Begründungs- und Verwendungszusammenhangs beachten muss.

Der ***Entdeckungszusammenhang*** bildet die Grundlage und den Rahmen der empirischen Forschung. Hier sind der Untersuchungsbereich zu spezifizieren, soziale bzw. wirtschaftliche Problemstellungen zu konkretisieren, ein möglicher Forschungsauftrag zu erläutern, erste Wirkungszusammenhänge zu formulieren und

[1057] Vgl. CZAYKA 2000, S. 67.

theoretische Grundlagen zu suchen. Kurzum, es wird eine allgemeine Erkundung (Exploration) und Abgrenzung des Forschungsrahmens durchgeführt.

Im weiteren Wissenschaftsprozess ist es von Bedeutung, ob Methodik, Prozedur und Instrumentarien im Sinne der Problemlösung tauglich sind. Der Prozess unterliegt einem ***Begründungszwang***. Im Zuge deduktiv-nomologischer Forschung werden auf Basis theoretischer Grundlagen mittels klarer Begriffsabgrenzung Hypothesen gebildet. Deren möglichst objektive, nachvollziehbare Prüfung wird durch die Wahl wesentlicher Variablen und deren Operationalisierung erreicht.[1058] Dabei werden geeignete Methoden gewählt, ein Stichprobenumfang festgelegt, Daten erhoben und diese nach statistischen Kriterien und Tests ausgewertet. Die dabei erhaltenen Ergebnisse werden in der Interpretationsphase dargestellt, analysiert und erläutert. Dabei werden die Hypothesen verifiziert oder falsifiziert.

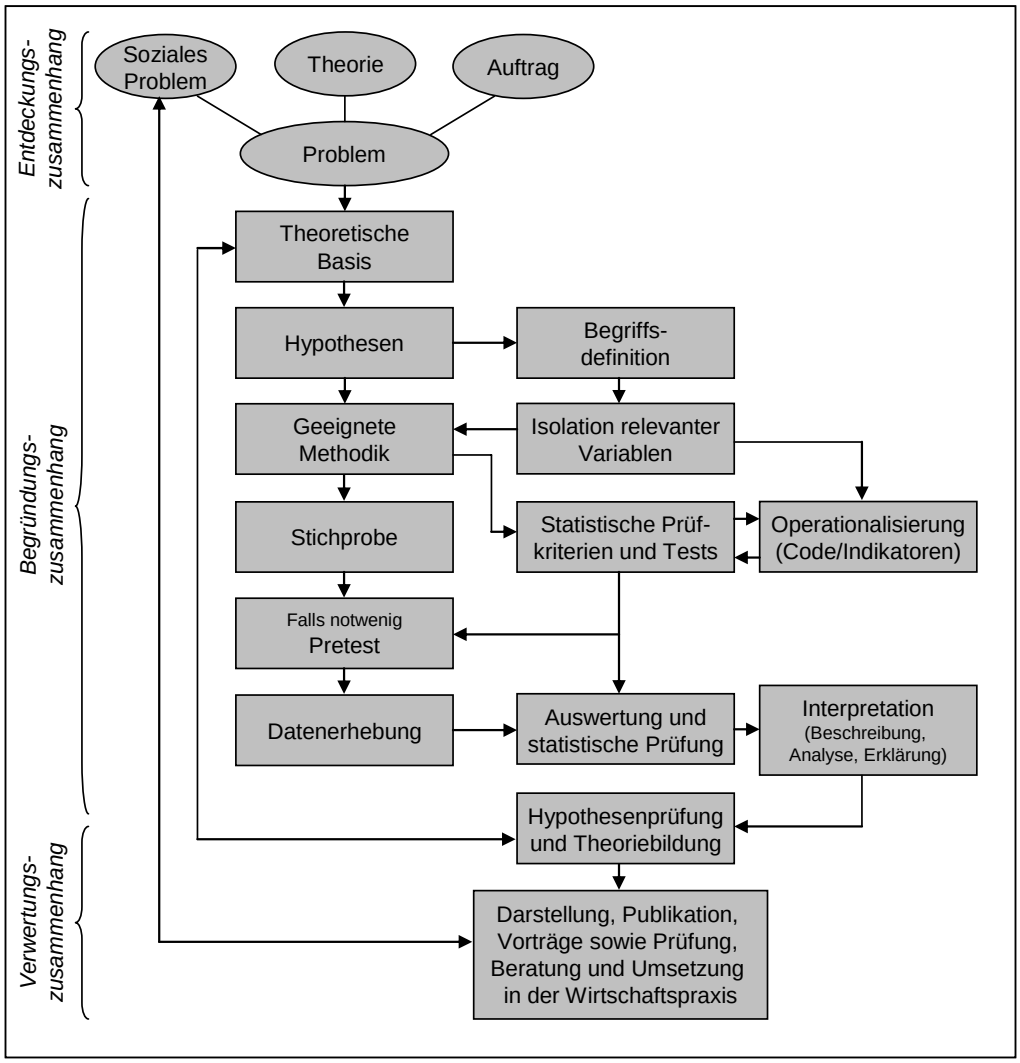


Abbildung 6-1:Forschungslogischer Ablauf empirischer Untersuchungen[1059]

[1058] Vgl. FRIEDRICHS 1990, S. 53.
[1059] Quelle: In Anlehnung an FRIEDRICHS 1990, S. 51.

Letztlich kann aus diesem Prozess neues theoretisches Wissen generiert werden, welches durch geeignete Darstellung und Publikation wissenschaftliche Bedeutung erlangen kann. Im Bereich dieses ***Verwertungszusammenhangs*** ist auf Besonderheiten der Betriebswirtschaft hinzuweisen. Sie ist eine anwendungsbezogene Realwissenschaft, welche v.a. praxisverwertbare Entscheidungsmodelle, Gestaltungsrichtlinien und Prognosen zum Ziel hat.[1060] Diese wiederum können anhand ihrer Praxiswirksamkeit erneut einem Forschungsprozess unterworfen werden.

Der forschungslogische Ablauf dieser Arbeit folgt diesem Vorgehen. Die Problemstellung ergab sich hier aus dem Auftrag der KSG. Nach der Analyse der theoretischen Grundlage wurden spezifische Ziele und Fragestellungen abgeleitet, aus welchen sich Hypothesen[1061] ergeben. Diese werden im Sinne des oben beschriebenen Vorgehens durch Datenerhebung, Auswertung und Interpretation falsifiziert oder verifiziert. Die hierbei erhaltenen Informationen fließen in die praktischen Gestaltungshinweise im Folgekapitel ein. Eine Prüfung der Praxiswirksamkeit ist im Umfang dieser Arbeit nicht enthalten.

6.1.2 Untersuchungsplanung

Im Folgenden werden nochmals die Ziele der Dissertation zusammenfassend dargestellt und deren empirische Zielsetzungen herausgearbeitet. Weiterhin werden Gründe für die Wahl der Beobachtungsfelder und Unternehmen gegeben. Danach wird der Untersuchungsablauf dargestellt und die angewandten Verfahren und Instrumente erläutert.

6.1.2.1 Zielsetzungen der wissenschaftlichen Analyse

Übergeordnete Zielsetzung dieser Dissertation ist die Schaffung einer praktischen Leitlinie zur Entwicklung und Integration von Werten und Normen in Familien- und Mittelstandsunternehmen. Bereits in **Kapitel 2** und **3** wurde die Zielsetzung der Schaffung allgemeinethischer und betriebswirtschaftlicher Grundlagen bearbeitet. Dem folgend wurde die Zielsetzung der Schaffung wirtschafts- und unternehmensethischer Grundlagen in **Kapitel 4** umgesetzt. In **Kapitel 5** wurden die Ziele der Darstellung des aktuellen Standes des Wertemanagements und der Erarbeitung eines Wertemanagementgrundkonzeptes verfolgt. Die dabei relevanten theoretischen Fragestellungen wurden geklärt.

Auf der Basis dieses Grundlagenwissens konzentrieren sich die Forschungsziele und forschungsleitenden Fragen des analytischen Teils auf die in der Praxis Verwendung

---

[1060] Vgl. KÜPPER 2006, S. 38.
[1061] Es handelt sich hierbei eher um qualitative und komparative Hypothesen.

findenden Instrumente des Wertemanagements. Eine Gliederung erfolgt nach Werten, normativen Instrumenten sowie Umsetzungs- und Implementierungsinstrumenten.

In **Kapitel 6.2** werden Ziele mit Hinblick auf die Unternehmenswerte bearbeitet. Hier ist die Zielsetzung erstens essenzielle Werte des Wirtschaftens (Essenzwerte) zu extrahieren und zu systematisieren. Zweitens soll eine Unterteilung nach Werteklassen vorgenommen und deren Bedeutung dargestellt werden. Letztlich soll festgestellt werden, wie viele Werte üblicherweise pro Unternehmen publiziert werden.

Der Wertebetrachtung folgend werden in **Kapitel 6.3** normengebende Instrumente beleuchtet. Zielsetzung ist die Erfassung der wirtschaftspraktischen Bedeutung normativer Instrumente des Wertemanagements. Hieraus abgeleitet ist die Darstellung der gängigen Themenfelder von Verhaltenskodizes eine weitere Zielsetzung.

Kapitel 6.4 letztlich fokussiert die Implementierungs- und Umsetzungsinstrumente. Ziel ist es hier, die Bedeutung besonderer Instrumente des Wertemanagements, welche dessen Integration und operative Umsetzung zur Aufgabe haben, zu erfassen.

Zusammengeführt ergeben die hier beschriebenen Zielsetzungen ein bedeutendes Zwischenziel. Dies Ziel umfasst eine Übersicht der Ausprägungen von Schlüsselthemen des Wertemanagements in Spitzenunternehmen und deren Abgleich mit unternehmensethisch ausgerichteten Familien- und Mittelstandsunternehmen. Die daraus resultierenden Implikationen für die Praxis fließen in verschiedenen Bereichen des **Kapitels 7** ein und unterstützen somit die Zielsetzung der praxisbezogenen Darstellung einer Wertemanagementlösung für Familien- und Mittelstandsunternehmen.

6.1.2.2 Auswahl der Beobachtungsfelder und -objekte

Abgeleitet aus den Zielen sollen erstens praxisrelevante Gestaltungshinweise erfolgen, zweitens essenzielle Werte erfolgreicher Unternehmen abgeleitet, sowie drittens übliche Instrumente des Wertemanagements erfasst werden. Daher liegt aus ökonomischer Sichte die Durchführung einer Art Benchmarkanalyse und die Suche nach der sog. „Best Practice“ nahe. Dieser Gedanke wirkt sich auf die Wahl der Beobachtungsfelder aus. Wie bereits dargestellt, sind die Vereinigten Staaten der Entstehungsort der modernen Unternehmensethik.[1062] Daher liegt der Schritt nahe, die erfolgreichen Unternehmen der Vereinigten Staaten zu untersuchen. Aus einer langfristigen Perspektive heraus sind die Unternehmen des Dow Jones Industrial Average Index die erfolgreichen, großen und einflussreichen Unternehmen in der Wirtschaftswelt. Sie sind durch Gesetze wie den Sarbanes-Oxley Act verpflichtet,

[1062] Siehe hierzu **Kapitel 4.2.1** und **Kapitel 4.5.5**.

ethische Grundstrukturen zu verankern, besitzen eine umfangreiche Ressourcenausstattung und eine breite wissenschaftliche Basis. Aus diesen Argumenten heraus wurde der Dow Jones-Index (und dessen 30 Unternehmen) als erstes Untersuchungsfeld gewählt.[1063]

Wird der Gedanke eines langfristigen Spitzenbenchmarks auf die deutsche Wirtschaft bezogen, so bietet sich der Aktienindex DAX als Untersuchungsfeld an. Mit der Wahl der 30 DAX-Unternehmen[1064] als Untersuchungsobjekte könnte mitunter eine Art der ethischen Technologiediffusion auf den deutschen Wirtschaftsbereich ersichtlich werden.[1065] Weiterhin können Unterschiede zwischen den beiden Wirtschaftskulturkreisen bezüglich der Werte und Normen erarbeitet werden.

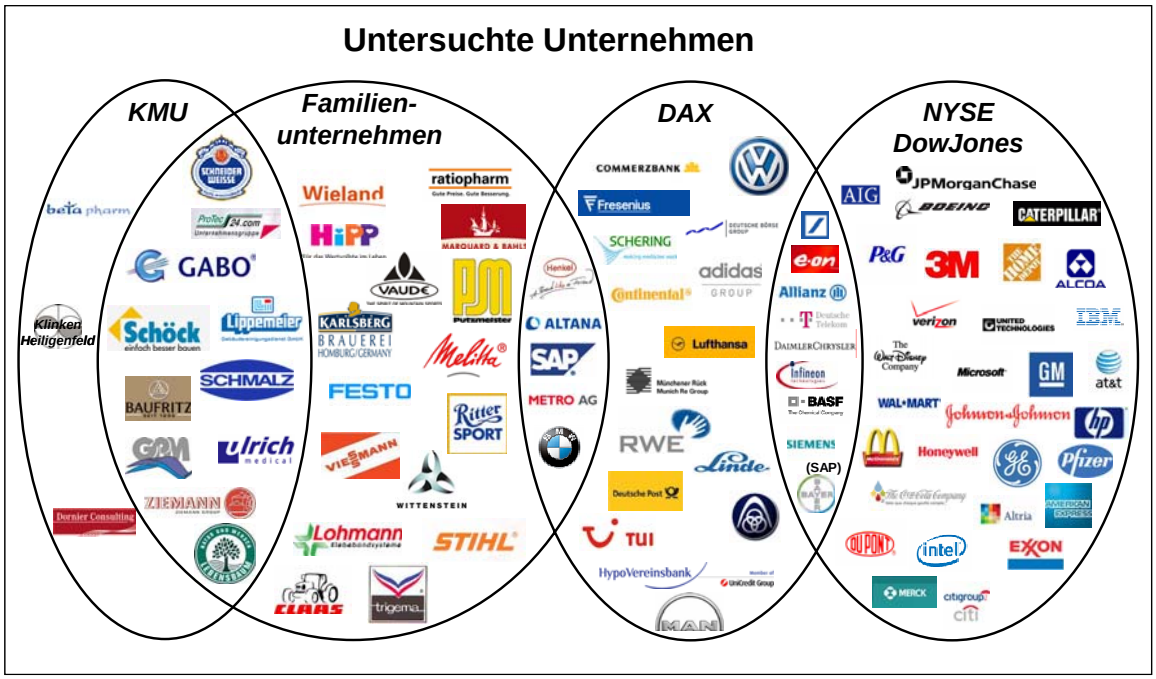


Abbildung 6-2: Zuordnung untersuchter Unternehmen[1066]

In einem letzten Schritt ist den Familien- und Mittelstandsunternehmen[1067], als Kern der Betrachtung, Aufmerksamkeit zu schenken. Wie bereits an den Schwierigkeiten

---

[1063] Diese Unternehmen sind: 3M Comp., Alcoa Inc., Altria Group Inc., American Express Comp., American International Inc., AT&T Inc., Boeing Comp., Caterpillar Inc., Citigroup Inc., Coca-Cola Comp., DuPont Comp., Exxon Corp., General Electrics Corp., General Motors Corp., Hewlett-Packard Comp., Honeywell International Inc., IBM Corp., Intel Corp., J.P.Morgan Chase & Co Corp., Johnson&Johnson Corp., McDonalds Corp., Merck & Co Inc., Microsoft Corp, Pfizer Inc., Procter & Gamble Corp., The Home Depot Inc., United Technologies Corp., Verizon Communications Inc., Wal-Mart Inc., Walt Disney Comp.

[1064] Diese Unternehmen sind: Adidas AG, Allianz SE, Altana AG, BASF AG, Bayer AG, BMW AG, Commerzbank, Continental AG, Daimler-Crysler AG, Deutsche Bank AG, Deutsche Börse AG, Deutsche Lufthansa AG, Deutsche Post AG, Deutsche Telekom AG, E-On AG, Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA Vz, Henkel KGaA Vz, Hypo Real Estate Holding AG, Infenion AG, Linde AG, MAN AG, Metro AG, MunichRe Gruppe, RWE AG, SAP AG, Schering AG (Bayer), Siemens AG, Thyssen-Krupp AG, TUI AG, Volkswagen AG.

[1065] Vor allem weil die Unternehmen Allianz SE, BASF AG, Bayer AG, Daimler-Crysler AG, Deutsche Bank AG, Deutsche Börse AG, Deutsche Telekom AG, E-On AG, Infenion AG, SAP AG, (Bayer), Siemens AG auch an der NYSE gelistet sind.

[1066] Quelle: Eigene Darstellung.

bezüglich der definitorischen Abgrenzung von Familien- und Mittelstandsunternehmen in **Kaptitel 3.3.1.1** zu sehen war, ist die Auswahl von Unternehmen nicht unproblematisch.

	Branche	Gegr.	Mitarbeiter	Umsatz in Mio.€
Familienunternehmen				
Alfred Ritter GmbH & Co.KG	Nahrungsmittel	1912	800	280
Claas KGaA	Maschinenbau	1913	8.191	2.351
Festo AG & Co. KG	Industrieautomation	1925	11.500	1.500
Hipp Werke G. Hipp OHG	Nahrungsmittel	1932	1.000	300
Karlsberg Brauerei GmbH	Getränke	1878	2.700	690
Marquard & Bahls AG	Energie und Öl	1947	3.700	10.834
Lohman Klebebandgruppe	Klebebandsysteme	1851	1.300	255
Melitta Gruppe	Konsumgüter	1908	3.300	1.209
Putzmeister AG	Maschinenbau	1959	3.203	899
Ratiopharm Gruppe	Pharma	1974	5.373	1.702
Andreas Stihl GmbH	Werkzeuge	1926	9.300	2.014
Trigema GmbH & C.o KG	Bekleidung	1919	1.200	86
Vaude GmbH	Sportgeräte	1974	1.100	72
Viessmann GmbH	Heiztechnik	1947	7.400	1.400
Wieland Werke AG	Halbfabrikate	1820	5.870	2.504
Wittenstein AG	Automobilzulieferer	1949	995	116
Mittelständische Familienunternehmen				
Baufritz GmbH &Co. KG	Bau/Handwerk	1896	240	40
Gabo GmbH & Co KG	Beratung	1981	60	k.A.
GPM merbelsrod GmbH	Pumpen	1939	400	100
J. Schmalz GmbH	Fördertechnik	1910	470	k.A.
Walter Urlich GmbH	Lebensmittel	1979	80	14 (u.V.)
Lippemaier GmbH	Gebäudereinigung	1977	65	3
Protec24 Gruppe	Instandhaltung	1992	200	10
Schneider und Sohn GmbH	Brauerei	1864	500	25 (u.V.)
Schöck Bauteile GmbH	Bau	1962	350	57
Ulrich medical GmbH & Co	Medizintechnik	1912	170	255
Ziemann Gruppe	Brautechnik	1852	400	75
Mittelstandsunternehmen außerhalb fam. Kontrolle				
Heiligenfeld GmbH	Klinik	1990	350	70 (u.V.)
betapharm GmbH	Pharma	1999	380	186 (u.V.)
Dornier Consulting GmbH	Beratung	1995	350	46

Tabelle 6-1: Klassifikation der Familien- und Mittelstandsunternehmen[1068]

Die Mittelstandsunternehmen sind hierbei anhand der IfM-Definition leicht einzuordnen.[1069] Aufgrund der Heterogenität der Branchen und fehlender Umsatzangaben wird die Klassifikation hier nach der Mitarbeiterzahl vorgenommen.[1070]

[1067] Siehe hierzu **Tabelle 6-1**.
[1068] Quelle: Eigene Darstellung. Die Abgrenzung erfolgt anhand der Mitarbeiterzahl.
[1069] Vereinfacht zwischen 10 und 500 Mitarbeitern sowie zwischen 10 und 50 Mio. Euro Umsatz.
[1070] Beispielsweise stellt Ulrich medical oder auch GPM hochwertiges Geräte her, welches sehr kostspielige Rohstoffe und Komponenten beinhaltet.

Probleme entstehen im Bereich der Familienunternehmen. Es existieren Familienunternehmen, wie z.B. Metro, BMW, SAP, und Henkel, die zu den größten deutschen Unternehmen zählen und im DAX vertreten sind. Die Grenze der Firmengröße wurde vom Verfasser pragmatisch bei 12.000 Mitarbeitern festgelegt. Dies liegt unter der Mitarbeiteranzahl des kleinsten DAX-Wertes Altana AG mit knapp 13.500 Mitarbeitern.[1071] Im Bereich der klassischen Mittelstandsdefinition befinden sich somit 14 Unternehmen, wobei das kleinste Unternehmen die Beratung Gabo mit 60 Mitarbeitern ist. Einer weiteren Klasse größerer Familienunternehmen zwischen 501 und 12.000 Mitarbeiter sind 16 Unternehmen zuzuordnen, mit der Festo AG & Co KG an der Spitze mit 11.500 Mitarbeitern.

Während im Untersuchungsfeld des Dow Jones- und des DAX-Indexes eine vollständige Erhebung durchgeführt wurden, musste im Bereich der Familien- und Mittelstandsunternehmen eine Stichprobe vorgenommen werden. Diese wurde nicht willkürlich gewählt sondern war von bestimmten Faktoren beeinflusst. Ziel der Analyse ist es u.a., ein Bild über den Stand ethischen Bemühungen und der Werte in Familien- und Mittelstandsunternehmen zu liefern. Damit sind Unternehmen zu untersuchen, die erstens veröffentlichte Werte besitzen und sich zweitens mindestens in einem bestimmten Bereich der Unternehmensethik engagieren.[1072] Hierzu wurden in einer Vorabstudie verschiedene Quellen konsultiert, welche sich mit der Ethik in der Wirtschaft auseinandersetzen. Dies waren konkret die Initiative Ethics in Business[1073], die Initiative TopJob[1074], die Initiative TOP100[1075], die Liste der wertvollsten Familienunternehmen der Zeitschrift Impulse[1076], die bestehende praxisorientierte Ethikliteratur[1077], weiterhin Umweltpreise, Presseberichte, Zeitungsartikel sowie die persönlichen Empfehlungen der betreuenden Professoren, Interviewpartner und des Auftraggebers. Aus dieser unstrukturierten Basis wurden herausragende Unternehmen ausgewählt bis eine Anzahl von 30 Unternehmen erreicht war. Hierbei wurde darauf geachtet, dass die Unternehmen aus Gründen der Repräsentativität in Größe und Branche differieren.

6.1.2.3 Dreigegliederter paralleler Untersuchungsablauf

Werte, Umsetzungsinstrumente des Wertemanagements und Themeninhalte von Kodizes sind grundsätzlich unterschiedliche Beobachtungsmerkmale. Sie sind nicht mit

---

[1071] Ausnahme ist hierbei die Deutsche Börse AG, welche in der Größenordnung einen Ausreißer darstellt.
[1072] Zum Beispiel in den Bereichen Umwelt, Gesellschaft, Mitarbeiter oder Marktpartner.
[1073] Vgl. ETHICS IN BUSINESS 2005 und 2006, o.S.
[1074] Die Prämierung der „hundert besten Arbeitgeber im Mittelstand“ (vgl. www.topjob.de/topjob.asp).
[1075] Die Prämierung der „hundert besten innovativen Unternehmen im Mittelstand“ (vgl. www.top100.de/top100.asp).
[1076] Vgl. PRUDENT 2005, o.S. sowie **Kapitel 4.5.7**.
[1077] Hier ist v.a. die (Zeit-)Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu und sfwu) zu nennen.

einem einheitlichen Untersuchungsablauf zu erfassen. Daher wurden drei unterschiedliche Vorgehensweisen, darstellt in **Abbildung 6-3**, gewählt. Sie ergeben die Grundlage der Datenauswertung und Interpretation.

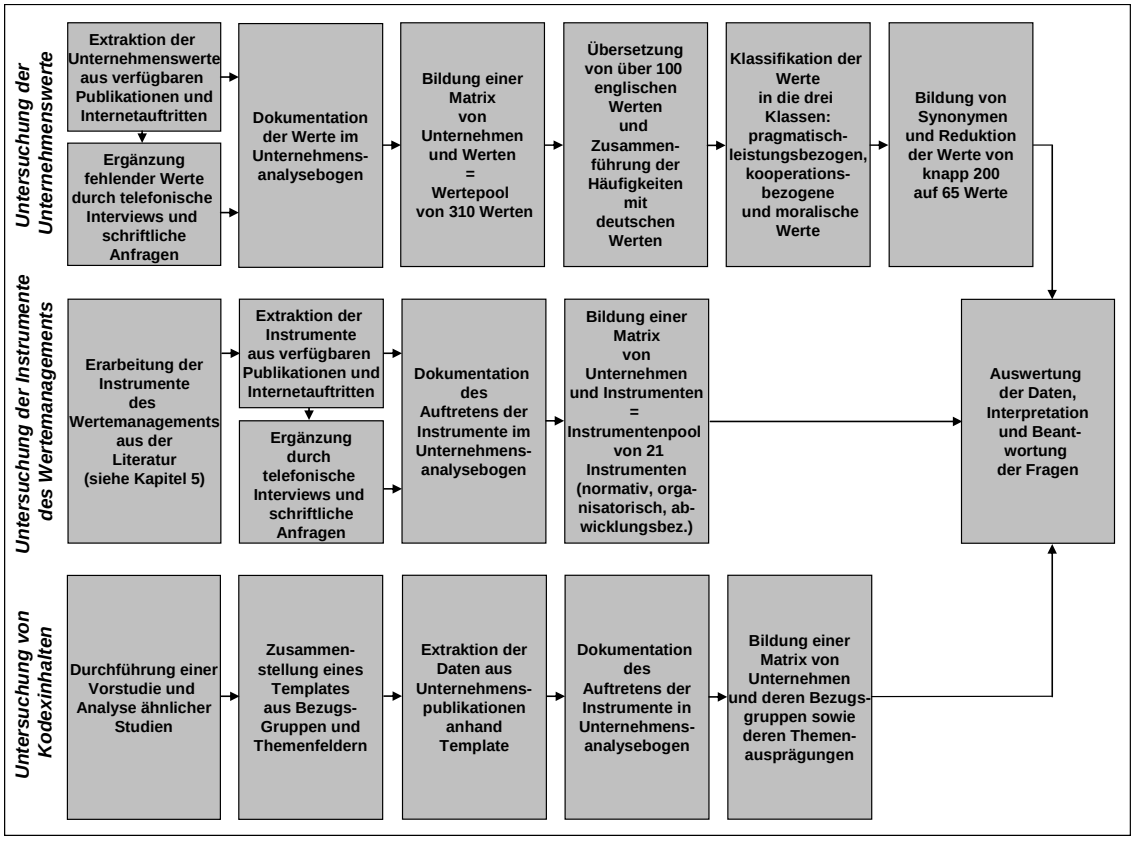


Abbildung 6-3: Grundlegende Untersuchungsabläufe[1078]

Die ***Untersuchung von Unternehmenswerten*** folgte dem Prinzip einer umfangreichen Basiserhebung mit anschließender Datenreduktion. Dieses Vorgehen wurde gewählt, da im Bereich der Werte und des Wertewandels in Unternehmen nur ein sehr dürftiger wissenschaftlicher Stand ausgemacht werden konnte. Auf eine Anwendung rein soziologischer Erkenntnisse wurde zugunsten der wirtschaftspraktischen Sichtweise verzichtet. Im Zuge der Analyse wurden in einem ersten Schritt die Werte aller 90 Unternehmen mittels Textanalysen und ergänzenden Interviews erhoben. Diese Daten wurden je Unternehmen in einem Strukturbogen, dem Unternehmensanalysebogen, festgehalten. [1079] Die Daten wurden in einer geeigneten Exceltabelle in Matrixform (Unternehmen/Wert) zusammengestellt. Dabei wurde der Wert grundsätzlich als Substantiv festgehalten. Damit erfolgte genau genommen eine erste Reduktion der über 300 Werte durch Wegfall aller anderen Formen wie z.B. Adjektive, Komparative, Halbsätze u.s.w.[1080] In einem weiteren Schritt wurden

[1078] Quelle: Eigene Darstellung.
[1079] Auf die Auswertungsinstrumente wird in **Kapitel 6.1.2.4** näher eingegangen.
[1080] Siehe hierzu **Kapitel 7.2.2.3**.

englische und deutsche Werte zugunsten der deutschen Substantive zusammengefasst. Hiermit erfolgte eine weitere Reduktion um nahezu 100 Werte. Die deutschen Substantive wurden daraufhin drei Klassen zugeordnet. Die Zuordnung orientiert sich am Wertevieeck von WIELAND, verbindet jedoch Kooperations- und Kommunikationswerte.[1081] Die noch immer unübersichtliche Anzahl Werten kennzeichnete sich dabei durch eine Vielzahl von Synonymen. Um Redundanzen zu vermeiden und die Übersichtlichkeit zu verbessern wurde ein letzter Reduktionsschritt durchgeführt. Hier wurde mittels Clusterung von Synonymen unter einen möglichst griffigen Wert eine Basis von 65 Werten erreicht.[1082]

Im Bereich der ***Untersuchung der Instrumente des Wertemanagements*** wurde auf die Grundlagen der theoretischen Darstellungen in **Kapitel 5** zurückgegriffen. Daraus ergeben sich 21 Instrumente, welche in den Unternehmensanalysebogen eingingen. Dies sind Werte, Prinzipien, Vision, Mission Statement, Motto, Menschenbild, Verhaltenskodex, Ethikkodex, Corporate Governance Kodex, Branchenkodex, Externer Kodex, Ethikgremium, -vorstand, -beauftragter, -abteilung, -hotline, -schulung, Corporate Citizenship, Internes Audit, Externes Audit und Berichtswesen.[1083] Unternehmenspublikationen wurden diesbezüglich untersucht und fehlende Informationen durch Anfragen und Interviews ergänzt. Die hier binären Merkmalsausprägungen (vorhanden/nicht-vorhanden) wurden im Unternehmensanalysebogen[1084] vermerkt. Auch hier wurde eine Excel-Matrix entworfen, welche neben den, soweit vorhandenen, Basisdaten der Unternehmen (Branche, Gründungsjahr, Mitarbeiterzahl, Umsatzgröße, Bilanzsumme) eine Gegenüberstellung von Unternehmen und Wertemanagementinstrumenten darstellt.

Einen letzten Typus stellen die ***Untersuchung von Inhalten und Adressaten der Verhaltenskodizes*** dar. Im Falle derartiger Untersuchungen könnten beispielsweise die qualitative Inhaltsanalyse nach PHILIPP MAYERING (mit Themenfrequenz- und -relevanzanalysen) oder die objektive Hermeneutik nach ULRICH OEVERMANN Anwendung finden.[1085] Diese Vorgehen wären freilich aussagekräftiger, dennoch wurde aufgrund der relativen Nebensächlichkeit der Thematik[1086] auf eine vereinfachte Analyse von Adressaten und Themenkreisen anhand von Vorstudien zurückgegriffen. Die herbei erlangten Erkenntnisse führten zur Zusammenstellung eines Templates. Ausschließlich die jeweiligen Unternehmenskodizes wurden auf die Punkte des

---

[1081] Siehe hierzu **Kapitel 5.1.2.3**. Die Wertezuordnung erfolgte nach dem Ermessen des Verfassers.
[1082] Siehe hierzu **Tabelle 6-5** sowie **Anhang 4**.
[1083] Der Gliederung in **Kapitel 5.4** folgend wurden die Instrumente aus Übersichtsgründen in normative, organisatorische und abwicklungsbezogene Instrumente kategorisiert.
[1084] Siehe auch **Kapitel 6.1.2.4**.
[1085] Vgl. MAYERING 2007 sowie OEVERMANN 1995.
[1086] Die Analyse dient als Gestaltungshinweis zur unternehmensindividuellen Ausgestaltung, nicht der gesicherten wissenschaftlichen Erkenntnisgewinnung.

Templates hin untersucht. Die maßgeblichen Informationen wurden zu Dokumentationszwecken im Unternehmensanalysebogen vermerkt. Die Ergebnisse wurden auch hier in einer Excel-Matrix-Tabelle, welche den Unternehmen Adressaten und Themenfelder gegenüberstellt, vermerkt.[1087]

6.1.2.4 Verfahren, Methoden und Instrumente der Untersuchung

Im Folgenden sollen die maßgeblichen Methoden, Verfahren und Instrumente kurz angesprochen werden. Diese sind in die Bereiche Datenerhebung, Dokumentation und Datenanalyse gegliedert.

Datenerhebung

Für die Untersuchung der Bedeutung verschiedener Instrumente des Wertemanagements und deren Gestaltung kommen grundsätzlich mehrere Wege der ***Datenerhebung*** in Frage.

Zum einen könnten eine umfangreiche Analyse bestehender wissenschaftlicher Befunde und deren Zusammenfassung im Zuge einer ***Metastudie*** erfolgen. Auf dieses Vorgehen wurde verzichtet, da im Bereich der Unternehmenswerte kaum auswertbares Material gefunden wurde. Im Zuge der Normenuntersuchungen wurden vielerlei Studien entdeckt, die sich Großteils auf den US-amerikanischen Wirtschaftsraum beziehen und nahezu ausschließlich transnationale Großunternehmen betreffen.[1088] Sie sind hinsichtlich der Aktualität, des Detaillierungsgrades, der Messinstrumente und der gewählten Themenkategorien nicht vorbehaltlos in Übereinstimmung zu bringen. In vielen Fällen existiert darüber hinaus keine Darstellung des methodischen Vorgehens. Auch bezüglich der weiteren Instrumente des Wertemanagements konnten nur eine unbefriedigende Zahl an Studien gefunden werden, welche sich v.a. nicht auf Familien- und Mittelstandsunternehmen beziehen.

Eine weitere Methode stellt die detaillierte Analyse einzelner Unternehmen im Zuge mehrerer ***Einzelfallstudien*** dar. Hierbei können die Praxisabläufe hinsichtlich der verwendeten Werte, Normen und Instrumente detailliert anhand von Expertengesprächen, Tiefeninterviews und Dokumentenanalysen nachvollzogen werden. Weiterhin könnte ein Implementierungs- oder operativer Prozess wissenschaftlich begleitet werden. Da jedoch insbesondere im Bereich der Unternehmenswerte von essenziellen Werten des Wirtschaftens die Rede ist, muss eine breite, möglichst multi- bzw. transnationale Datenbasis bestehen.

[1087] Auch hier wurden nur binäre Merkmalsausprägungen (vorhanden/nicht-vorhanden) verwendet.
[1088] Siehe hierzu die umfangreiche Zusammenstellung von TALAULICAR (vgl. TALAULICAR 2006, S. 207 ff.).

Weiterhin kann die Verwendung von Werten, Normen und Instrumenten durch eine breite ***Befragung*** von Geschäftsleitungsmitgliedern, Führungskräften und Spezialisten mittels standardisierten Interviews erreicht werden. Die Ressourcen für eine derart umfangreiche Studie standen jedoch nicht zur Verfügung.

Letztlich wurde eine Mischung aus einer vereinfachten deskriptiven ***Analyse von Unternehmensveröffentlichungen*** und standardisierten ***Expertengesprächen*** durchgeführt. Damit kann eine bedeutende Menge von Daten aus den, als verbindlich anzusehenden, Veröffentlichungen der Unternehmen gewonnen werden. Diese Veröffentlichungen lagen in Form von Broschüren vor oder konnten über die Internetpräsenz der Unternehmen (ggf. als pdf-Datei) erlangt werden. Dies umfasste Wertetafeln, Leitbilder, Verhaltenskodizes, Ethikkodizes, Jahresberichte, Sozial- Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichte, Pressemitteilungen, Präsentationen und Andere.

Fehlende Daten wurden in Einzelfällen mittels schriftlicher Anfrage[1089] oder durch telefonische bzw. „face-to-face“ Experteninterviews ergänzt. Die Einzelinterviews wurden dabei entlang der fehlenden Informationen des Unternehmensanalysebogens strukturiert, jedoch oft im Zuge eines offenen Dialogs durchgeführt.[1090]

Bezüglich des ***Rücklaufs*** der 90 untersuchten Unternehmen konnte grundsätzlich von allen Unternehmen Informationen erhalten werden. Eine Ausnahme stellt die TUI AG dar, deren Informationspolitik keine Veröffentlichung von Leitbildinhalten, Kodizes und Organisationsstrukturen zulässt.[1091] Weiterhin haben einige Unternehmen die Freigabe der konkreten Kodexinhalte aus Vertraulichkeitsgründen verweigert.[1092]

Exkurs: Interview mit dem Inhaber der Trigema GmbH & Co. KG

Oben wurde auf die offene Form des Interviews als Methode Erhebung hingewiesen. Diesbezüglich soll als stellvertretendes Beispiel das Transkript des Interviews mit Wolfgang Grupp vom 01.06.2007 in Burladingen stehen. Es bietet neben einem Einblick in das Vorgehen eine interessante und teils kritische Sicht eines Unternehmensinhabers auf unternehmensethische Instrumente.

Trigema ist in der Textilbranche als Deutschlands größter T-Shirt und Tennis-Bekleidungs-Hersteller tätig. Das bereits 1919 unter dem Namen „Mechanische **Tri**kotwarenfabrik **Ge**brüder **Ma**yer KG“ gegründete, inhabergeführte Unternehmen hat

---

[1089] In E-Mail-Form ggf. mit dem Unternehmensanalysebogen anbei.

[1090] Hieraus erwächst insofern kein Problem, da die entscheidenden Daten nur die Merkmalsausprägungen vorhanden/nicht-vorhanden umfassen. Weitere Erkenntnisse flossen indirekt in **Kapitel 7** ein.

[1091] Es wurde sowohl via Mail, als auch telefonisch angefragt. Damit senkt sich für die Analyse die Gesamtzahl der DAX-Unternehmen von 30 auf 29 ($n_{(DAX)}=29$).

[1092] Siehe hierzu **Kapitel 6.1.3**.

ein Produktionsumsatz von 82,8 Mio. Euro, beschäftigt 1.203 Mitarbeiter und hat eine Eigenkapitalquote von 100 Prozent.[1093]

Der Inhaber und Firmenchef WOLFGANG GRUPP ist in den Medien hauptsächlich durch seinen bedingungslosen Einsatz für den Standort Deutschland und seine kompromisslose Wortwahl gegenüber Wirtschaft und Politik bekannt geworden. Die augenscheinlich altmodischen, eigenwilligen und konservativen moralischen Grundsätze kennzeichnen seinen patriarchischen, aber offenen Führungsstil. Diese Besonderheiten in Führung und Miteinander sind ein Grund, den Umgang mit Werten und Normen bei Trigema zu beleuchten.

Über Miteinander und nachhaltiges Wirtschaften bei Trigema

M. Kunze: *Viele Unternehmen publizieren die Kernwerte die sie besitzen, wie bspw. Leistungsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Tradition oder Ähnliche, direkt auf ihrer Homepage. Sie haben dies so nicht getan. Welches sind denn die Werte von Trigema und warum wurden diese nicht veröffentlicht?*

W. Grupp: „Die Werte sind das Wichtigste, dennoch müssen wir zum Erfolg kommen. Das „Schiff" Trigema muss immer auf dem geradesten Weg zum Ziel kommen. Hierfür brauche ich meine Mitarbeiter und diese müssen so geführt werden, dass sie dementsprechend geschätzt werden. Die Werte sind die Basis dessen, denn mit ihnen sind das Miteinander und somit auch die Motivation am besten gegeben.

Wir können keine Firma führen um die Werte hochzuhalten. Oberstes Ziel ist es erfolgreich zu sein und den Wandel der Zeit konstant zu erkennen. Diesen Wandel zu erkennen, ist meine Aufgabe und meine Mitarbeiter müssen diesen Wandel mit vollziehen. Hierzu muss ich sie so einbinden, dass wir miteinander sprechen, menschlich miteinander umgehen, und damit Offenheit erreichen. Das ist der Hintergrund. Schlussendlich ist es Egoismus.

Bezüglich der Veröffentlichung: Es ist interessant, dass man Werte überhaupt nennen muss. Werte sind eine Selbstverständlichkeit, sie müssen nicht veröffentlicht oder extra betont werden.

M. Kunze: *…häufig werden die Werte ja gerade deshalb nach außen transparent kommuniziert, damit die Partner und Lieferanten bzw. das ganze Netzwerk um ein Unternehmen erkennen, welche Werte gelebt werden und welche Werte das Unternehmen von ihnen erwartet. Wie sehen Sie das?*

W. Grupp: Die Partner von Trigema müssen geachtet und geschätzt werden, müssen dann aber auch Leistung und Gradlinigkeit bringen. Dazu brauche ich jedoch keine Internetplattform. Diese Werte habe ich an die vierzig Jahre praktiziert. Ein Lieferant muss bei mir nicht hinter die Kulissen blicken. Im ersten Gespräch merkt er, ob er einen Menschen oder einen Ausbeuter vor sich hat. Viele schreiben in diesem Zusammenhang ihre Werte nieder und verhalten sich am Schluss ganz anders. Deshalb ist es oft Scharlatanerie.

M. Kunze: *In Familien- und Mittelstandsunternehmen ist es vielfach der „Spirit" des Gründers, der die Mitarbeiter mitnimmt, bzw. ihnen Orientierung gibt. Gerade in größeren und damit anonymeren Mittelstandsunternehmen funktioniert dies meist nicht mehr. Daher werden Verhaltenskodizes als Richtlinien etabliert. Existiert bei Trigema eine derartige Verhaltensrichtlinie?*

Überhaupt nicht. Das ist, wie auch in der Familienerziehung, eine Sache des Gespürs; Wir haben hier ein Miteinander. So wie ich es vorlebe so müssen sich auch die Mitarbeiter verhalten. All diese Instrumente [er verweist auf Verhaltenskodex, Ethikabteilung, -beauftragten und -hotline] sind in unserem Zusammenhang Theorie. Es gibt hier keine [moralischen] Gesetze. Solche Dinge entstehen aus einer Situation heraus. Wenn sich jemand nicht anständig verhält, dann ist es Aufgabe des Vorgesetzten zu handeln. Wir leben das Miteinander und müssen uns nicht gegenseitig Leitlinien geben. Neue Mitarbeiter müssen nicht erst Verhaltensrichtlinien lesen, sie spüren von vorne herein wie hier gearbeitet wird. Menschen die ausschließlich nach Paragraphen arbeiten/leben passen nicht zu uns. Wir brauchen offene Menschen. Wir haben Testgeschäfte in ganz Deutschland. Auch die Mitarbeiter, die in Sylt oder in Büsum arbeiten, haben ein ausgezeichnetes Verhältnis zu uns.

M. Kunze: *Im Falle, dass ein Mitarbeiter in ein moralisches Dilemma gerät, kann er sich - auch ohne sich direkt dem Vorgesetzen zu offenbaren - an jemand bestimmten wenden?*

W. Grupp: Jeder hat das Recht zu mir zu kommen. Ich bin die letzte Instanz. Dies können durchaus auch private Probleme sein. Es hat hier jeder jederzeit Zugang, auch aus den Zweigwerken. Jeder kann mit mir

---

[1093] TRIGEMA 2002, S. 7 sowie der Anhang dieses Unternehmensdokumentes.

sprechen, dafür muss ich die Zeit haben. Im Speziellen bei Problemen mit dem Vorgesetzten muss der Mitarbeiter einen Ausweg haben. Sonst ist er konstant demotiviert. Hier muss die Gerechtigkeit an erster Stelle stehen. Es ist durchaus schon einmal vorgekommen, dass der Vorgesetzte sich an meinem Schreibtisch bei seinem Mitarbeiter wegen eines Sachverhaltes entschuldigen musste. Wir reden hier miteinander, klären die Dinge und geben uns die Hand. So etwas wird in wenigen Minuten geklärt. Das sind die einfachsten Dinge. Hier werden keine Briefe geschrieben.

M. Kunze: *Im Unternehmensleitbild ist oft die Strategie integriert. Auch wenn kein derartiges Leitbild existiert, hätte ich eine Frage zur Unternehmensstrategie. Sie verkaufen größtenteils in Deutschland. Warum schließen sie internationales Wachstum aus?*

W. Grupp: Wir haben 96 Prozent Inlandsmarkt, aber nicht weil wir nicht ins Ausland verkaufen wollen, sondern weil die Ausländer uns nicht wollen. Wir sind keine Weltmarke, denn dazu hätte ich an die Börse gehen müssen. Dies will ich nicht, da ich die Identität als Inhaber verlieren und in Abhängigkeit zu Anteilseigner und Banken geraten würde. Ich habe lieber ein kleines Haus, das mir gehört.

Darüber hinaus: Wozu brauchen wir ein überdurchschnittliches Wachstum? Bei voller Auslastung, angemessenem Gewinn und ohne nennenswerte Preissteigerung, können wir uns nicht glücklich schätzen? In einer bedarfgerechten Wirtschaft kann ich nur durch Verdrängung bzw. ruinösen Wettbewerb überdurchschnittlich wachsen. Riskiere ich dafür die Insolvenz, hat das mit Marktwirtschaft nichts zu tun, es ist Verbrecherwirtschaft. [Herr Grupp führt hierzu als Praxisbeispiele die Insolvenz von Holzmann sowie das Missmanagement beim Verkauf der Handysparte von Siemens an]. Wir haben kein großes Wachstum, aber durch Konstanz eine ausgelastete Produktion, sichere Arbeitsplätze und keine finanziellen Abhängigkeiten. Ich habe immer öffentlich gesagt, dass ich keine Bankkredite nehme, betriebsbedingt keine Mitarbeiter entlasse und die Arbeitsplätze garantierte. Das sind belegbare Wahrheiten und die Wahrheit hat Bestand.

M. Kunze: *Stützt sich der Erfolg von Trigema auf die Erkenntnis des Kunden, dass in Deutschland Arbeitsplätze geschaffen und bewahrt werden?*

W. Grupp: Nein, der Kunde zahlt mehr, weil er mehr bekommt. Das Preis-Leistungs-Verhältnis muss stimmen. Sie zahlen mir für ein Polohemd nicht mehr, weil ich in Burladingen fertige. Der Verbraucher ist filigran geworden. Will er eine bessere Qualität, setzt er voraus, dass diese bei in Deutschland gefertigten Produkten besser ist. Auf der anderen Seite erkennt der Kunde, dass er sich durch seine Nachfrage nach schlechter Qualität langfristig die eigene Lebensqualität und möglicherweise seinen Arbeitsplatz zerstört. Das ich für Arbeitsplätze plädiere ist reiner Egoismus, damit ich Menschen meine Waren verkaufen kann. Wir brauchen Arbeitsplätze damit unser System funktioniert.

M. Kunze: *Glauben sie dass sich der Ansatz des Produzierens „Made in Germany" in Deutschland durchsetzen wird?*

W. Grupp: Die maßgeblichen Medien [erläutert am Beispiel der Wirtschaftswoche] interessieren sich vermehrt für diese Thematik. Warum kommen wir ab von „Made in Germany"? Ich bin nie weggegangen und stand dazu. Andere Unternehmen rückbesinnen sich auf das Produzieren in Deutschland. Sie haben ausgelagert, um dann festzustellen dass sie viel Geld verloren haben und sind nun wieder zurückgekehrt. Sie geben doch damit zu, dass sie einen Fehler gemacht haben.

M. Kunze: *Um nochmals auf die Werte zurückzukommen, wie erreichen Sie die 1.200 Mitarbeiter mit ihren Werten?*

W. Grupp: Abgesehen von Betriebsfesten bin ich in allen Betrieben präsent; man kennt sich. Dadurch dass wir offene Türen haben ist das schon gelebt. Je nach dem um welche Abteilung es sich handelt, bin ich dort täglich, wöchentlich oder einmal im Monat. Die meisten Mitarbeiter arbeiten im Umkreis von 70 km oder vor Ort. Man ist präsent.

M. Kunze: *Wie setzen Sie diese Präsenz bei entfernten Mitarbeitern, wie bspw. in den Testgeschäften im norden Deutschlands um?*

W. Grupp: Ich besuche sie im Jahr mindestens zwei Mal. Aber telefonisch bin ich da. Wegen der Distanz habe ich von jeder Verkäuferin, nicht nur von den Leiterinnen, die Privatnummer und sie die Nummer von mir. Wenn es irgendein Problem gibt, kann sie mich am Samstag oder Sonntag anrufen. […]

M. Kunze: *Nun zu meiner letzten Frage. Die finanziell gespanntere Situation in Familienunternehmen beachtend, in welchen Bereichen existiert gesellschaftliches Engagement seitens Trigema?*

W. Grupp: Durch die Wolfgang&Elisabeth-Grupp Stiftung haben wir sehr viel getan. Erst jüngst haben wir 1.000.000 Euro zum Bau einer Sporthalle zur Verfügung gestellt. Das Engagement ist hauptsächlich lokal. Mich interessiert Afghanistan nicht. Ich sehe nicht ein, dass andere ausbeuten oder Schaden anrichten und wir dann dafür bezahlen sollen. Auch interessieren mich die Kinder in Afghanistan nicht, solange hier Kinder herumlaufen, denen es schlecht geht. Hier zeigt sich die Scharlatanerie unserer Gesellschaft. Erst kündigt man den Leuten hier, lässt sie ohne Arbeit verwahrlosen und führt dann „Charity" im Ausland durch. Wir kümmern uns um Problemstellungen im Heimatland und fertig…

M. Kunze: *Das ist das Stichwort. Ich möchte mich für das umfangreiche Interview bedanken.*

Dokumentation

Die Datendokumentation erfolgte zweigeteilt, zum einen wurde ein Unternehmensanalyseblatt (siehe hierzu **Abbildung 6-4**) angelegt und zum anderen wurden die erhobenen Daten in einer Excel-Datenbank eingepflegt.

Das ***Unternehmensanalyseblatt*** ist in acht Bereiche gegliedert. Es beinhaltet allgemeine Unternehmensdaten, eine Wertedarstellung, die grobe Darstellung der Leitbildinhalte[1094], die Darstellung aller vorhandenen Wertemanagementsysteme, die Themenfelder (Überschriften) der Verhaltenskodizes, eine Übersicht des publizierten Coporate Citizenship Engagement, eine Übersicht genutzter Rechenschaftsinstrumente und verschiedene Anmerkungen. Die Daten des Bogens wurden im späteren Verlauf in die Datenbank übernommen.

Die ***Datenbank*** gliedert sich in mehrere Ebenen und umfasst alle Themenbereiche des Bogens, alle gefundenen Werte und deren Synonyme sowie das Template im Bereich Verhaltenskodex und Corporate Citizenship. Abgesehen von den Basisdaten des Unternehmens sind alle Daten binär codiert, also vorhanden/nicht-vorhanden. Dies gilt für Werte, Instrumente des Wertemanagements und die Templates.

Datenanalyse

Im Zuge der Datenanalyse erfolgte u.a. die Übersetzung von Werten, Normen und Instrumenten des Wertemanagements aus dem Englischen. Dabei wurde auf handelsübliche Lexika[1095] zurückgegriffen und in Zweifelsfällen eine ergänzende Webrecherche[1096] durchgeführt.

Die im Zuge der Auswertung eingesetzten Analyseverfahren basieren auf einfachen statistischen Instrumenten. Es wurden Klassenbildungen von Merkmalen vorgenommen und diese mit Häufigkeiten belegt. Neben absoluten und relativen Häufigkeiten wurden Durchschnitte gebildet, einfache Streuungsmaße verwendet und Rangfolgen gebildet.

6.1.3 Grenzen der Untersuchung

Grenzen einer Forschungsarbeit sind z.B. durch knappe Ressourcen gegeben. Dies trifft insbesondere im Falle einer Einzelarbeit wie dieser Dissertation zu. Weiterhin begrenzt der Forschungsauftrag, also das Forschungsinteresse, die Untersuchung. Weitere Erkenntnisgrenzen dieser Arbeit ergeben sich aus der Gefahr heraus, dass der Verfasser subjektive Werturteile sowie Fehl- und Überinterpretationen einfließen lässt.

[1094] Oftmals wurde auch das gesamte Leitbild integriert.
[1095] Vgl. SCHMIDTZ 2005.
[1096] Beispielsweise http://dict.leo.org/ oder http://www.pons.de/home/woerterbuecher/.

Unternehmen:	Lippemeier GmbH Gebäudereinigungsdienst	Gegründet:	1977	Index:	keiner

Geschäftsfelder:	Gebäudereinigungsdienst	Mitarbeiter:	65-320	Umsatz:(Mio.€)	3
				Bilanzsumme:	k.A.

Werte:	Erläuterung:
Qualität	Kontinuität
Kundenfokus	Wirtschaftlicher und sozialer Fortschritt
Ökologie	Ordnung
Gewinnorientierung	Verlässlichkeit/Vertrauen
Quelle:	http://www.lippemeier.com/index1.html

Erstellungsjahr: 2005/2007 Umfang: 4 Seiten

Leitbild Inhalte: Umfang: 1 Seiten

Philosophie
Die Lippemeier Gebäudereinigungsdienst GmbH ist ein inhabergeführtes Dienstleistungs-Unternehmen mit dem Hauptsitz in Schönaich. Seit der Gründung im Jahr 1977 ist das Ziel klar - kontinuierliches Wachstum mit der Verpflichtung, im Dienst des Kunden immer die beste Leistung zu erbringen. Die Erfüllung der speziellen Anforderungen und Wünsche unserer Kunden ist unser Auftrag und Ihre Zufriedenheit unser wichtigster Maßstab.
Wir wollen unser Kunden zu Partnern gewinnen die wir durch unseren Service wirkungsvoll entlasten. Um auf die individuellen Anforderungen der Kunden eingehen zu können, werden deren Wünsche und Anliegen ständig ermittelt. Im Sinne von "Kai Zen" (kontinuierliche Verbesserung) suchen alle im Unternehmen Beteiligten ständig nach Möglichkeiten die angebotenen Dienstleistungen zu verbessern.
Zielsetzungen: Ziel ist es, unsere Dienstleistung im Rahmen der bestmöglichen Kundenbetreuung so zu erbringen, dass die Umwelt entlastet wird, Rohstoffe geschont werden und unsere Kunden rundum zufrieden sind.

Wertemanagementstrukturen:

X	Unternehmensvision		Verhaltenskodex (MA)		Ethikgremium	X	Ethik-Schulung
X	Mission Statement	X	Ethikkodex (Führung)		Ethikvorstand/direktor	X	Corp. Citizenship
X	Strategische Ziele		Corp. Governm. Kodex		Ethikbeauftragter	X	Internes Audit
X	Motto/Credo		Branchenkodex		Ethik-Abteilung	X	Externes Audit
	Menschenbild		Externer Kodex		Ethik-Hotline	X	Berichtswesen

Inhalte Verhaltenskodex: Erstellungsjahr: Umfang: Seiten

1. Präambel
2. Identität des Unternehmens
3. Grundsätze 3.1 Mitarbeiter 3.2 Auftragnehmer und Kunden 3.3 Lieferanten
4. Anti-Korruption 4.1. Umgang mit Zulieferern und Abnehmern
5. Öffentlichkeit

Corporate Citizenship:

Kooperationen mit BAUM, Modell Hohenlohe für Nachhaltigkeit, EU Kommission „Soziale Verantwortung des Unternehmens"
Gewinner des Preises des Umweltministeriums Baden-Würtemberg
Best Practice Beispiel Deutschland in der Kampagne "Verantwortungsvolles Unternehmertum" EU-Komission Brüssel
Aufgrund möglichst geringen Einsatz von Rohstoffen oder die Verringerung des Abfalls und des Energieverbrauchs",
Mitarbeiter
Weiterbildung, Faire Entlohnung, Kooperativer Führungsstil
Stark Qualitätsbezogen
Energieeffizienz-Initative Modell Hohenlohe e.V. (Nachhaltigkeitsverein)
EU-Umweltpreis

Rechenschaftsinstrumente:

EMAS, ISO 14001, Umwelterklärung und -leitlinien

Anmerkungen:

Inhabergeführter Familienbetrieb 65 + 255 freie Mitarbeiter, Ethics in Business
Telefoninterview mit Klaus Lippemeier vom 26.07.2007

Abbildung 6-4: Unternehmensanalysebogen der Lippemeier GmbH[1097]

[1097] Quelle: Eigene Darstellung.

Diese Gefahr ist insbesondere in einem sehr subjektiven und interpretationsabhängigen Forschungsbereich wie der Ethik gegeben.

Im Zuge dieser Arbeit wurde eine Querschnittsuntersuchung von einer Auswahl von 90 Unternehmen durchgeführt. Im Falle von Lücken wurde eine genauere Analyse fehlender Daten mittels Interview vorgenommen, nicht aber tiefgehende Einzelfallstudien. Es handelt sich bei den Untersuchungsobjekten, v.a. denen der Familien- und Mittelstandsunternehmen, um Unternehmen, welche sich mit der Thematik der Unternehmensethik bereits auseinandersetzen. Damit ist vorab eine Einschränkung der Auswahl und damit der Repräsentativität erfolgt.

Die hier gewählten Methoden sind auf einem einfachen deskriptiven Niveau gehalten. Alle Verfahren, Methoden und Instrumente können jeweils der kritischen Betrachtung unterzogen werden. Beispiel können die offenen und teilstrukturierten Interviews sein, welche die Gefahr der unzureichenden Dokumentation, der Suggestion, der Fehlinterpretation oder mangelnden Vergleichbarkeit birgt.[1098]

Im Zuge der Untersuchung von Texten wurden ausschließlich öffentlich zugängliche Dokumente untersucht. Es ist nicht ausgeschlossen, dass weitere „vertrauliche“ Dokumente bestehen. Die Dokumente stellen, mit wenigen Ausnahmen, keine historische Analyse dar.[1099] Es handelt sich um die jeweils aktuellste Ausarbeitung, welche üblicherweise aus den Jahren 2000 bis 2007 stammen. Eine Interpretation der Inhalte von Werten und Normen ist nicht erfolgt, gleichfalls wurde keine Analyse nicht-sprachlicher Elemente (Graphiken, Vernetzungen, Broschürendesign etc.) durchgeführt. Weiterhin kann eine Gewichtung der Themen innerhalb der Texte, eine Darstellung der Position innerhalb eines Textes, ein Verhältnis zwischen Dokumenten- und Themenumfang oder gar eine Branchenbetrachtung nicht erfolgen. Darüber hinaus wurden im Bereich der Kodex- und Corporate Citizensip Untersuchung ausschließlich Themenfelder, also Überschriften analysiert, die Inhalte, sowie darin geschachtelte Themenfelder, sind nicht erfasst worden.[1100] Die Anzahl möglicher Themenfelder ist darüber hinaus nahezu unbegrenzt.

Weiterhin kommt es im Zuge dieser Arbeit zu Übersetzungen englischsprachiger Wertbegriffe. Die Übersetzung, im Speziellen von Bewertungen, kann im Deutschen teils zu mehreren differenzierbaren Wertbegriffen führen. Darüber hinaus kann die Interpretation von Bewertungen und den daraus resultierenden Handlungsoptionen (oder auch Pflichten) in anderen Kulturkreisen unterschiedlich sein.

[1098] Vgl. ROTH/HOLLING 1999, S. 154.
[1099] Im Falle von General Electrics und Hewlett-Packard liegt dem Verfasser eine historische Entwicklung mehrer Versionen des Leitbildes vor.
[1100] Außer sie waren durch hierarchisch untergeordnete Überschriften gekennzeichnet.

Anschließende Befragungen fußen auf dem Expertenwissen der Ansprechpartner. Sie konnten durch ihre Position im Unternehmen[1101] als solche identifiziert werden, ihre Aussagen könnten jedoch unvollständig oder subjektiv geprägt sein.

Weiterhin kann keine Aussage darüber gemacht werden, ob die Werte und Normen im Unternehmensalltag tatsächlich von der Mehrheit der Mitarbeiter gelebt werden. Insbesondere Unternehmenswerte und Prinzipien bieten subjektive Interpretationsspielräume und heterogene Auffassungen über Sinn und Reichweite ethischer Prinzipien.

Bezüglich des Rücklaufs ist darauf zu verweisen, dass einige Unternehmen ihre Verhaltenskodizes als vertraulich ansehen. Dies ist bei zwei DAX-Unternehmen und drei Familien- und Mittelstandsunternehmen der Fall.[1102] Weiterhin sind aktuell in vier Unternehmen Kodizes in Ausarbeitung oder Überarbeitung.[1103]

Im Zuge der Datenauswertung können die Unternehmensanalysebögen und die vollständigen Excel-Tabellen aufgrund des großen Umfangs nicht im Anhang beigefügt werden.

Zusammenfassend soll darauf verwiesen werden, dass hier ein Praxisabriss des Wertemanagements geboten werden soll. Dieser dient als inspirierender Gestaltungshinweis, welcher die praktische Grundlage einer freien, unternehmensindividuellen Gestaltung von Werten und Normen sein kann.

6.2 Untersuchung von Unternehmenswerten

Im Verlauf dieses Kapitels werden der Stand der Wissenschaft sowie die Zielsetzungen und Fragestellungen bezüglich der Unternehmenswerte dargestellt. Weiterhin erfolgt die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse. Dabei beziehen sich die Fragestellungen, Auswertungen und Interpretationen zuerst auf die Spitzenunternehmen in den USA und in Deutschland. Die hier gefundenen Ergebnisse werden dann an der Auswahl der Familien- und Mittelstandsunternehmen gespiegelt.

[1101] Dies waren Leiter oder Sachbearbeiter in den Bereichen Personal, Personalentwicklung, strategisches Management, Recht, Controlling, Corporate Responsibility, Compliance, Umweltmanagement, Qualitätsmanagement, Nachhaltigkeitsmanagement und Risikomanagement. Darüber hinaus wurden Geschäftsführer, Inhaber und Gründer interviewt (siehe hierzu das Interview in **Kapitel 6.1.2.4** sowie das Expertenverzeichnis).

[1102] Bei Thyssen-Krupp AG, TUI AG, Claas KGaA, Schneider und Sohn, Wittenstein AG.

[1103] Bei Viessmann, Ulrich Walter GmbH, Heiligenfeld Kliniken, betapharm GmbH.

6.2.1 Stand der Wissenschaft

Wie bereits angedeutet, ist die wissenschaftliche Basis bezüglich der Werte sehr dürftig. Dabei konnten in jüngerer Zeit zwei umfangreichere Studien von BOOZ ALLEN HAMILTON ausgemacht werden.[1104] Die Studie „Werte schaffen Wert" umfasst die Analyse von 150 führenden Unternehmen im deutschsprachigen Raum, in den Jahren 2001/2002. Wichtige Ergebnisse sind, dass 75 Prozent der Befragten die Relevanz von Unternehmenswerten für bedeutend halten und 95 Prozent einen wirtschaftlichen Nutzen vermuten. Die bedeutungsvollen Werte für das tägliche Geschäft sind dabei in abnehmender Reihenfolge *Kundenorientierung, Qualität, Verantwortung, Professionalität, Excellence, Vertrauen, Fairness, Teamwork* und *Unternehmergeist*.[1105] Eine ähnliche, jedoch umfangreichere, Folgestudie in 2004 umfasst 365 Unternehmen weltweit. Die von Unternehmen veröffentlichten Werte sind in abnehmender Reihenfolge *Integrität, Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Teamwork, Shareholderorientierung, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit,* und *gesellschaftliche Verantwortung*.[1106] Diesen Studien, mit Fokus auf Großkonzerne, steht eine sehr geringe Anzahl von Studien im Familien- und Mittelstandsbereich gegenüber. Hierzu existiert eine Pretteststudie von DAHM/BÜSCHNER des Jahres 2004, welche die Werte gegenseitiges *Vertrauen, Ehrlichkeit/Glaubwürdigkeit, Innovation/Lernbereitschaft, Zuverlässigkeit, Sorgfalt/Genauigkeit* in ihrer prinzipiellen und betrieblichen Bedeutung gegenüberstellt. Auch sie kommen zu dem Schluss: „Über Mittelständische Firmen liegt offenkundig wenig empirisch aussagefähiges Material vor" (DAHM/BÜSCHNER 2004, S. 89). Weiterhin wurde am 31.07.2007 eine Studie der Industrie- und Handelskammer (IHK) Stuttgart veröffentlicht. Hierbei wurden 274 Führungskräfte der Region Stuttgart hinsichtlich ihrer Wertauffassungen im Beruflichen und Privaten befragt. Dabei konnten aus beruflicher Sicht die Werte *Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Vertrauen, Verantwortung, Gesundheit* und *Loyalität* als bedeutend festgestellt werden. Diese sollten nach Ansicht der Führungskräfte (erweitert um *Offenheit* und *Wertschätzung*) auch stärker im Unternehmen gelebt werden.[1107]

6.2.2 Zielsetzungen und Fragestellungen

Die oben dargestellten Zielsetzungen bezüglich Essenzwerte und der Werteklassen führen zu folgenden forschungsleitenden Fragestellungen:

- Welche Werte finden verstärkt in US-amerikanischen Spitzenunternehmen Verwendung?

[1104] Vgl. BOOZ ALLEN HAMILTON 2003 und THE ASPEN INSTITUTE/BOOZ ALLEN HAMILTON 2005.
[1105] Vgl. BOOZ ALLEN HAMILTON 2003, S. 9.
[1106] Vgl. THE ASPEN INSTITUTE/BOOZ ALLEN HAMILTON 2005, S. 4 f.
[1107] Vgl. FRANK/KNAUS/LEINWAND/PRIEBE/WOLDRICH 2007, S. 9 ff.

- Welche Werte finden verstärkt in deutschen Spitzenunternehmen Verwendung?
- Können hieraus essenzielle Grundwerte des Wirtschaftens, welche in beiden Kulturkreisen hohe Bedeutung besitzen, erkannt werden?
- Wenn Werte einer bestimmten Klassifikation aus leistungs-, kooperations- und moralorientierten Werten[1108] zugeordnet werden, welche Klasse dominiert?
- Wie viele Werte finden durchschnittlich Verwendung?
- Werden diese Ergebnisse vergleichend an Familien- und Mittelstandsunternehmen gespiegelt, gibt es Übereinstimmungen in den Essenzwerten, dominieren die gleichen Klassen und stimmt die durchschnittliche Anzahl der Werte überein?

6.2.3 Ergebnisse und Interpretationen

Im Folgenden werden die Fragestellungen bezüglich der Unternehmenswerte in einem ersten Schritt anhand der deutschen und US-amerikanischen Spitzenunternehmen und in einem zweiten Schritt vergleichend zu den Familien- und Mittelstandsunternehmen behandelt.

6.2.3.1 Betrachtung der Unternehmen des Dow Jones- und DAX-Indexes

Bedeutende Werte US-amerikanischer Dow Jones-Unternehmen

Die erste Frage bezieht sich auf die am häufigsten proklamierten Werte US-amerikanischer Spitzenunternehmen. Aus den beiden Studien von BOOZ ALLEN HAMILTON sind im Bereich der acht Top-Werte jeweils Kundenorientierung, Teamwork, Verantwortung und Vertrauen vertreten. Dies scheinen bedeutende Werte zu sein. *Damit ergibt sich die Hypothese, dass unter den acht bedeutenden Werten US-amerikanischer Dow Jones-Unternehmen die Werte Kundenorientierung, Teamwork, Verantwortung und Vertrauen/Verlässlichkeit als Kernwerte vertreten sind.*

Die Analyse der 30 US-amerikanischen Unternehmen ergab eine Gesamtsumme von 199 Wertenennungen, diese verteilen sich unter den 65 Werten zwischen 0 Nennungen[1109] und 17 Nennungen. Die zwölf bedeutenden Werte sind in **Tabelle 6-2** dargestellt.

Selbst unter Betrachtung von Synonymen muss die Hypothese falsifiziert werden. Zwar sind die Werte *Kundenorientierung* (Rang 2), *Teamwork* (Rang 3), *Verantwortung* (Rang 4) sogar unter den ersten vier Plätzen vertreten, nicht aber der Wert

[1108] Siehe hierzu **Kapitel 5.1.2.3**.
[1109] Dies bedeutet, dass 19 von den 65 Werten des Wertepools in Dow Jones-Unternehmen nicht genannt wurden (siehe hierzu **Tabelle 6-5** sowie **Anhang 4**).

Vertrauen/Verlässlichkeit. Er liegt unter den ersten 18 Werten (mit der Häufigkeit von 4 Nennungen zwischen Rang 18 und 13).

Rang	Wert	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit (in Prozent)
1	Integrität	17	56,7
2	Kundenorientierung	15	50
3	Zusammenarbeit	14	46,7
4	Verantwortung	13	43,3
5	Leistungsfähigkeit	12	40
6	Respekt	11	36,7
7	Qualität	10	33,3
8	Innovation	9	30
9	Good Citizenship	8	26,7
10/11	Profit	7	23,3
10/11	Leidenschaft	7	23,3
12	Führung	5	16,7

Tabelle 6-2: Maßgebliche Werte US-amerikanischer Unternehmen[1110]

Darüber hinaus ist festzustellen, dass der Spitzenwert der internationalen Erhebung *Integrity* auch hier den ersten Platz belegt. Interessant ist hierbei, dass zwar der moralische Wert *Verantwortung* (Rang 4) und der Kooperationswert *Good Citizenship* (Rang 9) vor der *Gewinnorientierung* (und damit der Sharholderausrichtung) genannt sind. Dieser Umstand und die starke Betonung moralischer Werte kann als Konsequenz aus den Moral- und Vertrauenskrisen US-amerikanischer Konzerne zur Jahrtausendwende interpretiert werden.[1111]

Bedeutende Werte deutscher DAX-Unternehmen

Die zweite Frage bezieht sich auf die bedeutenden Kernwerte deutscher Spitzenunternehmen. Wie aus den beiden BOOZ ALLEN HAMILTON Studien hervorgeht, besteht eine Differenz zwischen den Werten der Unternehmen im deutschsprachigen Raum und den Werten der weltweiten Studie. Diese Konstellation legt die Vermutung nahe, dass die Werte US-amerikanischer Dow Jones-Unternehmen und die deutscher Unternehmen ebenso differieren. *Dies führt zur Hypothese, dass die oberen acht Werte der beiden Kulturkreise in Reihenfolge, aber auch Zusammensetzung differieren.*

[1110] Quelle: Eigene Darstellung.
[1111] Siehe hierzu **Kapitel 4.1**.

Die Analyse der 28 DAX-Unternehmen[1112] ergab eine Gesamtsumme von 183 Wertenennungen, diese verteilen sich unter den 65 Werten zwischen 0 Nennungen[1113] und 14 Nennungen. Die elf bedeutenden Werte sind in **Tabelle 6-3** dargestellt.

Rang	Werte DAX-Unternehmen	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit (zu Gesamtzahl der 28 Untern. in Prozent)	**Vergleichend: Werte Dow Jones-Unternehmen**	**Rang**
1	Kundenorientierung	14	50	Integrität	**1**
2	Innovation	12	42,8	Kundenorientierung	**2**
3	Verantwortung	11	39,3	Zusammenarbeit	**3**
4/5	Integrität	10	35,7	Verantwortung	**4**
4/5	Leistungsfähigkeit	10	35,7	Leistungsfähigkeit	**5**
6	Offenheit	9	32,1	Respekt	**6**
7/8	Qualität	8	28,5	Qualität	**7**
7/8	Respekt	8	28,5	Innovation	**8**
9/10	Profit	7	25	Good Citizenship	**9**
9/10	Nachhaltigkeit	7	25	Profit	**10/11**
11	Vertrauen	6	21,4	Leidenschaft	**10/11**

Tabelle 6-3: Maßgebliche Werte deutscher DAX-Unternehmen[1114]

Die Hypothese ist zu verifizieren. Wie aus der Tabelle hervorgeht, ist die Reihenfolge unterschiedlich. *Kundenorientierung* ist bei deutschen Unternehmen der am häufigsten genannte Wert. Er nimmt bei den Dow Jones-Unternehmen den zweiten Platz ein, während der Spitzenreiter dort in den DAX-Unternehmen nur auf dem vierten oder fünften Platz positioniert ist. Tatsächlich sind nur zwei Wertepaare Ranggleich (also 25 Prozent) nämlich *Leistungsfähigkeit* (Rang 5) und *Qualität* (Rang 7).[1115] Entgegen der Reihenfolge unterscheidet sich Zusammensetzung jedoch nur unmerklich. Hier sind sieben Werte gleichartig, nur die beiden Werte *Respekt* und *Zusammenarbeit* sind ungleich. Auch in der weiteren Betrachtung bis zu Rang 11 ist *Profit* identisch.

Die starke Ähnlichkeit der Werte lässt sich auf ähnliche Rahmenbedingungen der Unternehmen und eine ähnliche Größenklasse zurückführen. Darüber hinaus wurde die wertebezogenene Managementausrichtung von den US-amerikanischen Unternehmen übernommen und inspiriert.[1116]

[1112] Die TUI AG und die Deutsche Börse AG machten keine Angaben.
[1113] Dies bedeutet dass 16 von 65 Werten des Wertepools in DAX-Unternehmen nicht genannt wurden.
[1114] Quelle: Eigene Darstellung.
[1115] Unter der Annahme, dass die jeweilige Rangteilung 4/5 und 7/8 bei den DAX-Unternehmen zugunsten der Plätze 5 und 7 aufgehoben wird.
[1116] Dies gilt v.a. für Unternehmen die auch an der NYSE gelistet sind und deren Ansprüchen genügen müssen.

Essenzwerte erfolgreicher Weltkonzerne

In den Zielsetzungen und der Aufgabenstellung wurde bereits mehrfach der Begriff ***Essenzwerte*** verwendet. *Essenzwerte sind jene Kernwerte des Wirtschaftens, welche die Grundlage langfristigen ökonomischen Erfolges und nachhaltiger Kooperationen mit den Unternehmensanspruchsgruppen sind.* Den Beleg für die Existenz dieser Werte soll über die Analyse langfristig erfolgreicher Unternehmen erreicht werden.

Daher ergibt sich die Fragestellung ob essenzielle Grundwerte des Wirtschaftens erkannt werden können, welche unter den Spitzenunternehmen beider Kulturkreise hohe Bedeutung besitzen? *Dies führt zur Hypothese, dass sich bei den Spitzenunternehmen des Dow Jones und des DAX unter den acht meist genannten Werten, jeweils gleichartige Werte manifestieren*. Gleichartig bedeutet, dass diese übersetzt gleich sind oder ein Synonym darstellen.[1117]

Die Hypothese wurde bereits anhand der obigen Gegenüberstellung verifiziert. Es manifestieren sich unter den ersten acht Werten sieben gleichartige Wertepaare (87,5 Prozent). In der Rangfolge besteht dabei eine Abweichung von liegt zwischen 0 und 6 Rängen. Aus Darstellungszwecken erfolgt eine Rangfolge der sieben Essenzwerte absteigend anhand ihres durchschnittlichen Ranges.[1118]

Rang	Werte DAX-Unternehmen	DAX Rang	Dow Jones-Rang	**Durchschnitt der Ränge**
1	Kundenorientierung	1	2	**1,5**
2	Integrität	4,5	1	**2,75**
3	Verantwortung	3	4	**3,5**
4	Leistungsfähigkeit	4,5	5	**4,75**
5	Innovation	2	8	**5**
6	Respekt	7,5	6	**6,75**
7	Qualität	7,5	7	**7,25**
8	Profit	9	10	**9,5**

Tabelle 6-4: Essenzwerte und deren Rangfolge[1119]

Weiterhin wird ein zusätzlicher Rang außerhalb der beschriebenen Ränge dargestellt. Es ist der Wert *Profit*, als Grundlage der wirtschaftlichen Existenz. Würde man das ungleiche Wertepaar „*Offenheit-Zusammenarbeit*“ entfernen, so würde er nachrücken.

[1117] Im Zuge der Grenzen der Arbeit wurde in **Kapitel 6.1.3** auf die Übersetzungs- und Interpretationsproblematik zwischen Kulturkreisen eingegangen.

[1118] In der DAX-Betrachtung stehen Werte auf gemeinsamen Rängen. Für sie wird der Durchschnittswert angesetzt (Qualität steht auf Rang 7 oder 8 und erhält 7,5).

[1119] Quelle: Eigene Darstellung.

Zusammenfassend ist zu erkennen, dass es sich um eine Kombination von Leistungs- und Moralwerten handelt (siehe **Tabelle 6-4**). Sie zeigen auf der Leistungsseite eine starke Kundenausrichtung, welche durch die Qualitäts- und Innovationsausrichtung unterstützt wird. Die moralischen Werte *Integrität, Verantwortung* und *Respekt* haben der Kundenorientierung nachgeordnet die höchste Bedeutung. Hier sei nochmals auf die Vertrauensbildung und -wiederherstellung als Grund verwiesen.

Werteklassifikation und durchschnittliche Anzahl von Werten

Wie in **Kapitel 2.3.3** und **Kapitel 5.1.2.3** dargestellt, werden Werte üblicherweise Klassen zugeteilt. Die Klassifikationsmöglichkeiten sind dabei mannigfaltig und je nach Wissenschaftsdisziplin oder Forschungsziel oftmals grundlegend unterschiedlich.

Pragmatische Leistungswerte		**Kooperations- und Kommunikationswerte**	**Moralische Werte**
Attraktives Arbeitsumfeld	Prioritäten	Aufmerksam	Ethisches Verhalten
Design	Profit	Direkt	Freiheit
Disziplin	Qualität	Ehrlichkeit	Freude
Eigentum	Reputation	Fairness	Ganzheitlichkeit
Erfolg	Stolz	Folgsamkeit	Gesundheit
Exklusivität	Unternehmertum	Führung (Menschen)	Integrität
Führerschaft (Markt)	Verbesserung	Geschichtenerzählen	Liebe
Geschwindigkeit	Wachstum	Good Citizenship	Nachhaltigkeit
Grundwerte Sport	Wandel	Offenheit	Optimismus
Innovation	Wille (zu siegen)	Unabhängigkeit	Rechtschaffenheit
Klugheit	Zielorientierung	Vertrauen	Respekt
Kostenbewusstsein		Zusammenarbeit	Sicherheit
Kompetenz		Zuverlässigkeit	Sinn
Kreativität			Tradition
Kundenorientierung			Umwelt
Leidenschaft			Verantwortung
Leistungsfähigkeit			Verschiedenartigkeit
Lernen			Wertschätzung
Mitarbeiter			Würde
Mut			Zeitgemäßsein
			Zukunftsgestaltung

Tabelle 6-5: Zuordnung der 65 Werte in Kategorien[1120]

Der Verfasser hat sich entschieden, in Anlehnung an JOSEF WIELANDS Wertevieреck eine ***Dreigliederung in die Klassen*** „pragmatische Leistungswerte“, „Kooperations- und Kommunikationswerte“ und „moralische Werte“ durchzuführen. Die 65 gefundenen Werte verteilen sich wie in **Tabelle 6-5** dargestellt auf die Kategorien.

[1120] Quelle: Eigene Darstellung.

Diesbezüglich stellt sich die Frage, welche Klasse im Falle obiger ***Wertezuordnung*** in der absoluten Häufigkeit der Wertenennungen bei den Dow Jones- und DAX-Unternehmen dominiert. Eine diesbezügliche Hypothese leitet sich aus der Summe zugeordneter Werte auf die Klassen ab. *Bezüglich der Wertenennungen dominiert die Klasse der pragmatischen Leistungswerte, gefolgt von der Klasse moralischer Werte und letztlich der Klasse der Kooperations- und Kommunikationswerte*.

Wie aus **Abbildung 6-5** ersichtlich, dominieren sowohl in Dow Jones-, als auch in DAX-Unternehmen die Klasse der pragmatischen Leistungswerte (96 Dow Jones- und 96 DAX-Werte) vor der Klasse moralischer Werte (61 Dow Jones- und 55 DAX-Werte) und letztlich der Klasse der Kooperations- und Kommunikationswerte (42 Dow Jones- und 32 DAX-Werte). Die Hypothese ist damit zu verifizieren.

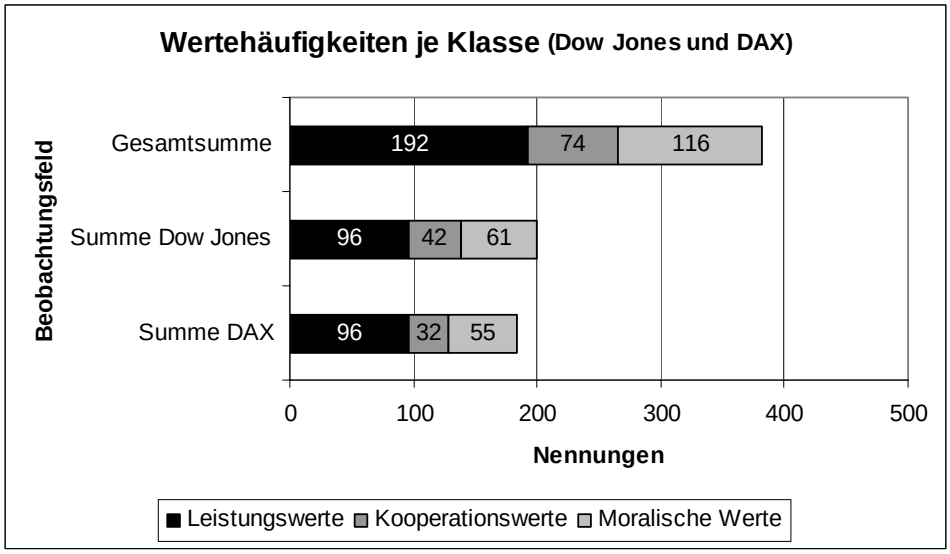


Abbildung 6-5: Wertehäufigkeiten je Werteklasse bei Dow Jones- und DAX-Unternehmen[1121]

In einer relativen Betrachtung der Gesamtsumme sind 50,2 Prozent der Werte den Leistungswerten, 30,4 Prozent den moralischen Werten sowie 19,4 Prozent den Kooperations- und Kommunikationswerten zuzuordnen. Betrachten wir hierzu nochmals die Wertezuordnung der Klassen, so sind 47,7 Prozent der Werte den Leistungswerten, 32,3 Prozent den moralischen Werten und 20 Prozent den Kooperations- und Kommunikationswerten zuzuordnen. Ein Zusammenhang zwischen Wertezuordnung und Nennungshäufigkeit drängt sich auf.

Zusammenfassend war zu erwarten, dass im Bereich der Wirtschaft die Leistungen am Markt von übergeordneter Bedeutung sind und damit eben jene Leistungswerte deutlich dominieren. Sie sind mannigfaltig in ihrer Formulierung und werden häufig als Kernwerte des Unternehmens genutzt. Der relativ starke Gegenpol der moralischen

[1121] Quelle: Eigene Darstellung.

Werte hingegen erscheint verwunderlich. Aus Sicht des Verfassers stellen diese Werte wichtige Kundenbedürfnisse dar, welche neben dem reinen Produkt als Zusatzleistungen geboten werden. Dies umfasst insbesondere Verantwortung gegenüber den Anspruchsgruppen und Respekt. Unter den Kooperationswerten ist es der Klassenüberbegriff selbst, die Zusammenarbeit, welche von Bedeutung ist. Sie spiegelt, in Verbindung mit Offenheit, die Notwendigkeiten einer globalisierten, vernetzten Kooperationswirtschaft wider.

Weiterhin stellt sich die Frage, wie viel ***Kernwerte pro Unternehmen*** üblicherweise gewählt werden. Im Bereich der theoretischen Literatur schlagen VOGELSANG und BURGER folgendes vor: „Ziel ist ein Bestand von vier bis fünf aussagekräftigen Werten, die für das Unternehmen Priorität haben“ (VOGELSANG/BURGER 2004, S. 137).[1122] Aus den umfangreichen Recherchen des Verfassers entstand der subjektive Eindruck, dass im Durchschnitt eine höhere Zahl von Kernwerten veröffentlicht wurde. Folgende Hypothese lässt sich hierzu bilden: *Die durchschnittliche Anzahl der Werte je Unternehmen ist größer als 4,5.*

Untersuchungs-feld	Summe aller Werte	**Arithmetische Mittel**	Varianz	Standard-abweichung
Dow Jones	199	**6,63**	7	2,65
DAX	183	**6,54**	5	2,24
	(Aus 30 Dow Jones- und 28 DAX-Unternehmen)			

Tabelle 6-6: Durchschnittliche Anzahl der Werte bei Dow Jones- und DAX-Unternehmen[1123]

Aus diesem Ergebnis geht hervor, dass die durchschnittliche Anzahl der Werte je Unternehmen deutlich höher ist. Sie liegt im Falle beider Untersuchungsfelder nahezu 1,5-fach höher. Die Betrachtung von Standardabweichung und Varianz ist unspektakulär. Im Bereich der DAX-Unternehmen sind keine Ausreißer zu erkennen, während in den Dow Jones-Unternehmen die Microsoft Corp. mit 14 Werten einen einzelnen Ausreißer nach oben darstellt.[1124]

6.2.3.2 Spiegelung der bisherigen Ergebnisse an Familien- und Mittelstandsunternehmen

Die bisher festgestellten Ergebnisse werden nun den Familien- und Mittelstandsunternehmen gegenübergestellt. Dabei werden Zusammenhänge

[1122] Für die statistische Betrachtung wird vom Mittelwert 4,5 ausgegangen.
[1123] Quelle: Eigene Darstellung.
[1124] Es wurde als Indikator die zweifache Standardabweichung nach oben und unten angesetzt.

bezüglich Essenzwerten, Wertehäufigkeiten je Klasse und durchschnittliche Anzahl von Werten erläutert.

Zuvorderst stellt sich die Frage, ob eine Übereinstimmung der sieben bzw. acht Essenzwerte mit den bedeutenden Werten in Familien- und Mittelstandsunternehmen besteht. Die inneren Strukturen und äußeren Rahmenbedingungen von Familien- und Mittelstandsunternehmen differieren stark zu denen der Großkonzerne. *Daher wird die Hypothese gestellt, dass die bedeutenden sieben Werte der Familien- und Mittelstandsunternehmen in Reihenfolge, aber auch Zusammensetzung von den erarbeiteten Essenzwerten differieren.*

Anhand dieser Daten in **Tabelle 6-7** ist die Hypothese zu verifizieren. Die Werte stimmen in ihrer Zusammensetzung nicht vollständig überein. Nur die Werte *Qualität, Verantwortung, Innovation* und *Kundenorientierung* sind gleichartig.

Rang	Werte der Familien- und Mittelstands-unternehmen	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit (zu Gesamtzahl der 30 Untern. in Prozent)	**Vergleichend: Essenzwerte**	**Rang**
1	Qualität	17	56,6	Kundenorientierung	**1**
2	Verantwortung	15	50	Integrität	**2**
3-5	Offenheit	11	36,7	Verantwortung	**3**
3-5	Innovation	11	36,7	Leistungsfähigkeit	**4**
3-5	Kundenorientierung	11	36,7	Innovation	**5**
6-7	Zusammenarbeit	9	30	Respekt	**6**
6-7	Vertrauen	9	30	Qualität	**7**
8	Tradition	8	26,6	Profit	**8**

Tabelle 6-7: Maßgebliche Werte der Familien- und Mittelstandsunternehmen[1125]

Auch die Ränge sind, mit Ausnahme des Wertes *Innovation*, unterschiedlich. Vielmehr erscheint unter den ersten sechs Rängen der Werte von Familien- und Mittelstandsunternehmen der Wert *Zusammenarbeit/Teamwork* aus den US-amerikanischen Unternehmen und der Wert *Offenheit* aus den deutschen Unternehmen. Eine Argumentation, dass deutsche Familien- und Mittelstandsunternehmen in diesem Zusammenhang eher Ähnlichkeit mit deutschen Großunternehmen habe, fällt damit weg. Vielmehr ist von Interesse, dass eine überaus starke Qualitätsorientierung besteht. Diese steht vermutlich mit der sukzessiven Durchdringung, auch mittelgroßer Unternehmen, mit dem Normenstandard DIN-ISO 9001 in Verbindung. Die geforderte konsequente Ausrichtung auf den Kunden und das

[1125] Quelle: Eigene Darstellung.

Qualitätsziel würde damit auch in den Werten eine Ausprägung finden. Familien- und Mittelstandsunternehmen sind darüber hinaus durch hohe Eigenverantwortung[1126] gekennzeichnet, besitzen meist unbürokratischere Systeme und sind stark abhängig von innovativen Produkten. Dieser Charakter drückt sich in den bedeutenden acht Werten aus. Dies unterstreicht der Wert *Tradition*[1127], der ebenfalls unter den ersten acht Rängen zu finden ist. Er spiegelt die Eigentümer-, Gründer und Familienstrukturen der ausgewählten Unternehmen wider.

Bezüglich der festgelegten Werteklassen ist die Hypothesenbildung stark von der oben offensichtlich erkennbaren Korrelation zwischen der Anzahl der Wertezuordnungen pro Klasse und den Nennungshäufigkeiten pro Klasse geprägt. *Bezüglich der Wertenennungen dominiert auch in Familien- und Mittelstandsunternehmen die Klasse der pragmatischen Leistungswerte, gefolgt von der Klasse moralischer Werte und letztlich der Klasse der Kooperations- und Kommunikationswerte*.

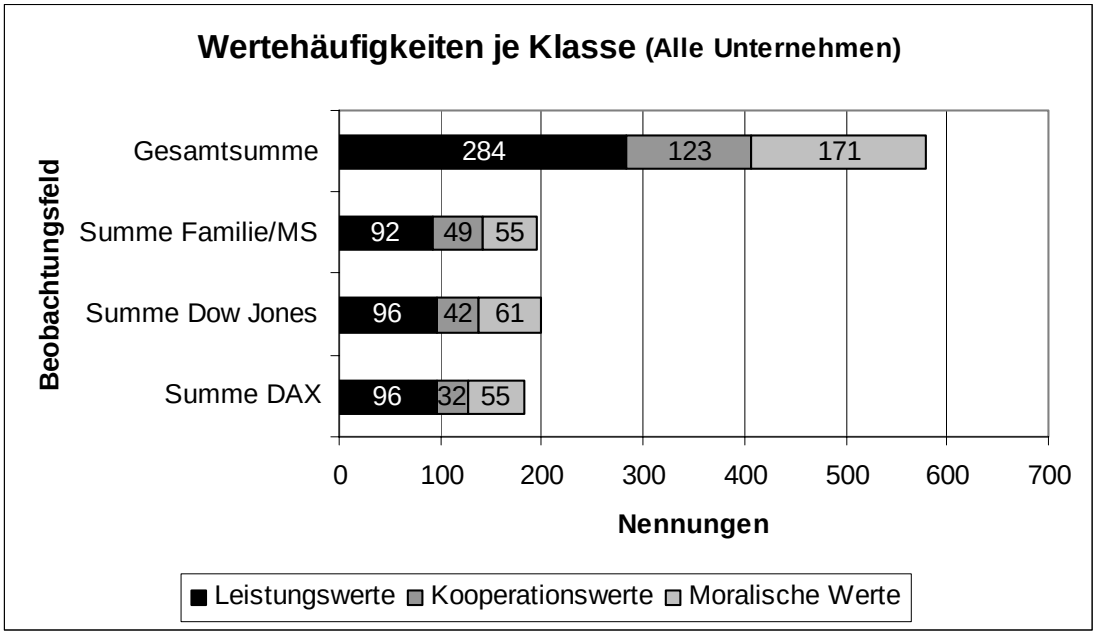


Abbildung 6-6: Wertehäufigkeiten je Klasse unter Beachtung aller Unternehmen[1128]

Auch hier wird die Hypothese bestätigt. Die Leistungswerte dominieren, ähnlich wie im Fall der Konzernbetrachtung, gefolgt von den moralischen Werten, welche jedoch nur verhältnismäßig knapp vor den Kommunikations- und Kooperationswerten stehen.

In einer relativen Betrachtung der Gesamtsumme kommt es zu einer geringen Verschiebung von 50,2 auf 49,1 Prozent bei den Leistungswerten, von 30,4 auf 29,6 Prozent bei den moralischen Werten sowie von 19,4 auf 20,9 Prozent bei den

[1126] Dies gilt für Familie und Gründer, aber auch verstärkt für die Mitarbeiter.
[1127] Synonyme waren dabei Bodenständigkeit, Beständigkeit, Solidität und christliche Tradition.
[1128] Quelle: Eigene Darstellung.

Kooperations- und Kommunikationswerten. Durch die Ausgeglichenheit von moralischen und kooperativen Werten in Familien- und Mittelstandsunternehmen fällt auf die Essenzwertbetrachtung ein neues Licht. Denn auch hier sind mit den Werten Zusammenarbeit und Offenheit zwei Kooperationswerte in die Spitzengruppe der Werte gerückt.[1129] Aus diesen Ergebnissen könnte man schließen, dass die Familien- und Mittelstandsunternehmen aufgrund ihrer Größennachteile und den damit einhergehenden Abhängigkeiten von Kunden und Lieferanten verstärkt auf Kooperation setzen müssen.

Letztlich ist die durchschnittliche Anzahl von Werten pro Unternehmen zu betrachten. Hypothese: *Die durchschnittliche Anzahl der Werte je Unternehmen liegt auch bei Familien- und Mittelstandsunternehmen zwischen sechs und sieben Werten.*

Untersuchungs-feld	Summe aller Werte	**Arithmetische Mittel**	Varianz	Standard-abweichung
Dow Jones	199	**6,63**	7	2,65
DAX	183	**6,54**	5	2,24
Familien- und Mittelstandsuntern.	196	**6,53**	4,25	2,06
	(Aus 30 Dow Jones-, 28 DAX- sowie 30 Familien- und Mittelstandsunternehmen)			

Tabelle 6-8: Durchschnittliche Anzahl der Werte aller Unternehmen[1130]

Auch hier ist die Hypothese zu verifizieren, die wie im Falle der DAX-Unternehmen liegt das arithmetische Mittel bei 6,53 bei einer noch geringeren Varianz und Streuung.

6.3 Untersuchung von Normeninstrumenten

Wie bereits bei der Untersuchung der Werte wird auch im Normenbereich auf den Stand der Wissenschaft, die Zielsetzungen und Fragen eingegangen. Dem folgend werden zu Fragen und Hypothesen die Ergebnisse und Interpretationen dargestellt.

6.3.1 Stand der Wissenschaft

Im Bereich der Normeninstrumente existiert eine breitere wissenschaftliche Basis. In diesem Zusammenhang wurde bereits im theoretischen Bereich auf den Autor TALAULICAR eingegangen. Er hat sich detailliert mit Ethikkodizes, deren Begründung, Gestaltung und Eignung auseinander gesetzt. Er bietet umfangreiches Studienmaterial bezüglich Kodizes, deren Adressaten und deren Inhalte, von den Jahren 1964 bis 2004, mit Fokus auf US-amerikanische Unternehmen. Die Zusammenführung erscheint

[1129] Während die moralischen Werte Integrität und Respekt nicht genannt waren.
[1130] Quelle: Eigene Darstellung.

hierbei aufgrund der Heterogenität und relativen Oberflächlichkeit der Studien schwierig.[1131] Eine Erkenntnis aus diesen Studien ist, dass die Kodizes sich mehr auf Interessenkonflikte und weniger auf soziales oder mitarbeiterbezogenes Engagement gründen. Weiterhin werden Themen normiert, die bereits rechtlich (also wirtschaftsethisch) reguliert sind. Sie sind legalistisch ausgerichtet und haben meist Fehlverhalten der Mitarbeiter zum Thema. Weiterhin wird auf die Belange der Anteilseigner überraschender Weise nicht eingegangen.[1132]

Im Bereich deutschsprachiger Mittelstandsunternehmen konnte, mit Ausnahme einiger Einzelfallbeispiele, kaum verwertbares Material gefunden werden. Letztlich konnte auf eine Studie Schweizer Unternehmen der Universität St. Gallen und PriceWaterhouseCoopers zurückgegriffen werden, welche u.a. eine KMU-Betrachtung beinhaltet. 147 Unternehmen wurden bezüglich ihrer Leitbilder befragt. Hierbei wurde insbesondere auf die Initiierung, Gestaltung, Verantwortung und Implementierung eingegangen.[1133]

6.3.2 Zielsetzungen und Fragestellungen

Die in **Kapitel 6.1.2.1** dargestellten Zielsetzungen bezüglich der Bedeutung von Normeninstrumentarien des Wertemanagements[1134] führen zu folgenden forschungsleitenden Fragestellungen:

- Welche normativen Instrumente finden in US-amerikanischen Spitzenunternehmen Verwendung und welche Bedeutung besitzen diese?
- Welche Rolle spielen Leitbilder in den Dow Jones-Unternehmen und wie können sich diese zusammensetzen?
- Welche Rolle spielen Verhaltenskodizes in den Dow Jones-Unternehmen, welche Anspruchsgruppen und Themenfelder behandeln sie?
- Welche Instrumente sind in deutschen Spitzenunternehmen in Verwendung, welche Rolle spielen Leitbilder und Verhaltenskodizes?
- Werden diese Ergebnisse vergleichend an Familien- und Mittelstandsunternehmen gespiegelt, welche normativen Instrumente werden hier wie häufig verwendet und wie setzen sich Leitbilder hier zusammen?

[1131] Vgl. TALAULICAR 2006, S. 202 ff.
[1132] Vgl. TALAULICAR 2006, S. 222 ff.
[1133] Vgl. FISCHER/SCHEIWILLER/STROBEL 2000 sowie in **Kapitel 7.2.3**.
[1134] Siehe hierzu **Kapitel 5.4.1**.

Im Zusammenhang mit den Fragestellungen ist der Hinweis zu geben, dass die regelungsbezogenen Instrumente aus **Abbildung 5-6** nicht in die Untersuchung einbezogen sind, da diese üblicherweise nicht öffentlich zugänglich sind.

6.3.3 Ergebnisse und Interpretationen

Im Folgenden werden die Fragestellungen bezüglich der normativen Instrumente des Wertemanagements diskutiert. Diese werden wiederum zuerst bezüglich US-amerikanischer und deutscher Spitzenunternehmen und danach vergleichend bezüglich Familien- und Mittelstandsunternehmen diskutiert.

6.3.3.1 Betrachtung der Unternehmen des Dow Jones- und DAX-Indexes

Normative Instrumente US-amerikanischer Dow Jones-Unternehmen

In einem ersten Schritt soll die Frage beantwortet werden, welche Bedeutung normative Instrumente des Wertemanagements in den US-amerikanischen Dow Jones-Unternehmen spielen. Hierzu die einleitende Hypothese: *In den US-amerikanischen Dow Jones-Unternehmen finden alle in **Kapitel 5** dargestellten Normeninstrumente Anwendung.*

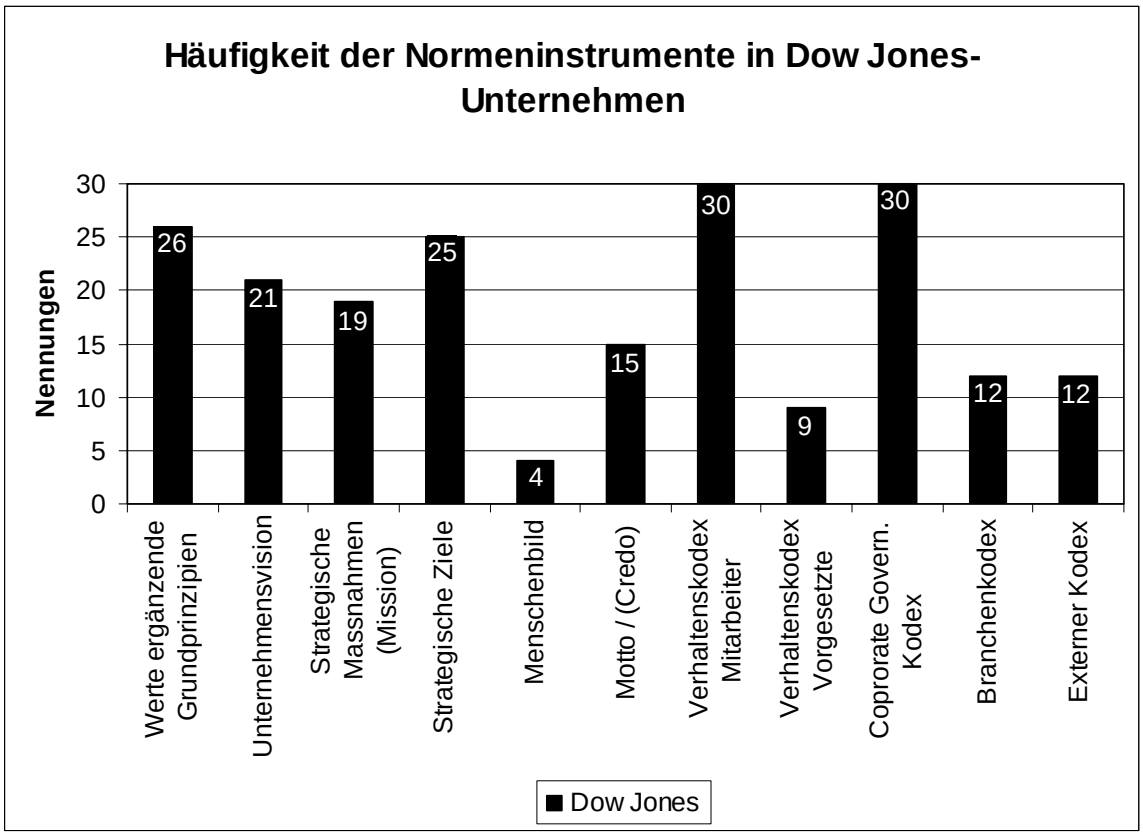


Abbildung 6-7: Normeninstrumentarien in Dow Jones-Unternehmen[1135]

[1135] Quelle: Eigene Darstellung.

Die Hypothese ist zu verifizieren. Dabei müssen sich alle Unternehmen von Gesetzeswegen dem *Corporate Governance Kodex* verpflichten und damit einem Verhaltenskodex für die Finanzleiter (Senior Financial Officers) und das Top-Management. Aufgrund der aktuellen Rechtsprechung und den hohen Strafen wurde eine konsequente Absicherung auf der Belegschaftsebene durchgeführt (100 Prozent der Nennungen). Spezielle *Regeln für Führungspersonal* weisen 30 Prozent der Dow Jones-Unternehmen vor. Jeweils 40 Prozent der Unternehmen haben darüber hinaus eine Verpflichtung gegenüber *Branchenkodizes* und *externen Kodizes* (z.B. UN Global Compact oder NGO-Umweltkodizes) angegeben. Diese werden oftmals durch rechenschaftsbezogene Instrumente (siehe v.a. die Zertifizierungen mit 60 Prozent unten) ergänzt. Im Durchschnitt verwenden Dow Jones-Unternehmen 6,8 dieser normativen Instrumente.

Aus obiger Darstellung lässt sich auch die Frage der Bedeutung von Leitbildern in Dow Jones-Unternehmen ableiten. In der Untersuchung konnte nur bei einem Unternehmen kein Leitbild gefunden werden.[1136] Alle anderen Unternehmen besitzen ein Leitbild, welches jedoch meist Corporate Philosophy, oder einfach Vision/Mission genannt wird.[1137] Dabei setzen 89,7 Prozent der Unternehmen auf eine Ergänzung der Werte durch *Leitlinien/Prinzipien*, 86,2 Prozent auf die Darstellung ihrer *strategischen Ziele*, 72,4 Prozent auf eine klar als solche gekennzeichnete *Vision* und 65,5 Prozent der Unternehmen auf die Darstellung eines *Mission Statements*. Ein unternehmensspezifisches *Menschenbild* wird nur in 13,7 Prozent der Fälle veröffentlicht. Dazu hin verpflichten sich jedoch weiter 20,7 Prozent (6 Unternehmen) den ILO-Richtlinien, Global Sullivan Prinzipien, den Menschenrechten oder UN Global Compact. Ein *Motto* besteht nur in 50 Prozent der Fälle.

Ingesamt zeigt sich eine breite Anwendung normativ-leitbildbezogener Instrumente in den Dow Jones-Unternehmen. Die *Verhaltenskodizes* bestehen in allen Fällen und 96,6 Prozent der Unternehmen (29/30) nutzen Leitbildkomponenten in der Außendarstellung. Losgelöst vom Menschenbild besitzen 9 Unternehmen (30 Prozent) ein umfangreiches Leitbild aus Mission, Vision, Zielen, Werten und Prinzipen. Die breite Anwendung der Instrumente lässt sich auf den Sarbanes-Oxley Act und die hohen Anforderungen der NYSE zurückführen.

Normative Instrumente deutscher Spitzenunternehmen

Aus diesen Resultaten ergibt sich die Frage, welche normativ-leitbildbezogenen Instrumente in deutschen Spitzenunternehmen Verwendung finden und welche

---

[1136] Daher ist die Grundgesamtheit für die Leitbilduntersuchung in diesem Fall n=29.
[1137] Der Begriff „Guidelines“ wurde nur in 13,8 Prozent der Fälle verwendet.

Bedeutung das klassische Leitbild hier besitzt? *Dies führt zur Hypothese, dass in deutschen DAX-Unternehmen die oben dargestellten normativen Instrumente ebenso Verwendung finden und der Durchschnitt der verwendeten Instrumente um weniger als ein Instrument abweicht.*

Anhand **Abbildung 6-8** ist diese Hypothese zu verifizieren. Es ergibt sich ein sehr ähnliches Bild und der Durchschnitt der verwendeten Instrumente liegt mit 7,2 Instrumenten um 0,4 über dem Dow Jones-Durchschnitt. Abgeleitet vom US-amerikanischen Corporate Governance Gedanken ist bei DAX-Unternehmen die Verpflichtung gegenüber dem *Deutschen Governance Kodex* seit dem 26.07.2002 gesetzlich verpflichtend. Dies erfolgt durch eine Entsprechenserklärung nach §161 AktG. Neben den Regeln für die Unternehmensleitung kann ebenso auf eine breite Veröffentlichung von *Verhaltenskodizes* in 28 von 29 Unternehmen (96,6 Prozent) verwiesen werden.[1138] Eine begründete Ausnahme bildet die Lufthansa AG.[1139]

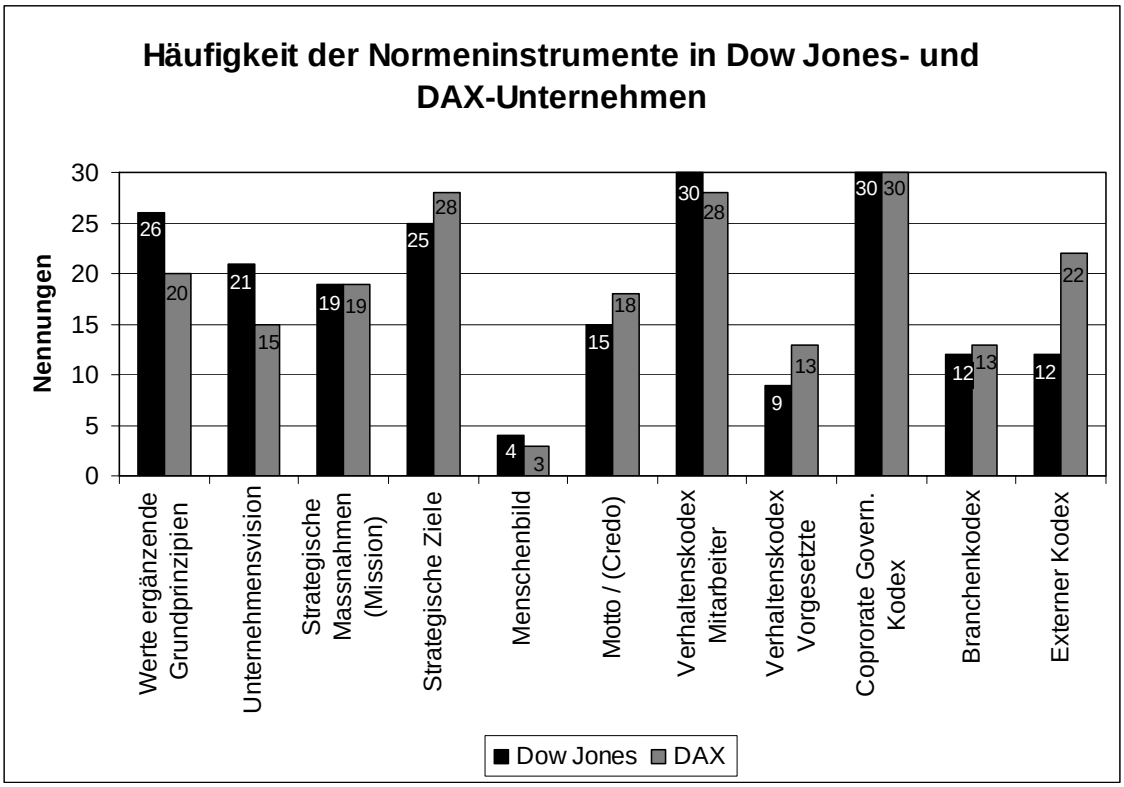


Abbildung 6-8: Vergleich von DAX- und Dow Jones-Unternehmen hinsichtlich der Normeninstrumente[1140]

[1138] Die TUI AG machte hierzu keine Angaben.

[1139] „Sämtliche Aktivitäten des Konzerns und seiner Mitarbeiter stehen im Einklang mit elementaren Grundsätzen menschlichen Zusammenlebens wie etwa die Wahrung der Menschenrechte. Diesen Anspruch dokumentiert das Unternehmen auch durch zahlreiche Mitgliedschaften, durch die es sich in vielfältiger Weise zu wirtschaftsethischem Handeln verpflichtet. Ein „Unternehmensgesetzbuch“ ist aus Sicht der Lufthansa somit entbehrlich“ (LUFTHANSA 2007, S. 11).

[1140] Quelle: Eigene Darstellung (Es ist zu beachten, dass $n_{(Dow\ Jones)}=30$ und $n_{(DAX)}=29$).

In den DAX-Unternehmen kommt es darüber hinaus zu einer stärkeren Verpflichtung zu *Branchen- und externen Kodizes*. Hierbei ist insbesondere die Mitgliedschaft bei UN Global Compact von Bedeutung. Von den 22 Unternehmen, welche einen externen Kodex angeben, verpflichten sich 21 Unternehmen den Global Compact Leitlinien. Weiterhin finden *Führungsleitlinien* in DAX-Unternehmen (44,8 Prozent) häufiger Verwendung als in Dow Jones-Unternehmen (30 Prozent).

Der Begriff des Leitbildes wird in 37,9 Prozent der DAX-Unternehmen erwähnt, es scheint sich, im Verhältnis zu den Dow Jones-Unternehmen (20 Prozent), eher um eine deutsche Begrifflichkeit zu handeln. Inhaltlich setzten sich diese ebenso aus den Werten, den *Leitprinzipien* (68,9 Prozent), *strategischen Zielen* (96,6 Prozent), der *Vision* (51,7 Prozent) und dem *Mission Statement* (65,5 Prozent) zusammen. In DAX-Unternehmen wird in 10,3 Prozent der Fälle ein *Menschenbild* integriert. Zu beachten ist jedoch, dass sich DAX-Unternehmen zu 34,4 Prozent den ILO-Richtlinien und zu 72,4 Prozent dem Global Compact verpflichten. Da diese ein *Menschenbild* enthalten, besitzen insgesamt 22 von 29 Unternehmen (75,9 Prozent) ein solches.

Hier scheint eine Diffusion US-amerikanischer Prinzipien der Governance ersichtlich. Begründen ließe sich dies auch an der rechtskräftigen Übernahme des Corporate Governance Prinzips in die deutsche Wirtschaft. Maßgebliche Unterschiede zeigen sich bezüglich der breiteren Verpflichtung der DAX-Unternehmen gegenüber *externen Kodizes* und *Menschenbildern*. Weiterhin verwenden Dow Jones-Unternehmen den Instrumententyp *Vision* häufiger als DAX-Unternehmen, während DAX-Unternehmen häufiger *strategische Zielsetzungen* proklamieren.

Template-Bildung und Kodexanalyse

Durch die Ergebnisse wurde bereits klar, dass der *Verhaltenskodex* eine große Rolle spielt. In Summe haben 98,3 Prozent der analysierten Großkonzerne einen derartigen Kodex vorzuweisen.

Es stellt sich nun die Frage, welche Anspruchsgruppen und Themenfelder diese behandeln? Hierbei wurde aus einer zufälligen Auswahl von 10 DAX- und 10 Dow Jones-Unternehmen ein Template entwickelt und dieses auf alle Unternehmen angewandt.[1141] Das Template wurde durch eine Überschriftenanalyse der Nennungshäufigkeit von Themen- und Anspruchsgruppen in der Kodex-Gliederung erstellt. Dabei wurden die 20 häufig genannten Themen (von über 50 ausgemachten Themen) und die Adressatengruppen, welche in über 50 Prozent der Fälle genannt

[1141] Diese Unternehmen sind Altria Group Inc., American Express Comp., American International Inc., Citigroup Inc., General Electrics Corp., IBM Corp., J.P.Morgan Chase & Co Corp., Microsoft Corp., Verizon Communications Inc., Wal-Mart Inc., Allianz SE, Altana AG, Daimler-Crysler AG, Fresenius Medical Care AG, Infenion AG, MAN AG, MunichRe Gruppe, RWE AG, SAP AG, Siemens AG.

wurden, extrahiert. Der Pretest kam zu den in **Abbildung 6-9** dargestellten Ergebnissen.

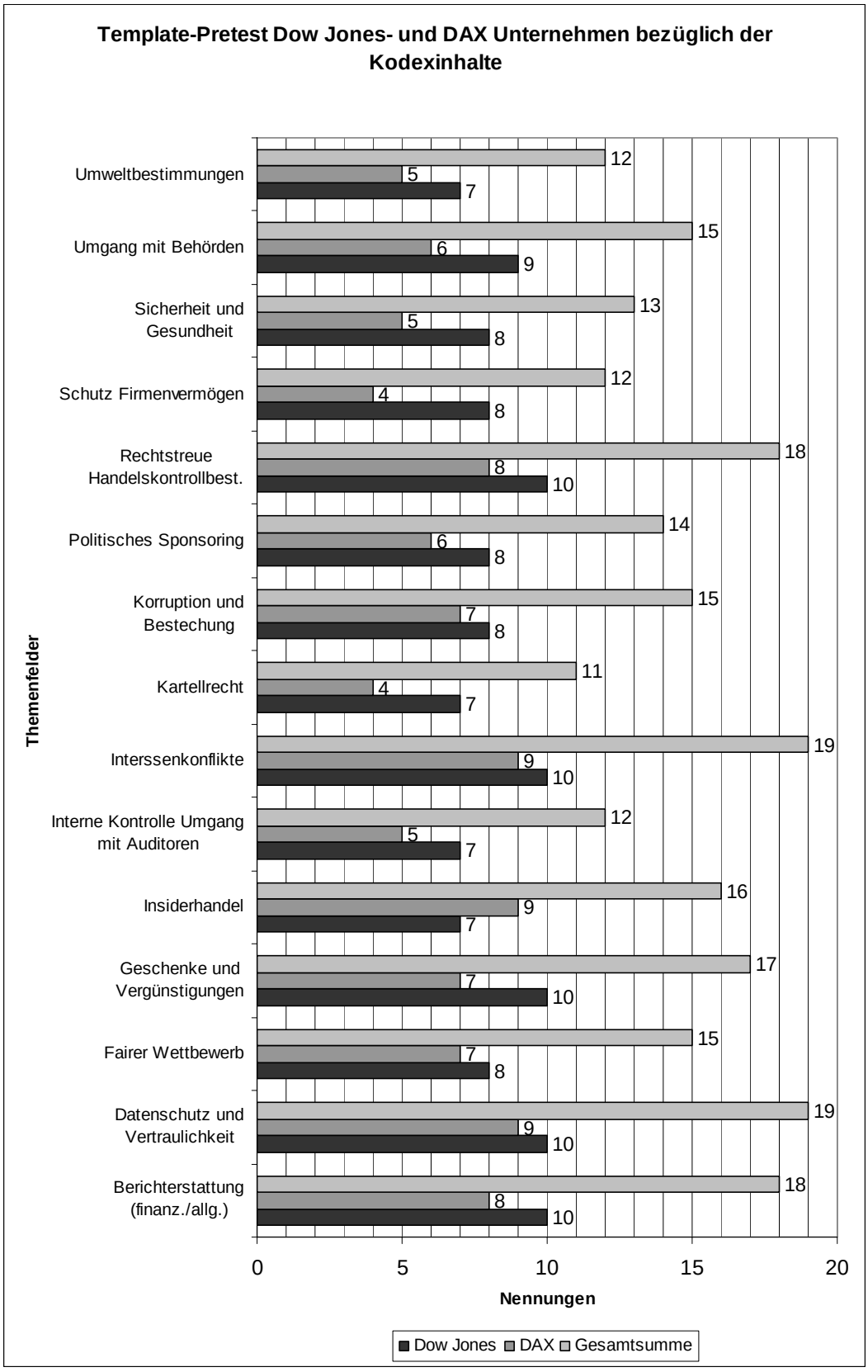


Abbildung 6-9: Ergebnisse des Pretests über Themenfelder[1142]

[1142] Quelle: Eigene Darstellung.

Im Pretest konnte eine hohe Wichtigkeit der Themen *Datenschutz, Interessenkonflikte, Berichterstattung, Rechtstreue* sowie *Geschenke/Vergünstigungen* erkannt werden.

Aus den Anspruchs- bzw. Adressatengruppen wurden die Gruppen *Umwelt* (Nennungen: 10), *Wettbewerber/Konkurrenz* (15), *Lieferanten* (15), *Kunden* (15), *Mitarbeiter* (18), *Staat/Behörden* (18) gewählt.[1143]

Hieraus abgeleitet ergeben sich zwei Hypothesen: *Erstens, dass über alle Themenfelder hinweg die fünf Template-Themenbereiche Datenschutz, Interessenkonflikte, Rechtstreue, Berichterstattung und Geschenke/Vergünstigungen die meisten Nennungen aufweisen. Zweitens, dass die Anspruchs- bzw. Adressatengruppen Mitarbeiter und Staat/Behörde in ihrer Nennungshäufigkeit vor den Gruppen Kunden und Lieferanten liegen.*

Die Anwendung der Template-Themen auf die Gesamtuntersuchung führt zu den in **Abbildung 6-10** und **6-11** dargestellten Ergebnissen:

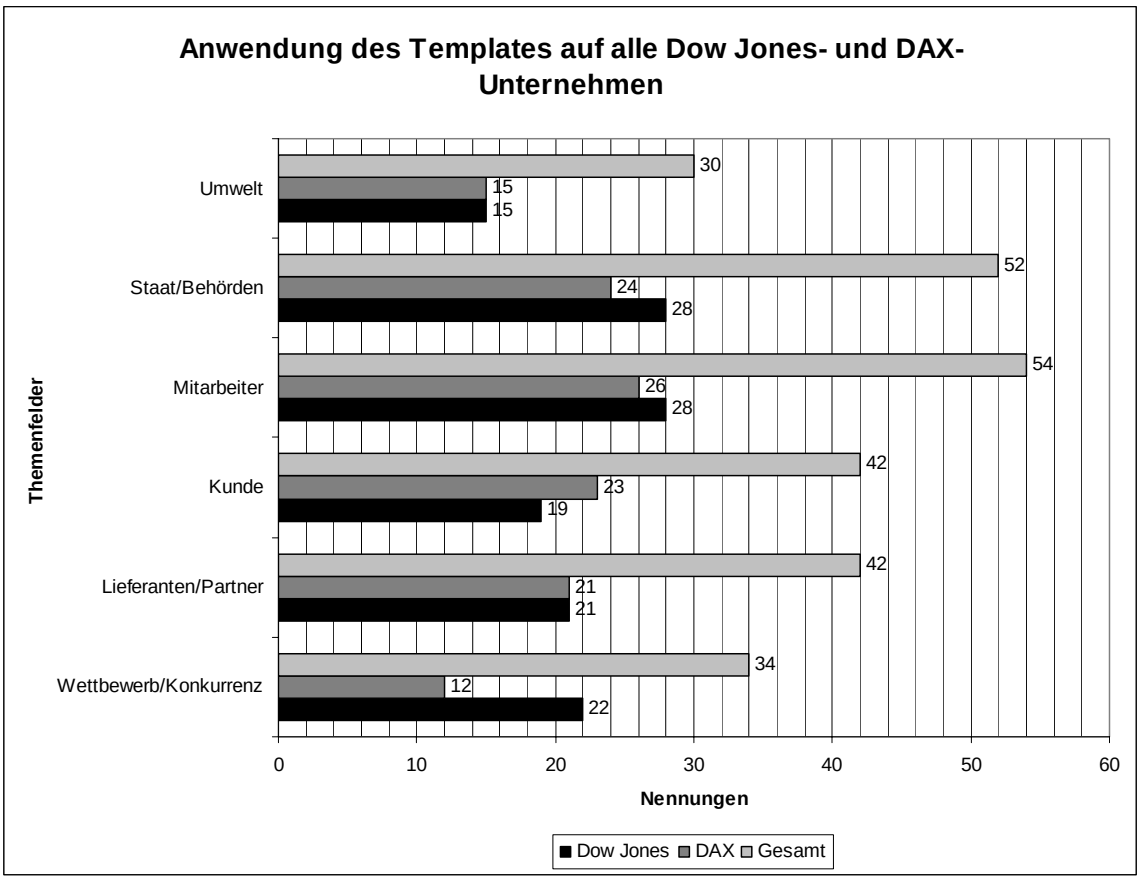


Abbildung 6-10: Adressatengruppen von Verhaltenskodizes[1144]

[1143] Weniger als zehn Nennungen hatten Eigentümer, Führungskräfte, Gesellschaft und NGO's.
[1144] Quelle: Eigene Darstellung.

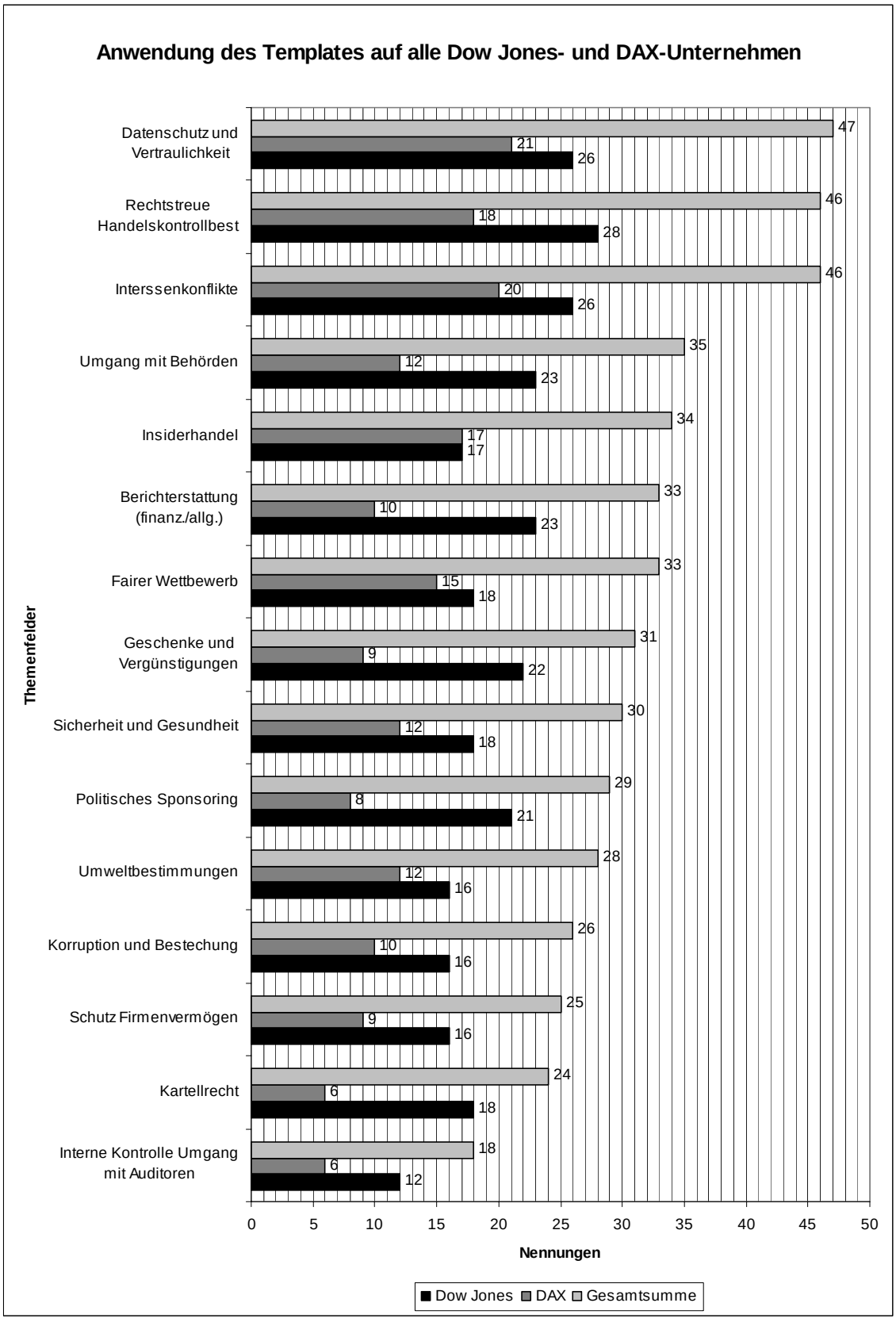


Abbildung 6-11: Themenfelder von Verhaltenskodizes[1145]

[1145] Quelle: Eigene Darstellung.

Die häufigsten Nennungen sind hier *Datenschutz/Vertraulichkeit* (Nennungen: 47), *Rechtstreue* (46), *Interessenkonflikte* (46), *Umgang mit Behörden* (35), *Insiderhandel* (34). Die Hypothese kann damit nicht bestätigt werden. Es ist zu einer Verschiebung gekommen, in welcher *Berichterstattung* (33) auf den sechsten Rang und *Geschenke/Vergütungen* auf den achten Rang abgerutscht sind. Sie wurden durch *Insiderhandel* (im Pretest Rang 6) und *Umgang mit Behörden* (im Pretest Rang 7) ersetzt.

Aus der Analyse der Anspruchsgruppen gehen die *Mitarbeiter* (Nennungen: 54) und *Staat/Behörde* (52) gefolgt von *Kunden* (42) und *Lieferanten* (42) als Ranghöchste Gruppen hervor. Damit findet die Hypothese Bestätigung. Ein weiteres interessantes Ergebnis zeigt die Gruppe *Wettbewerb/Konkurrenz*. Hier ist ein deutlicher Unterschied zwischen Dow Jones- und DAX-Unternehmen zu erkennen.

Die Ergebnisse der Verhaltenskodexanalysen stärken die Erkenntnisse von TALAULICARS Metastudie. Es wird auf rechtlich bereits verankerte Themen eingegangen, welche darüber hinaus unter Strafe stehen. Wichtige Adressatengruppe sind dabei die Mitarbeiter, deren Verhalten offensichtlich auf den Umgang mit Staat, Behörden, Lieferanten und Kunden hin normiert wird. Aus dieser Sicht stellen Verhaltenskodizes eine Rechtsleitlinie dar. In der Betrachtung konnten außerhalb des Templates eine Vielzahl weiterer Themen gefunden werden, die ebenfalls Rechtsthemen behandeln.[1146] Eine Anteilseigner- oder Gesellschaftsausrichtung sowie soziale Themenfelder wurden nur vereinzelt genannt.

6.3.3.2 Spiegelung der bisherigen Ergebnisse an Familien- und Mittelstandsunternehmen

Im Folgenden sollen die Ergebnisse der Verwendungshäufigkeit von Normeninstrumenten den Ausprägungen in Familien- und Mittelstandsunternehmen gegenüber gestellt werden. Aufgrund der geringen Anzahl verfügbarer Verhaltenskodizes (13/30) können keine gesicherten Aussagen diesbezüglich getätigt werden. Daher soll hier nur kurz auf Tendenzen eingegangen werden.

Bezüglich der Frage, welche normativen Instrumente in Familien- und Mittelstandsunternehmen häufig verwendet werden, soll vor dem Hintergrund argumentiert werden, dass aufgrund geringer Notwendigkeit und hohem Kostenaufwand in kleineren Unternehmen eine Integration oft nicht möglich ist. *Dies führt zur Hypothese, dass in deutschen Familien- und Mittelstandsunternehmen die oben dargestellten normativen Instrumente ebenso Verwendung finden, jedoch der*

[1146] Beispielsweise Geldwäsche, Lizenzrechte, Mobbing, Diskriminierung, Zwangs- und Kinderarbeit sowie Alkohol- und Drogenmissbrauch.

Durchschnitt der verwendeten Instrumente deutlich, um mehr als ein Instrument nach unten, abweicht (bez. jeweils auf Dow Jones und DAX-Unternehmen).

Aus **Abbildung 6-12** geht hervor, dass alle Instrumententypen Einsatz finden, selbst die Verpflichtung zum *Corporate Governance Kodex*.[1147] Die durchschnittliche Anzahl von Instrumenten liegt mit einem Durchschnitt von 4,77 deutlich unter dem der Dow Jones- und DAX-Werte (6,77 und 7,20). Diese deutliche Abweichung ist darauf zurückzuführen, dass die Familien- und Mittelstandsunternehmen üblicherweise keine Verpflichtung zum *Deutschen Corporate Governance Kodex* haben.[1148] Diesem Problem kann durch eine Annahme begegnet werden. Wären die Unternehmen allesamt verpflichtet, einen derartigen Kodex zu verabschieden, würde der Durchschnitt der verwendeten Instrumente auf 5,73 steigen. Damit wäre die Hypothese noch immer gültig.

Die geringere Ausprägung der Instrumente ist weniger im Bereich der *Leitbilder* zu suchen, obgleich Grundprinzipien seltener Verwendung finden. Im Übrigen verwenden 40 Prozent der untersuchten Familien- und Mittelstandsunternehmen den Begriff *Leitbild*. Vor allem *Verhaltenskodizes* und *externe Kodizes* werden deutlich seltener genannt. Im Bereich der Verwendung eines *Mottos* liegen die Familien- und Mittelstandsunternehmen mit 73,3 Prozent deutlich vorn.

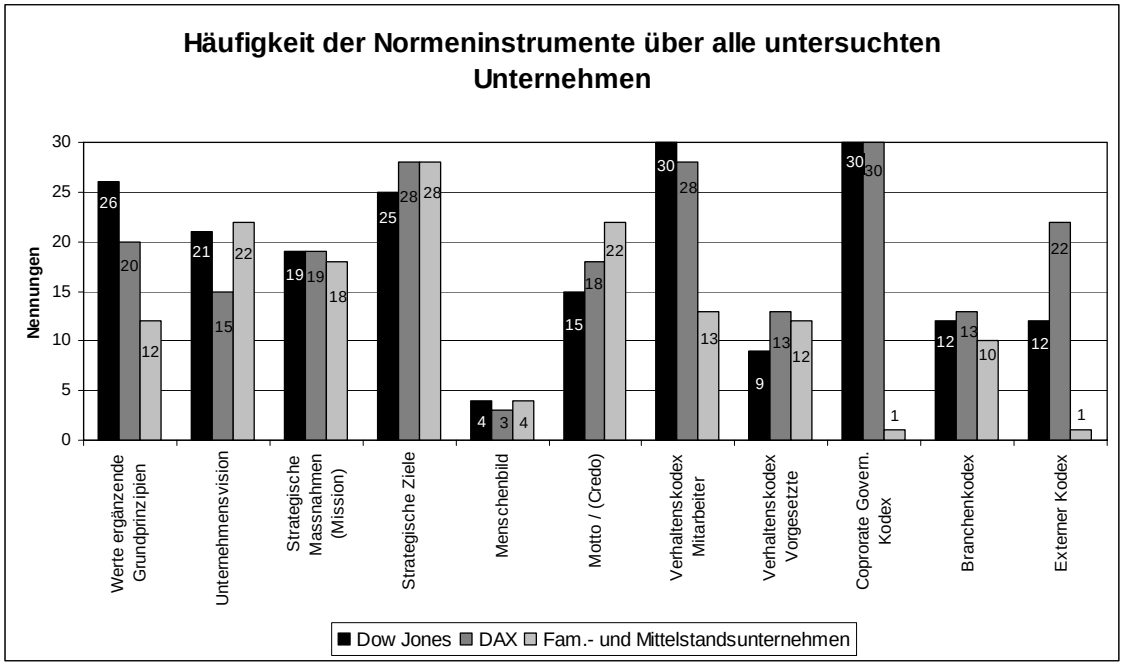


Abbildung 6-12: Normeninstrumentarien über alle Unternehmen[1149]

[1147] Bei der Aktiengesellschaft Marquard und Bahls.
[1148] Es gibt bereits Vorschläge bezüglich eines Governance Kodex für Familienunternehmen der Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen in Bonn (vgl. MAY et al. 2004 i.V.m. **Kapitel 7.3.2**).
[1149] Quelle: Eigene Darstellung.

Die Gründe für die seltenere Nutzung von umfangreicheren Kodexformen ist, aus Sicht des Verfassers, in den offeneren Strukturen, dem direkten Vorbild von Eigentümer, Gründer und Familie sowie den Erstellungs- und Einführungsaufwandes zu suchen. Darüber hinaus bewirkt in kleineren, familiäreren Unternehmen der Kodex oft Unverständnis, bis hin zur Entrüstung seitens der Belegschaft über die Tatsache, dass ihre Integrität und Entscheidungskompetenz angezweifelt werden.[1150]

6.4 Untersuchung von Implementierungs- und Umsetzungsinstrumenten

In diesem Kapitel werden neben dem Stand der Wissenschaft auch die Zielsetzungen und Fragestellungen bezüglich der Implementierungs- und Umsetzungsinstrumente dargestellt. Wiederum erfolgt die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse erst anhand der Spitzenunternehmen in den USA und in Deutschland, dann bezogen auf die Auswahl der Familien- und Mittelstandsunternehmen.

6.4.1 Stand der Wissenschaft

Im Bereich der Nutzung von Organisationsinstrumenten und operativen Umsetzungsinstrumenten ist der Stand der Wissenschaft ebenso recht dürftig. Wohl existieren verschiedene Fallbeispiele im deutschsprachigen Raum, jedoch wenige umfangreiche Studien. Es konnten, bezogen auf die Ethikbemühungen in der bayrischen Bauwirtschaft, eine Erhebung der Jahre 1998 und 1999 von WIELAND und GRÜNINGER sowie eine Studie von 2001 und 2002 von FÜRST und WIELAND gefunden werden.[1151] Dabei wurden in zehn Unternehmen einer Branche 117 Personen befragt. Dieses sehr spezielle Bild umfasst jedoch Fragen zu einem ganzheitlichen Werteprogramm. Hier werden Wirkungsgrad des Programms, Problemursachen, Schulungsinhalte, Kommunikationswege und Nutzen analysiert. Dabei kann eine Trendentwicklung in diesem Bereich nachvollzogen werden. Die zur Verfügung stehende Literatur bietet zu folgenden Fragen wenig Nützliches.

6.4.2 Zielsetzungen und Fragestellungen

In **Kapitel 6.1.2.1** werden Zielsetzungen bezüglich der Bedeutung von Implementierungs- und Umsetzungsinstrumente des Wertemanagements angesprochen. Diese Instrumente lassen sich in organisatorische und abwicklungsbezogene Instrumente untergliedern.[1152] Sie führen zu folgenden forschungsleitenden Fragestellungen:

[1150] Dieses Argument wurde im Zuge der Interviews mehrfach angesprochen.
[1151] Vgl. WIELAND/GRÜNINGER 2000, S. 155 ff. sowie FÜRST/WIELAND 2004b, S. 595 ff.
[1152] Siehe hierzu **Kapitel 5.4.2** und **5.4.3**.

- Welche Implementierungs- und Umsetzungsinstrumente finden in US-amerikanischen Spitzenunternehmen Verwendung und welche Bedeutung besitzen diese?
- Welche derartigen Instrumente finden in den deutschen Spitzenunternehmen Verwendung und welche Bedeutung besitzen sie im Vergleich dazu hier?
- Werden diese Ergebnisse vergleichend an Familien- und Mittelstandsunternehmen gespiegelt, welche Implementierungs- und Umsetzungsinstrumente werden hier wie häufig verwendet?

6.4.3 Ergebnisse und Interpretationen

Wie bereits in den beiden Kapiteln zuvor werden die Ergebnisse der Dow Jones-Unternehmen mit denen der DAX-Unternehmen abgeglichen und an den Familien- und Mittelstandsunternehmen gespiegelt.

6.4.3.1 Betrachtung der Unternehmen des Dow Jones- und DAX-Indexes

Implementierungs- und Umsetzungsinstrumente der Dow Jones-Unternehmen

Im Zuge der Implementierung und späteren operativen Umsetzung von Wertemanagementprogrammen wird eine Vielzahl an Instrumenten eingesetzt. Hieraus ergibt sich die Frage welche Implementierungs- und Umsetzungsinstrumente in den Dow Jones-Unternehmen Anwendung finden und welche Bedeutung diese haben. Eine häufige Anwendung kann durch folgende Hypothese geprüft werden: *Die in **Kapitel 5** dargestellten organisatorischen- und operativen Instrumente werden in über der Hälfte der Dow Jones-Unternehmen angewendet.*

Die Hypothese kann nicht verifiziert werden, da die Stelle des *Ethikdirektors bzw. -vorstandes* nicht in über 50 Prozent der Unternehmen besteht. Dennoch wird ersichtlich, dass die Instrumente mit Ausnahme dieses „Ausreißers“ in acht von zehn Fällen sogar über 70 Prozent der Unternehmen Anwendung findet. Die prominentesten Instrumente sind dabei *Good Corporate Citizenship Programme* (100 Prozent), *interne Ethikaudits* (93,3 Prozent), gefolgt vom *Ethikbeauftragten*, der *Helpline* und dem *externen Bericht* (86,7 Prozent).

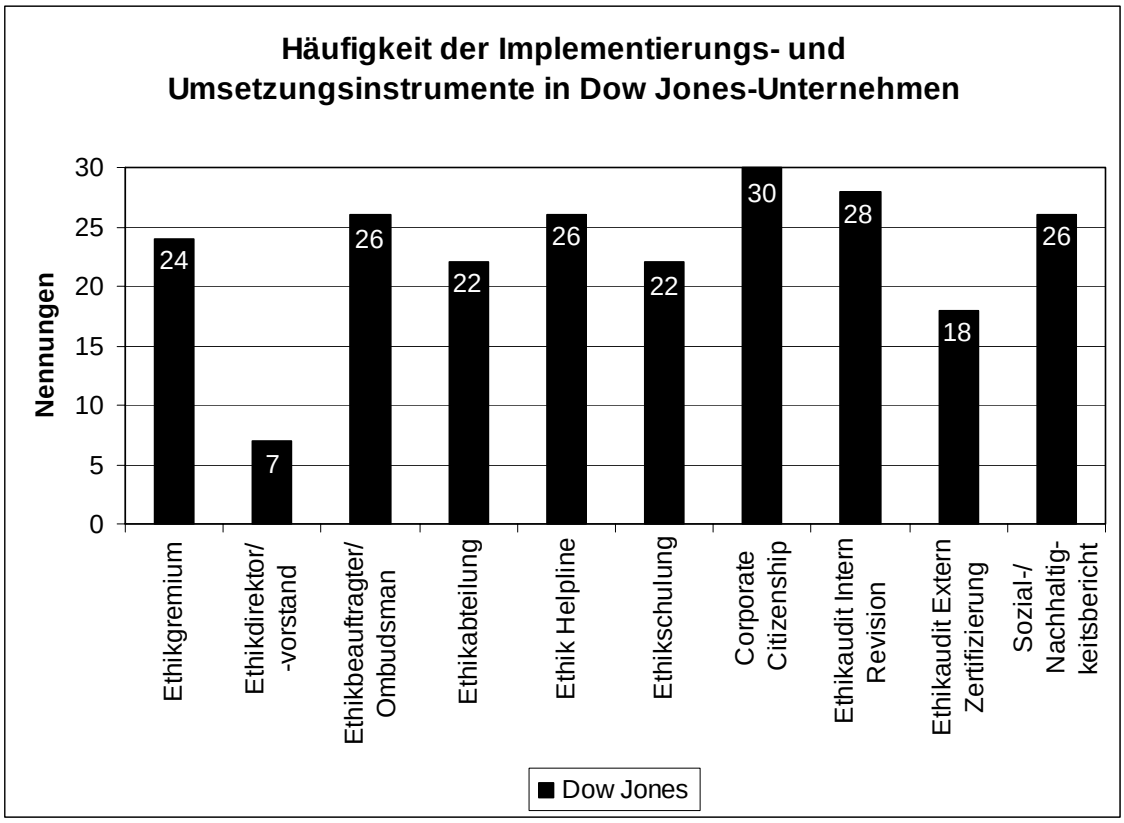


Abbildung 6-13: Anwendung von Implementierungs- und Umsetzungs-instrumenten in Dow Jones-Unternehmen[1153]

Die Vielzahl angewandter Instrumente lassen auf eine Systematik im Sinne eines Wertemanagementsystems schließen und in der Tat geben 50 Prozent der Unternehmen an, ein solch umfassendes System zu besitzen. In anderen Unternehmen existieren z.B. dezentrale Lösungen.[1154]

Implementierungs- und Umsetzungsinstrumente der DAX-Unternehmen

Damit stellt sich die Frage in welcher Häufigkeit Implementierungs- und Umsetzungsinstrumente in DAX-Unternehmen vorkommen. Bezüglich der Diffusion normativer Instrumente konnten keine deutlichen Differenzen erkannt werden. Daraus ergibt sich die Hypothese, *dass auch im Bereich der Umsetzungs- und Implementierungsinstrumente diese (mit Ausnahme des Ethikdirektors bzw. -vorstandes) in jeweils über 50 Prozent der Unternehmen Anwendung finden.*

Die Hypothese ist zu falsifizieren. Es kommt hier, im Gegensatz zu normativen Instrumenten, zu einer überraschend hohen Abweichung. Beide Führungsinstrumente kommen nur auf 6 bzw. 4 Nennungen. Es entstehen zwischen Dow Jones- und DAX-Unternehmen Differenzen von 17,7 Prozent im Bereich der *Ethikbeauftragten*, von 25

[1153] Quelle: Eigene Darstellung.
[1154] Hierzu existiert kein Datenmaterial, der Hinweis wurde im Zuge eines Experteninterviews (anonymer Partner) gegeben.

Prozent im Bereich der *Ethikabteilung*, von 48,8 Prozent im Bereich der *Helpline*, und von 28,5 Prozent im Bereich der *Ethikschulungen*. Im Bereich der auditierbaren und außenwirksamen Instrumente hingegen sind keine nennenswerten Differenzen ersichtlich. Insgesamt haben Dow Jones-Unternehmen im Durchschnitt 7,6 Instrumente während DAX-Unternehmen 5,8 Instrumente besitzen.

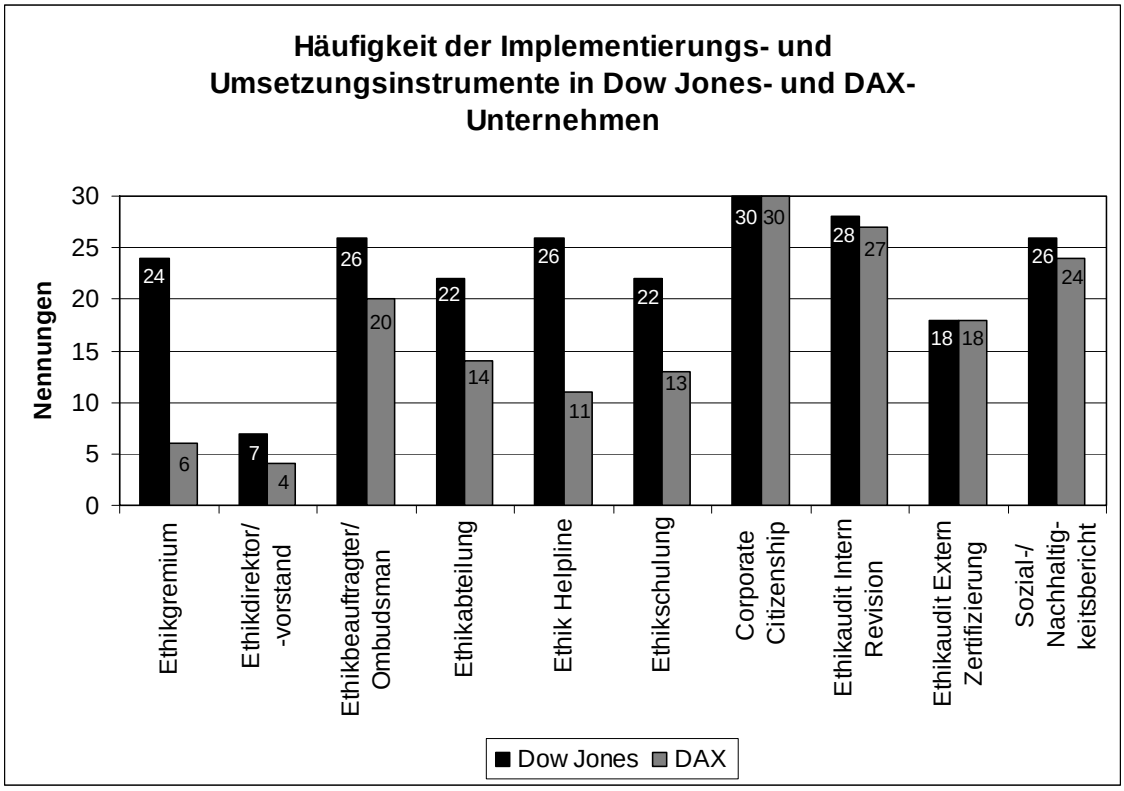


Abbildung 6-14: Vergleich bezüglich Implementierungs- und Umsetzungs-instrumenten von Dow Jones- und DAX-Unternehmen[1155]

In DAX-Unternehmen werden darüber hinaus in 41,4 Prozent (12 von 29 Unternehmen) der Fälle explizit Wertemanagementsysteme erwähnt. Das sind unter 10 Prozent Differenz zu den Dow Jones-Unternehmen, obgleich deutlich weniger Instrumente Verwendung finden. Nach Auffassung des Verfassers ist hier der oben angesprochene Technologiediffusionsgedanke am deutlichsten ersichtlich. Die grundlegenden und nach Außen wirksamen Umsetzungs- und Implementierungsinstrumente sind integriert, während aufwendige interne Systematiken, insbesondere Organisationseinheiten[1156], seltener existieren oder sich, wie aus einigen Interviews ersichtlich, im Aufbau befinden.

[1155] Quelle: Eigene Darstellung.
[1156] Hiermit sind Ethikgremium, -vorstand, -beauftragter, -abteilung und -hotline gemeint.

6.4.3.2 Spiegelung der bisherigen Ergebnisse an Familien- und Mittelstandsunternehmen

Werden auch diese Ergebnisse vergleichend an Familien- und Mittelstandsunternehmen gespiegelt, stellt sich die Frage, ob der abnehmende Trend der Anwendung von Implementierungs- und Umsetzungsinstrumenten weiter anhält. Hierzu folgende Hypothese: *In Familien- und Mittelstandsunternehmen werden Organisationsinstrumente in weniger als 20 Prozent der Fälle angewendet, während zugleich die durchschnittliche Anzahl von Instrumenten pro Unternehmen, in Bezug auf DAX-Unternehmen, um mindestens 2 Instrumente nach unten abweicht.*[1157]

Diese Hypothese ist zu verifizieren. Die Häufigkeiten aller fünf Organisationsinstrumente bleiben unter 20 Prozent (*Ethikgremium*: 13,3 Prozent, *Ethikdirektor:* 3,3 Prozent, *Ethikbeauftragter:* 13,3 Prozent, *Ethikabteilung:* 3,3 Prozent und *Ethikhelpline*: 16,7 Prozent).

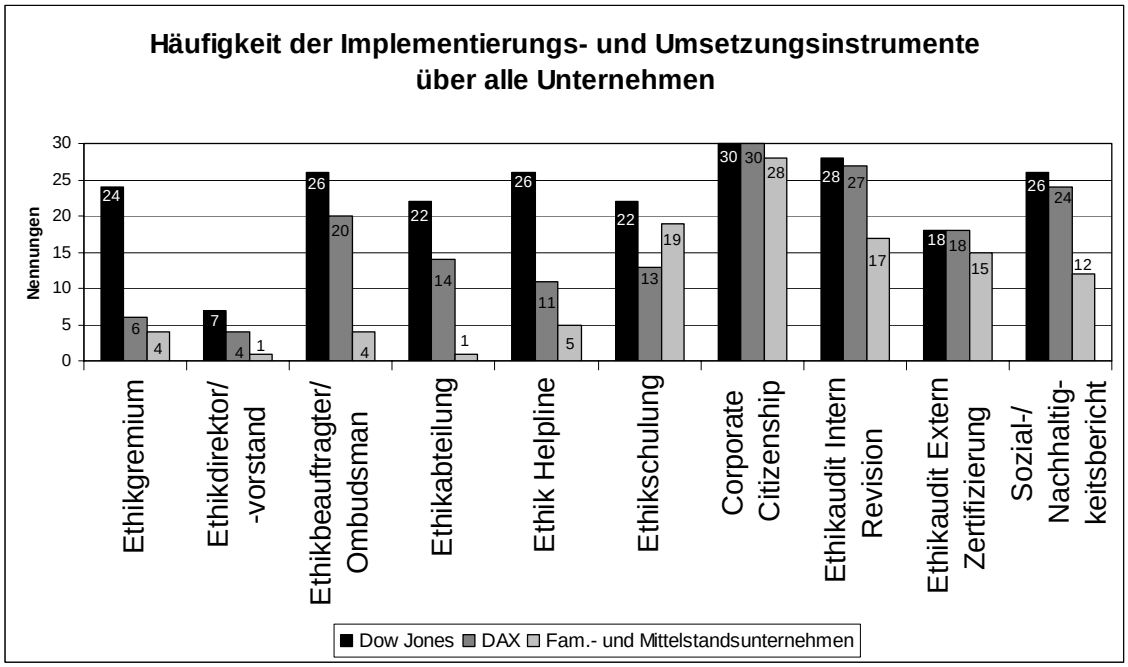


Abbildung 6-15: Vergleich bezüglich Implementierungs- und Umsetzungs-instrumenten über alle Unternehmen[1158]

Die Durchschnittliche Anzahl von Instrumenten ist dabei 3,5 und weicht um 2,3 zu dem Durchschnitt der DAX-Unternehmen ab. Auch im Bereich von *internen und externen Auditmaßnahmen* sowie der *Berichterstattung* sind deutliche Differenzen nach unten erkennbar. Einzig im Bereich des sozialen Engagements, der *Good Corporate Citizenship*, kommt es mit 6,9 Prozent nur zu geringen Abweichungen. Unerwarteter Weise kann im Bereich der *Ethikschulungen*, zwar nicht in Bezug auf die Dow Jones-

[1157] Diese Abweichung nach unten würde auf einen Trend schließen lassen.
[1158] Quelle: Eigene Darstellung.

Unternehmen, wohl aber bezüglich der DAX-Unternehmen eine größere Häufigkeit erkannt werden.

Nochmals wird hier der Trend einer abnehmenden Strukturierung des Wertemanagements sichtbar. *Schulungen*, sowie von Außen erwartete und wahrnehmbare Instrumente, wie z.B. *Zertifizierungen*, werden umgesetzt.[1159] Dies kann auf den Druck internationaler und im Speziellen US-amerikanischer Geschäftspartner zurückzuführen sein.[1160]

6.5 Zusammenfassung und Implikationen für die Praxis

Es soll nochmals kurz auf die maßgeblichen Aspekte der wissenschaftlichen Analyse eingegangen werden.

Im Bereich der Werteuntersuchung konnte, nach einer isolierten Betrachtung der Spitzenunternehmen im Deutschen und US-amerikanischen Kulturkreis, eine Gruppe von essenziellen Werten gefunden werden. Es sind die Werte *Kundenorientierung, Integrität, Verantwortung, Leistungsfähigkeit, Innovation, Respekt* und *Qualität*. Sie resultieren aus einer geringen Abweichung der Kernwerte in beiden Untersuchungsfeldern. In Verbindung mit den Familien- und Mittelstandsunternehmen sind jedoch Abweichungen erkennbar, welche sich in der Platzierung der Werte *Offenheit, Zusammenarbeit* und *Tradition* manifestiert. Diese Werte stellen übliche Charakteristika für derartige Unternehmen dar. Im Zuge der Werteklassifikation konnte darüber hinaus festgestellt werden, dass neben den vermuteten Leistungswerten eine überraschend hohe Zahl von moralischen Werten Anwendung findet. Diese moralische Ausrichtung führt der Verfasser auf die moralischen Krisen in der Wirtschaft und den Zwang zur Vertrauensbildung zurück. Betrachtet man hierzu die Familien- und Mittelstandsunternehmen, kann trotz Beibehaltung der Reihenfolge ein merklicher Zuwachs an Bedeutung im Bereich der Kooperationswerte erkannt werden. Dies ist, aus Sicht des Verfassers, auf die starken Kooperationsnotwendigkeiten bei Unternehmen dieser Größenordnung und deren Abhängigkeiten von Kunden und Lieferanten zurückzuführen. Letztlich konnte im Bereich der Werteuntersuchung, entgegen dem theoretischen Vorwissen, eine durchschnittliche Anzahl von 6-7 Werten pro Unternehmen festgestellt werden.

Außerhalb der Hypothesenstellung konnte im Zuge der Übersetzung und Synonymbildung eine Vielzahl von Werten gefunden werden, welche nur eine Nennung

---

[1159] Diese sind oftmals auf das Umweltmanagement nach DIN ISO 14001 mit oder ohne EMAS hin ausgerichtet.

[1160] Diese Ansicht wurde auch im Zuge mehrer Interviews von Seiten der Experten angedeutet.

pro Untersuchungsfeld aufweisen und damit Unternehmen einzigartig charakterisieren. Sie seien ***Differenziatoren*** genannt. Neben der einzigartigen Kombination aus gängigen Werten oder deren besonderer Definition und Auslegung sind Differenziatoren ein Instrument der Identitätsbildung und -vermarktung.[1161]

Im Bereich der Normenuntersuchung konnte eine starke Fixierung auf Leitbildbestandteile in allen Untersuchungsfeldern festgestellt werden. Vision, Mission, strategische Ziele werden häufig angewendet. Der Begriff des Leitbildes findet in den USA weniger Anwendung (eher der der Corporate Philosophy), während er in DAX- und Familienunternehmen häufiger, aber längst nicht immer, Verwendung findet. In deutschen DAX-Unternehmen werden darüber hinaus externe Kodizes wie der UN Global Compact und somit eine stärkere Ausrichtung auf das Menschenbild ersichtlich. Familien- und Mittelstandsunternehmen nutzen seltener Werteprinzipien und Menschenbilder, besitzen jedoch häufig ein Motto. Darüber hinaus ist festzustellen, dass der Verhaltenskodex in Familien- und Mittelstandunternehmen in weniger als der Hälfte aller Unternehmen Anwendung findet. Gründe hierfür können die offenen und traditionsbezogenen Strukturen derartiger Unternehmen sein. Die Betrachtung der Leitbildinhalte hatte eine Fokussierung im Bereich legalistischer Themen ergeben und spricht dabei die Anspruchsgruppen Mitarbeiter, Staat, Behörden, Kunde und Partner an. Insgesamt nutzen die Großkonzerne intensiv Normierungsinstrumente, während Familien- und Mittelstandsunternehmen diese weniger und selektiver nutzen.

Bezüglich der Integrations- und Umsetzungsinstrumente des Wertemanagements konnte ein interessanter Trend, eine Art Wertemanagementdiffusion aus den USA bis in die deutschen Familien- und Mittelstandsunternehmen nachvollzogen werden. Während in US-amerikanischen Unternehmen eine Vielfalt von Instrumenten recht häufig Verwendung findet, nimmt die Bandbreite und Häufigkeit in Deutschland ab. DAX-Unternehmen konzentrieren sich, schon allein aufgrund US-amerikanischer Anforderungen an Partnerunternehmen, auf außenwirksame Instrumente wie Berichte, Zertifizierungen, Audits. Organisatorisch kommen allenfalls Ethikbeauftragte, selten in Abteilungsform organisiert, vor. Im Bereich der Familien- und Mittelstandsunternehmen kommen nahezu keine organisatorischen Einheiten vor. Vielmehr konzentrieren sie sich auf Zertifizierungen, welche eher im Bereich des Umweltmanagements (ISO 14.001 und EMAS II) zu finden sind.

[1161] Diese Werte stehen oft mit einzigartigen Wettbewerbsbedingungen oder Kernkompetenzen in Verbindung. Hier einige Beispiele für derartige „Differenziatoren“: ***Im Dow Jones-Index:*** Disziplin, Geschwindigkeit, Mut, Siegeswille, Folgsamkeit, Geschichtenerzählen, Optimismus und Zeitgemäß; ***Im DAX-Index:*** Design, Exklusivität, Grundwerte des Sport, Prioritäten, Gesundheit, Sinn und Würde; ***In Familien- und Mittelstandsunternehmen:*** Klugheit, Freude, Liebe, Wertschätzung, Sicherheit, Eigentum und Kostenbewusstsein.

Wie aus der Theorie ersichtlich, stellen die Unternehmen im Dow Jones einen Benchmark dar, welcher in nahezu allen Bereichen führend ist. DAX-Unternehmen adaptieren diese Vorgehensweise, hauptsächlich im Sinne der Außendarstellung. Damit werden sie den Ansprüchen von Partnern und Wertpapierbörsen gerecht. Familien- und Mittelstandsunternehmen nutzen selektiv und vermutlich unter starkem Ressourcendruck die für sie unentbehrlichen Systeme. Diese liegen meist in der Außendarstellung, sind dabei meist auf Zertifizierung ausgerichtet.

Dennoch konnten, v.a. durch Experteninterviews, innovative und umfangreiche Projekte im Bereich des Wertemanagements gefunden werden. Beispiele hierfür sind das bereits in **Kapitel 5.5** dargestellte integrierte Managementsystem der Ulrich Walter Gmbh (Lebensbaum) oder das in **Kapitel 7.3.4** dargestellte Ethikmanagement der Hipp Werke G. Hipp OHG. Eine weitere systematische Lösung stellt der (im Aufbau befindliche) Corporate Social Responsibility Ansatz der betapharm GmbH dar. Er verbindet die 3 Säulen „Soziales“, „Umwelt“ und „Ökonomie“ prozess- und anspruchsgruppenorientiert. Er umfasst die oben dargestellten Leitbildinstrumente *Werte, Vision, Maßnahmen* und *strategische Ziele* als Grundlage. Hierauf werden Organisations-, Kommunikations- und Berichtsinstrumente (Sozial- und Umweltberichterstattung) begründet. Dies Vorgehen soll zu Vertrauen, Transparenz, gezieltem gesellschaftlichem Engagement und einer Kultur gegenseitiger Wertschätzung führen.[1162] Neben diesen sehr strukturierten Lösungen kann zusätzlich auf eine stärker informelle und diskursbezogene Lösung der Fachklinik Heiligenfeld Gmbh verwiesen werden. Zusätzlich zur Etablierung vereinzelter Ethikinstrumente, verfolgt die Leitung das Ziel einer kommunikativen, gelebten Wertekultur. Dabei werden neben ethikbezogenen Teamsitzungen und Diskussionsforen auch Seminare und Kongresse veranstaltet.[1163]

[1162] Vgl. BETAPHARM 2006.

[1163] Beispiel hierfür ist der 2006 veranstaltete Kongress „Neuer Geist in der Wirtschaft – Bewusstsein, Verantwortung, Spiritualität“ (Ergebnisse eines Interviews vom 23.05.2007).

7 Umsetzungsszenario eines Wertemanagements bei Familien- und Mittelstandsunternehmen

Bereits in **Kapitel 5.8.2** wurde das Grundkonzept festgelegt, welchem das Umsetzungsszenario dieses Kapitels folgen soll. Das Wertemanagement stellt dabei, im Sinne des Veränderungsmanagements, einen umfangreichen Kulturveränderungsprozess in mehreren Schritten dar.[1164]

Die dabei angedeuteten fünf Phasen der Integration[1165] sollen nun mit Umsetzungsaktivitäten unterlegt werden. Dabei sollen auch Hinweise bezüglich der Vorbereitung eines derartigen Projektes und dessen Überführung ins Tagesgeschäft gegeben werden. Zusätzlich fließen die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen des **Kapitels 6** in das Umsetzungsszenario ein.

Damit verbindet dieses Kapitel die theoretischen Grundlagen des Wertemanagements mit Projektmanagementgrundlagen, den aktuellen Stand der unternehmensethischen Forschung, Erkenntnisse aus unternehmensethischen Praxisprojekten und den Erhebungen des Verfassers. Insgesamt entsteht so ein praxisorientieres Umsetzungsszenario, welches im Speziellen Familien- und Mittelstandsunternehmen einen ersten Eindruck über den Aufwand sowie weiterhin wertvolle Planungs- und Umsetzungshinweise bietet.

Über alle Phasen hinweg können die folgenden Gestaltungshinweise als Leitlinie aufgefasst werden. Da die diesbezüglich erfolgsrelevanten Rahmenbedingungen und Gestaltungsvariablen[1166] jeweils unterschiedlich sind, ist eine unreflektierte Übertragung des gesamten Szenarios nicht zu empfehlen. Bedingungen und freie Ressourcen beachtend, dient das Szenario (und auch die einzelnen Gestaltungshinweise innerhalb der Phasen) als Baukastensystem, dessen Elemente durch die Definitionen in der Vorbereitungsphase festgelegt werden.

7.1 Vorbereitungsphase: Gestaltungshinweise bezüglich der Projektdefinition und -planung

Die Vorbereitungsphase stellt die ersten Schritte bezüglich der Erschaffung eines Wertemanagements im Unternehmen dar. Oftmals ist dies, wenigstens vorübergehend, der einzige Schritt. Grund dafür ist, dass die Leitung vom Nutzen des Projektes erst

---

[1164] Vgl. PURPER 2004, S. 352, sowie **Kapitel 5.5**.
[1165] Siehe hierzu **Abbildung 5-18**.
[1166] Wie z.B. Region und Tradition, Branche, Unternehmensgröße, Lebenszyklusphase, Organisationsstruktur, Unternehmenskultur oder bereits bestehende Werte und Normen.

noch zu überzeugen ist. Aufgrund der Problematiken im Bereich der Erfolgsmessung und der transzendenten Etikettierung der Unternehmensethik fällt die Entscheidung oftmals gegen ein derartiges Projekt aus.[1167]

Jedes neue System fußt auf einer Idee. Diese Ideen ergeben sich aus einem Bedürfnis bzw. einer konkreten Problemstellung. Dies kann bedeuten, dass ein Individuum oder eine Gruppe an das Unternehmen einen Anspruch äußert, sich die Strategien oder Rahmenbedingungen des Unternehmens verändern oder sich Verbesserungspotenziale ergeben. Kurzum, es wird entweder durch die Leitung ein Handlungsbedarf erkannt oder an die Leitung der Vorschlag gerichtet, ein Wertemanagementsystem zu etablieren. Damit beginnt die, in **Abbildung 7-1** dargestellte, Vorbereitungsphase eines Wertemanagementsystems. Sie folgt bestimmten Schritten, welche für ein Projekt charakteristisch sind.[1168]

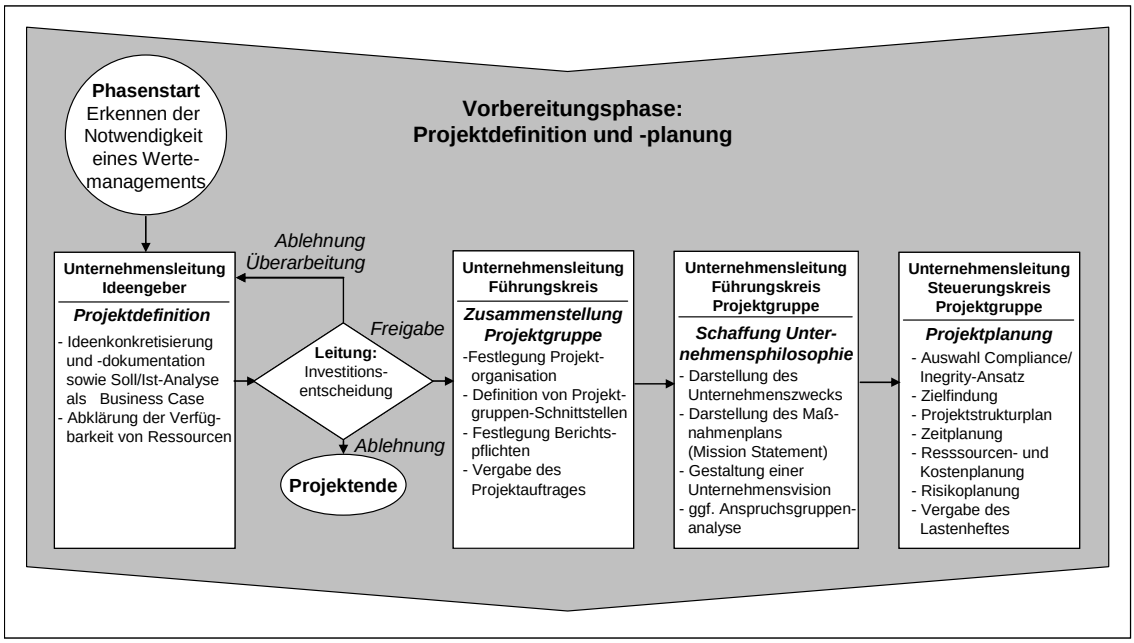


Abbildung 7-1: Vorbereitung der Wertemanagementintegration[1169]

Die Phase umfasst die Konkretisierung der Idee des Wertemanagements in einer Projektdefinition und führt im positiven Fall zur Vergabe eines Projektauftrages. Danach erfolgt die Zusammenstellung eines verantwortlichen Umsetzungsorgans, der sog. Projektgruppe, sowie ggf. eines Lenkungsausschusses und Steuerungskreises. Spezifisch für das Wertemanagementprojekt ist die frühzeitige Prüfung bestehender Strategieelemente oder, falls nicht vorhanden, deren Erstellung auf hoher Führungsebene. Sie sind Grundlage für alle Wertemanagementbemühungen. Daraufhin folgt eine konkrete Projektplanung, welche Zielvorgaben sowie

[1167] Siehe hierzu **Kapitel 5.6.2**.
[1168] Siehe hierzu **Kapitel 5.8.1**.
[1169] Quelle: Eigene Darstellung.

Projektstruktur-, Zeit-, Ressourcen-, Kosten- und Risikoplanung umfasst. Üblicherweise entsteht am Ende dieser Phase ein Lastenheft[1170], welches im Zuge der weiteren Umsetzung die Grundlage für ein sehr viel konkreteres Phasen-Pflichtenheft darstellt.

7.1.1 Projektdefinition

Die Phase der ***Projektdefinition*** dient der Überzeugung des oder der Entscheidungsträger, ein Wertemanagementprojekt zu beauftragen. Der ***Impuls*** für ein derartiges Projekt kann wie oben angedeutet von der Unternehmensleitung, von Führungskräften, von Mitarbeitern oder von externen Feedbackgebern (wie beispielsweise Partnern oder der Öffentlichkeit) kommen. Im ungünstigen Fall kann ein reputationsschädigendes moralkritisches Ereignis Auslöser der Projektidee sein.[1171]

In jedem Fall ist dabei ein ***Geschäftsplan***[1172], welcher die Basisinformationen einer Investitionsentscheidung enthält, auszuarbeiten. Dieser kann, ausgerichtet an den üblichen Anforderungen der Geschäftsleitung, von einer kurzen Präsentation bis hin zu einem umfangreichen Businessplan reichen. Verantwortliche hierfür können entweder von der Geschäftsleitung festgelegt werden oder bieten sich selbstständig an.[1173] Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Konkretisierung der Idee eines Wertemanagements. Die Problemstellung sollte dabei dargestellt und die Notwendigkeit eines Wertemanagementsystems sollte begründet werden. Der Nutzen des Systems ist dabei anhand eines möglichst konkreten Wertsteigerungspotenzials darzustellen. Dabei sollten die speziellen Notwendigkeiten und Potenziale in Familien- und Mittelstandsunternehmen beachtet werden.[1174]

Neben Nutzen- und Notwendigkeitsargumentation kann eine grobe ***Lückenanalyse*** durchgeführt werden. Hierbei ist der unternehmensethische Status der Organisation aufzunehmen. Dies bedeutet eine Darstellung der aktuell bestehenden, in **Kapitel 5.4** zusammengestellten, Instrumentarien des Wertemanagements. Darüber hinaus könnte durch eine stichprobenartige und unstrukturierte Erhebung eine moralisch-ethische Standortbestimmung erfolgen. Der Verantwortliche kann auf dem informellen Weg die moralische Stimmung aufnehmen und Bereiche häufiger Dilemmasituationen erkennen. Dies kann durch das Nutzen persönlicher Beziehungen nach innen und

---

[1170] Das Lastenheft „ist die Spezifizierung des Projektauftrages mit präzisen und verbindlichen Zielen, einem Kostenlimit, genauen Qualitätsanforderungen und Terminen“ (WEGMANN/WINKLBAUER 2006, S. 58 f.). Es könnte darüber hinaus das spezifischere Pflichtenheft Anwendung finden. Es differenziert Teilaufträge (wie in unserem Fall beispielsweise die verschiedenen Phasen) und spezifiziert diese auf der Ergebnisebene.

[1171] Siehe hierzu **Kapitel 4.1**; Die hier dargestellten Fälle haben aufgrund des Öffentlichkeitsdrucks oftmals schnell zur Schaffung neuer Gesetze oder der Integration spezieller Integrity- und v.a. Compliance-Programmen geführt.

[1172] Auch Business Plan oder Business Case genannt.

[1173] Es besteht die Chance, dass der Verantwortliche später als Leiter des Projektes oder Mitglied des Steuerungskreises weiter am Projekt beteiligt sein kann.

[1174] Siehe hierzu **Kapitel 5.6.1** sowie **Kapitel 5.7.2**.

nach außen, dem Verwenden eigenen Organisationswissens und dem Konsultieren informeller Quellen wie dem „Flurfunk“[1175] erfolgen. Wichtigen Hinweisen könnte durch eine detailliertere Analyse nachgegangen werden.[1176]

Bezüglich der Soll-Vorgaben können dabei verschiedene Lösungen hinsichtlich der Ausbaustufe von Wertemanagementsystemen ausgearbeitet und der Unternehmensleitung zur Bewertung übergeben werden. Die hier getroffene Auswahl kann einer genaueren Analyse und Zielbestimmung unterzogen werden.

Aus der erfassten moralisch-ethischen Lage und den Sollvorgaben kann im Zuge der Lückenanalyse der notwendige Umfang des Projektes abgeleitet werden. Ein derartig gestalteter Geschäftsplan, als Entscheidungsgrundlage, umfasst Ziele, Aufgaben sowie eine grobe Zeit-, Ressourcen und Kosteneinschätzung, in Verbindung mit dem zu erwartenden Nutzenbeitrag.

Im Zuge einer ***Präsentation*** wird dieser Plan der Geschäftsleitung vorgetragen und eine Investitionsentscheidung wird getroffen. Fällt die Entscheidung zugunsten einer Etablierung aus, muss klar sein, dass es sich um eine Führungsaufgabe auf oberer Ebene handelt. „Wertemanagement ist Chefsache“ (KLEINFELD 2003, S. 70) und muss überzeugend vertreten und verbindlich gegenüber den Anspruchsgruppen kommuniziert werden.[1177] In Unternehmen mit Betriebsrat sollte dieser frühzeitig im Hinblick auf seine Informations- und Mitbestimmungsrechte eingebunden werden.[1178]

7.1.2 Zusammenstellung der Projektgruppe

Ist die Investitionsentscheidung zu Gunsten eines Wertemanagementprojekts getroffen, so ist eine, für die Umsetzung verantwortliche Kern-Projektgruppe festzulegen. Zuerst ist ein ***Projektleiter*** zu benennen, welcher sich durch die Ausarbeitung von Stellenbeschreibungen eine geeignete Kerngruppe zusammenstellt. Leiter kann der Verantwortliche für die Projektdefinition, welcher häufig auch der Ideengeber ist, sein. Die Anforderungen an einen Projektleiter sind sehr umfangreich. Er ist für die Projektplanung, -organisation und -budgetaufstellung verantwortlich. Er führt und motiviert die Projektgruppe. Weiterhin ist der Projektleiter für die Prüfung der Zielerreichung und die Sicherung der Projektqualität zuständig. Letztlich ist er für die Präsentation der Ergebnisse und des Fortschritts gegenüber dem Steuerungskreis

---

[1175] Der Flurfunk ist die hausinterne informelle Kommunikation, welche sich hauptsächlich auf Gerüchte begründet. Diese „Gerüchteküche“ ist ein bedeutendes Kulturelement, welches durch offene formale Kommunikation im Sinne des Unternehmens gesteuert werden kann (vgl. SCHWERFEGER 2005, o.S.).

[1176] Es ist zu beachten, dass in der frühen Phase ohne bestehende Projektgruppe eine detaillierte Erhebung durch einen Verantwortlichen schwer möglich ist.

[1177] Vgl. DIETZFELBINGER 2002, S. 177.

[1178] Hierzu Betriebsverfassungsgesetz Betr.VG. § 87, Abs. 1, Punkt 1 bezüglich Betriebsordnung und Mitarbeiterverhalten sowie Punkt 8 bezüglich Form, Ausgestaltung, Verwaltung und Wirkungsbereich von Sozialeinrichtungen (vgl. BETRVG. 2006, S. 30).

oder dem Lenkungsgremium verantwortlich. Damit muss der Leiter eine breite Basis an Fähigkeiten und Kenntnissen einbringen.[1179]

Die Zusammensetzung der Kerngruppe ist angemessen dem Projektumfang und der Unternehmensgröße zu wählen. Dies gilt ebenso für die Fragestellung, ob ein Steuerungskreis, als Fachausschuss auf Abteilungsleiterebene, überhaupt sinnvoll erscheint oder ob der Projektgruppenleiter direkt an die Geschäftsleitung berichtet. Im Falle der Integration eines ***Steuerungskreises*** sollten neben dem Projektleiter die Abteilungsleiter der für das Wertemanagement kritischen Bereiche integriert sein.

Da sich die Ziele und Aufgaben eines Wertemanagements stark auf die Bereiche strategische Unternehmensführung, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Personalwesen, Recht und Controlling beziehen, liegt der Schluss nahe, dass sich auch die ***Projektgruppe*** möglichst aus Mitarbeitern dieser Bereiche rekrutiert. Neben der Kerngruppe kann die Projektgruppe in bestimmten Projektphasen für kurze Dauer durch Spezialisten ergänzt werden. Diese sollten im Zuge der in **Kapitel 7.1.4** folgenden Personalressourcenplanung bestimmt werden.

Wichtig bezüglich der Handlungsfähigkeit einer Projektgruppe ist die genaue Definition der Ziele, Aufgaben, Vollmachten und Kommunikationsschnittstellen. Dies kann in Form eines formal erstellten Projektauftrages an die Projektgruppe geschehen. Mit der Festlegung von „Rechten und Pflichten“ und deren Kommunikation an die Schnittstellenfunktionen kann der Koordinationsaufwand des Steuerungskreises, bzw. Lenkungsgremiums, gesenkt werden.

Neben den unternehmensinternen Kräften können ***externe Dienstleister*** angeworben werden. Dies können Wirtschaftsprüfergesellschaften, Hochschulinstitute[1180] oder spezialisierte Berater[1181] sein. Sie können gesamtberatend oder punktuell eingesetzt werden.[1182] Berater können dabei im Bereich der Geschäftsmodellgestaltung, Ist-Analyse, Zielfindung, Moderation, Präsentation, Planung, Integration und/oder Kosten-Nutzen-Rechnung eingesetzt werden.[1183]

[1179] Dies umfasst Strukturierungs-, Organisations-, Kommunikations-, Team-, Präsentations- und Formulierungsfähigkeiten. Weiterhin sind analytisches Denken, emotionale Intelligenz, Anspruchsgruppenorientierung, Verantwortungsbereitschaft, Verbindlichkeit, Flexibilität, Zielorientierung, Zeitmanagement, Belastbarkeit und sicherer Auftritt von Bedeutung. Kenntnisse im Bereich der Präsentationstechnik, des Projekt- und Personalmanagements, der Unternehmensethik und den oben beschriebenen Fachbereichen wären dabei hilfreich. (vgl. WEGMANN/WINKLBAUER 2006, S. 152).

[1180] Wie beispielsweise das Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen oder das Konstanz Institut für WerteManagement (KIeM).

[1181] In den Bereichen Verhaltenspsychologie, Betriebssoziologie, Unternehmensethik oder Wertemanagement.

[1182] Vgl. KARCHER/PFINGST 2004, S. 268.

[1183] Vgl. KOKOT 2002, S. 111 ff.

7.1.3 Erschaffung einer Unternehmensphilosophie

Für die Ausarbeitung eines Wertemanagementsystems ist es von großer Bedeutung, dass ***unternehmenspolitische Grundlagen*** als Bezugspunkte bestehen.[1184] Nicht nur weil diese als „Beiwerk" in ein Leitbild zu integrieren sind, sondern weil sie die Frage des Sinns wirtschaftlichen Handelns begründen. Sie geben Antwort auf die Fragen „Was tun wir?" und „Was wollen wir zukünftig erreichen?". Die im Bereich der Werte und Normen gestellten Fragen „Wie wollen wir sein?" und „Welche Regeln sind dazu notwendig?" basieren auf dieser politischen Ausrichtung. Besteht eine aktuelle Unternehmenspolitik[1185], welche der Belegschaft hinreichend bekannt ist, so kann direkt zur Planung eines Wertemanagementsystems übergegangen werden.

Sollte dies nicht der Fall sein, so sind entweder bestehende Ausarbeitungen zu überdenken, anzupassen, hinreichend zu kommunizieren oder initiativ zu entwerfen. Hier kann die Unterstützung der Unternehmensleitung, bei der Entwicklung einer Unternehmenspolitik, der erste Aufgabenkomplex der Projektgruppe sein.

Die Formulierung der ***Mission*** richtet sich an den Marktfeldern des Unternehmens aus, während die ***Vision*** zukünftige Entwicklungspfade andeutet. Eine genauere Darstellung mit Praxisbeispiel kann in **Kapitel 5.4.1.1** nachvollzogen werden.

Die Projektgruppe kann neben der Beratung der Geschäftsleitung die Ausarbeitung und das Design der festgelegten politischen Entscheide übernehmen. Falls noch nicht im Zuge der Projektdefinition geschehen, so kann eine ***Anspruchsgruppenanalyse*** durchgeführt und die hier gefundenen Erkenntnisse bei der Gestaltung von Mission und Vision beachtet werden. Die Ergebnisse dieser Analyse können in vielen Schritten relevant werden, da das gesamte Wertemanagement auf diese Ansprüche ausgerichtet ist.[1186] Konsequenterweise bedeutet dies eine Einbeziehung der Ansprüche in allen hier dargestellten Phasen und während des angeschlossenen Wertemanagementprozesses.

Anspruchsgruppenanalyse als übergreifendes Instrument

Die ***Analyse der Anspruchs- und Interessengruppen*** kann idealtypisch in sieben Schritten erfolgen.[1187] Erster Schritt ist das ***Zusammenstellen der Anspruchsgruppen***. Im Zuge eines Brainstormings können die direkten und indirekten Anspruchgruppen erfasst und in einer Anspruchsgruppenlandschaft[1188] dargestellt

---

[1184] Siehe hierzu **Kapitel 3.3.2**.
[1185] Idealtypisch mit den Bestandteilen der Unternehmensmission und -vision.
[1186] Ein Beispiel zur Anspruchgruppenanalyse bei Werten in ROHRBECK/WITTMEIER 2006, S. 209 ff. am fiktiven Beispiel der Schnell & Gut AG.
[1187] Vgl. FREDERICK et al. 1988 in WEISS 2005, S. 35.
[1188] Im Englischen auch „Stakeholder map" genannt.

werden.[1189] In **Abbildung 7-2** nachzuvollziehen am Praxisbeispiel der Commerzbank. Wie bereits in **Abbildung 3-2** und **5-2** dargestellt, können diese auch in interne und externe Anspruchsgruppen unterteilt werden.

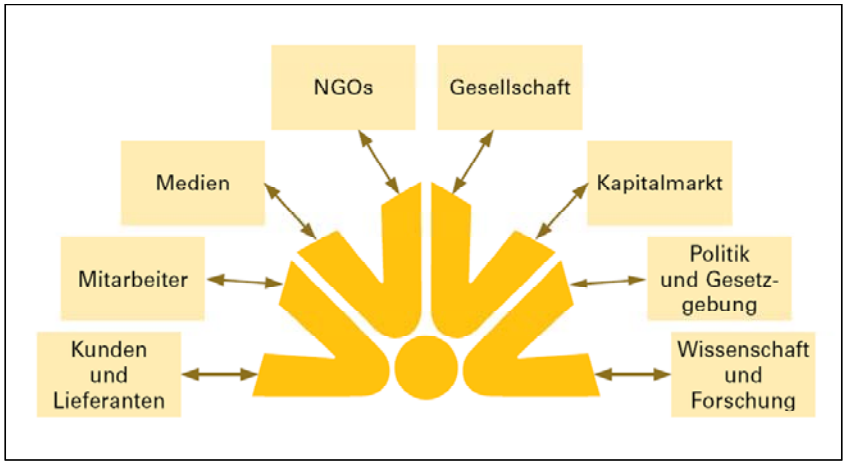


Abbildung 7-2: Anspruchsgruppendarstellung der Commerzbank AG[1190]

Der zweite Schritt der Analyse ist die ***Darstellung von Koalitionen*** der Interessengruppen. Es handelt sich dabei um die Zusammenfassung von tatsächlichen und möglichen Partnern, die ihre gemeinsamen Interessen bündeln. Im Fall ethischer Ansprüche können dies mehrere NGO's sein oder eine Verbindung aus Mitarbeitern, Betriebsrat und Gewerkschaften.[1191]

Dritter Schritt ist das ***Nachvollziehen der Gründe*** einer Anspruchsgruppe. Je Gruppe können dabei deren mögliche Handlungen, Handlungsauslöser, Ziele, Annahmen über das Unternehmen, konkrete Ansprüche, Anspruchslegitimität und Kooperationspotenzial verfolgt werden. Den jeweiligen Punkten können je Gruppe noch deren aktive Unterstützer und Gegner zugeordnet werden.

Im vierten Schritt ist der ***Ursprung der Macht*** einer Anspruchsgruppe gegenüber dem Unternehmen festzulegen. Hierbei wird dokumentiert, ob sie konstitutionelle[1192], politische oder wirtschaftliche Macht auf den Entscheidungsspielraum des Unternehmens anwenden kann.[1193]

In einem fünften Schritt kann dargestellt werden, welche ***moralisch-ethischen Verpflichtungen*** von Seiten des Unternehmens gegenüber den einzelnen Gruppen

---

[1189] Vgl. COLLE 2004, S. 536 f.
[1190] Quelle: COMMERZBANK AG 2005, S. 7.
[1191] Vgl. WEISS 2003, S. 37.
[1192] Im Englischen Originalbegriff „voting power", also Macht durch die Wahloption, z.B. des Aufsichtsrates/Eigentümers gegenüber dem Management.
[1193] Vgl. WEISS 2003, S. 39.

bestehen. Zum Beispiel besteht gegenüber dem Mitarbeiter die Verpflichtung, diesen fürsorglich zu behandeln.[1194]

Aus den analytischen Daten dieser fünf Schritte kann im sechsten Schritt eine ***spezifische Strategie*** gegenüber jeder Anspruchsgruppe entwickelt werden. Je nach Bedeutung und Budget können detaillierte Taktiken und Strategien ausgearbeitet werden. Vereinfacht können im Zuge einer Portfolio-Darstellung die Anspruchsgruppen bestimmten Basisstrategien zugeordnet werden.[1195] Eine Unterteilung könnte als Vier-Felder-Matrix nach Kooperationspotenzial und Gefahrenpotenzial erfolgen. Es ergeben sich in dem Zusammenhang vier Strategieoptionen.[1196]

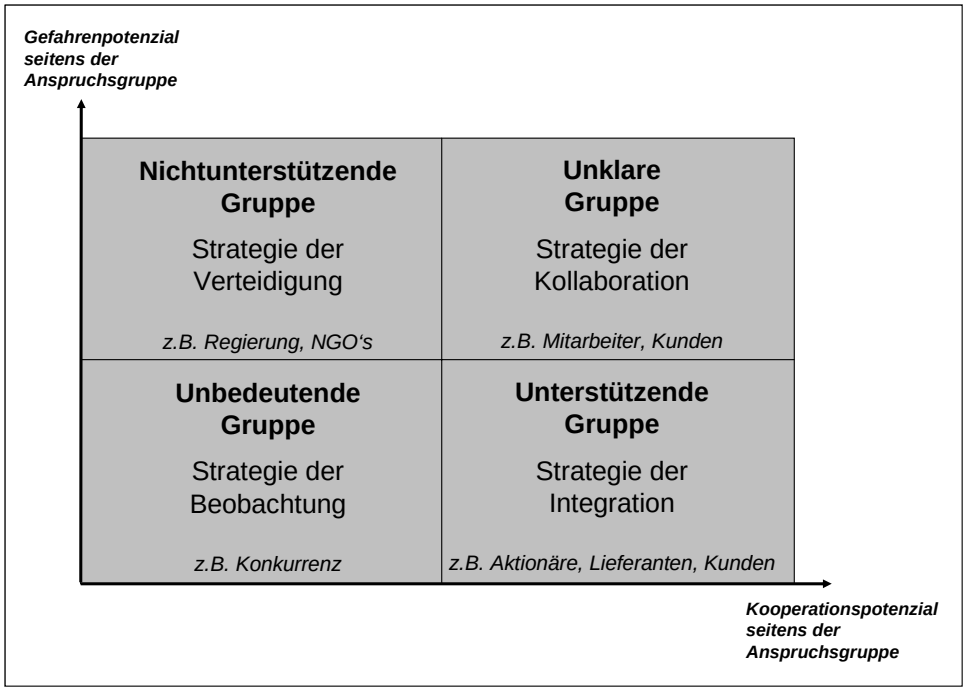


Abbildung 7-3: Strategien im Umgang mit Anspruchsgruppen[1197]

Die „Beobachtung" ist eine Option für Anspruchsgruppen mit wenig Macht und wenig Kooperationspotenzial. Sie sollten unter geringem Aufwand informiert werden und möglichst präventiv von Zeit zu Zeit kontrolliert werden. Die Strategie der „Integration" soll durch offene Kommunikation und Einbeziehung in die Unternehmensstrategie die schwache, aber interessierte Anspruchsgruppe als Partner gewinnen. „Verteidigung" stellt eine Option dar, welche gegen mächtige und kooperationsunwillige Partner mit einer Reduktion der Abhängigkeiten reagiert. „Kollaboration" ist die Strategieoption, welche bei mächtigen und kooperationsinteressierten Gruppen[1198] Verwendung findet. Sie sind wichtige Anspruchsgruppen, welche genau analysiert und sorgfältig für die

[1194] Vgl. WEISS 2003, S. 42.
[1195] Vgl. COLLE 2004, S. 538 f.
[1196] Vgl. WEISS 2003, S. 43 f.
[1197] Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an WEISS 2003, S. 45 i.V.m. SAVAGE et al. 1991, S. 65.
[1198] Im Englischen Originaltext „Mixed Blessing Stakeholders" genannt.

eigenen Ziele gewonnen werden sollten. Langfristig sollte das Unternehmen unterstützende Anspruchsgruppen zu starken Partnern formen und unkooperative, mächtige Gruppen zu unbedeutenden Anspruchsgruppen wandeln. Grundsätzlich kann ein Unternehmen die Ansprüche der Anspruchsgruppen erstens in das Unternehmenszielsystem integrieren, zweitens abblocken und verhindern, drittens die Anspruchsgruppen überzeugen, manipulieren (oder korrumpieren) und letztens deren Ansprüche ignorieren.[1199]

Im siebten Schritt wird die Anspruchsgruppenanalyse in regelmäßigen Abständen wiederholt, um dem Wandel der Rahmenbedingungen gerecht zu werden. [1200]

7.1.4 Grundlegende Projektplanung

Eine der ersten Aufgabenstellungen, vor dem Beginn der Planungsphase, ist die Festlegung der grundlegenden Ausrichtung eines Wertemanagementprogramms. Im Zuge der Darstellung von unternehmensethischen Ansätzen und Konzepten in **Kaptitel 4.5.5** wurde auf den Unterschied zwischen dem Integrity- und Compliance-Ansatz eingegangen. Diese Grundsatzfrage ist bedeutend für das Projektverständnis und die gesamte Planung des Wertemanagementsystems. Auch wenn die hier beschriebenen Szenariophasen in ihrer Struktur gleich bleiben, so ist v.a. die Auswahl und Gewichtung der Instrumente unterschiedlich.

Auswahl des Vorgehens nach dem Compliance- oder Integrity-Ansatz

Der ***Compliance-Ansatz*** dient der Verhinderung opportunistischen Verhaltens und kommt einer Begrenzung individueller Handlungsspielräume gleich. Zur Sicherstellung des legalen Handelns sind insbesondere Kodizes und operative Regelungen zu integrieren, welche die Einhaltung externer Gesetze und Regelungen garantieren sollen.[1201] Sie werden durch kontrollbezogene Organisations- und Controllinginstrumente begleitet. Eine vollständige Ausrichtung auf Compliance-Systematiken zeigt starkes Misstrauen gegenüber dem Mitarbeiter und entspricht nicht dem Management von Werten. Eine ethische Ausrichtung des Unternehmens basiert auf Selbstbewusstsein[1202], kritischer Analyse moralischer Fragestellungen und Eigenverantwortung. Der Mitarbeiter sollte mündiges Organisationsmitglied sein und sollte selbst in der moralischen Verantwortung stehen. Dies ist schon deshalb sinnvoll,

---

[1199] Vgl. FREEMAN 1984, S. 144 ff.
[1200] Vgl. WEISS 2003, S. 47.
[1201] Vgl. KLEINFELD 2003, S. 69.
[1202] Im Sinne der Selbsterkenntnis.

da Gesetze nicht alle Problemstellungen abdecken können und zusätzlich die Mitarbeiter durch „blinden Gehorsam“ quasi ethisch entmündigt werden.[1203]

Daher hat der auf Eigenverantwortung und Selbstverpflichtung basierende ***Integrity-Ansatz*** eine hohe Bedeutung im Wertemanagement. Der Ansatz sieht eine Integration der Mitarbeiter in Werteschaffung, Normen- und Kulturbildung vor. Damit entspricht er der hier vertreten Auffassung des Wertemanagements als partizipativen und gelebten Prozess. Im Zuge einer Integrity-Ausrichtung sind Ethikschulungen, Diskussionsforen, Corporate Volunteering sowie gemeinsam ausarbeitete Werte bedeutende Instrumente. Der Integrity-Ansatz wird als wirkungsmächtig angesehen, da er „auf die Entwicklung einer wertebewussten, ethisch sensiblen Unternehmenskultur“ (KLEINFELD 2003, S. 69) abzielt und damit Verhalten und Bewusstsein der Menschen zu ändern versucht.

Dennoch existieren Unternehmensbereiche und Geschäftsfelder, in denen regelkonformes Verhalten unerlässlich ist.[1204] In derart sensiblen Bereichen können verstärkt Kontroll- und Regelungsinstrumente, wie z.B. der Ethikkodex des Top- und Finanzmanagements, Verwendung finden. In Unternehmen oder Unternehmensbereichen mit einer breiten Vernetzung zu vielen Anspruchsgruppen, also v.a. einer starken Kunden- und Partnerschaftsorientierung, könnte dabei verstärkt auf Integrity-Instrumente gesetzt werden.

Ist-Analyse formeller und informeller Quellen

Nach der Festlegung der Grundausrichtung erfolgt die konkrete Planung des Wertemanagementsystems. Ist nicht bereits bei der Gestaltung des Geschäftsplans eine ***Ist-Analyse*** der bestehenden Werte, Normen und Instrumente durchgeführt worden, so sollte dies spätestens zu Beginn der Planung geschehen.

Die bereits dargestellte Anspruchsgruppenanalyse kann Bestandteil der Ist-Analyse sein. Weiterhin kann sich die Analyse auf bestehende Leitbilddokumente, Strategiepapiere, Geschäftsberichte, Führungsgrundsätze, Stellenanzeigen, Arbeitsverträge, Werbematerialien und Pressemitteilungen beziehen. Auf dabei mögliche, mit unter aufwendige, Analyseinstrumente wie z.B. Wortfrequenzanalyse, Betonungsfrequenzanalyse und Themenablaufanalyse soll hier nicht näher eingegangen werden.

Zusätzlich kann der oben angesprochene informelle Flurfunk genutzt und Experteninterviews durchgeführt werden. Hierbei ist neben den expliziten Angaben

---

[1203] Vgl. KLEINFELD 2003, S. 69 f.

[1204] Beispielsweise in den Unternehmensbereich des Finanzwesens und der Buchhaltung oder in der Branche des Wertpapierhandels und der treuhänderischen Unternehmensverwaltung.

auch auf implizite Informationen zu achten. Darüber hinaus sollte die Analyse das Unternehmen als Ganzes, also auch dessen in- und ausländische Töchter betreffen.[1205] Optional könnten, vor der Erhebung der Unternehmenswerte, die persönlichen Werte der Mitarbeiter, ggf. stichprobenartig, erhoben werden.[1206]

Zielfestlegung und Planung des Wertemanagementsystems

Daraufhin sollten die ***Ziele des Wertemanagementsystems*** hinsichtlich ihres Inhaltes, Ausmaßes und Zeithorizonts spezifiziert werden. Nach dem SMART-Prinzip sollten diese **s**pezifisch, **m**essbar, **a**kzeptiert, **r**ealistisch und **t**erminiert sein.[1207]

Der Zielfestlegung folgt eine ***Projektstrukturplanung.*** Dieser Plan dient der umfassenden und chronologischen Darstellung des Projektes.[1208] Er orientiert sich dabei an den aus den Zielen abgeleiteten Aufgaben und bringt diese in eine logische Abfolge. Ein grober Projektstrukturplan ist das bereits in **Abbildung 5-18** dargestellte Phasenmodell. Ausgerichtet an diesem Plan wird die konkrete Zeit-, Ressourcen-, Kosten- und Risikoplanung durchgeführt. Hier existieren in der Managementliteratur vielerlei Instrumentarien, auf die im Einzelnen nicht eingegangen werden kann. Daher folgt eine kurze Zusammenfassung.

Die ***Zeitplanung*** dient der termingerechten Erstellung eines Projektes. Hier wird das Projekt in Aufgaben untergliedert und diesen ein Start- und Endzeitpunkt sowie damit eine Dauer und ggf. Pufferzeiten zugeordnet.[1209]

Die ***Ressourcenplanung*** bezieht sich auf die Planung der Personal-, Informations- und Finanzressourcen. Im Bereich der Personalressourcenplanung wird die Erweiterung der Projektgruppe für bestimmte, meist spezielle Aufgabenfelder geplant. Wichtige Planungsinstrumente sind dabei die Personalkapazitätsplanung und die Stellenbeschreibungen.

Mit der ***Finanzplanung*** geht die ***Kostenplanung*** einher. Die Projektkosten können in Gesamt- und Einzelkosten unterschieden werden. Einzelkosten betreffen direkt das Projektbudget und alle unmittelbar zurechenbaren Kosten. Die Gesamtkosten umfassen zusätzlich mittelbare Kosten wie Sozialleistungen der Projektmitglieder, Raumkosten oder IT-Nutzung. Aus einer Schätzung dieser Kosten wird das Budget des

---

[1205] Vgl. SCHMIDT 2002, S. 85 f.
[1206] Vgl. HEINTZE 2005, S. 223.
[1207] Vgl. WEGMANN/WINKLBAUER 2006, S. 76 f.
[1208] Vgl. GAREIS/STUMMER 2006, S. 191 f.
[1209] Bekannte Systematiken sind beispielsweise die Critical Path Method, Arrow Diagram Method, Programm Evaluation and Review Technique oder der Vorgangsnetzplan. Kommuniziert werden diese durch Meilensteinberichte, Gantt-Diagramme oder Vorgangsberichte (vgl. WEGMANN/WINKLBAUER 2006, S. 91 ff.).

Projektes geplant. Dies entsteht regelmäßig durch die Abstimmung der Vorgaben der Geschäftsleitung mit groben Schätzungen ähnlicher Projekte.[1210]

Zusätzlich zu den bisherigen Planungen kann eine ***Risikoanalyse*** durchgeführt werden, die der Risikovorsorge und -vermeidung dient. Vereinfacht können dabei Risiken identifiziert, deren Auslöser analysiert, deren Wahrscheinlichkeiten gewichtet, deren Gegenmaßnahmen festgelegt sowie zuständige Verantwortliche bestimmt werden.[1211]

Die hier dargestellten Projektplanungsinstrumente stellen eine Auswahl gängiger Instrumentarien dar. Wiederum gilt, dass der Einsatz oder die Art der Anwendung vom Umfang und der Bedeutung des Wertemanagementsystems abhängig sind.

7.2 Phase I: Gestaltungsvorschläge zur Integration von Unternehmenswerten

Die Phase der Gestaltung und Integration von Unternehmenswerten hat das Ziel, Werte zu erschaffen, welche von den Anspruchsgruppen, allen voran den Mitarbeitern, getragen und gelebt werden.

Diese Projektphase basiert einerseits auf den Ergebnissen der Ist-Analyse bestehender unternehmensethischer Instrumente und der Unternehmenskultur sowie andererseits der Zielvorgaben der Unternehmensleitung. Die Soll-Ist-Analysen wurden bereits in der Vorbereitungsphase durch die Leitung angewiesen, mit Projekt- und, so vorhanden, Steuerungskreis erörtert und ggf. in einem Lastenheft formuliert. Zu Beginn der Phase können die Inhalte des Lastenheftes, welche die Phase der Werteintegration betreffen, in einem Pflichtenheft konkretisiert werden.

Im Weiteren sind zwei grundsätzliche Situationen möglich. Einerseits besteht die Möglichkeit, dass noch keinerlei kodifizierte Werte bestehen. Andererseits kann eine Lücke zwischen gelebter Unternehmenskultur und den Werten oder aber zwischen den Werten und den aktuellen bzw. zukünftigen Marktanforderungen bestehen. In beiden Fällen sind die im Folgenden dargestellten Vorgehensweisen dieselben.

7.2.1 Grundlegende Vorgehensweise bei der Werteintegration

Im Bereich der Werteintegration können zwei Vorgehensweisen, welche in **Abbildung 7-4** dargestellt sind, unterschieden werden. Die Abbildung orientiert sich daran, in welcher Art und Weise die Zusammensetzung der Werte entschieden wird.

[1210] Vgl. KESSLER/WINKELHOFER 2002, S. 244 f.
[1211] Vgl. WEGMANN/WINKLBAUER 2006, S. 76 f.

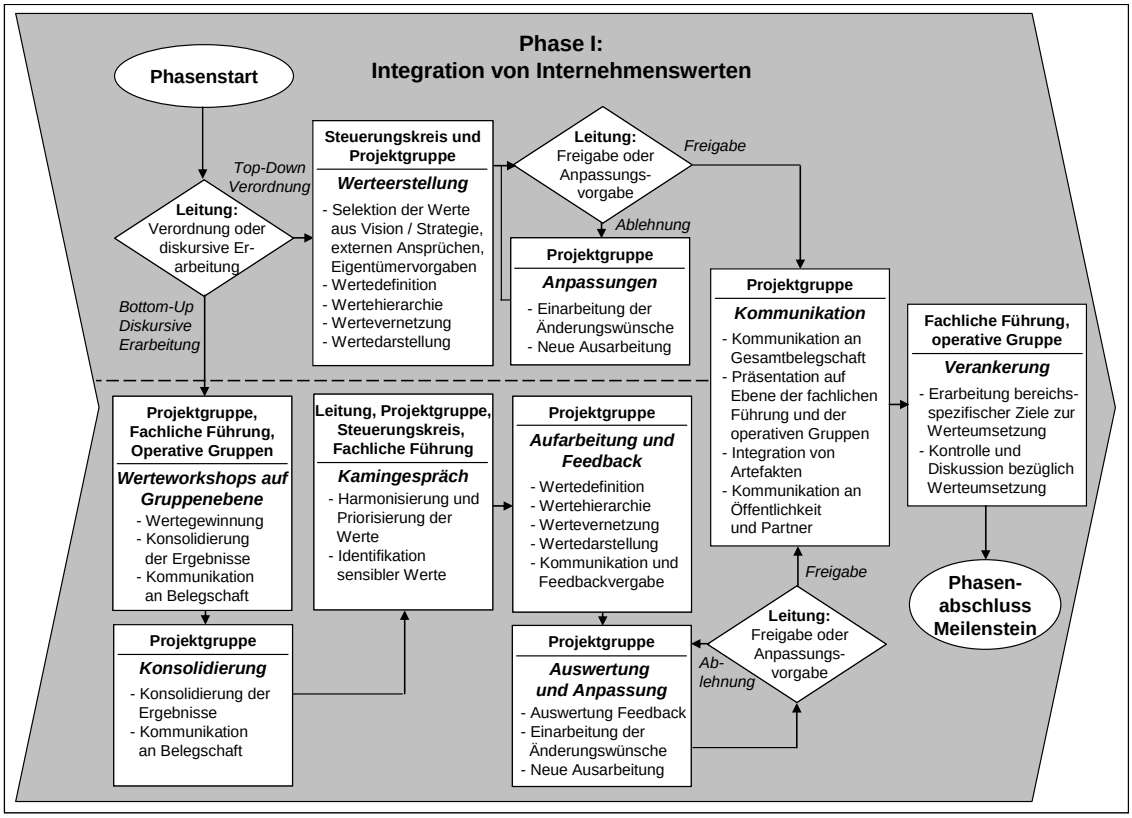


Abbildung 7-4: Integration von Werten ins Unternehmen[1212]

Zum einen besteht die Möglichkeit der ***Festlegung seitens des oberen Managements***, oftmals auch „Top-Down"-Methode genannt, und zum anderen können Werte ***unter Beteiligung der Mitarbeiter*** festgelegt werden. Das zweitgenannte Verfahren ist hierbei nicht als initiative Erarbeitung aus den operativen Ebenen, im Sinne des „Bottom-Up"-Verfahrens, sondern vielmehr als Gegenstromverfahren anzusehen. Das Gegenstromverfahren kennzeichnet sich durch die strategischen Vorgaben seitens der Unternehmensleitung. Daraufhin kommt es zur Konkretisierung, Aus- und Überarbeitung durch die operative Ebene und deren Führungskräfte. Die hierbei geschaffenen Lösungen können daraufhin von der Unternehmensleitung geprüft und ggf. angepasst werden.[1213]

Im Folgenden soll, gegliedert nach diesen beiden grundsätzlichen Vorgehensweisen, auf die konkreten Umsetzungsschritte eingegangen werden. Diese umfassen grundsätzlich, ohne Beachtung ihrer Erarbeitungsmethode, die Wertauswahl, -definition, -hierarchisierung, -vernetzung, -darstellung, -kommunikation und -verankerung.

[1212] Quelle: Eigene Darstellung.
[1213] Vgl. HORVÁTH 2003, S. 217 f.

7.2.2 Aktivitäten im Zuge einer diskursiven Erarbeitung

Die gemeinsame Ausarbeitung mit verschiedenen Anspruchgruppen, allen voran den Mitarbeitern, wird selten durchgeführt. Ausarbeitungsveranstaltungen finden üblicherweise auf den verschiedenen Führungsebenen statt.[1214] Der Verfasser konnte keine dokumentierten Einführungsprojekte finden, welche eine umfangreiche Wertebefragung in der operativen Ebene oder eine umfangreiche Anspruchsgruppenanalyse umfasste. Allerdings wird bezüglich der Einführung umfassender Systeme aus theoretischer Sicht regelmäßig auf die Einbeziehung von Mitarbeitern und Partnern verwiesen.[1215] Bezüglich der unternehmensethischen Kulturgestaltung wird argumentiert, dass eine partizipative Kultur ethisch sei und die Ethik im Unternehmen fördere. Die Kulturgestaltung basiert dabei auf intensiver Kommunikation und Kooperationserfahrungen einerseits sowie auf der Auseinandersetzung mit ethischen Fragestellungen anderseits.[1216] Der ***partizipative Prozess*** umfasst neben möglichst vielen Mitarbeitern auch die verschiedenen Hierarchieebenen.[1217] Diese Anforderung lässt sich aus Sicht des Autors durch die direkte Integration in den Wertefindungsprozess erreichen. Darüber hinaus können die Ergebnisse einer derartigen Analyse auch dem Abgleich der gelebten Kultur mit den idealtypischen Werten dienen. Eine Lücke ist wichtiges Nutzenargument für Wertemanagementbemühungen.

Eine praxisbezogene Lösung bietet das ***Hall-Tonna-Values-Inventory***, welches mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen auf der individuellen, der Gruppen- und der Organisationsebene eine Darstellung der Unternehmensrealität ermöglicht.[1218] Es wurde bereits in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts entwickelt. Dieses, dem Integrity Ansatz folgende System, findet auf allen Ebenen der Unternehmenshierarchie Anwendung. Hierbei werden aus einer Liste von 125 vorselektierten Werten erst die individuellen Werte der Mitarbeiter, dann die institutionellen Werte selektiert und diese miteinander abgeglichen. Dieses wertorientierte „Bottom-Up“ Verfahren ist sehr umfangreich, entspricht jedoch in der Grundausrichtung der folgenden Vorgehensweise. Die Werteanalyse nach Hall-Tonna ist als Managementberatungsleistung erwerbbar und umfasst einen dreigliederigen Prozess aus erstens einer Analyse kritischer Unternehmensdokumente[1219], zweitens einer

---

[1214] Siehe hierzu das Projekt der Einführung eines Wertemanagementsystems bei der ZF Marine Gruppe (vgl. TRAUTTER 2006, S. 136).
[1215] Hier beispielsweise im Bereich des Veränderungsmanagements (vgl. VAHS/LEISER 2003, S. 105 f.).
[1216] Vgl. BERKEL/HERZOG 1997, S. 115.
[1217] Vgl. KLEINFELD 2003, S. 67.
[1218] Vgl. SUNDRUM 1999, S. 43.
[1219] Beispielsweise Strategiepapiere, Webpräsenz, Jahresbericht, Reden, bestehende Werte.

Erhebung und einem Coaching unter Führungskräften sowie drittens einer Erhebung unter den Mitarbeitern.[1220]

7.2.2.1 Werteworkshop auf Gruppenebene und dessen Konsolidierung

Erster Schritt einer partizipativen Ausarbeitung der Unternehmenswerte ist die Durchführung von Werteworkshops. Sie sollte den Teilnehmern frühzeitig angekündigt werden. Zusätzlich können im Zuge der Einladung erste Informationen über die Thematik mitgeliefert werden. Weitere Aufmerksamkeit kann beispielsweise durch Intranetveröffentlichungen oder durch eine Betriebsversammlung erreicht werden. Dieses Vorgehen kann vorab das Interesse der Belegschaft wecken und zu einer Sensibilisierung gegenüber der Thematik führen. Diese Workshopreihe wird durch die Projektgruppe ausgearbeitet und moderiert.[1221] Teilnehmer eines derartigen Workshops kann einerseits ein ausgewählter optimalerweise interdisziplinärer und repräsentativer Kreis von Mitarbeitern und Führungskräften sein. Andererseits kann eine Workshopreihe auf breiter Basis stattfinden und entweder bedeutende oder alle Abteilungen und deren Führungskräfte betreffen.[1222] Eine Workshopgruppe könnte dabei aus den Mitarbeitern einer Arbeitsgruppe und deren Leiter bestehen. Existiert eine ausgeprägte Hierarchie, könnten diese Workshops durch einen Führungskräfteworkshop ergänzt werden.[1223]

Die Workshops werden von der Projektgruppe vorab detailliert ausgearbeitet und sollten hinsichtlich der mehrfachen Anwendung strukturiert, standardisiert und dokumentiert werden. Neben einer kurzen Präsentation des Werteprojektes und seiner Zielsetzungen sollte der Fokus auf der ***Erarbeitung der Unternehmenswerte*** liegen. Hierbei kann, ähnlich dem Hall-Tonna-Prinzip, eine Auswahl aus zuvor festgelegten Werten genutzt werden. Diese Methode erlaubt es, besondere Werte, welche sich aus dem Mission Statement, der Vision oder von Seite des Eigentümers ergeben, darzustellen. Zusätzlich können unerwünschte Werte ausgespart werden. Diese Methode ergibt jedoch ein beschränktes Wertebild, ohne besondere Impulse seitens der Betroffenen. Daher sollten zusätzliche Werte von den Teilnehmern ergänzt werden.

Losgelöst von dieser Methode könnten alle Werte im Zuge der moderierten Veranstaltung ***von Seiten der Mitarbeiter entwickelt*** werden. Dieses Vorgehen

---

[1220] Vgl. HT HALL ASSOCIATES 2006, o.S.

[1221] Bei Zweifeln an der Präsentationskompetenz der Projektgruppe könnte ein externer Coach als Moderator angeworben werden.

[1222] Aufgrund des hohen Aufwandes einer Totalerhebung wird in der Praxis oftmals ein Führungskräfteworkshop vorgezogen. Führungskräfte dienen insbesondere als Multiplikatoren von Werten und Normen durch ihre Vorbildfunktion.

[1223] In Familien- und Mittelstandsunternehmen ist v.a. in frühen Lebenszyklusphasen eher von einer flachen Hierarchie auszugehen, deren obere Führungskräfte direkt in den Steuerungskreis des Projektteams integriert werden können.

benötigt zwar eine tiefere Einarbeitung in die Problemstellung, verhindert jedoch das undifferenzierte Auswählen oder Abschreiben. Es besteht weiterhin die Möglichkeit, bereichsbezogene Ansprüche explizit zu formulieren. Hierbei können gemeinsam Zukunftsperspektiven für den Bereich ausgearbeitet werden und diese mit Maßnahmen unterlegt werden. Diesen Maßnahmen können wiederum geeignete Werte zugeordnet werden. Ein Beispiel (in Auszügen) aus der Einführung im Fall der ZF Marine Gruppe:

> Wichtige Maßnahmen ist die internationale Ausrichtung und Qualifikation von Mitarbeitern. Diese kann durch die Werteausrichtung „Offenheit“ und „Mut zur Vielfalt“ geschehen.[1224]

Aufgrund der Kapazitätsbelastung durch den Werteworkshop sollte dieser zeitlich so knapp wie nötig bemessen werden. Um Ausfälle im operativen Geschäft zu kompensieren, könnte die Erhebung im Zuge der, soweit vorhanden, regelmäßigen Teambesprechungen erfolgen. Bei größerem Umfang sollte eine Durchführung außerhalb der Arbeitszeiten erfolgen, um die zeitgleiche Teilnahme aller Mitarbeiter eines Bereichs zu gewährleisten.[1225]

Weiterhin erscheint eine kurze, ggf. mündliche, ***Feedbackrunde*** am Ende des Workshops sinnvoll, um eine Abschätzung des Erfolges und der Akzeptanz frühzeitig durchführen zu können. Die Einzelergebnisse des Workshops sind durch die Projektgruppe in geeigneter Form zusammenzufassen, darzustellen und dann den Teilnehmern zeitnah zu kommunizieren.

Bei Erfolg der Werteerhebung besteht die Möglichkeit, die ***Befragung auf weitere Anspruchsgruppen auszudehnen***. Hierbei könnten beispielsweise bedeutende Wertschöpfungspartner oder aber auch das lokale Umfeld mit einbezogen werden.

Eine Alternative zu umfangreichen Workshops kann die Durchführung einer oder mehrerer Befragungen (bzw. eine ***Online-Befragung***) sein.[1226] Hierbei sind verschiedene Designs mit offenen und geschlossenen Fragen denkbar. Nachteil dieser Methode ist die Anonymität, oft mangelhafte Rücklaufquote und fehlende direkte Beteiligung.

Die Gesamtheit aller Ergebnisse wird am Ende der ***Workshopreihe konsolidiert*** und dem Steuerungskreis sowie der Unternehmensleitung präsentiert und übergeben. Im

---

[1224] Vgl. TRAUTTER 2006, S. 136.

[1225] Um eine positive Einstellung zum Projekt zu gewährleisten sollte ein positiver Anreiz für die Teilnahme an einem verpflichtenden Seminar außerhalb der Arbeitszeit geschaffen werden. So vorhanden sollte der Betriebsrat frühzeitig eingebunden werden.

[1226] So umgesetzt bei der Integration des Wertemanagamentssystems der Fraport AG, bezüglich der Ermittlung von Handlungsempfehlungen und Veränderungsvorschlägen (vgl. FRAPORT 2003, S. 9).

Zuge der ***internen Kommunikation*** könnten diese Ergebnisse gegenüber der Belegschaft veröffentlicht werden.[1227]

7.2.2.2 Kamingespräch und Harmonisierung

Das ***Kamingespräch***[1228] stellt in diesem Zusammenhang eine Gesprächsgruppe von ausgewählten Teilnehmern, meist unter Beteiligung des oberen Managements, dar. Diese Gruppe erarbeitet, in einer möglichst persönlichen Atmosphäre, bedeutende Kernpunkte eines Themenkomplexes. Diese oftmals auch außerhalb des Unternehmens geführten Veranstaltungen können ggf. durch Vorträge gezielt begleitet werden.

Zielsetzung der Veranstaltung ist es, die festgestellten Werte zu harmonisieren, zu erörtern, zu priorisieren und besonders sensible Werte zu erfassen.

Die ***Werteharmonisierung*** hat dabei zum Ziel, die Anzahl der Werte auf eine überschaubare Zahl hin zu reduzieren. Damit wird die mangelnde Abgrenzbarkeit (Verwässerung) vermieden und eine Überschaubarkeit im Sinne einer klaren Kommunikation verbessert. [1229] Aus der empirischen Untersuchung konnte dabei eine idealtypische Anzahl von 6-7 Werten bestimmt werden.[1230] Im Zuge der Harmonisierung sind mehrere Dinge zu beachten. Erstens dienen die in **Kapitel 2.3.3** dargestellten Instrumentalwerte der Erfüllung von übergeordneten Terminalwerten. Daher erscheint die Wahl von Terminalwerten sinnvoll.[1231] Zweitens sollten die Grundwerte jederzeit und in allen Bereichen des Unternehmens Geltung besitzen.[1232] Drittens sollten die Werte nicht nur im Unternehmen sondern auch bei bedeutenden Anspruchsgruppen Geltung haben und viertens sollten inhaltlich überlappende oder synonyme Werte[1233] vermieden werden.[1234] Fünftens sollten, aus Sicht der in **Kapitel 5.1.2.3** und **Tabelle 6-5** dargestellten Klassifikation in Leistungs-, Kooperations- und Moralwerte, nicht alle Werte der gleichen Klasse zuzuordnen sein. Sechstens sollte eine Mischung aus Essenzwerten des Wirtschaftens und den charakteristischen Differenziatoren gebildet werden.[1235] Siebtens sind ***sensible Werte*** zu integrieren. Dies sind Werte, gegen die in keinem Fall verstoßen werden darf. Beispiel ist die körperliche und geistige Unversehrtheit des Menschen. Verstöße können zu massiven

---

[1227] Siehe hierzu **Kapitel 7.2.2.4**.
[1228] Ein Begriff welcher ursprünglich aus dem Medien- und Public Relations Bereich abgeleitete ist. Es handelt sich um ein informelles Gespräch im kleinen Kreis (von Journalisten), in welchem komplexe Themenstellungen behandelt werden.
[1229] Vgl. SCHMIDT 2002, S. 82 f.
[1230] Siehe hierzu **Kapitel 6.2.3.1** und **6.2.3.2**.
[1231] Es könnte beispielsweise eine Wertedarstellung gewählt werden, in welcher den Grundwerten jeweils erläuternde Instrumentalwerte zugeordnet werden (siehe hierzu **Kapitel 7.2.2.3**).
[1232] Vgl. VOGELSANG/BURGER 2004, S. 127.
[1233] Beispielsweise Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit sowie Integrität und Wertebewusstsein.
[1234] Vgl. VOGELSANG/BURGER 2004, S. 138. Siehe auch **Anhang 4**.
[1235] Siehe hierzu **Kapitel 6.5**.

Reputationsverlusten, bis hin zum Ruin, führen. Diese sensiblen Bereiche sind zu identifizieren und durch geeignete Verhaltensregeln abzusichern.[1236] Letztlich sollte achtens keine Verabsolutierung auf einen Wert oder wenige Werte erfolgen. Ein Unternehmen ist vielen Anspruchsgruppen gegenüber ausgerichtet, muss seine Vision verfolgen und seine Mission beachten. Daher sollten Werte ausbalanciert sein.

Im Sinne von ARISTOTELES könnten die bereits ausgewählten Werte zwischen ihren Extremen ausbalanciert werden.[1237] Nach dem Prinzip von HARTMANN würde sich dies für den Wert Vertrauen folgendermaßen darstellen:[1238]

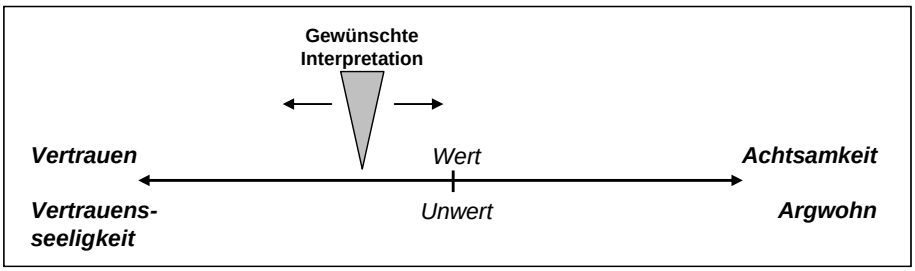


Abbildung 7-5: Antinomische Wertestruktur nach HARTMANN[1239]

Das Kamingespräch ist bezüglich der gewünschten Teilnehmerzahl, des Teilnehmerkreises, der Dauer, der Örtlichkeit, der Priorisierung von Themen oder dem Einbezug externer Partner frei zu gestalten. Eine Beteiligung seitens der Geschäftsleitung, des Steuerungskreises, der Projektgruppe und bedeutender Führungskräfte stellt dabei, aus Sicht des Verfassers, die Mindestanforderung dar. Darüber hinaus könnten Mitarbeitervertreter[1240], Kooperationspartner, Vertreter der Gründerfamilie und des Aufsichtsrates hinzugezogen werden. Auch hier sollten die Ergebnisse in Form eines kurzen Berichtes oder Briefs der Geschäftsleitung an die Belegschaft kommuniziert werden.

7.2.2.3 Ausarbeitung und Feedbackrunde

Die bis dato gesammelten Informationen sollten nun seitens der Projektgruppe zu einem ***vorläufigen Konzept*** zusammengeführt werden. Dabei ist eine möglichst eingängige Darstellung der Werte, deren Definition, deren Bedeutungsgrad und deren Vernetzung durchzuführen.

[1236] Vgl. VOGELSANG/BURGER 2004, S. 130 f.
[1237] Siehe hierzu **Kapitel 2.2.1**.
[1238] Vgl. BERKEL/HERZOG 1997, S. 97, i.V.m. HARTMANN 1962, S. 565 ff.
[1239] Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BERKEL/HERZOG 1997, S. 97.
[1240] Hier könnte im Sinne der Transparenz, falls vorhanden, ein Betriebsratsmitglied in Frage kommen.

Formen der Darstellung und Definition von Werten

Bezüglich der Darstellung können Werte unterschiedliche grammatikalische Formen besitzen. Einige Beispiele können in **Tabelle 7-1** nachvollzogen werden.

	Beispiele aus der Unternehmenspraxis	
Substantiv (in Singular und Plural)	Verantwortung	Innovationen
Adjektiv	aufmerksam	kundenfreundlich
Steigerungsform (Komparativ, Superlativ)	kostengünstiger	bester
Adjektiv und Substantiv (attributives Adjektiv)	Operative Spitzenleitung	Gesellschaftliche Verantwortung
Substantiv mit Attribut	Wille zum Erfolg Engagierter Einsatz für unsere Aktionäre	Exzellenz im Management Innovation für den Erfolg unserer Kunden
Aufzählung	Sicherheit, Gesundheit, Umweltschutz	Verlässlichkeit, Fairness, und Ehrlichkeit
Aufforderung	Nach eindeutigen Prioritäten handeln	Auf Vertrauen und Feedback bauen

Tabelle 7-1: Beispiele grammatikalischer Formen der Wertedarstellung[1241]

Neben der einfachen Darstellung der Werte in Form von Worten oder Sätzen kann zudem eine Erläuterung der Werte erfolgen. Diese Definitionen sollen Werten eine inhaltliche Fülle und Bedeutung geben, um ihnen konkrete Handlungswirksamkeit zu verschaffen.[1242] Häufig wird Werten ein erläuternder Satz beigefügt.

> **Integrität** - Wir sind aufrichtig und ehrlich. Wir folgen den Gesetzen und handeln nach ethischen Grundsätzen. Wir kommen unseren Verpflichtungen nach und übernehmen persönlich Verantwortung für unser Handeln.[1243]

Darüber hinaus kann ein einzelner Wert durch ein Kompendium erläuternder Sätze und Leitlinien konkretisiert werden. Ein Beispiel hierfür bieten die Werte der BASF AG, hier der Wert „Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg“.

> **Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg** - Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg im Sinne von Sustainable Development ist Voraussetzung für unsere Aktivitäten. Wir schaffen Werte im Interesse unserer Kunden, Anteilseigner sowie unserer Mitarbeiter und übernehmen Verantwortung in der Gesellschaft.

[1241] Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an DAX30-Unternehmen.
[1242] Vgl. VOGELSANG/BURGER 2004, S. 64 f.
[1243] Vgl. E.ON 2000, o.S.

Leitlinien zum Wert:

- Wir streben eine führende Markt- und Finanzposition an, die es uns ermöglicht, die BASF erfolgreich und unabhängig mit eigener, unverwechselbarer Identität weiter zu entwickeln.
- Wir erwirtschaften für die BASF-Gruppe ein Ergebnis, das im Durchschnitt der Konjunkturzyklen die Kapitalkosten übersteigt.
- Wir erzielen für unsere Aktionäre eine attraktive Rendite.
- Wir vergüten unsere Mitarbeiter marktgerecht und leistungsbezogen mit am wirtschaftlichen Erfolg orientierten Entgelten und Sozialleistungen. Dabei stehen unsere Arbeitsbedingungen im Einklang mit international anerkannten grundlegenden Arbeitsstandards.
- Wir leisten durch unsere wirtschaftlichen Aktivitäten sowie durch die gezielte Förderung von humanitären, sozialen und kulturellen Anliegen einen positiven Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung.
- Der Verbund ist eine der Stärken der BASF. Wir können unsere Produkte damit kostengünstig, ressourcenschonend und umweltverträglich herstellen. Die Optimierung der Verbundstrukturen ist daher eine ständige Aufgabe.[1244]

Darüber hinaus können Werte hierarchisch dargestellt werden. Beispiel ist die Festlegung eines Grund- oder Kernwertes, welcher durch weitere Instrumentalwerte konkretisiert wird.

Vertrauen - Unser Handeln ist von Verlässlichkeit, Fairness und Ehrlichkeit geprägt.[1245]

Werte stellen den Kern der Unternehmensidentität dar.[1246] Sie sind damit Teil der Unternehmensgestaltung und -darstellung. Daher ist es von Wichtigkeit, diese einprägsam mit geeigneten Marketingmethoden zu kommunizieren. Eine kreative, ungewöhnliche, aber verständliche Darstellung kann hier nützlich sein. Beispielsweise können verschiedene Werte zu einem marketingwirksamen Begriff oder Slogan zusammengeführt werden.

T-Spirit: Steigerung des Konzernwertes – **P**artner für den Kunden – **I**nnovation – **R**espekt – **I**ntegrität – **T**op Exzellenz[1247]

[1244] Vgl. BASF AG 2004c, o.S.
[1245] Vgl. DEUTSCHE BANK 2007, o.S.
[1246] Siehe hierzu **Abbildung 3-4**.
[1247] Vgl. DEUTSCHE TELEKOM AG 2007, S. 1 ff.

Weiterhin können den Werten besondere Graphiken oder Symbole zugeordnet werden. Diese können eng an das bestehende Corporate Design angelegt sein.

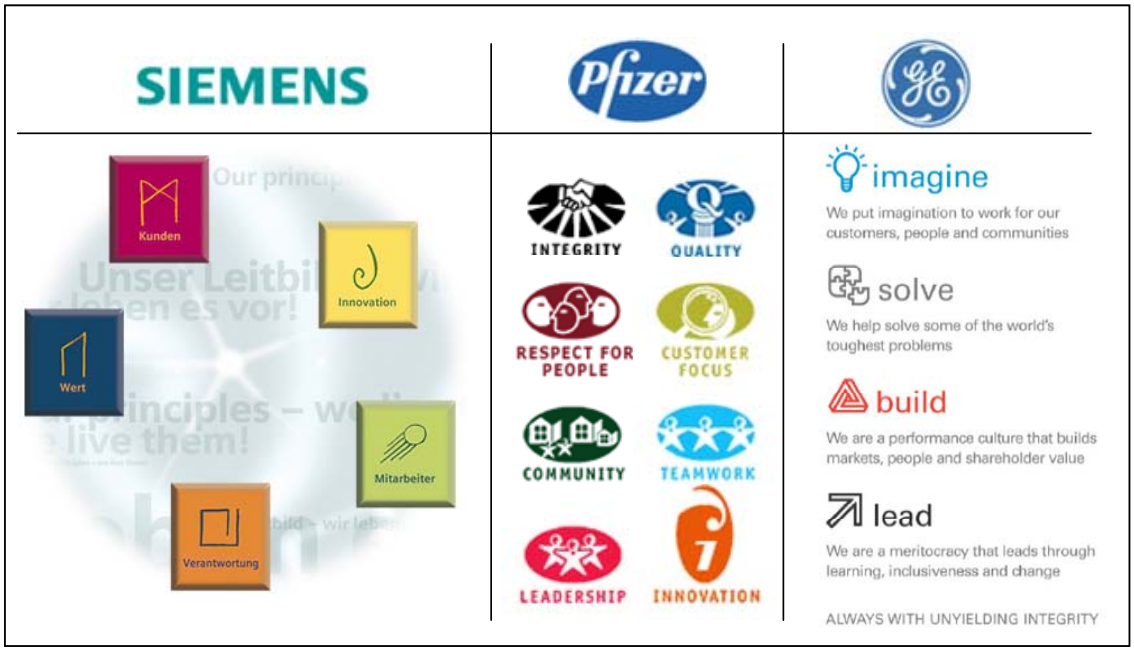


Abbildung 7-6: Symbolische Darstellung von Werten[1248]

Gleich welche grammatikalischen und stilistischen Mittel bei der Darstellung der Werte verwendet werden, so müssen diese letztlich klar und konkret formuliert sein. Dabei sollten sie publikumswirksam in praktische Verhaltensweisen sowie praktisches Handeln übersetzt werden.[1249]

Hierarchisierung der Werte

Werte haben eine eigene Ordnung, die sich dadurch manifestiert, dass bestimmte Werte im Konfliktfall vor anderen zurücktreten.[1250] Dies gilt auch für die im Unternehmen festgelegten Grundwerte. Eine Hierarchisierung kann für die Unternehmenswerte, aber auch unabhängig davon für die Abteilungswerte durchgeführt werden. Im Falle der Unternehmenswerte können die Priorisierungen einerseits erhoben oder andererseits von der Führung erarbeitet werden. Hierbei kann die leicht zu beherrschende Prioritätenmatrix, der sog. „Paarweise Vergleich“, als Entscheidungswerkzeug Verwendung finden. Dabei werden die Werte in Matrixform zusammengestellt und paarweise verglichen. Ist der Wert der Zeile weniger wichtig als der der Spalte, so wird 0 eingetragen, ist er gleich wichtig, wird 1 eingetragen, und ist er wichtiger, wird 2 eingetragen. Nach vollständiger Bearbeitung aller Felder werden

---

[1248] Quelle: SIEMENS AG 2007, o.S.; PFIZER 2007, o.S. sowie GENERAL ELECTRICS 2004, S. 1.
[1249] Vgl. VOGELSANG/BURGER 2004, S. 22.
[1250] Vgl. BETHGE 2005, S. 346.

diese summiert und ggf. normiert.[1251] Dies soll am Beispiel der Werte Profitabilität, Kundennutzen, Innovation und Vertrauen unseres fiktiven Beratungsunternehmens „Ethike GmbH“ in **Tabelle 7-2** gezeigt werden.

Werte der Ethike GmbH					
Wertevergleiche					*Prioritäten*
Werte	Profitabilität	Kunden-nutzen	Innovation	Vertrauen	Summe
Profitabilität		0	1	2	**3** (Rang 2)
Kundennutzen	2		2	2	**6** (Rang 1)
Innovation	1	0		1	**2** (Rang 3)
Vertrauen	0	0	1		**1** (Rang 4)

Tabelle 7-2: Prioritätenmatrix der Ethike GmbH[1252]

Am Beispiel ist ersichtlich, dass im Direktvergleich Profitabilität weniger wichtig als Kundennutzen, genauso wichtig wie Innovation und wichtiger als Vertrauen ist. Durchgeführt für alle Zeilen ergibt sich nach Priorität die Rangfolge Kundennutzen (6), Profitabilität (3), Innovation (2) und Vertrauen (1).

Vernetzung der Werte

Werte bestehen nach ARISTOTELES aus den Elementen Körper/Natur, Sitte und Vernunft.[1253] Sie betreffen aus Tugendsicht das Wollen, Sollen und Können.[1254] Damit benötigt die Umsetzung von Werten vielerlei Charaktereigenschaften. Diesem Konzept steht die Komplementarität von Werten gegenüber. Dies bedeutet, dass Werte nicht polar zu betrachten sind, sondern voneinander abhängig sind bzw. zueinander führen.[1255] Dieser Aspekt erschwert die Entscheidungsfindung, da sich Entscheidungen immer auf mehrere oder alle Werte des Unternehmens beziehen. Daraus entstehen die Wertekonflikte und damit die Hierarchisierungsnotwendigkeit. Zwar sind die Werte grundsätzlich hierarchisierbar, jedoch in der konkreten Entscheidung können sie unterschiedlich stark betroffen sein.[1256]

Dem kann das Unternehmen in der praktischen Umsetzung durch die Einführung eines Wertenetzwerkes gerecht werden. Ein derartiges Netzwerk erweitert die Definitionen der Werte durch die Erläuterung der Zusammenhänge zwischen ihnen und kann die

---

[1251] Dieses Vorgehen wurde aus Schulungspapieren der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) extrahiert.
[1252] Quelle: Eigene Darstellung.
[1253] Nach ARISTOTELES Physis, Ethos und Logos und nach LAO TSE (604-520 v. Chr.) das Triskellion Körper, Geist und Seele (vgl. SCHÜZ 1999, S. 40 f.).
[1254] Vgl. SCHÜZ 1999, S. 38.
[1255] Vgl. SCHÜZ 1999, S. 39.
[1256] Vgl. VOGELSANG/BURGER 2004, S. 133.

oben dargestellte Priorisierung integrieren.[1257] Auch in diesem Zusammenhang ist, aufgrund der Komplexität, nur eine geringe Zahl von Grundwerten sinnvoll vernetzbar. Die Erstellung eines Netzwerkes ist ein Akt der Kreativität und abhängig von den Gegebenheiten im Unternehmen. Daher kann hier nur die Darstellung eines Wertenetzwerkes unserer fiktiven Ethike Gmbh gegeben werden.

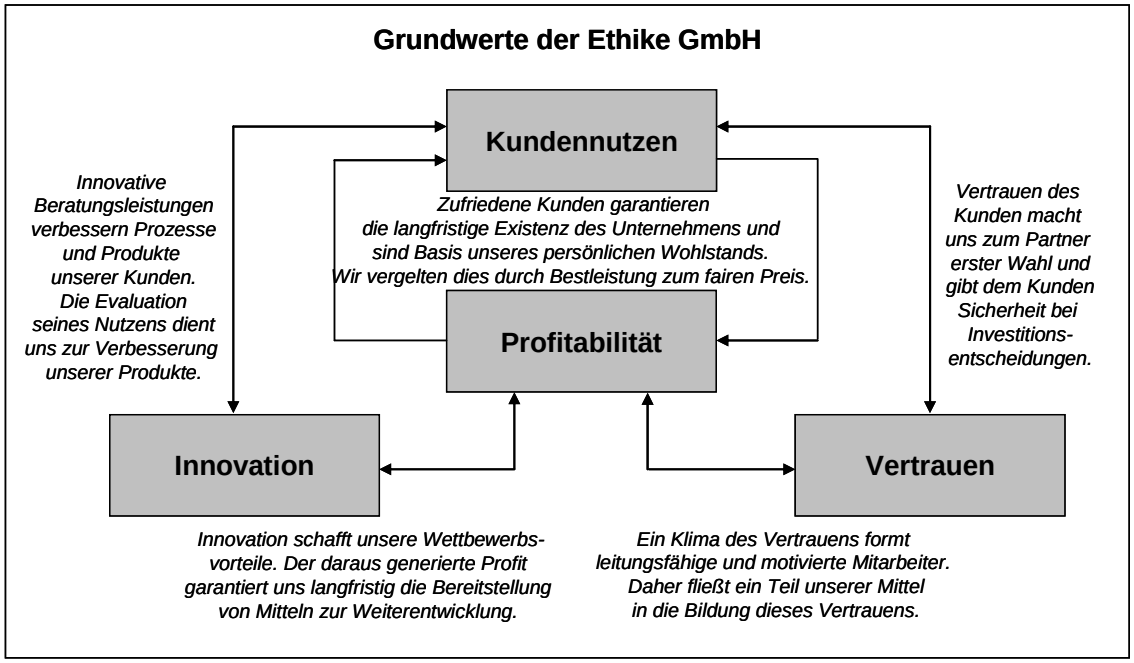


Abbildung 7-7: Wertenetz der Ethike GmbH[1258]

Eine weitere Form der Vernetzung kann mit den Anspruchsgruppen durchgeführt werden. Als Basis für spätere Leitlinien und Normen können die Unternehmenswerte in einer Matrix den Anspruchsgruppen zugeordnet werden.[1259] Jeder Kombination Anspruchsgruppe/Wert kann ein kurzer Leitsatz zugeordnet werden. Zum Beispiel kann der Wert Fairness der Anspruchsgruppe Wettbewerber durch den Satz „Wir respektieren und achten unsere Wettbewerber und treten ausschließlich auf der Grundlage unserer Produktleistungen in den Kampf um Marktanteile ein“ zugeordnet werden.[1260]

Feedback und Präsentation

Das hier erstellte Wertekonzept kann über die oben dargestellten Kanäle intern und ggf. extern kommuniziert werden. Dabei können ergänzend ***Präsentationen*** stattfinden. Das Vorgehen ist Grundlage einer möglichst breit angelegten ***Feedbackrunde***. Diese kann schriftlich oder aber über das Intranet elektronisch

---

[1257] Vorteil kann eine erhöhte Sinnstiftung und bessere Verständlichkeit für die Firmenangehörigen sein.
[1258] Quelle: Eigene Darstellung.
[1259] Beispielsweise könnten sechs Werte und vier Anspruchsgruppen 24 Leitsätze ergeben.
[1260] Vgl. SCHMIDT 2002, S. 83 f.

erfolgen. Dabei sollten nicht nur die Grundwerte, sondern auch deren Definition, Gewichtung, Vernetzung, Darstellung und emotionale Wirkung einer Bewertung unterzogen werden.

In einem letzten Zuge ist, in enger Zusammenarbeit zwischen Projektgruppe und Steuerungskreis, eine ***Auswertung des Feedbacks*** und, soweit freigegeben, eine Anpassung des bisherigen Konzeptes durchzuführen. Hierbei muss ggf. Definition, Priorisierung und Vernetzung überarbeitet werden. Eine erneute Darstellung des Wertekompendiums wird der Geschäftsleitung zur ***endgültigen Beschlussfindung*** eingereicht.

7.2.2.4 Kommunikation und Verankerung

Wie bereits in den bisherigen Schritten angedeutet, ist die transparente Kommunikation der Fortschritte zur partizipativen Umsetzung dringend erforderlich. Sie kann Motivation und Bindung gegenüber dem Werteintegrationsprojekt schaffen und erhalten. Besonders am Ende des Wertefindungsprozesses ist eine breite Kommunikation des neuen Wertekatalogs von Wichtigkeit.

Da bereits mehrfach auf Kommunikationsnotwendigkeiten eingegangen wurde und noch eingegangen werden wird, soll nochmals kurz auf die in **Kapitel 5.4.3.3** dargestellten ***Kanäle*** eingegangen werden. Dies sind Generalanweisungen, Betriebszeitung, Betriebsratsinformationen, Intranet, Newsletter/Rundbriefe (in Papierform oder elektronisch), Aushänge, Betriebsversammlungen, Führungskreisveranstaltungen, Abteilungsbesprechungen, Mitarbeitergespräche, Schulungen, Vorträge, Veranstaltungen, Reden und informelle Kommunikationskanäle.[1261] Weiterhin können bereits Bewerbungen, Lehrgespräche im Zug der Ausbildung, oder aber Moderationen, Tagungen und Kongresse als Kommunikationskanäle genutzt werden.[1262]

Neben der ***Kommunikation gegenüber der Gesamtbelegschaft*** kann der Wertekatalog, soweit er nicht einen geheimen Wettbewerbsvorteil darstellt, einerseits den Kooperationspartnern, aber auch einer interessierten Öffentlichkeit präsentiert werden. Hierbei können folgende ***Regeln der Kommunikation*** hilfreich sein: Nachhaltige Kommunikation ist ehrbar und wahrhaftig, Unternehmens- und Kommunikationsstrategie sollten miteinander abgestimmt sein, der Zeitpunkt der Veröffentlichung sollte geplant erfolgen, der Inhalt sollte ausgereift sein, eine Konzentration auf das Wesentliche sollte erfolgen, die Zahl der Kommunikationskanäle sollte beschränkt und kontrollierbar sein, die Nachricht sollte bezüglich Inhalt und

---

[1261] Hier FÜRST/WIELAND 2004b, S. 612.
[1262] Vgl. FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 171 f.

Sprache auf den Adressaten ausgerichtet sein und letztlich sollte die Kommunikation menschlich und möglichst persönlich gestaltet sein.[1263]

Hausintern sollte die Integration durch die Schaffung von ***marketingwirksamen Artefakten*** begleitet werden. Dies kann beispielsweise eine Wertetafel, eine Webpräsenz, ein Werteplakat oder ähnliches sein. Hier können einzigartige Symboliken, Schriftbilder, Graphiken, Farben oder Objekte Anwendung finden.[1264] Ziel ist es, eine hohe Aufmerksamkeit, einen hohen Wiedererkennungswert und eine starke Prägung der Adressaten zu erreichen. International tätige Unternehmen sollten die wichtigen Komponenten der Wertekampagne in die für ihren Tätigkeitsbereich wichtigen Fremdsprachen übersetzen. Hierbei sollte eine Prüfung beispielsweise seitens Kulturspezialisten oder zweisprachigen Mitarbeitern von Tochterunternehmen erfolgen. Ziel ist es festzustellen, ob die Werte und Leitsätze erstens korrekt übersetzt und zweitens auch hinsichtlich der Landeskultur richtig aufgefasst werden.

Die Kommunikation der Werte kann insbesondere durch ***Präsentationen*** im Führungskreis und in den operativen Abteilungen verstärkt werden. Eine verbesserte Integration erfolgt durch die formale ***Verankerung der Werte auf der Führungs- und Abteilungsebene***. Hierbei kann eine hierarchische Ableitung der Unternehmenswerte durchgeführt werden. Die obere Führungsebene konkretisiert die Werte bezüglich der Führungsanforderungen im Unternehmen. Dies kann, durch Normen erweitert, Führungsleitlinien ergeben.[1265] Auf Abteilungs- und Bereichsebene können spezifische Werte- und Maßnahmenkataloge entstehen, welche sich direkt aus den Firmenwerten ableiten, jedoch auf das operative Geschäft ausgerichtet sind.[1266] Dabei könnte jedem Wert eine konkrete Interpretation oder ein Bündel von Zielen und Maßnahmen zugeordnet werden. Weiterhin kann eine bereichsbezogene Hierarchisierung der Werte durchgeführt werden. Diese Zusammenstellung könnte im Zuge eines Jahresteamgesprächs auf ihre Erfüllungsgrade hin erörtert werden. Damit würden die Werte, durch eine Kopplung an abteilungszielbezogene Maßnahmen, in den operativen Prozess integriert. Somit wäre sichergestellt, dass die Werte und ihre Wirkungen mindestens einmal pro Jahr intensiv diskutiert werden. Damit würde auch der betriebswirtschaftliche Nutzen der Werte in den Vordergrund gerückt werden.

Ein Praxisbeispiel hierfür ist die Werteverankerung in der Putzmeister Personalentwicklung. Abgeleitet aus den sechs Kernwerten der Putzmeister AG wurde im Zuge einer Teambesprechung die von der Leitung ausgearbeitete Werteinterpretation kritisch diskutiert. Hierbei wurden Vorschläge der Teammitglieder

---

[1263] Vgl. GAULY 2004, o.S.
[1264] Siehe hierzu **Kapitel 7.2.2.3**.
[1265] Siehe hierzu **Kapitel 7.3.3.2**.
[1266] Vgl. SCHMIDT 2002, S. 88.

erörtert und integriert. Das daraus entstandene Werteblatt ist Leitlinie des täglichen operativen Handelns und dient im Zuge der Mitarbeitererfolgsbeteiligung (MEB) als Maßstab für das Kriterium „Wertebewusstsein“.[1267] In **Abbildung 7-8** wird dies an der Ableitung von zwei der sechs Kernwerte, „Qualitativ“ und „Leistungsbereit“, dargestellt.

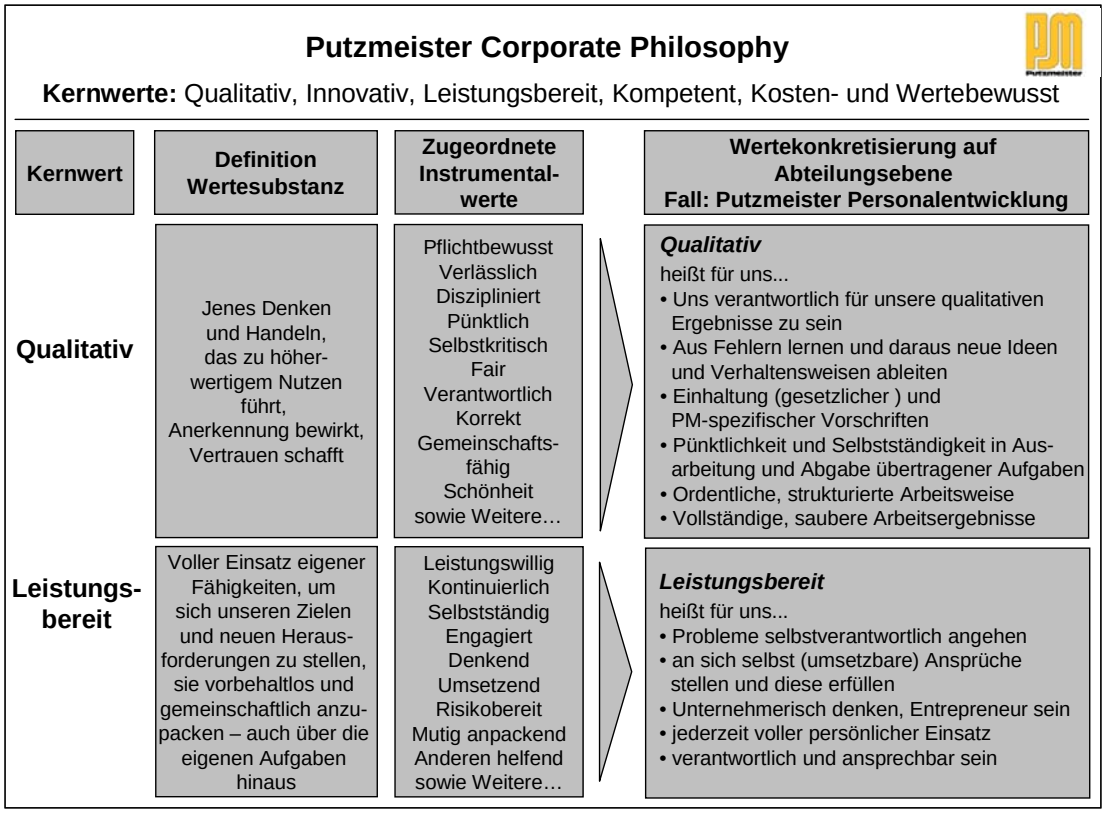


Abbildung 7-8: Werteverankerung bei der Putzmeister Personalentwicklung[1268]

Neben der hier dargestellten formalen Verankerung, mittels Ausarbeitungen, Zielsetzungen, Maßnahmen und Feedback, sollte auch der informellen Verankerung von Werten Beachtung geschenkt werden. Hier ist v.a. das vorbildliche Handeln der Führungskräfte von Bedeutung. Die Einstellung der Führungskräfte zur Wertefrage und deren Umsetzen (Leben) der Werte beeinflusst die Einstellung der Mitarbeiter. Dies gilt insbesondere für die Eigentümer, wenn diese und deren Familien im Unternehmen aktiv tätig sind. Führungskräfte setzen Werte aufgrund ihrer Entscheidungsmacht durch, stimmen diese mit Werten der Anspruchsgruppen ab und können die Anpassung von Unternehmenswerten an geänderte Umweltbedingungen initiieren.[1269] Daher sollten insbesondere Führungskräfte in ethischen Belangen aus- und weitergebildet werden. Neben der Führung können sog. „B-Player“ von Bedeutung sein. Dies sind „beständige, loyale Mitarbeiter, die eine besonders hohe Bereitschaft mitbringen, sich für Werte zu engagieren“ (VOGELSANG/BURGER 2004, S. 23). Sie leben

[1267] Expertengespräch mit der Leitung Putzmeister Akademie & Personalentwicklung (PPE) vom 03.07.07.
[1268] Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PUTZMEISTER 2004, o.S. sowie PPE 2006, S. 1 (o.V.)
[1269] Vgl. SCHÜZ 1999, S. 32 f.

die Unternehmenswerte und aktivieren andere Mitarbeiter zu wertebezogenem Verhalten. Diese besonderen „Werteträger“ können in unternehmensethische Projekte oder in deren Kommunikation einbezogen werden.

7.2.2.5 Phasenabschluss und Meilenstein Werteintegration

Mit der Verankerung der Werte auf operativer Ebene endet die Phase der Integration von Werten. Die Projektgruppe kann hier noch eine beratende Funktion haben oder prüfen, ob eine Verankerung tatsächlich durchgeführt wurde. Die systematische Kontrolle und kontinuierliche Verbesserung der Werte im Unternehmen sowie die Aus- und Weiterbildung in diesem Bereich sind dem Prozess des Wertemanagements zugeordnet.[1270]

Daher endet die Projektphase, soweit erfolgreich, mit dem ***Meilenstein*** „Werte erfolgreich im Unternehmen integriert“. Am Ende einer Projektphase kann eine Abschlussveranstaltung zwischen Projektgruppe, Steuerungskreis und Unternehmensleitung durchgeführt werden. Hierbei kann eine ***Abschlusspräsentation*** zur Klärung offener Fragen und kritischen Diskussion der Ergebnisse stattfinden. Im Zuge einer derartigen Veranstaltung werden regelmäßig die Enddokumentationen[1271] an die Leitung übergeben, eine Feedbackrunde mit dem Auftraggeber gehalten und die Entlastung der Projektgruppe durchgeführt.[1272] Im Anschluss daran kann die Projektgruppe, im Hinblick auf Folgephasen, eine ***Nacharbeitung*** durchführen, in welcher die Ziele und Pläne einer Abweichungsanalyse unterworfen werden.

7.2.3 Aktivitäten im Zuge einer Wertevorgabe seitens der Leitung

Die Wertevorgabe von Seiten der Unternehmensleitung stellt das praktisch häufigere Vorgehen dar. In einer Studie von PRICEWATERHOUSECOOPERS in Verbindung mit dem Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen wurden im Jahr 2000 knapp 150 der maßgeblichen Schweizer Unternehmen bezüglich ihrer Leitbilder befragt. Danach kam die Initiative zum Wertemanagement mehrheitlich aus den Organen der oberen Geschäftsführung. Konkret in 53 Prozent der Fälle aus der Geschäftsleitung, in 17 Prozent der Fälle vom Vorstandsvorsitzenden, in 16 Prozent der Fälle vom Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrat und in 9 Prozent der Fälle gemeinsam von Geschäftsleitung und Aufsichtsrat. Also nur in 5 Prozent der Fälle kam der Vorschlag von sonstiger Stelle. Die Verantwortung für die Erarbeitung trug dabei in 95 Prozent

---

[1270] Siehe hierzu **Kapitel 7.5**.

[1271] Diese kann die Phasenziele, den Phasenstrukturplan, die Benennung der Beteiligten, die Ergebnisse und Leistungen in der Phase, die Kosten, die angefallenen Probleme und ein Ausblick auf die Folgephase enthalten.

[1272] Vgl. WEGMANN/WINKLBAUER 2006, S. 246 f.

der Fälle die Geschäftsleitung.[1273] In 2 Prozent der Fälle war die Personalabteilung, in jeweils einem Prozent der Fälle der Verwaltungsrat, eine Projektgruppe und das Marketing verantwortlich.[1274] Damit käme den beiden hier zu diskutierenden Projektalternativen 6,2 Prozent der Nennungen im Falle der Top-Down-Lösung und gerademal 1 Prozent der Nennungen im Falle der oben dargestellten Lösung nach dem Gegenstromverfahren zu.[1275]

Die starke Konzentration auf die oberen Instanzen des Unternehmens kann auf die strategische Bedeutung und unternehmenspolitische Wichtigkeit der Werte zurückgeführt werden.

Wie in **Abbildung 7-4** ersichtlich kann eine Top-Down-Lösung in die Subphasen der Werteerstellung, -anpassung, -kommunikation und ggf. -verankerung unterteilt werden. Allerdings unterscheidet sich nur die Werteerstellung nennenswert von oben dargestellter Methode. Eine Ausarbeitung durch Werteworkshops und eine Feedbacksystematik entfällt.

Die ***Werteerstellung*** geschieht durch eine enge Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung. Falls eine Beteiligung wichtiger Führungsbereiche erwünscht wird, kann der Steuerungskreis oder ein erweiterter Führungskreis integriert werden.[1276] Anderenfalls kann diese Funktion direkt von der Geschäftsleitung vorgenommen werden. Dies ermöglicht in Familien- und Mittelstandsunternehmen eine starke Integration von Gründer, Familie oder Eigentümer, ggf. auch durch deren Aufsichtsratsfunktionen.

Die Projektgruppe hat im Falle der Top-Down Lösung die Aufgabe der Zusammenstellung einer geeigneten Werteauswahl[1277], die Formulierung und Umsetzung der Vorgaben des Top-Managements. Dabei sind insbesondere die Ausarbeitungen der Unternehmensleitung hinsichtlich des Mission statements und der Unternehmensvision zu beachten. Zusätzlich sollte die Projektgruppe die Ergebnisse der Anspruchsgruppenanalyse aus der Vorbereitungsphase nochmals prüfen und ggf. besondere Ansprüche als Wertevorschläge formulieren.

[1273] Davon in 64 Prozent der Fälle ausschließlich durch die Leitung und in ***36 Prozent*** der Fälle unter Mitarbeit anderer Instanzen (***18 Prozent mit Projektgruppe***, 8 Prozent mit Verwaltungsrat, 7 Prozent mit Personalabteilung, 2 Prozent mit Rechtsabteilung und 2 Prozent mit Corporate Communication).

[1274] Vgl. FISCHER/SCHEIWILLER/STROBEL 2000, S. 12.

[1275] Die Lösung im Falle des Gegenstromverfahrens umfasst dabei nur einen ausgewählten Teil der Belegschaft.

[1276] Dies entspräche der partizipativen Workshoplösung in **Kapitel 7.2.2.1** mit einem Workshop auf oberster Ebene. Beispiel hierfür ist der Konsensbildungsprozess bezüglich der Werte bei BASF. Hier wurden die Grundwerte mit den 1.000 oberen Führungskräften weltweit erarbeitet (vgl. KOKOTT 2001, S. 21 f.).

[1277] Eine Vorauswahl von Werten zur Unterstützung der Leitung kann aus den in **Kapitel 5.1.2.2** dargestellten Wertequellen abgeleitet werden.

Die so gefundenen Werte werden mittels ***Definition, Hierarchie, Vernetzung*** und ***Darstellung***, gleich dem Vorgehen in **Kapitel 7.2.2**, weiterbearbeitet und können einem Feedback der Belegschaft unterworfen werden. Danach werden sie durch ***intensive Kommunikation und Verankerung*** in das operative Geschehen integriert.

Regelmäßig wird aufgrund der mangelnden Integration der Kultur- bzw. Werteträger[1278] Kritik an dieser Vorgehensweise geübt. Eine Differenz von vorgegebenen Werten und der gelebten Unternehmenskultur wird auf diesen Umstand zurückgeführt.

7.3 Phase II: Gestaltungshinweise bezüglich normativer Grundlagen

Die Phase der Integration normativer Strukturen dient der Konkretisierung der eher abstrakten Werte hin zu unmittelbar handlungsrelevanten Prinzipien und Regeln.[1279] Neben der einer Motivationsbildung, Legitimation und Orientierung dienen derartige Strukturen v.a. der Reduktion ungesetzlichen und unmoralischen Handelns sowie der Koordination auf übergeordnete Unternehmensziele.[1280]

Wie auch die weiteren Projektphasen basiert die in **Abbildung 7-9** dargestellte Phase einerseits auf den Schritten der Vorbereitungsphase, insbesondere auf einem dort entwickelten Lastenheft, sowie andererseits auf den Ergebnissen der Werteintegration. Im Zuge des Phasenstarts sollte in einer Einführungsveranstaltung die Zielfestlegung aus dem Lastenheft bekräftigt und ein grober Rahmen gesetzt werden. Dies kann bereits in der Meilensteinbesprechung der Vorphase im Zuge eines Ausblicks erfolgen. Darüber hinaus sollten die Belegschaft und deren Vertreter über das Projekt und die Ausarbeitung von Unternehmensnormen in Kenntnis gesetzt werden.

Idealtypisch geht der konkreten Ausarbeitung von Normen eine detaillierte Analyse der Unternehmensprozesse und Umweltbedingungen voraus. Hier sind es insbesondere operative Abläufe, moralische Problemstellungen aus der Praxis, Rechtsnormen und Ansprüche der Interessengruppen, welche von Relevanz sind. Dabei kann u.a. auf die Ist-Analysen der Vorbereitungs- und Werteintegrationsphase zurückgegriffen werden.

Aus diesen Erkenntnissen kann eine erste Fassung als Diskussionsgrundlage entworfen werden. Im Zuge der Festlegung des genauen Umfangs kann ein Pflichtenheft erstellt werden. In diesem können insbesondere die Erfahrungen aus der Vorphase übernommen werden. Dabei kann festgelegt werden, ob fremdgestaltete externe Kodizes eingeführt werden sollen.

[1278] Dies bezieht sich hauptsächlich auf die Mitarbeiter, kann aber auch auf Kooperationspartner und die Öffentlichkeit bezogen werden.
[1279] Vgl. FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 76 f. sowie **Kapitel 2.1.3.1**.
[1280] Siehe hierzu **Kapitel 5.4.1**.

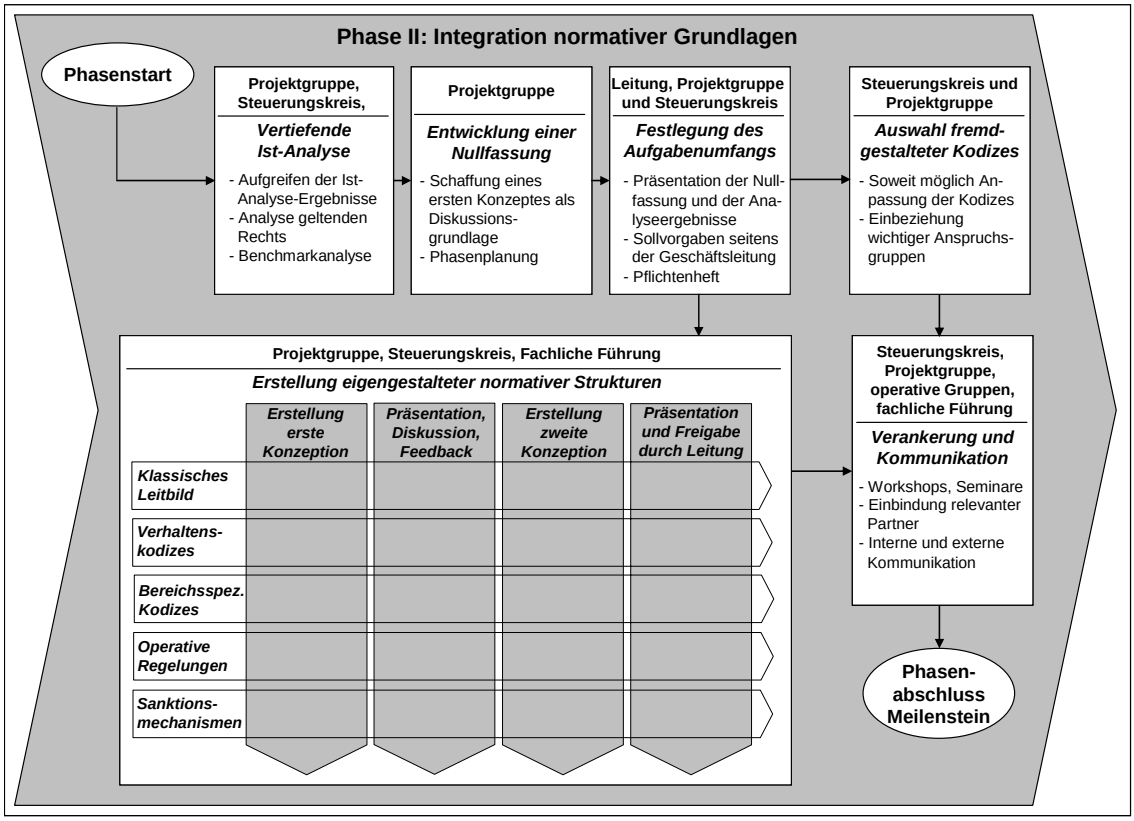


Abbildung 7-9: Integration normativer Grundlagen[1281]

Neben der Einführung derartiger Kodizes können parallel oder sequentiell ein klassisches Leitbild sowie Verhaltens- oder bereichsspezifische Kodizes eingeführt werden. Diese sind wie bereits im Fall der Werte durch begleitende Maßnahmen und Anpassungen zu verankern. Da Normenabweichungen und Verstöße neben Reputationsverlusten und Kosten auch die Glaubwürdigkeit der Kodizes angreift, ist ein Kompendium angemessener Sanktionsmechanismen zu entwerfen.

7.3.1 Ist-Analyse sowie Entwicklung und Präsentation einer Nullfassung

Sollten im Falle der Vorbereitung und der Werteintegration bereits Ist-Analysen durchgeführt worden sein, so sind deren Ergebnisse durch Suchmuster bezüglich der Normierung zu ergänzen. Dies bedeutet, dass explizit Handlungs- und Verhaltensregeln aus unternehmensinternen Dokumenten[1282] herausgearbeitet werden. Im Zuge der Umwelt- und Umfeldanalyse sind die Benchmark-Methode und die Analyse der Gesetzeslage von Interesse.

[1281] Quelle: Eigene Darstellung.

[1282] Hier sollten v.a. Stellenbeschreibungen, Zielvereinbarungen, Personalmitteilungen, oder Generalanweisungen der Geschäftsleitung in digitaler und schriftlicher Form betrachtet werden.

Analyse der gesetzlichen Rahmenbedingungen

Themenschwerpunkt von Kodizes ist neben den moralischen Grundlagen und dem direkten Schutz der Unternehmensinteressen v.a. das geltende Recht. Verstöße können zu Reputationsverlusten und der Kriminalisierung von Firmenangehörigen führen.[1283] Da in der Bundesrepublik Deutschland eine unüberschaubare Menge von Gesetzen besteht, kann hier nur eine Auswahl maßgeblicher Quellen erfolgen.[1284] Hierzu zählen das Bürgerliche Gesetzbuch, das Grund-, Handels-, Produkthaftungs-, Arbeitsschutz-, Betriebsverfassungs-, Datenschutz-, Kündigungsschutz-, Patent- und Tarifvertragsgesetz sowie verschiedene Steuergesetze.[1285] Neben den Gesetzestexten können relevante Urteile hinzugezogen werden.[1286] Aufgrund der Unübersichtlichkeit dieser Thematik sollte, aus Sicht des Verfassers, entweder eine professionelle Rechts- bzw. Ethikberatung hinzugezogen werden oder eine Fokussierung auf Benchmarks erfolgen.

Kodexbezogenes Benchmarking

Im Zuge der Ist-Analyse ist darüber hinaus die Durchführung einer ***Benchmarkanalyse*** bei verschiedenen Unternehmen möglich. Dabei können die unterschiedlichen Kodextypen auf die behandelten Sachverhalte, den Detaillierungsgrad und die formulierte Verbindlichkeit hin untersucht werden. Hierbei ist darauf zu verweisen, dass in deutschen Kodizes tendenziell eine Konzentration auf Richtlinien zu erkennen ist, während US-amerikanische Unternehmen, aufgrund der Rechtslage, sehr ausführliche Schriftwerke vorweisen können.[1287]

Erstellen einer Nullfassung und Präsentation

Die Erkenntnisse bisheriger Analysen und die in der Vorbereitungsphase erarbeiteten Sollvorgaben ermöglichen die Zusammenstellung einer ***Nullfassung***. Diese dient als erste Diskussionsgrundlage, welche Themenschwerpunkte eines möglichen Leitbildes thematisiert.[1288] Diese Grobfassung kann bereits auf die Einführung mehrerer Kodizes hin ausgerichtet werden.

Die hier erstellte Nullfassung ist Grundlage für einen ersten Gestaltungsvorschlag an den Steuerungskreis und die Geschäftsleitung. Im Zuge der hier geführten Präsentation können die Sollvorgaben seitens der Leitung festgelegt werden. Aus den

---

[1283] Siehe hierzu **Kapitel 4.5.3**.
[1284] In der Bundesrepublik existieren 90.000 Einzelregelungen (vgl. ZIMMERMANN 2004, S. 200).
[1285] Vgl. JUSLINE 2005, o.S.
[1286] Beispielsweise Verhandlungen bezüglich Mobbing am Arbeitsplatz. Hierzu wurde eine Internetdatenbank der Fairness-Stiftung eingerichtet (vgl. FAIRNESS-STIFTUNG 2007, o.S.).
[1287] Vgl. KRACHER/PFINGST 2004, S. 274.
[1288] Vgl. BLOME-DREES/LEMKE 2003, S. 24.

hier erarbeiteten Inhalten kann ein Pflichtenheft abgeleitet und der Projektgruppe übergeben werden. Aus den Zielfestlegungen und den konkreten Planungen geht der Umfang der normativ-leitbildbezogenen Strukturen hervor. Diese kann vom klassischen Leitbild bis hin zu einem umfangreichen Kompendium eigen- und fremdgestalteter Kodizes reichen. Hierbei ist die Wahl zu treffen, ob eine parallele, überlappende oder sequenzielle Einführung der Kodizes erfolgen soll.[1289] Dies ist u.a. von Ressourcen, also der Belastbarkeit der Organisation, abhängig.

7.3.2 Auswahl fremdgestalteter Kodizes

Bereits in **Abbildung 5-7** wurde unter den Bestandteilen des Leitbildes auf fremdgestaltete Kodizes eingegangen. Es handelt sich dabei beispielsweise um die Menschenrechte, den Corporate Governance Kodex sowie Branchenkodizes und allgemeine externe Kodizes. Sie sind in aller Regel nicht veränderbar. Daher konzentrieren sich die Aufgaben der Projektgruppe auf die Analyse, die Auswahl und das Vorschlagen geeigneter externer Kodizes. Häufig sind diese durch externe Sachzwänge vorgegeben. Beispielsweise bekennen sich maßgeblich Konkurrenzunternehmen der Branche zu einem Branchenkodex und nutzen diesen als wirksames Markenzeichen. Ein anderes Beispiel kann der dringende Wunsch institutionalisierter Kapitalgeber nach einer Erklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex sein. Weiterhin verlangen internationale Großunternehmen oftmals Kodizes von ihren Lieferanten. Neben externen Sachzwängen kann der Impuls von der Unternehmensleitung kommen. Beispiel hierfür kann die Integration religiöser Leitsätze wie der zehn Gebote sein.[1290]

Ein hier sehr interessantes Beispiel für die freiwillige Verpflichtung zu einem externen Kodex bietet die Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen. Die am Deutschen Corporate Governance Kodex angelehnte Norm behandelt Themen wie verantwortungsvolles Unternehmertum, transparente Strukturen, Selektion qualifizierter Führung, Führungsnachfolge, Sicherung qualifizierter Kontrolle, Mitwirkung der Gesellschafter, Rechtslegung und Gewinnverwendung sowie Family Governance.[1291]

Eine ***Analyse und Auswahl geeigneter Kodizes*** kann auf die Ergebnisse der Ist-Analyse zurückgreifen. Die mittels Internet- und Literaturrecherche, Beratung oder Konkurrenzbeobachtung gefundenen externen Leitlinien werden genau auf ihre Inhalte hin analysiert. Dabei sollte klar herausgearbeitet werden, welche Werte vertreten und

---

[1289] Siehe hierzu **Kapitel 7.3.3**.

[1290] Beispiel für die Verankerung eines religiösen Leitsatzes ist die Firma Hipp-Werk Georg Hipp OHG: „Fürchte Gott, tue Recht, scheue niemanden!“ in Verbindung mit dem Leitsatz „Christliche Verantwortung soll unser Handeln prägen“ und „Unter dieser Prämisse sind die 10 Gebote der Bibel als Referenzgröße für die Formulierung der Regeln heranzuziehen“ (vgl. HIPP 2004, S. 5 und S. 8).

[1291] Vgl. MAY et al. 2004, S. 1 ff.

welche Normen vermittelt werden. Dieser Werte-Normen-Mix wird mit dem aktuellen Status des Unternehmens bezüglich seiner Werte und Normen, unter Beachtung der Anspruchsgruppen, abgeglichen. Diese Ergebnisse werden im Zuge einer ***Präsentation*** dem Steuerungskreis und der Unternehmensleitung zur ***Entscheidung*** vorgelegt. Im Fall einer positiven Entscheidung ist die wirksame Implementierung des Kodex ein weiterer Aufgabenbereich der Projektgruppe.

7.3.3 Erstellung eigengestalteter normativer Strukturen

Im Folgenden soll entsprechend der in **Abbildung 7-9** integrierten Matrixdarstellung auf einerseits den idealtypischen Ablauf eines Kodexentwurfs und andererseits auf spezielle Gestaltungshinweise bezüglich der verschiedenen Kodextypen eingegangen werden.

7.3.3.1 Idealtypischer Gestaltungsablauf eines Normenpapiers

In diesem Abschnitt ergibt sich, wie bereits in der Phase der Werteintegration, die Frage, ob das „Top-Down"- oder das „Gegenstromverfahren" eingesetzt werden soll. Auch hier ergibt sich die Wahl zwischen einer schnellen Ausarbeitung auf der Führungsebene oder der aufwendigeren, aber im Regelfall stärker akzeptierten, Ausarbeitung auf der Mitarbeiterebene.[1292]

In unserem Fall wird das Umsetzungsszenario, im Sinne eines Top-Down-Verfahrens, im Führungskreis, unter der Teilnahme eines ausgewählten Mitarbeiterkreises der operativen Ebene durchgeführt. Der Verfasser vertritt diese Wahl mit der Argumentation, dass der Prozess der Regelerschaffung die Mitarbeiter einerseits im Durchschnitt überfordert und andererseits in der Umsetzung, v.a. bezüglich der Ressourcen von Familien- und Mittelstandsunternehmen, zu aufwendig ist. Dennoch ist zu beachten, dass für die normativen Element gilt: „Je mehr Betroffene aufgrund einer umfangreichen Mitwirkung die schließlich verabschiedeten Leitbildinhalte unterstützen, desto weniger werden sie Widerstand gegen die Durchsetzung der Ergebnisse leisten" (BLOME-DREES/LEMKE 2004, S. 30).

Abgeleitet aus dem von der Leitung angegebenen Umfang des Projektes wird eine ***erste Konzeption*** aus der Nullfassung heraus erarbeitet. In dieser ersten Konzeption sind neben der Festlegung der Themenbereiche auch deren genaue Inhalte, Struktur und Sprache zu erarbeiten. Weiterhin ist die äußere Darstellung, das Design, zu erarbeiten. Neben der Projektgruppe und dem Steuerungskreis können weitere Mitglieder der fachlichen Führung hinzugezogen werden. Im Hinblick auf die

---

[1292] Vgl. BLOME-DREES/LEMKE 2003, S. 26.

Anpassung der Projektgruppe hinsichtlich besonderer Aufgaben könnte die Integration des Leiters der Rechtsabteilung oder eines externen Rechtsberaters erwogen werden.

Dieser erste Entwurf ist Grundlage der folgenden ***Diskussionen***. Die Konzeption wird präsentiert und über die üblichen Kanäle an die Diskussionspartner ***kommuniziert***. Hierbei kann eine ***Feedbackrunde*** in schriftlicher Form oder in Form einer Sitzung durchgeführt werden. Im Zuge des Feedbacks sollten mindestens die Führung, der Aufsichtsrat und der Betriebsrat beteiligt sein. Eine Integration der Anspruchgruppen Eigner-, Mitarbeiter- und Führungsvertreter kann im Zuge der Implementierung von drei wichtigen Seiten Unterstützung bieten. In einer erweiterten Form könnte im Zuge weniger ausgewählter Workshops eine Integration von Mitarbeitern der operativen Ebene erfolgen. Das Vorgehen entspricht einem begrenzten praktischen Diskurs einer normativen Basis.[1293]

Die Ergebnisse der Diskussionsrunden werden zu einem ***zweiten Konzept*** hin überarbeitet. Diese Neukonzeption wird der Unternehmensleitung veröffentlichungsfähig präsentiert. Nur im Falle schwerwiegender Abweichungen kommt es zum Entwurf einer dritten Konzeption. Ansonsten werden kleiner Anpassungen durchgeführt und eine ***Endversion*** erstellt.

7.3.3.2 Gestaltungshinweise bezüglich unterschiedlicher normativer Strukturen

Abgesehen vom generellen oft ähnlichen Gestaltungsablauf, differieren die konkreten Inhalte der unterschiedlichen Kodizes eines Unternehmens als auch die Inhalte eines Kodextyps verschiedener Unternehmen. Normative Elemente sollen, v.a. aufgrund des Leitbildgedankens, hinsichtlich Inhalt, Detaillierungsgrad, Verbindlichkeit, Geltungsbereich, Adressatengruppe, Struktur, Sprache und Design unterschiedlich sein. Sie stellen die einzigartige Visitenkarte eines Unternehmens dar. Eine grundsätzliche inhaltliche Übereinstimmung ergibt sich daraus, dass alle Normen „dem Anspruch des Menschgerechten als auch des Sachgemäßen standhalten“ (FRISKE/BARTSCH/SCHMEISSER 2005, S. 77) müssen.

Hinweise zum klassischen Leitbild

Insbesondere im Falle des Leitbildes sollte eine größtmögliche Differenzierung zu den durch Benchmarkanalyse erfassten Ausarbeitungen erreicht werden. Während Verhaltensrichtlinien oftmals als interne Papiere angesehen werden, erfüllt das Leitbild die oben angedeutete Funktion der Außendarstellung. Es kann als das den

---

[1293] Siehe hierzu **Kapitel 4.5.5** i.V.m. GILBERT/BEHNAM 2006, S. 56.

Arbeitsalltag bestimmende, öffentlichkeitswirksame „Grundgesetz“ des Unternehmens angesehen werden.[1294]

Wichtig ist eine abwechslungsreiche Zusammenstellung[1295] aus den verschiedenen, in **Abbildung 5-6** abgebildeten, ***Instrumentenbausteinen***. Diese sind das Mission Statement, die Vision, die Werte, ein Leitsatz[1296], Grundprinzipien oder ein Menschenbild. Nach der bereits vorgestellten Studie von PRICEWATERHOUSECOOPERS deckt das Unternehmensleitbild folgende Inhalte ab: Unternehmensmission (97 Prozent), Grundsätze (88 Prozent), Grundsätze im Umgang mit Anspruchsgruppen (83 Prozent), Corporate Identity (57 Prozent) Organisations- und Führungsrichtlinien (38 Prozent) und Sonstige (11 Prozent)[1297]. Aus der Sicht der empirischen Betrachtung in **Kapitel 6.3.3.2** sind dies in Familien- und Mittelstandsunternehmen v.a. die Vision, die strategischen Ziele und ein Motto. Weniger häufig die Grundprinzipien und ein Menschenbild.

Inhaltlich soll das Leitbild auf die folgenden grundsätzlichen Fragen im Unternehmensalltag Antworten liefern: Wer sind wir? Welchen Auftrag haben wir? Welche Geschichte haben wir? Was wollen wir erreichen? Was leisten wir für wen? In welchem Umfeld arbeiten wir? Was sind unsere Kernkompetenzen? Welches Miteinander pflegen wir? Wer sind unsere Partner?[1298]

Sachthemen betreffen dabei Organisation und Kultur, die primäre Leistungserstellung, das Personal, die Kommunikation, den ökonomisch-finanziellen Bereich, die Produkte und Leistungen sowie den sozialökonomischen Kontext.[1299]

Anforderungen sind dabei eine positive Formulierung, gegenwartsbezogene und wesentliche Aussagen, eine langfristige Gültigkeit, eine bildhafte verständliche Sprache sowie Einheitlichkeit und Einzigartigkeit.[1300] Um nicht auf Ablehnung zu stoßen dürfen sie der gelebten Kultur nicht entgegenstehen.[1301] Daher sei nochmals auf die hohe Bedeutung der Ist-Analyse der Unternehmenskultur verwiesen.

Hinweise zum Verhaltens- und Ethikkodizes

Die beiden Kodexformen des Verhaltens- und Ethikkodexes sind grundsätzlich ähnlich strukturiert, weisen jedoch einen anderen Adressatenkreis auf. Während der Verhaltenskodex auf die Gesamtbelegschaft ausgerichtet ist, ist der Ethikkodex

---

[1294] Vgl. KLEINFELD 2003, S. 66.
[1295] Dies gilt inhaltlich und bezüglich des Designs.
[1296] Im Sinne eines Wahlspruchs (Motto) oder im Sinne eines religiösen Glaubensbekenntnisses (Credo).
[1297] Vgl. FISCHER/SCHEIWILLER/STROBEL 2000, S. 14; Mehrfachnennungen waren möglich.
[1298] Vgl. GRAF/SPENGLER 2000, S. 44.
[1299] Vgl. KNASSMÜLLER 2005, S. 135, mit empirischen Untersuchungsergebnissen auf S. 155 ff.
[1300] Vgl. GRAF/SPENGLER 2000, S. 45.
[1301] Vgl. BLOME-DREES/LEMKE 2003, S. 23.

speziell auf Führungskräfte ausgerichtet.[1302] In beiden Fällen sind die hauptsächlichen ***Anspruchsgruppen*** Kunden, Mitarbeiter, Investoren, Lieferanten und Partner, Konkurrenzunternehmen sowie die Gesellschaft.[1303]

Gängige ***Themenbereiche von Verhaltenskodizes*** sind der Datenschutz, die Rechtstreue, Interessenkonflikte, Umgang mit Behörden, Insiderhandel, (Finanz-) berichterstattung, fairer Wettbewerb, Geschenke und Vergünstigungen, Sicherheit und Gesundheit, Politische Aktivitäten, Umweltbestimmungen, Korruption und Bestechung, Schutz von Firmenvermögen, Kartellrecht.[1304] Weitere wichtige Themen in den USA sind Alkohol- und Drogenkonsum, Belästigung, interne Kontrollen, respektvoller Umgang untereinander, Vertriebs- und Marketingethik und Vielfalt (Diversity). Während in Deutschland oftmals Geldwäsche, Beschäftigungsgrundsätze, Außenauftritt, Diskriminierung und der Verweis auf Disziplinarmaßnahmen Bestandteil sind. In Familien- und Mittelstandsunternehmen konnten zusätzlich die Themen Vertrauensbildung und Qualitätsgrundlagen erfasst werden.[1305]

Themenbereiche eines Ethikkodexes können ethisches Führungsverhalten, Integrität, Berichtsgrundlagen, Rechtstreue, Bilanzrichtlinien, Interessenkonflikte, Insiderhandel, Geschenkrichtlinien, Außenauftritt der Führungskräfte und viele mehr sein. Hervorgehoben werden regelmäßig Aspekte wie beispielsweise die Vorbildfunktion, der Führungs- und Kommunikationsstil, die Kooperationsförderung, die partizipative Führung, die Solidarität, der Respekt gegenüber den Gefühlen der Mitarbeiter, die Kontrollpflichten der Führung und die Pflicht zur Ergebnissicherung.[1306] Darüber hinaus werden die Sinnvermittlung, die Prioritätensetzung sowie die Wertschätzung und Rückmeldung genannt.[1307]

Bezüglich der ***Grundstruktur*** besitzen nahezu alle der betrachteten Kodizes eine Präambel, welche den Grund und Zweck des Kodexes, seine Verbindlichkeit sowie das Bekenntnis der Geschäftsleitung zu den Regelungen ausdrückt. Weiterhin sind klare Leitsätze mit einer kurzen Erläuterung des Sachverhaltes üblich, welche unabhängig von der operativen Funktion Geltung besitzen. Daneben können den Leitsätzen praxisbezogene Anwendungsbereiche, Fragen zur Selbstreflektion oder umfangreiche Fallbeispiele zugeordnet werden. Häufig ist dem Kodex ein Schlusswort angefügt.[1308] Wie bereits im Zuge der Werteintegration beschrieben, muss auch der Kodex verständlich, gut lesbar formuliert und dem Bildungsstand der Belegschaft

---

[1302] Siehe hierzu die vorgenommene Differenzierung **in Kapitel 5.4.1.2**.
[1303] Vgl. LEISINGER 1997, S. 187 ff.
[1304] Siehe hierzu **Abbildung 6-10**.
[1305] Die weiteren Themen sind mehrfach genannt worden, aber nicht in „template-relevanter“ Häufigkeit.
[1306] Vgl. GRAF/SPENGLER 2000, S. 58, i.V.m. KREIKEBAUM 1996, S. 251 f.
[1307] Vgl. FREY/KERSCHREITER/WINKLER/GASKA 2004, S. 57.
[1308] Vgl. BLOME-DRES-LEMKE 2003, S. 14.

entsprechend formuliert sein.[1309] Weiterhin müssen die Normen gut und explizit begründet werden und konkret sein. Konkret bedeutet, dass Verbindlichkeit, Adressat und Benefiziare sowie Handlungsweise definiert sind.[1310]

Bezüglich des ***Umfangs der Verhaltensrichtlinien*** sind die Unternehmenskultur und der in der Vorbereitungsphase gewählte Ethikansatz zu beachten.[1311] Im Falle der eigenverantwortlichen Integrity-Ausrichtung sollten die Regelungen als interpretativer Rahmen ausgerichtet werden.[1312] Sollte der Compliance-Ansatz gewählt worden sein, ist ein dichtes Regelwerk mit umfangreichen Praxisbeispielen zu erstellen. Zu beachten ist dabei, dass ausschließlich Themen integriert werden, welche für den Großteil der Mitarbeiter von Bedeutung sind.[1313] Dabei kann es sich neben unternehmensinternen Regelungen dennoch um die Darstellung von geltendem Recht handeln, da von Mitarbeiter und Führungskraft nicht zu erwarten ist, dass die das komplexe Rechtssystem stets durchschauen.[1314]

Quellen der Verhaltensrichtlinien können externe Gesetze, die Benchmark-Ergebnisse, Unternehmenziele, Strategien oder philosophische Überlegungen sein. Hier sei auf den kategorischen Imperativ, die Mündigkeit des Menschen, das Prinzip der Toleranz, das Prinzip der Verantwortung oder das Prinzip der kritisch-konstruktiven Diskussion verwiesen.[1315]

Die Kodizes sollten nicht einseitig im Mutterland eingeführt werden. Vielmehr sollten sie den Umgang ***weltweit*** im Unternehmen regeln. Daher sind diese auch in Tochterunternehmen zu integrieren. Hierzu kann eine Übersetzung in die Landessprache sinnvoll sein. Darüber hinaus sollte der Kodex, wenn durch die Internationalisierungsstrategie erlaubt, an lokale Gegebenheiten angepasst werden.[1316]

Verhaltens- und Ethikrichtlinien können die Kooperationsgepflogenheiten verändern. Daher sind neben den betriebsinternen Anspruchsgruppen v.a. Geschäft- und Kooperationspartner zu unterrichten.

Letztlich bleibt zu erwähnen, dass Verhaltensregeln eine Verpflichtung aller beteiligten mit sich bringen. Dies bedeutet, dass erstens nach ihnen zu handeln ist und andererseits deren Verletzung kritisch zu diskutieren oder (intern) einzuklagen ist.[1317]

[1309] Vgl. TALAULICAR 2006, S. 239.
[1310] Vgl. TALAULICAR 2006, S. 260 ff.
[1311] Siehe hierzu **Kapitel 7.1.4**.
[1312] Vgl. KARCHER/PFINGST 2004, S. 276.
[1313] Vgl. KARCHER/PFINGST 2004, S. 275.
[1314] Vgl. ZIMMERMANN 2004, S. 209.
[1315] Vgl. FREY/KERSCHREITER/WINKLER/GASKA 2004, S. 49 i.V.m. **Kapitel 2.2.3** und **2.2.5**.
[1316] Dabei dürfen jedoch keine wichtigen, bereits bestehenden Kriterien verletzt werden.
[1317] Vgl. FREY/KERSCHREITER/WINKLER/GASKA 2004, S. 49.

Hinweise zum bereichsspezifischen Kodex

Im Bereich der Verhaltens- und Ethikkodizes wurde bereits angesprochen, dass diese Kodizes weitgehend für die gesamte Unternehmung gelten sollten. Über die generellen Regelungen dieser Kodizes hinaus können in bestimmten Unternehmensbereichen besondere Anforderungen gelten. Beispiele hierfür sind der Einkaufs- und der Verkaufsbereich bezüglich Vorteilsnahme, die Buchhaltung, Revision und EDV bezüglich Vertraulichkeit von Daten und Informationen, die Forschung- und Entwicklung bezüglich Forschungsethik oder das Marketing bezüglich Ehrlichkeit, Sicherheit und Anstand.

Diese Themenbereiche können einerseits über Zusatzvereinbarungen im Arbeitsvertrag, über Zielvereinbarungen oder aber durch einen Kodex geregelt werden. Im Zuge der ***Erstellung*** eines bereichsspezifischen Kodexes sollte die Führung und die operative Gruppe des betroffenen Bereichs in die Diskussionen mit einbezogen werden. Von einer autarken Verfassung seitens des Bereiches ist abzusehen, da eine Abstimmung der Normen mit dem Gesamtregelwerk des Unternehmens zentral erfolgen sollte.

Hinweise zu operativen Regelungen

Ähnlich den bereichsbezogenen Kodizes haben operative Regelungen eine direkte Einbindung in die alltäglichen Unternehmensprozesse. Sie dienen in gewisser Weise der im Folgeabschnitt darzustellenden Verankerung und Kommunikation von Normen. Da die jedoch selber einen normativen Charakter besitzen, können sie als Unterstützungsregeln angesehen werden.

Während sie in ***Form*** eines Passus' in Kooperationsverträgen (Arbeits- und Partnerschaftsverträgen) sehr generell gehalten sind und meistens auf bereits gestaltete Normen verweisen, können sie auch als klare Anweisungen in den operativen Prozess eingebettet sein. Dies trifft v.a. im Falle der Integration in Stellen- und Zielvereinbarungen zu. Im Falle der ***Integration von Normen in Kooperationsverträge*** sollte die Projektgruppe, ergänzt durch Spezialisten, eine Lösung erarbeiten. Die dabei geschaffenen Regelungen und Verweise haben für alle Verträge gleichen Typus' zu gelten. Im Falle von ***Stellen- und Zielvereinbarungen*** sollte die fachliche Führung die Konzeption entwerfen und diese ggf. mit den Mitarbeitern gemeinsam diskutieren und verbessern. Auch hier ist die Problemnähe der Beteiligten wichtig. Die Projektgruppe kann beratend unterstützen, die erstellten Regelungen präsentieren und deren Freigabe erwirken.

Hinweise zu Anreiz- und Sanktionsmechanismen

Das Etablieren von Anreizen wurde bereits in **Kapitel 5.4.1.3** angedeutet. Im Zuge des jährlichen Personalgesprächs kann die Einhaltung von Unternehmensnormen ein Bewertungskriterium für die Mitarbeiterbewertung sein. Neben der Tatsache, dass untadeliges Verhalten die Karrierechancen verbessert, ist durch die Kopplung der Beurteilung an die Entlohnung ein zusätzlicher, monetärer Anreiz geschaffen. So schlägt WIELAND vor, "dass für Führungskräfte 20 Prozent der Boni von qualitativen Faktoren wie Kommunikation des Wertemanagements an Mitarbeiter oder auch „Umsetzung in der Abteilung" abhängig gemacht werden. Es ist möglich, Anforderungen an die Werthaltungen von Mitarbeitern in Karriereplanungen in der Form einzubauen, dass niemand in Führungspositionen aufrückt, der diese Kriterien nicht erfüllt" (WIELAND 2002b, S. 6). Eine weitere Möglichkeit stellt die (monetäre) Prämierung kodexkonformer Verhaltensweisen unter schwierigen Anwendungsbedingungen dar.[1318]

Positive Anreize sind jedoch kritisch zu betrachten. Zum einen ist der Erfüllungsgrad von Normen schwer mess- und überwachbar. Zum anderen wird normenkonformes Verhalten gesondert belohnt, obgleich es die selbstverständliche Pflicht des Mitarbeiters ist. Daher sollten positive Anreize hinter der Sanktionierung von Fehlverhalten zurücktreten.[1319] Auf die möglichen Sanktionsmaßnahmen wurde bereits in **Kapitel 5.4.3.3** eingegangen. Sie reichen vom Appell bis hin zur fristlosen Kündigung mit Schadensersatzforderungen.

Die ***Gestaltung der Sanktionen*** sollte in einer erweiterten Projektgruppe stattfinden, welche Spezialisten in den Bereichen Revision, Recht und Personal umfasst. Insbesondere ist der Betriebsrat zu integrieren, da die Einführung oder Änderung von Sanktionsmechanismen die Mitbestimmungsrechte betrifft.[1320] Wichtig im Zusammenhang mit Sanktionierung ist, dass dem verhaltensabweichenden Mitarbeiter eine Verantwortung und damit Schuld zurechenbar ist, die Strafe angemessen ist[1321], und der Täter über Rationalität sowie Einsicht verfügt.[1322]

Der Hinweis auf bestehende Sanktionen sollte in die Verhaltenskodizes eingearbeitet werden. Weiterhin ist im Zuge der Verankerung der Sanktionen eine starke Kommunikation und Beratung der Mitarbeiter durchzuführen. Vorsicht ist jedoch geboten, da bereits die Einführung dichter Verhaltensrichtlinien zu einer

---

[1318] Vgl. TALAULICAR 2006, S. 464 f.
[1319] Vgl. TALAULICAR 2006, S. 463 f.
[1320] Vgl. BETRVG. 2006, S. 30.
[1321] Eine Sanktion ist angemessen, wenn der Täter alternativ handeln hätte können und sich die Tat nicht mehr rückgängig machen lässt.
[1322] Vgl. KYORA 2001, S. 244 ff.

Verschlechterung des Arbeitsumfeldes führen kann. Eine restriktive Sanktionierung verschlechtert diesen Zustand zusätzlich. Dringlich ist jedoch vor einem Verzicht auf Sanktionen zu warnen, da die Kodizes dann nicht ernst genommen werden.[1323] Auch hier ist als Weg ein ausbalanciertes Vorgehen zu empfehlen, welches im Detail von den Gegebenheiten im Unternehmen und dessen Umfeld abhängig ist.

7.3.4 Kommunikation und Verankerung

Der Wert eines Kodexes und dessen Leitlinien zeigen sich nicht durch die Anerkennung per Unterschrift sondern durch die Frage „ob und wie sie mit Leben erfüllt werden“ (WIELAND 2002b, S. 4).

Entgegen der hier beschriebenen Werteintegration wird im Zuge der Normenintegration keine breite Einbindung der Belegschaft durchgeführt. Der Mangel an Partizipation muss durch eine verstärkte Nutzung von Verankerungsinstrumenten, respektive der Kommunikation, ausgeglichen werden. Normen, v.a. jene, die durch stärkere Sanktionen belegt sind, müssen jedem Mitarbeiter genau dargelegt werden.[1324] Aus Fairnessgründen ist die explizite Darstellung auf möglichst vielen ***Kommunikationskanälen*** geboten. Das Spektrum an internen Kommunikationsmaßnahmen wurde dabei bereits im Zuge der Werteintegration angesprochen.[1325] Im Zuge der Studie von PRICEWATERHOUSECOOPERS wurde eine starke Fokussierung auf Broschüren (74 Prozent) festgestellt. Weiterhin die Schulung (57 Prozent), die Mitarbeiterzeitschrift (50 Prozent), das Einzelgespräch (36 Prozent) und Sonstige (46 Prozent).[1326]

Wiederum kann die Einbeziehung bedeutender, nicht direkt betroffener, Anspruchsgruppen diskutiert werden. Darüber hinaus können die Normen im Zuge der ***Öffentlichkeitsarbeit*** marketingwirksam und vertrauensfördernd platziert werden.

Normen können nie alle praktischen Problemstellungen abdecken. Daher sind sie oftmals abstrakt formuliert. Damit ergibt sich Interpretations- und Klärungspotenzial. Um eine Verankerung der Normen zu erreichen, sind Schulungen ein wichtiger Weg.

Schulungsmethoden

In **Kapitel 5.4.3.1** wurden bereits Funktionen und Schulungstypen angesprochen. ***Ethikschulungen*** werden meist recht selektiv durchgeführt und konzentrieren sich auf die sensiblen Bereiche Führung, Personal, Recht und die Schnittstellenbereiche zu

---

[1323] Vgl. ZIMMERMANN 2004, S. 218.
[1324] Optimaler Weise sollte die Kenntnisnahme mittels Quittierung bestätigt werden (vgl. ZIMMERMANN 2004, S. 211).
[1325] Siehe hierzu **Kapitel 7.2.2.4**.
[1326] Vgl. FISCHER/SCHEIWILLER/STROBEL 2000, S. 16; Mehrfachnennungen waren möglich.

Anspruchsgruppen.[1327] In einer Studie von FÜRST und WIELAND werden mit abnehmendem Rang die Themen Ethikgrundsätze, rechtliche Konsequenzen, Geschenke, Vertragsgestaltung, Bestechung, Produktqualität, Kartellrecht, sowie Umwelt und Arbeitssicherheit genannt.[1328]

Im Fall der Integration eines neuartigen Kodex sollten diese jedoch breiten Einsatz finden. Der Schulungstyp „***Vermittlung von Verhaltensrichtlinien***" kommt dabei verstärkt zum Einsatz. Die Maßnahmen konzentrieren sich auf die Kommunikation der normativen Grundlagen. Vereinfacht werden hier grundsätzliche Werte und Prinzipien vermittelt und deren genaue Bedeutung erläutert.[1329] Dies kann z.B. im Stil des Frontalunterrichts, erfolgen. Derartige Schulungen sind oftmals recht abstrakt, vermitteln nur Grundlagen und sind nach der Studie von LAWRENCE/FELO durch geringe Teilnehmerzufriedenheit und geringen Wissenszuwachs gekennzeichnet.[1330] Allerdings können, im Hinblick auf finanzschwächere Unternehmen, Regeln und Prinzipien unter geringem Aufwand kommuniziert werden. Ein relativ geringer Zeitaufwand, die Möglichkeit einer Schulung im Hause, die Abwicklung einer höheren Teilnehmerzahl, der Verzicht auf kostspielige Referenten und die Durchführung durch die Geschäftsführung oder den Eigentümer/Gründer[1331] sprechen für diese kostengünstige Normenvermittlung. Vor allem vor dem Hintergrund kleinerer Wertemanagementsysteme stellt erscheint diese unkomplizierte Lösung sinnvoll und kann durch zusätzliche Schulungen erweitert werden.

Die ***Fallstudienmethode*** charakterisiert sich durch die Untersuchung eines moralisch problematischen Praxisfalles. Diese oft auf Gruppenarbeit und schriftlicher Ausarbeitung basierenden Schulungen dienen der Erarbeitung, Präsentation und Diskussion von Lösungen.[1332] Vorteil dieser Methode ist, dass konkrete Fälle aus dem operativen Tagesgeschäft als Beispiele herangezogen werden können und diese dann als Handlungsrichtlinie für Fälle dieser Art gelten können. Dieser starke Praxisbezug könnte einen erhöhten Lerneffekt initiieren. Die Methode ist v.a. zur dauerhaften Begleitung eines Wertemanagementprozesses geeignet.[1333] Fälle und Ergebnisse einer derartigen Studie könnten unternehmensintern einem interessierten Mitarbeiterkreis zugänglich gemacht werden. Die Methode ist aufwendiger, benötigt einen Referenten oder Moderator, kann nur wenige Teilnehmer pro Einheit abdecken

---

[1327] Vgl. SRNKA 2002, S. 380.
[1328] Vgl. FÜRST/WIELAND 2004b, S. 619.
[1329] Vgl. SRNKA 2002, S. 382.
[1330] Vgl. LAWRENCE/FELO 1996, S. 66 ff.
[1331] Hier kann Committment zu den Inhalten und Entschlossenheit der Umsetzung demonstriert werden.
[1332] Vgl. SRNKA 2002, S. 383.
[1333] Ergebnisse können dabei der kontinuierlichen Verbesserung bestehender Kodizes dienen.

und beschränkt sich auf genau definierte Problemfälle. Die Kosten der Fallstudienmethode sind damit deutlich höher.

Die ***Dilemma-Analyse*** und ***-Diskussion*** stellt auf die Ausbildung von Argumentationsschemata, Interaktion und die Verbesserung der Diskussionsfähigkeit ab. Praktische Problemfälle werden durch Interaktion zwischen Lehrenden und Lernenden analysiert, deren Lösungen erstellt und mittels interaktiver Diskussion verarbeitet und bewertet.[1334] Dieser Schulungstypus setzt ein höheres intellektuelles und eloquentes Niveau voraus. Er erscheint eher für Führungskräfte geeignet und lässt unter hohem Aufwand nur wenige Teilnehmer zu.

Das ***Rollenspiel*** als Ethikschulung basiert auf der Annahme, dass durch das Übernehmen einer fremden Rolle in einer fiktiven moralischen Dilemmasituation ein höheres Verständnis für Konfliktsituationen erfolgt. Ziel ist es, den Problemlösungsprozess einzuüben, verschiedene Lösungsansätze zu gestalten und bereits erworbene ethische Fähigkeiten anzuwenden.[1335] Das Rollenspiel hat regelmäßig einen großen Lernerfolg und ist sehr flexibel bezüglich möglicher Probleminhalte sowie des Spieldesigns. Allerdings umfasst eine derartige Schulung nur wenige Teilnehmer und sollte durch Spezialisten begleitet werden. Optimalerweise ist das Rollenspiel als Ergänzungsinstrument der oben bereits dargestellten Methoden anzuwenden.

Die ***Ethiksimulation*** versucht durch geeignete Kombination der oben dargestellten Methoden einen optimalen Lernerfolg zu erzielen. Neben der ausführlichen Vermittlung theoretischer Grundlagen sowie ggf. der Vermittlung der Unternehmenswerte und Normen erfolgt eine Kombination praktischer Anwendungen anhand einer konkreten, das Unternehmen betreffenden Situation. Diese Simulation eines moralischen Dilemmas findet unter realen organisatorischen Bedingungen statt. In der praktischen Anwendung, welche durch Rollenspiele begleitet werden kann, sollen in der Gruppe Problemlösungen erarbeitet, angewendet und bewertet werden.[1336] Eine Ethiksimulation ist recht komplex, erfordert professionelle Begleitung, womit die Kosten derartiger Simulationen hoch sind. Sie findet als hochwertige Schulungsmaßnahme üblicherweise auf der oberen Führungsebene Anwendung. Im Zuge eines Wertemanagementprojektes kann eine derartige Schulung für die Projektleitung, den Steuerungskreis oder die Projektgruppe eine Grundlagenqualifikation vor Projektbeginn darstellen.

[1334] Vgl. SRNKA 2002, S. 384.
[1335] Vgl. SRNKA 2002, S. 384 f.
[1336] Vgl. SRNKA 2002, S. 385 f.

Neben diesen, v.a. in den USA häufiger verwendeten Schulungstypen, konnten im Zuge der empirischen Analyse alternative Lösungen gefunden werden. Die Coca-Cola-Company beispielsweise führt umfangreiche web-basierte Trainingsmaßnahmen durch, welche modular gegliedert sind. DuPont führt neben e-Trainings (Online oder auf CD), welche zertifiziert werden, ein einzigartiges Business Ethics Bulletins System durch. Hier werden reale Fälle ohne Nennung der Beteiligten in einem standardisierten Formular veröffentlich und dienen der Anschauung und Diskussionsgrundlage.[1337]

Ethikschulungen sind vielseitige Instrumente, welche einerseits in den Projektphasen und andererseits im operativen Prozess des Wertemanagements Verwendung finden. Bezüglich der hier dargestellten Normenintegration sind sie maßgebliche Integrationsinstrumente. Die ***Wahl der Schulungsmethode*** ist dabei hauptsächlich vom Aufwand, respektive der Kosten abhängig. Sollten die oben dargestellten Normen parallel oder überlappend entworfen werden, empfiehlt sich die kombinierte Einführung in einer standardisierten Schulung. Diese kann in der Gruppengröße variieren, sollte jedoch die gesamte Belegschaft umfassen. Darüber hinaus erscheinen eine Integration des Betriebsrates und eine interne Durchführung, unter aktiver Beteiligung der Projektgruppe, sinnvoll. In der breiten Anwendung erscheint der Schulungstyp „Vermittlung von Verhaltensrichtlinien“ geeignet. Er schafft Grundlagenwissen, welches durch weitere Kommunikationskanäle gefestigt werden kann. Weiterhin können die Führungskräfte als Multiplikatoren der Normenintegration verwendet werden. Sie erhalten intensivere Schulungstypen, wie beispielsweise Fallstudienmethoden, Dilemmaanalysen oder Ethiksimulationen und die Anweisung, ihr Wissen im Zuge von Abteilungsgesprächen weiterzuvermitteln.

Zur Verbesserung des Wissenstransfers kann eine Prüfung am Ende der Veranstaltung durchgeführt und in regelmäßigen Zeitabständen wiederholt werden. Daneben sollte ein Feedback, das der Verbesserung der Schulungen dient, durchgeführt werden.[1338]

Bezüglich der Diskussion über Vor- und Nachteile gewisser Schulungstypen ist jedoch zu beachten, dass die Wirkung einer Ethikschulung nicht garantiert ist. Die Wertevorstellungen des Mitarbeiters können eine deutliche Abweichung zur Wertestruktur des Unternehmens haben. Diese oftmals starken Prägungen sind nur unter hohem Aufwand aufzubrechen.

Im Prozess des Wertemanagements erhalten Schulungen eine weiter wichtige Bedeutung. Sie sind ein häufig eingesetztes Mittel, da sie der Wiederauffrischung

---

[1337] Expertengespräch mit JON KILLINGSTAD (Leiter Compliance DuPont Europe) vom 19.06.2007.
[1338] Vgl. ZIMMERMANN 2004, S. 213.

moralischer Grundlagen, der gezielten Führungskräfteentwicklung und der Einführung neuer Mitarbeiter dienen.

Fallbeispiel: Integration der Ethikerklärung bei Hipp

Am 01.03.1999 wurde im Hause Hipp ein Ethikmanagement-Programm eingeführt, welches die ethische Reflexion der Belegschaft, Kunden und Lieferanten fördern und als Leitlinie dienen soll. Ziel ist die Absteckung moralisch legitimen Verhaltens.[1339] Dies wurde durch die Integration einer Ethikerklärung und einer Ethikcharta erreicht. Mit der Broschüre „Hipp Ethik-Management“ wurde zusätzlich ein Verfahrenswerk integriert, welches u.a. die Normenanpassung und -integration regelt.

Eine fünfköpfige Ethikkommission, welche zweimal im Jahr zusammentritt, erörtert moralische Problemfälle und entscheidet über die Ausgestaltung einer neuen Regel. Neben der Kopplung an Anreiz- und Kontrollmechanismen ist die interne Kommunikation bei der Integration von Regeln hervorgehoben.[1340] Hierbei stehen folgende Kanäle zur Verfügung: Schulung besonders betroffener Mitarbeiter, Informationsveranstaltung ohne Schulungscharakter, Einweisung durch Führungskräfte, schriftliche Publikation an Jedermann mit schriftlicher Bestätigung der Kenntnisnahme, Publikation in der Betriebszeitung.[1341] Neben der internen Kommunikation erfolgt mit dem Ziel der Vertrauensbildung die Kommunikation am Markt. Ethikbericht, Pressearbeit, Information an Anspruchsgruppen und öffentliche Diskussion sind dabei mögliche Mittel.[1342]

7.3.5 Phasenabschluss und Meilenstein Normenintegration

Mit der möglichst gleichzeitigen Verankerung aller selbsterstellten normativen Grundlagen endet die Phase der Normenintegration. Auch hier sind die begleitenden Controllingfunktionen der Kontrolle, Auswertung und kontinuierlichen Verbesserung von Normen dem Prozess des Wertemanagements zuzuordnen. Wie bereits am Ende der Phase der Werteintegration dargestellt, ist eine ***Abschlussveranstaltung*** mit Präsentation, Übergabe, Feedback und Entlastung durchzuführen. Auch hier ist der Projektgruppe eine ***kritische Nachbearbeitung*** und gleichzeitige Vorbereitung auf die kommenden Anforderungen der Phase „Integration von operativen Regelungen“ zu empfehlen.

Mit dem Abschluss dieser Phase ist der ***Meilenstein*** „Prinzipien und Normen erfolgreich im Unternehmen integriert“ erreicht.

[1339] Vgl. HIPP 2004, S. 3.
[1340] Vgl. HIPP 2004, S. 8.
[1341] Vgl. HIPP 2004, S. 11.
[1342] Vgl. HIPP 2004, S. 12.

7.4 Phase III: Integration von Organisationsstrukturen

Die Phase der Integration von Organisationsstrukturen ist eine wichtige Grundlage zur Überführung des Projektes in einen operativen Prozess. Dabei können die hier gebildeten Strukturen sukzessive die Aufgaben der Projektgruppe übernehmen und ein erweitertes Portfolio an Wertemanagementaufgaben umsetzen.

Die in **Abbildung 7-10** dargestellte Phase stellt ein ähnliches Vorgehen wie im Fall der Integration von Normen dar. Wiederum wird eine Ist-Analyse und Benchmarkanalyse, allerdings bezüglich der in **Kapitel 5.4.2** dargestellten zuständigkeits- und organisationsbezogenen Instrumente, durchgeführt. Ähnlich der Nullfassung im Normenbereich wird nun ein vereinfachtes Organisationsmodell als Diskussionsgrundlage geschaffen. Auch in dieser Phase wird in enger Abstimmung mit der Unternehmensleitung ein Aufgabenbündel beschlossen und ggf. mittels Pflichtenheft konkretisiert.

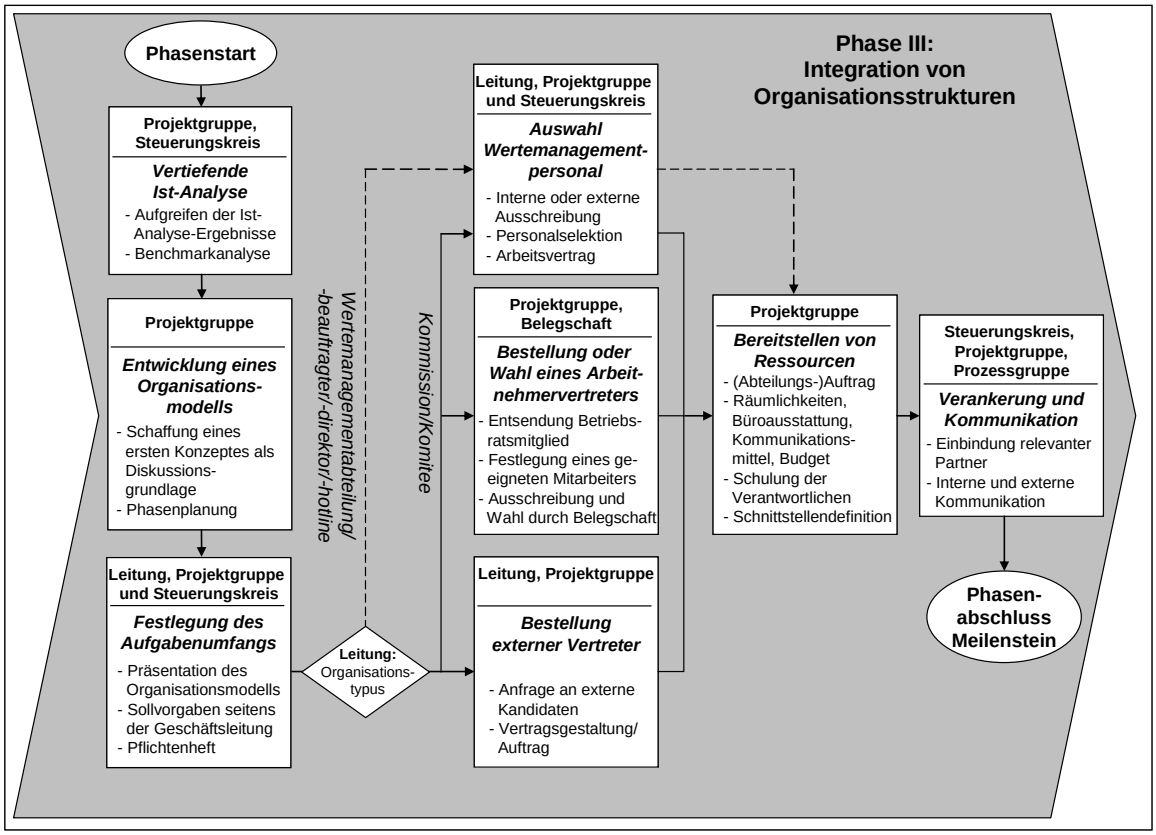


Abbildung 7-10: Integration der Organisationsstrukturen[1343]

Grundsätzlich können dabei zwei organisatorische Lösungen unterschieden werden. Einerseits kann ein Komitee oder eine Kommission mit der Umsetzung von Wertemanagementaufgaben betraut werden. Sie besteht aus mindestens zwei, kann aber auch aus mehreren unternehmensinternen und -externen Mitgliedern

[1343] Quelle: Eigene Darstellung.

bestehen.[1344] Andererseits kann ein Wertemanagementbeauftragter[1345] oder eine Abteilungsstruktur integriert werden. Die beiden Lösungsansätze schließen sich nicht gegenseitig aus, allerdings muss eine klare Aufgabenabgrenzung erfolgen.

Die hier geschaffenen Strukturen werden in der Folge mit einem klaren Auftrag und allen notwendigen Ressourcen ausgestattet. Durch Schnittstellendefinition, umfangreiche Kommunikation, Partnerintegration und das Durchführen erster Aufgaben wird die Organisationsstruktur im Unternehmen verankert.

Wie bereits in Phase I und II, wird auch hier eine Abschlussveranstaltung durchgeführt, die unter Umständen offizielles Projektende sein kann.

7.4.1 Analyse, Organisationsmodellgestaltung und Festlegung des Umfangs

Auf diese drei Schritte soll nur kurz eingegangen werden, da sie den in **Kapitel 7.3.1** dargestellten Vorgehen sehr ähnlich sind. Unternehmensintern werden bestehende Organisationsstrukturen analysiert mit dem Fokus auf die Frage, welche Bereiche bereits Aufgaben des Wertemanagements durchführen oder Schnittstellen zu den Wertemanagementsaufgaben bilden könnten. Im Zuge einer Benchmarkanalyse werden unternehmensethisch erfolgreiche Firmen auf deren Organisationsmodelle hin untersucht. Diese Informationen sind Grundlage eines einzigen Modells oder mehrerer alternativer Organisationsmodelle. Diese grob geplanten Modelle sind Grundlage für die Festlegung des Aufgabenumfangs seitens der Geschäftsleitung. Beim Umfang der Organisationsmaßnahmen sind wiederum die Rahmenbedingungen und die Größenordnung des Unternehmens zu beachten.

Die Unternehmensleitung hat dabei die Wahl zwischen erstens der Integration der Aufgaben in bestehende Bereiche wie beispielsweise das Controlling, die Personal- oder Rechtsabteilung, zweitens einer Abteilungs-, bzw. Stellenlösung, drittens einer Lösung in Form eines Gremiums außerhalb der Hierarchiestruktur.[1346]

Fällt die Entscheidung auf die Integration einer Stelle oder Abteilung, so ist diese an geeigneter Stelle in der Organisation zu platzieren. Erstens ist dabei die Frage zu klären, ob die Stellen zentral als Abteilung oder aber dezentral in der Linie verteilt werden. Zweitens stellt sich die Frage, ob die Stelle/Abteilung einen Stab der Leitung oder eine Linienfunktion darstellt. Die Problemstellung ist ähnlich der Integration einer

---

[1344] Aus der Literatur konnte keine idealtypische Zahl erarbeitet werden.
[1345] In den bisherigen Ausführungen auch Ethikbeauftragter, Ethics-Officer, oder Ombudsmann genannt.
[1346] Eine vierte Lösung, welche die vollständige Auslagerung des Wertemanagements umfasst, soll hier, aufgrund der fehlenden Nähe zur gelebten Kultur, nicht weiter diskutiert werden.

Controllingabteilung. Daher soll hier aufgrund der Ähnlichkeit auf Argumentationen der gängigen Controllingliteratur verwiesen werden.[1347]

In diesem Zusammenhang kann auch eine Make-or-buy-Entscheidung bezügliche der Ethikhotline getroffen werden.[1348]

7.4.2 Personelle Zusammenstellung

Wie bereits in der Einleitung angedeutet, widersprechen sich die beiden folgenden Organisationstypen nicht. Vielmehr können sie, falls die Mittel vorhanden sind, auch parallel Verwendung finden oder in einer Mischform Anwendung finden. Sie sind für unterschiedliche Anforderungen an den Wertemanagementprozess unterschiedlich gut geeignet. Hierzu geht aus der empirischen Untersuchung eine Fokussierung deutscher Unternehmen auf den Ethikbeauftragten und ggf. der Ethikabteilung hervor. Gremienlösungen oder Direktoriumsstellen sind selten.[1349]

7.4.2.1 Organisationstypus der Stellen- oder Abteilungsstruktur

Die Stellen- und Abteilungsstrukturen des Wertemanagements können in verschiedenen Größenordnungen umgesetzt werden. Dabei kann ein einzelner Wertemanagementbeauftragter, eine kleine gleichberechtigte Gruppe oder eine Abteilung mit interner Hierarchie in Frage kommen. Darüber hinaus wäre auch eine Fortführung der bisherigen Projektmanagementstruktur denkbar.

Die Auswahl der Mitarbeiter kann, wie bei Personalentscheidungen üblich, durch eine interne oder externe Stellenausschreibung sowie den üblichen Personalselektionsmechanismen erreicht werden. Oftmals wird jedoch geeigneten Mitgliedern der Projektgruppe das Angebot des Abteilungswechsels unterbreitet. Falls die Stelle der Abteilungsleitung in Betracht kommt, so kann die Offerte an den Projekteiter oder ein geeignetes Gruppenmitglied gerichtet werden. Eine derartige Vorgehensweise hat den Vorteil, dass die Erfahrungen der Projektgruppenmitglieder weitergenutzt werden können, ein innerbetrieblicher Karriereweg eröffnet wird und die bereits bestehenden Kenntnisse über die Unternehmenskultur genutzt werden können. Darüber hinaus ist die Lösung meist kostengünstiger.

7.4.2.2 Organisationstypus des Gremiums

Die beiden bekannten und oftmals synonym verwendeten Gremienformen sind die Kommission und das Komitee.[1350] Charakteristisch für Gremien ist einerseits deren

---

[1347] Vgl. HORVÁTH 2003, S. 843 ff.
[1348] In **Kapitel 5.4.2** wird auf die, von einer Anwaltskanzlei betriebene, Hotline der BASF AG eingegangen.
[1349] Siehe hierzu **Kapitel 6.4.3.2**.
[1350] Siehe hierzu **Kapitel 5.4.2** unter der Bezeichnung Ethikkommission und -komitee.

Lösung aus der hierarchischen Struktur und andererseits deren Zusammensetzung aus externen und internen Mitgliedern. Externe Mitglieder könnten beispielsweise Berater, Wissenschaftler, Politiker, Kooperationspartner oder Freunde des Unternehmens sein. Intern können Mitarbeiter und Führungskräfte oder der ehemalige Projektleiter von Seiten der Leitung ausgewählt werden. Im Sinne einer Verbindung beider Organisationsstrukturen kann auch der (ein) Wertemangamentbeauftrage(r) integriert werden. Eine Alternative stellt die Wahl eines oder mehrerer Arbeitnehmervertreter dar. Dies ermöglicht die Partizipation der Belegschaft am Prozess des Wertemanagements. Weiterhin können Mitglieder des Aufsichts-, Verwaltungs- und Betriebsrats sowie Mitglieder der Unternehmerfamilie im Gremium integriert sein.

Wird allein die Lösung des Gremiums gewählt, so ist dieses durch Weisungsbefugnisse an Fachabteilungen auszustatten, damit es über definierte Schnittstellen Handlungen initiieren kann. Damit kommt dem Gremium hauptsächlich eine Koordinations- und Kontrollfunktion zu.

Fallbeispiel: Schlanke Lösung der Ethike GmbH

Die Lösung unserer fiktiven Ethike GmbH stellt eine Alternative dar, welche ohne Abteilungsstruktur auskäme und dennoch die grundlegenden Ziele und Aufgaben eines Wertemanagementsystems erfüllen könnte. Kürzlich wurden Unternehmensphilosophie, Werte und Normen erfolgreich bei der Ethike GmbH integriert. Zuständig war eine interdisziplinäre, fünfköpfige Gruppe unter der Leitung von Herrn Immanuel, welcher direkt dem geschäftsführenden Unternehmensgründer berichtet. Nach einer vertiefenden Ist-Analyse wurde aus den marktüblichen Konzepten ein besonderes, auf die Größe der Ethike GmbH angepasstes, Konzept entwickelt. Diesem wurde von der Geschäftsleitung entsprochen und die dementsprechenden Ressourcen für die Umsetzung freigegeben.

Das Konzept basiert auf einer Dreiteilung der Wertemanagementaufgaben. Zuständig sind dabei einerseits ein Gremium, andererseits eine Anwaltskanzlei und letztlich die bestehende Projektgruppe.

Die operative Aufgabe der Ethikhelpline wurde an die Anwaltskanzlei Justus und Partner ausgelagert. Hier werden Problemfälle anonym aufgenommen, direkt beratend geklärt oder rechtlich bewertet und an das Wertemanagement-Gremium weitergeleitet. Eine Abrechnung erfolgt fallweise.

Alle normativen und regelungsbezogenen Problemstellungen sowie die regelmäßige Analyse der Werte obliegen dem Gremium, welches quartalsweise zusammentritt. Es besteht aus dem Bürgermeister Herrn Schultes, dem Betriebsratsmitglied Herrn Lampe

und dem Leiter der Controllingabteilung, Herrn Klar. Neben den Werte- und Normenfragen werden insbesondere schwerwiegende moralische Verstöße erörtert, entschieden und der Sanktionsumfang festgelegt. Weiterhin werden im direkten Gespräch mit der Leitung neue Ziele und Aufgaben des Wertemanagements besprochen. Umfangreichere Projekte, Anpassungen und Problemstellungen werden an Herrn Immanuel delegiert.

Dieser, für das Gremium beratend tätig, stellt ad-hoc eine geeignete, kleine Gruppe zusammen. Diese, teilweise freigestellte, Gruppe erarbeitet, neben dem eigentlichen operativen Geschäft der Gruppenmitglieder, ein Lösungs- oder Veränderungskonzept. Eine Integration erfolgt, mit weitreichenden Rechten ausgestattet, in enger Zusammenarbeit mit der Führung und dem Gremium, welches die Funktion des Steuerungskreises übernimmt.

Diese Vorgehensweise wird regelmäßig geprüft und im Falle eines weiteren Unternehmenswachstums oder umfangreicherer Projekte durch eine Organisationsstruktur erweitert.

7.4.3 Bereitstellung von Ressourcen

Wie im Falle der Integration einer Organisationseinheit üblich, sollte ein Abteilungs- bzw. ein „Gremienauftrag“ formuliert werden. Er umfasst die Erwartungen an die Einheit, die Gründe für deren Etablierung, deren Ziele und Aufgaben sowie ggf. die von ihr erwarteten Produkte, also Lösungen.

Neben dem Auftrag erfolgt die Bereitstellung von adäquaten Räumlichkeiten[1351], Büro- und Kommunikationsausstattung sowie einem Budget. Weiterhin sind die Schnittstellen zu anderen Abteilungen bezüglich ihrer Kunden/Lieferantenbeziehungen[1352] zu definieren. Sollten die Mitarbeiter der neu gegründeten Einheiten nur wenige Erfahrungen im Bereich des Wertemanagements besitzen, so sollten frühzeitig Schulungen durchgeführt werden. Aufgrund des Multiplikatoreffektes sollten hierbei höherwertige Maßnahmen wie die Fallstudienmethode, Rollenspiele, Dilemmaanalysen oder Ethiksimulationen gewählt werden.[1353]

7.4.4 Verankerung und Kommunikation der Strukturen

Die Verankerung der Organisationsstrukturen erfolgt durch die Kommunikation an die Belegschaft. Dabei werden die Leistungen der Organisationseinheit gegenüber den Mitarbeitern dargestellt und die Verantwortlichen, bzw.

[1351] Vor allem im Falle eines Beratungs- bzw. Seelsorgeauftrages bei moralischen Dilemmata ist auf die Anonymität der Besprechungsteilnehmer zu achten.
[1352] Also der Rechte und Pflichten der Abteilungen untereinander.
[1353] Siehe hierzu **Kapitel 7.3.4**.

Wertemanagementbeauftragten, vorgestellt. Bezüglich der oben dargestellten Kommunikationskanäle sind es v.a. persönliche Auftritte bei Besprechungen oder Betriebsversammlungen, welche die Verankerung besonders unterstützen. Letztlich ist die beste Kommunikation diejenige, welche die Ergebnisse erfolgreicher Projekte darstellt.

7.4.5 Phasen- oder Prozessabschluss und Meilenstein

Nach einer angemessenen Einarbeitungsphase der Organisationseinheiten unter Betreuung der Projektgruppe endet die Phase mit dem Meilenstein „Organisationsstrukturen integriert“. Üblicherweise werden die nun in einen Geschäftsprozess überführten Aufgaben durch Gremium oder Abteilung übernommen. Daher kann der Meilenstein dem Projektende gleichkommen. Die ***Abschlussveranstaltung*** dieser Phase umfasst neben der Präsentation die Übergabe der Enddokumentation, ein Feedback und die Entlastung der Projektgruppe, ggf. in Form der Übergabe einer Urkunde oder Beurteilung. Die Durchführung einer Gesamtreview sollte unter Beteiligung der Prozessverantwortlichen und -beauftragten durchgeführt werden. Darüber hinaus sollte der Projektleiter, soweit mit dessen Aufgaben vereinbar, weiterhin dem Prozessverantwortlichen beratend zur Verfügung stehen.

7.5 Wertemanagementprozess: Ständige operative Umsetzung

Mit der Einführung der notwendigen Fundamente des Wertemanagements, der schrittweisen Integration von Organisationseinheiten und der Beendigung des Projektes beginnt der kontinuierliche Wertemanagementprozess.

Vorab sei erwähnt, dass durch den ständigen Wandel im Unternehmen immer wieder Projektnotwendigkeiten entstehen können, welche entweder durch die nun integrierten Strukturen oder durch eine weitere Projektgruppe umgesetzt werden können.

Weiterhin ist darauf hinzuweisen, dass mit dem Projektende auch eine zentralisierte Umsetzung enden kann. Die zweifelsohne notwendigen Aufgabenfelder, welche im Folgenden erläutert werden, müssen dann durch verschiedene Abteilungen übernommen werden.[1354] Dies können z.B. die bisherigen Schnittstellenbereiche Marketing, Kommunikation, Controlling, Personal oder Recht sein. Hierzu stellt WIELAND fest: „Während es im nordamerikanischen Kontext eher Ethics Officer sind, die hier eine wichtige Rolle spielen, scheint sich in Deutschland die funktionale Integration dieser Programme, etwa in das Qualitätsmanagement, die interne Revision,

[1354] Dies sollte allerdings auch in der unten beschriebenen, controllingbezogenen Weise geschehen.

die Kommunikationsabteilung oder eine Stabstelle der Unternehmensführung durchzusetzen“ (WIELAND 2002b, S. 8) Für die weitere Diskussion nehmen wir die Integration mindestens einer Wertemanagementstelle an.

Der Prozess einer kontinuierlichen Umsetzung umfasst dabei ein Bündel charakteristischer Ziele, Aufgaben und Tätigkeiten, die wiederum in Subprozesse unterteilt werden können. Aus der Darstellung in **Abbildung 7-11** geht dieses Prinzip hervor. Der Gesamtprozess des Wertemanagements wird in die Subprozesse Kulturanalyse, Normengestaltung, Kommunikation, Schulungen und weitere unterteilt.[1355]

Diese Subprozesse werden allesamt im Sinne eines Controlling-Regelkreises in die sachlogischen Aktivitäten Analyse, Planung, Steuerung, Kontrolle und Anpassung unterteilt. Somit entsteht ein ganzheitlicher Wertschöpfungsprozess des Wertemanagements.

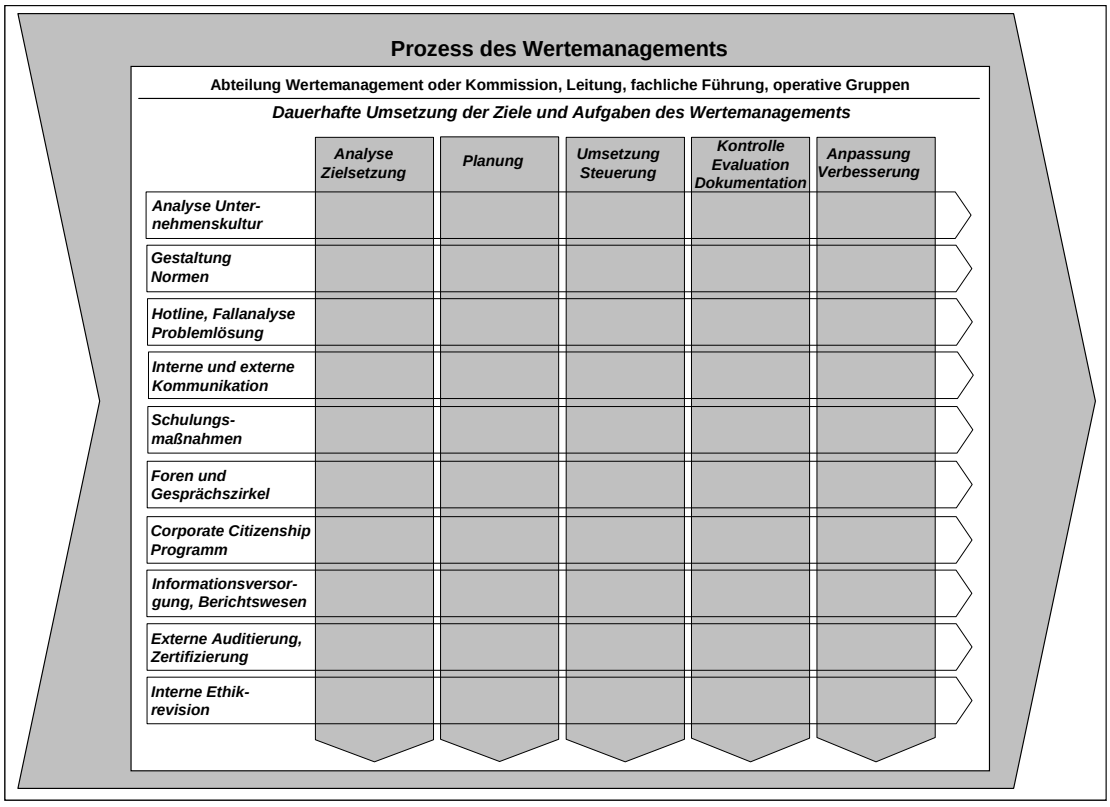


Abbildung 7-11: Wertemanagementprozess[1356]

Im Folgenden soll auf die Notwendigkeit des Regelkreises und auf bedeutende Subprozesse eingegangen werden.

[1355] Die hier dargestellten Subprozesse stellen eine breite Auswahl dar, welche erstens selektiv umgesetzt werden kann und zweitens keine Vollständigkeit beansprucht.

[1356] Quelle: Eigene Darstellung.

7.5.1 Regelkreis des Wertemanagementprozesses

Im Verlauf wurde bereits mehrfach darauf eingegangen, dass Unternehmensethik und Wertemanagement im Sinne eines Controllingprozesses ausgerichtet werden können.

Das strukturierte Vorgehen der Analyse, Planung, Steuerung, Kontrolle und Analyse ist als permanenter Regelkreis, besser ersichtlich in **Abbildung 5-18**, anzusehen. Wichtig ist dabei dass er auf alle Aktivitäten im Bereich des Wertemanagements derartig anzuwenden ist.

Daraus ergeben sich verschiedene Vorteile bezüglich der Leistungsfähigkeit des Wertemanagements. Eine Analyse des Unternehmens und seiner Umwelt stellt Zielfestlegungen und Planungen auf ein realistisches Fundament. Zielfestlegungen dienen, v.a. bei umfangreicheren oder dauerhafteren Subprozessen, als Leitlinie und Bewertungskriterium der Leistungsfähigkeit von System und Beauftragen. Eine angemessen detaillierte Planung erhöht die Effizienz und Effektivität des Prozesses. Aufgrund der dynamischen Umgebung und Schnittstellen eines Prozesses sind der rechtzeitige Eingriff bei Planabweichungen und die Koordination zwischen den Betroffenen Einheiten von hoher Bedeutung. Um die Zielerreichung und die Plangenauigkeit prüfen zu können, ist die Kontrolle von Wichtigkeit. Darüber hinaus dient die Kontrolle im Wertemanagement der Dokumentation[1357] und Evaluation. Die hierbei erkannten Lücken in der Systemleistung des Wertemanagements oder der Leistung seiner Beobachtungsobjekte ist Grundlage permanenter Verbesserungen. Erkannte Problemstellungen fließen wiederum in Analyse und Planung der Folgeperiode ein, mit dem Ziel einer Verbesserung des Prozesses oder dessen Resultaten.[1358]

Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang, dass Prozesse aufgrund ihres Charakters einen unterschiedlichen Zeitaufwand benötigen. Somit existieren schnell und langsam revolvierende Prozesse. Beispielsweise kann die grundsätzliche Überarbeitung von Philosophie, Werten und Normen als langsam revolvierender Prozess angesehen werden, während die Umsetzung von Schulungsmaßnahmen als ein schneller revolvierender Prozess aufzufassen ist.[1359] Die langfristige (Kapazitäts-)Planung des Wertemanagements ist darauf hin auszurichten.

[1357] Vor allem in moralisch sensiblen Bereichen, bei Verstößen und Sanktionierungen kann eine Dokumentationspflicht bestehen.

[1358] Im Sinne des Total Quality Managements entspricht dies dem DEMING-Zyklus Plan, Do, Check, Act. „***Plan*** a change to improve quality; ***Do*** implent the change in small scale; ***Check*** the results, **Act** by implementing in large scale or try again" (GAREIS/STUMMER 2006, S. 43).

[1359] Im Falle der Basisüberarbeitung von Werten und Normen kann ein Zyklus von 4 Jahren angesetzt werden, während die Schulungsumsetzung entweder pro Periode oder bereits unterjährig direkt nach der Abwicklung der kritischen Prüfung unterworfen werden kann.

Praktisches Beispiel für die Anpassung von Werten und Normen ist General Electrics. JACK WELCH's Vision einer offenen, lernenden Organisation, welche grenzenloses Denken und Handeln ermöglichen soll, ist Grundlage dessen.[1360] Während der Bearbeitung der Dissertation wurden die Darstellung der Werte angepasst und die Normen verändert. Dies kann anhand der beiden Versionen des Dokumentes „The Spirit & Letter of our Commitment" von 2000 und 2005 nachvollzogen werden.[1361]

Weiterer Vorteil der Anwendung des Regelkreises ist es, dass nur durch dessen ständige und ausdauernde Dokumentation und Kontrolle langfristige Trends im Wertewandel einerseits der Umwelt und andererseits der Unternehmenskultur erkennbar werden.[1362] Erst durch derartige Beobachtungen ist eine zuverlässige „Kulturlandkarte", welche um temporäre Trends bereinigt ist, erkennbar.[1363] Mit der Betrachtung derartiger Entwicklungen kann eine kontinuierliche und langfristig geplante Kulturveränderung einhergehen.

7.5.2 Ausgewählte Subprozesse

Schulungs- und Auswahlmaßnahmen

Es wurde bereits in **Kapitel 7.3.4** auf die verschiedenen Schulungstypen kritisch eingegangen. Im Zuge des Wertemanagementprozesses haben die Schulungsmaßnahmen in mehrerlei Hinsicht eine übergeordnete Bedeutung. Auch ist aus dem empirischen Teil ersichtlich, dass sie in allen Untersuchungsfeldern relativ häufig Anwendung finden.[1364]

Erster wichtiger Grund ist das Aufrechterhalten und Weiterentwickeln des moralischen Bildungsstandes der gesamten Belegschaft. Diese dient auch der Förderung der kritischen Reflexion bestehender Werte und Normen durch die Mitarbeiter. Weiterhin kann im Zuge derartiger Veranstaltungen eine Werteerhebung erfolgen, welche als Informationsgrundlage für Kulturanalyse und Werteweiterentwicklung dienen kann. Zweitens unterstützen die Schulungsmaßnahmen die gezielte Weiterentwicklung der Führungskräfte und die Verbesserung der Entscheidungsqualität im Unternehmen. Diese Verbesserung wirkt über die Vorbildfunktion der Führung als Multiplikator auf den Bildungsgrad der Mitarbeiter zurück. Darüber hinaus können Führungskräfte

---

[1360] Vgl. MEILAND/ WIECZOREK/O'BRIEN 2007, o.S.
[1361] GENERAL ELECTRICS 2000, S. 1 ff. und GENERAL ELECTRICS 2005, S. 1 ff.
[1362] So existieren neben sich wandelnden Werten auch Grundwerte wie Respekt, Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Vertrauen, die grundlegende Erfolgsfaktoren der Führung darstellen (vgl. WAGNER 2005, S. 124 f.).
[1363] Somit kann auch der moralische Entwicklungspfad von einer wenig moralischen Organisation über die legalistisch-normierte Organisation hin zu einer moralisch agierenden, bzw. moralisch voll entwickelten Organisation nachvollzogen werden (vgl. BERKEL/HERZOG 1997, S. 114).
[1364] Siehe hierzu **Kapitel 6.4.3.2**.

Promotoren des ethischen Dialogs sein.[1365] Drittens dienen derartige Schulungsmaßnahmen der Einführung neuer Mitarbeiter und Führungskräfte in das Unternehmen. Dabei können im Zuge einer Veranstaltung die maßgeblichen Werte und Normen behandelt, sowie ein Einblick in die Kultur des Unternehmens gegeben werden. Auch sollten dabei die unterstützenden Dienste des Wertemanagements beworben werden. Viertens kann die Ethikschulung Bestandteil des Personalselektionsprozesses sein. Dabei können insbesondere Fallstudien, Rollenspiele und Ethiksimulationen zum Einsatz kommen. Das Verhalten der Bewerber in moralisch zweifelhaften Situationen lässt Schlüsse auf deren Eignung zu. Dieses Vorgehen kann gleichartig im Zuge der Karriereplanung von Mitarbeitern Anwendung finden.

Aufgabenfeld des Wertemanagementbereichs ist dabei zum einen die Organisation des Besuchs von Veranstaltungen externer Schulungsanbieter oder zum anderen die Organisation hausinterner Schulungen durch hausinterne[1366] oder externe Dozenten. Dabei sind Schulungsziele und inhaltliche Anforderungen zu entwickeln, Dozenten auszuwählen und zu akquirieren (bzw. Anmeldungen vorzunehmen) sowie der Erfolg zu dokumentieren. Im Zuge hausinterner Schulungen sind zusätzlich Unterlagen vorzubereiten, Räumlichkeiten zu bestellen, die Versorgung zu gewährleisten und ein Feedback durchzuführen.

Neben der regelmäßigen Abwicklung von Schulungen für Belegschaft und neu eingestellte Mitarbeiter sind Sonderschulungen zu planen. Im Falle von unerwarteten moralischen Problemstellungen kann kurzfristig eine Mediation zwischen Konfliktbeteiligten oder ein gezieltes Einzel- bzw. Gruppen-Coaching durchgeführt werden.

Diese Prozesse folgen selbstverständlich dem oben dargestellten Regelkreis.

Hotline- und Beratungsfunktion

Neben der ständigen Verbesserung der moralischen Kompetenz der Organisation durch die gezielte Weiterentwicklung der Mitarbeiter stellt in der Theorie die Beschwerde, Beratung und Seelsorge in kritischen Situationen die zweite bedeutende Säule des Wertemanagements dar. Im Zuge der empirischen Untersuchung konnte dies nur für die Vereinigten Staaten belegt werden. In deutschen Unternehmen und im Speziellen den Familien- und Mittelstandsunternehmen wird sie seltener angewendet.[1367] Aus den Expertengesprächen geht hervor, dass die Funktionen

---

[1365] Vgl. KLEINFELD 2003, S. 75
[1366] Hier kommen v.a. die Mitarbeiter des Wertemanagements in Frage.
[1367] Siehe hierzu **Kapitel 6.4.3.2**.

hauptsächlich vom Vorgesetzten, dem Personalbereich und gelegentlich von der Revision, der Rechtsabteilung oder gar dem Eigentümer selbst wahrgenommen wird.

Die Ethikhotline kann diese Funktion erfüllen.[1368] Wie bereits angedeutet kann diese ***hausintern oder extern*** situiert sein. Vorteil der hausexternen Lösung ist die Fachkompetenz und Objektivität der professionellen Anbieter sowie der Eindruck höherer Anonymität. Vorteil einer internen Lösung ist der kurze Informationsweg, das Verständnis der Betreiber für die unternehmenskulturellen Umstände und der Schutz sensiblen Unternehmenswissens.[1369] Sind bereits organisatorische Strukturen des Wertemanagements geschaffen, so würde sich aus Sicht des Verfassers eine hausinterne Lösung anbieten. Gleich wie die Entscheidung getroffen wird, ist es wichtig, dass eine ständige, kostenlose und anonyme Inanspruchnahme möglich ist.

Ein konkreter Umsetzungsvorschlag ist das ***dreistufige Eskalationsmanagement***. Kleinere Probleme des Alltags, wie beispielsweise Interpretationen und Umsetzungshinweise bezüglich der Normen, könnten durch direkte Beratung und Klärung seitens des Hotlinebeauftragten erfolgen. Eine Dokumentation der Anfragen und ein gesammelter Bericht an den zuständigen Verantwortlichen erscheinen ausreichend. Mittelschwere Problematiken wie zum Bespiel Mobbing oder Vorteilsnahme könnten unter Einbeziehung der Betroffenen, deren Vorgesetzten, dem Hotlinebeauftragten und ggf. dem Wertemanagementverantwortlichen diskutiert und gelöst werden. Hier wird eine Einzelfalldokumentation[1370] notwendig, da derartigen Fällen üblicherweise Sanktionen folgen. Schwerwiegende Fälle wie beispielsweise sexuelle Belästigung, Diskriminierung, Bereicherung, Gesetzesverstöße könnten auf der Ebene der Geschäftsleitung unter Beihilfe der Ethikbeauftragten oder im Zuge eines Ethikgremiums behandelt werden.[1371]

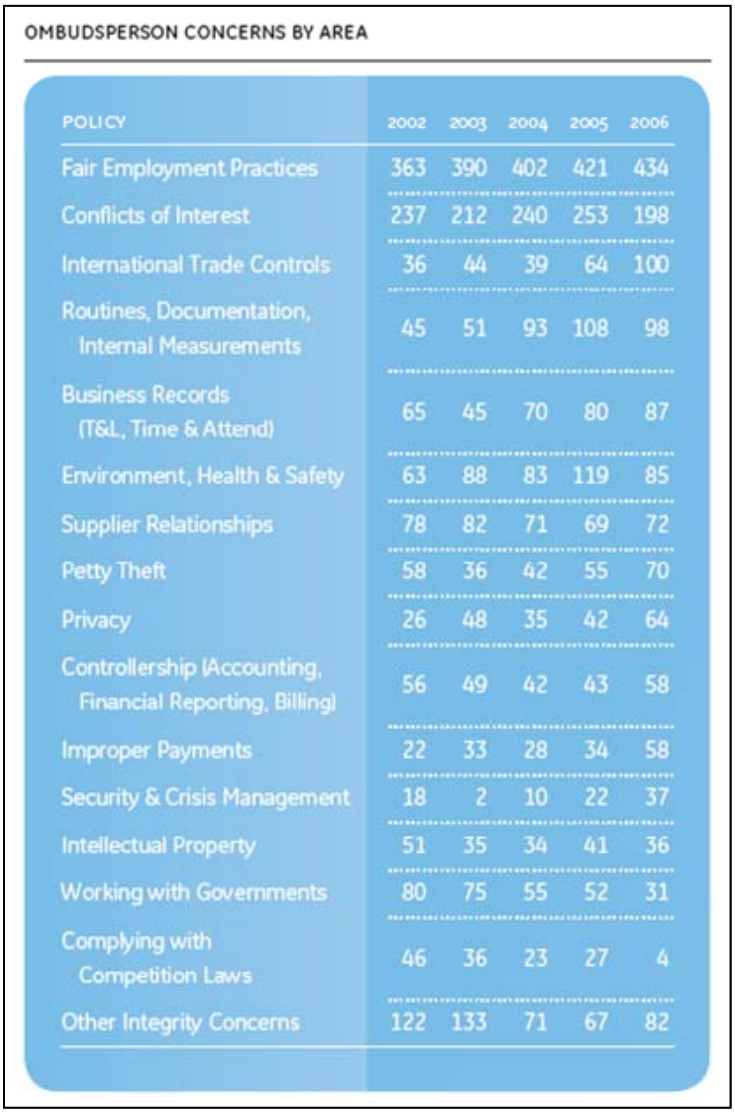
Interne Berichterstattung

Die interne Berichterstattung als Subprozess steht in enger Verbindung mit der Controllingphase der Kontrolle, Evaluation und Dokumentation. Das Wertemanagement ist nur dann betriebswirtschaftlich zu rechtfertigen, wenn es einen Nutzenbeitrag leistet und dieser messbar, also bewertbar ist.[1372] Die Berichterstattung kann beide Anforderungen erfüllen.

[1368] Siehe hierzu **Kapitel 5.4.2**.
[1369] Vgl. BESTE et al. 2006, S. 220.
[1370] Vor allem falls eine Ablage in der Personalakte notwendig wird.
[1371] Vgl. BESTE et al. 2006, S. 221 ff.
[1372] Hierzu gaben in der BOOZ ALLEN HAMILTON Studie 84,7 Prozent der Befragten, dass Werte messbar seien. Die Hälfte der Befragten wünscht sich jedoch stringentere Messinstrumente. Auf die Frage wie Werte gemessen werden ergab sich folgendes Bild: 46,2 Prozent über individuelle Zielvorgaben, 25 Prozent durch Marktbewertungen, 23,1 Prozent über Kenzahlen und 5,8 Prozent Sonstige (vgl. BOOZ ALLAN HAMILTON 2003, S. 10 f.).

Zum einen kann das Wertemanagement im Zuge ***regelmäßiger Berichterstattung*** entscheidungsrelevante Informationen an die Unternehmensleitung liefern. Dies kann beispielsweise eine Kulturanalyse eines Partners im Falle einer Fusion oder der Hinweis auf unmoralisches Verhalten und Rechtsbrüche sein.

Zum anderen kann das Wertemanagement seine eigene Leistungsfähigkeit nachvollziehbar dokumentieren. Dies bedeutet, dass neben der selbstverständlichen Kostenerfassung durch das Controlling eine Dokumentation der Effektivität und Effizienz von Projekten des Wertemanagements erfolgen muss. Hierbei sind geeignete Indikatoren zu suchen, welche Grundlage für glaubwürdige und aussagekräftige Kennzahlen sind. Indikatoren können dabei der Krankenstand, die Fluktuationsquote, die Unfallquote sein.[1373]



OMBUDSPERSON CONCERNS BY AREA

POLICY	2002	2003	2004	2005	2006
Fair Employment Practices	363	390	402	421	434
Conflicts of Interest	237	212	240	253	198
International Trade Controls	36	44	39	64	100
Routines, Documentation, Internal Measurements	45	51	93	108	98
Business Records (T&L, Time & Attend)	65	45	70	80	87
Environment, Health & Safety	63	88	83	119	85
Supplier Relationships	78	82	71	69	72
Petty Theft	58	36	42	55	70
Privacy	26	48	35	42	64
Controllership (Accounting, Financial Reporting, Billing)	56	49	42	43	58
Improper Payments	22	33	28	34	58
Security & Crisis Management	18	2	10	22	37
Intellectual Property	51	35	34	41	36
Working with Governments	80	75	55	52	31
Complying with Competition Laws	46	36	23	27	4
Other Integrity Concerns	122	133	71	67	82

Abbildung 7-12: Abwicklungen der GE-Ombudsmänner pro Jahr[1374]

[1373] Vgl. TRAUTTER 2006, S. 142.
[1374] Vgl. GENERAL ELECTRICS 2007, S. 85

Weiterhin können die Zahl der Rechtsbrüche und Kodexverstöße, die Anzahl der abgewickelten Anfragen der Hotline, die Anzahl der durchgeführten Ethikschulungen, die Zahl notwendiger Konfliktmediationen, die Summe gemeinnütziger Aufwendungen und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens herangezogen werden. Ein Beispiel für eine derartige Aufstellung ist die in **Abbildung 7-12** dargestellte Berichterstattung im Citizenship-Report von General Electrics.

Die hier dargestellten Indikatoren können gekoppelt mit Zielen und Maßnahmen in eine bestehende ***Balanced Scorecard*** integriert werden. Auf die Systematik und ein kurzes Beispiel hinsichtlich des Wertemanagements wurde bereits in **Kapitel 5.4.3.2** eingegangen.

Das schwierigste Themenfeld in diesem Zusammenhang ist die ***Messung der Wirksamkeit von Werten***. Hier gibt es nur wenige meist unkonkrete Lösungsansätze. Einen Vorschlag liefern VOGELSANG und BURGER. (siehe **Abbildung 7-13**)

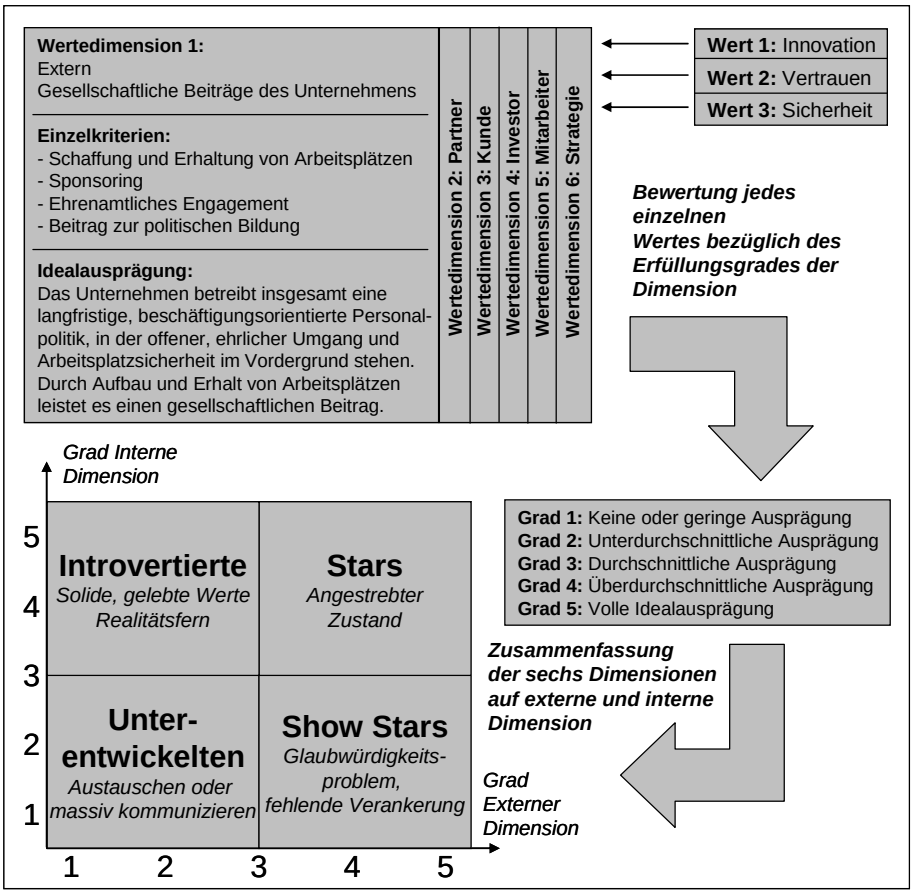


Abbildung 7-13: Ablauf der Wertemessung nach VOGELSANG/BURGER[1375]

Das Messsystem differenziert interne (Strategie, Mitarbeiter) und externe (Kunden, Investoren, Gesellschaft, Partner) Wirkungsdimensionen der Werte. Diesen sechs

[1375] Quelle: Eigene Darstellung durch Zusammenstellung der graphischen Beiträge aus VOGELSANG/BURGER 2004, S. 188, S. 189 und S. 191.

Dimensionen werden Fragestellungen, also Einzelkriterien zugeordnet, deren jeweils vollständige Erfüllung eine Idealausprägung darstellt. Durch Befragungen und Interviews wird jeder Wert mit den Einzelkriterien jeder Wertedimension abgeglichen. Dabei wird ein Wirkungsgrad, welcher am Idealzustand ausgerichtet ist, zugeordnet. Die Ergebnisse können für jeden Wert in Portfolio-Matrixform dargestellt werden. Die beiden Dimensionen des Portfolios sind eine Zusammenfassung der sechs Dimensionen auf eine externe und eine interne Dimension.

Ziel sind stabile und glaubwürdige Werte mit hohem internem und externem Wirkungsgrad (Stars). Extern mustergültige, nicht gelebte Werte (Show Stars) sind langfristig unglaubwürdig und müssen intern stärker verankert werden. Gelebte Werte, welche keinen externen Wirkungsgrad besitzen (Introvertierte) sind solide, schaffen jedoch keine Werte. Existiert weder interner noch externer Wirkungsgrad, sind diese aus dem Kodex zu entfernen oder dringend intern zu kommunizieren.[1376]

Externe Zertifizierung

Bei hoher Bedeutung des moralischen Handelns, beispielsweise weil die Moral Teil des Produktes ist, kann eine externe Zertifizierung zusätzliches Vertrauen generieren. Eine Auswahl von Zertifizierungsangeboten ist in **Kapitel 5.4.3.2** angedeutet. Sie haben darüber hinaus den Vorteil einer breiten Anerkennung durch Dritte, nachvollziehbaren Regeln und Normen, der Chance auf Wettbewerbsvorteile und dienen der kontinuierlichen Verbesserung.[1377] Im Zuge der empirischen Erhebungen konnte v.a. der Standard DIN ISO 14.001 (49,9 Prozent der Unternehmen) und in Europa zusätzlich EMAS II (43,1 Prozent der deutschen Unternehmen) im Umweltbereich erfasst werden. Reine Ethikzertifizierungen wie beispielsweise SA8000 fanden nahezu keine Erwähnung.[1378]

Das Wertemanagement hat in diesem Zusammenhang genau zu analysieren, welche Initiative die Belange des Unternehmens abdeckt und deren Anforderungen auch seitens des Unternehmens erfüllbar sind. Nach der Freigabe durch die Leitung erfolgt die geplante Anpassung der bestehenden Unternehmensabläufe an die Zertifizierungsanforderungen.[1379] Diese basieren auf einer ausführlichen Soll-Ist-Analyse. Der Erfolg der Anpassungen und der aktuelle Status in der Organisation wird im Zuge einer, an die Zertifizierungsanforderungen angepassten, Dokumentation und Evaluation beschrieben. Diese Daten sind u.a. Grundlage der Zertifizierung. Ist eine

---

[1376] Vgl. VOGELSANG/BURGER 2004, S. 176 ff.
[1377] vgl. LOHRIE/MERCK 2000, S. 53.
[1378] Die hier dargestellten Daten wurden erhoben, nicht aber explizit in **Kapitel 6** analysiert.
[1379] Nachvollziehbar anhand der Einführung des SA8000-Standards im Zuge der Integration eines Umwelt- und Sozialmanagementsystems beim Otto Versand (vgl. LOHRIE/MERCK 2000, S. 52 f.).

Zertifizierung erteilt, so ist die Aufrechterhaltung der Zertifizierungsbedingungen, durch Kontrolle, Analyse und geplanter Anpassung, eine dauerhafte Aufgabe des Wertemanagements.

Wie aus **Abbildung 6-15** hervorgeht werden dabei oft externe Berichte verwendet. Über alle Gruppen hinweg existieren sie in 75,3 Prozent der Fälle. Davon sind 40,3 Prozent *Sozial- und Umweltbereichte* und 43,3 Prozent *Nachhaltigkeitsberichte*. In 16,4 Prozent der Fälle sind diese ausschließlich *Bestandteil des Geschäftsberichts*.

7.5.3 Schnittstellen und Kopplungen an andere Managementsysteme

In **Kapitel 5.5** wurde auf bedeutende Konzeptionen im Zusammenhang mit dem Wertemanagement eingegangen. Graphisch verdeutlicht wurde der Zusammenhang in **Abbildung 5-15**. Bei Unternehmen der hier betrachteten Größenordnung existieren nicht alle dargestellten Systeme. Meist sind jedoch die wichtigen Systeme des Personal-, Umwelt- und Qualitätsmanagements sowie das Controlling vorhanden. Eine Ankopplung an diese Systeme erhöht den Nutzen für das Gesamtunternehmenssystem teilweise beträchtlich. Im Folgenden soll auf maßgebliche Schnittstellen hingewiesen werden.

Im Bereich des ***Qualitätsmanagements*** existieren vielerlei Normen, welche in die vom Wertemanagement erstellten und gepflegten Normenkataloge einfließen. Dem gegenüber können wichtige normative Grundlagen, falls sie in direktem Zusammenhang mit der Qualitätssicherung und -verbesserung stehen, seitens des Qualitätsmanagements übernommen werden. Vor allem jedoch sollten sich die Normenkataloge nicht widersprechen und optimalerweise in einer einheitlichen Form dargestellt werden. Bezüglich der Werte kann die Qualität als Kernwert in den Wertekatalog eingeführt werden, während auf Seiten des Qualitätsmanagements erörtert wird, welche Unternehmenswerte sich in welcher Weise auf die Qualitätsziele auswirken. Optimalerweise erscheinen die Normenkataloge beider Bereiche „aus einem Guss“.

Neben dem Praxisbeispiel von Lebensbaum in **Abbildung 5-13** kann hier auch die etwas komplexere Integration der ZF Marine Gruppe angeführt werden. Ihr System SOP (Self-Optimization Process) verbindet Total Quality Management nach EFQM, Strategie, Wertesystem und normative Grundlagen.

Auch im Bereich des ***Umweltmanagements*** können, wie soeben dargestellt, Werte und Normen miteinander verkoppelt werden. Dies kann auch in Form einer Trias von Werte-, Qualitäts- und Umweltmanagement erfolgen. Darüber hinaus besteht oftmals eine gemeinsame Zusammenstellung von Wertemanagement- und Umweltthemen in einem gemeinsamen externen Berichtswesen. Dies kann in Form eines Umwelt- und

Sozialberichts oder eines Nachhaltigkeitsberichts geschehen. Darüber hinaus sind beide Themenfelder eng im Bereich des guten bürgerlichen Verhaltens verbunden.[1380] Die Themenbereiche des Sponsorings, Stiftungswesens oder des freiwilligen Engagements konzentrieren sich v.a. auf Gesellschaft und Umwelt. Eine gemeinsame Gestaltung und Abwicklung erscheint hier sinnvoll.

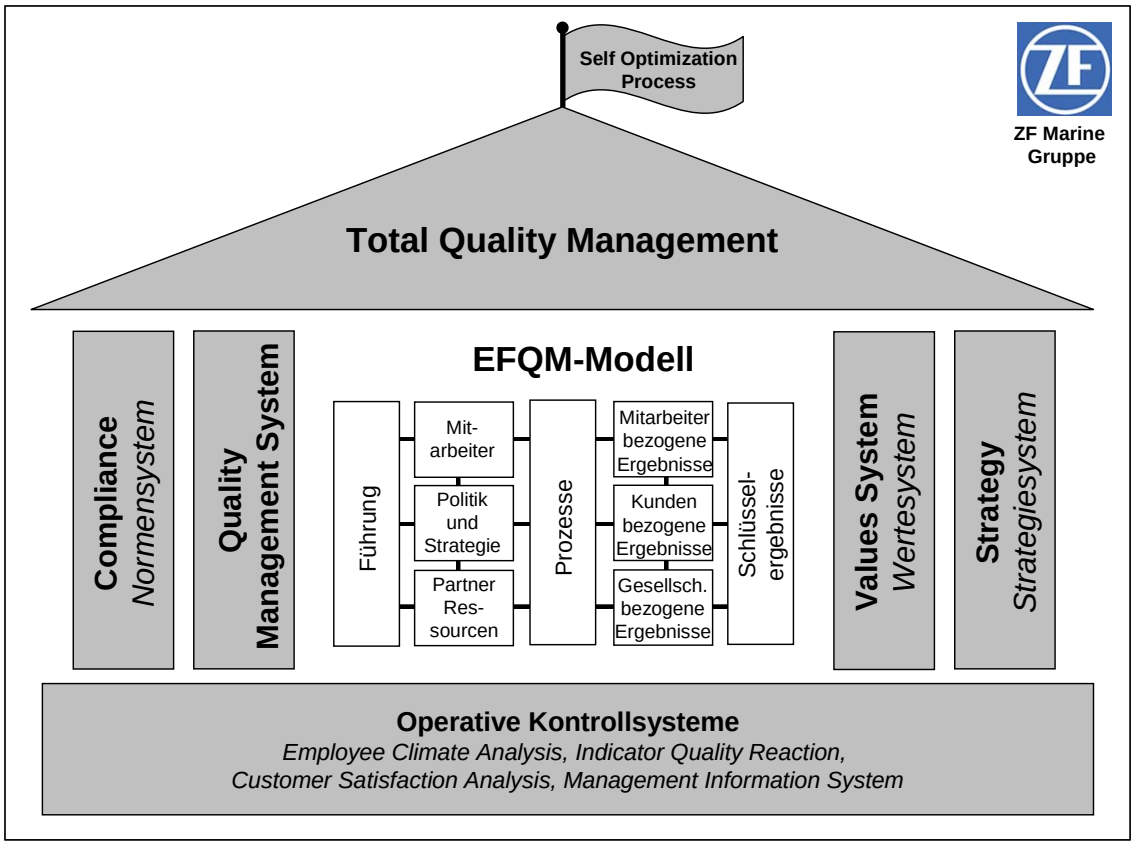


Abbildung 7-14: ZF Marine Group House of Business Excellence[1381]

Eine Überlagerung der Bereiche Qualitäts-, Umwelt- und Wertemanagement stellt das ***Sicherheitsmanagement*** dar. Hier sollen Gefahren für das Unternehmen und den Mitarbeiter durch Katastrophen, politische und gesellschaftliche Veränderungen, finanzielle Unwägbarkeiten, technisches Versagen und menschliche Fehler abgewendet und abgeschwächt werden.[1382] Dabei müssen bereichsübergreifend Instrumente und ggf. Zertifizierungen integriert werden, welche die Arbeitssicherheit, den Brandschutz, die Datensicherheit, die Finanzsicherheit sowie den Umwelt- und Werksschutz betreffen.[1383] Da sich die strukturellen Grundlagen dieser Systeme auf bestehende Werte und Normen beziehen, ist das Wertemanagement einzubinden oder ggf. mit einem Auftrag zur Koordination auszustatten.

[1380] Siehe hierzu **Kapitel 5.4.3.3**.
[1381] Quelle: TRAUTER 2006, S. 429.
[1382] Vgl. DIETZFELBINGER 2000, S. 99.
[1383] Vgl. DIETZFELBINGER 2000, S. 88.

Eine sehr enge Verbindung besitzen das ***Personalmanagement*** und das Wertemanagement aufgrund der oben dargestellten Funktionen von Ethikschulungen. Sie dienen der Verbesserung der Personalressource und müssen daher seitens des Personalwesens/der Personalentwicklung mindestens dokumentiert, wenn nicht organisiert werden. Darüber hinaus stellen sie einen Selektionsmechanismus bezüglich Auswahl neuer Mitarbeiter und Karriereplanung dar. Daher muss es zu einer engen Abstimmung bezüglich der Inhalte und der Abwicklung derartiger Schulungen kommen. Optimalerweise werden diese gemeinsam inhaltlich entworfen und in der Umsetzung geplant. Weiterhin existiert eine enge Zusammenarbeit bezüglich Fragen des allgemeinen Umgangs mit dem Personal. Dies betrifft beispielsweise die Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung, Disziplinarmaßnahmen, Kündigungen, Beurteilungen, Partizipation, Versetzungen, Umgruppierungen.[1384] In diesem Zusammenhang bedeutet ein wertorientiertes Personalmanagement „Abschied nehmen von einer zentralisierten und verwaltungsorientierten Logistik des Personalbestandes zu Gunsten eines proaktiven, gezielten Erschließens des Humankapitals“ (HEINTZE 2005, S. 226).

Ein aktueller Trend dieses proaktiven Erschließens ist das sog. ***Diversity Management***. Die Diversity-Frage spielt v.a. in global tätigen Unternehmen eine übergeordnete Rolle. Der Diversity-Begriff kann mit Vielfalt bzw. Vielfältigkeit übersetzt werden. Es handelt sich um ein Managementkonzept, welches die unterschiedliche Herkunft, ethnische Zugehörigkeit, Kultur, Fachkompetenz, Weltanschauung sowie das Alter und Geschlecht als schöpferischen und kreativen Wert erkennt und diesen im Sinne des Kunden einzusetzen weiß.[1385] Hierbei stehen die Themen Frauen in Führungspositionen, ethnische Herkunft der Mitarbeiter, unterschiedliche sexuelle Identität der Geschlechter, Lebensalter, Religion und körperliche Einschränkung im Vordergrund.[1386]

Neben den Reputationsvorteilen in der Öffentlichkeit sind Unternehmen mit Diversity-Management häufig begehrte Arbeitgeber, sind flexibler, haben eine bessere Integration und besitzen Wettbewerbsvorteile am Markt. Eine derartige Unternehmens- und Personalstrategie basiert in hohem Maße auf Wertschätzung und Respekt. Die Unterstützung einer Diversity-Strategie kann seitens des Wertemanagements durch die gezielte Vermittlung der Werte Toleranz, Offenheit und Respekt gefördert werden. Diese Basisarbeit für eine Kultur der Vielseitigkeit kann über Ethikschulungen und die üblichen Informationskanäle erfolgen.

[1384] Vgl. FREY/KERSCHREITER/WINKLER/GASKA 2004, S. 54.
[1385] Vgl. TILKER 2005, S. 273.
[1386] Vgl. TILKER 2005, S. 278 ff.

Der folgende Anknüpfungspunkt ist schwer fassbar, da er in der Praxis von unterschiedlichen Bereichen umgesetzt wird. Es geht dabei um die Verbindung von ***interner und externer Kommunikation, Reputationsmanagement, Marketing*** und ***Corporate Citizenship***. Diese Aufgabenfelder können im koordinativ ungünstigen Fall jeweils einer unabhängigen Stelle zugeordnet sein. Oftmals sind sie dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit oder dem Marketing zugeordnet. Hier ergeben sich bedeutende Schnittstellen. Nahezu alle Maßnahmen des Wertemanagements bedürfen der breiten Kommunikation nach innen, aber auch nach außen. Um eine einheitliches Corporate Image zu erreichen, sind daher die Inhalte, der formale Aufbau und die Darstellungsmittel zwischen dem Wertemanagement und der zuständigen Stelle abzugleichen. Dies gilt insbesondere für die Umsetzung eines Corporate Citizenship Programms. Ein derartiges Programm ist eine komplexe Zusammenstellung von unterschiedlichen Einzelinstrumenten, welche aufeinander und auf die Vorgaben der externen Kommunikation auszurichten sind.[1387] Da keiner der Unternehmensbereiche das Aufgabenspektrum vollständig erfüllen kann, ist eine klare Schnittstellendefinition, also Aufgabenabgrenzung der Bereiche von hoher Bedeutung.

Eine weitere nicht in **Kapitel 6** empirisch aufgearbeitete Erhebung wurde im Bereich der Good Corporate Citizenship durchgeführt. Über alle 89 Auskunft gebenden Unternehmen ist das Engagement gegenüber den Anspruchsgruppen *Umwelt* (84,2 Prozent der Unternehmen), *Mitarbeiter* (82 Prozent) und *lokaler Gemeinde* (82 Prozent) am höchsten. Dabei kommen die Instrumente *Sponsoring* (94,4 Prozent), *Soziale Dienste von Unternehmensseite* (69,6 Prozent) und *Stiftungswesen* (66,3 Prozent) verstärkt zum Einsatz. Prominente Themenschwerpunkte sind, in abnehmender Rangfolge, *Weiterbildung*, *Umgang mit Umweltauswirkungen*, *Vermeidung der Verschmutzung*, *Betriebssicherheit und Gesundheit*, *Schulförderung*, *Forschungsförderung*, *Chancengleichheit*, *Nachhaltigkeit*, *Krisenhilfe*, *Kinderhilfsprogramme* und *Breitensportförderung*.

Neben den hier dargestellten Schnittstellen existieren Kopplungen zu Bereichen, welche üblicherweise in größeren oder spezialisierten Unternehmen auftreten. Hierzu zählen das Veränderungsmanagement, das Wissensmanagement oder das Risikomanagement.

[1387] Siehe hierzu **Kapitel 5.4.3.3**.

7.6 Zusammenfassung

In **Kapitel 7** wurde ein umfangreiches Umsetzungsszenario für ein Wertemanagementsystem mit Fokus auf Unternehmen mittlerer Größe dargestellt.

Dabei wurde nach dem in **Kapitel 5** vorgestellten Konzept vorgegangen. In diesem Zusammenhang kam es zur Trennung von projektorientierter Einführung und prozessorientierter Umsetzung.

Die Integration des Wertemanagements erfolgt im Sinne eines Projektmanagements. Im Zuge einer Vorbereitungsphase wird die Idee des Wertemanagementsystems konkretisiert und in einer groben Planung präsentiert. Wird das Projekt seitens der Leitung freigegeben, erfolgt die Erschaffung einer Unternehmensphilosophie und die Planung des Gesamtprojektes. Ein Lastenheft kann die zusammenfassende Leistung der Vorbereitungsphase sein. Im Zusammenhang mit dieser Phase wurde detailliert auf die Bildung der Projektgruppe, die Anspruchsgruppenanalyse und die Wahl des Wertemanagementansatzes eingegangen.

Im Folgenden wurde die erste Phase des Integrationsszenarios aufgezeigt. Hier wurde der Weg der Einführung oder Überarbeitung von Werten beschrieben. Dieser kann einerseits durch Beteiligung der Gesamtbelegschaft oder ausschließlich durch die Beteiligung der Führung beschritten werden. Obgleich eine starke Integration der Mitarbeiter in der Praxis selten vorkommt, wurde aufgrund der Zielsetzung akzeptierter und gelebter Werte die partizipative Lösung detailliert dargestellt. Sie umfasst Workshops auf der operativen Ebene, Überarbeitungen seitens der Führung und Akzeptanzgenerierung mittels Feedback. Die dabei gefundenen Werte werden nach Freigabe intensiv kommuniziert und mittels der Bildung abteilungsbezogener Werteauslegungen verankert. Insbesondere wurde in der ersten Phase auf die Gestaltung eines Werteworkshops, konkrete Ausarbeitungshinweise und -beispiele, die Vernetzung und Hierarchisierung von Werten sowie auf ein Beispiel zur Integration auf der operativen Ebene eingegangen.

In der zweiten Phase wurde die Integration normativer Grundlagen behandelt. Hier ist die Ist-Analyse und die Schaffung einer Grundstruktur vorab, der sog. Nullfassung, von Wichtigkeit. Hier kann ggf. eine Make-or-buy-Entscheidung getroffen werden. In einer mehr oder weniger partizipativen Form können nun unterschiedliche normative Strukturen parallel, sequentiell oder überlappend integriert werden. Dies erfolgt regelmäßig in der Art einer diskursiven Weiterentwicklung eines Konzeptes. Die freigegebene Endversion wird dabei durch massiven Einsatz von Kommunikationsmitteln und Schulungen verankert. Im Zuge dieser Darstellungen

wurde im Speziellen auf den grundsätzlichen Gestaltungsablauf eines Normenpapiers, die diversen Grundstrukturen und verschiedene Schulungstypen eingegangen.

Die dritte Phase behandelte die Integration von Organisationsstrukturen, v.a. in Hinblick auf eine dauerhafte Umsetzung des Wertemanagements. Hier wurde in den ersten Konzeptschritten eine ähnliche Vorgehensweise wie im Fall der Normenintegration beschrieben. Dabei wurden zwei unterschiedliche, aber nicht ausschließende Lösungen beschrieben: Die Gremienlösung und die Lösung der Stellenintegration. Beide Formen wurden erörtert und deren Eingliederung mittels Ressourcen aufgezeigt. Letztlich wurden auch hier die Verankerungsmöglichkeiten dargestellt. Speziell wurde in dieser Phase mittels Fallbeispiel auf eine schlanke organisatorische Lösung eingegangen.

Im letzten Abschnitt wurde die ständige Umsetzung in Prozessform angedeutet. Dabei wurde auf die Regelkreislösung bezüglich Zielsetzung, Planung, Steuerung, Kontrolle und Anpassung eingegangen. Weiterhin wurden bedeutende Aufgabenfelder des Wertemanagements genauer beleuchtet. Letztlich wurde gezielt auf die bereits angedeuteten Systemschnittstellen des Wertemanagements Bezug genommen. Im Besonderen wurde auf die Personalentwicklungsfunktionen, die Messbarkeitsproblematik und das umfassende Qualitätsmanagementsystem der ZF Marine Gruppe eingegangen.

Wichtige Erfolgsfaktoren der Ein- und Durchführung eines derartigen Wertemanagementsystems ist einerseits die Vorbildfunktion der Geschäftsleitung und des Top-Managements, weiterhin die transparente und verständliche Kommunikation an alle relevanten Anspruchsgruppen, darüber hinaus die Ankopplung an bestehende Managementsysteme und letztlich ein offensichtlicher oder messbarer Erfolgsbeitrag für die strategischen Planungen und operativen Geschäfte.

Insgesamt wurde ein umfangreiches Szenario beschrieben, dass es durch die unterschiedlichen, praxisbezogenen Hinweise ermöglicht, ein unternehmenseigenes System zu entwickeln. Nochmals ist darauf hinzuweisen, dass die Integration eines Wertemanagementsystems immer eine unternehmensspezifische Aufgabe ist, welche durch eine Vielzahl von hausinternen, marktlichen und umfeldbezogenen Faktoren beeinflusst wird. Damit erscheint eine undifferenzierte Gebrauchsanweisung als nicht sinnvoll. Vielmehr dient der hier dargestellte Szenarioweg der Selbstfindung und Selbstdefinition einerseits der beteiligten Individuen und andererseits des Unternehmens als „bürgerlichem Akteur“.

8 Zusammenfassung und Ausblick

Das Oberziel dieser Dissertation ist die Erschaffung praktischer Gestaltungslinien zur Integration von Werten und Nomen in Familien- und Mittelstandsunternehmen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde eine Reihe von Subzielen definiert, welche entweder durch den Auftraggeber gegeben waren oder im Zuge des wissenschaftlichen Erkenntnisprozesses entwickelt wurden.

Während des Erkenntnisprozesses wurde klar, dass das gezielte Management von Werten und Normen im Sinne eines umfassenden Wertemanagements die gesuchte Technologie zur Erreichung des Oberziels ist. Somit wurde das Design der Dissertation auf diese Kernthematik hin ausgerichtet. Dazu wurden erstens die theoretischen Grundlagen von der allgemeinen Ethik über relevante betriebswirtschaftliche Systeme hin zur Ethik in der Wirtschaft entwickelt. Aus den Grundlagen des Wertemanagements heraus wurde zweitens ein Basiskonzept entwickelt. Die Kernelemente dieses Konzeptes, also Werte, Normen, Integrations- und Umsetzungsinstrumente, wurden drittens einer empirischen Analyse unterzogen. Viertens wurden Grundlagen, Wertemanagementkonzept und Ergebnisse der Analyse in einem Umsetzungsszenario praxisorientiert verbunden.

Eine sukzessive Aufarbeitung der Kernergebnisse dieses Weges sollen nun aufgezeigt werden.

Im Bereich der ***allgemeinen Grundlagen der Ethik*** sollten in **Kapitel 2** insbesondere Begriffe und Zusammenhänge geklärt werden, welche oftmals falsch oder synonym Verwendung finden. Die ***Ethik*** wurde dabei als analysierende, begründende und lehrende Wissenschaft dargestellt, welche das (sittliche) Verhalten des Menschen in Bezug auf Werte und Normen betrachtet. Hier abzugrenzen ist die ***Moral***, welche das Werte- und Normengefüge eines abgegrenzten Kulturkreises darstellt. Die ***Werte*** wurden als gemeinschaftliche Vorstellung des Wünschenswerten definiert, während ***Normen***, als Regeln und Prinzipien, Handlungsaufforderungen darstellen, welche in Form von Ge- und Verboten die Werte verbindlich umzusetzen ersuchen. Auf der individuellen Ebene wurde zusätzlich auf die Begriffe Haltung, Tugend und Pflicht eingegangen. Die Zusammenhänge wurden in **Abbildung 2-1** vereinfacht dargestellt.

Neben den Begriffsabgrenzungen sollte auf wichtige Grundlagen der Ethik eingegangen werden. Hier wurde auf Persönlichkeiten und grundlegende Ansätze

eingegangen.[1388] Neben den historischen Ansätzen wurde explizit auf die Werte aus ethischer Sicht eingegangen. Sie dienen der Bewahrung, Stabilisierung, Orientierung, Motivation, Integration, Legitimation, Kritik und Konfliktlösung im menschlichen Zusammenleben. Sie unterliegen einem ständigen Wandel und sind dabei derart umfangreich in ihren Inhalten, dass sie der Klassifikation bedürfen.

Letztlich wurde auf ***Konflikte*** eingegangen. Gegensätzliche Interessen, Bedürfnisse, Werte, Glaubensauffassungen, Ideologien und Bewertungen können zu Konflikten zwischen Individuen und/oder zwischen Unternehmen führen. Konfliktlösungen wie Flucht, Kampf, Delegation, Schlichtung, Kompromiss und Konsens wurden kurz angesprochen. Gründe und Lösung von Konflikten sind wichtige Aufgabenfelder der Unternehmensethik und damit des Wertemanagements.

Im Bereich der ***ökonomischen Grundlagen*** in **Kapitel 3** waren die im späteren Verlauf relevanten betriebswirtschaftlichen Grundlagen darzustellen. Diese bezogen sich, abgesehen von den wichtigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, vornehmlich auf die Familien- und Mittelstandsunternehmen sowie auf die strategischen Elemente der Unternehmenspolitik.

Familienunternehmen wurden in diesem Zusammenhang nicht nach ihrer Größe, sondern nach dem Einfluss der Familie bezüglich Eigentum, Stimmrechtsverhältnis, Kontrollfunktion, Führung und Mitarbeit definiert. Im Zuge dieser Dissertation wurde durch die Wahl des größten Familienunternehmens Festo eine Grenze bei knapp über 11.000 Mitarbeitern weltweit gezogen. ***Mittelstandsunternehmen***, die auch in der empirischen Untersuchung meist Familienstrukturen aufweisen, wurden nach der IfM-Definition abgegrenzt. Aufgrund unzureichender Umsatzdaten wurde die Mitarbeiterzahl (10-500 Mitarbeiter) als Maßstab herangezogen.

Neben dem Unternehmensbegriff selbst wurde auch auf den ***Unternehmer***, jedoch v.a. die ***Anspruchsgruppen*** des Unternehmens eingegangen. Sie sollen im späteren Verlauf sowohl in Theorie, Konzeption, Empirie, als auch in der Praxisumsetzung eine Rolle spielen. Anspruchsgruppen sind interne und externe Koalitionspartner die durch ein Beziehungsgeflecht mit dem Unternehmen in Verbindung stehen, welches sich durch gegenseitige Rechte und Pflichten charakterisiert.

[1388] Für die Ethik in Wirtschaft und Unternehmen sind folgende Themen bedeutsam: ARISTOTELES' Auffassung vom Maßhalten, von lebenspraktischen Tugenden und der Hauswirtschaftslehre (oikonomia); THOMAS HOBBES' Theorie des Gesellschaftsvertrages; JOHN LOCKE's Liberalismusansatz sowie die Auffassung, dass den Menschen Reflektion und Verantwortung charakterisieren; ADAM SMITH's Ansatz der Sympathie und sein volkswirtschaftlicher Ansatz der „unsichtbaren Hand des Selbstinteresses"; IMMANUEL KANT's kategorischer Imperativ und die Pflichtenethik; BENTHAM und MILL's Prinzip der utilitaristischen Glücks- bzw. Nutzenmaximierung; JOHN RAWL's Prinzip der Gerechtigkeit und Chancengleichheit; HANS JONAS' kategorischer Imperative der Nachhaltigkeit sowie letztlich die Diskursethik von HABERMAS und APEL.

Insbesondere wurde auf die Unternehmensführung und -politik eingegangen. Dargestellt wurden maßgebliche Begriffe wie ***Vision, Mission, Verhaltensgrundsätze, Strategie, Philosophie/Leitbild***, ***Verfassung*** sowie die ***Unternehmensidentität***. Letztere beinhaltet neben Werten, Normen und Strukturen v.a. die gelebte ***Unternehmenskultur***, welche Bezugs- und Zielobjekt des Wertemanagements ist. Letztlich wurde kurz auf das ***Menschenbild*** in der Betriebswirtschaft eingegangen, welches, mit Verweis auf Menschenrechte und Arbeitsrecht, in vielen Unternehmen schriftlich niedergelegt ist.

Die allgemeinen theoretischen Grundlagen sind in **Kapitel 4** im Gebiet der ***Wirtschafts- und Unternehmensethik*** zusammengeführt worden. Dabei wurde durch geeignete Fallbeispiele auf die aktuellen Problemfelder in den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft, Politik, Recht, Eigentümer, Kunde, Mitarbeiter, Lieferanten, Führung und Umwelt eingegangen. Wege zur Problemlösung sind dabei in der Wirtschafts- und Unternehmensethik zu suchen. Während die ***Wirtschaftsethik als Ordnungsethik*** den Rahmen für das „richtige“ Wirtschaften mittels Normen und Markteingriffen bereitzustellen versucht, stellt die Unternehmensethik eine freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen innerhalb dieses Rahmens dar. Wird auf der Ebene des handelnden Akteurs (als Mitarbeiter, Vorgesetzter, aber auch als Partner und Kunde) die ***Individual- oder auch Tugendethik*** mit einbezogen, ergibt sich ein ***Drei-Ebenenmodell der Wirtschaftsethik***. Betrachten wir dieses Modell so wird der Fokus auf die ***Unternehmensethik*** gerichtet. Sie befasst sich mit unternehmensinternen und -externen moralischen Problemstellungen. Insbesondere wurde der Zielkonflikt zwischen Moral und Profit thematisiert. Konkret hat die Unternehmensethik verschiedene Ziele, Aufgaben und Instrumentarien die seitens des Verfassers in die Klassen Unternehmenskultur und -verfassung, Prävention, Anreize, Gesellschaft und Reputation sowie langfristige ökonomische Entwicklung untergliedert wurden. Dabei wurde wiederholt darauf verweisen, dass der zentrale Zweck des Unternehmens der Fortbestand und die Gewinnerwirtschaftung sind und damit dieses Oberziel nicht der moralischen Bewertung unterzogen werden sollte. Jedoch sind die nachgeordneten Zielrichtungen des Unternehmens, v.a. der Weg der Gewinnerzielung und -verwendung zu betrachten. Werden die Ziele, Aufgaben und Instrumente der Unternehmensethik im Sinne eines Managementsystems arrangiert, führt dies zu einem Ethikmanagement- oder auch ***Wertemanagementsystem***.

Im Bereich der Wertemanagementbetrachtung sollte in **Kapitel 5** der aktuelle Stand dieser noch sehr jungen Managementsystematik vermittelt werden und hieraus letztlich ein praxisbezogenes Konzept entstehen. Dabei wurde auf die Grundlagen der ***wertorientierten Führung***, auf deren Gedankengut das Wertemanagement mitunter

beruht, eingegangen. Im Speziellen wurden die Grundlagen der Werte in der Ethik nun auf das Unternehmen bezogen. Hierbei wurde auf mögliche ***Wertequellen*** wie Primär- und Sekundärtugenden, kategorischer Imperativ sowie das Geschäftsmodell verweisen. Insbesondere wurden ***Wertekategorisierungen*** beschrieben, welche die Grundlage einer eigenen Klassenbildung im empirischen Teil bilden. Im Zuge der Charakterisierung des Wertemanagements wurden Ziele, Aufgaben und Instrumente aus der Unternehmensethik abgeleitet. Der Fokus lag dabei auf der genauen Beschreibung aller bedeutenden Instrumente. Sie können werte-, normen-, implementierungs- und umsetzungsbezogen sein. Dabei wurde im Bereich der ***Normeninstrumente*** insbesondere auf Werte, Mission, Vision, strategische Ziele, Leitbild, Menschenbild, unterschiedliche Kodexformen (Verhaltens-, Ethik-, Corporate Governance-, Branchen- und Berufsgruppenkodex), Regelungen und Richtlinien eingegangen. Im Bereich der ***Implementierungs- und Umsetzungsinstrumente*** wurde im Speziellen auf Ethikgremium, -direktor, -beauftragten, -abteilung, und -hotline sowie auf Schulungen, Kommunikationsmaßnahmen, Diskussionsforen, Auditierungsformen, Zertifizierungen sowie interne und externe Berichterstattung eingegangen. Dieser Instrumentenkanon ist neben den Unternehmenswerten die Grundlage der empirischen Erhebung. Das Wertemanagementsystem wurde in der weiteren Darstellung als Teil eines umfassenden Managementansatzes verstanden und daher dessen ***Schnittstellen*** zu anderen Subsystemen, wie z.B. dem Personal-, Qualitäts-, Umwelt- oder Wissensmanagement, angedeutet. Des Weiteren wurde der ***Nutzen des Wertemanagements*** aus den unternehmensethischen Grundlagen und bestehenden Studien abgeleitet. Hierbei spielten die Förderung der internen Kooperation, die Imageverbesserung, die Profitmaximierung, die Risikosenkung, die Wahrnehmung sozialer Verantwortung, die Ehrlichkeit und die Prävention eine übergeordnete Rolle. Als Weitere sind Motivation und Identifikation der Mitarbeiter, Kulturverbesserung, Fluktuationssenkung und Qualitätsverbesserung zu nennen.

In der Folge wurde die Brücke zu ***Familien- und Mittelstandsunternehmen*** geschlagen. Hier wurden vor dem Hintergrund des ***Lebenszyklus***' die Notwendigkeit und speziellen ***Anforderungen*** an das Wertemanagement dargestellt. Diese ergeben sich aus dem ständigen und teils rasanten Wandel der betrachteten Unternehmen, dem erhöhten Wettbewerbsdruck, dem möglichen Sprung zur Internationalisierung, besonderen Führungsproblematiken, der Unternehmensnachfolge und der traditionell gewachsenen Kultur im Unternehmen.

Zusammenführend wurde aus den Grundlagen des Wertemanagements, den besonderen Anforderungen der Familien- und Mittelstandsunternehmen sowie Kenntnissen im Projekt- und Prozessmanagement ein ***Basiskonzept*** entwickelt.

Dieses zweigeteilte Konzept schlägt eine Einführung des Wertemanagements in Projektform vor. Besteht eine funktionsfähige Grundlage wird diese in einen ständigen Wertemanagementprozess mit definierten Zielen, Aufgaben und Zuständigkeiten überführt. Dieser folgt dem Prinzip der Planung, Steuerung, Kontrolle und ständigen Verbesserung.

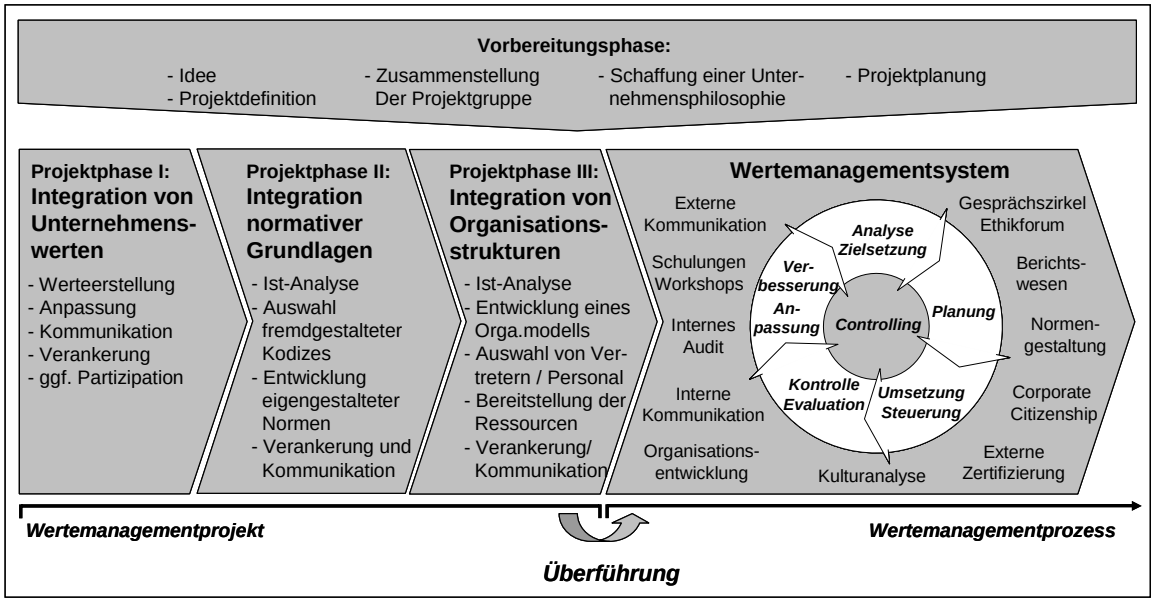


Abbildung 8-1: Rückblick auf das Grundkonzept in Kapitel 5[1389]

Im ***empirischen Teil*** des **Kapitels 6** wurden die Werte und die bedeutenden Instrumente des Wertemanagements einer Analyse unterzogen. Diese hatte zum Ziel, einerseits die essenziellen Werte erfolgreicher Unternehmen zu extrahieren, zweitens die Anwendung gängiger Normeninstrumente und drittens die Nutzung üblicher Implementierungs- und Umsetzungsinstrumente zu untersuchen. Hierbei wurden 90 Unternehmen in drei Feldern untersucht. Davon sind 30 Unternehmen im Dow Jones- und 30 Unternehmen im DAX-Index gelistet. Weitere 30 Unternehmen stammen aus dem Feld der Familien- und Mittelstandsunternehmen. Sie sind aus Ethikinitiativen, -rankings oder -literatur ausgewählt worden und weisen alle ein ethisches Mindestengagement vor. Im Zuge der empirischen Analyse wurden die Fragestellungen zuerst anhand der Dow Jones-Unternehmen (als Benchmark) und dann anhand der deutschen Spitzenunternehmen untersucht. Die hierbei gefundenen Ergebnisse wurden an den Familien- und Mittelstandsunternehmen gespiegelt. Die Untersuchung basiert dabei auf der Analyse von Unternehmenspublikationen und ergänzenden Expertengesprächen.

Die Ergebnisse im Bereich der ***Unternehmenswerte*** führten, bezogen auf Dow Jones- und DAX-Unternehmen, zu einem Set essenzieller Unternehmenswerte. Diese sind

---

[1389] Quelle: Eigene Darstellung i.v.m. **Abbildung 5-18**.

Kundenorientierung, Integrität, Verantwortung, Leistungsfähigkeit, Innovation, Respekt und *Qualität*, gefolgt von *Profit*. Die Ergebnisse der Familien- und Mittelstandsunternehmen weichen dabei nur unmerklich ab. Es manifestieren sich statt Integrität und Respekt die Werte *Zusammenarbeit, Offenheit* und *Tradition*. Diese sind familien- und mittelstandscharakteristische Kernwerte.

Neben der Feststellung, dass die durchschnittliche Anzahl von Werten zwischen 6 und 7 Werten liegt, konnte erkannt werden, dass im Falle einer Klassifikation der Werte in Leistungs-, Kooperations- und Moralwerte, die Leistungswerte am stärksten und die Kooperationswerte am schwächsten Vertreten sind. Die starke Ausprägung moralischer Werte wird dabei durch rechtlichen und gesellschaftlichen Zwang sowie durch implizite Kundenwünsche begründet. Im Falle der Familien- und Mittelstandsunternehmen ändert sich diese Reihenfolge nicht. Dennoch ist eine stärkere Tendenz zu den Kooperationswerten zu erkennen. Dies kann auf den erhöhten Wettbewerbsdruck dieser Unternehmen und der weitgehenden Abhängigkeit von Partnerschaften zurückzuführen sein.

Im Bereich der Analyse von ***Normeninstrumenten*** des Wertemanagements konnte festgestellt werden, dass *Vision, Mission* und *strategische Ziele* (also die klassischen Leitbildinhalte) in Spitzenunternehmen häufig und in unterschiedlichen Kombinationen Anwendung finden. Darüber hinaus sind *Corporate Governance Kodizes* verpflichtend und *Verhaltenskodizes* grundsätzlich vorhanden. Hier konnten nur geringe Differenzen zwischen Deutschen und US-amerikanischen Spitzenunternehmen festgestellt werden. Auch Familien- und Mittelstandsunternehmen verwenden Leitbildinstrumente, jedoch selten Kodexformen. Dieser Umstand kann auf vorbildbezogene Führung, offene Strukturen und eine oftmals gewachsene und gelebte Kultur der Unternehmen zurückzuführen sein.

Bezüglich der Inhalte von Verhaltenskodizes sind *Mitarbeiter, Staat, Kunden* und *Lieferanten* wichtige Anspruchsgruppen, wobei *Datenschutz/Vertraulichkeit, Rechtstreue, Interessenkonflikte, Umgang mit Behörden und Insiderhandel* bedeutende Themen darstellen.

Im Bereich der Analyse von ***Implementierungs- und Umsetzungsinstrumenten*** konnte die bereits im Normenbereich ersichtliche Diffusion von Wertemanagementinstrumenten deutlich erkannt werden. Während in den Vereinigten Staaten eine breite Anwendung derartiger Instrumente erfolgt, werden in deutschen Spitzenunternehmen neben *Ethikbeauftragten* hauptsächlich controlling- und öffentlichkeitswirksame Instrumente wie *Auditierungen, Berichtswesen* und *Zertifizierungen* eingesetzt. Organisationsstrukturen sind selten oder im Aufbau begriffen. Dieser Trend setzt sich bezogen auf Familien- und Mittelstandsunternehmen

fort. Hier werden, mit Ausnahme des *gesellschaftlichen und umweltbezogenen Engagements* sowie *Schulungen* und *Zertifizierungen*, nahezu keine Instrumente (v.a. organisatorischer Natur) verwendet. Dieser Umstand ist vermutlich auf den Ressourcendruck und die Neuartigkeit der Thematik zurückzuführen. Dennoch konnten auch hier besondere innovative und kreative Wertemanagementlösungen in Einzelfällen gefunden werden.

Theoretische Grundlagen, Konzept, Praxisbeispiele und empirische Daten wurden in **Kapitel 7** in ein praxisorientiertes Umsetzungsszenario, welches einen Leitfaden darstellt, integriert. Er folgt im Ablauf dem oben dargestellten Basiskonzept. Dieses Konzept besitzt einige charakteristische Merkmale. Es ist z.B. durch eine Projekt- und Prozessausrichtung gekennzeichnet. In diesem Zuge erfolgt ein durch die Leitung initiiertes Implementierungsprojekt, welches verschiedene Komplexitätsgrade aufweisen kann. Die Implementierung erfolgt im Zuge eines Projektmanagements, ggf. unter partizipativer Einbeziehung der Mitarbeiter und Führungskräfte. Dieser diskursive Weg soll die Chance gelebter Werte und Normen erhöhen. Hierbei wird insbesondere auf eine umfassende Kommunikation und Integration möglichst vieler Anspruchsgruppen Wert gelegt. Nach Abschluss der Gestaltung, Freigabe und Integration des Wertemanagementsystems wird dieses in einen permanenten Prozess überführt, welcher auf Analyse, Planung, Steuerung, Kontrolle und ständiger Verbesserung beruht. Dabei wurde im Speziellen auf die Notwendigkeit der gezielten Anbindung an bestehende Managementsysteme verwiesen.

Im Zuge dieser Darstellungen wurde auf Projektmanagementgrundlagen, Analyse- und Planungsinstrumente, den Prozess der Werteauswahl, -konkretisierung, -formulierung und -darstellung sowie auf Kommunikations- und Integrationswerkzeuge eingegangen. Weiterhin wurde die Fremd- und Eigenerstellung von Normen angesprochen sowie explizit auf Gestaltung und Inhalte von Normen eingegangen. Weiterhin wurde die Einführung von Organisationsstrukturen in Stellen- und Gremienform dargestellt. Letztlich wurde auf Kommunikationsinstrumente und Schulungen eingegangen, welche den gesamten Projekt- und Prozessablauf begleiten.

Diesem Phasenkonzept folgend, könnte ein Familien- und Mittelstandsunternehmen eine individuelle, bedürfnisgerechte Lösung bezüglich des Wertemanagements gestalten.

Somit wurden mit dem oben dargestellten Vorgehen die Zielsetzungen der KSG und die daraus resultierenden Subziele (siehe **Abbildung 1-1**) erfüllt. Die dabei geschaffenen Gestaltungsrichtlinien fußen auf einer breiten theoretischen Basis, praktischen Beispielen und Verweisen, einem projekt- und prozessbezogenen Basiskonzept sowie den empirischen Erhebungen und Interpretationen. Die

Anwendbarkeit des Systems ist jedoch in der praktischen Umsetzung noch nicht untersucht worden. Im Sinne des in **Abbildung 6-1** dargestellten Forschungsablaufs bietet somit der Verwendungszusammenhang der vorliegenden Dissertation die Grundlage für weitere Forschungen. Weiterhin bezieht sich diese Dissertation auf die Gestaltung und Integration eines Managementsystems. Bezüglich der Wirkung von Werten, Normen und Instrumenten wurden keine Aussagen getätigt. Dies betrifft insbesondere die Frage des „Gelebtseins von Werten“ und der „Wirksamkeit von Normen“. Hierbei konnten im Zuge der Literaturanalyse keine nennenswerten Ansätze gefunden werden. Es wurden daher von Seiten des Verfassers allenfalls Mutmaßungen und proaktive Schritte zur möglichst erfolgreichen (partizipativen) Integration vorgenommen. Auch diese Problemstellung kann Grundlage eines Folgeprojektes sein.

Rückblickend ist anzuführen, dass die unternehmensethischen Bemühungen des Wertemanagements aufwendig, langwierig, kostenintensiv sowie schwer messbar (und damit rechtfertigbar) sind. Somit kommen dem kritischen Leser berechtige Zweifel am Sinn und auch der Ernsthaftigkeit unternehmensethischen Engagements.

Diesbezüglich ist erstens darauf zu verweisen, dass im globalisierten Wettbewerb staatlich-gesetzliche Rahmenbedingungen defizitär sind und damit Unternehmen und Individuen für die Lebensqualität der Folgegenerationen verstärkt Verantwortung tragen. Weiterhin brauchen Menschen (v.a. in einer unübersichtlichen, wertepluralistischen Welt) neben Zielsetzungen und Führung auch Werte und Normen. Diese dienen ihnen als Quelle der Kraft und als Leitlinie.

Aus strategischer Sicht sind die Unternehmen, v.a. bezüglich ihrer Kooperationen, den Sachzwängen mächtiger Partner (z.B. US-amerikanische Konzerne) verpflichtet. Sie machen die Integration von Wertemanagementsystemen notwendig. Weiterhin werden die Leistungen der Unternehmen im internationalen Kontext immer austauschbarer. Daher können moralbezogene Zusatzleistungen durchaus als Marketing- und Kundenbindungsinstrument angesehen werden.

Letztlich darf nicht vergessen werden, dass ein Unternehmen „aus betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit berechtigt und aus gesellschaftspolitischer Verantwortung gefordert [ist], seinen Mitarbeitern eine Unternehmenskultur anzubieten, die Harmonie, menschliche Wärme und Geborgenheit ausstrahlt“ (WÜRTH 2001, S. 73; Anmerkung des Verfassers).

Aus dieser Argumentation heraus könnte der eingangs dargestellte Satz von SHIRLY CHISHOLM „When morality comes up against profit, it is seldom profit that loses“ zukünftig durch betriebswirtschaftlich-rationale Motive eine Wendung erfahren.

Anhang

Anhang 1: Beispiele für Normen und Maximen

Kategorischer Imperativ als Maxime
Handle so, dass die Maxime Deines Willen jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne
(Immanuel Kant – Kritik der praktischen Vernunft)

Von der Liebe zu Gott
Liebe und dann tue was du willst
(Augustinus von Hippo)

Zehn Gebote
Du sollst keine anderen Götter haben neben mir.
Du sollst dir kein Bildnis noch irgendein Gleichnis machen.
Du sollst den Namen des HERRN, deines Gottes, nicht missbrauchen.
Gedenke des Sabbattages.
Morde (töte) nicht.
Du sollst nicht ehebrechen.
Du sollst nicht stehlen.
Du sollst kein falsch Zeugnis reden wider deinen Nächsten.
Lass dich nicht gelüsten deines Nächsten Hauses.
Lass dich nicht gelüsten deines Nächsten Weibes, noch seines Knechtes noch seiner Magd, noch seines Ochsen noch seines Esels, noch alles, was dein Nächster hat.
(Bibel, 2. Buch Mose, Ex 20, 2-17b)

Aus der Stoa
Jedermann handle jederzeit nach der vernünftigen Natur der Dinge
(unbekannt)

Technisch ökologische Verantwortung
Handle so, dass die Wirkung Deiner Handlungen verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden
(Hans Jonas)

Die goldene Regel
Was du nicht willst, dass man dir tu,
das füg auch keinem anderen zu.
(In vielen Kulturen in leicht abgewandelter Form vertreten und unter Anderem in der Allgemeinen Erklärung der Menschenpflichten, Artikel 4)

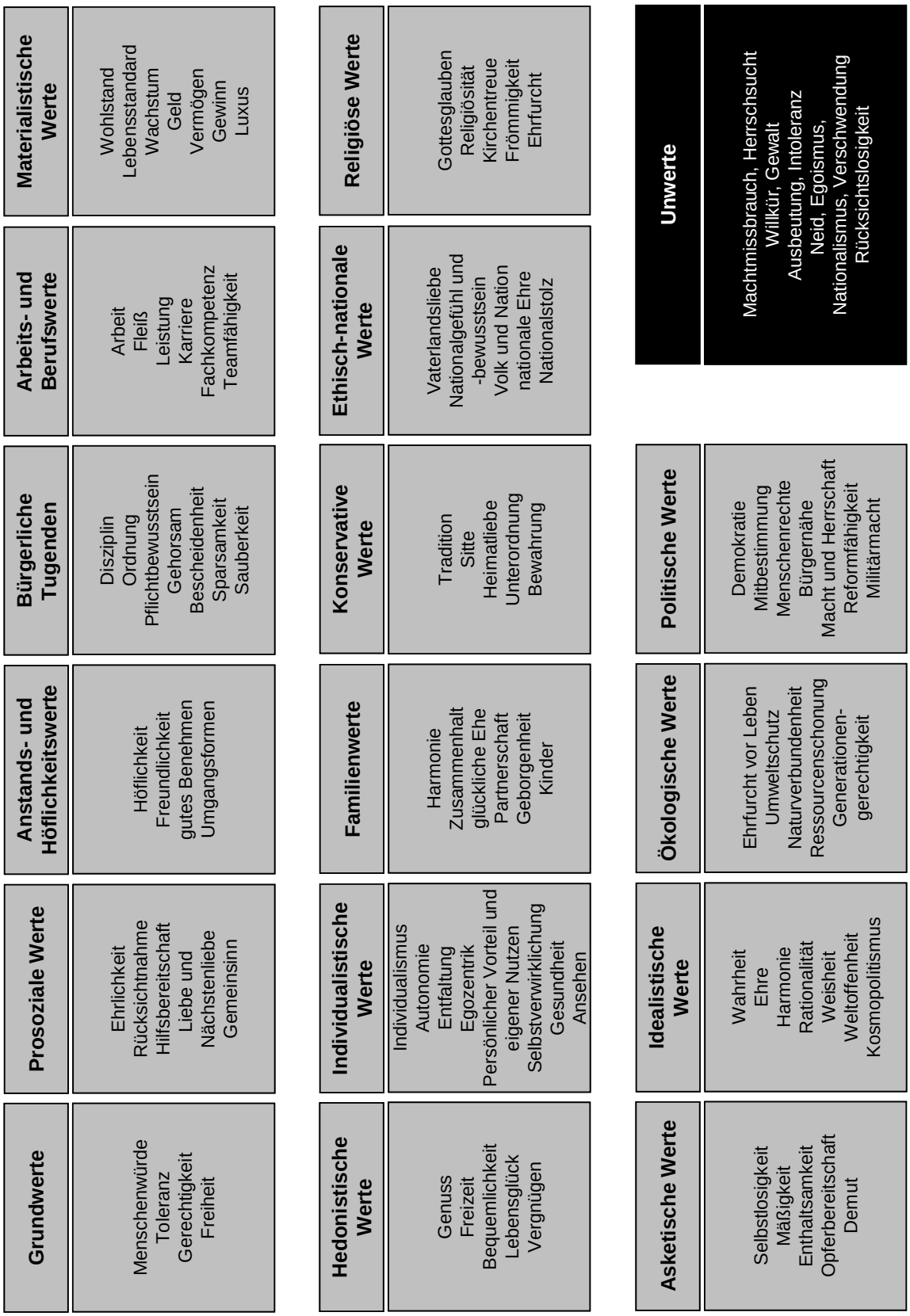
Transzendente Norm
Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst; ich bin der HERR.
(Die Bibel, Leviticus 19, 18)

Bezogen auf die Offenbarung
Handle nach dem göttlichen Sittengesetz
(Thomas von Aquin)

Anhang 2: Tugenden und ihre Quellen

Tugenden	Quelle
Selbsterkenntnis	SOKRATES
Weisheit, Tapferkeit, Besonnenheit, Gerechtigkeit	PLATON
Dianoetische Tugenden: Klugheit, Einsichtigkeit, Vernunft, Weisheit, Wissenschaftlichkeit *Ethische Tugenden:* Gerechtigkeit, Freundschaft, Tapferkeit, Besonnenheit, Freigiebigkeit, Hilfsbereitschaft, Toleranz, Seelengröße, Wahrhaftigkeit, Höflichkeit, Einfühlsamkeit, Sanftmut	ARISTOTELES
Vernunft, Seelenfrieden	ZENON VON KRITON
Bedürfnisbefriedigung, Mäßigung	EPIKUR
Liebe zu Gott	AUGUSTINUS VON HIPPO
Vernunft, Offenbarung	Scholastik
Glaube, Hoffnung und (Nächsten-) Liebe	THOMAS VON AQUIN
Aufrichtigkeit (Staete), Bescheidenheit (Masze) und Verlässlichkeit (Trüewe)	Rittertugenden
Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit	Französische Revolution
Rationalität, Verantwortung, Freiheit und Souveränität	JOHN LOCKE
Klugheit, Gerechtigkeit, Sympathie - Gemeinschaftsnützlich: Wohlwollen, Gerechtigkeit - Individualnützlich: Fleiß, Willen, Körperkraft, Sparsamkeit - Angenehm für sich: Frohsinn, Seelengröße, Mut, Ruhe - Angenehm für andere: Höflichkeit, Witz, Bescheidenheit	DAVID HUME
Sympathie, Anerkennung, Gerechtigkeit	ADAM SMITH
Erstmals werden Menschenpflichten nicht durch konkrete Werte und Nomen definiert, sondern sind von der Vernunft des mündigen Menschen selbst abhängig (Formale Ethik)	IMMANUEL KANT
Aufrichtigkeit, Bescheidenheit, Fleiß, Gerechtigkeitssinn, Tapferkeit, Pflichtbewusstsein, Zuverlässigkeit, Treue, Gottesfurcht (losgelöst der Konfession)	Preußen
Keine konkreten Tugenden, der „Wert“ einer Tugend definiert sich erstmals nach ihrem Nutzen	JEREMY BENTHAM und JOHN STUART MILL
Gerechtigkeit, Gleichheit, Brüderlichkeit, Emanzipation, Gemeinschaft,	KARL MARX

Anhang 3: Ein umfassenderes Beispiel für Werte und deren Kategorisierung



Anhang 4: Werteverdichtung, Synonyme und Übersetzungen

Einzelnennungen - Differenziatoren

Ausdauer, Bewusstheit, Design, Direkt, Disziplin, Exklusiv, Gerechtigkeit, Geschichtenerzählen, Grundwerte des Sport, Internationalität, Klugheit, Konzentration, Kostenbewusstsein, Liebe, Optimismus, Prioritäten, Reputation, Selbstkritik, Sinn, Würde

Untersuchte Werte sowie deren Synonyme und englische Nennungen

Attraktives Arbeitsumfeld: Great place to work

Aufmerksamkeit: Achtung, Achtsamkeit, Bewusstheit

Ehrlichkeit: Honesty

Eigentum: Solide Eigentümerstruktur, Ownership

Erfolg: Wille zum Erfolg, Nachhaltiger Erfolg, Success, Benefitting from success, Achievement, Langfristiger Erfolg

Ethisches Verhalten: Ethical Behaviour, Ethics, Das richtige tun, Doing things right

Fairness: Fairer Umgang mit Partnern

Flexibilität: Flexibility

Folgsamkeit: Compliance

Freiheit: Freiraum

Führerschaft (Markt): Marktführerschaft, führende Marken, führende Technologie, Markenstärkung, Leadership, Lead by example, Produktführerschaft

Führung (Menschen): Kooperative Führung, Exzellenz im Management, Führungskultur

Ganzheitlich: Komplettprogramm, Ganzheitliche Sicht

Geschwindigkeit: Speed, Schnelligkeit

Gesellschaft: Community

Gesundheit: Health, Heilung, Fürsorge, Caring, Care taking

Good Citizenship: Gesellschaft, Good Corporate Citizenship, Responsible for community, Community, Gesellschaftliches Engagement, Zurückgeben, Giving back

Innovation: Innovating, Innovation that matters, Pioneering Innovation, Meaningful Innovation, Erneuerung

Integrität: Integrity, Wertebewusstsein, Werteumsetzung, Umcompromising Integrity, Highest Integrity

Kompetenz: Zukunftskompetenz, Wissen, Fachwissen, Know-How, Professionalität

Kreativität: Einfallsreichtum, Resourceful, Inspiration

Kundenorientierung: Kundenzufriedenheit, Kundenfokus, Partner für Kunde, Konsumentenorientierung, Kunden erfolgreich machen, Erfolg unserer Kunden, Kundennähe, Verbraucherwunsch, Kunde begeistern, Customer enthusiasm, Passion for customers, Responsibility to customers, Customer Commitment, Dedication to customers success, Customer needs, Service to our Customers, Customer satisfaction, Excellent customer service, Umfassender Service

Leidenschaft: Enthusiasmus, Passion, Engagement, Committment, Begeisterung

Leistungsfähigkeit: Leistung, Spitzenleistung, Exzellenz, Leistungsbereitschaft, Top Exzellenz, Leistungskultur, Performance, Personal Excellence, Top Exellence, Execute superbly, Strive for excellence, Wettbewerbsfähigkeit, Effizienz, Ressourceneffizienz, Improved efficiency, Ausdauer

Lernen: Lernende Organisation, Ausbildung, Personalentwicklung, Personell Development

Mitarbeiter: Exzellente Mitarbeiter, PeopleEmplyee, Responsible to employee, Mitarbeiterkultur

Mut: Pioniergeist, Risk Taking

Nachhaltigkeit: Wirtschaftlich nachhaltig, Nachhaltiger Erfolg, Bewahrung, Preserve

Neugier: Curious

Offenheit: Offene Informationspolitik, Transparenz, Openness, Open, Candor, Weltoffen, Neugier, Internationalität

Profit: Profit, Profitability, Attractive return, Gewinn (im Sinn Zuwachs), Wirtschaftlich, Shareholder Value

Qualität: Exzellente Qualität, Spitzenqualität, Quality

Rechtschaffenheit: Wettbewerbskonform, Gerechtigkeit

Respekt: Gegenseitiger Respekt, Toleranz, Respect for people, Mutual Respect, Respect to local traditions, Verständnisvoll

Shareholder Value: Creating shareholder value, Responsibility for stockholders

Sicherheit: Safety, Risikodiversifikation, Risikominimierung

Stolz: Proud

Tradition: Beständigkeit, Bodenständigkeit, Solidität, christliche Tradition, Kontinuität, Ordnung, Bodenständigkeit

Umwelt: Umweltschutz, Environment, Environmental Stewardship, Ökologische Vernunft, Ökologie

Unabhängigkeit: Eigenständig, Eigenwilligkeit

Unternehmertum: Unternehmerisch handeln, Unternehmerisches Denken und Handeln, Entrepreneurship, Entrepreneural spirit, Unternehmerisches Denken

Verantwortung: Eigenverantwortung, Gesellschaftlich verantwortlich, Accountability, Responsibility, Social Responsibility, Personal Accountability

Verbesserung: Ständige Verbesserung, Improving, Improvement, Continoual Improvement, Self-Improvemement, Fortschritt

Verschiedenartigkeit: Diversity

Vertrauen: Glaubwürdigkeit, Trust

Wachstum: Profitables Wachstum, Wertsteigerung, Steigerung Konzernwert

Wandel: Veränderung, Dynamik, Energyzing, Flexibilität, Flexibility, Anpassungsfähigkeit, Gewandtheit, Agilität, Agility

Wertschätzung: Wertebewusstsein

Wille: Will to win

Wohlfühlen: Freude, Wohlbefinden

Zeitgemäß: Contemporary

Zielorientierung: Ergebnisorientierung, Result orientated, Aufgabenbezogen, Punktgenauigkeit, Konzentration

Zukunftsgestaltung: Zukunft, Zukunftskompetenz, Langfristigkeit, Deliver our future, Proaktiv, Vorausschauend, Strategie, Strategiekonsistenz

Zusammenarbeit: Kooperation, Partnerschaftlichkeit, Collaboration, People working together, Miteinander, Solidarität, Integration, Teamwork, Teamgeist, Teamarbeit, Responsibility to each other, Beziehung, Relationship

Zuverlässigkeit: Verlässlichkeit

Literaturverzeichnis

ACHCAR, G. / GRESH, A. / RADVANYI, J. / REKACEWICZ, P. / VIDAL, D. (2003): *Le Monde diplomatique – Atlas der Globalisierung*, 3. Aufl., Berlin 2003.

ALTMANN, J. (2000): *Wirtschaftspolitik: Eine Praxisorientierte Einführung*, 7. Aufl., Stuttgart 2000.

ARISTOTELES (1969): *Nikomachische Ethik*, übersetzt durch DIRLMEIER, F., Stuttgart 1969.

ARISTOTELES (1990): *Politik*, 4. Aufl., Hamburg 1990.

AßLÄNDER, M.S. (2005): „Philosophia Ancilla Oeconomiae? Wirtschaftsethik zwischen Hilfswissenschaft und Orientierungswissenschaft", in: BESCHORNER, T./ HOLLSTEIN, B./ KÖNIG, M./ LEE-PEUKER, M./ SCHUMANN (Hrsg.): *Wirtschafts- und Unternehmensethik – Rückblick – Ausblick – Perspektiven*, München und Mering 2005, S. 325-338.

AßLÄNDER, M.S. (2006): „Unternehmerische Verantwortung und Kultur", in BESCHORNER, T./ SCHMIDT, M. (Hrsg.): *Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels*, München und Mering 2006, S. 17-40.

BAECKER, D (2002): „Drei Regeln einer wirtschaftlich effizienten Unternehmenskultur. Einfachheit, Autonomie und kulturelle Führung" in: Eberhard von Kuehnheim Stiftung (Hrsg): *Universitas Edition – Die Werte des Unternehmens*, Stuttgart 2002, S. 57-77.

BAßELER, U. / HEINRICH, J. / UTRECHT, B. (2002): *Grundlagen und Probleme der Volkswirtschaft*, 17. Aufl., Stuttgart 2002.

BAUMANN, W. / KÖSSLER, W. / PROMBERGER, K. (2005): *Betriebliche Umweltmanagementsysteme. Anforderungen – Umsetzung – Erfahrungen*, 2. Aufl., Wien 2005.

BAUS, K. (2006): „Strategische Zielsetzungen von Familienunternehmen – zwischen Unternehmenswerten und Unternehmenswert" in: BÖLLHOFF, C. / KRÜGER, W. / BERNI, M.: *Spitzenleistungen in Familienunternehmen – Ein Managementhandbuch*, Stuttgart 2006, S. 1-10.

BAUSCH, T. (1994): „Wirtschaft und Ethik – Notizen zu einem dialogischen Brückenschlag" in: BLASCHE, S. / KÖHLER, W.R. / ROHS, P. (Hrsg.): *Markt und Moral – Die Diskussion um die Unternehmensethik*, (St. Gallener Beiträge zur Wirtschaftsethik Bd. 13), Bern, Stuttgart, Wien 1994, S. 19-36.

BECK, B. (2005): *Volkswirtschaft verstehen*, 4. Aufl., Zürich 2005.

BECKER, F.G. (2006): „Führung von Familienunternehmen – zwischen Familien- und Fremdmanagement" in: BÖLLHOFF, C. / KRÜGER, W. / BERNI, M.: *Spitzenleistungen in Familienunternehmen – Ein Managementhandbuch*, Stuttgart 2006, S. 31-46.

BEHRENT, M. (2004): „Werte in der strategischen Kommunikation" in: WIELAND, J. (Hrsg.): *Handbuch Wertemanagement – Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance*, Hamburg 2004, S. 126-146.

BERGIUS, S. (2005): „Mittelstand wehrt sich gegen Imageverlust", in: *Handelsblatt*, Düsseldorf 16.02.2005, o.S.

BERKEL / HERZOG (1997): „Unternehmenskultur und Ethik", in: BIENERT, W. / CRISAND, E. (Hrsg.) *Arbeitshefte Führungspsychologie*, Bd.27, Heidelberg 1997.

BERTHEL, J. / BECKER, F.G. (2007): *Personal-Management – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, 8. Aufl., Stuttgart 2007.

BESCHORNER, T. / LINDENTHAL, A. / BEHRENS, T. (2004): „Unternehmenskultur II. Zur kulutrellen Einbettung von Unternehmen", in: FUGO – Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation, Universität Oldenburg (Hrsg): *Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung*, Marburg 2004, S. 273-308.

BESCHORNER, T. / OSMERS, H. (2005): „Jenseits einer Unternehmensethik des Stakeholder-Managements", in: SCHMIDT, M./BRESCHORNER, T. (Hrsg.): *Werte- und Reputationsmanagement*, München und Mering 2005, S. 83-120.

BESTE, T. et al. (2006): „Ethik-Hotlines im Unternehmen. Funktionen – Strukturbedingungen – Umsetzung", in: BRESCHORNER, T./SCHMIDT, M. (Hrsg.): *Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels,* München und Mering 2006, S. 217-225.

BETHGE, D. (2005): „Wie Werte wirklich funktionieren – Erkenntnisse aus der Coachingpraxis für das Top-Management" in: WALTHER-KLAUS, E. / REUTER, A. (Hrsg.): *Wissens- und Wertemanagement in Theorie und Praxis*, Saarbrücken 2005, S. 343-359.

BINGEL, E. (1997): *Integrierte versus additive Umweltmaßnahmen. Konzeption einer investitionstechnischen Beurteilung*, München 1997. (Dissertation)

BINNER, H. F. (2000): *Prozeßorientierte TQM-Umsetzung*, München, Wien 2000.

BLOME-DREES, J. / LEMKE, T. (2003): *Unternehmensleitbilder in Kreditgenossenschaften – Eine empirische Untersuchung zur Konzeption, Einführung und Wirkungsweise von Unternehmensleitbildern in Kreditgenossenschaften*, Regensburg 2003.

BLUM, U. / LEIBBRAND, F. (2001): *Entrepreneurship und Unternehmertum – Denkstrukturen für eine neue Zeit*, Wiesbaden 2001.

BÖLLHOFF, C. (2006): „Gesellschaftliches Engagement von Familienunternehmen – zwischen Mäzenatentum und gesellschaftlicher Mitverantwortung" in: BÖLLHOFF, C. / KRÜGER, W. / BERNI, M.: *Spitzenleistungen in Familienunternehmen – Ein Managementhandbuch*, Stuttgart 2006, S. 219-250.

BRECHT, H. (2003): *Die Umsetzung von Tarifverträgen auf Betriebsebene: Das Verhältnis betrieblicher und tariflicher Rechtsetzung auf der Grundlage rechtstaatlicher Erkenntnisse*, Berlin 2003.

BREDE, M. (2004): *Betriebswirtschaftslehre – Einführung,* 8.Aufl., München und Wien 2004.

BRINK, A. (2005): „Sozialphilosophische Perspektiven von Anerkennung als Fürhungsinstrument", in: SCHMIEDT, M./BRESCHORNER, T. (Hrsg): *Werte- und Reputationsmanagement*, München und Mering 2005, S. 149-172.

BRUNNER et al. (1999): *Value-Based Performance Management – Wertsteigernde Unternehmensführung: Strategie – Instrumente – Praxisbeispiele*, Wiesbaden 1999.

BUCHANAN, J.M. (1984): *Die Grenzen der Freiheit zwischen Anarchie und Leviathan*, Tübingen 1984.

BÜHNER, R. (1996): „Kapitalmarktorientierte Unternehmenssteuerung: Aktionärsorientierte Unternehmensführung", in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 25. Jg., 1996.

BÜHNER, R. (2002): *Wertorientiertes Controlling im Spannungsfeld zwischen Effizienz und Legitimität*, in: MACHARZINA, K. / NEUBÜRGER, H.J. (Hrsg.). *Wertorientierte Unternehmensführung: Strategien – Strukturen – Controlling*, Stuttgart 2002, S. 3-12.

BÜRGEL, M-A. (2006): „Commitment Management und Corporate Change. Interne Kommunikation als Chance zum Bewusstseinswandel bei KOB", in: BESCHORNER, T./ SCHMIDT, M. (Hrsg.): *Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels*, München und Mering 2006, S. 241-256.

COLLE, S. D. (2004): „Die Systematik des Stakeholder-Managements" in: WIELAND, J. (Hrsg): *Handbuch Wertemanagement – Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance*, Hamburg 2004, S. 526-550.

COLLINS, J. C. / PORRAS, J. I. (1994): *Built to last*, New York 1994.

CZAYKA, L.(1991): Formale Logik und Wissenschaftsphilosophie: Einführung für Wirtschaftswissenschaftler, München 1991.

DAHM, K.-W. / BÜSCHER, M. (2004): „Berührungsängste mit ‚Ethik' in der Praxis. Erkenntnisse einer Studie „Ethik in mittelständischen Unternehmen", in: BOHLANDER, H. / BÜSCHER, M. (Hrsg.): *Werte im Unternehmensalltag erkennen und gestalten*, München und Mering 2004, S. 89-104.

DEARLOVE, D. / COOMBER, S. (2001): *Corporate Values* 2001.

DIETZ, O. E. (2004): *Geschichte Mesopotamiens*, München 2004.

DIETZFELBINGER, D. (2000): „Sicherheitsmanagement als Thema der Ethik" in: BAUSCH, T. / KLEINFELD, A. / STEINMANN, H. (HRSG.): *Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis*, München und Mering 2000, S. 85-103.

DIETZFELBINGER, D. (2002): *Aller Anfang ist leicht – Unternehmens- und Wirtschaftsethik für die Praxis*, 3. Aufl., München 2002. [Neuere Version im Zuge der Dissertationserstellung erschienen. Die Änderungen sind für die hier geführte Diskussion nicht erheblich, daher wurde auf eine vollständige Überarbeitung verzichtet, siehe unten]

DIETZFELBINGER, D. (2004): *Aller Anfang ist leicht – Unternehmens- und Wirtschaftsethik für die Praxis*, 4. Aufl., München 2004.

DOLGNER, H. (2005): „Mehrwert schaffen durch Wissens- und Werte-Management in der Personalabteilung großer und mittelständischer Unternehmen", in: WALTHER-KLAUS, E. / REUTER, A. (Hrsg.): *Wissens- und Wertemanagement in Theorie und Praxis*, Saarbrücken 2005, S. 253-272.

DONALDSON, T. / DUNFEE, T. W. (1994): "Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contract Theory" in: *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 2, 1994, S. 252-284.

DONALDSON, T. / DUNFEE, T. W. (1999b): "When Ethics Travel: The Promise and Peril of Global Business" in: *California Management Review,* 41 (4), 1999.

DOPPLER, K. / LAUTERBURG, C. (2005): *Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten*, 11. Aufl., Frankfurt/Main 2005.

DPA (2005): „Gütesiegel soll Mittelstand für ethisches Handeln auszeichnen", in: *Handelsblatt* vom 10.2.2005, o.S.

DRESEWSKI, F. / KROMMINGA, P. / VON MUTIUS, B. (2004): „Corporate Citizenship oder: Mit sozialer Verantwortung gewinnen – Ein Leitfaden für die praktische Arbeit", in WIELAND, J. (Hrsg.): *Handbuch Wertemanagement*, Hamburg 2004, S. 489-525.

DRESEWSKI, F. ET AL. (2001): *Soziale Verantwortung von Unternehmen bewerten – Ausgewählte Informationsquellen zu Richtlinien, Standards, Bewertungsinstrumenten, Berichterstattung und ethischem Investment*, Arbeitspaper der Bundesinitiative Unternehmen: Partner der Jugend, Selbstverlag, Hamburg 2001.

DUNNING, J. H. (2000): „Whither Global Capitalism?", in: *Global Focus*, Vol. 12, No.1, 2000, S. 117-136.

DUNSCH, J. (2006): „Mannesmann-Prozeß – Ohne Urteil", in: *FAZ*, Nr. 275, Frankfurt/Main 25.11.2006, S. 1.

DWORKIN, R. (1990): *Bürgerrechte ernst genommen*, Frankfurt/Main 1990.

EBEL, B. (2003): *Qualitätsmanagement*, 2. Aufl., Herne, Berlin 2003.

EDGEMAN, R.L. et al. (1999): "Leadership, business excellence models and core value deployment", in: *Quality Progress*, Vol. 32, No. 10, 1999, S. 49-54.

EHRET, M. / HAASE, M. / KALUZA, M. (2005): „Konzepte der Globalisierung: Von Bretton Woods über Washington und Cancún zu gerechter Globalisierung?" in: HOMANN, K. / KOSLOWSKI, P. / LÜTGE, C. (Hrsg.): *Wirtschaftsethik der Globalisierung*, Tübingen 2005, S. 16-33.

EICHHORN, P. (1974): *Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung*, Göttingen 1974.

EICHHORN, P. (2003): „Know-how-Transfer zwischen Verwaltung und Wirtschaft", in: THOM, N. / HARASYMOWICZ-BIRNBACH, J. (Hrsg.): *Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor*, Zürich 2003, S. 43-54.

ELIAS, N. (1997): *Über den Prozess der Zivilisation*, Bd.1, 20. Aufl., Frankfurt/Main 1997.

**ENDERLE, G. (1988*): Wirtschaftsethik im Werden. Ansätze und Problembereiche der Wirtschaftsethik*, Stuttgart 1988.

ENDERLE, G. (1993a): *Handlungsorientierte Wirtschaftsethik. Grundlagen und Anwendung*, Bern, Stuttgart, Wien 1993.

ENDERLE, G. (1993b): „Unternehmen" in: ENDERLE, G. et al.**:** *Lexikon der Wirtschaftsethik,* Freiburg, Basel, Wien 1993, Sp. 1093-1100.

ENDERLE, G. (1996): „Focus: A Comparison of Business Ethics in North America and Continental Europe" in: *Business Ethics: A European Review*, Ausg. 5, 1996, S. 33-46.

EPSTEIN, E. M. (1989): „Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A view from the United States", in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 8, 1989, S. 583-595.

ERGENZINGER, R. / KRULIS-RANDA, J.S. (2006): „Unternehmertum als Erfolgsfaktor von KMU – Was kann das Management davon lernen?" in: BERNDT, R. (Hrsg.)**:** *Managementkonzepte für kleine und mittlere Unternehmen,* Berlin et al. 2006, S. 65-83.

FALLGATTER, M.J. (2002): *Theorie des Entrepreneurship – Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmen*, Wiesbaden 2002.

FASSBENDER, P. (2001): „Werte- und Integritätsmanagement – Vortrag anlässlich des 4. Ethikforums Regio Bodensee „Human Capital und Werte – Die Renaissance des menschlichen Faktors" in: WIELAND, J. (Hrsg): *Human Capital und Werte – Die Renaissance des menschlichen Faktors*, Marburg 2001, S. 75-91.

FAUST, T. (2003): *Organisationskultur und Ethik: Perspektiven für öffentliche Verwaltungen*, Berlin 2003.

FEHR, E. / FISCHBACHER, U. (2002): "Why Social Perferences Matter: The Impact of Non-Selfish Motives on Competition, Cooperation and Incentives", in: *Economic Journal* 112, C1-C33.

FELBERT, D. VON (1998): „Wissensmanagement in der unternehmerischen Praxis“ in: PAWLOWSKI, P. (Hrsg.): *Wissensmanagement – Erfahrungen und Perspektiven*, Wiesbaden 1998, S. 120-141.

FISCHER, H. / VON DER DECKEN, V. (2002): „Shareholder versus (?) Workholder Value – Wertorientierte Unternehmensführung aus Sicht der Arbeitnehmer“ in: MACHARZINA, K. / NEUBÜRGER, H.J. (Hrsg.): *Wertorientierte Unternehmensführung: Strategien – Strukturen – Controlling*, Stuttgart 2002, S. 129-140.

FISCHER, U. / SCHEIWILLER, T. / STROBEL, F. (2000): *Unternehmensleitbilder in Schweizer Unternehmen. Eine Befragung von PricewaterhouseCoopers mit Unterstützung des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen*, Zürich 2000.

FRANK, R. / KNAUS, M. /LEINWAND, J. / PRIEBE, M. / WOLDRICH, I.M. (2007): *Ehrlich währt am längsten – Umfrage zum Werteverständnis bei Führungskräften in der Region Stuttgart*, Stuttgart 2007.

FREDERICK, W. et al. (1988): *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 6. Aufl., New York 1988.

FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Aproach*, Boston/Marshfield 1984.

FREILING, J. (2006): *Entrepreneurship – Theoretische Grundlagen und unternehmerische Praxis*, München 2006.

FREY, D. / KERSCHREITER, R. / WINKLER, M. / GASKA, A. (2004): „Wieviel Moral braucht der Mensch? Die Bedeutung von Werten und ethischen Prinzipien bei der Führung von Mitarbeitern“, in: BOHLANDER, H. / BÜSCHER, M. (Hrsg.): *Werte im Unternehmensalltag erkennen und gestalten*, München und Mering 2004, S. 49-69.

FRIEDRICHS, J. (1990): *Methoden empirischer Sozialforschung,* 14. Aufl., Opladen 1990.

FRISKE, C. / BARTSCH E. / SCHMEISSER W. (2005): „Einführung in die Unternehmensethik: Erste theoretische, normative und praktische Aspekte“, in: HUMMEL, T.R. (Hrsg.), *Schriften zum internationalen Management*, Bd. 12, München und Mering 2005.

FUEGLISTALLER, U. / MÜLLER, C. / HALTER, F. (2004): „Customer Value für kleinere und mittlere Unternehmen“ in: BELZ, C. / BIEGER, T. (Hrsg.): *Customer Value*, Frankfurt/Main 2004, S. 447-485.

FUEGLISTALLER, U. / MÜLLER, C. / VOLERY, T. (2004): *Entrepreneurship, Modelle – Umsetzung – Perspektiven*, Wiesbaden 2004.

FÜRST, M. (2005): „Wertemanagement als Element eines präventiv wirkenden Risikomanagements und einer Good Corporate Governance“, in: SCHMIDT, M. / BESCHORNER, T. (Hrsg.): *Werte- und Reputationsmanagement*, München und Mering 2005, S. 23-61.

FÜRST, M. / WIELAND, J. (2004a): „Integrität in der Lieferantenbeziehung – Konzeption und Umsetzung“ in: WIELAND, J. (Hrsg): *Handbuch Wertemanagement – Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance*, Hamburg 2004, S. 391-416.

FÜRST, M. / WIELAND, J. (2004b): „WerteManagementSysteme in der Praxis – Erfahrungen und Ausblicke“ in: WIELAND, J. (Hrsg): *Handbuch Wertemanagement – Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance*, Hamburg 2004, S. 595-640.

GABLER, T. (Hrsg.) (2002): *Gabler Kompakt-Lexikon Volkswirtschaft – 3.500 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden,* Wiesbaden 2002.

GAREIS, R. / STUMMER, M. (2006): *Prozesse & Projekte*, Wien 2006.

GATTERMEYER, W. / AL-ANI, A. (2001): *Change-Management und Unternehmenserfolg. Grundlagen-Methoden-Praxisbeispiele*, Wiesbaden 2001.

GAULY, T. (2004): „Warum Ethik kein Luxus ist“ in: *FAZ* vom 21.06., Frankfurt/Main 2004.

GAUTHIER, D. (1986): *Moral by agreement*, Oxford 1986.

GEIß, O. (2004): „Über den Umgang mit Risiko im Projektmanagement“ in: WIELAND, J. (Hrsg.): *Handbuch Wertemanagement – Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance*, Hamburg 2004, S. 178-199.

GENSICKE, T. (2001): „Zur Frage der Erosion eines stabilen Wertefundaments in Religion und Familie“ in: OESTERDIEKHOFF, G.W. / JEGELKA, N. (Hrsg.): *Werte und Wertewandel in westlichen Gesellschaften – Resultate und Perspektiven der Sozialwissenschaften*, Opladen 2001, S. 107-135.

GILBERT, D. / BEHNAM, M. (2006): “Putting Discourse Ethics into Practice: The Case of Multinational Corporations” in: BESCHORNER, T. / SCHMIDT, M. (Hrsg.): *Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels*, München und Mering 2006, S. 41-69.

GLAUM, M. / THOMASCHEWSKI, D. / WEBER, S. (2006): „Auswirkungen des Sarbanes-Oxley Acts auf deutsche Unternehmen: Kosten, Nutzen, Folgen für Börsennotierungen“, in: VON ROSEN, R. (Hrsg.): *Studien des Deutschen Aktieninstituts*, Heft 33, Februar, Frankfurt/Main 2006.

GLOBAL COMPACT BÜRO (2005): *Der Global Compact – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in der Weltwirtschaft. Menschenrechte – Arbeitsnormen – Umweltschutz – Korruptionsbekämpfung*, New York 2005.

GÖBEL, E. (1992): “Wirtschaftsethik. Die verschiedenen Ansätze und der zwischen ihnen bestehende Zusammenhang“, in: *WiSt*, 21. Jg., Heft 6, 1992, S. 285-290.

GÖBEL, E. (2003): “Der Mensch – ein Produktionsfaktor mit Würde“, in: *zfwu*, 4 Jg., Heft 2, 2003, S. 170-192.

GÖBEL, E. (2006): *Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung*, Stuttgart et al. 2006.

GOMEZ, P. (1993): *Wertmanagement. Vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel*, Düsseldorf 1993.

GONSCHORREK, U. / GONSCHORREK, N. (1999): *Managementpraxis von A bis Z: Leitfaden durch die aktuellen Managementkonzepte*, Frankfurt/Main., 1999.

GRABNER-KRÄUTER, S. (2005): „US-amerikanische Business Ethics-Forschung – the story so far“, in BESCHORNER, T./ HOLLSTEIN, B./ KÖNIG, M./ LEE-PEUKER, M./ SCHUMANN (Hrsg.): *Wirtschafts- und Unternehmensethik – Rückblick – Ausblick – Perspektiven*, München und Mering 2005, S. 141-180.

GRAF, P. / SPENGLER, M. (2000): *Leitbild- und Konzeptentwicklung*, 3. Aufl., Augsburg 2000.

GRAVERT, C. / BEULE, G. (2004): „Jede Handlung ist auf ihren Bezug zu unseren Werten zu reflektieren“ – Unternehmensethik in christlich sozialwirtschaftlichen Unternehmen“, in: BOHLANDER, H. / BÜSCHER, M. (Hrsg.): *Werte im Unternehmensalltag erkennen und gestalten*, München und Mering 2004, S. 105-127.

GRÜNINGER S. / JOHN, D. (2004): „Corporate Governance und Vertrauensmanagement“ in: WIELAND, J. (Hrsg): *Handbuch Wertemanagement*, Hamburg 2004, S. 149-177.

GUMPENBERG, R. VON (1987): „Moral und sittliche Verhältnisse“, in: SPAEMANN, R. (Hrsg.): *Ethik-Lesebuch: Von Platon bis heute*, München, Zürich 1987, S. 333-391.

HAHN, D. (1999): „Strategische Unternehmensführung – Grundkonzepte.“ in: HAHN, D. / TAYLOR, B. (Hrsg.): *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. Stand der Entwicklungstendenzen,* 8. Aufl. Heidelberg 1999, S. 303-325.

HALLER, A. (2002): „Wertschöpfung“, in: KÜPPER, H.U. / WAGENHOFER, A. (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling*, 4. Aufl., Stuttgart 2002, Sp. 2131-2142.

HAMBRECHT, J. / KOKOTT, D. (2004): „Erfolgsformel Wertemanagement“ in: WIELAND, J. (Hrsg): *Handbuch Wertemanagement – Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance*, Hamburg 2004, S. 55-81.

HARDES H.-D. / SCHMITZ, F. (2000): *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre*, 7.Aufl., München, Wien 2000.

HARDT, C. (2007): „Siemens – Es bleibt spannend“, in: *Handelsblatt* Nr. 167 vom 30.08.2007, Düsseldorf 2007.

HARTMANN N. (1962): *Ethik*, 4.Aufl., Berlin 1962.

HEEG, T. (2005): "Wir befinden uns in der unguten Situation einer Schande" : Ratiopharm-Chef Philipp Daniel Merck über die agressiven Marketingmethoden der Vergangenheit und die neue Bescheidenheit in der Zukunft, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 29.12.2005,Heft 303, Frankfurt/Main 2005, S.12.

HEERTJE A. / WENZEL, H-D. (2002): *Grundlagen der Volkswirtschaftslehre*, 6. Aufl., Heidelberg, New York 2002.

HEGER, W. (2005): *Wertorientierte interne Unternehmenskommunikation in internationalen Unternehmen: Gesamtkonzept zur Planung, Umsetzung und Kontrolle mit Fallstudie bei der DaimlerChrysler AG*, Münster 2005.

HEIDERICH, R. / ROHR, G. (1999): *Wertewandel – Aufbruch ins Chaos oder neue Wege?*, München 1999.

HEINTZE, A. (2005): „Führen mit Werten – Werte schaffen durch Führung“ in: WALTHER-KLAUS, E. / REUTER, A. (Hrsg.): *Wissens- und Wertemanagement in Theorie und Praxis*, Saarbrücken 2005, S. 199-236.

HERTER, R.N. (1994): *Unternehmenswertorientiertes Management (UwM): Strategische Erfolgsbeurteilung von dezentralen Organisationseinheiten auf Basis der Wertsteigerungsanalyse*, München 1994.

HESS, U. (2006): „Über die Natur der KMUs und anderer Unternehmen" in: BERNDT, R. (Hrsg.)**:** *Managementkonzepte für kleine und mittlere Unternehmen,* Berlin et al. 2006, S. 35-64.

HESSE, H. (1993): „Globalisierung" in: ENDERLE, G. et al.**:** *Lexikon der Wirtschaftsethik,* Freiburg, Basel, Wien 1993, Sp. 402-409.

HILB , M. (2005): *Integriertes Personal-Management. Ziele – Strategien – Instrumente*, 13. Aufl., München 2005.

HILLMANN, K.-H. (2001): „Zur Wertewandelforschung: Einführung, Übersicht und Ausblick" in: OESTERDIEKHOFF, G.W. / JEGELKA, N. (Hrsg.): *Werte und Wertewandel in westlichen Gesellschaften – Resultate und Perspektiven der Sozialwissenschaften*, Opladen 2001, S. 15-40.

HINTERHUBER, H. H. (1995): „Die Strategie als System von Aushilfen" in: SIEGWART, H. / MALIK, F. / MAHARI, J. (Hrsg.): *Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie*, Stuttgart, Zürich, Wien 1995, S. 77-111.

HIRSCH, B. (2001): „Die Bereitstellung von Informationen über Wertevorstellungen als Controllingaufgabe, in: *Controlling*, Heft 10, Oktober 2001, S. 497-502.

HIRSCH, B. (2002): Werte-Controlling: Zur Berücksichtigung von Wertvorstellungen in Unternehmensentscheidungen, Wiesbaden 2002.

HIRSCHBERGER, J. (1980a): *Geschichte der Philosophie*, Bd. 1: Altertum und Mittelalter, Freiburg 1980.

HIRSCHBERGER, J. (1980b): *Geschichte der Philosophie*, Bd. 2: Neuzeit und Gegenwart, Freiburg 1980.

HÖFFE, O. (2002): *Lexikon der Ethik*, 5.Aufl., München 2002.

HÖFFE, O.(1981): *Sittliche-politische Diskurse: philosophische Grundlagen, politische Ethik, biomedizinische Ethik*, Frankfurt/Main 1981.

HÖFFE, O.(2006): *Aristoteles*, 3. Aufl., München 2006.

HOFMEISTER, B. (2006): *Werte im Management: Chancen und Risiken einer wertorientierten Unternehmensführung*, Saarbrücken 2006.

HÖHNER, F. / WEIßBACH B. (2004): „Wanderung zwischen den Kulturen – Zur Gestaltung von Diversity in mittelständischen Unternehmen" in: BOHLANDER, H. / BÜSCHER, M. (Hrsg.): *Werte im Unternehmensalltag erkennen und gestalten*, München und Mering 2004, S. 211-228.

HOMANN, K. (1993a): „Wirtschaftsethik", in: ENDERLE, G. et al**:** *Lexikon der Wirtschaftsethik,* Freiburg, Basel, Wien 1993, Sp. 1286-1296.

HOMANN, K. (1994): „Marktwirtschaft und Unternehmensethik", in: FORUM FÜR PHILOSOPHIE BAD HOMBURG (Hrsg.): *Moral und Markt – Die Diskussionen über die Unternehmensethik*, Bern, Stuttgart, Wien 1994. S. 109-130.

HOMANN, K. (2005): „Wirtschaftsethik: Versuch einer Bilanz und Forschungsaufgaben", in BESCHORNER, T./ HOLLSTEIN, B./ KÖNIG, M./ LEE-PEUKER, M./ SCHUMANN (Hrsg.): *Wirtschafts- und Unternehmensethik – Rückblick – Ausblick – Perspektiven*, München und Mering 2005, S.197-212.

HOMANN, K. / BLOME-DREES, F. (1992): *Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Göttingen 1992.

HOMANN, K. / HESSE H. (1989): „Wirtschaftswissenschaft und Ethik" in: HESSE, H. (Hrsg.): *Wirtschaftswissenschaft und Ethik*, 2.Aufl., Berlin 1989, S. 9-33.

HOMANN, K. / LÜTGE, C. (2005): *Einführung in die Wirtschaftsethik*, Einführungen in die Philosophie Bd. 3, 2. Aufl., Münster 2005.

HONECKER, M. (1990): *Einführung in die theologische Ethik,* Berlin, New York 1993.

HONECKER, M. (1993): „Wert, Werte, Werturteilsfreiheit" in: ENDERLE, G. et al.**:** *Lexikon der Wirtschaftsethik,* Freiburg, Basel, Wien 1993, Sp. 1156-1165.

HOPPLER, W. / ZGRAGGEN, A. (2003): „Wissensmanagement bei IBM Global Services", in: THOM, N. / HARASYMOWICZ-BIRNBACH, J. (Hrsg.): *Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor*, Zürich 2003, S. 174-180.

HORVÁTH, P. (2003): *Controlling*, 9. Aufl., München 2003.

HUME, D. (1964): Eine Untersuchung über die Prinzipien der Moral, Stuttgart 1964.

HUNTINGTON, S.P. (1998): *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, New York 1998.

HÜTTE, J. (2002): Unternehmensethik als Synthese aus Ethik und Ökonomik, München und Mering 2002.

JACOBS, D.C. (2004): "A pragmatist approach to Integrity in Business Ethics", Journal of Management Inquiry, 13, 2004, S. 215-223.

JÄGER, U. (2001): *Mitarbeiterführung zur Begünstigung humaner Leistung. Ein Konzept aus Menschen- und Sachgerechtem*, Bern, Stuttgart 2001.

JODL, F. (1997): *Geschichte der Ethik als philosophische Wissenschaft – Bis zum Schlusse des Zeitalters der Aufklärung*, 4. Aufl., Nachdruck 1923, Bd. 1, Essen 1997.

JOLY, E. (2003): *Im Auge des Zyklons – Der Elf-Aquitaine-Skandal und mein Kampf gegen internationalen Finanzbetrug*, München 2003.

JONAS, H. (1979): *Das Prinzip der Verantwortung – Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*, Frankfurt/Main, 1979.

KALVERAM, W. (1972): *Industriebetriebslehre*, 8. Aufl., Wiesbaden 1972.

KANT, I. (1902): *Kant's gesammelte Schriften*, Berlin 1902.

KANT, I. (1911): *Zur Grundlegung der Metaphysik und Sitten*, Gesammelte Werke, Berlin 1911.

KANT, I. (1965): „Grundlegung zur Metaphysik der Sitten", in: VORLÄNDER, K.: *Philosophische Bibliothek*, Bd. 41, Hamburg 1965.

KANT, I. (2005): *Kritik der reinen Vernunft*, Paderborn 2005.

KAPLAN, R.S. / NORTON, D.P. (1999): *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Boston 1999.

KARCHER, M. / PFINGST, I. (2004): „Verhaltensstandards – Entwicklung, Einführung, Mitarbeiterorientierung" in: WIELAND, J. (Hrsg.): *Handbuch Wertemanagement – Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance*, Hamburg 2004, S. 263-288.

KAUFMANN, F.X. (1992): *Der Ruf nach Verantwortung: Risiko und Ethik in einer unüberschaubaren Welt*, Freiburg 1992.

KAYSER, G. (2006): „Daten und Fakten – Wie ist der Mittelstand strukturiert?", in: KRÜGER, W. / KLIPPSTEIN, G. MERK, R. / WITTBERG, V. (Hrsg.): *Praxishandbuch des Mittelstandes – Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen*, S. 33-48.

KERSTING, W (2005): „Wem gehört die Moral? – Ein wirtschaftsphilosophischer Essay", in: *Cicero – Magazin für politische Kultur*, Ausg. April 2005, S. 106-112.

KESSLER, H. / WINKELHOLFER G.A. (2002): *Projektmanagement: Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten*, Berlin und Heidelberg 2002.

KLAGES, H. (1984): *Wertorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen*, Frankfurt/Main 1984.

KLEIN, S. B. (2004): *Familienunternehmen – Theoretische und praktische Grundlagen*, 2. Aufl., Wiesbaden 2004.

KLEINFELD, A. (2003): „Werte und Wertemanagement. Schlüssel zur integren Organisation", in: SCHLEGEL, A.: *Wirtschaftskriminalität und Werte*, Nordhausen 2003, S. 46-78.

KLEINFELD, A. (2004): „Wertemanagement als Beitrag zu gelingenden Merger & Acquisition-Prozessen", in: WIELAND, J.: *Handbuch Wertemanagement – Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance*, Hamburg 2004, S. 102-125.

KLEMISCH, H. (2004): *Umweltmanagement und ökologische Produktpolitik*, München und Mering 2004.

KMIECIAK, P.(1976): *Wertstrukturen und Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland. Grundlagen einer interdisziplinären Wertforschung mit einer Sekundäranalyse von Umfragedaten*, Göttingen 1976.

KNASSMUELLER, M. (2005): *Unternehmensleitbilder im Vergleich – Sinn und Bedeutungsrahmen deutschsprachiger Unternehmensleitbilder – Versuch einer empirischen (Re)konstruktion*, Frankfurt/Main et al. 2005.

KNEBEL, H. / SCHNEIDER, H. (2000): *Die Stellenbeschreibung*, 7. Aufl., Heidelberg 2000.

KNORREN, N. (1998): *Wertorientierte Gestaltung der Unternehmensführung*, Wiesbaden 1998.

KOEPPE, H.-D. (2004): „Die Wahrnehmung von Nachhaltigkeit in anderen Kulturen" in: DIETZFELBINGER, D. / THURM, R. (Hrsg.): *Nachhaltige Entwicklung: Grundlage einer neuen Wirtschaftsethik*, München und Mering 2004.

KOHLBERG, L. (1974): *Zur kognitiven Entwicklung des Kindes*, Frankfurt/Main 1974.

KOKOT, F. (2002): „Anforderungen an eine professionelle Beratung für Unternehmensethik" in: KÖNIG, M. / SCHMIDT, M.: *Unternehmensethik konkret – Gesellschaftliche Verantwortung Ernst gemeint*, Wiesbaden 2002, S. 105-119.

KOKOTT, D. (2001): „Wert und Werte der BASF-Gruppe“ in: WIELAND, J.: *Human Capital und Werte – Die Renaissance des menschlichen Faktors*, Marburg 2001, S. 15-32.

KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFT (1996): „KMU-Definitionen: Empfehlung der Kommission vom 03.04.1996“, in: *Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft*, L107 vom 30.04.1996.

KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFT (2003): „KMU-Definitionen: Empfehlung der Kommission vom 06.05.2003“, in: *Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft*, L124 vom 20.05.2003.

KORFF, W. (1999): „Individualethik, Sozialethik und Umweltethik in ihrer Differenz und Interdependenz: Geschichte und systematische Einordnung“, in: KORFF, W. et al. *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Bd. 1, Gütersloh 1999, S. 207-212.

KÖTTER R. (1993): „Wirtschaft“ in: ENDERLE, G. et al.**:** *Lexikon der Wirtschaftsethik,* Freiburg, Basel, Wien 1993, Sp. 1279-1286.

KOTTER, J. P. / HESKETT, J. L. (1992): *Corporate Culture and Performance*, New York 1992.

KRAFT, V. (1968): „Grundlagen der Erkenntnis und der Moral. Erfahrung und Denken“, in: DUNCKER / HUMBOLD (Hrsg.): *Schriften zur Förderung der Beziehung zwischen Philosophie und Einzelwissenschaften*, Bd. 28, Berlin 1968.

KRAMER, R. (1993): „Konflikt“ in: ENDERLE, G. et al.**:** *Lexikon der Wirtschaftsethik,* Freiburg, Basel, Wien 1993, Sp. 528-535.

KRATZ, J. (2005): „Wissensmanagement über Unternehmensgrenzen hinweg – Aufbau, Management und Erfolgskriterien von Partnerbeziehungen“ in: WALTHER-KLAUS, E. / REUTER, A. (Hrsg.): *Wissens- und Wertemanagement in Theorie und Praxis*, Saarbrücken 2005, S. 123-132.

KREIKEBAUM, H. (1996): *Grundlagen der Unternehmensethik*, Stuttgart 1996.

KREIKEBAUM, H. (1999): „Arbeit – Zukunft der Arbeitsgemeinschaft“, in: KORFF et al: *Handbuch der Wirtschaftsethik. Ausgewählte* Handlungsfelder, Bd. 4, Gütersloh 1999, S. 48-68.

KRÜGER, W. (2006): „Unternehmensnachfolge – Wie managt man den Generationenwechsel?“, in: KRÜGER, W. / KLIPPSTEIN, G. MERK, R. / WITTBERG, V. (Hrsg.): *Praxishandbuch des Mittelstandes – Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen*, S. 170-183.

KÜNG, H. (2000): *Weltethos für Weltpolitik und Weltwirtschaft*, 3. Aufl., München und Zürich 2000.

KÜNG, H. (2001): „Globale Marktwirtschaft und ethische Rahmenordnung – Rückblick und Ausblick“ in: KÜNG, H. (Hrsg.): *Globales Unternehmen – globales Ethos: Der globale Markt erfordert neue Standards und eine globale Rahmenordnung*, Frankfurt/Main 2001.

KÜNG, H. (2006): *Projekt Weltethos*, 10. Aufl., München und Zürich 2006.

KUNZ, J. (2006): *Wissensmanagement und organisationales Lernen – Eine simulationsgestützte Analyse*, Hamburg 2006.

KÜPPER, H.-U. (2006): *Unternehmensethik – Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbereiche*, Stuttgart 2006.

KÜPPER, H.-U. / PICOT, A. (1999): „Gegenstand der Unternehmensethik“, in: KORFF, W. (Hrsg.): *Handbuch der Wirtschaftsethik. Ethik wirtschaftlichen Handelns*, Bd. 3, Gütersloh 1999, S. 132-148.

KUSTER, J. et al. (2006): *Handbuch Projektmanagement*, Heidelberg 2006.

KUTSCHKER, M. /SCHMID, S. (2004): Internationales Management, München 2004.

KYORA, S. (2001): *Unternehmensethik und korporative Verantwortung*, in: BESCHORNER, T. / KÖNIG, M. / SCHUMANN, O.J. (Hrsg.): swfu Bd. 3, München und Mering 2001.

LAWRENCE, P. / FELO, A. (1996): „Key features of an successful Ethics training program“ in: *Management Accounting* 78/4, 1996, S. 66 ff.

LAY, R. (1997): *Über die Kultur des Unternehmens*, Düsseldorf und München 1997.

LAY, R. (1999): „Kultur und Unkultur im Unternehmen“ in: Personalführung, Ausg. 8, 1999.

LEHMANN, U. (2006): *Ethik und Struktur in internationalen Unternehmen – Sozialethische Anforderungen an die formalen Strukturen internationaler Unternehmen*, Berlin 2006.

LEIBINGER, B. (2002): *Unternehmenskultur und Werteorientierung*, in: MACHARZINA, K. / NEUBÜRGER, H. J. (Hrsg.). *Wertorientierte Unternehmensführung: Strategien – Strukturen – Controlling*, Stuttgart 2002, S. 3-12.

LEISINGER, K. M. (1997): *Unternehmensethik – Globale Verantwortung und modernes Management*, München 1997.

LETMATHE, P. (1998): *Umweltbezogene Kostenrechnung*, München 1998.

LOBKOWICZ, N. (1997): „Zur philosophischen Problematik des Wertewandels“, in: FIKENTSCHER, W. et al. (Hrsg.): Wertewandel – Rechtswandel – Perspektiven auf die gefährdeten Voraussetzungen unserer Demokratie, Gräfelfing 1997.

LOCKE, J. (1962): *Über den menschlichen Verstand*, Bd. 1, Berlin 1962.

LÖHR, A. (1991): *Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart 1991.

LOHRIE, A. / MERCK, J. (2000): „Sozialverantwortung im Handel – Praktische Erfahrungen beim Otto Versand unter besonderer Berücksichtigung des SA8000“ in: BAUSCH, T. / KLEINFELD, A. / STEINMANN, H. (HRSG.): Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis, München und Mering 2000, S. 42-54.

MACHARZINA, K. / WOLF, J. (2005): *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen; Konzepte – Methoden – Praxis*, 5. Aufl., Wiesbaden 2005.

MARX, A. (1954): „Wirtschaft als Kulturfunktion“, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre (ZfB), Bd. 24, 1954, S. 593-604.

MARX, A. (2003): *Wirtschaftsethik*, Schriftenreihe der FBS, Bd.61, Mannheim 2003.

MARX, K., ENGELS, F. (2005): *Das Kapital & Das kommunistische Manifest*, München 2005.

MASLOW, A. H. (1970): *Motivation and personality*, 2. Aufl., New York 1970

MAYERING, P. (2007): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 9. Aufl., Weinheim 2007.

MEIER, H. (2006): *Unternehmensführung: Aufgaben und Techniken des betrieblichen Managements*, 3. Aufl., Herne, Berlin 2006.

MILL, J.S. (1985): *Utilitarismus*, Stuttgart 1985.

MÜHLEBACH, C. (2004): *Familyness als Wettbewerbsvorteil. Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen*, Bern, Stuttgart, Wien 2004.

MÜLLER, J. (2006): Globalisierung als sozio-kulturelles Phänomen, in: FAHRENSCHOHN, G. / HILDMANN, P.W. (Hrsg.): *Globalisierung und demografischer Wandel: Fakten und Konsequenzen zweier Megatrends*, München 2006, S. 23-25.

MÜLLER-ARMACK, A. (1956): „Soziale Marktwirtschaft“ in: V. BECKERATH (Hrsg.): *Handwörterbuch der Sozialwissenschaft*, Bd. 9, Stuttgart 1956, S. 390-396.

MÜLLER-CHRIST, G. (2001): *Umweltmanagement: Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung*, München 2001.

MÜLLER-CHRIST, G. (2004): „Strategisches Management – Auch Unternehmen selbst müssen Nachhaltig werden“, in: HÜLSMANN, M. / MÜLLER-CHRIST, G. / HAASIS, H.-D. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit – Bestandsaufnahme und Forschungsprogramm*, Wiesbaden 2004, S. 3-24.

MÜLLER-CONEN, C. (2006): *KMU in Europa – Analyse europäischer Gesellschaftsrechtsformen und ihre Eignung in der Praxis,* Saarbrücken 2006.

MÜLLER-MERBACH, H. (1988): „Ethik des ökonomischen Verhaltens. Eine Lehre der verantwortungsbewussten Unternehmensführung in marktwirtschaftlichen Gesellschaftsordnungen“, in: HERRE, H. (Hrsg.): *Wirtschaftswissenschaft und Ethik*, Berlin 1988, S. 305-323.

MÜLLER-MERBACH, H. (1992): „Vier Arten von Systemansätzen, dargestellt in Lehrgesprächen“ in ZfB, 62.Jg., Heft 8, 1992, S. 853-876.

NAGEL, E. (1961): *The Structure of Science. Problems in the Logic of Scientific Explanation,* London 1961.

NAUSNER, P. (2006): *Projektmanagament,* Wien 2006.

NEHER, H. / Kolb, M. (2004): *Mitarbeiter als Erfolgsfaktor – Innovatives Personalmanagement in der Praxis*, 2. Aufl., Sternenfels 2004.

NEHM, F. (2002): „Kommunikation und Nutzen von Nachhaltigkeitsmanagement“ in: KÖNIG, M. / SCHMIDT, M.: *Unternehmensethik konkret – Gesellschaftliche Verantwortung Ernst gemeint*, Wiesbaden 2002, S. 177-194.

NELL-BREUNING, O.V. (1951): „Wirtschafte wirtschaftlich?“ in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB),* Bd. 21, 1951, S. 193-203.

NEUGEBAUER, U. (1998): *Unternehmensethik in der Betriebswirtschaftslehre. Vergleichende Analyse in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre*, 2. Aufl., Berlin 1998.

NEUMANN-COSEL, ALEXA VON (2006): *Change Management systemtheoretisch betrachtet – Ein synergetisches Handlungsmodell*, Hamburg 2006.

NEUS, W. (2005): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre aus institutionenökonomischer Sicht*, 4. Aufl., Tübingen 2005.

NICKLISCH, H. (1932): *Die Betriebswirtschaft*, 7. Aufl., Stuttgart 1932.

NIELSEN, R. P. (1987): "What can managers do about unethical management?" In: *Journal of Business Ethics*, Vol.6, No. 4, 1987, S. 309-320.

NIETZSCHE, F. (1988): *Jenseits von Gut und Böse – Vorspiel einer Philosophie der Zukunft*, Stuttgart 1988.

NOLL, B. (2002): *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft*, Stuttgart, Berlin, Köln 2002.

O.V. (2005): „Mehr Ethik im Geschäftsleben", in: *PROTECTOR*, 4/2005, o.S.

O.V. (2006): „Unternehmer Dr. Philipp Daniel Merckle – Die Balance zählt", in: *ON TIME*, Dezember 2006, S. 20.

OERTIG, M. (2006): *Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement. Von der Kostenoptimierung zur nachhaltigen Wertsteigerung*, München 2006.

OEVERMANN, U. (**1995):** „Die objektive Hermeneutik als unverzichtbare methodologische Grundlage für die Analyse von Subjektivität. Zugleich eine Kritik der Tiefenhermeneutik", in: JUNG, T. / MÜLLER-DOOHM, S. (Hrsg.): *„Wirklichkeit" im Deutungsprozess*, Frankfurt/Main 1995, S. 106-189.

OLBRICH, T. (1995): „Ethikprogramme führen zur Strafmilderung. Neue US-Richtlinien für Organisationsverschulden", *Forum Wirtschaftsethik* 1/1995, S. 2-3

PALAZZO, B. (2000): *Interkulturelle Unternehmensethik – Deutsche und amerikanische Modelle im Vergleich*, Wiesbaden 2000.

PANTHER, S. (2005): „Wirtschaftethik und Ökonomik", in BESCHORNER, T./ HOLLSTEIN, B./ KÖNIG, M./ LEE-PEUKER, M./ SCHUMANN (Hrsg.): *Wirtschafts- und Unternehmensethik – Rückblick – Ausblick – Perspektiven*, München und Mering 2005, S. 67-94.

PERLMUTTER, H.-V. (1969): "The Torturous Evolution of the Multinational Corporation" in: *Columbia Journal of World Business*, 4/1, 1969, S. 9-18.

PETERS, H.-R. (2000): *Wirtschaftspolitik*, 3. Aufl., München, Wien 2000.

PETERS, H.-R. (2002): *Wirtschaftssystemtheorie und allgemeine Ordnungspolitik*, 4. Aufl., München, Wien 2002.

PETERSON, T. (2005): „Wertorientierte Unternehmensführung. Zwischen Preis und Würde" in: SCHMIDT, M. / BESCHORNER, T. (Hrsg.): *Werte- und Reputationsmanagement*, München und Mering 2005, S. 131-147.

PEUCKERT (2003): „Werte" in: SCHÄFERS, B. (Hrsg.): *Grundbegriffe der Soziologie*, 8.Aufl., Opladen 2003.

PFLAUM, D. / LINXWEILER, R. (1998): *Public Relations der Unternehmung*, Landsberg/Lech 1998.

PIRSCHING, M. (2005): „Die Globalisierung von zeitdiagnostischen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodellen" in: HOMANN, K. / KOSLOWSKI, P. / LÜTGE, C. (Hrsg.): *Wirtschaftsethik der Globalisierung*, Tübingen 2005, S. 16-33.

PORÁK, V. / FIESELER, C. / HOFFMANN, C. (2005): „Wertschöpfung durch Information und Kommunikation" in: WALTHER-KLAUS, E. / REUTER, A. (Hrsg.): *Wissens- und Wertemanagement in Theorie und Praxis*, Saarbrücken 2005, S. 287-307.

PREFI, T. (2003): *Qualitätsorientierte Unternehmensführung*, Aachen 2003.

PRELLBERG, M. / STIEBER, B. (2007): „Die Ritterlichen - Junge Manager übernehmen gern Verantwortung" in: *Financial Times* vom 14.02.2007, Hamburg 2007.

PRIDATT, B. P. (1996): „Uns geht die Arbeit nicht aus aber der Arbeiter. Über die Verwandlung der Form der Arbeit" in: PRIDATT, B.P. (Hrsg.): *Arbeits-Welten – Forum für Dimension und Perspektiven zukünftiger Arbeit,* Bd. 1, Marburg 1996, S. 11-25.

PRIDATT, B. P. (2005): „Philosophie und Wirtschaftsethik: Moral as an open source " in: BESCHORNER, T. et al. (Hrsg.): *Wirtschafts- und Unternehmensethik – Rückblick – Ausblick – Perspektiven*, München und Mering 2005, S. 105-128.

PURPER, K. (2004): „WerteManagement als Change Management" in: WIELAND, J. (Hrsg.): *Handbuch Wertemanagement – Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance*, Hamburg 2004, S. 348-388.

RAE, D. (2007): *Entrepreneurship from opportunity to action*, Houndmills, New York 2007.

RAFFÉE H./ WIEDMANN, K.P. (1988): „Der Wertewandel als Herausforderung für Marketingforschung und Marketing" in: *Marketing*, 10. Jg. Ausg. 3, 1988, S. 198-210.

RAPPAPORT, A. (1995): *Shareholder Value: Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung*, Stuttgart 1995.

RAWLS, J. (1991): *Eine Theorie der Gerechtigkeit*, 6. Aufl., Frankfurt/Main, 1991.

REBSTOCK, W. (1988): *Unternehmensethik: Werte und Normen für die Unternehmung*, Spardorf 1988.

REIS, D. (1999): *Finanzmanagement in internationalen mittelständischen Unternehmen*, Wiesbaden 1999.

REMMERS, B. (2000): „Mensch, Natur, Technik und Markt – Versuch einer Synthese“, in: BAUSCH, T. / KLEINFELD, A. / STEINMANN, H. (Hrsg.): *Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis*, München und Mering 2000, S. 55-66.

REMMERS, B. (2006): „Mehr-Werte im Mittelstand“, in BESCHORNER, T./ SCHMIDT, M. (Hrsg.): *Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels*, München und Mering 2006, S. 127-148.

REST, J. R. (1999): „Die Rolle des moralischen Urteilens im moralischen Handeln“, in: GARZ, D. / OSER, F. / ALTHOF, W. (Hrsg.): *Moralisches Urteil und Handeln*, Frankfurt/Main 1999, S. 82-116.

REUTER, A. F. (2005): „Wissens- und Werte-Management in Theorie und Praxis“ in: WALTHER-KLAUS, E. / REUTER, A. (Hrsg.): *Wissens- und Wertemanagement in Theorie und Praxis*, Saarbrücken 2005, S. 15-62.

REUTLINGER GENERALANZEIGER (2007): „VW-Affaire – Uhl gesteht Lüge ein“, Ausg. vom 30.05.2007, Reutlingen 2007, S. 1.

RICH, A. (1984): *Wirtschaftsethik – Grundlagen in theologischer Perspektive*, Gütersloh 1984.

RÖD, W. (1985): „Thomas Hobbes“ in: Höffe, O. (Hrsg.): *Klassiker der Philosophie*, Bd.1, 2. Aufl., München 1985, S. 280-300.

ROHRBECK, F. / WITTMEIER, T. (2006): „Unternehmenswerte – Entwicklung und Kommunikation“ in: BESCHORNER, T. / SCHMIDT, M. (Hrsg.): *Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels*, München und Mering 2006, S. 207-215.

ROKEACH, M (1973): *The nature of human values*, New York 1973.

ROLOFF, J. / KÖNIG, M. (2005): „Unternehmensethik und Praxis: Es waren zwei Königskinder…“ in: BESCHORNER, T./ HOLLSTEIN, B./ KÖNIG, M./ LEE-PEUKER, M./ SCHUMANN (HRSG): *Wirtschafts- und Unternehmensethik – Rückblick – Ausblick – Perspektiven*, München und Mering 2005, S. 375-381.

ROTH, E / HOLLING, H (1999): *Sozialwissenschaftliche Methoden – Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis*, 5. Aufl., München und Wien 1999.

RUSSEL, B. (2005): *Denker des Abendlandes – Eine Geschichte der Philosophie*, Stuttgart 2005.

SAVAGE, G. et al. (1991): “Strategies for assessing and managing organizational stakeholders”, in: *Academy of Management Executive*, 5(2), Pennsylvania 1991, S. 61-75.

SCHANK, C. (2006): „Corporate Social Responsibility in der Konzeption und Unternehmenskommunikation“, in: BRESCHORNER, T./SCHMIDT, M. (Hrsg.): *Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels,* München und Mering 2006, S. 235-240.

SCHEER, H. (2003): „Globalisierung” in ACHCAR ET AL: *Le Monde diplomatique – Atlas der Globalisierung*, 3. Aufl., Berlin 2003, S. 6-8.

SCHEIN, E. (1984): „Coming to a New Awareness of Organizational Culture” in: *Sloan Management Review*, Vol. 25 (2) 1984, S. 3-16.

SCHISCHKOFF, G. (1991): *Philosophisches Wörterbuch*, 22. Aufl., Stuttgart 1991.

SCHMID, S. (2006): „Strategien der Internationalisierung – Ein Überblick“, in: SCHMID, S. (Hrsg.): *Strategien der Internationalisierung*, München und Wien 2006, S. 3-33.

SCHMIDT, A. (1986): *Das Controlling als Instrument der Unternehmensführung*, Frankfurt/Main et al. 1986.

SCHMIDT, M. (2001): „Effektive Unternehmensethik muss die Sprache der Praxis lernen – Ein Erfahrungsbericht aus der Unternehmensberatung“, in: *zfwu* 2/2, 2001, S. 203-211.

SCHMIDT, M. (2002): „Effektive Unternehmensethik – Vom Modell zu konkreten Schritten“ in: KÖNIG, M. / SCHMIDT, M.: *Unternehmensethik konkret – Gesellschaftliche Verantwortung Ernst gemeint*, Wiesbaden 2002, S. 69-92.

SCHMIDT, M. (2005): „Reputationsmanagement“, in: SCHMIDT, M. / BESCHORNER, T. (Hrsg.): *Werte- und Reputationsmanagement*, München und Mering 2005, S. 11-22.

SCHMIDTZ, M. (2005): *PONS Wörterbuch für Schule und Studium Englisch 1. Englisch - Deutsch. Rund 170 000 Stichwörter und Wendungen***,** Stuttgart 2006.

SCHNEIDER, D.J.G. / WÜHRER G.A. (1991): „Unternehmenskultur und CI-Strategie“**,** in: Journal für Betriebswirtschaftslehre*,* 41. Jg., Heft 4, 1991, S. 138-154.

SCHRAMM, M. (2005): „Das Management moralischer Interessen. Zur Praxisrelevanz von Tugenden in der Wirtschafts- und Unternehmensethik“, *Hohenheimer Working Papers zur Wirtschafts- und Unternehmensethik* No. 6, Hohenheim: Institut für Kulturwissenschaften, 2005.

SCHRAMM, M. (2006): „Der Preis der Werte – Wirtschaftsethische Notizen“, in: *AMOS*, 4/2006, Dortmund 2006, S. 11-18.

SCHROETER, B. (2002): *Operatives Controlling – Aufgaben, Objekte, Instrumente*, München 2002.

SCHULZ, A. (2006): “Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen“, in: SCHAUF, M.: *Unternehmensführung im Mittelstand – Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung*, München und Mering 2006, S. 35-64.

SCHULZ, W. (2001): „Umweltmanagement“ in: SCHULZ, W., BURSCHELN, C. / WEIGERT, M. M. (Hrsg.): *Lexikon nachhaltiges Wirtschaften*, München 2001, S. 477-480.

SCHÜZ, M. (1999): *Werte – Risiko – Verantwortung: Dimensionen des Wertemanagements*, München 1999.

SEGHEZZI, H.-D. (2003): *Integriertes Qualitätsmanagement*, 2. Aufl., München, Wien 2003.

SHARP-PAINE, L. (1994): “Managing for Organisational Integrity”, in: *Harvard Business Review*, 72 (2), 1994, S. 106-117.

SIEGERT, T. (2002): *Wertorientierte Unternehmensführung: Die Folge-Generation bei Haniel*, in: MACHARZINA, K. / NEUBÜRGER, H.J. (Hrsg.): *Wertorientierte Unternehmensführung: Strategien – Strukturen – Controlling*, Stuttgart 2002, S. 35-44.

SIK, O. (1987): *Wirtschaftssysteme: Vergleich – Theorie – Kritik*, Berlin, Heidelberg 1987.

SIMSON, W. (2002): „Organisationssturkur und Wertorientierung“ in: MACHARZINA, K. / NEUBÜRGER, H.J. (Hrsg.): *Wertorientierte Unternehmensführung: Strategien – Strukturen – Controlling*, Stuttgart 2002, S. 107-116.

SMITH, A. (1789): *The Theory of Moral Sentiments*, 6th ed., London 1789.

SMITH, A. (1949): *Theorie der ethischen Gefühle*, Frankfurt/Main 1949.

SMITH, A. (1978): *Der Wohlstand der Nationen. Übersetzt von Claus Recktenwald*, München 1978.

SMITH, A. (2004): *Reichtum der Nationen*, Paderborn 2004.

SPRANGER, E. (1921): *Lebensformen*, Halle 1921.

SRNKA, K.J. (2002): „Lehr- und Lernkonzepte der Wirtschafts- und Unternehmensethik: Die Ethik-Simulation als innovativer Mehrmethoden-Ansatz“, in: *zfwu* 3/3, 2002, S. 378-405.

STEGER, U. (1996): „Einleitende Zusammenfassung: Globalisierung verstehen und gestalten – Ergebnisberichte und Diskurse“**,** in: STEGER, U. (Hrsg.): *Globalisierung der Wirtschaft: Konsequenzen für Arbeit, Technik und Umwelt,* Berlin, Heidelberg, New York 1996, S. 3-17.

STEINMANN, H. / LÖHR, A. (1989): *Unternehmensethik*, Stuttgart 1989.

STEINMANN, H. / LÖHR, A. (1994): *Grundlagen der Unternehmensethik*, Stuttgart, 1994.

STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G. (2005): *Management: Grundlage der Unternehmensführung; Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, 6. Aufl., Wiesbaden, 2005.

STEINMANN, H. / WURCHE, S. (1993): „Unternehmensführung“ in: ENDERLE, G. et al.**:** *Lexikon der Wirtschaftsethik,* Freiburg, Basel, Wien 1993, Sp. 1122-1132.

STEINMANN, H. / ZERFASS, A. (1993): „Unternehmensethik“, in: ENDERLE, G. et al.: *Lexikon der Wirtschaftsethik,* Freiburg, Basel, Wien 1993, Sp. 1113-1122.

STEINMANN, H. / LÖHR, A. (2002): „Unternehmensethik in der republikanischen Gesellschaft, in: ASSLÄNDER, M.S. / JOERDEN, J.C.**:** *Markt ohne Moral? Transformationsökonomien aus ethischer Perspektive*, Frankfurt/Main 2002.

STOLZENBERG, K. / HEBERLE, K. (2006): *Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren*, Heidelberg 2006.

STÖRIG, H. J. (2006): Kleine Weltgeschichte der Philosophie, 5. Aufl., Frankfurt/Main 2006.

STREBEL, H. (2002): „Umweltbilanz“, in: KÜPPER, H.U. / WAGENHOFER, A. (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling*, 4. Aufl., Stuttgart 2002, Sp. 1979-1997.

STREICH, D. (2006): *Wertorientiertes Personalmanagement – Theoretische Konzepte und empirische Befunde zur monetären Qualifizierung des betrieblichen Humankapitals*, Frankfurt/Main 2006.

STURM, R. (2006): „Herausforderung „Globalisierung“ und politisches Handeln“, in: FAHRENSCHOHN, G. / HILDMANN, P.W. (Hrsg.): *Globalisierung und demografischer Wandel: Fakten und Konsequenzen zweier Megatrends*, München 2006, S. 17-22.

SUCHANEK, A. (2005): „Moral als Managementaufgabe“, in: SCHMIDT, M. / BESCHORNER, T. (Hrsg.): *Werte- und Reputationsmanagement*, München und Mering 2005, S. 63-82.

SUNDRUM, E. (1999): „Die Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor im Wissenszeitalter“, in: *Politische Studien*, Sonderheft 2/99, 50. Jahrgang, September 1999, S. 36-56.

TALAULICAR, T. (2006): *Unternehmenskodizes – Typen und Normierungsstrategien zur Implementierung einer Unternehmensethik,* Wiesbaden 2006.

TEICHMANN, U. (2001): *Wirtschaftspolitik: Eine Einführung in die demokratische und die instrumentelle Wirtschaftspolitik,* 5. Aufl., München 2001.

THIERFELDER, R.H. (2001): *Wertewandel in der Unternehmensführung. Die Unternehmerpersönlichkeit als Ausdruck ökonomischer Vernunft*, Sternenfels 2001.

TILKE, L. (2005): „Diversity Management im Kontext wertorientierter Unternehmensführung“ in: WALTHER-KLAUS, E. / REUTER, A. (Hrsg.): *Wissens- und Wertemanagement in Theorie und Praxis*, Saarbrücken 2005, S. 273-286.

TRAUTTER, P. (2004): „Die Rolle von Werten bei der Gestaltung der Unternehmenskultur“ in: WIELAND, J. (Hrsg.): *Handbuch Wertemanagement – Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance*, Hamburg 2004, S. 417-430.

TRAUTTER, P. (2006): „Einführung eines Wertemanagementsystems (WMS) in der ZF Marine Gruppe. Ein Praxisbericht“, in: *zfwu* 7/1, 2006, S. 135-142.

ULRICH, H. (1990): *Unternehmenspolitik*, 3. Aufl., Bern, Stuttgart 1990.

ULRICH, P. (1988): *Wirtschaftsethik als Wirtschaftswissenschaft*, HSG-Publikation Nr.23, St.Gallen 1988.

ULRICH, P. (1991): „Unternehmensethik – Führungsinstrument oder Grundlagenreflexion?“ in: STEINMANN, H. / LÖHR, A. (Hrsg.): *Unternehmensethik*, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 189-210.

ULRICH, P. (2001): *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, 3. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien 2001.

ULRICH, P. / LUNAU, Y. / WEBER, T. (1998): „ ‚Ethikmassnahmen‘ in der Unternehmenspraxis. Zum Stand der Wahrnehmung und Institutionalisierung von Unternehmensethik in schweizerischen und deutschen Firmen“. in: ULRICH, P. / WIELAND, J. (Hrsg.): *Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz*, St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bd. 19, Bern, Stuttgart, Wien 1998, S. 121-194.

VAHRENHOLT, F. (2000): „Profite und Prinzipien“, in: BAUSCH, T. / KLEINFELD, A. / STEINMANN, H. (Hrsg.): *Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis*, München und Mering 2000.

VIEHÖVER, U. (2006): „Was bewegt… Phillip Merckle? – Prophet der Billigmedizin“ in: *Die Zeit* vom 27.07.2006, Nr. 31, Hamburg 2006.

VOGELSANG, G. / BURGER, C. (2004): *Werte schaffen Wert – Warum wir glaubwürdige Manager brauche*n, München 2004.

WAGNER, D. (2005): „Werte und Führung“, in: SCHMIDT, M. / BESCHORNER, T. (Hrsg.): *Werte- und Reputationsmanagement*, München und Mering 2005, S. 121-130.

WALLAU, F. (2006): „Mittelständische Unternehmen in Deutschland“, in: SCHAUF, M. (Hrsg.) *Unternehmensführung im Mittelstand – Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung*, München und Mering 2006.

WALTHER, M. (2004): *Umweltmanagementsysteme und Unternehmenskultur. Unternehmenskulturelle Passung als Wirkungsdeterminante von Umweltmanagementsystemen*, München und Mering 2004.

WEBER, J. / SCHÄFFER, U. (2006): *Einführung in das Controlling*, 11. Aufl., Stuttgart 2006.

WEBER, M. (1956): „Der Beruf zur Politik“ in: WEBER, M.: *Soziologie, Weltgeschichtliche Analysen, Politik*, Stuttgart 1956, S. 167-185.

WEBER, M. (1988): „Die „Wertfreiheit“ der soziologischen und ökonomischen Wissenschaften“ in: WINKELMANN, J. (Hrsg.): *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, 7. Aufl., Tübingen 1988, S. 489-540.

WEBER, M. (2007): *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, Erfstadt 2007.

WEEDE, E. (2006): „Globalisierung – Fakten und Konsequenzen eines Megatrends“, in: FAHRENSCHOHN, G. / HILDMANN, P.W. (Hrsg.): *Globalisierung und demografischer Wandel: Fakten und Konsequenzen zweier Megatrends*, München 2006, S. 11-14.

WEGMANN, C. / WINKLBAUER, H. (2006): *Projektmanagement für Unternehmensberatungen. Mit Beispielen aus dem Inhouse Consulting von Deutsche Post World Net,* Wiesbaden 2006.

WEISS, J.W. (2003): *Business Ethics – A Stakeholder and Issues Management Approach*, 3. Ed., Thomson (ohne Ort) 2003.

WEIßMANN, N. (2000): „Von der Kampagne über Warenzeichen zum Sozialmanagementsystem – Die Operationalisierung von ethischen Zielen für Unternehmen und Konsumenten", in: BAUSCH / KLEINFELD / STEINMANN (Hrsg.): *Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis*, München und Mering, 2000.

WELGE, K. / AL-LAHAM, A. (2001): *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung*, 3. Aufl., Wiesbaden 2001.

WELGE, K. / HOLTBRÜGGE, D. (2003): *Internationales Management*, 3. Aufl., Landsberg/Lech 2003.

WERNER, K. / WEISS, H. (2006): *Das neue Schwarzbuch Markenfirmen – Die Machenschaften der Weltkonzerne*, 2. Aufl., Berlin, Wien 2006.

WHO (2006a): Working together for health, World Health Report 2006, New Delhi 2006.

WIEHEN, M. (2004): „Werte als Faktor der Korruptionsprävention" in: WIELAND, J. (Hrsg.): *Handbuch Wertemanagement – Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance*, Hamburg 2004, S. 222-259.

WIELAND, J. (1993): *Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen. Die amerikanische Business-Ethics-Bewegung: Why and how they get do it,* Bern et al. 1993.

WIELAND, J. (1996): *Ökonomische Organisation, Allokation und Status,* Tübingen 1996.

WIELAND, J. (2001): „Moralische Aspekte des Human Capital Managements" in: WIELAND, J. (Hrsg): *Human Capital und Werte – Die Renaissance des menschlichen Faktors*, Marburg 2001, S. 7-13.

WIELAND, J. (2002a): „WerteManagement – Der Faktor Moral im Risikomanagement", in: *KIeM – Working Paper* Nr. 01/2002, Konstanz 2002.

WIELAND, J. (2002b): "WerteManagement und Corporate Governance", in: *KIeM – Working Paper* Nr. 03/2002, Konstanz 2002.

WIELAND, J. (2004a): „Wozu Wertemanagement? Ein Leitfaden für die Praxis" in: WIELAND, J. (Hrsg.): *Handbuch Wertemanagement – Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance*, Hamburg 2004, S. 13-52.

WIELAND, J. (2004b): „Governanceethik und moralische Anreize", in: *KIeM – Working Paper* Nr. 07/2004, Konstanz 2004.

WIELAND, J. (2004c): „Glaubwürdigkeit und eine Ethik der Governace", in: *KIeM – Working Paper* Nr. 06/2004, Konstanz 2004.

WIELAND, J. (2005): *Ethik der Governance*, 4. Aufl., Marburg 2005.

WIELAND, J. / GRÜNINGER S. (2000): „EthikManagementSysteme und ihre Auditierung – Theoretische Einordnung und praktische Erfahrungen" in: BAUSCH, T. / KLEINFELD, A. / STEINMANN, H. (Hrsg.): *Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis*, München und Mering 2000, S. 155-189.

WIESELHUBER, N. / LOHNER, A. M. / THUM G. F. (2005): *Gestaltung und Führung von Familienunternehmen*, Bonn 2005.

WILLKE, H. (2003): „Auf dem Weg zur intelligenten Organisation: Lektion für Wirtschaft und Staat", in: THOM, N. / HARASYMOWICZ-BIRNBACH, J. (Hrsg.): *Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor*, Zürich 2003, S. 77-98.

WILLMANN, W. (2004): „Unternehmensethik praktisch gestalten" in: BOHLANDER, H. / BÜSCHER, M. (Hrsg.): *Werte im Unternehmensalltag erkennen und gestalten*, München und Mering 2004, S. 85-88.

WITTENBERG, V. (2006): „Planung und Organisation von Familienunternehmen – Zwischen Transparenz und Küchenkabinett" in: BÖLLHOFF, C. / KRÜGER, W. / BERNI, M.: *Spitzenleistungen in Familienunternehmen – Ein Managementhandbuch*, Stuttgart 2006, S. 69-80.

WOLF, J. (1994): *Internationales Personalmanagement – Kontext, Koordination, Erfolg*, Wiesbaden 1994.

WOLLERT, A. (2001): *Führen – Verantworten – Werte schaffen. Personalmanagement für eine neue Zeit*, Frankfurt/Main 2001.

WÜRTH, R. (2001): „Erfolgsgeheimnis Führungskultur“ in: WIELAND, J. (Hrsg.): *Human Capital und Werte. Die Renaissance des menschlichen Faktors,* Marburg 2001.

WYSOCKI, K. VON (1993): „Sozialbilanzen“, in: WITTMANN, W. et al: *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 3904-1916.

ZIMMERMANN, C. (2001): *Controlling in international tätigen mittelständischen Unternehmen: Einführung – Gestaltung – Performance*, Wiesbaden 2001.

ZIMMERMANN, R. (2004): „Compliance – Grundlage der Corporate Governance“ in: WIELAND, J. (Hrsg.): *Handbuch Wertemanagement – Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance*, Hamburg 2004, S. 200-221.

ZIMMERMANN, R. (2006): „Wertemanagement bei ABB“ in: BESCHORNER, T. / SCHMIDT, M. (Hrsg.): *Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels*, München und Mering 2006, S. 161-173.

ZOLLONDZ, H.-D. (2006): *Grundlagen Qualitätsmanagement – Einführung in die Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte*, 2. Aufl., München, Wien 2006.

Elektronische Medien und Internetrecherche

ALCOA INC. (2003): “Code of Ethics for the CEO, CFO and Other Financial Professionals”, auf: http://www.alcoa.com/global/en/about_alcoa/corp_gov/PDFs/Code_of_Ethics_Nov2003.pdf [Zugegriffen am 31.03.2007].

AMERICAN EXPRESS (2007): “American Express Company Corporate Governance Principles (as amenden and restarted as of February 26, 2007)” auf: http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/64/64467/Principles.pdf [Zugegriffen am 31.03.2007].

AMNESTY INTERNATIONAL (2004): „Wirtschaft und Menschenrechte – Uno Global Compact“, auf: http://www.amnesty.ch/de/themen/wirtschaft-menschenrechte/global-compact [Zugegriffen am 02.04.2007].

ANGERMEIER, G. (2007): „Projekt Magazin – Das Fachmagazin im Internet für erfolgreiches Projektmanagement“, auf: http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0737.html?pmSession= [Zugriff am 01.01.2007].

B.A.U.M. (2007): „Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V. – Ehrenkodex“ auf: http://www.baumev.de/baumev/portrait/portrait03.html [Zugegriffen am 01.04.2007].

BASF AG (2004a): „Unser Selbstverständnis – Vision“ auf: http://corporate.basf.com/de/ueberuns/vision/vision.htm?id=XcLglAD*cbcp3Wz [Zugegriffen am 26.03.2007].

BASF AG (2004b): „Compliance-Programm Einleitung“ auf: http://corporate.basf.com/de/ueberuns/vision/compliance/einleitung.htm?id=XcLglAD*cbcp3Wz [Zugegriffen am 28.01.2007].

BASF AG (2004c): „Über uns. Nachhaltiger Erfolg“ auf: http://corporate.basf.com/de/ueberuns/vision/grundwerte/?id=bMDceA8gYbcp*SX [Zugegriffen am 02.07.2007].

BASSLER, S. (2004): „Kämpferin gegen Korruption – Eva Joly und der Fall Elf-Aquitaine“, ZDF 03.04.2004, auf: http://www.zdf.de/ZDFde/inhalt/31/0,1872,2116799,00.html [Zugegriffen 21.02.2007].

BASSLER, S. / DICKMANN, B. / FELL, A. (2004): „Kämpferin Die Affäre Leuna – Wie steht es mit der Aufklärung?“, ZDF 03.04.2004, auf: http://www.zdf.de/ZDFde/inhalt/9/0,1872,2117097,00.html [Zugegriffen 21.02.2007].

BMW GROUP (2006): „Geschäftbericht 2005, BMW-Group in Zahlen“, auf: http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/d/nav/index.html?http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/d/0_0_www_bmwgroup_com/investor_relations/finanzberichte/geschaeftsberichte/2005/geschaeftsbericht.shtml [Zugegriffen am 21.05.2007]

BOOZ ALLEN HAMILTON (2003): „Werte schaffen Wert“ – Eine Booz Allen Hamilton Studie“, München 2003, auf: http://www.boozallen.de/media/file/5h_werte.pdf [Zugegriffen am 21.03.2007].

CONTINENTAL AG (2007): “Basics” auf: http://www.conti-online.com/generator/www/com/de/continental/portal/themen/continental/basics/uebersicht_de.html [Zugegriffen am 05.06.2007].

DEUTSCHE BANK (2007): „Unser Unternehmen – Werte“ auf: http://www.deutsche-bank.de/de/content/company/werte.htm [Zugegriffen am 02.07.2007].

DEUTSCHE TELEKOM AG (2007): „T-Spirit – Das Leitbild der deutschen Telekom“ auf: http://www.telekom.de/dtag/cms/content/dt/de/32752 [Zugegriffen am 26.03.2007].

DUPONT (2007): „Our Company – DuPont Vision“ auf: http://www2.dupont.com/Our_Company/en_us/glance/vision/index.html [Zugegriffen am 09.06.2007].

E.ON (2000): “Unsere Werte” auf: http://www.eon.com/de/unternehmen/2106.jsp [Zugegriffen am 01.07.2007].

ECOA (2007): “ECOA - Ethics and Compliance Officer Association” auf: http://www.theecoa.org sowie http://www.theecoa.org/Whatis.asp [Zugegriffen am 27.03.2007].

ETHICS IN BUSINESS (2005): „Deutscher Preis für Wirtschaftsethik geht in den Schwarzwald“, auf: http://www.ethics.de/documents_ethics/presse_aktuelles.asp, 02.11.2005. [Zugegriffen am 16.01.2007].

ETHICS IN BUSINESS (2006): „Ethics in Business: Zweite Runde in Planung“, auf: http://www.ethics.de/documents_ethics/presse_aktuelles.asp [Zugegriffen am 16.01.2007].

FAIRNESS-STIFTUNG (2007): „Rechtsprechung - Urteile“, auf: http://www.fairness-stiftung.de/Urteile.asp [Zugegriffen am 05.07.2007].

FAZ.NET (2007): „VW-Affäre – Staatsanwaltschaft klagt gegen SPD-Abgeordneten Uhl“ FAZ.net 04.01.2007 auf: http://www.faz.net/s/RubC8BA5576CDEE4A05AF8DFEC92E288D64/Doc~EBA8B3BF12BA54EEE8E3CBBD0FBBB27BE~ATpl~Ecommon~Scontent.html [Zugegriffen am 21.01.2007].

FISCHERMANN, T. / KLEINE-BROCKHOFF, T. (2002): „Der Totalausfall“, Die Zeit 07.2002, auf: http://www.zeit.de/archiv/2002/07/200207_enron_haupttext.xml?page=all [Zugegriffen am 21.01.2007].

FRAPORT AG (2003): „Fraport AG WerteManagementsystem“, Frankfurt/Main 2003, auf: http://www.fraport.de/cms/investor_relations/dokbin/31/31307.praesentation_wertemanagement@de.pdf [Zugegriffen am 19.03.2007].

GABLER (Hrsg). (1998): *Gabler Wirtschaftslexikon*, 14. Aufl., CD-ROM, Wiesbaden 1998.

GAERTNER, J. (2007): „Pleite mit System: Ein Dokumentarfilm porträtiert die kriminellen Machenschaften des bankrotten Energieriesen Enron“, titel thesen tempramente 21.01.2007, auf: http://www.wdr.de/tv/kulturweltspiegel/20070121/2.html#oben [Zugegriffen am 21.01.2007].

GEISSLER, C. (2006): Morivationsprobleme – Frustfaktor Job, Spiegel Online 31.08.2006, auf: http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,434122,00.html, [Zugegriffen am 07.04.2007].

GENERAL ELECTRICS (2004): “Values and Actions” auf: http://www.ge.com/files/usa/en/company/companyinfo/valuesandactions.pdf [Zugegriffen am 02.04.2007]

GRILL, M (2005): „Ratiopharm – Der Pharmaskandal“, auf: http://download.stern.de/wirtschaft/unternehmen/unternehmen/549722.html?nv=ct_cb [Zugegreiffen am 20.06.2007] sowie in stern Heft 46/2005.

HILLENBRAND, T. (2002): „Enron-Skandal – US-Regierung verheddert sich in Widersprüchen“, Spiegel Online 11.01.2002, auf: http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,176467,00.html [Zugegriffen am 21.01.2007].

HOCHTIEF GRUPPE (O.J): „Zeichen setzten gegen Korruption – Interview zwischen Peter von Blomberg und Hartmut Paulsen“, Essen, auf: http://www.hochtief.de/hochtief/659.jhtml (Veröffentlicht auch im Jahresbericht 2005 unter HOCHTIEF 2005, S. 38), [Zugegriffen am 03.04.2007].

HOFSTÄTTER, K. (2002): „Corporate Governance in der Schweiz – Bericht im Zusammenhang mit den Arbeiten der Expertengruppe „Corporate Governance“, Verband der Schweizer Unternehmen“, Zürich 2002, auf: http://www.economiesuisse.ch/d/content.cfm?upid=625F94F2-A025-4414-83C5FED2AC82701F&type=pdf&filetype=pdf [Zugegriffen am 30.01.2007].

HT HALL ASSOCIATES (2006): „Values Technology – Measure, Mentor, Monitor your Values“, auf: www.hthall.com/index.html [Zugegriffen am 24.06.2007].

ICTI (2006): “International Council of Toy Industries – Code of Business Practices”, auf: http://www.toy-icti.org/info/codeofbusinesspractices.html [Zugegriffen am 31.03.2007].

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN (2005): „Mittelstand- Definition und Schlüsselzahlen sowie Arbeitsbericht 2005“, Bonn 2005, auf: www.ifm-bonn.org [Zugegriff am 21.12.2006].

JAHN, J. (2006): “Mannesmann-Prozeß - Kein Freispruch zweiter Klasse“, *FAZ.net*, 29.11.2006, auf: http://www.faz.net/s/RubC8BA5576CDEE4A05AF8DFEC92E288D64/Doc~E6D2D2B48950F4C738FD5652EA2795493~ATpl~Ecommon~Scontent.html [Zugegriffen am 20.01.2007].

JUSLINE (2005): “Gesetz Verzeichnis – Gesetze unter Berücksichtigung des Standes der Gesetzgebung vom 26. Juni 2007”, auf: http://www.jusline.de/gesetz.html [Zugegriffen am 05.07.2007].

LOEW, T. / CLAUSEN, J. / WESTERMANN, U. (2005): “Sustainable Reporting in Germany – Summary of the Results and Trends of the 2005 Ranking”, Berlin 2005, auf: http://www.4 sustainability.org/downloads/Clausen-Loew-2005-Ranking-Summary.pdf [Zugegriffen am 08.05.2007].

MAY et al. (2004): „Governance Kodex für Familienunternehmen, in der Fassung der Kommission vom 4. September 2004, Bonn 2004“, auf: http://www.intes-online.de/UserFiles/File/GovernanceKodexDeutsch.pdf?PHPSESSID=ba3879dc6c0a5b66cce60f7d7479e775 [Zugegriffen am 30.07.2007]

MEILAND, D. / WIECZOREK, B.J. / O'BRIEN, D. (2007): “Our ultimate competitive advantage lies in our ability to learn and rapidly transform that learning into action", in: *THE FOCUS online,* auf: http://www.ezifocus.com/content/thefocus/archive/index.php?issueid=&searchterm=&start=0&articleid=54300256 [Zugegriffen am 13.07.2007]

O.V. (2007): „Corporate Social Responsibility – Lücken in der Öko- und Sozialbilanz“ BöcklerImpuls 3/2007 auf: http://fidi.verdi.de/wwawi/material/data/impuls_2007_03_7_social_responsibility.pdf [Zugegriffen am 09.05.2007].

PFIZER (2007): „About Pfizer – Mission Statement“, auf: http://www.pfizer.com/pfizer/are/mn_about_mission.jsp [Zugegriffen am 15.03.2007]

PRUDENT, C. (2005): „Noch mehr wertvolle Familienfirmen“, ImpulseOnline, auf: http://www.impulse.de/the/man/267296.html?abschnitt=1 [Zugegriffen am 21.05.2007].

PUTZMEISTER AG (2003): „PM Leitbild Triade“*, PM04022,* auf: http://www.putzmeister.de/d/pm/profil/3-teiliges-Leitbild.pdf [Zugegriffen am 16.01.2007].

PUTZMEISTER AG (2004): „PM-Unternehmensphilosophie“*,* auf: http://www.karl-schlecht.de/ks/def_cophy.htm [Zugegriffen am 04.07.2007].

REGIERUNGSKOMMISSION DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX (2006): „Deutscher Corporate Governance Kodex (in der Fassung vom 12. Juni 2006)“, auf: http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/D_CorGov_Endfassung_Juni_2006.pdf [Zugegriffen am 31.03.2007].

REGIERUNGSKOMMISSION DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX (2007): „Link-Liste zu den Entsprechenserklärungen“, auf: http://www.corporate-governance-code.de/ger/entsprechenserklaerung/index.html [Zugegriffen am 31.03.2007].

REUTERS (2007): „Ex-VW-Personalvorstand Peter Hartz vor Gericht“, Compliance-Magazin 16.01.2007, auf: http://www.compliancemagazin.de/markt/nachrichten/vw160107.html [Zugegriffen am 22.01.2007].

SCHWERFEGER, B. (2005): „Der Flurfunk schlägt Wellen – Über ihr Unternehmen informierte Mitarbeiter sind motivierter und produktiver“, in: *Welt Online* vom 30.07.2005, auf: http://www.welt.de/print-welt/article685712/Der_Flurfunk_schlaegt_Wellen.html [Zugegriffen am 26.07.2007].

SIEMENS AG (2007): „Unser Leitbild“, auf: http://www.siemens.com/index.jsp?sdc_p=ft4ml0s7uo1050364i1244571pcz2&sdc_bcpath=1327903.s_7,1328954.s_7,1244571.s_7,&sdc_sid=9796783127& [Zugegriffen am 02.07.2007].

SOLISERV.DE (2007): „Betriebsvereinbarungen, Tarifverträge Community – Betriebs/-Dienst und Zielvereinbarungen“, auf: http://www.soliserv.de [Zugegriffen am 18.06.2007].

SPIEGEL ONLINE (2006): „Schlimme Nachrichten richten großen Schaden an“, Spiegel Online 24.11.2006, auf: http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,450628,00.html [Zugegriffen am 01.10.2007].

SPIEGEL ONLINE (2007): „VW-Affäre – Sexpartys und Vergnügungsreisen“, Spiegel Online 17.01.2007, auf: http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,460261,00.html [Zugegriffen am 21.01.2007].

TAYLOR, H.J. (1932): „Die Geschichte der Vier-Fragen-Probe“, auf: http://www.karl-schlecht.de/ks/4_frag_gesch.htm [Zugegriffen am 29.06.2007].

THE GALLUP-Organization (2005): „Mitarbeiterzufriedenheit 2001-2005“, auf: http://germany.gallup.com/content/?CI=16240 [Zugegriffen am 07.04.2007].

THE SULLIVAN FOUNDATION (2007): “The Global Sullivan Principles”, auf: http://www.thesullivanfoundation.org/gsp/principles/gsp/default.asp [Zugegriffen am 26.03.2007].

U.S. SECURITIES EXCHANGE COMMISSION (2003): “Final NYSE Corporate Governance Rules Section 303A.08.” auf: http://www.ecgi.org/codes/documents/finalcorpgovrules.pdf [Zugegriffen am 31.03.2007].

UN GLOBAL COMPACT (2007): „Human Rights“, auf: http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/humanRights.html [Zugegriffen am 26.03.2007].

UPJ (2006): „160 Top-Führungskräfte von Rolls-Royce arbeiten für soziale Zwecke“, auf: http://www.upj-online.de/index/91098 [Zugegriffen am 02.05.2007].

WEISS, H. (2006): “Sarbanes-Oxley Act: Viel Bürokratie – wenig Effizienz”, auf: http://www.zdnet.de/itmanager/strategie/0,39023331,39140591,00.htm [Zugegriffen am 26.09.2007]

WHO (2006b): “The world health report 2006 - working together for health”, auf: http://www.who.int/whr/2006/en/ [Zugegriffen am 21.01.2007].

Weiterhin wurde im Zuge der Recherche die Web-Präsentationen aller 90 gewählten Unternehmen ausführlich untersucht. Eine detaillierte Quellenangabe ist aufgrund des erheblichen Umfangs nicht möglich.

Unternehmenspublikationen

ACCOUNTABILITY (1999): *AccountAbility 1000 (AA1000) framework – Standards, guidelines and professional qualification*, London 1999 (Exposure draft), sowie auf http://www.accountability21.net/uploadstore/cms/docs/AA1000%20Framework%201999.pdf [Zugegriffen am 28.05.2007]

THE ASPEN INSTITUTE / BOOZ ALLEN HAMILTON (2005): *„Deriving Value from Corporate Values“,* Advanced Copy, Washington D.C 2005.

BETAPHARM (2006): *Corporate Social Responsibility bei betapharm*, unveröffentliches Unternehmensdokument, Augsburg 2006.

BOSCH (2005): „Ein zentraler Wegweiser für Mitarbeiter auf der ganzen Welt“ in: *BoschZünder*, 8/2005, S.8-9

COMMERZBANK AG (2005): *Idee-ale – Bericht zur unternehmerischen Verantwortung 2005*, Framkfurt/Main 2005.

DAIMLERCHRYSLER AG (2003): *DaimlerChrysler – Verhaltensrichtlinie*, Auburn Hills und Stuttgart 2003.

DEUTSCHE TELEKOM AG (o.J.): *Unser Code of Conduct. Gemeinsam Werte leben. Zusammen Werte schaffen*, Bonn, o.J.

GENERAL ELECTRICS (2000): *The Spirit & The Letter*, Fairfield 2000.

GENERAL ELECTRICS (2005): *The Spirit & The Letter*, Fairfield 2005.

GENERAL ELECTRICS (2007): *General Electrics Citizenship Report 2007*, Fairfield 2007.

HENKEL KGAA (1994): *Leitbild – Grundsätze – Strategie*, Düsseldorf 1994.

HENKEL KGAA (1998): *Grundsätze und Ziele zu Umweltschutz und Sicherheit*, 3. Aufl., Düsseldorf 1998.

HENKEL KGAA (2000a): *Leitlinien für Zusammenarbeit und Führung*, 2. Aufl., Düsseldorf 2000.

HENKEL KGAA (2000b): *Verhaltenskodex Henkel-Gruppe*, Düsseldorf 2000.

HENKEL KGAA (2002): *MIT-Initiative. Ein Baustein im Corporate Citizenship-Programm von Henkel*, Düsseldorf 2002.

HENKEL KGAA (2004): *Nachhaltigkeitsbericht 2003*, Düsseldorf 2004.

HIPP (2004): *Hipp Ethik Management*, 2. Aufl. Pfaffenhofen 2004.

HOCHTIEF (2005): *Lebensräume gestalten, Nachhaltigkeitsbericht 2005 – Aus Visionen Werte schaffen*, Essen 2005.

KPMG (1999): *Integrity Services - Umfrage zur Wirtschaftskriminalität*, 2. Aufl., Berlin 1999.

KROMBACHER (2004): *Pressemitteilung Krombacher Regenwald Projekt 2004 am Start*, Krombach 03.05.2004.

LUFTHANSA (2007): *Balance – Das wichtigste zum Thema Nachhaltigkeit. Unternehmen/ Soziales/Umwelt/Gesellschaft*, Ausg. 2007, auf: http://konzern.lufthansa.com/de/downloads/presse/downloads/publikationen/lh_nachhaltigkeitsbericht_2007.pdf [Zugegriffen am 30.07.2007]

MARKS, P.J. (2006): *Zwischen Ökonomie, Ökologie und sozialem Engagement – Die globale Verantwortung bei Bosch*, Veröffentlichung anlässlich des Pressegesprächs vom 24.08., Stuttgart 2006.

PPE (2006) (O.V.): *Unsere Werte auf Basis der PM-Unternehmensphilosophie, Internes Papier der Putzmeister Akademie und Personalentwicklung* vom 18.01.2006. (o.V.)

PUTZMEISTER AG (2000): *Miteinander bei PM – Qualität im gesamten Tun ist unser Anspruch*, PM1424-9, Aichtal 2000.

PUTZMEISTER AG (2003): *PM Leitbild Triade*, PM04022, Aichtal 2003 sowie http://www.putzmeister.de/d/pm/profil/3-teiliges-Leitbild.pdf [Zugegriffen 16.01.2007].

PUTZMEISTER AG (2004): *Putzmeister World Book,* PM04101, Aichtal 2004.

PUTZMEISTER AG (2006): *Putzmeister-Gruppe. Zahlen und Fakten 2005*, Aichtal 2006. [Bereits in der Version Putzmeister (2007) Putzmeister-Gruppe. Zahlen und Fakten 2006 verfügbar]

TRIGEMA (2002): *trigema 1919-heute. Beste Qualität – Made in Germany*, Burladingen 2002.

RATIOPHARM (2006): *Oikos Präzision Stil*, Ulm 2006.

Weiterhin wurde im Zuge der Recherche von den untersuchten Unternehmen, so publiziert, alle Geschäftsberichte, Verhaltens- und Ethikkodizes, Corporate Governance-Erklärungen, alle Nachhaltigkeits- und Sozialberichte sowie sonstige interessante Papiere elektronisch gespeichert oder in Papierform angefordert. Eine Quellenangabe ist aufgrund des erheblichen Umfangs nicht möglich.

Gesetze und Gerichtsurteile

BETRVG (2006): *„Betriebsverfassungsgesetz", in der Fassung vom 31.10.2006*, auf: http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/betrvg/gesamt.pdf [Zugegriffen am 02.07.2007]

BUNDESGERICHTSHOF IN STRAFSACHE (2005): *BGH-Urteil vom 21.12.2005 (3StR 470/04)*, in: Entscheidungssammlung des BGHSt.

OBERLANDESGERICHT HAMM VERFÜGUNG (2002): *Oberlandesgericht-Urteil vom 12.11.2002 (4 U 109/02)*.

THE LIBRARY OF CONGRESS (2002): *Sarbanes Oxley Act H.R. 3763*, auf: http://thomas.loc.gov/cgi-bin/query/z?c107:H.R.3763.ENR: [Zugegriffen am 31.03.2007]

Expertenverzeichnis

AICHINGER, G.: MAN AG, Human Resources, Befragung via Mail, 22.05.2007

ANONYMUS: HBV Group, Interview, 10.07.2007

ANONYMUS: Protech24, Interview, 24.07.2007

BEAUVAIS, E.: ExxonMobile, Public Affairs, Befragung via Mail, 06.06.2007

BLEILE, B.: Dornier Consulting GmbH, Personalleitung, Interview, 27.07.2007

DANIELS, K.: General Motors, Consumer Support, Befragung via Mail, 14.06.2007

DR. CASPARI, S. / KUBA, N.: Andreas Stihl GmbH & Co. KG, Unternehmenskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, Befragung via Mail, 31.05.2007

DR. DEWITZ, A. V.: Vaude Sport GmbH & Co. KG, Marketing, Befragung via Mail, 26.02.2007

DR. REICHERT: Claas KGaA, Leitung Führungskräftetraining, Interview, 24.07.2007

DRESCHER, S.: P3 GmbH, Beratung, Diverse Interviews und Besprechungen, 10.05.-20.07.2007

EBINDER: RWE AG, Compliance Rechtsabteilung, Interview, 18.05.2007

FORELL, M.: Karlsberg Brauerei GmbH, Strategische Unternehemensführung, Interview, 26.07.2007

GRUPP, W.: Trigema GmbH & Co. KG, Geschäftsführer, Interview, 02.05.2007

GUTRUM, A.: Metro AG, Nachhaltigkeit und Umwelt, Interview, 20.06.2007

ISENSEE, S.: IBM Deutschland GmbH, HR Business Operations Management, Anfrage, 11.07.2007

JENNE-LINDENBERG, U.: Münchener Rückvericherung, Zentralbereich Presse, Befragung via Mail, 31.05.2007

JOCK, N.: ulrich GmbH & Co. KG, Human Resources, Befragung via Mail, 31.07.2007

JUST, D.: J. Schmalz GmbH, Assistant der Geschäftsleitung, Interview, 26.07.2007

KILLINGSTAD, J.: DuPont Performance Coating GmbH, Member of board and Compliance Officer, Interview, 23.07.2007

KOCH, A.: Hipp-Werke Georg Hipp OHG, Pressestelle, Befragung via Mail, 20.06.2007

KRÜGER, N.: Honeywell Deutschland Holding GmbH, Corporate Assistant, Befragung via Mail, 01.06.2007

KUBISCH, D.: Infineon AG, Customer Service, Befragung via Mail, 10.07.2007

LANGE, C.: Deutsche Lufthansa AG, Manager Corporate Finance & Sustainability, Befragung via Mail, 23.07.2007

LIPPEMEIER, K.: Lippemeier GmbH, Geschäftsführer, Interview, 27.07.2007

MATTHUSE, S.: ThyssenKrupp AG, Corporate Press Office, Befragung via Mail, 13.06.2007

MAYER, K.: Baufritz GmbH, Personalleitung, Telefoninterview, 26.09.2007.

MELDE, T.: BMW AG, Konzernkommunikation und Politik, Befragung via Mail, 24.05.2007

NEHER, H.: Festo AG & Co. KG, Human Resources, Befragung via Mail, 01.10.2007

OTTE, H..: Continental AG, Corporate Human Resources Development, Befragung via Mail, 22.05.2007

PEHL, C.: betapharm GmbH, Corporate Social Responsibility, Telefonminterview sowie Mail, 24.05.2007

PIETZKO, A.: Fachkliniken Heiligenfeld, Compliance Berater, Interview, 23.05.2007

RAMM, T.: Fresenius AG, Konzern Kommunikation, Telefoninterview sowie Mail, 22.05.2007

RUGGABER-MAST, A.: SAP AG, Communications Manager, Befragung via Mail, 16.05.2007

SCHLECHT, K.: Putzmeister AG, Gründer/Aufsichtsratsvorsitzender, Diverse Interviews und Mails, 01.05.2003-01.08.2007

SIEBURG, A.: Allianz AG, Compliance Office, Interview, 16.05.2007

SOLINGER, S.: SAP AG, Presse und Information, Telefoninterview sowie Mail, 25.05.2007

SPANGENBERG, M.: Wittenstein AG, Leitung Public Relations, Befragung via Mail, 29.05.2007

TANTZ, M.: Citigroup Global Markets, Vice President Human Resource, Telefonnterview, 31.05.2007

ULRICH, W.: Walter Ulrich GmbH, Gründer/Geschäftsführer, Befragung via Mail, 22.05.2007

WAGNER, M.: Viessmann GmbH & Co. KG, ohne Angabe, Befragung via Mail, 18.05.2007

WOLFF, B.: Putzmeister AG, Leitung Personalentwickung, Diverse Gespräche, 2004-2007

Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Dissertation zu dem Thema „Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen – Projektorientierte Analyse, Gestaltung und Integration von Werten und Normen“ selbst angefertigt habe. Die aus fremden Quellen und Hilfsmitteln direkt oder indirekt entnommenen Inhalte sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder veröffentlicht, noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Reutlingen, den 01.10.2007 _____

DARSTELLUNG DES BILDUNGSGANGES

DIPLOM ÖKONOM

MAX KUNZE

PERSÖNLICHES

Geboren am 11.12.1975 in Reutlingen

Vater: ehemals kaufmännischer Angestellter heute Rentner

Mutter: Hausfrau (verstorben 2005)

SCHULEN AUSBILDUNG

Freie Evangelische Schule Reutlingen (15.09.1982-21.06.1986)

Isolde-Kurz Gymnasium Reutlingen (15.09.1986-21.06.1995)

Kaufmännische Berufsschule Reutlingen (04.09.1995-01.06.1997)

Universität Hohenheim (15.10.1997-15.07.2003)

University of Wales – Aberystwyth (15.07.2003-15.02.2004)

Dissertationsprojekt der Karl Schlecht Gemeinnützige Stiftung am Stiftungslehrstuhl für Entrepreneurship Hohenheim (01.05.2004-01.10.2007)

ABSCHLÜSSE

Abitur

Kaufmannsgehilfenprüfung für Bankwesen der IHK Reutlingen

Erreichen des Grades eines Diplom-Ökonomen an der Universität Hohenheim (mit Prädikat)
Vertiefung: *Controlling, Wirtschaftsinformatik, Entrepreneurship*

Diplomarbeitsthema:

Controlling in international tätigen Mittelstandsunternehmen

BERUFE

Kreissparkasse Reutlingen: Ausbildung sowie Einsatz als Kassier und Berater

Putzmeister AG: Weiterbildungs- und Personalentwicklungsreferent von 01.05.2004-01.05.2007