

ESSENTIAL CONDITIONS FOR ETHICALLY GROUNDED ENTREPRENEURIAL DECISIONS

Bodo Runzheimer, Ph.D.¹

¹Hochschule Pforzheim University, Federal Republic of Germany

Abstract

In order to accept entrepreneurial decisions as ethically grounded and to make them feasible in practice, certain ethical values and norms must be met as essential conditions. The concepts of morals, morality, value, norm and ethics need to be differentiated. The essential conditions for ethically grounded entrepreneurial decisions are primarily trust, responsibility, ethical rationale, viability of values, affirmation of duties i.e. obligations, and the impact of values in the sense of ethics of responsibility. Trust and responsibility are two fundamental values, “which are inextricable from entrepreneurial decision making in an ethically grounded economy” (Schweitzer, M., 2011(I), p. 77). Trust and responsibility are cornerstones of market economy, and thus bring clear advantages not only to economic operators, but also to the society as a whole. Entrepreneurial ethics implies voluntary arrangements and aims for self-commitment of the parties involved; it represents “a necessary complement and a corrective to the market and the law, and thus also to the entrepreneurial order” (Gerum, E. /Möller, S., p. 303).

Ethical codes have proved to be valuable instruments in practical implementation of ethically grounded entrepreneurial decisions; contemporary ethical codes of large and medium companies are quite modern with binding statements on Corporate Governance and Corporate Compliance.

Depending on the number and weight of the fulfilled conditions in ethically grounded entrepreneurial decision making the following differentiation can be made: in case of a large number (large weight) of conditions one can speak of strongly ethically grounded (ethically perfect) decisions, or, in case of a small number (small weight) of conditions one speaks of weakly ethically grounded (ethically defect) decisions. The idea of strongly ethically grounded entrepreneurial decisions discussed here should be observed by companies, associations and legislators alike.

JEL Classification: M14

Keywords: trust, responsibility, rationale/ viability / impact of values as essential conditions for ethically grounded entrepreneurial decisions

1 Einleitung

Die zunehmende Auseinandersetzung mit dem Thema *Corporate Social Responsibility (CSR)* in Wissenschaft und Praxis weist auf die Bedeutung ethischer Problemstellungen für die Unternehmensführung hin (vgl. Lin-Hi, N./Suchanek, A., S. 63 ff.; Bruns, M., S. 2 ff.; Bader, I., S. 3 ff.; Küpper, H.-U./Schreck, P., S. 1 ff.). In zahlreichen Medien wird fortlaufend darüber berichtet, „dass in der Wirtschaft nationale und internationale Verträge verletzt, Insiderwissen missbraucht, Schmiergelder gezahlt, Anleger betrogen, Steuern hinterzogen, Subventionen erschlichen, Bilanzen gefälscht werden usw.“ (Schweitzer, M., 2011(I), S. 73). Im Rahmen der Kopplung des unternehmerischen Entscheidens mit ethischen Werten soll analysiert werden, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit die **unternehmerischen Entscheidungen als ethisch fundiert** zu bezeichnen sind. Dabei wird gezeigt, dass **Vertrauen und Verantwortung** grundlegende Werte darstellen, „die mit dem unternehmerischen Entscheiden in einer moralisch geprägten Wirtschaft untrennbar verbunden sind, allen wirtschaftlichen Akteuren sowohl kurz- als auch langfristig deutliche Vorteile bringen und auch der Gesellschaft Nutzen stiften“ (Schweitzer, M., 2011(I), S. 73). Bedingungen ethisch fundierter unternehmerischer Entscheidungen sind also diese Grundpfeiler des wirtschaftlichen Handelns, die unabdingbar erfüllt sein müssen, wenn unternehmerische Entscheidungen nicht nur ökonomisch, sondern ebenso als **ethisch fundiert** akzeptiert und zum Nutzen aller in der Gesellschaft gelebt werden sollen.

Ethik und Moral werden in der Umgangssprache - aber auch in der betriebswirtschaftlichen und der philosophischen Fachsprache - häufig synonym verwendet. Werden die Begriffe differenziert, dann bedeutet **Moral** „der Bestand an faktisch herrschenden Werten und Normen in einer Gruppe oder Gesellschaft. Es ist eine anthropologische Tatsache, dass der Mensch immer mit moralischen Normen gelebt hat bzw. lebt“ (Noll, B., 2010(I), S. 21). Moral ist demnach ein geschichtlich entstandenes – und im Zeitablauf sich änderndes - System von Regeln, Normen und Werten, das von einer Gruppe von Menschen gemeinsam aufgestellt und von den Gruppenmitgliedern als verbindlich akzeptiert wird; diese Akzeptanz wird nur erreicht, wenn das Regelwerk der Moral dem kulturell und historisch bedingten

common sense entspricht (vgl. Priddat, B. P., S. 23). Das Regelsystem der Moral hat den Charakter einer **Verhaltensregel (Kodex)**; es wird von den Gruppenmitgliedern erwartet, dass diese ihre Entscheidungen und Handlungen an diesem Kodex orientieren sowie eigene und fremde Entscheidungen danach beurteilen (vgl. Schweitzer, M., 2011(I), S. 73). Moral setzt voraus, dass es „anerkannte Regeln gibt, die zu ignorieren allen anzeigen, dass hier erwartete Verhaltensmuster ungültig sind, weil sie andere schädigen oder unbillig übergehen. Man verhält sich ‚unanständig‘, d.h. nicht ... regelkonform“ (Priddat, B. P., S. 59). Die ‚Gesellschaft‘ besteht nämlich weniger aus individuellen Handlungen als vielmehr aus Koordinationen, Kooperationen, Routinen, Konventionen und Moral (vgl. Priddat, B. P., S. 111). Als **Moralität (Sittlichkeit)** wird das menschliche ‚Gutseinwollen‘ bezeichnet, das zum Prinzip der Willensbildung und Praxis erhoben wird. Der Begriff des **Wertes** wird als grundlegender Richtpunkt der Moralität bezeichnet. Generelle Vorschriften (Werturteile, Imperative, Weisungen) für menschliches Verhalten sind **Normen**; sie beinhalten Durchsetzungsanweisungen ethischer Werte, die weder empirisch überprüfbar noch beweisbar sind (vgl. Schweitzer, M., 2011(I), S. 74).

Ethik fragt nach der **vernünftigen**, der allgemein einsichtigen **Legitimation menschlichen Verhaltens** (vgl. Noll, B. 2010(I), S. 25). Ethik beschäftigt sich mit dem, was wir tun sollen, was richtig oder falsch, gut oder schlecht ist; bei der Ethik geht es um **normative Aspekte** des Handelns, nicht um deskriptive, also etwa um das, was wir tatsächlich tun (vgl. Clausen, A., S. 27). „Ethik untersucht formal, unter welchen Bedingungen menschliche Entscheidungen und Handlungen – unabhängig von ihrem Inhalt – als moralisch richtig (gut, korrekt) verstanden werden können“ (Schweitzer, M., 2011(I), S. 74). „Die Ethik sagt nicht, was das Gute in concreto ist, sondern welche Bedingungen erfüllt sein müssen, etwas als gut zu beurteilen“ (Pieper, A., S. 24). Ethik bezeichnet die methodische Reflexion auf moralische Werte und Normen, während Moral die in einer Gesellschaft tatsächlich geltenden Werte und Normen meint (vgl. Bleisch, B./Huppenbauer, M., S. 17). Ist die Zahl und/oder die Bedeutung (Gewicht) der erfüllten Bedingungen groß, dann ist die **ethische Fundierung der Entscheidungen** und Handlungen groß und umgekehrt. Dieser Sachverhalt führt zu der Unterscheidung von **ethisch stark fundierten** (ethisch perfekten) und **ethisch schwach fundierten** (ethisch defekten) Entscheidungen und Handlungen (vgl. Schweitzer, M., 2011(II), S. 420).

2 Vertrauen als fundamentale Bedingung

Die Ethik analysiert zahlreiche **Werte**, die für eine ethische Begründung unternehmerischer Entscheidungen grundlegend sind. Das **Vertrauen, die Verantwortung, die ethische Begründung des Handelns, die Realisierbarkeit der Werte, die Wirkung von Werten, die Bekräftigung von Pflichten und die Professionalität** sind Werte, die die ethische Begründung von Entscheidungen als Bedingungen voraussetzt.

„Eine *freie Wirtschaft* ist nicht ohne Vertrauen der Tauschpartner im Markt möglich. Alle wirtschaftlichen Tauschhandlungen, alle Transaktionen zwischen Produzent und Zulieferer, Arbeitgeber und Arbeitnehmer enthalten ein Moment von Unbestimmtheit und Unsicherheit über die Vertragsleistungen. Dieses Moment der Undefiniertheit und Unkontrollierbarkeit tritt als Nebenwirkung eines Vertragsgeschäfts auf, eine Nebenwirkung, die sich nicht vollständig mit wirtschaftlichen und rechtlichen Mitteln internalisieren lässt – auch bei hohen Kosten für Überwachung oder privatwirtschaftlicher Versicherung nicht“ (Koslowski, P., S. 455). „Besonders im Wirtschaften, in dem rationale Zwecküberlegungen vorherrschen, ist Vertrauen die Grundlage gemeinschaftlicher Verbundenheit, Kontinuität und Krisenfestigkeit. Vertrauen im Wirtschaften bedeutet die Geneigtheit, der Wahrhaftigkeit, Fairness und Verlässlichkeit der eingebundenen Entscheidungsträger Glauben zu schenken“ (Schweitzer, M., 2011(I), S. 74). In Deutschland war und ist die Wirtschaft durch den **„ehrbaren Kaufmann“** geprägt. „Dieser ist eine unverzichtbare Grundlage für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens“ (Bruns, M., S. 31). Der Begriff des ehrbaren Kaufmanns ist seit mehr als 500 Jahren bekannt. *Luca Pacioli* (Begründer der doppelten Buchführung) hat 1495 geschrieben: „Es gilt nichts höher als das Wort des guten Kaufmanns und so bekräftigen sie ihre Eide, indem sie sagen: Bei der Ehre des wahren Kaufmanns“ (Wegmann, J./Zeibig, D./Zilkens, H., S. 11). Zuverlässigkeit und Vertrauen der Marktpartner zueinander bewirken eine Senkung der Transaktionskosten, weil die Vertragsparteien sich schneller einigen und weniger kontrollieren müssen. „*Vertrauen reduziert Komplexität im Wirtschaftsleben*“ (Franke, S. F., S. 28). „Ethik ist ein *Korrektiv gegen Marktversagen*, weil sie die Kosten von Sanktion und Kontrolle senkt“ (Koslowski, P., S. 448). Es gehört zu den originären Aufgaben der Wirtschaft selbst - neben der Wertschöpfung und der Wahrnehmung finanzieller Aufgaben - Vertrauen zu schaffen, d.h. die Unternehmen und ihre Berufs-, Fach- und Industrieverbände haben sich dieser Aufgabe zu stellen. „Die Ethik, das, was Menschen für richtig halten und von sich selbst und von anderen erwarten, wird in

besonderer Weise durch die Zugehörigkeit zu einem Beruf und die Zugehörigkeit zu einer Nation bestimmt. Gerade im Leben des erwachsenen Menschen sind der Beruf und der Austausch mit den Berufsgenossen wohl die wichtigste normenbildende und verhaltensprägende Institution. ... Große Teile der Ethik sind nichts anderes als Berufs- und Standesethik, das heißt Wissen und Einübung in das, was zur angemessenen und ethisch richtigen Ausübung des Berufs gehört. ... Die richtige Verwendung und Weitergabe von Wissen ist immer ein ethisches Phänomen“ (Koslowski, P., S. 454 und S. 456).

Das **Recht** erzeugt in besonderer Weise **Vertrauen**, weil es „enttäuschungsfeste Verhaltenserwartungen schafft, die, wo sie enttäuscht wurden, vor Gericht justizierbar sind. ... Im Zivilrecht geht es auch um das zentrale *Prinzip von Treu und Glauben*. Verträge sind nach § 157 BGB so auszulegen, wie es Treu und Glauben mit Rücksicht auf das, was Verkehrssitte ist, erfordern. Nach § 242 BGB ist der Schuldner verpflichtet, die Leistung so zu erbringen, wie es Treu und Glauben mit Rücksicht auf die Verkehrssitte verlangen“ (Koslowski, P., S. 453). Oder im Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb wird auf ‚Sitte und Anstand‘ Bezug genommen (vgl. Albert, M., S. 8).

So verkörpert beispielsweise in der externen Rechnungslegung der Unternehmen/Konzerne **Vertrauen** die Bereitschaft, an eine faire und zuverlässige Berichterstattung über die wirtschaftliche Lage und an die prognostizierte Entwicklung der Unternehmen/Konzerne zu glauben (vgl. Runzheimer, B., 2010, S. 820 ff. sowie S. 832 ff. und Runzheimer, B., 2012, S. 889 ff.). Analog ist die Bereitschaft, an eine faire und verlässliche Operationalisierung der Lohngerechtigkeit durch nachprüfbare Schwierigkeits-, Leistungs- und Sozialmaßstäbe zu glauben, Voraussetzung für das erforderliche **Vertrauen** in das Entlohnungssystem eines Unternehmens. Technik erzeugt **Vertrauen**, indem sie Verlässlichkeit in die Funktionsfähigkeit und Sicherheit der gefertigten Produkte glaubwürdig verspricht. Durch Zusicherung von justitziablen Sanktionen für den Fall, dass Erwartungen in das Verhalten anderer Menschen enttäuscht werden, **erzeugt das Recht Vertrauen**. Diese Beispiele demonstrieren die herausragende Bedeutung des **Vertrauens** als grundlegende Bedingung für ethisch fundierte Entscheidungen. Allgemein gilt diese Bedingungsaussage für den gesamten Kulturbereich des Menschen (vgl. Schweitzer, M., 2011(I), S. 74). **Vertrauen** gilt als *Erfolgsfaktor*, „dessen Bedeutung sich erst richtig zeigt, wenn Vertrauen verloren geht. Der Wirtschafts-Nobelpreisträger *Kenneth Arrow* bezeichnet Vertrauen auch als ‚Schmiermittel im Getriebe der Ökonomie‘. Im Zeitalter der Globalisierung, die mit zunehmender Transparenz,

Komplexität und Vernetzung einhergeht, gewinnt Vertrauen im Wirtschaftsleben an Bedeutung“ (Dillerup, R./Stoi, R., S. 62).

Eng verbunden mit dem „Vertrauen ist die soziale und ebenfalls informelle *Norm der Reziprozität*. Sie besagt, dass man denjenigen helfen soll, die einem selbst einmal geholfen haben, und dass man denjenigen, die einem geholfen haben, keinen Schaden zufügen soll. Der Volksmund bringt diese Fassung sozialen Kapitals bekanntlich auf die Kurzformel ‚*Vertrauen gegen Vertrauen*‘“ (Franke, S. F., S. 25).

3 Verantwortung als fundamentale Bedingung

Neben dem Vertrauen ist die **Verantwortung** eine grundlegende Bedingung für eine ethisch begründete Entscheidung. „Mit der Freiheit untrennbar verbunden ist die *Verantwortung*. Wenn wir den Menschen als vernunftbegabtes, moralfähiges Wesen in die Freiheit ‚entlassen‘, dann müssen wir ihm auch die Folgen seines Handelns zurechnen. Man könnte hier mit dem Philosophen *Nicolai Hartmann* (1882-1950) formulieren, dass der Mensch ‚sich in seiner Menschenwürde verletzt fühlt, wenn ihm die Zurechnung seiner Taten versagt wird‘. Doch die Verantwortung ist häufig eine Bürde, und daher führt die Furcht vor der Verantwortung vielfach zur ‚Furcht vor der Freiheit‘“ (Noll, B., 2010(I), S. 246; vgl. auch Reese-Schäfer, W., S. 396 f.).

„Philosophisch gesehen ist Verantwortung die Verpflichtung, bestimmte negative Konsequenzen des eigenen Handelns zu vermeiden oder umgekehrt erwünschte Konsequenzen zu garantieren und bei Zuwiderhandeln dafür gerade zu stehen“ (Clausen, A., S. 92). Wirtschaftliche Entscheidungen lösen Folgen aus, die Menschen (und/oder die Umwelt) betreffen. Die Folgen der Entscheidungen können gewollt oder ungewollt, sicher oder unsicher, nützlich oder schädlich sein. „Entscheidungsträger müssen daher nicht nur die Freiheit (Recht der Selbstbestimmung), die Qualifikation (Fähigkeit) und Kompetenz (Zuständigkeit) haben, Entscheidungen zu treffen, sondern auch die Pflicht eingehen, über die Folgen eigener ... Entscheidungen Rechenschaft abzulegen, d.h. Verantwortung zu übernehmen“ (Schweitzer, M., 2011(I), S. 75). Zu unterscheiden ist zwischen moralischer und rechtlicher Verantwortung. Die **moralische Verantwortung** ist es, die im angloamerikanischen Begriff „**Corporate Social Responsibility (CSR)**“ zum Ausdruck kommt. „Im Bereich der Corporate Social Responsibility (CSR) geht es ... um Handlungen, die zwar wünschenswert sind, zu denen ein Unternehmen je-

doch auch aus Sicht einer kritischen Öffentlichkeit kaum als verpflichtet angesehen werden kann“ (Clausen, A., S. 92).

Verantwortung kann als Führungsverantwortung oder als Ausführungsverantwortung, als Ergebnisverantwortung mit Sanktionen (rechtliche Gebote/Verbote) oder ohne Sanktionen auftreten. „Für die Verantwortung gilt das Gleiche wie für das Vertrauen: Verantwortung ist eine grundlegende Bedingung moralischer Richtigkeit wirtschaftlicher Entscheidungen. Allgemein gilt diese Bedingungsaussage für den gesamten Kulturbereich des Menschen“ (Schweitzer, M., 2011(I), S. 75).

Unternehmen zeigen sich durchaus bereit, Verantwortung zu übernehmen; dies zeigt sich, wenn ein Unternehmen beispielsweise Verantwortung für Mensch und Umwelt in seinem **Leitbild (Code of Conduct)** als Wert benennt oder wenn es sich Corporate Social Responsibility (CSR) auf die Fahnen schreibt (vgl. z.B. www.nachhaltigkeitsbericht.henkel.de/fileadmin/NB2011). Ein solches Unternehmen „zeigt sich *implizit* bereit, Verantwortung zu übernehmen, wenn es an der gesellschaftlichen Diskussion über Spielregeln im Umgang mit seinen Interessengruppen teilnimmt“ (Clausen, A., S. 97).

4 Begründung als fundamentale Bedingung

In der Aufklärung erfolgte ein entscheidender Schritt in den westlichen Gesellschaften zur (partiellen) Emanzipation der Vernunft vom Glauben. Damit einher ging die „bahnbrechende Auffassung, moralische Werte und soziale Normen einem vernunftrechtlichen Legitimationstest zu unterwerfen. Hierfür steht ... der kategorische Imperativ von *Immanuel Kant*“ (Noll, B., 2010(I), S. 46). *Kant* hat scharfsinnig überlegt, ob und inwieweit der Mensch als autonomes, moralisch verantwortliches Subjekt gesehen werden kann. Ausgangspunkt ist für ihn die „**reine praktische Vernunft**“. „Der Mensch wird als *zur Freiheit befähigtes Wesen* gedacht. ... Es ist diese Autonomie des Willens, die moralisches Handeln möglich macht und dem Menschen seine *spezifische Würde* verleiht. ... Damit ist das geistige Fundament für den berühmten kategorischen Imperativ umrissen, ... der darauf abhebt, es gelte nach Maximen zu handeln, die den Mitmenschen jederzeit als Zweck und niemals bloß als Mittel gebrauchen. Hierin ist der letzte Orientierungspunkt aller neuzeitlichen Moral bezeichnet. Allen Menschen kommt eine unveräußerbare und unveräußerliche Menschenwürde zu, die unabhängig von jeglicher religiösen Offenbarung gilt“ (Noll, B., 2010(I), S. 171).

Zur ethischen Fundierung einer unternehmerischen Entscheidung gehört die **Begründung**. „Unter praktischen Gesichtspunkten ist sie keine grundlegende, sondern eher eine wissenschaftliche Bedingung moralisch richtigen Entscheidens. Für diese Begründung hat die Ethik mehrere Methoden entwickelt“ (Schweitzer, M., 2011(I), S. 75 sowie Pieper, A, S. 204 ff.). Ein berühmter Vertreter einer solchen Methode - der **transzendentalen Methode** - ist *Immanuel Kant* (1724-1804), ihm geht es bei dieser Methode nicht darum, empirisch zu erklären, warum man etwas soll oder nicht soll, sondern um eine **allgemeine moralische Begründung**, warum Menschen **generell moralisch** handeln sollen. „Schrittweise rekonstruiert er als letzten Grund der Moralität das Prinzip der Freiheit, das für ihn Bedingung ist, der alle Entscheidungen entsprechen müssen, die einen Moralitätsanspruch erheben“ (Schweitzer, M., 2011(I), S. 75 sowie Pieper, A., S. 228). Dieser Ansatz, „der sich über Kant hinaus schon bei Seneca findet, setzt das Gute als absolut. ... Die Frage, ob es sich lohnt, gut zu sein, kann sich also erst gar nicht stellen, da Moral und Verantwortungsfähigkeit an der Pflicht festgemacht werden, aus normativer Hörigkeit auch gegen die eigenen Interessen zu handeln“ (Tropp, J., S. 247). Bei *Immanuel Kant* findet das **Freiheitsprinzip** im **kategorischen Imperativ** seinen Ausdruck in der obersten Regel des Sittengesetzes. „Vertreter der übrigen Methoden ethischer Begründung nutzen diese Freiheit und gelangen je nach kulturellem Hintergrund, individueller Lebenserfahrung und fachlicher Orientierung zu teilweise grundverschiedenen Begründungsgängen und zu verschiedenen letzten Gründen der Moralität“ (Schweitzer, M., 2011 (I), S. 75). Die Moral menschlichen Entscheidens schlechthin gibt es mithin also nicht. Es gibt nur Spielarten willensabhängiger menschlicher Konventionen und Konstrukte über das, „was gut oder richtig sein soll, um ein friedvolles Zusammenleben und eine gute, individuelle Lebensgestaltung unter den unterschiedlichsten kulturellen Bedingungen zu sichern“ (Schweitzer, M., 2011 (I), S. 75).

5 Realisierbarkeit von Werten als fundamentale Bedingung

Die **Realisierbarkeit von Werten** ist eine praktische Bedingung moralisch richtigen Entscheidens. **Sollen** setzt **Können** voraus, wie *Immanuel Kant* betont (vgl. Clausen, A., S. 27). Die Prüfung der Realisierbarkeit umfasst die Analyse der Beziehungen zwischen den einzelnen Werten hinsichtlich Verträglichkeit. So können Ziele als verträglich oder als unverträglich sich erweisen. „Bei unverträglichen Zielen handelt es sich um konkurrierende (konfliktäre), im Extremfall um antinomische (unvereinbare, sich ausschließende) Ziele. Unter wirtschaftlich-technischem

Aspekt der Realisierbarkeit ist herauszufinden, ob die vorgesehene Zielausprägung (der Grad der Zielerreichung, das Anspruchsniveau) bei gegebenen Bedingungen der Stakeholder, Märkte, Kapazitäten, Kapitalausstattung usw. realistisch gewählt wurde“ (Schweitzer, M., 2011(I), S. 75; vgl. auch Bruns, M., S. 39).

Bei der Prüfung der Realisierbarkeit unter ökologischem Aspekt ist zu klären, in welchem Umfang auch die ökologischen Zielsetzungen erfüllt werden. Die richtige Zuordnung der Zielverfolgung auf Perioden ist in der Prüfung der Realisierbarkeit unter zeitlichem Aspekt zu untersuchen. Die Zielanalyse in personeller Hinsicht der Realisierbarkeit soll zeigen, inwieweit Umfang, Eignung, Verfügbarkeit und Kompetenz sowie Motivation der beteiligten Personen ausreichen, um die gewünschten Zielausprägungen zu erreichen (vgl. Schweitzer, M., 2011(I), S. 75).

In der Entscheidungstheorie werden Methoden der Konfliktlösung untersucht, die auch für die ethische Analyse von großer Bedeutung sind (vgl. Runzheimer, B., 1989, S.128 ff. sowie S. 153 ff.). Einige Verfahren der Konfliktlösung sind die „Dominanz bzw. die Zielunterdrückung (aus mehreren Zielen wird ein Hauptziel gewählt, die übrigen werden als unbedeutend ausgesondert oder als Nebenziele erfasst), das Zielschema (das Entscheidungsfeld wird in Teilfelder zerlegt, und jedem Teilfeld wird ein individuelles Teilziel zugeordnet), die Zielüberführung (für die konfliktären Ziele wird ein übergeordnetes Ziel gesucht, in welchem die einzelnen Ziele gewichtet werden), der Zielkompromiss (einzelne oder alle Ziele werden gewichtet und im Anspruchsniveau gesenkt) und die Zielsequenz (je nach Dringlichkeit werden im Zeitablauf einzelne Ziele in einer günstigen (variablen) Reihenfolge verfolgt)“ (Schweitzer, M., 2011(I), S. 75 f.). In der Unternehmensethik werden speziell Konfliktlösungsansätze diskutiert, die auf Prinzipien der Diskursethik zurückgreifen (vgl. Noll, B., 2010 (I), S. 62 und S. 276; Zäpfel, G., S. 353 ff.; Schweitzer, M., 2011(I), S. 76).

6 Pflichten und Verpflichtungen als fundamentale Bedingungen

In einem Entscheidungssystem, das „auf Rationalität, Wettbewerb, Rivalität, Vorteilssuche, Existenzsicherung, Machterweiterung und Gewinnstreben beruht und in dem Habgier, ruinöses Verhalten und Kriminalität nicht abwesend sind, genügt es nicht, zur Analyse der Durchsetzbarkeit ethisch fundierter wirtschaftlicher Entscheidungen das Lob des guten Menschen zu reflektieren, sondern es müssen schärfere Instrumente (Standards, Maßnahmen und Regeln) untersucht werden, die über die freiwillige Akzeptanz hinausgehen und im Zweifel auch Kontrollen ermöglichen“

(Schweitzer, M., 2011(I), S. 76). Die Überwachungsfunktion können durch die Öffentlichkeit, staatliche oder kommerzielle bzw. wirtschaftsnahe Institutionen wahrgenommen werden (vgl. Göbel, E., S. 311 ff.; Schweitzer, M., 2011(I), S. 76). „Die niedrigste Stufe der Bekräftigung einer Pflicht ist das Ehrenwort (...). Eine Stufe höher steht das Versprechen (...). Darüber stehende Stufen sind das Bekenntnis (...), das Gelübde (...) und der Eid (...). Aus diesen Stufen der Bekräftigung von Pflichten ist diejenige Stufe zu wählen, die unter den gegebenen Bedingungen des Wirtschaftens eine systemkonforme Durchsetzung ethisch fundierten Entscheidens am ehesten gewährleistet“ (Schweitzer, M., 2011(I), S. 76).

7 Wirkung von Werten als fundamentale Bedingung

Es ist empirisch feststellbar, dass zum einen unternehmerische Entscheidungen **Werte** beeinflussen und zum anderen **Werte** auch Auswirkungen auf die Entscheidungen und deren Folgen haben. „Vor allem interessieren in der Betriebswirtschaftslehre und in der Unternehmensethik Wirkungen von Werten auf wirtschaftliche Entscheidungen und deren Folgen einschl. der zugehörigen Verantwortung“ (Schweitzer, M., 2011(I), S. 76). Damit erfolgt eine Orientierung der ethischen Analyse an der Konzeption der **Verantwortungsethik**, in der **Entscheidungen nach ihren Wirkungen** im Sinne von *Max Weber* beurteilt werden (vgl. Weber, M., S. 40; Noll, B., 2010(I), S. 190; Schweitzer, M., 2011(I), S. 76; Küpper, H.-U., S. 98 ff.; Aaken, D. van et al., S. 43). „In dieser Frage entsprechen sich die Verantwortungsethik und die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie weitestgehend, da in der Entscheidungstheorie die Vorzugswürdigkeit einer Entscheidungsalternative ebenfalls nach ihren Wirkungen beurteilt (bewertet) wird“ (Schweitzer, M., 2011(I), S. 76). Theoretisch wird durch die Verantwortungsethik die Frage begründet, ob sich Ursache-Wirkungs-Beziehungen, also generelle Hypothesen für die Beziehungen zwischen Werten, Entscheidungen und Wirkungen ableiten lassen. Pragmatisch wird durch die Berücksichtigung der Verantwortungsethik untersucht, ob die generellen Hypothesen in Mittel-Ziel-Beziehungen transformiert werden können, sodass die Ursachen als Gestaltungsvariablen (Mittel) und die Wirkungen als Ziele (Transformation) interpretiert werden können (vgl. Schweitzer, M., 2011(I), S. 76).

8 Zur Durchsetzung unternehmensethischer Werte

Es ist wichtig, die einzelnen Bedingungen für ethisch begründete Entscheidungen durch **Treu und Glauben zu schützen** und Bedingungsverletzungen angemessen

sen zu sanktionieren. „Der Bedarf an Vertrauen in der Wirtschaft ist groß, weil Vertrauen Wahrhaftigkeit, Fairness und Verlässlichkeit im Geschäftsverkehr sichert. Vergleichbar groß ist die Bedeutung der Verantwortung in der Wirtschaft, weil Verantwortung im Geschäftsverkehr die Zuweisung von Schuld und Fehlern, das Entstehen für Fehler sowie eine verlässliche Vertragserfüllung sichert“ (Schweitzer, M., 2011(I), S. 76). Hierzu ist **ein Ethikkodex als Durchsetzungsinstrument** sehr wertvoll. Um eine ethisch fundierte Verhaltenssteuerung aller Entscheidungsträger (und Ausführungsträger) zu erreichen, muss ein konkreter Kanon ethischer Werte (Normen) formuliert, implementiert und durchgesetzt werden. „In der Wirtschaft hat sich bereits heute die Erkenntnis durchgesetzt, dass ein Ethikkodex moralisch richtiges Entscheiden bewirkt, Vertrauen in den Geschäftsbeziehungen schafft sowie die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für die Folgen getroffener Entscheidungen erhöht“ (Schweitzer, M., 2011(I), S. 77). Von einem **Ethikkodex** darf erwartet werden, dass dort Regeln und Grundsätze korrekter Konfliktlösungen formuliert, eine Ergänzung des Rechts durch ethische Selbstverpflichtungen des Unternehmens erfolgt, Standards zur Vermeidung konfliktträchtiger Wirkungen gewählter Strategien festgelegt werden und die ethisch fundierte Urteilkraft aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert wird. Zeitgemäße Ethikkodexe finden sich bereits auch in weltweit agierenden, großen oder mittleren Unternehmen in ihren Erklärungen zur **Corporate Governance** (national und international anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung) und zur **Corporate Compliance** (gesetzmäßiges und regelkonformes Verhalten) (vgl. z.B. www.nachhaltigkeitsbericht.henkel.de/fileadmin/NB2011). Diese Erklärungen beinhalten Selbst-Verpflichtungen zu Fairness im Wettbewerb, zur Integrität im Geschäftsverkehr, zum Prinzip der Nachhaltigkeit, zur ordnungsgemäßen Aktenführung und transparenter Finanzberichterstattung, zu fairen und respektvollen Arbeitsbedingungen, zu Schutz des eigenen Know-How-Vorsprungs und Respekt vor Schutzrechten Dritter, zur Trennung von Unternehmens- und Privatinteressen sowie zu kooperativem Umgang mit Behörden (vgl. Schweitzer, M., 2011(I), S. 77). In einem Ethikkodex sollte der Wille, **Professionalität als Wert** anzuerkennen und als Verpflichtung des Handelns im Rahmen des eigenen Berufes bzw. der Fachkompetenz des Unternehmens zur Geltung zu bringen, fest verankert sein. P. Koslowski formuliert zutreffend: „Die moderne Gesellschaft ist wie keine Gesellschaft zuvor auf *Vertrauen in den Experten* angewiesen“ (Koslowski, P., S. 459). Für R. Dillerup und R. Stoi sind **Professionalität, Glaubwürdigkeit und Konfliktlösung** Kriterien ethischer Unternehmensführung (vgl. Dillerup, R./Stoi, R, S. 68).

Literaturverzeichnis

- Aaken, D. van/Küpper, H.-U./Schreck, P.: Notwendigkeit, Ziele und Inhalte einer Ethik-Ausbildung in der Betriebswirtschaftslehre, in: Küpper, H.-U./Schreck, P. (Hrsg.): Unternehmensethik in Forschung und Lehre, ZfB Special Issue 1/2011, Wiesbaden 2011, S. 39 – 62.
- Albert, M.: Was soll Ethics Education in der BWL aus Sicht der Praxis leisten? in: Küpper, H.-U./Schreck, P. (Hrsg.): Unternehmensethik in Forschung und Lehre, ZfB Special Issue 1/2011, Wiesbaden 2011, S. 5 – 13.
- Bader, I.: Corporate Social Responsibility Reporting, Hamburg 2010.
- Bleisch, B./Huppenbauer, M.: Ethische Entscheidungsfindung, Zürich 2011.
- Bruns, M.: Corporate Social Responsibility (CSR), Saarbrücken 2011.
- Clausen, A.: Grundwissen der Unternehmensethik, Tübingen/Basel 2009.
- Dillerup, R./Stoi, R.: Unternehmensführung, 3. A., München 2011.
- Franke, S. F.: Vertrauen – unverzichtbar in Demokratie, Marktwirtschaft und Finanzwelt, Berlin 2010.
- Gerum, E./Möller, S.: Unternehmensordnung, in: Bea, F. X./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundfragen, 10. A., Stuttgart 2009, S. 225 – 311.
- Göbel, E.: Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung, 2. A., Stuttgart 2010.
- Henkel AG & Co KG: Nachhaltigkeitsbericht 2011: www.nachhaltigkeitsbericht.henkel.de/fileadmin/NB2011
- Kant, I.: Werke in zehn Bänden, Bd. 6, Hrsg. Weischedel, W., Darmstadt 1960.
- Koslowski, P.: Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Bea, F. X./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundfragen, 10. A., Stuttgart 2009, S. 438 – 483.
- Küpper, H.-U.: Unternehmensethik. Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbereiche, 2. A., Stuttgart 2011.
- Küpper H.-U./Schreck, P. (Hrsg.): Unternehmensethik in Forschung und Lehre, Wiesbaden 2010.
- Lin-Hi, N./Suchanek, A.: Corporate Social Responsibility als Integrationsherausforderung, in: Küpper, H.-U./Schreck, P. (Hrsg.): Unternehmensethik in Forschung und Lehre, ZfB Special Issue 1/2011, Wiesbaden 2011, S. 63 – 91.

- Noll, B. (2010(I)): Grundriss der Wirtschaftsethik, Von der Stammesmoral zur Ethik der Globalisierung, Stuttgart 2010.
- Noll, B. (2010(II)): Zehn Thesen zur Corporate Governance, Nr. 138 der BEITRÄGE DER HOCHSCHULE PFORZHEIM, Pforzheim 2010.
- Pieper, A.: Einführung in die Ethik, 6. A., Tübingen/Basel 2007.
- Priddat, B. P.: Wozu Wirtschaftsethik?, Marburg 2010.
- Reese-Schäfer, W.: Autonomiepostulat als Verantwortungszumutung: Jeder ein Unternehmer, in: Heidbrink, L./Hirsch, A. (Hrsg.): Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip, Frankfurt und New York 2008, S. 395 – 418.
- Runzheimer, B. (2012): Neue bilanzpolitische Konzeption für die Segmentberichterstattung nach International Financial Reporting Standard 8 (IFRS 8) im Deutschen Bilanzrecht, in: Barkovic, D./Runzheimer, B. (Hrsg.): Interdisziplinäre Managementforschung VIII, Osijek 2012, S. 889 – 904.
- Runzheimer, B. (2010): Internationalisierung der deutschen Rechnungslegung – Führt die Fair Value-Bewertung zu einer nützlicheren Berichterstattung? in: Barkovic, D./Runzheimer, B. (Hrsg.): Interdisziplinäre Managementforschung VI, Osijek 2010, S. 820 – 842.
- Runzheimer, B. (1997): Neuere Entwicklungen in der Rechnungslegung deutscher Unternehmen, in: Huth, R./Meler, M. (Hrsg.): XVIII. Wissenschaftliches Symposium, Osijek 1997, S. 53 – 61.
- Runzheimer, B. (1989): Operations Research II, Methoden der Entscheidungsvorbereitung bei Risiko, 2. A., Wiesbaden 1989.
- Schweitzer, M. (2011(I)): Ethische Werte und Normen als Bedingungen des unternehmerischen Entscheidens, in: Zeitschrift für Führungskräfte in Verwaltung und Wirtschaft, Hrsg.: VWA, Bochum 2011, S. 73 – 78.
- Schweitzer, M. (2011(II)): Plädoyer für eine modulare Strukturierung der Disziplin Unternehmensethik, in: Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2011, Seicht, G. (Hrsg.), Wien 2011, S. 417 – 448.
- Tropp, J.: License to Communicate Corporate Social Responsibility, in: Schmidt, S. J./Tropp, J. (Hrsg.): Die Moral der Unternehmenskommunikation, Köln 2009, S. 243 – 259.
- Weber, M.: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, Eftstadt 2005.
- Wegmann, J./Zeibig, D./Zilkens, H.: Der ehrbare Kaufmann, Köln 2009.

Wolf, K.: Risikomanagement im Kontext der wertorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 2003.

Wolf, K./Runzheimer, B.: Risikomanagement und KonTraG – Konzeption und Implementierung, 5. A., Wiesbaden 2009.

Zäpfel, G.: Managemententscheidungen bei schlecht strukturierten Handlungssituationen im Spannungsfeld zwischen ökonomischer Rationalität und moralischer Verantwortung, in: Feldbauer-Durstmüller, B./Pernsteiner, H. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wien 2009, S. 333 – 368.