

# Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white, sans-serif font centered within a solid blue rectangular background.

## Bewertung der Unternehmensintegrität (Assessment of Corporate Integrity)

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

|               |   |
|---------------|---|
| Item Type     | Article   |
| Authors       | Waxenberger, Bernhard   |
| Publisher     | Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen  |
| Rights        | With permission of the license/copyright holder   |
| Download date | 2026-07-01 00:38:53   |
| Link to Item  | <a href="http://hdl.handle.net/20.500.12424/184165">http://hdl.handle.net/20.500.12424/184165</a> |

# **Bewertung der Unternehmensintegrität**

Grundlagen für die Zertifizierung eines ethisch  
orientierten Managements

*Bernhard Waxenberger*



**IWE**  
**Institut für Wirtschaftsethik**  
**der Universität St. Gallen – Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften**  
CH-9010 St. Gallen, Guisanstrasse 11, Telefon 071 / 224 26 44, Fax 071 / 224 28 81  
E-Mail: [ethik@unisg.ch](mailto:ethik@unisg.ch), Internet: <http://www.iwe.unisg.ch>

## **Bewertung der Unternehmensintegrität**

Grundlagen für die Zertifizierung eines ethisch  
orientierten Managements

*Bernhard Waxenberger*

Nr. 86

Oktober 1999  
Copyright 1999 beim Verfasser  
ISBN 3-906548-93-7



## Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Zusammenfassung .....   | V  |
| 1. Problemstellung und Forschungsbedarf.....  | 1  |
| 2. Umgang mit Anspruchsgruppen als Bewertungsgrundlage.....                             | 5  |
| 2.1 Die Agglomeration bestehender Einzelnormen als<br>Ausgangspunkt .....               | 5  |
| 2.2 Philosophische Ethik als Grundlage.....   | 8  |
| 2.3 Stakeholder als Adressaten eines Systems ethisch orientierten<br>Wirtschaftens..... | 9  |
| 3. Modellierung des Rahmenmodells .....   | 17 |
| 3.1 „Integrierte“ Managementsysteme oder originäres Rahmen-<br>modell? .....            | 18 |
| 3.2 Teleologische vs. deontologische Orientierung .....                                 | 20 |
| 3.3 Umfassende Erfolgsdefinition.....   | 23 |
| 3.4 Prozesse und Strukturen zur Zielerreichung .....                                    | 26 |
| 3.5 Einordnung der Einzelnormen in das Rahmenmodell.....                                | 29 |
| 4. Mögliche Gegenstände der Beurteilung als Basis einer Zertifizierung ..               | 31 |
| 4.1 Auditierung intentionaler Momente .....   | 31 |
| 4.2 Auditierung der Stakeholderbeziehungen .....  | 33 |
| 4.3 Auditierung des Managementsystems.....  | 35 |
| 5. Schluss .....  | 37 |
| Literaturverzeichnis.....   | 39 |



## Zusammenfassung

Unternehmen kommen immer weniger darum herum, sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu stellen. Darüber hinaus wollen ethisch bewusste Gruppierungen (kritische Konsumenten, Investoren etc.) überprüfen, wie diese Verantwortung wahrgenommen wird. Vielfach wissen aber weder Ratingagenturen oder Zertifizierungsgesellschaften noch die Unternehmen selbst, wie sie diese Anforderungen fassen und erfüllen können.

Das Projekt „Bewertung der Unternehmensintegrität“ versucht in Anbetracht dieser Ausgangslage nach einer unerlässlichen Explikation ethischer Grundlagen Hinweise zu geben, wie man die umfassende Verantwortung von Unternehmen in ihrem Handeln feststellen und beurteilen kann. Die Idee ist dabei, bereits bestehende, zertifizierbare Normenreihen wie ISO 14.001, die (auch) einen ethischen Anspruch verkörpern, in das Gesamtmodell mit einzubeziehen. Hierzu wird zunächst ein Modell des ethisch orientierten Unternehmens entworfen, das in seiner Ausgestaltung die Indikatoren liefert, die für die Beurteilung der „ethischen Performance“ wichtig sind. So muss sich das Management klar darüber werden, dass nicht nur monetäre Ziele für die Steuerung eines Unternehmens Verwendung finden dürfen. Eine integrale Definition von Unternehmenserfolg, die auch Aspekte der gesellschaftlichen Legitimation einschließt, ist somit eine unerlässliche Voraussetzung. Selbst eine alleinige Ausrichtung an umfassenden Erfolgskriterien ist nicht hinreichend, wenn nicht auch eine Bindung an moralische Handlungsprinzipien erklärt wird. Denn diese dienen nicht nur der Vermeidung unmoralischen Verhaltens, sondern helfen auch den Angestellten durch die Sicherheit der Unterstützung durch die Geschäftsleitung, Konfliktsituationen ohne große Gewissensnöte zu bestehen. Erste Hinweise auf mögliche unterstützende Strukturen und Prozesse im Unternehmen geben eine Vorstellung davon, wie ein System des Managements der Unternehmensintegrität aussehen kann.

Neben diesen Indikatoren wird ein dreistufiges Messkonzept eingeführt, das sich an Audit-Vorschriften bereits bestehender Managementsysteme orientiert: Neben intentionalen Elementen (d.i. die grundlegende Einstellung der Geschäftsleitung, ihr „guter Wille“) kann man an der Gestaltung der Stakeholderbeziehungen und am implementierten Managementsystem feststellen, wie weit ein Unternehmen mit seiner Absicht, ein legitimes Wirtschaften zu etablieren, fortgeschritten ist.



# 1. Problemstellung und Forschungsbedarf

Ein Forschungsprojekt am Institut für Wirtschaftsethik vom Dezember 1997 bis August 1998 zum Thema „ethisch-ökologisches Investment“ ergab, dass die Anbieter von entsprechenden Anlageprodukten oder Dienstleistungen mit dem Begriff Ethik meist wenig anfangen können und für eine Unternehmensbewertung nach ethischen Kriterien – als Grundlage der Evaluation von Anlageobjekten – keinen rechten Einstieg finden. Der „gute Wille“ der Finanzinstitute, eine Analyse nach ethischen Kriterien durchzuführen, ist nach unseren Erkenntnissen<sup>1</sup> durchaus vorhanden. Die Institute bemühen sich um einsichtige, nachvollziehbare Parameter. Doch zum einen stellen sie fest, dass „Ethik“ nicht operationalisierbar ist und zum anderen haben sie in den Vorbildern aus den Pionierländern des *ethical investing* schlechte Beispiele, da dort in einer recht oberflächlichen Begriffsverwendung sprachlich zwar ‚social‘ von ‚ethical‘ unterschieden wird, inhaltlich aber keine Unterschiede erkennbar sind. Anderson fragt daher in seiner etwas polemischen Schrift: „What has ‚Ethical Investment‘ to do with Ethics?“ Zurecht kritisiert er darin die Inkonsistenz der „Ethik“ bei den „ethischen“ Geldanlagen (S. 3, 9ff.) und die irreführende Begriffsbesetzung von „ethisch“ für ein Produkt, das treffender als „investment of personal preference“ (S. 9) oder als „ethically simplistic investment“ (S. 3) bezeichnet würde.<sup>2</sup>

Während ökologische Messwerte leicht erhoben werden können und mit dieser Messung meist die Wertung gleich mitausgesagt wird (je weniger Schadstoffe, desto besser), ist der Sachverhalt bei „Ethik“ ein wenig anders. Ein ethisch guter Wille, den es entsprechend des hier vertreten Ethikverständnisses<sup>3</sup> zu beurteilen gelte, lässt sich nicht an ein paar Indikatoren wie Anzahl der Frauen in Führungspositionen oder Benachteiligung von Minderheiten ablesen. Diese Indikatoren können mit Hilfe einer Sozialtechnik erfüllt werden, die nichts moralisch Gutes an sich haben muss. Da wirtschaftsethische Normen nicht a priori aufgestellt werden können, käme es stattdessen mehr auf den Willen der Unternehmensleitung an, in konfliktträchtigen Situationen legitime Lösungen zu finden. Als Grundlage für eine Bewertung nach ethischen Kriterien könnte insofern eher das Vorhandensein von Strukturen, Prozessen und Stellen dienen, die eine Konfliktlösung nach Maßgabe der Legitimität ermöglichen.<sup>4</sup>

Dieser unbefriedigenden Lage im ethisch-ökologischen Investment entspringt der Ansatz, Finanzinstituten und Anlegern (darüber hinaus aber auch

---

<sup>1</sup> Ulrich et al.: Prinzipiengeleitetes Investment I, 17ff.. Der Begriff „guter Wille“ soll einen Unterschied zu solchen Anbietern markieren, die nur auf schnelles Wachstum aus sind und dafür auch unausgereifte Produkte verkaufen.

<sup>2</sup> Anderson: What has „Ethical Investment“ to do with Ethics? Vgl. für alternative Benennungsvorschläge für das „ethische Investment“ auch Ott: Erläuterungen, 224f.

<sup>3</sup> Dieses wird im nächsten Kapitel expliziert.

<sup>4</sup> Vgl. für entsprechende Beispiele Ulrich et al.: „Ethikmaßnahmen“, 16ff.

noch Konsumenten und prinzipiell allen kritischen Wirtschaftsbürgern) einen verlässlichen Hinweis auf ethisch bewusste Unternehmen zu geben.

Eine ethisch bewusste Unternehmensführung ist in der Wahrung legitimer Ansprüche und Rechte von der Handlung Betroffener zu sehen und zu überprüfen. Um nun die Beurteilung einer jeden Handlungssituation, in der ein Unternehmen steht oder stand, zu umgehen und auch ohne Einzelfallanalyse zu einem vernünftig begründeten Urteil bzgl. der ethischen Performance des Unternehmens zu gelangen, wird hier die Orientierung an (zertifizierbaren) Managementsystemen vorgeschlagen. Dabei werden die verschiedenen Anspruchsgruppen durch den Fokus der einzelnen Managementsystem-Normen beachtet. Gäbe es für jede Anspruchsgruppe eine zertifizierbare und ethisch legitimierbare Norm, so wäre durch die vollständige Ansammlung aller (Einzel-) Zertifikate ein ethisch richtiges Handeln allen gegenüber gewährleistet (die guten Absichten der Akteure im Handlungsvollzug vorausgesetzt). Dabei kann ein ethisch wertvoller „guter Wille“ unterstellt werden, wenn ein Unternehmen Prozesse und Strukturen implementiert, die nicht nur Vorteile am Markt bringen, sondern bei Handlungen auch die Wahrung der Legitimität Dritten gegenüber verspricht.

In der Wirtschaftspraxis existieren bereits eine Reihe von Zertifikaten, diese sind jedoch auf spezielle Bereiche beschränkt. So gibt es die seit längerem populäre Normenreihe ISO 9000 ff. für Qualitätsmanagement oder das Pendant im Umweltmanagementbereich, die ISO 14.000-Reihe. SA 8000, entworfen von der privatwirtschaftlichen Initiative Council on Economic Priorities (CEP), soll als Standard für faire Mitarbeiterbehandlung etabliert werden. Zur Arbeitssicherheit gibt es bis dato keinen internationalen (ISO-) Entwurf, nationale Standards und branchenbezogene Vorschläge wie das SCC (Sicherheits-Certifikat für Contractoren) der petrochemischen Industrie füllen diese Lücke jedoch.<sup>5</sup> Die Zertifizierung einzelner Vorschriften erfährt dabei einen regen Zuspruch. Seghezzi schätzte 1998, dass sich weltweit ca. 700.000 Betriebe an ISO 9000 orientieren.<sup>6</sup> Ende 1997 waren fast 230.000 Firmen nach ISO 900X<sup>7</sup> und weltweit über 12.000 Firmen nach ISO 14.001 bzw. EMAS zertifiziert.<sup>8</sup>

Unternehmen lassen sich zertifizieren, weil sie sich davon einen Wettbewerbsvorteil versprechen oder weil sie von Marktteilnehmern (z.B. Kunden) gezwungen werden. Doch besonders für den Umweltschutzbereich und den Arbeitnehmerschutz darf man annehmen, dass nicht nur marktliche, sondern auch ideale Gründe ausschlaggebend sind, d.h. die Unternehmen halten die hinter den

---

<sup>5</sup> Vgl. Felix et al.: Integrierte Managementsysteme, 31 und 26ff.

<sup>6</sup> Seghezzi: TQM – ein trojanisches Pferd?, 910.

<sup>7</sup> Quelle: <http://www.iso.ch/presse/surveye.htm>, download vom 13.08.99.

<sup>8</sup> Stand 15.01.99; Quelle: <http://www.iwoe.unisg.ch/forschung/14001/weltweit.htm>, download vom 13.08.99.

Zertifikaten stehenden Ideen (z.B. Einführung eines Umweltmanagementsystems zur Verbesserung des Umweltschutzes) für richtig.

Hier jedoch wird für ein umfassend verantwortliches unternehmerisches Handeln plädiert, d.h. die einzelnen Normen sollten unter einem Dach vereint werden. Der Fokus richtet sich auf eine integrative, integrierte bzw. ganzheitliche Sichtweise, wie sie schon öfters postuliert wurde. So ist sogar im Anhang zur Norm ISO 14.001 eine Gegenüberstellung enthalten, wie diese Vorschrift mit ISO 900X zusammenzubringen ist.<sup>9</sup> Aber auch andere Publikationen zeigen, dass ein gewisser Leidensdruck besteht, hervorgerufen durch die Beziehungslosigkeit einzelner Managementsysteme zueinander.<sup>10</sup>

Die angestrebte Vereinigung der Einzelnormen unter einem Dach müsste zum einen den Bezugsrahmen für die einzelnen zu integrierenden Vorschriften zur Verfügung stellen und zum anderen auch ein sinnvolles Ganzes entstehen lassen; es müsste nicht nur Bestehendes einordnen, sondern auch auf Lücken im prinzipiell auf Ganzheit angelegten System aufzeigen können. Ein solcher Denk- und Bezugsrahmen ist mit dem (wirtschafts-) ethischen Ansatz gegeben. Als Kriterium für die Richtigkeit des Handelns wird dabei die (zumutbare) Berücksichtigung der rechtmäßigen Ansprüche der Betroffenen betrachtet. Dabei ist die Grenze der Zumutbarkeit nicht a priori festgelegt, sondern ergibt sich aus der spezifischen Handlungssituation.

Hieraus folgt, dass eine prinzipielle Offenheit bestehen muss, in konkreten Kontexten legitime Ansprüche wahrzunehmen und diese gelten zu lassen, ohne Rücksicht auf die Machtmittel, die zu ihrer Durchsetzung vorhanden sind. Dieser als normatives Stakeholder-Konzept zu beschreibende Ansatz<sup>11</sup> ist von seiner offenen und nur an der Legitimität ausgerichteten Maßgabe her geeignet, einen Rahmen zu bilden, der mit bereits bestehenden Konzepten (Normen, Zertifizierungsvorschriften) zu füllen ist. Ziel ist es, eine einzige Normenreihe zu haben, die sich im wesentlichen aus bereits bestehenden (evtl. leicht modifizierten und erweiterten) Normenreihen der einzelnen Spezialgebiete zusammensetzt, ergänzt durch unternehmensethische Forderungen (wie z.B. die Verantwortung für die Gesellschaft oder die politische Mitverantwortung), die noch keine Berücksichtigung in einer Norm erfahren haben.

Zum einen kann nun aber nicht situationsübergreifend festgelegt werden, welches Handeln in konkreten Kontexten richtig ist, zum anderen kann ein solch groß und umfassend angelegtes Normenkonglomerat gar nicht so ausformuliert

---

<sup>9</sup> Vgl. ISO 14.001, Anhang B.

<sup>10</sup> Vgl. Seghezzi: Integriertes Qualitätsmanagement; Seghezzi/Caduff: Aufbau integrierter Führungssysteme; Petrick: Zusammenführung von Qualitätsmanagement und Umweltmanagement, bes. 16ff.; Felix et al.: Integrierte Managementsysteme. Im Abschnitt. 3.1 dieser Arbeit wird näher darauf eingegangen.

<sup>11</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.

sein, dass für jede denkbare Situation Vorschriften gemacht werden könnten. Es werden also nicht konkrete Einzelnormen moralischen Handelns vorgegeben, sondern ein Rahmensystem und Orientierungsraaster,<sup>12</sup> die es möglich machen, aus der eigenen Reflexion und dem ethischen Diskurs heraus, legitim zu handeln und durch Etablierung entsprechender (Management-) Systeme innerhalb der Organisation zu gewährleisten, dass fortlaufend Lösungen gesucht werden, die niemandes moralische Rechte verletzen.

Hier wird die Relevanz der Managementsysteme besonders deutlich. Da es weder aus Gründen der ethischen Reflexion noch aus Machbarkeitsgründen möglich ist, einen detaillierten Normenkatalog anzugeben, müssen *in* der jeweiligen Situation legitime Handlungsnormen gefunden werden. Dies ist aber nur möglich, wenn entsprechende Stellen und Abläufe definiert sind, die den gewünschten Normfindungsprozess unterstützen. Die Definition von Strukturen und Abläufen findet in einem schriftlich fixierten – und damit zertifizierbaren – Managementsystem ihren Niederschlag. Es gilt ein solches zu entwickeln, das aufgrund der Unterstützung der Handlungsorientierung an der Legitimität zurecht mit dem Begriff „ethisch“ in Verbindung gebracht wird.

Im Rahmen der Arbeit sollen neben der Verdeutlichung der Wichtigkeit von Strukturen und Prozessen auch konkrete Hinweise auf erfolgreich etablierte Maßnahmen zur Stützung eines ethisch orientierten Wirtschaftens gegeben werden. Vielversprechende Beispiele lassen sich aus der SEAAR-Bewegung (Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting) anführen, wo es in manchen Fällen gelungen ist, im Dialog mit Betroffenen eine umfassendere gesellschaftliche Legitimation zu erreichen.<sup>13</sup> Das deutsche und das französische Pendant zu SEAAR, die Sozialbilanz bzw. die bilan social, scheinen dagegen mehr in einer technokratischen Buchhaltermentalität steckengeblieben zu sein, weswegen vielleicht auch, neben fehlender neuer Ansätze, ihre Entwicklung zum Erliegen gekommen ist.

---

<sup>12</sup> Genau dieses Anliegen ist auch in den Umweltmanagement-Normen EMAS und ISO 14.001 berücksichtigt. Es werden dort keine konkreten Handlungsanweisungen gegeben, sondern Zielvorgaben gemacht (Optimierung der Umweltleistung, Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung) und Rahmenbedingungen vorgegeben (in Form der Anforderungen des Umweltmanagementsystems).

<sup>13</sup> Vgl. dazu Zadek et al.: Building Corporate AccountAbility und den Abschnitt 4.2 dieser Arbeit.

## **2. Umgang mit Anspruchsgruppen als Bewertungsgrundlage**

Vor der Erörterung konkreter Hinweise zur Umsetzung einer legitimen Wirtschaftsweise im Unternehmen werden notwendige theoretische Grundlagen geliefert. Nach der Darlegung der konkreten Idee, auf welcher dieser Text basiert – die Agglomeration von Einzelnormen – wird in einem philosophischen Schwenker das Ethikverständnis, auf welchem diese Idee und somit die ganze Arbeit aufbaut, vorgestellt. Das aus diesem Ethikverständnis resultierende Stakeholdermodell – der Kern des explizierten ethischen Ansatzes – wird in einem eigenen Abschnitt breit ausgeführt.

### **2.1 Die Agglomeration bestehender Einzelnormen als Ausgangspunkt**

Umfassend kann ein Managementsystem nur dann sein, wenn möglichst viele/alle Aspekte unternehmerischen Handelns bedacht werden, die sich auf Menschen oder die natürliche Umwelt<sup>14</sup> beziehen. Nun gibt es, wie erwähnt, mit SA8000, ISO 14.001 usw. bereits eine Reihe von Normen oder Vorschriften, die man als Versuch werten kann, bestimmten Stakeholdergruppen gegenüber (ethisch) richtig zu handeln. Die grundlegende Idee eines umfassenden Zertifikats liegt nun in folgender Überlegung: Wenn es für sämtliche Stakeholder-Gruppen einzelne (zertifizierbare) Normen gäbe, entstünde durch die Vereinigung dieser vielen Einzelnormen unter einem einheitlichen Dach ein vollständiges, umfassendes System von Normen, das helfen würde, allen Anspruchsgruppen rund um das Unternehmen gerecht zu werden.

Grafisch lässt sich diese Idee am bekannten Stakeholder-Modell darstellen (s. Abb. 1). Das Unternehmen ist der Adressat von Ansprüchen der Gruppierungen, die in einer Beziehung zu ihm stehen. Diese Beziehungen sollen – das ist die Forderung der Unternehmensethik – ausnahmslos auf legitimem Grund stehen. Mittels einer (Einzel-) Norm, einer Vorschrift, deren erfolgreicher Vollzug mitunter zertifizierbar ist (denken wir an die o.g. ISO-Zertifikate), könnte dann vom Unternehmen belegt werden, dass es sich bemüht, legitime Beziehungen zu den Anspruchsgruppen aufzubauen.

Natürlich wäre die Aneinanderreihung der Normen, die die einzelnen Stakeholder betreffen, nur dann von ethischem Wert, wenn auch die Einzelnormen in sich ethisch gehaltvoll wären. D.h. die Einzelnormen wie ISO 14.001 oder ISO 900X müssten ganz genau untersucht werden, ob sie dem Anspruch des Umgangs mit den Stakeholdern nach der Maßgabe der Legitimität auch gerecht

---

<sup>14</sup> Die natürliche Umwelt kann hier als Stakeholder betrachtet werden: entweder vermittelt der Personen, die die Umwelt als Treuhänder vertreten, oder in der (achtenswerten) Würde der natürlichen Kreatur.

werden. Insofern wäre die Vollständigkeit des Systems in dem Sinne, dass alle Stakeholder durch eine einzelne Norm berücksichtigt werden, zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung.

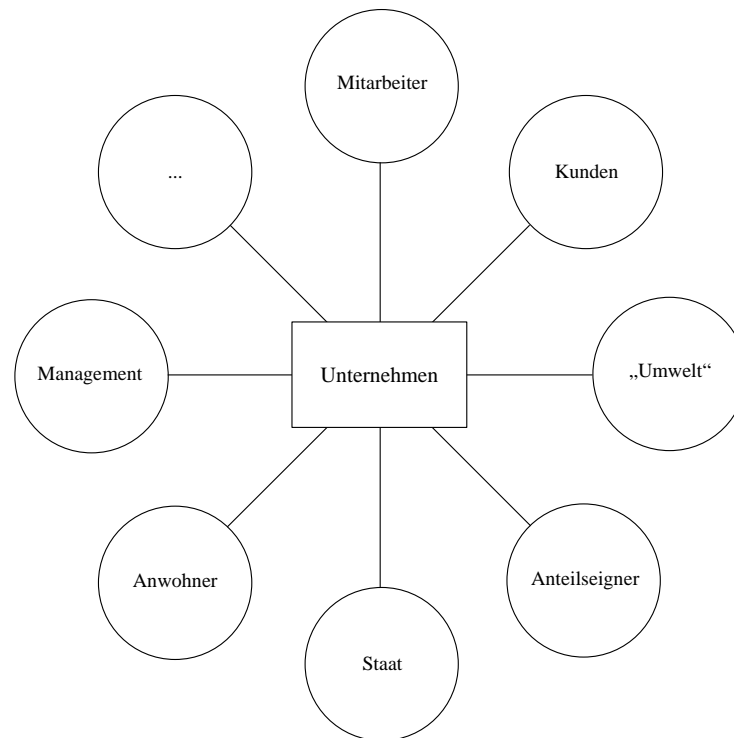


Abbildung 1: Das Stakeholdermodell

Wenn wir uns von der modelltheoretischen Ebene zurück zur Realität begeben, bestehen aufgrund der eben festgestellten Voraussetzungen zwei Aufgaben:

1. Es gibt längst nicht für alle Anspruchsgruppen eines Unternehmens (zertifizierbare) Normen- oder Managementsysteme. Da es im Rahmen der hier vorliegenden konzeptionellen Überlegungen unmöglich ist, die vielen offensichtlich bestehenden Lücken auszufüllen, muss ein Anstoß gegeben werden, wie denn verfahren werden kann, diese „Lücken“ erst zu evaluieren und dann den Anspruchsgruppen gerecht werdende Vorgehenskonzepte zu finden. Es wird dazu ein konzeptionelles Rahmenmodell einer ethisch orientierten Unternehmung entworfen.

2. Die bestehenden (zertifizierbaren) Normen sind oft nicht aus einer ethischen Motivation heraus entstanden. Zwar behandeln die für das hier zu entwickelnde umfassende System in Frage kommenden Normen ausnahmslos Stakeholdergruppen eines Unternehmens, ob sie diesen jedoch aus ethischer Sicht immer gerecht werden, ist fraglich. So entstand z.B. die Normenreihe ISO 9000 zuerst aus der Motivation heraus, der Übermacht der japanischen Wirtschaft mittels

erhöhter Qualitätsorientierung etwas entgegenzusetzen.<sup>15</sup> Die Kunden, die eigentlich die begünstigten Stakeholder aus dieser Norm wären, standen nicht im Zentrum des Blickfelds, sondern waren als Käufer bzw. Umsatzgeneratoren fixe Implikate. Insofern muss bei jeder in Frage kommenden Norm untersucht werden, ob sie den betroffenen Stakeholdern in legitimer Weise begegnet.

Die unter 1 beschriebene Aufgabe wird im Abschnitt 3. ausgeführt. Für die Bewältigung der 2. Aufgabe muss untersucht werden, ob die Einzelnormen dem hohen ethischen Anspruch der legitimen Behandlung der Stakeholder gerecht werden. Dazu kann man einige Fragen an die Einzelnorm richten:

- Welche Rolle spielen die in ihren Ansprüchen zu schützenden Stakeholder? Sind sie Hauptsache oder nur „Störfaktor“ bzw. nicht näher betrachtete Konstanten?
- Werden in der Einzelnorm konkrete Handlungsvorschriften gemacht? Wie viel Spielraum besteht für situativ zu entwickelnde Regelungen? Wie viel Autonomie wird dem handelnden Subjekt zugebilligt?
- Werden alle denkbaren legitimen Ansprüche der in der Norm bezeichneten Stakeholder berücksichtigt? Besteht daneben noch Raum für unvorhergesehene Ansprüche?
- Werden Verfahren, Strukturen und Prozesse eingeführt, die einen Diskurs mit den Stakeholdern bezüglich ihrer Ansprüche ermöglichen?

Je nachdem wie die Beurteilung dieser Fragen ausfällt, kann man davon sprechen, dass der entsprechenden Anspruchsgruppe genüge getan wird und die Einzelnorm die hohen ethischen Anforderungen erfüllt.

Für das umfassende System gilt, dass eine formale Addition auch von ethisch hochstehenden Einzelnormen noch kein „Ethik-System“ in einem deontologischen Verständnis ergibt. Der Lebensnerv eines Systems, das moralisches Verhalten im Unternehmensalltag begünstigen soll, ist und bleibt wohl (um mit Kant zu sprechen) der „gute Wille“ der einzelnen Akteure. Erst die Motivation aller Mitarbeiter – allen voran die der Unternehmensleitung<sup>16</sup> –, auch moralisch gut zu handeln, gewährleistet, dass Ethik im unternehmerischen Handeln zur Geltung kommt. Zweifelsohne muss diese Motivation durch entsprechende Strukturen im Unternehmen unterstützt werden (siehe dazu auch Punkt 3.4). Diese „institutionellen Rückenstützen“<sup>17</sup> entlasten den Handelnden vor moralischer Überforderung und zeigen ihm die Erwünschtheit legitimen Verhaltens innerhalb des Unternehmens.

---

<sup>15</sup> Vgl. Glaap: ISO 9000 leichtgemacht, 22ff.

<sup>16</sup> Vgl. dazu Wieland (Institutionalisierung von Moral, 31f.), der es als „fundamentalste und unumstrittenste Lehre der amerikanischen Business-Ethics Bewegung“ bezeichnet, dass es „ohne ‚moral leadership‘ der Unternehmensspitze ... keine erfolgreiche Unternehmensethik“ gibt. Ähnlich für den ökologischen Bereich Dyllick: Ökologisch bewusstes Management, 44f.

<sup>17</sup> Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik, 319.

## 2.2 Philosophische Ethik als Grundlage

Was kann „Ethik“ im Sinne der umfassenden Unternehmensbewertung und -zertifizierung bedeuten? Auf welches Verständnis von Ethik bezieht sich dieses Konzept, und wie muss dementsprechend ein Zertifikat der Unternehmensintegrität gestaltet sein? Hier wird das im Rahmen dieser Arbeit vertretene Verständnis von Ethik vorgestellt. Es soll durch die kurze Darstellung einer konsensual-kommunikativen Ethik die Grundlage für ein Leitbild eines ethisch wertvollen Unternehmens schaffen.

Moderne Ethik zielt auf ein kulturinvariantes „philosophisches Nachdenken über Moral“.<sup>18</sup> Sie ist ein normativ-kritisches Nachdenken, das danach fragt, ob eine Handlung richtig ist und wie dieses Urteil zu begründen ist.<sup>19</sup> Als Reflexionswissenschaft stellt sie keine Handlungsregeln auf, sondern reflektiert bestehende Handlungsregeln; sie legt nicht fest, was gut und schlecht ist, sondern bestimmt regulative Ideen, worin das moralisch Gute besteht (Moralprinzip) und wie allgemeingültige Aussagen über richtiges Handeln möglich sind. Doch genau hierin scheiden sich die (philosophischen) Geister. Welche Perspektive soll man einnehmen? Die Auffassungen darüber gehen weit auseinander; in der Geschichte der Philosophie wurden dafür viele Ansätze vorgeschlagen, die sich ab der Neuzeit durch den Wegfall der traditionellen moralischen Autoritäten zu hauptsächlich vernunftgeleiteten Begründungen entwickelten.

Der Verzicht auf moralbegründende Autoritäten (wie sie z.B. in Gott zu finden war) setzt bei der moralischen Person einen Willensakt voraus. Dieser Wille<sup>20</sup> ist die Grundlage der Motivation zum moralischen Handeln und zeichnet eine Handlung als moralisch aus. Sollen heißt, das Wollen zu orientieren. In der ethisch begründbaren moralischen Handlung fällt das Wollen mit dem Sollen letztlich zusammen. In der Diskursethik kommt der gute Wille in der „Argumentationsintegrität“<sup>21</sup> zum Ausdruck. Dieser Begriff beinhaltet die Anerkennung von Kommunikationsregeln und den Primat der Verständigungsorientierung vor jeglichem strategischen Handeln. Die Regeln der Kommunikation bestehen im Prinzip nur aus der Bereitschaft, die selbst erhobenen Geltungsansprüche argumentativ zu begründen und die Argumente Anderer gelten zu lassen, wenn diese „gut“, d.h. unparteilich akzeptabel sind. Verständigungsorientiertes Handeln bedeutet (im Gegensatz zu strategischem Handeln), dass man sich nichts anderem beugt als dem „eigentümlich zwanglosen Zwang des besseren Arguments“,<sup>22</sup> d.h. auf

---

<sup>18</sup> Tugendhat: Vorlesungen, 25.

<sup>19</sup> Vgl. Ricken: Allgemeine Ethik, 15.

<sup>20</sup> Kant spricht vom guten Willen, der als einziges in der Welt uneingeschränkt für gut gehalten werden könne. Vgl. Kant: Grundlegung, 18. Vgl. dazu auch Tugendhat: Vorlesungen, 62, 87f., 96f. und Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik, 25.

<sup>21</sup> Vgl. Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik, 83, und die dort angegebenen Verweise.

<sup>22</sup> Habermas: Vorbereitende Bemerkungen, 137.

die *machtvolle Durchsetzung* aller eigenen Interessen verzichtet. Das bedeutet nicht, dass man stets zu selbstlosem Handeln angehalten wäre, sondern dass die eigenen Interessen und Ansprüche auch der Begründung bedürfen und gegenüber besseren Gründen anderer Ansprüche ggf. zurücktreten müssen.

Das ist der Kern der Sache: Was richtig ist und was nicht, wird nicht durch die (Macht-) Position des Einzelnen oder von einer übergeordneten Instanz (wozu vielleicht auch das Gewissen gezählt werden könnte) entschieden, sondern kann nur in der gegenseitigen Adressierung der Ansprüche und in deren diskursiven Klärung mittels gut begründeter Argumente bestimmt werden. Schon Hegel kritisierte die Berufung auf ein „inwendiges Orakel“, das die Kommunikation mit den Anderen zur Klärung von Ansprüchen erübrigt und verhindert. Wer auf die Kommunikation mit anderen verzichtet, der „tritt die Wurzel der Humanität mit Füßen. Denn die Natur dieser ist, auf die Übereinkunft mit anderen zu dringen, und ihre Existenz nur in der zustande gebrachten Gemeinsamkeit der Bewusstsein(e) [Kon-sens!].“<sup>23</sup>

Diese Gemeinsamkeit der Bewusstseine in der unbegrenzten kritischen Öffentlichkeit aller rational Argumentierenden, die ich als Argumentierender (oder Denkender) immer anspreche, ist letztlich der ideelle Ort der Moral in einer modernen Gesellschaft freier Bürger. Diese unbegrenzte Öffentlichkeit ist auch der Ort des (idealen) praktischen Diskurses, in dem Geltungsansprüche zur Sprache gebracht werden. Das vielkritisierte Konstrukt der idealen Kommunikationsgemeinschaft (Apel) bzw. des herrschaftsfreien Diskurses (Habermas) darf dabei nicht konkretistisch missverstanden werden als Verfahren zur realen Herstellung idealer Diskursituationen, die dann quasi automatisch legitime Normen hervorbringen würden.<sup>24</sup> Der ideale Diskurs muss vielmehr als Leitstern, als regulative Idee gesehen werden, an der sich reale Gespräche orientieren sollen, als gedankliches Ideal, das als Vernunftidee für die Legitimitätsprüfung normativer Ansprüche gesehen werden kann.

## **2.3 Stakeholder als Adressaten eines Systems ethisch orientierten Wirtschaftens**

In einer Verdeutlichung des eben explizierten Ethik-Verständnisses soll das Stakeholdermodell, wie es aus der BWL in allerdings meist strategisch verkürzter Form bekannt ist, so modifiziert und uminterpretiert werden, dass es ethisch tragfähig wird. Dieses normative Stakeholdermodell weist zwar die prinzipielle Offenheit für alle legitimen Ansprüche auf, es wird nachfolgend jedoch begründet, dass es im unternehmerischen Alltag sinnvoll ist, sich auf einzelne „Haupt-

---

<sup>23</sup> Hegel: Phänomenologie des Geistes, 65.

<sup>24</sup> Vgl. Thielemann: Wirtschaftsethik als Anstrengung.

Stakeholder“ zu konzentrieren (ohne jedoch blind zu werden für andere): Der Auswahlvorgang für diese Haupt-Anspruchsgruppen muss aber nachvollziehbar und gut begründet sein.

### a) Das normative Stakeholdermodell

Im Lichte des dargestellten Verständnisses von Ethik ergeben sich für Unternehmen als moralische Subjekte einige Implikationen. Aus der Pflicht zur vorbehaltlosen Klärung von Ansprüchen, die gegen das Unternehmen vorgebracht werden könnten, folgt, dass Entscheidungen, die sich an der Maßgabe der Legitimität orientieren sollen, nur dann rechtmäßig sind, wenn zuvor eine Auseinandersetzung mit den Argumenten von (möglichen) Betroffenen stattgefunden hat.

Im Folgenden soll kurz das aus der Betriebswirtschaftslehre bekannte Stakeholdermodell auf die Basis der Legitimität gestellt werden. Dazu ist eine weiter gefasste, nur an ethischen Maßstäben orientierte Definition von Stakeholder notwendig. Mit „Stakeholder“ werden die Anspruchsgruppen oder Bezugsgruppen umschrieben, die im betriebswirtschaftlichen Modell der Unternehmensleitung als Koalitionspartner im weitesten Sinne gegenüberstehen. In der erstmaligen Publikation des Begriffs „Stakeholder“ 1963 wurden diese definiert als Gruppen, die für das Unternehmen existenznotwendig sind. Darin enthalten waren Aktionäre, Mitarbeiter Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber und die Gesellschaft im Allgemeinen.<sup>25</sup>

Die Stakeholder-Theorie, wie mancherorts zu lesen ist, gibt es allerdings nicht. Gemein ist den entsprechenden Ansätzen, dass sie neben den Eignern (Shareholdern) auch andere Gruppierungen sehen, die für das Unternehmen von Belang sind. Inwieweit von Belang und aus welchen Gründen, das macht die unterschiedlichen Ausprägungen dieser Ansätze aus.

Grundsätzlich gibt es zur Frage, wer denn alles zum Kreis der Stakeholder dazuzuzählen ist, zwei unterschiedliche Antworten:<sup>26</sup> Die eine (1) berücksichtigt nur die Stakeholder, die gegenüber dem Unternehmen Macht haben (so die Definition von R.E. Freeman: „A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement to the organization’s objectives.”<sup>27</sup>); die andere (2) berücksichtigt die tatsächliche oder potentielle Betroffenheit, und zwar unabhängig von evtl. vorhandenen Machtmitteln der Betroffenen. Somit ist „Stakeholder“ „anyone whose welfare is tied with

---

<sup>25</sup> Vgl. Zwysig: Berücksichtigung öffentlicher Interessen, 26.

<sup>26</sup> Vgl. Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik, 440ff.

<sup>27</sup> R.E. Freeman, Strategic Management. A Stakeholder Approach, Boston 1984, 46, zit. nach Ulrich: Wofür sind Unternehmen verantwortlich?, 13.

a company”.<sup>28</sup> Welfare darf jedoch hier nicht als (materieller) Wohlstand gesehen werden, sondern als (psychisches und physisches) Wohlergehen.

1. Nahe verwandt mit der Berücksichtigung von Stakeholdern allein aufgrund ihres Machtpotentials ist die instrumentalistische Interpretation von Wirtschaftsethik.<sup>29</sup> Darin wird in erster Linie auf den Nutzen abgestellt, den ein moralisch scheinendes Verhalten abwirft. In diesem Sinne ist auch der vorsichtige, moralanaloge Umgang mit Stakeholdern zu sehen. Man stellt die mächtigen Stakeholder zufrieden und diese sehen deshalb davon ab, gegen das Unternehmen zu intervenieren. Diese Strategie, obwohl kurzfristig mit Kosten verbunden, zahlt sich langfristig aus. Während eine kurzfristige Sicht nur die Stakeholder mit aktuellem Machtpotential berücksichtigt, beachtet der „kluge“ Unternehmer auch diejenigen Anspruchsgruppen, die später in eine Position gelangen könnten, von wo aus sie gegen das Unternehmen agieren können. „Groups which 20 years ago had no effect on the actions of the firm, can affect it today, largely because of the actions of the firm which ignored the effects on these groups. Thus, by calling those affected groups ‚stakeholders‘, the ensuing strategic management model will be sensitive to future changes, and able to turn new ‚external changes‘ into internal changes.”<sup>30</sup>

Wie gering die Rolle der Legitimität des Handelns gegenüber Anspruchsgruppen mancherorts ist, zeigen Ambler und Wilson, die fragen, ob Unternehmen unter einem Friedman-„Regime“ (unbedingte Ausrichtung auf den Shareholder-Value) oder unter einem Freeman-„Regime“ (instrumentalistischer Stakeholder-Ansatz) mehr ökonomische und nichtökonomische „benefits“ zeitigen würden.<sup>31</sup> Hier zeigt sich letztlich wieder eine Orientierung an der utilitaristischen Gemeinwohlfiktion, die nach Nutzenpotentialen sucht, nicht aber nach Gerechtigkeit. Schlimmer noch: die Stakeholder-Rechte „have to be earned“, und zwar durch die Wahrnehmung von Verantwortlichkeiten und Pflichten der Firma gegenüber („appropriate reciprocal duties”).<sup>32</sup> „Rechte“ zu haben steht einem nach dieser Auffassung also nur zu, wenn man auch Aufgaben wahrnimmt, Leistungen erbringt, z.B. auf Gegenmacht und Intervention verzichtet.

Aus ethischer Perspektive ist das eine völlige Umkehrung gültiger Prinzipien von Gerechtigkeit und Ethik. Während Kant noch davon ausging, dass es unbedingte zwischenmenschliche Pflichten gibt, relativierte (zur gleichen Zeit) Benjamin Constant, dass es nur da Pflichten gebe, wo auch Rechte gegenüberstünden, und verwies so auf den Unterschied zwischen (universell gültigem) Mo-

---

<sup>28</sup> The New Palgrave Dictionary of Money and Finance, London 1992, zit. nach Ambler/Wilson: Stakeholder Theory, 30.

<sup>29</sup> Vgl. dazu Thielemann: Integrative Wirtschaftsethik, 20f., 25, sowie Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik, 418ff.

<sup>30</sup> R.E. Freeman, a.a.O., 46, zit. nach Ulrich: Wofür sind Unternehmen verantwortlich, 14

<sup>31</sup> Ambler/Wilson: Stakeholder Theory, 30.

ralprinzip und situationalen Normen.<sup>33</sup> Dass Pflichten (hier die des Unternehmens) aber erst entstehen, weil sich Betroffene die Beachtung ihrer Rechte „erdient“ haben, entspricht dem urökonomischen Prinzip von Leistung und Gegenleistung und hat mit dem ethischen Prinzip der Wahrung von Ansprüchen aus dem zureichenden Grund, dass diese legitim sind, wenig gemein.

2. Die zweite Antwort auf die Frage, wer denn Stakeholder ist, prüft, ob Anspruchsgruppen legitime Ansprüche haben oder haben könnten. Im Gegensatz zu der obigen, instrumentalistischen Sichtweise achtet das normative Stakeholder-Konzept auf die Legitimität der vorgebrachten Ansprüche – und nicht auf deren Durchsetzbarkeit –, so dass hier definiert werden kann: Stakeholder ist, wer einen legitimen Anspruch gegen das Unternehmen vorbringen kann, unabhängig davon wie stark seine Verhandlungsposition ist.<sup>34</sup>

Auch hier kann man von einer engeren und einer umfassenderen Variante sprechen: Während in der engeren Variante „als Stakeholder nur die Vertragspartner und die unmittelbar vom unternehmerischen Handeln Betroffenen“ gelten, wird in der umfassenderen Variante berücksichtigt, dass prinzipiell jede mündige Person legitime Ansprüche geltend machen kann. „In einem allgemeinen Verständnis steht der Begriff *Stakeholder* für genau diese [unbegrenzt zu denkende] Gemeinschaft legitimationsinteressierter Bürger.“<sup>35</sup> In einem solchen Verständnis ist der Stakeholder dann kein konkretes Gegenüber mehr, sondern eine regulative Idee, „in deren Lichte kritisch zu prüfen ist, wer *berechtigte* Ansprüche gegenüber der Unternehmung erheben können *soll* (also nicht nur: wer wirkungsmächtige Ansprüche erheben *kann*).“<sup>36</sup>

Der praktische Diskurs mit Anspruchsgruppen (deutlich zu unterscheiden vom strategisch geprägten Stakeholder-Dialog<sup>37</sup>) ist daher – wenn er nicht fälschlicherweise konkretistisch gesehen wird – nicht nur mit personalen, lebenden und personifizierbaren Stakeholdern möglich. Künftige Generationen oder die natürliche Umwelt können sich Gehör verschaffen, indem wir uns empathisch in deren Situation hinein versetzen.

---

<sup>32</sup> Ambler/Wilson: Stakeholder Theory, 34.

<sup>33</sup> Vgl. Kant: Über ein vermeintliches Recht aus Menschenliebe zu lügen, 637ff.; Apel: Zur geschichtlichen Entfaltung, 126f.

<sup>34</sup> Vgl. Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik, 442.

<sup>35</sup> Maak/Thielemann: Shareholder value.

<sup>36</sup> Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik, 443.

<sup>37</sup> Vgl. dazu die Kritik zu H. Steinmanns Interpretation des Stakeholderdialogs von Thielemann: Integrative Wirtschaftsethik, 20f. Vgl. zu einer nicht instrumentellen, kritisch-normativen Konzeption der Stakeholder-Beziehungen Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik, 438ff.

## b) Ausrichten an den Ansprüchen von Haupt-Anspruchsgruppen

Das zu entwickelnde, legitimitätsorientierte Modell des Unternehmens ist grundsätzlich offen für *alle* rechtmäßigen Ansprüche und insofern auf keine bestimmten Anspruchsgruppen beschränkt. Anspruchsgruppen wurden ja oben definiert als diejenigen Personen, die für sich selbst oder treuhänderisch einen rechtmäßigen Anspruch gegen das Unternehmen geltend machen können. Insofern ist (aus ethischer Sicht) ein Ausschluss von bestimmten Gruppen a priori nicht möglich.

Dennoch ist es zweckmäßig für ein Unternehmen aus Gründen der Praktikabilität einige der möglichen Anspruchsgruppen als Haupt-Stakeholder zu identifizieren. Mit diesen kann man mit einem vertretbaren Aufwand intensivere Beziehungen unterhalten und man kann sie Jahresberichten besonders herausstellen, ohne den Rahmen der Publikation zu sprengen. „Many organisations, even small ones, will have many stakeholders, and certainly far too many to be able to consult directly. It is therefore critical to identify key stakeholders rather than all of them.“<sup>38</sup>

Insbesondere im Zusammenhang mit einem Prozess des Social Accounting und Auditing ist es notwendig, sich vorher auf ausgewählte Stakeholder festzulegen.<sup>39</sup> Das Social Accounting will in einer systematischer Herangehensweise die Fehler der gescheiterten Sozialbilanzen vermeiden und konzentriert sich von Anfang an auf eine beschränkte Anzahl von Anspruchsgruppen, die laufend in einem System des „social book-keeping“ erfasst werden. Dabei ist dieses Sammeln von Stakeholder-spezifischen Informationen schon ein wichtiger Schritt zur legitimen Gestaltung der Stakeholder-Beziehungen. Es wird so ein Bewusstsein geschaffen für die Anliegen und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen, eventuelle Ansprüche werden z.T. vorweggenommen, das „Gehen in den Schuhen des Anderen“, das role-taking (Mead) ermöglicht eine im ethischen und ökonomischen Sinn bessere Beziehungspflege.

Im Social Auditing, wo eben diese Beziehungen des Unternehmens zu seinen Anspruchsgruppen bewertet wird, ist ebenfalls nur eine beschränkte Anzahl von Prüfungen (ökonomisch) sinnvoll.<sup>40</sup> Es muss im Auditing jedoch unterstellt (und stichprobenartig geprüft) werden, dass das Unternehmen andere legitime

---

<sup>38</sup> Pearce et al.: Social Auditing, III/1.

<sup>39</sup> Nicht oft genug kann betont werden, dass es sich hierbei um ein vorläufiges Festlegen handelt und die prinzipielle Offenheit für berechtigte Ansprüche aller Art bestehen bleiben muss. Auch Pearce et al. (Social Auditing, III/2) sprechen davon, dass aus einer möglichst gesamthaften Zusammenstellung aller Stakeholder eine „shortlist“ zusammengestellt werden kann „for consultation in the *first* cycle“ (Hvh. BW).

<sup>40</sup> Vgl. zur Beurteilung der Stakeholderbeziehungen als Basis für eine Unternehmensbewertung Waxenberger: Ethisches Investment.

Ansprüche, welche nicht von Haupt-Anspruchsgruppen vorgebracht werden, nicht übergeht und die geforderte prinzipielle Offenheit gewahrt ist.

Ein Social Auditing erfordert lange Vorarbeiten und ist ein Prozess, der erst nach jahrelanger Erfahrung (d.h. nach einer Reihe im Unternehmen durchgeführten Audits) umfassend zufriedenstellende Ergebnisse liefert.<sup>41</sup> Auch aus diesem Grund scheint es sinnvoll für ein Unternehmen sich (anfangs) auf einige ausgewählte Stakeholder zu beschränken. So machen z.B. einzelne Unternehmen im jährlichen Wechsel einen Umweltbericht und einen Sozialbericht.

### c) Identifikation von Haupt-Anspruchsgruppen

Der Vorgang dieser Identifikation ist, wenn auch aus pragmatischer Sicht geboten, ethisch höchst problematisch. Die Auswahl der Kriterien, nach denen die Key-Stakeholder bestimmt werden, ist insofern wohlüberlegt vorzunehmen und sehr gut (öffentlich) zu begründen.<sup>42</sup>

Kriterien der Bestimmung der Haupt-Anspruchsgruppen können ganz verschiedene sein. Die von Pearce et al. vorgeschlagenen Kriterien erwecken den Eindruck, dass bei ihnen die ethische Reflexion erst weit hinter dem strategischen Kalkül kommt. Ihr Konzept besteht aus vier Gruppen von Stakeholdern, die 1. „affect the organisation, particularly those who have power over the direction“. Als 2. kommen diejenigen, die „are affected by the organisation, which might include ‚intended beneficiaries‘ but might also include ... the families of the staff“. Der 3. Punkt behandelt die „strategischen Stakeholder“, die „core to the mission and values of the organisation“ sind. Und 4. schließlich die Interaktionspartner, „with which the organisation most directly and commonly interacts with“.<sup>43</sup>

Abweichend von obigem Ansatz soll hier ein Vorschlag gemacht werden, der dem Streben nach Legitimität mehr gerecht wird. Es werden drei Bereiche vorgestellt, aus denen die Haupt-Anspruchsgruppen kommen können. Zum ersten wird nach dem Kriterium der Schwere der Betroffenheit vom unternehmerischen Handeln geurteilt. Je schwerwiegender die (potenzielle) Beeinträchtigung grundlegender moralischer Rechte der Betroffenen ist, desto höher muss die Behandlung dieser Anliegen priorisiert sein. Erst wenn sichergestellt ist, dass niemand in seinen moralischen Rechten übergangen wird, wie sie auch in den Menschenrechten kodifiziert sind, ist es für ein Unternehmen legitim, gewisse „Präferenzen“ bei der Auswahl besonders berücksichtigter Stakeholder auszuleben. Es bietet sich an dieser Stelle an, die von Kant gemachte Unterscheidung von „un-

---

<sup>41</sup> Vgl. die Artikel in Zadek et al. (Building Corporate AccountAbility), die ausführlich über die Erfahrungen der Audits berichten.

<sup>42</sup> Vgl. Waxenberger: Ethisches Investment, Anm. 39.

<sup>43</sup> Pearce et al.: Social Auditing, III/2

nachlasslichen“ und „verdienstlichen“ Pflichten einzuführen.<sup>44</sup> Während es für ein Unternehmen unabdingbar (unnachlasslich) ist, sicherzustellen, dass Betroffene nicht in ihren Lebensperspektiven eingeschränkt werden und dass sie unter menschenwürdigen Bedingungen arbeiten können, ist es ehrenhaft (verdienstlich), sich (zweitens) darüber hinaus in der Standortgemeinde zu engagieren, weltweit den Umweltschutz zu fördern etc.

Trotz eines möglichen Opportunismusvorwurfs darf man (drittens) die Stakeholder auch nach der Bedeutung auswählen, die diese für das eigene Unternehmen haben. Anspruchsgruppen, die den Geschäftsverlauf schwerwiegend beeinflussen können, sind zweifelsohne bestandswichtige Stakeholder.

Haupt-Anspruchsgruppen dürfen nur aus Legitimitätsgründen bestimmt werden. Zusammenfassend seien hier noch mal die drei Bereiche genannt, aus denen sich Stakeholder rekrutieren können:

1. Die Anspruchsgruppen, die vom Unternehmen besonders negativ betroffen sind, dürfen auf keinen Fall übergangen werden (unnachlassliche Pflichten). Maßstab für die Bestimmung der Betroffenheit sind grundlegende moralische Rechte, wie sie in vielen nationalen und internationalen Kodizes niedergelegt sind. Als Beispiele seien die UN-Erklärung der Menschenrechte und die Normen der ILO genannt. Beispiele für solche Betroffenen sind Mitarbeiter, Zulieferer, Anwohner.

2. Der zweite Bereich besteht aus Anspruchsgruppen, für deren Anliegen sich das Unternehmen (aus „moralischen Präferenzen“ heraus) besonders interessiert (verdienstliche Pflichten). So mag ein Unternehmen besonders dem Umweltschutz zugetan sein und entsprechende Organisationen unterstützen, ein anderes fördert benachteiligte Gesellschaftsgruppen, weil es Unternehmenstradition ist, wieder ein anderes engagiert sich in der Jugendarbeit.<sup>45</sup> Dass diese besondere Berücksichtigung von einzelnen gesellschaftlichen Gruppen nicht immer nur aus uneigennütigen Gründen geschieht, soll nicht unerwähnt bleiben, ist aber aus ethischer Sicht nicht problematisch. ISEA schlägt zum Beispiel vor, bei der Evaluation der Key-Stakeholders den spezifischen Unternehmenstyp und -zweck mit zu berücksichtigen. „For example, if the organisation is a charity, give emphasis to the interests of both the beneficiaries and the donors.“<sup>46</sup>

3. Eigeninteressen des Unternehmens sind nicht a priori illegitim. Die Selbsterhaltung des Unternehmens ist wichtig und in der Regel richtig. Insofern sind durchaus auch sehr einflussmächtige Stakeholder, wie z.B. die Anteilseigner, zu den Haupt-Anspruchsgruppen zu zählen. Die Ansprüche dieser Stakehol-

---

<sup>44</sup> Vgl. Kant: Grundlegung, 55.

<sup>45</sup> Ein Beispiel aus der Praxis ist die englische Firma The Body Shop, die sich (u.a.) besonders den Tierschutz auf die Fahnen geschrieben haben. Sie drückt damit ihre spezifische Verantwortlichkeit der gesamten Kosmetik-Branche für Tierversuche aus.

<sup>46</sup> ISEA: Towards Standards, 16.

der, stehen aber keinesfalls höher, als die der weniger einflussreichen. Zwischen allen konfligierenden Stakeholder-Ansprüchen muss es zu gut begründeten Regelungen kommen, die idealerweise auf einem Konsens aufbauen oder aber auf einem gerechten Kompromiss<sup>47</sup> beruhen.

Die genannte Dreiteilung der Haupt-Anspruchsgruppen soll nicht implizieren, dass es a priori eine dreistufige Rangordnung von Ansprüchen gibt. Legitime Ansprüche müssen jeweils im Einzelfall, in der konkreten Situation geprüft werden. In der Prüfung und der Bewertung der Ansprüche zeigen sich die im Unternehmen gepflegten Werthaltungen. Jedoch können diese Werte nicht beliebig „gewählt“ werden (gleichsam aus einem Scheler'schen Wertkosmos). Die normativen, bestimmenden Grundsätze des Unternehmens müssen prinzipiell rechtfertigbar sein. Als Referenz-Instanz dient dabei die Öffentlichkeit, das kritische Bewusstsein aller Vernunftbegabten als (mitgedachter) letzter Legitimationsgrund eines praktischen Diskurses.

---

<sup>47</sup> Vgl. dazu Habermas (Die neue Unübersichtlichkeit, Frankfurt a.M. 1985, 243), der einräumt, dass der Kompromiss „auch normativ einen ganz unverächtlichen Stellenwert“ hat. (Zit. nach Kuhn: Unternehmerische Verantwortung, 158.)

### 3. Modellierung des Rahmenmodells

Die einzelnen zertifizierbaren Normenreihen können nicht einfach zu einem Ganzen zusammengefasst werden. Es müssen konzeptionelle Vorüberlegungen angestellt werden, aus denen heraus man schlüssig begründen kann, welche Bestandteile das angestrebte Normenkonglomerat enthalten muss, soll und kann und auf welche besser verzichtet wird. Diese Vorüberlegungen können gebündelt werden zu einem konzeptionellen Rahmenmodell ethisch orientierten Wirtschaftens, d.h. im gleichen Sinne zu einem Rahmenmodell des idealen, ethisch verantwortungsbewussten Unternehmens.

Ziel ist es, mittels dieses Rahmenmodells ein Beurteilungskonzept zu erhalten, das nicht nur bestehende Normen, die eingearbeitet werden sollen, nach ethischen Kriterien bewertet, sondern auch deutliche Hinweise gibt auf Teilbereiche, die durch bestehende Normen nicht abgedeckt sind. Wichtig ist es zudem, dass das Rahmenmodell genügend Raum lässt für die Einordnung neuer Teile, neu entwickelter Normen, neuer, bis dato unvorhergesehener Sachverhalte usw. Es darf keinesfalls ein abgeschlossenes Konstrukt entstehen, das gleichsam dogmatisch für sich unbedingte und endgültige Geltung beansprucht. Vielmehr muss ein System entstehen, das offen ist für neue Entwicklungen, neue Diskurse, bessere Begründungen.

Darüber hinaus sollte dieses Rahmenmodell Hinweise geben, wie denn die bestehenden Normen und zu füllende Leerstellen geordnet werden sollen. Es muss insofern ein übergeordneter Aspekt eingeführt werden, eine Perspektive, von der aus die (Ein-) Ordnung begründet werden kann. Diese Perspektive wird die ethische sein. Es wird der moral point of view eingenommen, der es erlaubt, die Aufnahme und Einordnung von einzelnen Bestandteilen an ihrer Richtigkeit, am alles übergreifenden Maßstab der Legitimität zu messen.

Warum aber, so könnte vor allem eingewendet werden, muss man denn etwas Neues entwickeln und kann sich nicht mit der sinnvollen Vereinigung des Bestehenden begnügen? Um auf diesen Einwand angemessen reagieren zu können, wird im ersten Punkt dieses Kapitels zunächst auf die bestehenden Ideen zu „integrierten“ Managementsystemen eingegangen. Beim Versuch der detaillierten Beschreibung der bisher gemachten Vorschläge soll gezeigt werden, warum der Weg der Modellierung eines Rahmenmodells der sinnvollere ist.

Im zweiten Punkt dieses Kapitels wird die philosophisch-ethische Grundlegung des Modells anhand der Vereinigung von Teleologie und Deontologie in der unternehmerischen Handlungsorientierung vorgenommen. Eine einseitig folgenorientierte Ausrichtung des Unternehmens (auch wenn sie auf moralisch hochwertige Folgen abzielt) kann niemals ausreichen, um ein Unternehmen als ethisch orientiert zu erachten. Die freiwillige Selbstbindung an unbedingt gelten-

de Normen ist ein unverzichtbares Element eines ethisch hochwertigen Handlungssystems.

Mit der Diskussion der Dimensionen eines integralen Erfolgsbegriffs wird im dritten Punkt auf Grundsätze der Bestimmung legitimer Ziele verwiesen, die ein Unternehmen in seiner teleologischen Erfolgsausrichtung anstreben kann. Die bis dato explizit geltende Maxime, dass nur messbare (de facto finanzwirtschaftliche) Daten den Unternehmenserfolg belegen können, wird um die (wohl bei vielen Unternehmen und Einzelakteuren immer schon mitschwingende) Erkenntnis erweitert, dass auch andere Faktoren etwas über den Erfolg oder Misserfolg aussagen können.

Erste gestalterische Hinweise für das Rahmenmodell werden im Punkt vier gegeben. Wichtig ist in diesem Punkt der Hinweis auf die prozedurale und strukturelle Gestaltung des Rahmens. Damit soll bewusst ein Kontrapunkt zu diversen, unumstößlich scheinenden Normen-, Prinzipien- und Kriterienlisten gesetzt werden.

### **3.1 „Integrierte“ Managementsysteme oder originäres Rahmenmodell?**

Die einschlägige Literatur erlebt seit einiger Zeit schon einen kleinen Boom, der die Integration bestehender, einzelner Managementsysteme zum Inhalt hat. Nach dem großen Erfolg der Managementsysteme nach der Normenreihe ISO 9000 wurde mit dem breiteren Aufkommen von Umweltmanagementsystemen (europaweit standardisiert seit EMAS 1993 bzw. 1995, weltweit mit ISO 14.001 seit 1997) das Bedürfnis zur einfacheren Handhabung der oft innerhalb des Unternehmens parallel zueinander laufenden Systemen wach.

Alle Entwürfe zur Integration haben eine Art Leidensdruck als Ursache, hervorgerufen durch die unverschränkt nebeneinander existierenden Systeme. Während die einen Autoren mit den Vorteilen einer Integration locken (höhere Effizienz und bessere Effektivität<sup>48</sup>), warnen die anderen vor Gefahren, die durch ein unverbundenes Nebeneinander der Managementsysteme drohen: höhere Kosten und unbefriedigende Ergebnisse,<sup>49</sup> Inkompatibilität,<sup>50</sup> mangelnde Transparenz und unzureichende Handhabbarkeit.<sup>51</sup>

Die mit Qualitätssystemen befassten Wissenschaftler und Praktiker versuchen, den Umweltschutz unter das Dach der Qualitätssicherung zu holen,<sup>52</sup> Öko-

---

<sup>48</sup> Vgl. Felix: Beziehungen und Synergien, 56; ähnlich Adams: Integriertes Management System, XIV.

<sup>49</sup> Vgl. Krotzinger: Umweltorientierte Unternehmensbewertung, 344.

<sup>50</sup> Seghezzi: Das Konzept „Integriertes Qualitätsmanagement“, 259.

<sup>51</sup> Adams: Integriertes Management System, VII.

<sup>52</sup> Vgl. z.B. Seghezzi/Caduff: Aufbau integrierter Führungssysteme; Seghezzi: Integriertes Qualitätsmanagement, etwas subtiler Adams: Integriertes Management System. Die Gefahr bei dieser Subsumie-

logen und „Neutrale“ plädieren eher für gleichgewichtige, neuartige Systeme.<sup>53</sup> „Bezüglich der Vereinbarkeit von Qualitäts- und Umweltmanagement lassen sich in der Fachliteratur zwei Hauptmeinungen ausmachen: Eine erste Gruppe von Autoren ... sehen im Total Quality Management (TQM) ein den Umweltschutz hinreichend berücksichtigendes Managementsystem. Die Gegenmeinung ... sieht die Integrierbarkeit auf wenige prinzipielle methodische Bereiche beschränkt.“<sup>54</sup>

Selbstverständlich ist es richtig, bekannte, etablierte und bewährte Systeme mit in die Betrachtung einzubeziehen. Das Rad muss auch hier nicht neu erfunden werden. Die Prüfung, ob ein bestehendes System als Muster für die letztlich integrierten Systeme dienen kann, ist wertvoll, liefert sie doch nicht nur fruchtbare Hinweise, sondern zeigt sie auch Grenzen auf. Adams versucht mit einiger Plausibilität sein „universales“<sup>55</sup> Managementsystem aus einem Kondensat von ISO 9001 zu gewinnen.

Ein Argument gegen ein solches Vorgehen ist, dass es dem ‚moral point of view‘, der hier eingenommen werden soll, nicht gerecht wird: Ein integriertes Managementsystem, das dem Muster von Adams‘ „Generic Managementsystem“ folgt, kann zwar (wahrscheinlich mit einigem Erfolg) bestehende Managementsysteme (z.B. nach ISO 9001 und ISO 14.001) vereinigen, aber auch nicht mehr. Die vorher explizierte ethische Maxime der Achtung *aller* legitimen Ansprüche von Stakeholdern, unabhängig von ihrer Verhandlungsmacht, erfordert ein offenes Rahmenmodell: offen für noch nicht bestehende (aber zu entwickelnde) Systeme, die konkrete Stakeholder begünstigen, und offen für weitere vorgebrachte rechtmäßigen Ansprüche, die niemals Gegenstand eines Managementsystems sein werden.

Dies dürfte dann auch in diesem Entwurf der Haupteinwand gegen die schlichte technokratische Integration einzelner Managementsysteme und ein Argument für die Schaffung eines neuen Rahmens sein: Während es bei der Schaffung eines „integrierten“ Managementsystems nur um die Ausschöpfung brachliegender Nutzenpotentiale und um die Abwendung drohender organisatorischer Schwierigkeiten geht, ist die Motivation beim Modell zur umfassenden Unternehmensbewertung eine genuin ethische: Durch die Vereinigung von Teilsystemen soll verhindert werden, dass ein Stakeholder in seinen legitimen Ansprüchen übergangen wird.

---

zung des Umweltschutzes unter das Qualitätsdach ist eine Ausweitung des Qualitätsbegriffs, so dass dieser letztlich ohne Inhalt bleibt (beispielhaft dafür Petrick: Zusammenführung von Qualitätsmanagement und Umweltmanagement, 12); bekannt ist dieses Vorgehen ja bestens aus der Mikroökonomik, wo – um das Modell des strikt nutzenorientierten homo oeconomicus zu retten – mit einem letztlich leeren Nutzenbegriff gearbeitet wird.

<sup>53</sup> Vgl. Schwerdtle/Bräunlein: Qualität und Umweltschutz; Felix et al.: Integrierte Managementsysteme; Kerschbaumayer/Alber: Module eines Qualitäts- und Umweltmanagementsystems, 193.

<sup>54</sup> Kolbeck: Entwicklung eines integrierten Umweltmanagementsystems, 116.

<sup>55</sup> Adams: Integriertes Management System, 158.

Die Bereitschaft und die Einsicht in die Notwendigkeit einer Vereinigung der Teilsysteme ist auch bei den Unternehmen vorhanden, wenn auch aus vornehmlich zweckrationalen, erfolgsstrategischen Überlegungen heraus. An diese Bereitschaft anknüpfend könnte man mit dem Rahmenmodell zur umfassenden Unternehmensbewertung eine Hilfestellung zur Integration bieten, die auch von Unternehmern, die nicht unbedingt ethisch motiviert sind, akzeptiert würde.

### 3.2 Teleologische vs. deontologische Orientierung

Der Aufbau des zu entwickelnden Idealbildes des verantwortungsvollen Unternehmens kann anhand der klassischen Zweiteilung der Ethik in Deontologie und Teleologie aufgezeigt werden. In diesem Sinn muss sich ein Unternehmen sowohl an Zielen (gr. telos = Ziel) als auch an Pflichten (gr. deon = Pflicht), an unbedingten Prinzipien ausrichten.

Grafisch lässt sich diese Zweigleisigkeit folgendermaßen darstellen:<sup>56</sup>

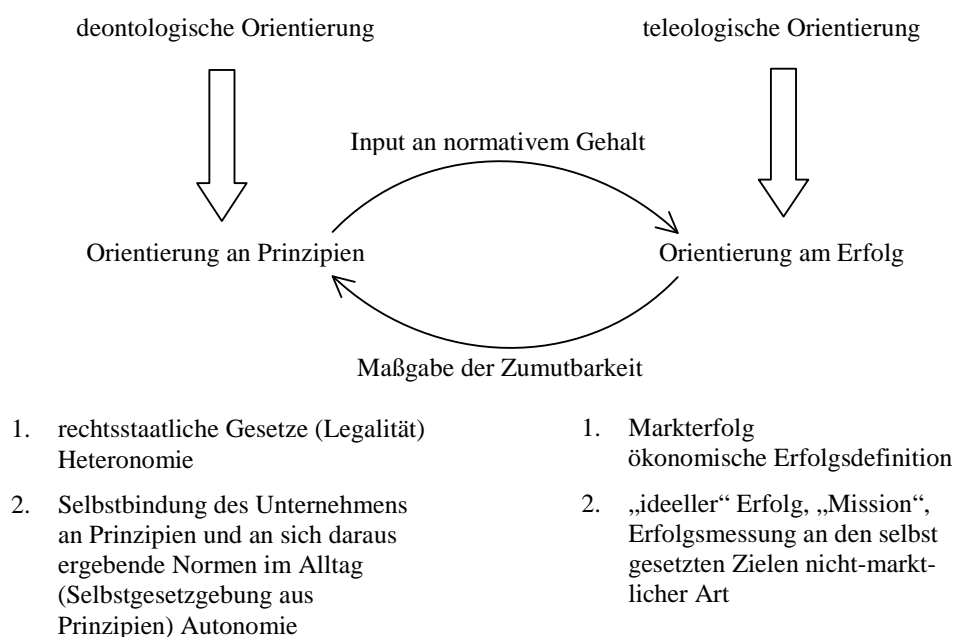


Abbildung 2: Doppelte Orientierung eines Unternehmens

Diese Zweigleisigkeit ist Ausdruck der (um aristotelisch zu sprechen) „finalen Ursache“ des Unternehmens einerseits und der normativen Bedingtheit unternehmerischen Handelns andererseits. Bedingtheit heißt auch Grundlage, Voraussetzung, und soll den Primat normativer Prinzipien vor der Erfolgsorientierung –

<sup>56</sup> Vgl. dazu Ulrich: Führungsethik, 5ff.

als deren Legitimitätsbedingung – anzeigen.<sup>57</sup> Die Erfolgsorientierung mag sich zwar auf legitime Nutzenüberlegungen stützen (das Unternehmen als Wirtschaftsbetrieb, der materielle Werte = Nutzen schafft<sup>58</sup>), sie darf jedoch nicht einseitig auf Markterfolg beruhen. Es ist hier eine alternative, erweiterte Erfolgsdefinition gefordert, welche Selbstbehauptungsinteressen sehr wohl mit einschließt, jedoch durch weitere Sinndimensionen ergänzt wird.

Die deontologische und die teleologische Orientierung wurden in der Grafik jeweils zweigeteilt dargestellt. Der erste Punkt soll dabei jeweils auf naheliegende, schon bestehende Orientierungspunkte verweisen, der zweite Punkt auf (gemessen an derzeit üblichem unternehmerischen Handeln) neuartige, ethisch orientierte. Durch die Operationalisierung von den unter Punkt 2 genannten Aufgaben wird eine umfassende Leitidee gesellschaftlich wertvollen Handelns geschaffen, die jedoch für jedes Unternehmen individuell bleibt, da es sich ja um selbstgewählte Prinzipien handelt und um die eigene Festlegung von zu berücksichtigenden Erfolgskomponenten. Individuell heißt aber nicht rein subjektiv. Da Handeln und Verhaltensprinzipien durch die Publizität der Unternehmen vor der (kritischen) Öffentlichkeit vertreten werden müssen, kommt es durch diese Instanz zu einer Intersubjektivität, zu einer Rechtfertigbarkeit der individuellen Ziele und Werte vor der Allgemeinheit. Zudem sind die Auswahlmöglichkeiten nicht beliebig. So gibt es unverzichtbare Prinzipien (wie z.B. die Achtung der Menschen- und Persönlichkeitsrechte) als auch unverzichtbare Bestandteile des ganzheitlichen Erfolges (z.B. Erfolg im Umweltschutz oder finanzielle Geschäftsziele). Ein Verzicht darauf würde das Prädikat „ethisch wertvoll“ verwehren. Die umfassende Leitidee gesellschaftlich wertvollen Handelns wäre dann aus der Summe einzelner (bei verschiedenen Unternehmen) verwirklichter Beispiele zu gewinnen. Als betriebswirtschaftliche Methode ist hier das Benchmarking dienlich, die Orientierung am (Branchen-) Besten. Die Unternehmen, die ohnehin im Austausch stehen, können sich aneinander orientieren, wie welche Methoden oder Strukturen implementiert werden, die einem ethisch orientierten Wirtschaften Vorschub leisten. In der Anfangsphase der Umsetzung des Rahmenmodells eines legitimen Wirtschaftens werden einzelne Maßnahmen von Vorreiterunternehmen als Beispiele dienen, was möglich ist und so zur Werterhellung beitragen.<sup>59</sup>

Die in der Grafik aufgeführten vier Felder sollen nun kurz angesprochen werden. Die teleologische Dimension, die Orientierung am Erfolg, gliedert sich in zwei Ebenen. Was Markterfolg ist, dürfte hinreichend klar sein. Hier seien damit ausschließlich Erfolgsziele genannt, die sich unmittelbar oder mittelbar auf

---

<sup>57</sup> Vgl. Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik, 61, 85f. u. 121.

<sup>58</sup> Vgl. zum Unternehmen als „pluralistische Wertschöpfungseinheit“ Ulrich/Fluri: Management, 60.

<sup>59</sup> Vgl. zum Begriff der Werterhellung Riklin (Werturteile, 13), der unter „Werterhellung“ die „Klärung, das Bewusstmachen jener Werte“ versteht, „die durch ein bestimmtes ... Handeln oder Unterlassen erfüllt oder verletzt werden“.

Umsatz, Gewinn und Cashflow auswirken. Eine mittelbare Sicherung des monetären Geschäftserfolgs ist z.B. eine Investition, die die Erhaltung der Reputation am Markt zur Folge hat. Die zweite Ebene enthält weitere Bestandteile eines integralen unternehmerischen Erfolgs. Diese können konsequenterweise nicht aus monetären Zielen bestehen, sondern müssen ideelle Momente enthalten. Diese integrale Erfolgsmessung geschieht zu einem großen Teil an selbst gesetzten Zielen. Im nachfolgenden Abschnitt 3.3 wird darauf näher eingegangen.

Die deontologische Dimension umfasst ebenfalls zwei Ebenen. Die erste kennzeichnet wiederum die konventionelle. Eine Bindung an Prinzipien, an einzuhaltende Handlungsmaximen, wird auch vom Staat erzwungen. Die so erreichte Verhaltenssicherheit stellt aber noch keine moralische Leistung dar, weil sie aus einer heteronomen Steuerung resultiert. Erst dort, wo das Wollen mit dem Sollen aus der Einsicht in die guten Gründe dafür zusammenfällt, ist die unternehmerische Handlung ethisch wertvoll, kommt dadurch doch die Moralität und die Autonomie des Handelnden zum Ausdruck.<sup>60</sup> Diese Moralität, die im Willen richtig zu handeln Ausdruck findet, ist auf moralisch gute Maximen, auf Prinzipien, die das Handeln anderen gegenüber bestimmen, gerichtet. Diese auf Legitimität bezogene Selbstgesetzgebung (Auto-nomie) gilt es im unternehmerischen Alltag zur Geltung zu bringen. Diese selbstgesetzten Prinzipien müssen gesetzliche Bestimmungen übersteigen, weil es ja ansonsten bei der Heteronomie bleibt. Wenn auch ein Handlungsprinzip, das ungefähr so lautet: „Unser Unternehmen bemüht sich, alle gesetzlichen Bestimmungen einzuhalten“, nach außen hin gut klingen mag, ist es kein Ausdruck von Einsicht und Autonomie.

Der Begriff Autonomie schließt aus, dass hier unbedingt und endgültig verbindliche Vorschläge gemacht werden, denen die einzelnen Unternehmen folgen können. Jedes Unternehmen muss sich zwar den höchsten Grundwerten und Prinzipien, wie den Menschenrechten, unterordnen jedoch muss es zudem für sich herausfinden – in Einklang mit den gelebten Werten – welche Prinzipien darüber hinaus als verbindlich gelten und von den Mitarbeitern eingefordert werden. Beispiele, die bekannt sind, können allenfalls als Anregung dienen für selbst zu entwickelnde Prinzipien. Diese müssen aber je nach der spezifischen Situation in der Branche oder im Markt modifiziert werden. So mag ein Prinzip, keine Jugendlichen unter 15 Jahren zu beschäftigen, für ein multinationales Produktionsunternehmen von großer ethischer Bedeutung sein, für einen lokalen Dienstleistungsbetrieb, der der strengen nationalen Gesetzgebung und verschiedener Kontrollen unterliegt, ist es eher ohne Bedeutung. Das Verweigern jeglicher Bestechung von (potentiellen) Auftraggebern mag für die moralische Integrität eines lokalen Bauunternehmers förderlich sein, für einen in Drittweltländern tätigen Einkäufer jedoch mitunter ruinös und insofern möglicherweise unzumutbar.

---

<sup>60</sup> Vgl. Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik, 25f. u. 70.

Man kann davon ausgehen, dass *grundlegende* Prinzipien, die für unternehmerisches Handeln verbindlich sind, i.d.R. bereits irgendwo kodifiziert sind, wenn auch nicht immer im positiven Recht. Besonders durch die fehlende Eingebundenheit multinationaler Unternehmen in ein staatliches Rechtssystem bestehen mitunter Lücken in der hoheitlichen Überwachung. So mag es als selbstbindende Aussage genügen, sich zu einem entsprechenden Kodex zu bekennen und diesen als für das eigene Handeln als Verbindlich zu erklären. Solches Kodizes sind z.B. die UN-Erklärung der Menschenrechte, diverse ILO-Normen, von privaten Initiativen lancierte Standards wie Öko-Tex oder SA 8000. Auch diverse Produkt-Labels sind dazu zu zählen.

### 3.3 Umfassende Erfolgsdefinition

Erfolg ist die Mess- und Bestimmungsgröße des menschlichen Tuns. Erfolg ist ein Begriff, der anscheinend keiner Beschreibung bedarf. Jeder weiß oder spürt, was Erfolg ist, wann er Erfolg hat, wann er also erfolgreich ist. Im Brockhaus ist entsprechend Erfolg definiert als „positives Ergebnis einer Bemühung, das Eintreten einer erstrebten Wirkung“.<sup>61</sup> Das Wissen des Einzelnen um seinen Erfolg hat die Psychologie in ihre Erfolgsdefinition aufgenommen. So hängt das Erfolgserlebnis nicht von erster Linie mit der erbrachten Leistung, sondern von der Erreichung der selbstgesetzten Ziele, dem Anspruchsniveau und der Anerkennung durch die Umwelt ab.<sup>62</sup>

Abweichend davon operieren die Wirtschaftswissenschaften mit einem Erfolgsbegriff, der zwar auf dem allgemeinen (also eher psychologischen) Terminus zu beruhen scheint,<sup>63</sup> letztlich aber ganz andere Kriterien zur Erfolgsbestimmung heranzieht. So ist Erfolg im betriebswirtschaftlichen Kontext neutral in seiner Konnotation (positiver oder negativer Erfolg, während normalsprachlich eher von Misserfolg gesprochen würde); er ist schlicht das Ergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung, welches das wiederum Ergebnis der wirtschaftlichen Tätigkeit eines Unternehmens darstellen soll.<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup> Brockhaus Enzyklopädie, Bd. 6, 520.

<sup>62</sup> Vgl. Dorsch et al.: Psychologisches Wörterbuch, 208, Meyers Enzyklopädisches Lexikon, 104f. (wortgleich Brockhaus Bd. 6, 520)

<sup>63</sup> Das kann man an der nicht erfolgten Definition sehen. So findet man weder im HdWW noch im Wirtschaftslexikon von Woll ein Stichwort „Erfolg“. Auch Lanz hält es für überflüssig, Erfolg zu definieren, obwohl sein Buch „Erfolg trotz Krise“, seine Methode „Erfolg heute“ heißen. Selbst Lay, der im Untertitel „Unternehmenserfolg durch ethisches Management“ verspricht, thematisiert Erfolg nicht.

<sup>64</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftlexikon Bd. 1, 1173, und Vahlens Wirtschaftlexikon Bd. 1, 578.

In Anlehnung an die oben postulierte Zweiteilung<sup>65</sup> des Erfolges liegt der eine Teil in der konventionellen, betriebswirtschaftlichen Sichtweise, wo Erfolg ausschließlich als Markterfolg bzw. nach den daraus resultierenden Zahlen bestimmt wird.<sup>66</sup> Der andere Teil wäre eine mehr ideelle Erfolgsdimension, die anhand einer Steigerung an Sinn, an Legitimität oder Glück festzulegen wäre.

Unternehmenserfolg kann also durchaus als motivbildende und sinnstiftende Bestimmungsgröße des Wirtschaftens einer Firma dienen, nur müsste dazu zusätzlich eine Erfolgsdefinition, die im obigen Sinne psychologisch genannt werden kann, Verwendung finden. Das heißt, dass der heute einseitig über finanzielle Kenngrößen definierte Unternehmenserfolg allgemeiner über den Zielerreichungsgrad bestimmt werden müsste.<sup>67</sup>

Da es letztlich um ein gesellschaftlich wertvolles Wirtschaften geht, dürften diese Ziele nicht nach Gutdünken ausgewählt werden, sie müssten im Gegenteil im Vorfeld festgesetzt und öffentlich zugänglich gemacht werden (z.B. in einer veröffentlichten Jahresplanung). Dadurch wird zum einen eine Diskussion über die Legitimität der Ziele, zum anderen eine Erfolgskontrolle ermöglicht. Beispiele aus der Praxis zeigen (hervortretend ist die englische Firma The Body Shop), dass dieses Vorgehen durchaus realisierbar ist und zudem vom Markt honoriert wird. Man hat darüber hinaus den Eindruck, dass die Öffentlichkeit der neuen Publizität mehr Gewicht zumisst als einigen nicht erreichten Zielen. The Body Shop veröffentlicht im sog. Values Report die Ziele für das kommende Geschäftsjahr und den Zielerreichungsgrad für die Vorhaben des vergangenen Jahrs. Bemerkenswert sind einerseits die Offenheit und Transparenz, andererseits die Sachverhalte, die von der Firma als problematisch oder veränderungsbedürftig erkannt wurden. Die Veröffentlichung der Ziele (im Jahresbericht o.ä.) gewährt der kritischen Öffentlichkeit eine Mitsprache und stellt das Unternehmen in den ethischen Diskurs um Handlungsfelder und Standards.

Gibt es also eine vielschichtige Zielsetzung (im Gegensatz zu der eindimensionalen Erfolgsbestimmung über die Gewinn- und Verlustrechnung), kann man entsprechend von einer multidimensionalen Erfolgskategorie ausgehen. Die Bestandteile eines unternehmensethisch fundierten Erfolgskonzepts sind somit ökonomischer *und* ideeller Natur. Dadurch, dass im Konzept der umfassenden

---

<sup>65</sup> Es ist hier eine systematische Teilung genannt; keinesfalls soll eine prozentuale Aufteilung (50/50) oder eine Verrechenbarkeit impliziert werden.

<sup>66</sup> Vgl. zu einer detaillierten Darstellung von Erfolgsmaßstäben Hesse: Periodischer Unternehmenserfolg zwischen Realisations- und Antizipationsprinzip, bes. 15ff.

<sup>67</sup> Das Dilemma, das Simon (Unternehmerischer Erfolg und gesellschaftliche Verantwortung) hat: einerseits klar zu wissen, wie man Erfolg misst (es „soll hierzu ein Verweis auf die Erfolgsmaße des bilanziellen Jahresabschlusses ... ausreichen“, S. 4), andererseits die gesellschaftliche Verantwortung nicht fassen, d.h. messen zu können (S. 4), würde entfallen. Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung würde wie der bilanzielle Erfolg als *eine* Dimension des integralen Erfolgsbegriffs internalisiert werden.

Zertifizierung anhand der (bestehenden oder zu entwickelnder) Einzelzertifikate bereits Felder der unternehmerischen Verantwortung vorgegeben werden, kann der ideelle Erfolg operationalisiert werden.

Es sollte aber nicht nur der Grad der Zielerreichung beurteilt werden, sondern auch die Anstrengungen, die zur Zielerreichung unternommen wurden. So kann trotz nicht erfolgter Zielerreichung eine positive Beurteilung resultieren, wenn anhand der etablierten Strukturen und Prozesse, die die Zielerreichung gewährleisten sollen bzw. die Einhaltung von Mindeststandards gewährleisten, der „gute Wille“ des Unternehmens deutlich zum Ausdruck kommt und die geplante Zielerreichung dadurch später zu erwarten ist. Auf diese Weise wird die ethische Grundhaltung der Geschäftsleitung, auf die es wesentlich ankommt, mit in die Beurteilung miteinbezogen.

Die Zusammenfassung einzelner „Erfolgsbestandteile“ zu einem integralen Erfolgsbegriff hat aber den Nachteil, dass der Illusion der Verrechenbarkeit der einzelnen Erfolgsdimensionen Vorschub geleistet wird. Dies soll hier jedoch nicht impliziert werden. Grundsätzlich gilt, dass eine „Underperformance“, also eine ethische Nachlässigkeit in einem Bereich, nicht mit einem hervorragendem Ergebnis in einem anderen Bereich saldiert werden kann. Obligatorische Bereiche müssten jedoch zumindest grob vorgegeben sein, um eine totale Beliebigkeit bei der Zielwahl zu vermeiden. Nur wenn die Ziele aus diesen obligatorischen Bereichen erfüllt würden, könnte man von einem umfassend erfolgreichen Unternehmen sprechen.

In einem obligatorischen Bereich schlecht abzuschneiden bedeutete: das ganze Unternehmen wäre als mangelhaft zu bewerten. Jedoch könnte bereits eine sehr gute Performance in *einem* Bereich für das ganze Unternehmen ein gutes Prädikat bedeuten, sofern in keinem der übrigen Bereiche eine „Underperformance“ vorliegt.

Wie ist die erwähnte „Underperformance“ festzustellen? Hier taucht die bekannte Problematik der Mindeststandards auf. Diese sind jedoch schwer zu definieren. Vielleicht ist eine Orientierung an bereits existierenden Mindeststandards zielführend. So gibt es zwar von verschiedenen Organisationen Vorgaben, diese sind jedoch entsprechend der Herkunft der Organisation partikulär auf einem Bereich beschränkt. Ich gehe davon aus, dass gesetzliche Bestimmungen als solche Mindestanforderungen angesehen werden können. Fraglich ist jedoch, ob diese enge Koppelung an Gesetze sinnvoll ist. Würde man sich darauf einlassen, so wäre ein gesetzestreues Unternehmen ethisch neutral/gut, eines, das in einem Bereich „underperformt“, ethisch schlecht, eines, das in mindestens einem Bereich hervorragend ist, insgesamt hervorragend.

Die Erfahrungen mit EMAS/ISO 14.001 zeigen jedoch, dass die Gesetzestreue für die Unternehmen eine ungeahnt große Herausforderung darstellt, weil

vielfach dann erst bewusst wird, wie hoch die staatliche Regelungsdichte bereits ist, sind doch die einschlägigen Vorschriften oft nicht bekannt. Insofern ist vielleicht schon sehr viel gewonnen, wenn eine Gesetzestreue gewährleistet wäre.

Gemäß der deontologischen Dimension der Beurteilung der ethischen Performance eines Unternehmens darf allerdings die Gesetzestreue nicht a priori ausreichen für ein positives Urteil, denn Legitimität im ethischen Sinn erschöpft sich nicht in Legalität. Man muss sich vielmehr fragen: Hat sich das Unternehmen dort um die Bindung an selbst gesetzten Standards bemüht, wo gesetzliche Regelungen lückenhaft oder vielleicht sogar ethisch fragwürdig sind? Der Forderung der Ausrichtung an Prinzipien kann mit bloßer Treue zu den Buchstaben des Gesetzes nicht nachgekommen werden. Diese steht nämlich eng mit einer opportunistischen Minimalmoral der oberflächlichen Einhaltung von Vorschriften in Verbindung. Vorschriften sollten ihrem Sinn nach – nötigenfalls auch in Abweichung vom konkreten Text – erfüllt werden, und da, wo entsprechende Vorschriften fehlen, sollten eigene Normen entwickelt und eingehalten werden.

Eine andere Methode, um Vorstellungen zu erhalten, welche Bereiche zu einer umfassenden Erfolgsdefinition dazuzuzählen sind und welcher Zielerreichungsgrad möglich ist, ist wiederum das Benchmarking. Das führt zu einem umgekehrten Vorgehen: keine Orientierung an Mindeststandards, sondern am Besten der Branche oder der Gesamtheit der Unternehmen. Das Benchmarking dient also zum einen der „Werterhellung“ (hier in der Bedeutung von: was müsste man als ethisch orientiertes Unternehmen noch alles beachten), zum anderen zum Aufspannen eines Zielkorridors durch die Orientierung an (für das jeweils spezielle Gebiet) hervorragenden Unternehmen.

### **3.4 Prozesse und Strukturen zur Zielerreichung**

Wie wir oben in Abschnitt 3.1 festgestellt haben, reicht es nicht aus, einfach einzelne bestehende Normensysteme zu addieren, um zu einem System legitimen Wirtschaftens zu gelangen. Vielmehr ist es notwendig, sich an einem Rahmenmodell zu orientieren, das Leitplanken beschreibt, die ein ethisch verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln kennzeichnen. Grundlegende philosophische Vorüberlegungen sind dazu unerlässlich. Die beschriebene Zweigeteiltigkeit der Orientierung (Ausrichtung an Prinzipien und Ausrichtung am Erfolg), verbunden mit der Verdeutlichung eines umfassenden Erfolgsverständnisses, gaben Hinweise darauf, welche grundsätzlichen Entscheidungen innerhalb eines Unternehmens gefällt werden müssen. Mit anderen Worten: Das Vorhaben „ethisch gerechtfertigtes, umfassend wertvolles wirtschaftliches Handeln“ beginnt zuerst in den Köpfen.

Hier nun sollen erste Vorschläge für eine praktische Umsetzung der erfolgten Grundsatzentscheidung gemacht werden. Es werden jedoch keine Kochrezepte und keine minutiösen Handlungsanleitungen geliefert. Vielmehr wird hier auf einer Metaebene erörtert, wie denn ein anwendungsreifes Modell ethisch orientierten Wirtschaftens aussehen könnte.

Ausgangspunkte dieser Diskussion sind zum einen das hier vertretene Ethikverständnis, zum anderen ein bereits bewährtes Managementsystem nach dem Muster von ISO 14.001. Beide Ausgangspunkte haben gemeinsam, dass sie kaum Vorschläge für konkrete Handlungen machen. Während die Ethik als Reflexionsinstanz Orientierungswissen zur Beurteilung von Handlungen bietet, verlangt ISO 14.001 mit der Forderung nach der Etablierung eines Managementsystems nur Strukturen und Abläufe, die gewährleisten sollen, dass das erwünschte Ergebnis (hier: Verbesserung des Umweltschutzes) erreicht wird. Der konkrete Weg dorthin ist den Unternehmen freigestellt. Im Folgenden soll kurz ein möglicher Aufbau eines Systems ethisch orientierten Managements dargestellt werden. Er ist in sechs Teilmaßnahmen gegliedert.

1. Die Schritte zu einem solchen (Management-) System beginnen, wie schon angedeutet, am „runden Tisch“. Am Anfang muss eine glaubwürdige, konsistente und aufgeklärte *Bereitschaft der Unternehmensleitung* vorhanden sein, sich im unternehmerischen Handeln auch wirklich und unter Einbezug der vorauszusehenden Konsequenzen an ethischen Grundsätzen zu orientieren. Dazu muss man kein Philosoph bzw. ausgebildeter Ethiker sein. Gefragt ist vielmehr ein aufrichtiges „Glaubensbekenntnis“, dass man zukünftig versuchen will, sein Tun dem Maßstab der Legitimität unterzuordnen und es auch öffentlich zu rechtfertigen (insoweit davon keine Geschäftsgeheimnisse betroffen sind).

2. Eine erste Maßnahme, in der die Glaubwürdigkeit dieses Bekenntnisses unter Beweis gestellt werden kann, ist die *Einführung einer neuen, integralen Erfolgsdefinition*. Die bedingungslose Ausrichtung am Shareholder-Value muss zugunsten des Einbezugs weiterer Gruppen, deren Los an das Wohl der Firma gekettet ist, zurücktreten. Zu denken ist hier besonders an Mitarbeiter und deren Familien, Anwohner, die natürliche Umwelt, abhängige Unternehmen, Kunden (vgl. oben, 3.3).

3. Gemäß der oben gemachten Unterscheidung zwischen teleologischer und deontologischer Ausrichtung eines Unternehmens (vgl. oben, 3.2), muss zunehmend zu einer stärkeren *Prinzipienorientierung* übergegangen werden. Da die Einhaltung von Gesetzen meist nicht ausreicht, um den im täglichen Arbeitsumfeld auftretenden, ethisch problematischen Sachverhalten adäquat zu begegnen, ist eine aufgeklärte Selbstgesetzgebung nötig, die firmeninterne (später auch branchenweite) Richtlinien für solche Konfliktfälle zur Verfügung stellt. Hier werden keine Rezeptbücher erwartet, die jeden möglichen Einzelfall genau re-

geln, sondern Handlungsrichtlinien globalerer Art, die dem einzelnen Entscheidungsträger ein vernünftiges Abwägen der konkreten Situation unter Einbezug aller Rahmenbedingungen und ein autonomes, ethisch aufgeklärtes Handeln erlauben.

4. Ein ganz entscheidender Schritt hin zum ethisch orientierten Wirtschaften ist die *öffentliche Selbstbindung*. Die öffentliche Selbstbindung enthält zwei Momente: zum einen die (prinzipiell als unbegrenzt zu sehende) Öffentlichkeit, die die letzte Legitimations- und Kontrollinstanz darstellt, zum anderen die erklärte Selbstbindung, die dazu verhilft, sich stärker an seine Versprechen gebunden zu fühlen.<sup>68</sup>

In diesem Sinne ist eine Absichtserklärung zu veröffentlichen, die allen Interessierten kund tut, dass die Firma sich bei ihren unternehmerischen Handlungen an ethische Grundsätze gebunden fühlt und Maßnahmen ergreift, um sicherzustellen, dass sich auch konkrete Handlungsorientierungen aus dieser Gebundenheit ergeben. Ein analoges Vorgehen ist in der EMAS-Verordnung der Europäischen Union beschrieben.<sup>69</sup> Dort wird eine zu veröffentlichende Umwelterklärung gefordert, die insbesondere auch die Darstellung der firmeneigenen Umweltpolitik und des geplanten Umweltprogramms festlegt. Im selben Sinn sind – adressiert an die kritische Öffentlichkeit – die selbstgewählten Prinzipien des Unternehmens herauszugeben. Die Öffentlichkeit wird so als Kontrollorgan über die eigene Handlungsorientierung eingesetzt.

5. Ebenso sind in Anlehnung an die handlungsleitenden Prinzipien *Maßnahmen* zu veröffentlichen, die zum einen die Einhaltung der selbstgewählten Grundsätze unter Beweis stellen („Wir tun was“), zum anderen auch als flankierende und stützende Interpretationshilfen zu sehen sind, die es erst ermöglichen, auch in sehr kontroversen Fällen den Prinzipien treu zu bleiben. Zum Beispiel hat es sich der amerikanische Textilwarenhersteller Levi Strauss zum Prinzip gemacht, nicht in Ländern mit unklarer Menschenrechtssituation produzieren zu lassen. Diese Selbstbindung zeigt zum einen nach außen an, dass eine ethische Ausrichtung des Unternehmens ernst genommen wird, zum anderen gibt es den Entscheidern klare Richtlinien vor und bewahrt sie damit vor moralischer Überlastung.

Zu den Maßnahmen, die zeigen, dass die Geschäftsleitung wirklich an einer ethisch orientierten Unternehmensführung interessiert ist, kann die Befolgung der Normen der angesprochenen Systeme wie ISO 14.001 oder SA 8000 gehören. Die Vorschriften bieten erste materiale Hinweise darauf, welche Felder man denn als ethisch sensibel beachten sollte. Dabei ist es eigentlich zweitrangig, ob der

---

<sup>68</sup> Vgl. zur Selbstbindung bes. Elster: Subversion, 67ff.

<sup>69</sup> EMAS-Verordnung (Environmental Management and Auditing Scheme) der EU vom 29. Juni 1993, bes. Art. 5.

Buchstabe der Vorschrift wortwörtlich befolgt wird. Wichtig ist, dass deren Sinn und das Anliegen erkannt und umgesetzt wird. Für eine Überprüfung von außen ist es natürlich von großem (unerlässlich?) Vorteil, wenn das Unternehmen Zertifikate für die entsprechenden Normen vorweisen und so unter Beweis stellen kann, dass die Sache ernst genommen wurde.

6. Ganz wichtige Maßnahmen sind das Angebot und die Durchführung von *Schulungen*, die über die (neue) Firmenphilosophie aufklären, Anleitungen und Hilfestellungen geben und in die neuen Abläufe, Einrichtungen und Prozesse einführen. Diese Veranstaltungen, die die Mitarbeiter mit der (neuen) Ausrichtung des Unternehmens vertraut machen, können auch auf weitere Anspruchsgruppen ausgedehnt werden. So wird man schon aus Publicity-Gründen über die Medien die Öffentlichkeit informieren, zu denken wäre aber auch an spezielle Maßnahmen z.B. für Anwohner, verbundene Firmen oder Anteilseigner.

### **3.5 Einordnung der Einzelnormen in das Rahmenmodell**

Wie wir nun gesehen haben, sind die einzelnen Normen nach ISO oder SA 8000 nicht die Hauptsache in einem System ethisch orientierten Wirtschaftens. Sie haben ihren festen Platz, sie spielen als konkrete und erprobte Maßnahmen eine wichtige Rolle, aber sie sind doch nur Teilmaßnahmen innerhalb des ganzen Systems, das sich vor allen Dingen um Legitimität bemüht und die existierenden Normen als Hilfestellung und Anregung, nicht als Selbstzweck versteht.

Eine Ausrichtung auf die Legitimität im unternehmerischen Handeln kann nicht von heute auf morgen „durchgesetzt“ werden. Zu groß sind die theoretisch zu durchdringenden und organisatorischen Anforderungen und Voraussetzungen. Ein solches System ethisch orientierten Wirtschaftens im Unternehmen muss wachsen. Es wäre unrealistisch zu erwarten, dass alle zu treffenden Maßnahmen auf einen Schlag oder innerhalb kurzer Zeit zu verwirklichen wären. Insofern ist es auch unrealistisch vorauszusetzen, dass alle Anforderungen der relevanten Einzelnormen (ISO 900X, ISO 14.001, SA 8000, ...) sofort bis ins kleinste Detail erfüllt und zertifiziert sein müssten. Was zu Beginn und in der Anfangsphase für eine gute Beurteilung in einer ganzheitlichen Unternehmensbewertung hinreicht ist die (willentliche) Ausrichtung der Unternehmensleitung und bereits erfolgte erste Maßnahmen, die das gefasste Ziel fördern. Ausschlaggebend ist *zunächst* der „gute Wille“ im Unternehmen sich an ethischen Prinzipien zu orientieren und diesbezüglich Förderungs- und Umsetzungsmaßnahmen peu à peu einzuführen. Interessant ist an dieser Stelle wiederum der Blick zu ISO 14.001 bzw. EMAS. Elementarer Bestandteil dieser Normen ist die Verpflichtung der Unternehmen

sich (hier im Umweltbereich) kontinuierlich zu verbessern.<sup>70</sup> Auch hier ist ein ähnlicher Ansatz denkbar: Fortlaufende Bemühungen, um das Ziel des legitimen Wirtschaftens im Unternehmen zu fördern. Wichtiger als schnelle Maßnahmen, die mittels „Bombenwurfstrategie“ eingeführt wurden und nur den Unmut der Veränderung bei den Betroffenen im Unternehmen hervorrufen, ist ein langsames, gesundes Wachstum dieses Systems, damit es eine nachhaltige Wirkung zeigt (Änderung der Unternehmenskultur, siehe dazu 4.3).

Für eine gute Bewertung bei einer umfassenden Unternehmensbeurteilung sind bereits erhaltene Zertifikate für einzelnen Normen förderlich. Ein Zertifikat, das die Existenz eines umfassenden Systems ethisch orientierten Managements bestätigte, wäre ggf. nicht auf zertifizierte Teilmanagementsysteme angewiesen. Wichtig ist ja, wie schon erwähnt, der Wille der Unternehmen, sich auf ethisch fundierte Handlungsorientierungen einzulassen. In der Anfangsphase der „Umorientierung“ im Unternehmen ist insofern eher darauf Rücksicht zu nehmen, welche Wege eingeschlagen wurden und welche Maßnahmen (belegt durch Zeitplan, Detailpläne etc.) durchgeführt werden (sollen).<sup>71</sup> Das erforderte vielleicht aufwendigere Auditierungsprozesse, da für alle Bereiche ein komplettes Audit notwendig wäre und nicht die Einhaltung der bereits zertifizierten Normen nur mehr stichprobenartig überprüft werden müsste. Aber das wäre eher ein („nur“) technisches Problem. Man könnte der Unternehmensleitung durchaus Auflagen machen, die relevanten Teilbereiche des umfassenden Managementsystems innerhalb einer bestimmten Frist zertifizieren zu lassen.

Sollte es zu Widersprüchen zwischen den (konkreten) Anforderungen einer zertifizierbaren Norm und den (allgemeinen) Anforderungen des ganzheitlichen Rahmens geben, so sind im Zweifelsfall die ethischen Anforderungen ausschlaggebend. Das bedeutet letztlich, dass bei Unvereinbarkeit auf einzelne Zertifikate verzichtet werden müsste, ohne damit die Gesamtbeurteilung aus ethischer Sicht zu beeinträchtigen – im Gegenteil, stellte man doch mit diesem (begründeten!) Verzicht die Autonomie und den Willen zum kritischen Abwägen unter Beweis. Bei einem Audit müssten die Vorbehalte des Managements gegen die Passage(n) der einzelnen Zertifikatsnorm, die eine vollumfängliche Erfüllung dieser Norm unmöglich machen, plausibel und nachvollziehbar begründet werden. Der Auditor wäre dann angehalten abzuwägen, ob die vorgebrachten Argumente „faule Ausreden“ oder verallgemeinerungsfähig sind, wobei mit letzterer Beurteilung einer positiven Gesamtbeurteilung nicht im Wege stünde.

---

<sup>70</sup> Vgl. ISO 14.001, 4.2, lit. b; EMAS, Art. 1, Abs. 2.

<sup>71</sup> Sollten die hier gemachten Vorschläge zu einer umfassenden Unternehmensbewertung wirklich, wie beabsichtigt, Basis einer Zertifizierung sein, dann könnte man sich auch graduelle Abstufungen vorstellen, die z.B. neben „vollen“ Zertifikaten auch zeitlich befristete Übergangszertifikate vorsehen.

## 4. Mögliche Gegenstände der Beurteilung als Basis einer Zertifizierung

Im Folgenden soll diskutiert werden, was denn überhaupt Gegenstand der umfassenden Unternehmensbeurteilung sein kann. Wenn tatsächlich eine Zertifizierung angestrebt wird, dann muss dieser eine umfangreiche Auditierung vorausgehen. Die möglichen Inhalte eines solchen Audits werden in drei Punkten ausgeführt. Die bis dato von ISO 900X und ISO 14.001 bekannte Auditierung eines Managementsystems dürfte am bekanntesten sein und wird daher als letztes im dritten Abschnitt besprochen. Schwieriger einzuführen ist eine Auditierung, die auf dem oben explizierten Ethikverständnis beruht. Gestützt auf den deontologischen Ansatz der Morallehre, die nicht nur die Folgen einer Handlung beurteilt, wäre es für eine umfassende Unternehmensbewertung unabdingbar, dass sie sich auch der Gesinnung der Handelnden zuwendet. Da kein „Lügendetektor“ zur Verfügung steht, muss die Prüfung der aufrichtigen Absichten zu moralischem Handeln über Indikatoren geschehen, die im ersten Abschnitt diskutiert werden.

Im zweiten Abschnitt werden – ebenfalls in Entsprechung zum vertretenen Ethikverständnis – Indikatoren vorgestellt, an denen das richtige Handeln eines Unternehmens abgelesen werden kann. Hier wird versucht, das legitime Handeln gegenüber den Anspruchsgruppen eines Unternehmens zum Gegenstand der Beurteilung zu machen. Wenn Ethik, wie oben definiert, bedeutet, dass niemand in seinen legitimen Rechten übergangen werden soll, dann kann mittels der Prüfung der Stakeholderbeziehungen das Bemühen um Legitimität im Handeln nachgewiesen werden.

### 4.1 Auditierung intentionaler Momente

Zwei Unternehmen installieren eine teure Rauchgas-Entschwefelungsanlage. Unternehmen A tut dies, weil es dem Druck der Umweltschutzgruppen nicht mehr länger standhalten konnte und so drohende Sanktionen (Boykotte o.ä.) abzuwenden hofft. Unternehmen B hat die Installation nach längeren Überlegungen, wie der firmeninterne Umweltschutz verbessert werden könnte, vorgenommen. Die Umweltpolitik von B sieht vor, dass möglichst immer mit der besten verfügbaren Umwelttechnik gearbeitet wird, damit die Natur als schützenswertes Gut wenig belastet wird.

Wie sind die beiden Maßnahmen von A und B *ethisch* zu beurteilen? Der Konsequentialist würde die Handlungen von A und B als gleichwertig und in gleichem Maße ethisch richtig beurteilen, weil der positive Effekt (Umweltschutz) in beiden Fällen der gleiche ist. Ein Deontologe würde B als ethisch richtig, A hingegen evtl. als „zufällig“ (Kant) gut bewerten. Unternehmen A ist inso-

fern anders zu beurteilen, da es seine Maßnahmen nur zur Akzeptanzsicherung gegenüber Kunden und Umweltschützern realisiert hat und keine autonome, an der Richtigkeit des verfolgten Zwecks (Umweltschutz) ausgerichtete Entscheidung gefällt hat.

Will man ein Handeln nach ethischen Gesichtspunkten beurteilen, so ist es unerlässlich, auch die Beweggründe, die Intentionen, die zu diesem Handeln führten, mitzubedenken. Das ist jedoch nicht immer einfach. Der Außenstehende sieht bei A und B, dass beide Investitionen für den Umweltschutz vornehmen. Beide wählen vielleicht die gleiche, technisch hervorragende Lösung, beide reduzieren damit ihre Emissionen um das gleiche Maß. Von außen ist jetzt u.U. schwer zu beurteilen, wer in einem ethischen Sinn besser gehandelt hat. Mittels sehr genauer Recherchen wird man vielleicht über die zugänglichen Quellen in Erfahrung bringen, dass A Probleme mit Umweltschutzgruppen hatte, B hingegen seit längerem eine konsistente Umweltpolitik verfolgt. Das mögen erste Hinweise sein; sie reichen jedoch nicht aus, um B gegenüber A höher einzustufen. Es könnte ja z.B. sein, dass A aufgrund der vorhergegangenen Probleme seine Haltung in Umweltfragen grundlegend überdacht hat und sich nun zu ändern beginnt.<sup>72</sup>

Um diese Fragen schlüssig zu klären, stehen zwei sich ergänzende Methoden zur Verfügung. Zum einen die hermeneutische Analyse von Firmendokumenten und externer Berichterstattung. Hermeneutisch sei diese Dokumentenanalyse deshalb genannt, weil hier die Aufgabe besteht, zwischen den Zeilen zu entdecken, was wirklich gemeint war, welche Absicht hinter dem Geschriebenen steht, ob es sich um PR-Sprüche handelt oder um selbstkritische Überlegungen. Das ist eine schwierige und langwierige Aufgabe, weil es empfehlenswert ist, die Dokumente über einen längeren Zeitraum hinweg zu beobachten.

Die andere Methode ist das direkte Gespräch mit Unternehmensangehörigen. Dabei sollte nicht nur Pressesprecher oder offizielle Firmenvertreter als Gesprächspartner gesucht werden, sondern genauso Angehörige des mittleren Managements oder „einfache“ Angestellte. Die Art und Weise, wie das Unternehmen mit der Anfrage nach einem Gespräch mit eben diesen Mitarbeitern umgeht, ist allein schon als Indikator für die Offenheit und Interessiertheit an gerechtem Handeln zu werten. Aber auch bei den Gesprächen ist es ratsam, alle Sinne offenzuhalten und nicht jede Aussage ungeprüft für bare Münze zu nehmen. Eventuell empfiehlt es sich, das Gespräch aufzuzeichnen, um nachher genaue Se-

---

<sup>72</sup> In der Praxis ist das des öfteren zu beobachten. So hat zum Beispiel Shell nach den Krisen in Nigeria oder mit Brent Spar jetzt hervorragende ethische Leitlinien entwickelt; die SGS, in dem problematischen Umfeld der Warenprüfung und Zertifizierung tätig, hat sich auch ganz klar zu ethischen Grundsätzen ihres Handelns bekannt. Vgl. dazu Bürgin: Die Stärke unserer Firma?

quenzanalysen vornehmen zu können, die einen Rückschluss auf tiefer liegende Motivationsstrukturen erlauben.<sup>73</sup>

## 4.2 Auditierung der Stakeholderbeziehungen

Oben (vgl. 2.3) wurde dargelegt, dass unternehmerische Handlungen dann ethisch legitimierbar sind, wenn die Betroffenen durch die Handlungsfolgen nicht übergebürlich beeinträchtigt werden. Betrachtet man nun die Ausgestaltung der einzelnen Stakeholderbeziehungen eines Unternehmens, kann man zu einer treffenden Beurteilung der ethischen Ausrichtung im Handeln gelangen.

Nun ist es für eine außenstehende Stelle (z.B. ein Zertifizierungsgesellschaft oder eine Ratingagentur) schwierig zum einen die Stakeholder eines Unternehmens genau zu nennen, zum anderen intensiv zu untersuchen, wie die Beziehungen zwischen diesen und der Firma gestaltet sind. Der Dialog mit den vielen Anspruchsgruppen brächte einen enormen Zeitaufwand mit sich, zumal diese Gespräche ja periodisch wiederholt werden müssten. Dies ist aber für eine ethische Argumentation ein wenig zwingender Einwand.

Das ethisch zwingende Argument bezieht sich auf die Unternehmen: Ihnen kann die Auseinandersetzung mit ihrem Handeln nicht abgenommen werden. Es kann hier pauschal geurteilt werden, dass es für ein Unternehmen nicht möglich sein wird, legitim zu handeln, wenn nicht vorher darauf reflektiert wird, wer denn die von einer Handlung Betroffenen – d.h. die Anspruchsgruppen – überhaupt sind. Erst diese grundlegende Besinnung auf die eigenen Stakeholder und das Sich-hinein-Versetzen in deren Situation befähigt zu einem Erkennen der Legitimität ihrer Ansprüche und eine Ausrichtung des Verhalten daran.

Die Auditing-Konzepte, wie sie z.B. aus dem aus dem Umweltschutz bekannt sind, sind in erster Linie als Selbstüberprüfungsmaßnahmen gedacht und konzipiert. Bevor ein externer Prüfer (Zertifizierer) die letzte Abnahme (Prüf-audit) macht, müssen schon selbständig und eigenverantwortlich interne Audits durchgeführt worden sein.<sup>74</sup> Erweitert man dieses bewährte Konzept auf das umfassend legitime Wirtschaften, so müssten die Unternehmen auch für andere Anspruchsgruppen neben der Umwelt solche Audits durchführen. Ziel wäre die Überprüfung aller Stakeholderbeziehungen daraufhin, ob sie überhaupt als solche wahrgenommen werden und ob sie so gestaltet sind, dass die Anspruchsgruppen in ihren rechtmäßigen Ansprüchen nicht übergangen werden.

---

<sup>73</sup> Vgl. dazu Bechmann et al.: Chancen und Risiken, S. 189f. und Froschauer/Lueger: Interview.

<sup>74</sup> Bei EMAS z.B. eine Umweltprüfung zur ersten Feststellung von Mängeln, dann wiederholte Umweltbetriebsprüfungen in einem zyklischen Verfahren auf das dann erst eine externe Kontrolle folgt. Vgl. dazu das Schema in Dyllick: Die EU-Verordnung, 6.

Von einigen Firmen ist bekannt, dass ihr „social“ oder „ethical auditing“ bzw. „social“ oder „ethical accounting“ mit der grundsätzlichen Reflexion auf ihre Stakeholder begann. Im persönlichen Dialog und über systematische Befragungen wurden deren Ansprüche und Werte gesammelt und versucht, diese im unternehmerischen Handeln zu berücksichtigen.<sup>75</sup>

Das social accounting, auditing oder auch public interest reporting ist das Pendant zur deutschsprachigen Sozialbilanz. Es scheint jedoch keine Übereinstimmung zu bestehen, was denn SEEAR (so der neue Terminus: Social and Ethical Accounting, Auditing, and Reporting) beinhalten sollte. Die Grundlagen dieser Bewegung sind eher diffuse Ahnungen von der Unzulänglichkeit einer rein finanzbasierten Berichterstattung, gepaart mit dem Wunsch, durch die Schaffung neuer Instrumente die Unternehmen dazu zu bewegen, auch über soziale Auswirkungen ihres Handelns zu berichten. Es wurde zwar schon 1986 sehr plastisch festgestellt, dass „accounting research is littered with the bodies of dead and dying theories“.<sup>76</sup> Neue Aktivitäten sind jedoch sehr zahlreich.<sup>77</sup> Auch in den Anfängen der Sozialbilanzierung gab es Ansätze, mit Stakeholdern in den Dialog zu treten,<sup>78</sup> jedoch scheint jetzt der Wille stärker zu sein, herauszufinden, was die einzelnen Anspruchsgruppen wirklich wollen. „The values of key stakeholders cannot be ignored, even when they conflict with the company’s social, ethical and environmental missions and aims.“<sup>79</sup> Es besteht das Interesse an Methoden zur Führung eines Stakeholder-Dialoges, und es werden z.T. große Anstrengungen unternommen, fruchtbare Prozesse in Gang zu bringen und am Laufen zu halten.

In Zadek et al. sind eine Vielzahl solcher Beispiele aufgeführt. So berichtet z.B. P. Pruzan von der Sbn Bank in Dänemark von den schwierigen Prozessen, auch die Werte bankexterner Gruppen in den „Code of Values“ zu integrieren.<sup>80</sup> Aber auch gemeinnützige Organisationen werden mit ihren spezifischen Projekten vorgestellt, so die Gemeindeverwaltung von Aarhus (Dänemark) oder die soziale Einrichtung Moyens Mølle in Norwegen.<sup>81</sup> In den entsprechenden Jahresberichten wurden die jeweiligen Ergebnisse dieser dialogischen Aktionen publi-

---

<sup>75</sup> Um Missverständnisse zu vermeiden: Es soll dabei nicht um das opportunistische Ausrichten an Wünschen von machtvollen Stakeholdern gehen. Die Anliegen von Anspruchsgruppen sind allein aufgrund deren Legitimität zu berücksichtigen.

<sup>76</sup> Puxty: Social accounting, 96.

<sup>77</sup> Eine solche war z.B. die internationale Konferenz in Vancouver zum Thema „Standards for a new millennium“. Die nur bis 31. Januar 1999 auf dem Internet aufrufbare Seite „<http://www.standards2000.com>“ ließ jedoch keine Rückschlüsse auf irgendwelche gefundenen Standards zu.

<sup>78</sup> Vgl. Dierkes: Gesellschaftsbezogene Berichterstattung, 1214; Fischer-Winkelmann: Gesellschaftsorientierte Unternehmensrechnung, 157; Schneider: Sozialbilanzen, 41.

<sup>79</sup> Zadek et al.: Building Corporate AccountAbility, 7.

<sup>80</sup> Pruzan: The Ethical Dimensions of banking.

<sup>81</sup> Vgl. Skovsgaard: Co-ordinating Expectations: Municipality of Aarhus; Nørgaard: Building Dialogue Culture: Moyens Mølle.

ziert. Über externe Auditoren wurden diese Prozesse teilweise überwacht und beratend begleitet.

Versuche einer Organisation, auf diese Weise die Beziehungen zu ihren Stakeholdern – die ja auch im Jahresbericht oder anderen firmeneigenen Publikationen veröffentlicht würden – nach Maßgabe der Legitimität zu gestalten, stellten die Bemühungen um und das Interesse an einer ethisch orientierten Unternehmensführung unter Beweis. Bei einer Zertifizierung könnten die Bemühungen bei Bedarf oder im Zweifelsfalle genauer untersucht werden; sofern eine Auditierung über einen externen Prüfer stattgefunden hat, könnte auf eine Nachkontrolle der Behauptungen eventuell verzichtet werden.<sup>82</sup>

### **4.3 Auditierung des Managementsystems**

Bei ISO 900X und ISO 14.001 werden nicht die konkreten Maßnahmen auditiert, die ergriffen wurden, um die Qualität oder den Umweltschutz sicherzustellen, sondern das Managementsystem, das gewährleistet, dass festgelegte Maßnahmen und Prozesse, die den festgelegten Zielen dienen, funktional und funktionsfähig sind. Bei EMAS beinhaltet das zu zertifizierende Managementsystem zudem eine grundlegende Erklärung (Umwelterklärung) und die Verpflichtung zur periodischen Überprüfung des Systems durch die oberste Leitung.

Übertragen wir diese Idee der Beurteilung eines Managementsystems auf das Vorhaben der umfassenden Unternehmensbeurteilung, so sind leicht eine Reihe von Analogien festzustellen. Die grundlegende Erklärung als eine Form der öffentlichen Selbstbindung wurde bereits angesprochen (vgl. Abschnitt 3.4). In ihr können auch die intentionalen Momente der Unternehmensleitung zum Ausdruck gebracht werden. Wenn die (im Rahmen dieser Arbeit nur knapp angedeuteten) Maßnahmen, Strukturen und Prozesse zusammengefasst und in ein Managementsystem gegossen werden, so könnte auch dieses Gegenstand der Zertifizierung sein. Das Reizvolle an der Idee des Managementsystems ist, dass nicht von vornherein feststeht, welche konkreten Maßnahmen das erklärte Ziel des legitimen Wirtschaftens besser unterstützen. Das Managementsystem ist ein formales Gerüst. Es kann in einer Zertifizierungsvorschrift nicht material gefüllt werden. In einem externen (Prüfungs-) Audit kann es letztlich nur hinsichtlich seiner Eignung getestet werden, die erklärten Ziele zu erreichen.

Das etablierte Managementsystem prägt die Kultur eines Unternehmens entscheidend mit. Durch die detaillierte Aufzeichnung der Abläufe, der Zuständigkeiten und der Strukturen werden Realitäten geschaffen, die zum einen von der spezifischen Unternehmenskultur beeinflusst sind, zum anderen aber ihrerseits

---

<sup>82</sup> Vgl. zu diesem Abschnitt auch Waxenberger: Ethisches Investment.

die Kultur mitgestalten. Durch diese wechselseitige Beeinflussung wird die Unternehmenskultur zum Gegenstand einer Bewertung nach ethischen Maßstäben (unterstützt sie die in der grundlegenden Erklärung genannten Anliegen des ethisch orientierten Wirtschaftens?). Sie wird aber zugleich auch (quasi-moralische) Beurteilungsinstanz sein, denn durch die Verkörperung des unternehmensspezifischen Wertgefüges lässt sie neue Entwicklungen scheitern oder heißt sie implizit gut (und räumt ihnen so eine Chance ein).

## 5. Schluss

Zusammenfassend sei hier kurz das vorgeschlagene Rahmenmodell des an Legitimität orientierten Unternehmens skizziert. Drei Stichworte sind hierzu zu nennen: 1. grundsätzliche Überlegungen zu den Anspruchsgruppen, 2. die Orientierung an einem integralen Erfolgsbegriff und 3. die Selbstbindung an (moralische) Handlungsprinzipien.

Zu 1.: Die Unternehmensleitung muss erkennen, dass man Stakeholder nicht nur nach ihrer strategischen Bedeutung bestimmen darf. Zum Kreis der Anspruchsgruppen gehören all jene, die rechtmäßige Ansprüche gegen das Unternehmen geltend machen können – unabhängig von deren Durchsetzbarkeit. Das Unternehmen muss darüber hinaus lernen, dass der Kreis der Stakeholder niemals abschließend zu definieren ist. Das unternehmensinterne Stakeholderkonzept muss so angelegt sein, dass auch bis dato unberücksichtigte Ansprüche gehört werden können. Diese geforderte Offenheit richtet sich auch auf Stakeholder, die sich nicht selbst vertreten können (ungeborene Personen, die natürliche Umwelt).

Zu 2.: Die betriebswirtschaftlichen Erfolgsmaßstäbe (Gewinn, Cashflow etc.) stellen eine Verkürzung dar, die es nicht möglich macht, die Vielschichtigkeit der unternehmerischen Aufgaben adäquat zu erfassen. Gesellschaftliche Aufgaben des Wirtschaftens werden dadurch ausgeblendet. Insofern ist es notwendig, dass im Unternehmen auf einen integralen Erfolgsbegriff reflektiert wird, der eine weiter gefasste Erfolgskontrolle erlaubt. Der Fokus verschiebt sich dadurch auf eine Interpretation des Wirtschaftens als gesellschaftlich sinnvolle Wertschöpfung, die Lebensdienlichkeit der Ökonomie fördert.<sup>83</sup>

Zu 3.: Die Erfolgsaussicht darf jedoch nicht die einzige handlungsbestimmende Variable sein. Gefordert ist vielmehr eine Selbstbindung an Handlungsprinzipien, die den Mitarbeitern auch in konflikträchtigen Situationen vernünftige Leitlinien angeben und sie so vor einer moralischen Überlastung schützen („institutionelle Rückenstützen“). Diese Handlungsprinzipien müssen aber dem öffentlichen praktischen Diskurs zugänglich und für Modifikationen offen sein. Die kritische Gemeinschaft legitimitätsinteressierte Bürger wird so zum Adressaten der gegebenen Versprechen (diese werden im Prinzipienkatalog, im „Mission-Statement“ oder im „Code of Conduct“ festgehalten und haben die Form: „Die XY GmbH stellt keine Kinder ein“) und kann zudem ihre Rolle als Legitimationsinstanz wahrnehmen.

Eine Auditierung der ethischen „Performance“ eines Unternehmens orientiert sich am skizzierten Rahmenmodell, richtet sich darüber hinaus noch auf zwei weitere Punkte. Insgesamt können drei Prüfkriterien angegeben werden:

---

<sup>83</sup> Vgl. dazu Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik, 203f.

Vor der tatsächlichen Ausführung einer Handlung steht bei der ethischen Beurteilung die Intention; deshalb bezieht sich der 1. Prüfpunkt auf die Handlungsabsichten des Managements; 2. wird die Gestaltung der Stakeholderbeziehungen und 3. die Qualität des etablierten Managementsystems beurteilt.

Zu 1.: Intentionale Momente sind schwer festzustellen. Dennoch liefern persönliche Gespräche gepaart mit der Analyse firmenbezogener Dokumente (vom Unternehmen herausgegeben oder über das Unternehmen geschrieben) brauchbare und einigermaßen verlässliche Hinweise.

Zu 2.: Die zunehmenden Beispiele aus der SEAAR-Bewegung (Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting) zeigen, dass die Ausgestaltung von Beziehungen zu Anspruchsgruppen nach ethischen Maßstäben erfolgreich realisiert werden kann. Wenn auch – zumindest in der Anfangsphase – eine Beschränkung auf Haupt-Anspruchsgruppen angezeigt ist, muss eine prinzipielle Offenheit für alle rechtmäßigen Ansprüche vorhanden sein. Bereits vorhandene Zertifikate wie ISO 14.001 oder SA8000 geben detaillierte Hinweise auf eine legitimitätsorientierte Beziehung zu Stakeholdern.

Zu 3.: Wie die bekannten Beispielen ISO 900X und EMAS zeigen, müssen Strukturen und Prozesse – zusammengefasst und aufrechterhalten in einem Managementsystem – dafür sorgen, dass die erwünschten Ergebnisse erzielt werden. Dieses Managementsystem kann man bezüglich seiner Geeignetheit und Wirksamkeit, die angestrebten Ziele auch zu erreichen, bewertet werden.

Es muss allen Beteiligten klar sein, dass ein Anliegen wie das einer ethisch orientierten Unternehmensführung nicht von heute auf morgen umgesetzt werden kann. Gefordert ist viel mehr ein Konzept der kleinen Schritte, verbunden mit dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung. Es sind groß angelegte organisationsweite Veränderungsprozesse nötig, für die auch eine ausreichende Unterstützung (sowohl personeller als auch finanzieller Art) zu gewähren ist.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> Vgl. dazu das aktuelle Beispiel der Einführung eines TQM-Konzepts bei der DaimlerChrysler Tochter MBLF; Schneid/Krezdorn: Business Excellence, bes. 13ff.

## Literaturverzeichnis

- Adams, Heinz: Integriertes Management System für Sicherheit und Umweltschutz. Generic Management System, München, Wien (Hanser) 1995.
- Ambler, Tim / Wilson, Andrea: Problems of Stakeholder Theory, in: Business Ethics – A European Review 4 (1995) 1, S. 30-35.
- Anderson, Digby: What has „Ethical Investment“ to do with Ethics?, The Social Affairs Unit, Research Report No. 21, o.O. (UK) 1996.
- Apel, Karl-Otto: Zur geschichtlichen Entfaltung der ethischen Vernunft in der Philosophie (II), in: ders. et al. (Hrsg.): Funkkolleg Praktische Philosophie/Ethik (3 Bde.), Weinheim, Basel (Beltz) 1984, S. 100-137.
- Bechmann, Torsten et al.: Chancen und Risiken von Allfinanzkooperationen aus unternehmenskultureller Perspektive, in: Bernet, B. et al. (Hrsg.), Allfinanz oder Financial Services?, St. Gallen, 1999, S. 181-210.
- Brockhaus Enzyklopädie, Bd. 6, Leipzig u.a. (Brockhaus) <sup>20</sup>1997.
- Bürgin, Hanspeter: Die Stärke unserer Firma? Wir schmieren nicht!, in: Die Weltwoche, 19.08.99, S. 29.
- Dierkes, Meinolf: Gesellschaftsbezogene Berichterstattung: Was lehren uns die Erfahrungen der letzten 10 Jahre?, in: ZfB, 54 (1984), S. 1210-1235.
- Dorsch, Friedrich / Häcker, Hartmut / Stapf, Kurt (Hrsg.): Dorsch Psychologisches Wörterbuch, Bern u.a. (H. Huber) <sup>12</sup>1994.
- Dyllick, Thomas: Die EU-Verordnung zum Umweltmanagement und zur Umweltbetriebsprüfung (EMAS-Verordnung). Darstellung, Beurteilung und Vergleich mit der geplanten ISO-Norm 14 001, IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 20, St. Gallen 1995.
- Dyllick, Thomas: Ökologisch bewusstes Management, Die Orientierung 96 (hg. von der Schweizerischen Volksbank) 1990.
- Elster, Jon: Subversion der Rationalität, Frankfurt, New York (Campus) 1987.
- EMAS-Verordnung (Environmental Management and Auditing Scheme) der EU vom 29. Juni 1993, in: Dyllick, Die EU-Verordnung zum Umweltmanagement und zur Umweltbetriebsprüfung (EMAS-Verordnung), IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 20, St. Gallen 1995.
- Felix, Reto: Beziehungen und Synergien von Managementsystemen am Beispiel der Integration von Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen, St. Gallen (Diss.) 1999.
- Felix, Reto / Pischon, Alexander / Riemenschneider, Frank / Schwerdtle, Hartwig: Integrierte Managementsysteme. Ansätze zur Integration von Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitssicherheitsmanagementsystemen, IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 41, St. Gallen 1997.
- Fischer-Winkelmann, Wolf: Gesellschaftsorientierte Unternehmensrechnung, München (Vahlen) 1980.

- Froschauer, Ulrike / Lueger, Manfred: Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme, Wien (Universitätsverlag) 1992.
- Gabler Wirtschaftslexikon, Bd. 1, Wiesbaden (Gabler) <sup>12</sup>1997.
- Glaap, Winfried: ISO 9000 leichtgemacht: praktische Hinweise und Hilfen zur Entwicklung und Einführung von QM-Systemen, München u.a. (Hanser) <sup>2</sup>1996.
- Habermas, Jürgen: Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz, in: Habermas, J./Luhmann, N., Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Was leistet die Systemforschung?; Frankfurt a.M. (Suhrkamp) 1971, S. 101-141.
- Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), hg. von Willi Albers, Tübingen (Mohr), 1977-1983.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich: Phänomenologie des Geistes, in: Werke in 20 Bänden, Bd. 3, Frankfurt a.M. (Suhrkamp) 1986.
- Hesse, Thomas: Periodischer Unternehmenserfolg zwischen Realisations- und Antizipationsprinzip. Vergleich von Aktienrendite, Cash-Flow und Economic Value-Added, Bern u.a (Haupt) 1996.
- Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA): Towards Standards in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting. Consultation draft, February 1999, London.
- ISO 14.001: Umweltmanagementsysteme – Spezifikation mit Anleitung zur Anwendung (ISO 14001: 1996), herausgegeben von der Schweizerischen Normen-Vereinigung, Zürich 1996.
- Kant, Immanuel: Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, in: Werksausgabe Bd. VII, hrsg. v. W. Weischedel, Frankfurt a.M. (Suhrkamp) <sup>6</sup>1982, S. 7-102.
- Kant, Immanuel: Über ein vermeintliches Recht aus Menschenliebe zu lügen, in: Werksausgabe Bd. VIII, hrsg. v. W. Weischedel, Frankfurt a.M. (Suhrkamp) <sup>4</sup>1982, S. 637-643.
- Kerschbaumayer, Günter / Alber, Sebastian: Module eines Qualitäts- und Umweltmanagementsystems, Wien (Service Fachverlag) 1996.
- Kolbeck, Felix: Entwicklung eines integrierten Umweltmanagementsystems. Konzeption, Empirie und Ausgestaltung, München, Mering (Hampp) 1997.
- Krotzinger, Jürgen: Umweltorientierte Unternehmensbewertung. Ein Konzept zur Erweiterung der Unternehmensbewertung aus umweltorientierter Perspektive, St. Gallen (Diss.) 1998.
- Kuhn, Thomas: Unternehmerische Verantwortung in der ökologischen Krise als „Ethik der gestaltbaren Zahlen“, Bern, Stuttgart, Wien (Haupt) 1993.
- Lanz, Arnold: Erfolg trotz Krise. Praxisnaher Ratgeber zur Überwachung Ihres KMU, Muri, Bern (Cosmos) 1998.
- Lay, Rupert: Die Macht der Moral. Unternehmenserfolg durch ethisches Management, Düsseldorf u.a. (Econ) <sup>2</sup>1992.

- Maak, Thomas / Thielemann, Ulrich: Shareholder value – nicht das Maß aller Dinge, in: Neue Zürcher Zeitung, 23.08.96, S. 27.
- Meyers Enzyklopädisches Lexikon: Stw. Erfolg, Band 8, Mannheim, Wien, Zürich (Bibliographisches Institut) <sup>9</sup>1973, S. 104f.
- Nørgaard, Lise: Building Dialogue Culture: Møyn Mølle, Norway, in: Zadek et al. 1997, S. 157-170.
- Ott, Konrad: Erläuterungen zum ethischen Status und zur Methodik des Frankfurt-Hohenheimer Leitfadens, in: Hoffmann/Ott/Scherhorn (Hrsg.) 1997, S. 207-263.
- Pearce, John / Raynard, Peter / Zadek, Simon: Social Auditing for Small Organisations, London (New Economics Foundation) o.J. (1996).
- Petrick, Klaus: Das Konzept der Zusammenführung von Qualitätsmanagement und Umweltmanagement, in: Petrick, K./Eggert, R. (Hrsg.), Umwelt- und Qualitätsmanagementsysteme, München, Wien (Hanser) 1995, S. 1-52.
- Pruzan, Peter: The Ethical Dimensions of Banking: Sbn Bank, Denmark, in: Zadek et al. 1997, S. 63-83.
- Puxty, Anthony: Social accounting as immanent legitimation, in: Neimark, M. (Hrsg.), Advances in public interest accounting. A research annual, Volume 1, Greenwich, London (Jai Press) 1986, S. 95-111.
- Ricken, Friedo: Allgemeine Ethik, Stuttgart u.a. (Kohlhammer) 1983.
- Riklin, Alois: Unvermeidbare und vermeidbare Werturteile, in: Juristische Abteilung der Hochschule St. Gallen/St. Galler Juristenverein (Hrsg.), Beiträge zur Methode des Rechts, Bern, Stuttgart (Haupt) 1981, S. 37-68.
- Schneid, Susanne / Krezdorn, Anja: Business Excellence als Ziel – Qualitätsmanagement bei der Mercedes-Benz Lease Finanz (MBLF), in: Forum Wirtschaftsethik 7 (1999) Heft 3, S. 12-17.
- Schneider, Thomas: Sozialbilanzen. Ansätze der Literatur und ein Konzeptversuch für Wirtschaftsverbände, Fribourg (Diss.) 1985.
- Schwerdtle, Hartwig / Bräunlein, Ralph: Qualität und Umweltschutz aus der Perspektive eines integrierten Managementsystems, in: Umwelt Wirtschaftsforum 4 (1996) Heft 4, S. 77-82.
- Seghezzi, Hans Dieter: Das Konzept „Integriertes Qualitätsmanagement“, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.), Lernende Organisationen. Konzepte, Methoden und Erfahrungsberichte, Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1996, S. 257-268.
- Seghezzi, Hans Dieter: Integriertes Qualitätsmanagement. Das St. Galler Konzept, München, Wien (Hanser) 1996.
- Seghezzi, Hans Dieter: TQM – ein trojanisches Pferd?, in: QZ (Qualität und Zuverlässigkeit) 43 (1998) S. 909-911 (1998a).
- Seghezzi, Hans Dieter / Caduff, Dirk (Hrsg.): Aufbau integrierter Führungssysteme, Orientierung 106 (hg. v. der Credit-Suisse), 1997.

- Simon, Frank: Unternehmerischer Erfolg und gesellschaftliche Verantwortung, Wiesbaden (Dt. Univ.-Verl.; Gabler) 1994.
- Skovsgaard, Carl-Johan: Co-ordinating Expectations: Municipality of Aarhus, Denmark, in: Zadek et al. 1997, S. 143-156.
- Thielemann, Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik und die Frage nach dem moralischen Subjekt. Ökologie, Markt und der erneute Versuch der Abgrenzung dreier wirtschaftsethischer Grundpositionen, Beiträge und Berichte des IWE-HSG, Nr. 76, St. Gallen 1997.
- Thielemann, Ulrich: Wirtschaftsethik als Anstrengung zur Überwindung von Philosophievergessenheit, in: Koslowski, P. (Hrsg.), Wirtschaftsethik – Wo ist die Philosophie, Heidelberg (Physica) 1999 (im Erscheinen).
- Tugendhat, Ernst: Vorlesungen über Ethik, Frankfurt a.M. (Suhrkamp) <sup>3</sup>1995.
- Ulrich, Peter: Führungsethik. Ein grundrechterorientierter Ansatz, Beiträge und Berichte des IWE-HSG, Nr. 68, St. Gallen <sup>2</sup>1998.
- Ulrich, Peter: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien (Haupt) <sup>2</sup>1998.
- Ulrich, Peter: Wofür sind Unternehmen verantwortlich?, Beiträge und Berichte des IWE-HSG, Nr. 80, St. Gallen 1998.
- Ulrich, Peter / Fluri, Edgar: Management. Eine konzentrierte Einführung, Bern, Stuttgart, Wien (Haupt) <sup>7</sup>1995.
- Ulrich, Peter / Jäger, Urs / Waxenberger, Bernhard: Prinzipiengeleitetes Investment I. Kritische Analyse der gegenwärtigen Praxis bei „ethisch-ökologischen“ Geldanlagen, Beiträge und Berichte des IWE-HSG, Nr. 83, St. Gallen 1998.
- Ulrich, Peter / Lunau, York / Weber, Theo: „Ethikmaßnahmen“ in der Unternehmenspraxis. Zum Stand der Wahrnehmung und Institutionalisierung von Unternehmensethik in schweizerischen und deutschen Firmen, Beiträge und Berichte des IWE-HSG, Nr. 73, St. Gallen 1996.
- Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Bd. 1, München (Beck/Vahlen) <sup>2</sup>1993.
- Waxenberger, Bernhard: Ethisches Investment und Auditierung, in: Finanzmarkt und Portfoliomanagement, Heft 4, 1999.
- Wieland, Josef: Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen, Bern, Stuttgart (Haupt) 1993.
- Woll, Artur: Wirtschaftslexikon, München, Wien (Oldenbourg) <sup>8</sup>1996.
- Zadek, Simon / Pruzan, Peter / Evans, Richard (Hrsg.): Building Corporate Accountability. Emerging Practices in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting, London (Earthscan Publications) 1997.
- Zwysig, Martin: Die Berücksichtigung öffentlicher Interessen in der externen Berichterstattung. Bezugsrahmen für einen ganzheitlichen Geschäftsbericht, Bern u.a. 1996.