Globethics Repository



Compliance und Integrity - Zwei Seiten ethisch integrierter Unternehmenssteuerung (Compliance and Integrity - Two Sides of an Integrated Ethical Corporate Management)

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	Thielemann, Ulrich
Publisher	Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-11-10 13:44:39
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/183663

Herausgeber:
Institut für Wirtschaftsethik
der Universität St. Gallen
Guisanstrasse 11, CH-9010 St. Gallen
Telefon: 071 / 224 26 44, Fax: 071 / 224 28 81
E-Mail: ethik@unisg.ch, Internet: www.iwe.unisg.ch

Zum Titelbild:
Dem zehnjährigen Bestehen des ersten universitären Instituts für Wirtschaftsethik an einer deutschsprachigen Wirtschaftsfakultät war im Jahre 1999 eine Vorlesungsreihe gewidmet, in der sich hochkarätige Redner wie Richard Sennett oder Jürgen Habermas der Frage stellten, wie einer „Wirtschaft in der Gesellschaft" näher zu kommen sei (vgl. Buchband 27 der St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, ISBN 3-258-06156-4). Das Bild zur Vorlesungsreihe, Ausschnitt eines Freskos von Ambrogio Lorenzetti aus dem Jahre 1339, zeigt Wirtschaft als Teil des bürgerlichen Lebens. Weil die Suche nach einer Idee modernen Wirtschaftens in republikanischem Geist zentrale Bedeutung für die Institutsarbeit hat, schmückt dieser Ausschnitt nun auch die Titelblätter der „Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik", mit denen wir der aktuellen wirtschafts- und unternehmensethischen Diskussion fruchtbare Impulse liefern wollen.

Nr. 104: Ulrich Thielemann

Compliance und Integrity – Zwei Seiten ethisch integrierter Unternehmenssteuerung

Lektionen aus dem Compliance–Management eines Nahrungsmittelkonzerns und einer Grossbank

Eine gekürzte Fassung erschien in der Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 1/2005, S. 31-50.

Dr. Ulrich Thielemann ist Vizedirektor des Instituts für Wirtschaftsethik.

St. Gallen, Juli 2005
© Ulrich Thielemann
ISBN 3-906848-12-4

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis iii

Zusammenfassung v

1. Einleitung: Das Nestlé-Rätsel 1

2. Managing for Organizational Integrity – die Vision Lynn Sharp Paines 4

3. Compliance *oder* Integrity – oder Compliance *und* Integrity? 7

3.1. Compliance vs. Integrity als Unterscheidung einer Ethik ohne Moral und einer Ethik mit Moral? 8

3.2. Die Bereiche der Compliance in Abhängigkeit je unterschiedlicher Massgaben 10

4. Der *Zusammenhang* von Integrity und Compliance 14

5. Compliance at its worst – das Beispiel der Credit Suisse First Boston 16

6. Ausblick: Ethical Compliance als unternehmensethische Herausforderung 20

Literaturverzeichnis 23

Zusammenfassung

Compliance bedeutet, grundlegend und allgemein betrachtet: Tun, was man muss, weil man es soll. Integrity hingegen: Wollen, was man soll. Beide Seiten hängen zusammen und bedingen einander: Compliance braucht Integrity – Integrity braucht Compliance. Diesem dialektischen Zusammenhang ist bislang zu wenig Beachtung geschenkt worden, da Compliance und Integrity als Gegensätze begriffen werden. Am Beispiel der Investmentbank Credit Suisse First Bosten wird die Notwendigkeit der Etablierung einer unverkürzten, positive Sanktionen (Belohnungen) einschließenden Compliance aufgezeigt, ohne die eine ethisch-integrierte Unternehmenssteuerung nicht gelingen kann.

Schlagwörter: Compliance, Integrity, Bankenethik, ethische Unternehmenssteuerung

Compliance and Integrity – Two Sides of Ethics Integrated Management

In general, compliance means: Doing what one must do, because it ought to be done. Integrity means: Wanting what ought to be done. Both sides are connected and call for each other: Compliance needs integrity – integrity needs compliance. So far though, too little attention has been given to this dialectic interrelation, since compliance and integrity typically are understood as polar approaches. By the example of the investment bank Credit Suisse Boston, the necessity for establishing an unbiased concept of compliance is elaborated, which includes not only penalties, but also rewards. This concept is the prerequisite for directing the organisation towards ethically sound behaviour.

1. Einleitung: Das Nestlé-Rätsel

Der Fall Nestlé ist ein Klassiker unter den unternehmensethischen Fallstudien und wird nach wie vor in vielen (vor allem us-amerikanischen) Lehrbüchern präsentiert und erörtert. Allerdings erscheint der Fall, der sich im Wesentlichen in den Jahren 1977 bis 1984 abspielte, heute etwas antiquiert, auch wenn er nach wie vor ein unternehmensethisches Lehrstück in Sachen Marketing und Konsumentenboykotten bilden mag – aber, *so scheint es*, eben ein historisches Lehrstück.

Zur Erinnerung (IBFAN; De George: 264-265): Ende der 70er Jahre des vorigen Jahrhunderts wurde, neben anderen Firmen, vor allem der Nahrungsmittelgigant Nestlé beschuldigt, Mütter in den Entwicklungsländern durch fragwürdige, mehr oder minder subtile Marketingmethoden vom Stillen abzubringen und sie statt dessen dazu zu bewegen, auf Muttermilchersatzprodukte, möglichst aus dem eigenen Hause, umzusteigen. Durch häufig verunreinigtes Wasser, das dem Milchpulver beigemischt wurde, oder durch mangelnde Solvenz der Mütter bzw. der Familien im Verlauf der Verabreichung bei gleichzeitig versiegender Muttermilch, würde das Leben vieler Säuglinge gefährdet. Der Slogan „Nestlé tötet Babys" machte die Runde. Ein Boykott wurde ausgerufen, der bis in die früheren 80er Jahre in vielen Ländern Wirkung zeigte. Unter der Leitung der WHO wurde ein restringierender Marketingkodex verabschiedet, dem sich Nestlé im Januar 1984 anschließt, womit der Boykott zunächst einmal beendet wird.

Wer den Fall bis dahin verfolgt hatte, nahm Mitte der 90er Jahre mit Erstaunen Medienberichte zur Kenntnis, in denen Nestlé, neben anderen Anbietern von Muttermilchersatzprodukten, bezichtigt wurde, den selbst unterzeichneten Marketingkodex in vielen Ländern, etwa in Armenien (Harutyunyan 2002), Thailand oder der Dominikanischen Republik, zu verletzen. „Breaking the Rules", „Stretching the Rules" waren nun die Stichworte, die die Runde machten. Auch diesmal wurde zum Boykott aufgerufen, wenn dieser auch, trotz zeitweilig prominenter Unterstützung etwa durch die Church of England, nicht die Grenze breiter medialer Beachtung (untrügliches Zeichen: Erwähnung in den Abendnachrichten) übersprang.

Wie konnte dies geschehen? Wie konnte die Nestlé-Geschäftsleitung diese Verletzungen des Marketing-Kodex zulassen? Angesichts des wohl nur kleinen Anteils an Muttermilchersatzprodukten am Gesamtumsatz des Konzerns einerseits und andererseits der Gefahr, als global agierende Marke in einer auch medial globalisierten Welt durch abwandernde Konsumenten (übrigens auch durch innerlich oder äußerlich kündigende Mitarbeiter) in hohem Grade verwundbar zu sein (Thielemann 2003), kann Nestlé als Konzern nicht das geringste Interesse daran

haben, in diesem hochsensiblen Feld in die Schlagzeilen zu geraten.[1] Daher liegt die Vermutung nahe, dass hier unternehmensinterne Konflikte und Widersprüche in der Steuerung der Organisation bestehen, die der Konzern selbst nicht kontrolliert.[2]

Eine Bestätigung dieser Vermutung liefern die jüngsten Ereignisse. Die International Baby Food Action Network (IBFAN), die von Anfang an Nestlé kritisch beäugt hat, hat auch in ihrem jüngsten Report „Breaking the Rules, Stretching the Rules 2004" erneut eine Reihe von Verletzungen des Marketingkodex aufgedeckt bzw. meint, diese feststellen zu können. Nestlé gilt in NGO-Kreisen immer noch als die "most aggressive of the companies in attempting to convince mothers and health workers to favour artificial feeding over breastfeeding." (Brady 2004). Dies hat seinen Grund vermutlich – und möglicherweise in der Hauptsache – in den ökonomistischen Hintergrundüberzeugungen, denen das Management offenbar nach wie vor anhängt.[3] Diesen zu Folge ist der Geschäftserfolg untrügliches Zeichen der Legitimität des Unternehmenshandelns (Offenbarungstheorie des Marktes).[4] Doch offenbar hat die Nestlé-Unternehmensleitung (über deren Bereitschaft, den WHO-Kodex in Geist und Buchstabe einzuhalten, Unklarheit besteht) überdies ihre rund 250'000 Mitarbeiter bzw. die Nestlé-Vertretungen in praktisch jedem Land dieser Welt nicht im Griff.[5] So lädt das Unternehmen auf einer Website, auf der es die "Do" und "Donts" der Vermarktung von Muttermilchersatzprodukten ("Infant Formula") darlegt, "Regierungsvertreter, Gesundheitsexperten und Konsumenten" ausdrücklich dazu ein, „to draw to its attention any Nestlé infant formula marketing practices in developing countries which they consider are not in conformity with the above commitment" (Nestlé 2004a). Und auch in seiner Antwort auf die jüngsten Anschuldigungen, die Nestlé „überwiegend", also nicht

---

[1] Produktspezifische Umsatzzahlen werden von Nestlé nicht publiziert und konnten auch von NGOs nach 20-jähriger Recherchearbeit nicht eruiert werden (telefonischer Auskunft Alison Linnecar, Geneva Infant Feeding Association, GIFA, Genf). The Guardian (2002) schätzt den Umsatzanteil von Muttermilchersatzprodukten auf immerhin 6%, kommt aber dennoch angesichts des möglichen Reputationsschadens zum gleichen Ergebnis: "It is difficult to see why Nestlé would continue to push infant formula aggressively." Die Daten werden durch Nestlé qua Zitation indirekt gestützt.

[2] Für eine *strategische* (also möglichst large) Auslegung des WHO-Kodes spricht allerdings, dass Nestlé den Produktbereich Babynahrung (von dem Muttermilchersatzprodukte einen – unbestimmter – Teil bilden) als einen „Hebel" und ein „Einfallstor" begreift hin zu einem „'all life' offer under one brand" (Cantarell 2003: 6). Luis Cantarell ist Deputy Executive Vice President der Nutrition Strategic Business Division von Nestlé.

[3] So ist Peter Brabeck-Letmathe (2003), CEO der Nestlé, der Ansicht, dass "Wachstum an sich" – und damit ist Gewinnsteigerung gemeint – nicht nur "natürlich", sondern "auch ethisch" sei.

[4] Vgl. zu den geistesgeschichtlichen Hintergründen des Ökonomismus Ulrich (2001: 168 ff.). Vgl. zum Instrumentalismus als unternehmensethischer Ausprägung dieses Denkens mit spezifischem Fokus auf die Welt der Banken Thielemann/Ulrich (2003: 19 ff.).

[5] Dies gesteht Nestlé auch ein, möchte hierin allerdings Einzelfälle erblicken: „Nestle points out that in a workforce of 230,000 some staff are bound to misbehave." Vgl. The Guardian (2002). Diese Passage des Guardian-Artikels fand, im Unterschied zu der voran zitieren (vgl. Fußnote 1), *nicht* ihren Weg auf die Website von Nestlé.

vollumfänglich, für ungerechtfertigt hält, bekundet das Unternehmen den Wunsch, doch frühzeitig (also vor der Veröffentlichung) über mögliche Verletzungen des WHO-Kodex informiert zu werden, „so that corrective actions can be taken immediately, if necessary" (Nestlé 2004b). Dies *ist* offenbar notwendig – in welchem Umfang sei dahingestellt –, *obwohl* das Unternehmen die „klar gegebene Verantwortung für die Überwachung unserer Marketingpraktiken … ernst nimmt" und „interne Mechanismen ausgearbeitet hat, um die Kodex-Compliance sicherzustellen" (Nestlé 2004b) Es kommt zu Verletzungen des Marketing Kodex, *obwohl* Nestlé ausdrücklich betont, dass das Unternehmen „disziplinarische Maßnahmen gegen jeden Nestlé Mitarbeiter, der diese Politik (der Einhaltung des WHO-Codes) absichtlich verletzt, ergreifen *wird*" (Nestlé 2004a); *obwohl* Nestlé „interne Revisoren eingesetzt hat, die sicherstellen, dass Nestlés Anweisungen Folge geleistet wird" (Parsons 2004)[6]; *obwohl* das Unternehmen „systematisch jede Anschuldigung unzulässigen Marketings untersucht und Maßnahmen gegen diejenigen (Mitarbeiter) ergreift, die den Kodex verletzen" (Sykes 2004);[7] ja selbst obwohl Nestlé (2004a), eigenem Bekunden zu Folge, "DOES NOT give incentives to its staff based on infant formula sales."

Könnten die immer wieder festgestellten und auch von Nestlé (wenn auch in geringerem Ausmaß als von den kritischen Beobachtern) konzedierten Verletzungen des Marketing-Kodex damit zu tun haben, dass Brabeck-Letmathe (2003), CEO und Vizepräsident von Nestlé, es ausdrücklich "untersagt, dass das Wort Ethik bei Nestlé für Unternehmensvorgänge, in der Selbstdarstellung oder in den Außenbeziehungen verwendet wird" (da ja, so ist zu vermuten, die Legitimität bereits im „Wachstum" von Umsatz und Gewinn inkorporiert ist und jede von Menschen gemachte Einmischung als Verwässerung der Weisheit des Marktes, die im Markterfolg sichtbar wird, zu begreifen ist) und man daher zwar "erwartet", dass gewisse „ethische Tugenden … von unseren Mitarbeitern gelebt", diese aber „weder zelebriert noch in umfangreichen und detaillierten Jahresabschluß-Berichten notiert und ‚abgerechnet' werden"? Könnten also die Widersprüche zwischen Anspruch und Wirklichkeit, derer sich der Konzern immer wieder durch das Bekanntwerden von Verletzungen des Marketing-Kodex bezichtigen lassen muss (Maguire 2004), zumindest teilweise damit zusammenhängen, dass ein ethisch verantwortungsvolles Geschäftsgebaren durch die Mitarbeiter vor Ort nicht ein *systematischer* Teil der *Unternehmenssteuerung* und somit der organisationellen Anreizstrukturen ist?

[6] Hilary Parsons ist Head of Corporate Affairs Nestlé UK.
[7] Alastair Sykes ist Chairman und Chief Executive Nestlé UK.

2. Managing for Organizational Integrity – die Vision Lynn Sharp Paines

Seit Lynn Sharp Paine's bahnbrechendem Beitrag „Managing for Organizational Integrity" (1994) ist die Unterscheidung zwischen „Compliance" und „Integrity" ein fester Bestandteil der unternehmensethischen Diskussion, insbesondere, wenn es um die organisatorische Umsetzung „der Ethik", oder besser: wenn es um die Steuerung und Ausrichtung der Unternehmensorganisation auf der Basis ethisch wohlfundierter Grundsätze und Zielsetzungen geht bzw. gehen sollte.[8] Horst Steinmann und Thomas Olbrich (1998) haben diese Unterscheidung in die deutschsprachige Diskussion eingeführt. Allerdings werden sowohl von Paine als auch von Steinmann/Olbrich „Compliance" und „Integrity" entweder als unterschiedliche „Ansätze" oder als unterschiedliche Instrumente begriffen, wobei in beiden Fällen nicht ganz klar ist, wofür genau. Demgegenüber wird hier dafür argumentiert, dass Compliance und Integrity zwei distinkte Dimensionen ethisch wohlfundierter Unternehmenssteuerung und -ausrichtung sind, die sich wechselseitig bedingen.[9] Es handelt sich nicht um Instrumente für bestimmte ‚Ethikvorgaben'; vielmehr verdankt sich die Unterscheidung und der Zusammenhang von Compliance und Integrity selbst genuin ethischen Überlegungen – insbesondere der Zumutbarkeit. Und es handelt sich auch nicht um unterschiedliche Ansätze; vielmehr macht die Unterscheidung von Compliance und Integrity erst innerhalb eines integrativen Verständnisses von Unternehmensethik Sinn.

Paine's Ausgangspunkt sind die vielfältigen Anstrengungen, die US-amerikanische Firmen unternommen haben, um den Sentencing Guidelines zu genügen (und im Fall von Rechtsverletzungen massive Strafminderungen zu erhalten, wenn sie ein „Ethikprogramm" vorweisen können). Es läßt sich hierbei aber auch an das zunehmend komplexere „regulatorische Umfeld" denken, dem sich insbesondere die Finanzbranche ausgesetzt sieht (PricewaterhouseCoopers 2004). Dieses erfordert besondere organisatorische Anstrengungen, „to comply with all applicable laws, regulations, codes of conduct and standards of good practice (together «laws, rules and standards»)", um "breaches of laws, rules and standards" vorgängig zu vermeiden (Basel Committee on Banking Supervision 2003: 3). Die meisten dieser „Ethikprogramme" dürften dem „compliance approach to ethics" (110) im Sinne Paine's zuzuordnen sein – insoweit man denn hier überhaupt von einem ‚Ethikansatz' sprechen kann –, sollten sie nur darum implementiert werden, *um* Strafminderung zu erhalten oder allgemeiner, *um* das „compliance risk, that is,

[8] Soweit nicht anders verzeichnet, beziehen sich die folgenden Seitenangaben im Text auf den Text von Paine.

[9] Vgl. jüngst auch Roth (2005).

the risk of legal or regulatory sanctions, financial loss, or loss to reputation" (Basel Committee on Banking Supervision 2003: 3) gering zu halten.
Verkürzt sind diese Programme nach Paine nicht nur, weil sie legalistisch ausgerichtet sind (106, 109 f.).[10] Verkürzt sind sie auch, weil sie nicht an den Ursachen (oder Gründen) unternehmerischen „Fehlverhaltens" ansetzen. „Rarely do the character flaws of a lone actor fully explain corporate misconduct." (106) Entgegen der gerne von der Geschäftsleitung angeführten "rogue employees" hat das ethische Fehlverhalten Paine zufolge vielmehr systematische Ursachen. Nur, welche?

Bei Paine ist es die *Unternehmenskultur*, sind es die gemeinsam geteilten und als verbindlich geltenden „Werte, Einstellungen und Überzeugungen" (106), die das Fehlverhalten verursachen, wenn sie fehlgeleitet sind. Entsprechend zielt der von Paine anvisierte ‚integrity approach'[11] auf die „Definition der die Unternehmung leitenden Werte, Aspirationen, Denk- und Handlungsmuster" (107) bzw. auf die ethisch Reflexionsarbeit an diesen. Dabei kommt dem Management vielleicht nicht zwingend die Definitionsmacht zu.[12] Wohl aber liegt es an ihm, die *moralische Verbindlichkeit* bestimmter Grundsätze zumindest zu bekräftigen und so zu einem Klima beizutragen, „that supports ethically sound behavior" (111). Es bedarf des „proper leadership" seitens des Managements (106), um „verantwortungsvolles Verhalten zu ermöglichen" (111) bzw. zu ermuntern. Und dafür gilt es bis zum „Ethos" *und damit* „zu den operativen Systemen der Organisation und ihrer Mitglieder, ihrer leitenden Werte und Denkmuster vorzudringen". Angenommen wird dabei, dass das tatsächliche Verhalten der Mitarbeiter "Ausdruck ein Organisationskultur und -philosophie ist" (109). „The assumption is that personal commitment and appropriate decision process will lead to right action." (112)

Demgegenüber verzichtet der "compliance approach to ethics" auf diese reflexive Arbeit an der Unternehmenskultur. Er setzt allein auf äußerliche Sanktionen und auf die Kontrolle der Mitarbeiter (selbstverständlich einschließlich der Informie-

---

[10] Genaugenommen sind sie instrumentalitisch ausgerichtet (vgl. Abschnitt 3.1), denn Legalismus ist ja die *moralische* Auffassung, Legitimität werde durch Legalität definiert. Diese aber dürfte kaum je im Management anzutreffen sein.

[11] Paine spricht zwar nicht ausdrücklich von einem „intetrity approach", jedoch in gleichem Sinne von „integrity strategies" (107, 111, 113) und stellt diese dem „compliance approach to ethics" (110) gegenüber. Steinmann/Olbrich (1998: 63) sprechen jedoch in Anknüpfung an Paine ausdrücklich von der Unterscheidung zwischen einem „Compliance" und einem „Integrity approach"

[12] Nicht zu Unrecht kritisieren Steinmann/Olbrich (1998: 69 f.) den tendenziell monologischen Charakter des Konzepts Pains, der der Mündigkeit der Mitarbeiter und ihrem Recht zum Widerspruch als Organisationsbürger zu wenig Rechnung trägt. Klar autoritativ verfährt demgegenüber PricewaterhouseCoopers (2004: 8), indem die Mitarbeiter darauf reduziert werden, „vorgegebene Grundsätze", die vorher vom Management „ausdefiniert" und „klar kommuniziert" wurden, bloß noch „zu verstehen und besser in ihre tägliche Arbeit einfließen zu lassen." Fraglich ist dann allerdings, wie diese Grundsätze in einer *modernen* Organisation auf „gemeinsamen Werten" (S. 9) sollen basieren können. Vgl. zu dieser Problematik mit Blick auf die Welt der Banken auch Thielemann/Ulrich (2003: 125 f.).

rung über ‚relevante' Vorschriften aller Art). Sein Ziel ist allein „to prevent, detect, and punish legal violations" (106) oder welcher 'relevanter' Vorgaben auch immer. Damit jedoch setzt er, um die Unterscheidung Kants (1974: 14) heranzuziehen, auf ein "bloß pflichtmäßiges" Verhalten der Mitarbeiter, nicht auf ein „Handeln aus Pflicht", also aus moralischer Einsicht. Der „compliance approach", der, ökonomisch gesprochen, allein an den „constraints", nicht an den „preferences" (natürlich hier verstanden als Handlungsgründe) der Mitarbeiter ansetzt, begreift diese als „rationale Maximierer ihres eigenen Interesses" (110). Damit jedoch ist er „kontraproduktiv" (111), und zwar nicht nur in dem von Paine unmittelbar ins Auge gefaßten Sinne (dass die Mitarbeiter „gegen die Bestrafungen rebellieren"), sondern grundlegender darin, dass so ja gerade nicht ein „Klima vorbildlichen Verhaltens" gefördert wird (106), sondern im Gegenteil eine „Kultur, die ethischen Fragen" *als solchen* „gleichgültig gegenübersteht" (109). Die Mitarbeiter tun, was sie tun müssen, ansonsten würden sie bestraft. Aber sie tun dies nicht aus innerer Überzeugung.

3. Compliance *oder* Integrity – oder Compliance *und* Integrity?

Die Komplexität der Differenzierungen, die mit der Begriffsunterscheidung von „compliance" und „integrity" angesprochen sind, ist größer, als zunächst zu vermuten sein könnte. So *unterscheidet* Paine einerseits "complaince strategies to ethics" von "integrity strategies to ethics".[13] Andererseits gehört es doch auch zu einer „Integritätsstrategie", „Compliance-Aktivitäten zu überwachen" (113). Damit wird natürlich, insofern Compliance auch legal Compliance umfasst, zunächst markiert, dass die Sicherstellung der Einhaltung geltenden Rechts selbstverständlich auch im Integrity-Ansatz nicht etwa überflüssig wird. Darüber hinaus ist aber Compliance auch eine *Option* innerhalb des Integrity-Ansatzes und somit nicht *systematisch* verankert. Man kann innerhalb des Integrity-Ansatzes durchaus auch die Seite der Compliance betonen und ein „System von Anreizen, Audits und Kontrollen" einführen; oder man kann sich „weniger stark auf spezifische Handlungen", d.h. einzuhaltenden Vorgaben, konzentrieren und statt dessen die „Entwicklung von Einstellungen, Entscheidungsprozessen oder Denkmustern" ins Zentrum rücken (112). Wie paßt dies zusammen?

Wir müssen verschiedene Kategorien unterscheiden, als die wir die begriffliche Unterscheidung von Compliance und Integrity verstehen können bzw. als die sie verstanden wird. Und die Frage ist, welche Begriffsunterscheidung sinnvoll ist. Offenbar versteht Paine die Unterscheidung einerseits als eine solche von sich ausschließenden Ansätzen, andererseits aber auch als Momente innerhalb des einen Ansatzes, nämlich des Integritäts-Ansatzes.

Die Unterscheidung als eine von Ansätzen – oder von konstitutiven Sinnbestimmungen – findet sich beispielsweise dort, wo Paine den (angeblichen) Legalismus des von ihr so gefaßten „compliance approach" kritisiert. Mit der Formel „If it's legal, it's ethical", werde ja nicht der „volle Bereich ethischer Probleme" abgedeckt (109). Doch spricht dies zwingend für einen anderen *Ansatz*, d.h. ein anderes Grundverständnis davon, was überhaupt ein Problem ist, welches nach Lösungen ruft?

[13] Nach Steinmann/Olbrich (1998: 69) handelt es sich um „zwei Typen ethischen Managements, die sich (analytisch gesehen) wechselseitig ausschließen." Auch Haueisen (2000: 45) spricht von „zwei verschiedenen Strategien zur Implementation einer Unternehmensethik".

3.1. Compliance vs. Integrity als Unterscheidung einer Ethik ohne Moral und einer Ethik mit Moral?

Wenn Compliance, organisatorisch gesehen, die Sicherstellung der Übereinstimmung der Handlungen der Organisationsmitglieder von *relevanten Vorschriften* ist, dann fragt: Was ist „relevant"? Der einem Compliance-Ansatz zugeschriebene Legalismus ist ja, *dem unterstellten Sinn nach*, nur ein (besonders augefälliges) Beispiel einer bestimmten *Maßgabe* von „Relevanz": Eine Unternehmung, die durch die Handlungsweisen ihrer Mitarbeiter – und niemand außer Mitarbeitern *handelt* im Namen der Unternehmung – mit dem geltenden Legalrecht in Konflikt gerät, hat Gewinneinbussen zu gewärtigen. Der Verzicht auf legal compliance ist also *riskant*. Aber auch die Mißachtung anderer ‚Vorschriften' oder ‚Vorgaben' kann im gleichen Sinne riskant sein – insbesondere die Mißachtung bestimmter gesellschaftlich anerkannter Normen, was zum Verlust von Stakeholder-Support führen kann (Thielemann 2004a: 6 f.). Votiert also Paine mit dem Integrity-Ansatz bloß für eine Erweiterung mit Blick auf den je spezifischen *Gegenstand* der Compliance (Übereinstimmung mit Vorgaben), wobei die *Maßgabe*, der Unternehmenserfolg, identisch bleibt?

Fast sieht es danach aus. So behauptet Paine, dass sich mit Integrity bzw. mit der „Entwicklung einer organisationalen Ethik" die „Beziehungen und die Reputationen festigen lassen, auf denen der Unternehmenserfolg beruht." (106). Eine "Integritätsstrategie" kann auch dabei helfen, "schädliche ethische Fehltritte" zu vermeiden (107) – schädlich für den Unternehmenserfolg, ist hier selbstverständlich gemeint. Und auch die Kritik am Legalismus des „compliance approach" scheint im Argument zu münden, dass ein zu enger Fokus auf das Legalrecht das Risiko „ernsthafter Vertrauenskrisen bei Mitarbeitern, Kreditgebern, Aktionären und Kunden" birgt (110).

Ist also „Integrity" einfach die ‚bessere', weil erfolgversprechendere (rentablere) Strategie, was bedeutete, dass man sich insoweit ‚integer' verhielte, als sich dies auszahlt? Dies wäre allerdings eine contradictio in adjecto, denn Integrität heißt ja gerade: *die Bereitschaft aufbringen, das eigene Handeln (ggf.: Erfolgsstreben) von seiner Legitimierbarkeit (nicht: Akzeptanz) abhängig zu machen*. Integrität heißt: Das logische Primat der Ethik im Denken und Handeln anzuerkennen und mindestens im Zweifel den ethischen Gesichtspunkten, den Rechten anderer, den Vorrang vor der Verfolgung der eigenen Interessen einzuräumen – „even when deception cannot be readily detected."[14]

[14] Natürlich spricht sich in Ehrlichkeit nur eine Dimension von Pflichten bzw. Rechten aus. Paine (1994: 117) zitiert hier (nicht wörtlich) eine Unternehmung, Wetherill Associates, die ihrer Ansicht nach dem Integrity-Ansatz in vorbildlicher Weise folgt.

Auch wenn Paine keinerlei Konflikte zwischen Legitimität und (langfristigen) Erfolg erblickt, so vertritt sie doch letztlich kein funktionalistisches bzw. instrumentelles Verständnis von Unternehmensethik (Thielemann/Ulrich 2003: 19 ff.) – was bedeuten würde, dass die „Integrität" von ihrer Erfolgsdienlichkeit abhängig gemacht würde. Vielmehr scheint sie das Verhältnis von Ethik und Gewinn im Sinne *verdienter Reputation* (Thielemann/Ulrich 2003: 38 ff.; Thielemann 2004a: 6 ff.; ders. 2004b: 21 f.) zu deuten, wenn darin allerdings auch bei weitem zu harmonistisch. Es handelt sich eben um „unerwartete" (also um nicht als solche intendierte) „Beiträge zur Wettbewerbsfähigkeit" einer Unternehmung (112), die einer auf Integrität basierenden Geschäftspolitik eher zufällig erwachsen – *weil sie integer ist*, müßte man aus der Perspektive verdienter Reputation hinzufügen, und insofern gerade nicht zufällig. Es findet sich sogar ausdrücklich der Gedanke einer „Reputation, die sie (eine erwähnte Firma) sich durch ihr Ethikprogramm verdient hat" (115).

Unzweideutiger kommt das Verständnis integrer Unternehmensführung zum Ausdruck, wenn Paine herausstreicht, dass es bei der „Integritätsstrategie" um die „Selbststeuerung gemäß selbst gewählter Standards" geht – statt bloß um die (dann wohl letztlich opportunistisch-instrumentelle) „Anpassung an extern auferlegte Vorgaben" (113). Es geht also nicht bloß um die Neu-Einschätzung der erfolgsrelevanten *Constraints*, sondern um die Klärung des eigenen Selbstverständnisses, darum, die „die Organisation leitenden Werte zu bestimmen und sie mit Leben zu füllen" (111) – ganz entsprechend der Autonomieformel des kategorischen Imperativs, „nur seiner eigenen und dennoch allgemeinen (also ethisch-normativ bestimmten, A.d.V.) Gesetzgebung unterworfen" zu sein und „keinem Gesetz" zu gehorchen „als dem, das es (das vernünftige Wesen) sich zugleich selbst gibt" (Kant 1974: 65, 67).

Hiermit ist eine grundlegende Weichenstellung markiert, nämlich die zwischen einer Unternehmensethik *mit Moral* einerseits, einem Unternehmensführungsverständnis andererseits, das überhaupt nur insofern mit „Ethik" in Berührung kommt, als die gesellschaftlichen Constraints (einschließlich des Legalrechts) ihren impliziten oder expliziten Druck, dem man, soweit es klug ist, folgt, subjektiv als Ausdruck ethisch begründeter Anliegen begreifen.[15] Im einen Fall bildet Ethik die Maßgabe und Eigeninteressen bilden den Gegenstand der Überlegungen. Im anderen Fall verhält es sich genau umgekehrt. Insoweit hiermit der (paradoxe) Geltungsanspruch legitimen Handels (aus Eigeninteresse, hier: aus dem Interesse an der Sicherung und Steigerung der Rentabilität) verbunden wird, haben wir es mit dem instrumentalistischen Verständnis von Unternehmensethik zu tun, also mit einer Ethik *ohne Moral* bzw. *ohne Integrität*.

[15] So definiert Josef Wieland (1993: 10) „Ethik" bzw. „ethische Probleme" opportunistisch als „Probleme, von denen Wirtschaftsakteure (bzw. die Stakeholder, A.d.V.) glauben, dass deren Lösung eine ethische Komponente hat." „Ethik" ist hier also das, was andere dafür halten.

Diese Unterscheidung ist es wohl letztlich, auf die Paine begrifflich mit dem Gegensatzpaar von „Compliance“ und „Integrity“ abstellt. Und es ist nur ihrem weitgehenden Harmonismus (bzw. der Annahme eines sehr weitgehende Korridors verdienter Reputation, vgl. Thielemann 2004b: 22) geschuldet, dass sie den „compliance approach to ethics“ nicht schärfer als ethisch verkürzt oder gar als ideologisch verfehlt zurückweist.[16] Die Frage ist allerdings, ob es sinnvoll ist, das Gegensatzpaar „Compliance“ und „Integrity“ für diese Unterscheidung (Ethik mit oder ohne Moral) zu reservieren.

3.2. Die Bereiche der Compliance in Abhängigkeit je unterschiedlicher Massgaben

Natürlich setzt der integrativ-ethische Ansatz, wie überhaupt eine jede metaphysikfreie Ethik, Moral (Moralität) bzw. „Integrity“ voraus. Dies gilt allerdings nicht für einen (nicht „den“) Compliance-Ansatz – insoweit denn Compliance überhaupt einen Ansatz bilden kann. Denn „Compliance“ provoziert die Frage: Compliance womit? Welche „Vorschriften“ bzw. Normen gilt es einzuhalten? Und grundlegender die Frage: Warum, d.h. nach welcher *Maßgabe* sollen diese „Vorschriften“ eingehalten werden? Aus der Sicht integritätsbasierten Managements sollen selbstverständlich diejenigen Normen eingehalten werden, die es *verdienen* eingehalten zu werden. Die Maßgabe bildet dann die Legitimität und Verantwortbarkeit des unternehmerischen Handelns. Aus der Perspektive strikter Gewinnmaximierung, die Gewinn nicht als Gesichtspunkt neben anderen, sondern als letzte Maßgabe begreift, der jede einzelne unternehmerische Handlung unter Beachtung möglichst aller Opportunitätskosten genügen muss, werden hingegen nur diejenigen Normen eingehalten, deren Einhaltung sich lohnt bzw. die man einhalten *muss*, wenn man dauerhaft rentabel wirtschaften will.

Die Maßgabe unternehmerischen Handelns bestimmt den Bereich und Umfang der unternehmensbezogenen Compliance. Im Prinzip kommen ja drei Bereiche der Compliance in Frage: Erstens das Legalrecht bzw. Vorschriften aller Art, die rechtsstaatlich sanktionsbewehrt sind. Aus der Perspektive der Gewinnmaximierung ist die Notwendigkeit der organisatorischen Compliancer mit dem Legalrecht offenkundig. Man hält die Gesetze ein, weil man es muss, weil man ansonsten Strafen – sprich: Gewinneinbussen – zu gewärtigen hätte. Ganz so eindeutig, wie auf den ersten Blick, ist diesbezüglich die Notwendigkeit der *legal compliance*, bei der die Compliance-Bewegung selbstverständlich ihren Ausgangspunkt nahm, allerdings nicht. Man denke weniger – aber durchaus auch – an Kalkulationen mit

[16] An anderer Stelle streicht Paine (2003: 141) diesen Konflikt allerdings heraus. Es mache nämlich einen Unterscheid, ob man der Maxime „ethics pays“ oder der Maxime „ethics counts“ folgt, womit gemeint ist: „taking moral considerations seriously in their own right“. Dann aber ergibt sich durchaus auch die „Möglichkeit von Konflikten zwischen moralischen und finanziellen Gesichtspunkten.“

Blick auf das „Risiko", „erwischt" zu werden. Man denke vor allem aber an unternehmerische Einflußnahmen auf Politik und Gesetzgebung: Lobbying und Drohung der Abwanderung oder Verweigerung der Ansiedlung.[17] Vom Standpunkt unternehmerischer Integrität hingegen ist die Sicherstellung der Einhaltung des Legalrechts notwendig, weil und insoweit das Legale das Legitime ist. Legal compliance heißt hier: „Compliance to the Spirit of the Law", nicht bloß "to the Letter of the Law" (Steinmann/Olbrich 1998: 63, 72).[18] Und selbstverständlich ist dabei die ordnungspolitische Mitverantwortung für eine gute Ordnung der Wirtschaft bzw. zur Beseitigung einer verfehlten ordnungspolitischen Steuerung der Wirtschaft im Auge zu behalten.

Compliance kann sich zweitens auch auf die organisatorische Sicherstellung der Einhaltung gesellschaftlich breit anerkannter Normen beziehen. Allerdings sind Sinn, Charakter und Umfang dieser *gesellschaftsbezogenen Compliance (societal compliance)* bei den beiden Ansätzen guter Unternehmensführung grundverschieden. Aus der Perspektive der gewinnmaximierenden Unternehmung bilden nicht nur das sanktionsbewehrte Recht, sondern auch die „ethischen Erwartungen" der Gesellschaft, insoweit diese Macht hat, ein Constraint und ggf. eine Chance der Generierung von zusätzlichem Stakeholder-Support (Mitarbeitermotivationen, Kaufkraft). Hier ist allerdings, wenn wir den Gedanken von Steinmann und Olbrich erweitern, nicht ‚Compliance to the spirit of societal expectations' zu erwarten, sondern die opportunistische Anpassung an vorherrschende, mehr oder minder aufgeklärte Moralauffassungen und an mehr oder minder informierter Meinungsbilder darüber, was eine gute und verantwortungsbewußte Unternehmensführung sei.[19] Compliance wird hier zum Instrument der Verhinderung von „moralischen

---

[17] Der erste Bereich ist offenkundig und bestimmt ja immer mehr die sich zunehmend auf blosse Standortsicherung und -pflege reduzierende Politik (Thielemann 2004c). Hier ein Beispiel für den ersten Bereich: Die NGO Public Citizen (2003: 2) berechnet die kumulierten Lobbying-Ausgaben der Pharmabranche zwischen 1997 und Ende 2003 auf 478 Millionen Dollar. Allein durch das im November 2003 verabschiedete Medicare-Gesetz (medizinische Unterstützung für Rentner) wird das Volumen der Gesundheitsausgaben (bzw., je nach Seite, Gesundheitseinnahmen) offiziellen Schätzungen zufolge in den nächsten zehn Jahren um 534 Milliarden Dollar steigen. Vieles davon sind Subventionen, die den Pharmaunternehmen zufließen werden (Deutsche Bank Research 2004: 2). Auch wenn unklar ist, wie viel davon die Pharmaindustrie einstreichen wird, so dürfte es sich um einen ziemlich guten Return on Investment (bzw. Return on Lobbying) handeln.

[18] Unklar ist, warum Steinmann und Olbrich hierin einen Gegensatz zu Paine meinen erblicken zu können und, neben (rein legalistisch verstandener) „Compliance" einerseits, „Integrity" andererseits, einen „dritten Ansatz" meinem vorschlagen zu müssen. Denn wie erwähnt schliessen die „integrity strategies to ethics" im Sinne Pains legal compliance durchaus ein (vgl. S. 113). Und damit kann auf der Basis einer dem Autonomiegedanken verpflichteten Ethik wohl kaum blinder Gesetzesgehorsam gemeint sein.

[19] Stellvertretend für viele Unternehmen sei hier die unerwartet offene Credit Suisse Group erwähnt, die in ihrem Nachhaltigkeitsbereicht 2002 (S. 7) formuliert: „Zur gesellschaftlichen Verantwortung gehört, sich fortwährend neuen Gegebenheiten anzupassen."

Risiken“ (Haueisen 2002: 198; Wieland/Fürst 2003: 7).[20] Dieses Denken kommt etwa in der Auffassung zum Ausdruck, Compliance solle „primär den guten Ruf des Finanzintermediärs (oder allgemeiner: der Unternehmung, A.d.V.) schützen und die Reputationsrisiken minimieren“ (PricewaterhouseCoopers 2004: 7). Und da „die Einhaltung von ethischen Grundsätzen … für den langfristigen Erfolg wichtiger denn je“ sei, habe „Compliance auch hier eine wichtige Rolle zu übernehmen“ (PricewaterhouseCoopers 2004: 8). Ein solches *Compliance ohne Integrity* verfährt selbstverständlich opportunistisch – je nachdem, wie „wichtig“ bzw. *ge*wichtig (machtvoll) die „ethischen Grundsätze“ von den Anspruchsgruppen ins Spiel gebracht werden.

Auf der Basis integritätsfundierter Unternehmensführung verhält es sich im Prinzip genauso wie im Falle des Legalrechts: die organisatorische Einhaltung derjenigen gesellschaftlichen Normen bzw. Stakeholderanliegen gilt es sicherzustellen, deren Einhaltung ethisch gerechtfertigt und zumutbar ist. Nur, wie findet man dies heraus? Ein im Prinzip klar geschnittenes Kriterium wie im Falle erfolgsstrategischer Compliance fehlt hier ja. Für eine moderne, postkonventionelle Ethik gibt es hier nur eine Lösung: Die *Öffnung* der Unternehmensorganisation nach innen wie nach außen für ethische Einsichten aller Art (Ulrich 2001: 456 ff., Ulrich/Lunau/Weber 1996: 15 f.).[21] – etwa in dem man die schärfsten Kritiker, insbesondere die Profis aus den Reihen der NGOs, die häufig über eine weite Expertise verfügen, einlädt, also Stakeholder-Dialoge führt. Natürlich kann sich dabei auch herausstellen, dass bestimmte, von gesellschaftlichen Gruppen an die Unternehmung herangetragene Anliegen ethisch verfehlt sind, etwa weil ihre Beachtung eine einzelne Unternehmung überfordern würde, also unzumutbar wäre.

Das dritte – und umfassendste – Feld der Compliance bilden die Ziele der Unternehmung gemäß Mission Statement und der Code of Conduct. Aus erfolgsstrategischer Sicht geht es hierbei einfach um die Sicherstellung der „*gewünschten* Entwicklung der Organisation in ihrer Umwelt“ (dnwe, Hvh.d.V.),[22] um die „Einhaltung von unternehmenspolitischen, strategischen Grundsätzen“ und die ‚Überwachung‘ von „unternehmenspolitischen Vorgaben“ (PricewaterhouseCoopers 2004: 8). Dabei ist, konsequent zu Ende gedacht, legal und societal compliance in dieser unternehmensstrategischen Compliance selbstverständlich enthalten, insoweit nämlich, als diese Compliancebereiche erfolgsförderlich sind und *damit* zur „unternehmenspolitischen Vorgabe“ werden. Compliance dient in diesem Verständnis „der Sicherstellung konformen Verhaltens und der formalen Implemen-

[20] Natürlich ist der Begriff eines „moralischen Risikos“ eine contradictio in adjecto. Gemeint sind ja *Rentabilitätsrisiken*, die aus Widerständen erwachsen, die, dem subjektiven Sinn ihrer Träger nach, aus moralischen Ansprüchen, moralischer Kritik, moralischer Empörung usw. erwachsen.

[21] Vgl. in im Wesentlichen gleichen Sinne bereits vorher und unabhängig davon Steinmann/Olbrich (1998: 73 f., 76 f.). Der Text von Steinmann/Olbrich erschien ursprünglich 1995.

[22] Der unter der Autorenschaft des Deutschen Netzwerks für Wirtschaftsethik (dnwe) publizierte Text dürfte von Josef Wieland und Mitarbeitern verfasst sein.

tierung und Durchsetzung der firmeneigenen Leitlinien und Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze“ (dnwe) – egal welche diese seien, wenn sie nur (vom Management, vom Aufsichts- oder Verwaltungsrat, von den Aktionären?) „gewünscht“ sind. Kantianisch gesprochen: Compliance ist von der „hypothetischen“ (nicht eigens geprüften) Annahme abhängig, dass die unternehmenspolitischen Ziele, Strategien und Grundsätze selbst wiederum ethisch wohlfundiert und begründet sind. Aber dies kann unter strategischen Vorzeichen nicht geprüft werden. Hierzu bedürfte es vielmehr der Öffnung der Organisation für ethische Einsichten und der Bereitschaft, sich letztlich an diesen zu orientieren.

Integres Management, so haben wir gesehen, orientiert sich demgegenüber an „selbst gesetzten Standards“ (Paine) – und d.h.: an Standards, die mit dem Anspruch ethischer Legitimität und gesellschaftlicher Lebensdienlichkeit auftreten. Legalrechtliche und gesellschaftliche Vorgaben werden sich hier zu eigen gemacht – wenn sie denn gerechtfertigt sind. Erst dann läßt sich von *ethical compliance* sprechen.

4. Der *Zusammenhang* von Integrity und Compliance

Eher en passant als systematisch haben wir bislang Integrity und Compliance nicht als Gegensätze, sondern als zwei Momente *eines* Zusammenhangs begriffen. Die Verwirrung ergab sich nur daraus, dass beide Seiten häufig als *Ansätze* aufgefasst werden – als eine Ethik mit Moral (etwa im Sinne integrativer Unternehmensethik) einerseits, eine Ethik ohne Moral (instrumentelle Unternehmensethik) andererseits. Verstanden als Ansatz, wäre Compliance ohne Integrity jedoch ethisch blind bzw. orientierungslos.

Compliance braucht Integrity – Integrity braucht Compliance. Die erste Seite der These wurde soeben geklärt. Warum aber ist eine auf Integrität basierende Unternehmensführung auf Compliance angewiesen? Diese Frage wurde in der unternehmensethischen Diskussion im Grundsatz durchaus bereits durch die Formulierung eines „Opportunismusproblems" beantwortet, in das Mitarbeiter geraten können (Ulrich/Lunau/Weber 1996: 14; Ulrich 2001: 457; Wieland/Fürst 2003: 12 f.).[23] Allerdings wurde die korrespondierende Problematik von Integrity ohne Compliance, also der Annahme eines sozusagen unmittelbaren Durchgriffs ethischer Einsichten auf alle Aktivitäten eines Unternehmens, bislang m.E. nicht in all ihrer Schärfe gefaßt und in ihren weitreichenden Konsequenzen für die Unternehmensorganisation herausgearbeitet.

Sicher ist es wichtig, ja unverzichtbar, dass die Unternehmensleitung nach Innen klar kommuniziert, dass im Zweifel den ethischen Einsichten der Vorrang gebührt, etwa in dem sie durch „proper leadership" (Paine 1994: 106) dazu beiträgt, „to create an environment that supports ethically sound behavior" (Paine 1994: 111). Es macht einen wesentlichen Unterschied, ob Mitarbeiter sich in Konfliktfällen auf das ernsthafte Bekenntnis der Unternehmensleitung, die Geschäfte integer zu führen, berufen können – oder eben nicht, da sie wissen, dass die vorliegenden Bekundungen, festgehalten in schicken Hochglanzbroschüren zu „Corporate Responsibility" oder „Corporate Citizenship", bloßes window dressing sind und eigentlich bluewash- oder greenwash-awards verdienten (vgl. www.corpwatch.org). Fraglich ist allerdings, ob der Mangel einer solchen *moralischen Verbindlichkeit*, wie Paine annimmt, die *einzige* Ursache dafür ist, dass ethische Verfehlungen von Mitarbeitern in der Regel nicht etwa das Ergebnis einzelner „rogue employees" (Paine 1994: 106) bzw. von „any one individual's moral failings" (Paine 1994: 107) sein dürften, sondern *systematischer* Natur sind.

[23] Wieland/Fürst sprechen allerdings vom Problem der „Risikoüberwälzung auf die Mitarbeiter". Wir kommen auf den Unterschied in Fußnote 32 zurück.

Hier wird demgegenüber die These vertreten, dass die Verfehlungen (zusätzlich oder einzig) auf eine *andere* systematische Ursache zurückzuführen sind, die nicht den „weichen", sondern den „harten" Bestimmungsfaktoren der Organisation zuzurechnen ist: Man stelle sich einen Mitarbeiter vor, der seine (mehr oder minder großen) Handlungsspielräume nicht voll ausschöpft, da er sonst ethische Grundsätze (wir nehmen an: die von der Geschäftsleitung hochgehalten werden) verletzen würde, und der sieht, wie sein Kollege, der sich nicht um solche Rücksichten schert, Boni um Boni kassiert. „Wer kennt nicht im Bankbereich (vor allem hier, aber nicht nur hier, A.d.V.) die Erfolgreichen, die gegen Regeln verstoßen und von Vorgesetzten nicht gesenkelt werden, weil sie ‚Geld machen'?" (Roth 2004).

Organisatorisch gesehen bedeutet Integrity, wie erwähnt, die *Öffnung* der Organisation für ethische Einsichten, Compliance hingegen die *Schließung* der Organisation für ethisch verfehlte Handlungsoptionen. Doch wie ist die Schließung auszugestalten? Praktische die gesamte Complianceliteratur und wohl auch die Praxis der Compliance hat hierbei nur *negative Sanktionen* im Blick.[24] Dies führt, so die hier vertretene These, zu einer verfehlten Compliance. Das Opportunismusproblem, das im Grunde ein unternehmensinternes, mitarbeiterbezogenes Zumutbarkeitsproblem ist, kann so nicht wirklich entschärft werden; möglicherweise wird es sogar verschärft. Unverkürzte Compliance schließt Anreize bzw. Belohnungen für ethisch wohlfundiertes (aber eben nicht unbedingt rentables) Verhalten zwingend ein, so die hier vertretene These.

[24] Über die „Informierung" der Mitarbeiter hinaus besteht PricewaterhouseCoopers (2004: 15) zu Folge die Aufgabe der Compliance letztlich allein in der „Überwachung der Einhaltung sämtlicher relevanter Bestimmungen." „Verstöße" werden von der Compliance Abteilung aufgedeckt und rapportiert; das Aussprechen von „Sanktionen" ist der Geschäftsleitung vorbehalten. Neben den bislang genannten Gründen ist es wohl der der Compliance grundsätzlich zugeschriebene Bestrafungs- und Kontrollcharakter („the prevention of unlawful conduct, primarily by increasing surveillance and control and by imposing penalties for wrongdoers"), der Paine (1994: 109) zur Ablehnung des „compliance approach" führt.

5. Compliance at its worst – das Beispiel der Credit Suisse First Boston

Um diese These zu erhärten ist ein Blick auf die Credit Suisse und insbesondere auf ihre Investmenbanktochter, die Credit Suisse First Boston (CSFB), lehrreich.[25] Die CSFB war einer der Hauptakteure zur Zeit der New Economy, die geprägt war von „irrational exuberance" (Alan Greenspan); euphorischen Analysen wider besseres Wissen im Dienste bevorzugter Kunden;[26] fehlender Trennung („Chinese Walls") zwischen Investmentbanking und Research (Thielemann/Ulrich 2003: 56 ff.); der privilegierten Zuteilung von Aktien bei NPOs gegen indirekte Bezahlung (sog. „Tie-ins") mit der Auflage des „snippings", um den Kurs weiter in die Höhe zu treiben (Thielemann/Ulrich 2003: 63 ff.); frisierten Bilanzen mit Unterstützung von Finanzhäusern (Thielemann/Ulrich 2003: 60 ff.); exorbitanten Bonuszahlungen,[27] die einige Mitarbeiter zu „Gehaltsmillionären" machte (Frankfurter Allgemeine Zeitung 2001a); Millionen- ja teilweise Milliardenvergütungen an CEOs, Aufsichtsräte oder sonstige Insider über Optionen, von deren Einlösung die verdutzte Aktionärsschaf erst nach dem Börsenniedergang erfuhr (Gimein 2002).

Offenbar wollte die Credit Suisse Group unter der Leitung von CEO und Präsident Lukas Mühlemann am sich abzeichnenden Wachstum im Investmentbanking partizipieren. Zwischen 1996 und 2001 wuchs der Mitarbeiterbestand von 5000 auf 28000, wodurch es der Bank gelang, zu den besten Zeiten zehn Prozent der IPOs (Initial Public Offerings) durchzuführen (Moskowitz 2001). Dazu wurden sogenannte „Star-Banker" wie Frank Quattrone für hohe Summen bei bestehenden Investmenthäusern abgeworben und zu ebenfalls hohen Summen angestellt.[28] Frank Quattrone allein, dessen „Tech Group" die meisten der hochlukrativen IPOs für Internet Firmen durchführte, standen 1999 500 Millionen Dollar an Boni zur Verfügung, die er an die 350 Mitarbeiter seiner Abteilung verteilen konnte – das macht 1,4 Millionen Dollar pro Mitarbeiter allein an variabler Vergütung. Der wegen Behinderung der Justiz mittlerweile verurteile Banker selbst soll allein im Jahre 2000 100 Millionen Dollar eingestrichen haben (Fleischhauer/Pauly 2001). Zugleich liefen zwischen den Jahren 1998 und 2001 mindestens sechs Verfahren gegen CSFB wegen illegaler Geschäftspraktiken (Baker-Said 2001). In den Nachwe-

[25] Vgl. hierzu auch Thielemann/Ulrich (2003: 128 ff.).

[26] So bezeichnete ein Analyst der Investmentbank Merrill-Lynch ein öffentlich als „strong buy" empfohlenes Papier in internen Emails als „piece of crap" (New Zealand Herald 2003).

[27] Im Jahre 2000 zahlte die Credit Suisse Group 44 Prozent der Vergütungen an ihre Mitarbeiter variabel aus (Sonntagszeitung 2001). Der Personalaufwand pro Mitarbeiter betrug bei der CSFB gemäß Geschäftsbericht 2001 540'000 Schweizer Franken. Heute liegt er bei immer noch weit überdurchschnittlichen 410'000 Schweizer Franken.

[28] Zur Zeit des Börsenbooms wandte die CSFB 60 Prozent ihrer Einnahmen für Personalkosten auf – gegenüber dem Branchendurchschnitt bei den übrigen Investmenthäusern von „nur" 50 Prozent (Frankfurter Allgemeine Zeitung 2001b).

hen des Booms zahlten die Investmentbanken wegen verschiedener Verletzungen von Börsenvorschriften (die im Wesentlichen auf die Schädigung von Kleinaktionären zugunsten von Insidern, Grossaktionären und eigenen Mitarbeitern hinausliefen) hunderte von Millionen Dollar an Strafzahlungen (Cash 2003).

Unter Gesichtspunkten der ethical Compliance (natürlich einschließlich der legal compliance) bemerkenswert ist die Credit Suisse Group (einschließlich ihrer Investmenttochter, der CSFB) nicht nur in ihrer Eigenschaft als „Skandalbank" (Cash 2001), sondern auch darin, dass sie in ihrem Code of Conduct das Primat der Ethik, wenn auch nicht ganz unzweideutig, ausdrücklich anerkennt bzw. anzuerkennen scheint. Dort unterscheidet die Bank „ethische" von „leistungsbezogenen Grundwerten". Zu letzteren zählt sie unter anderem „Profitabilität" und fügt sogleich an: „Die Einhaltung unserer ethischen Grundwerte stellen wir jedoch über die Gewinnerzielung" (Credit Suisse Group: Code of Conduct).

Abgesehen davon, dass mit der Formulierung „unsere ethischen Grundwerte" Verpflichtungen tendenziell an Präferenzen angeglichen werden (wohl um den Grad der moralischen Verbindlichkeit und damit die Behaftbarkeit klein zu halten), handelt es sich doch um ein bemerkenswertes und, soweit ersichtlich, seltenes, wenn nicht gar einzigartiges Bekenntnis insbesondere für eine Großbank. Dass dieses Bekenntnis im Handeln und Entscheiden jedenfalls der Führungsspitze durchaus präsent (und nicht etwa toter Buchstabe ohne Wirkung) war, macht Lukas Mühlemann in einem Interview deutlich. Angesprochen auf die diversen Konflikte mit dem Gesetz, in die die Bank beinahe regelmäßig gerate, antwortet Mühlemann: „Fehlbare Mitarbeiter finden sie in jeder Bank. Das läßt sich auch beim besten Kontroll und Compliance System nicht verhindern ... Jeder weiß, dass ein ethisch korrektes und auch moralisch gutes Verhalten das Kriterium Nummer eins ist." (Mühlemann, 2001)

Eine *systematische* Ursache für all diesen Verfehlungen kann es Mühlemann zufolge also gar nicht geben, da ja im Code of Conduct das Primat der (bzw. „unserer") Ethik klipp und klar festgehalten sei. Fraglich ist allerdings, ob diese bloß *symbolische* Verbindlichkeit ausreicht, diesen Grundsatz (selbstverständlich: unverkürzt) im Denken und Handeln der Tausende zählenden CS- und CSFB-Mitarbeiter ebenso präsent zu halten, wie er offenbar im Top-Management fest verankert ist. Wahrscheinlicher ist nämlich, dass das Sinnen und Trachten der Mitarbeiter von einem anderen „Kriterium Nummer eins" bestimmt war: der Jagd nach den Boni. Dies ist selbstverständlich nichts, was allein für die CSFB spezifisch war bzw. ist. Doch gegenüber anderen Investmentbanken zeichnete sich die CSFB durch eine weitere Besonderheit aus: Sie gewährte ihren Mitarbeitern, vor allem den Geschäftseinheiten und deren Leitern, denkbar große Handlungsspielräume – auf dass sie, angetrieben und getrieben vom Jagd auf Boni in Größenordnungen, die an ein durchschnittliches Lebenseinkommen heranreichen können, alles tun kön-

nen, um den Erfolg zu steigern und der Bank Millionen und in der Summe Milliarden in die Kassen zu spülen. John Hennessy, zwischen 1989 und 1996 CEO der Credit Suisse First Boston, charakterisiert das Organisationsprinzip der Bank mit den Worten, es herrsche eine Art „kantonales Denken" vor (Baker-Said 2001). Den Leitern der einzelnen Geschäftseinheiten, so ein nicht genannter Analyst, sei es erlaubt, ihre Geschäftseinheiten „wie Lehensgüter zu führen" (Baker-Said 2001). Und Frank Quattrone genoß, so Philip K. Ryan, Chief Financial Officer der Credit Suisse Group, „mehr Autonomie als jeder andere Gruppenleiter". „Frank's been a real home run for shareholders, [but] he doesn't get paid unless he makes money." (Baker-Said 2001)

Unter Gesichtspunkten der ethisch wohl- oder eben schlecht-fundierten Unternehmenssteuerung haben wir es hier mit einer besonderen und sehr weitgehenden Art der „Öffnung" zu tun, die mit der oben skizzierten *ethischen* Öffnung allerdings wenig gemein hat, nämlich mit der Öffnung für alle gewinnträchtigen Aktivitäten – und der Schließung für ethische Einsichten und Bedenken. Letzteres nicht nur schon allein durch die Gier, die mit den Bonussystemen angefacht wurde,[29] sondern auch, weil Bedenken, etwa von Analysten darüber, dass die Unabhängigkeit der Analyse gefährdet sei, im Bonusregen offenbar förmlich erstickt wurden – und wohl auch erstickt werden sollten. „Happy Millennium! Please submit your revenue sheets if you want the highest bonus possible", schrieb Frank Quattrone in einem Rundmail an die ihm unterstellten Mitarbeiter – Investmentbanker wie Analysten (Galvin 2002). „Lone rangers get dinged; team players are rewarded", hatte man einem Finanzanalysten bei seiner Anstellung mitgeteilt (Galvin 2002). Und da er sich an diese Vorgabe, die darauf hinauslief, Gefälligkeitsanalysen zu verfassen, nicht halten wollte oder, als ein seinem professionellen Berufsethos verpflichteter Analyst, nicht halten konnte, mußte er sehen, wie er zurückgestuft wurde und das Nachsehen hatte gegenüber seinen Kollegen.

Konfrontiert mit der Frage, ob die Mitarbeiter der CSFB nicht „Erfolgsboni erhalten, die einen Anreiz dazu geben, an die Grenzen der Regeln und manchmal sogar darüber hinaus zu gehen," antwortete Lukas Mühlemann (2001): „Jeder Mitarbeiter bei uns weiß, dass er mit drakonischen Maßnahmen rechnen muss, wenn er sich nicht korrekt verhält." Mühlemann verweist hiermit implizit erneut auf die „Regel Nummer eins". Sie bedeutet konkret: Wenn die Bank unter Druck gerät, weil die Mitarbeiter, von Erfolgsboni getrieben oder besser: *an*getrieben, legale oder gesellschaftlich anerkannte (und anerkennungswürdige) „Regeln" verletzen, und damit Bussen oder Reputationsverluste bei bestandwichtigen Stakeholdern (vor allem Kunden) drohen, dann werden die „fehlbaren" Mitarbeiter kurzerhand

[29] Vgl. etwa die Charakterisierung von The Economist (2004): "To many outsiders, a top investment bank looks like a wonderful place to work. The pay is lavish and there are perks galore. Many insiders are not so sure. The hours are crippling, there is always someone with a bigger bonus than yours, and the infighting can be brutal."

entlassen, und zwar regelmäßig mit der Versicherung, dass es sich hierbei um „Einzelfälle“ von „rogue brokers“ handele.[30]

Offenbar bestand die *Funktion* der „Regel Nummer eins“, mit der der Vorrang der Ethik markiert werden sollte, aber letztlich nur suggeriert wurde, darin, das Unternehmen von aller ethischer Verantwortung systematisch zu *entlasten* und die Mitarbeiter demgegenüber mit dieser Verantwortung zu *belasten*. Man mag darin geradezu das Geschäftsmodell der CSFB erblicken – und eine Erklärung für ihr rasantes Wachstum. Denn die Strategie, den Mitarbeitern möglichst große Freiräume zu gewähren, die vermittels variabler Erfolgs*beteiligungen* in die „richtigen“, d.h. in die für die Bank (und die Mitarbeiter) profitablen Kanäle gelenkt wurden, hätte ohne die „Regel Nummer eins“ ein noch größeres *Risiko* in terms von Bussen und Reputationsverlusten dargestellt. Insofern läßt sich vielleicht sogar sagen, dass diese Strategie, die sich vermutlich ausgezahlt hat,[31] durch die – auf den ersten Blick begrüßenswerte – „Regel Nummer eins“, „unserer ethischen Grundwerten“ den Vorrang einzuräumen, erst *ermöglicht* wurde.

[30] Zwei solcher Entlassenen empfanden sich dabei als „Sündenböcke“, da die ihnen zur Last gelegten Praktiken innerhalb der Bank Gang und Gebe gewesen seien (Smith/Pulliam 2002).

[31] Baker-Said (2001) jedenfalls ist dieser Ansicht: „If Credit Suisse’s history is any guide, those risks (gemeint sind die Regelverstöße, A.d.V.) may be worth it.“ Bedenkt man die Differenz zwischen den rund CHF 17 Milliarden, die die Credit Suisse (gemäss Geschäftsbericht) in der Boomzeit jährlich an Kommissionen eingenommen hat, zu den heutigen rund CHF 11 Milliarden, die in etwa wieder dem Niveau vor dem New Economy Hype entsprechen, dann wird die Auffassung Baker-Saids – trotz Bussen im dreistelligen Millionenbereich – in der längerfristigen Betrachtung verständlich.

6. Ausblick: Ethical Compliance als unternehmensethische Herausforderung

Die Lehre, die aus dem Fall CSFB ebenso wie aus dem Fall Nestlé für *die Organisation der Verantwortung* bzw. für die Beseitigung der „organisierten Unverantwortlichkeit" (Ulrich Beck) zu ziehen ist, ist im Grundsatz einfach: Die moralische Verbindlichkeit, die der Integrity, ihrem eigenen wohlverstandenen Anspruch nach, zukommt, reicht nicht aus, um die Unternehmensorganisation auf ethische Vorgaben auszurichten. Und zwar systematisch nicht darum, weil die Mitarbeiter diese Vorgaben nicht einsehen und befolgen könnten oder wollten.[32] Dies mag hier und da der Fall sein. Und dies ist der Fall, bei dem die Disincentives, die die Compliance-Diskussion und wohl auch -Praxis bislang weitgehend bestimmen, ihren Platz haben. Neben *dieser* Art einer nicht bloß moralischen, sondern darüber hinaus (und selbstverständlich auf dieser basierenden) *sanktionsbewehrten* Verbindlichkeit in Form von Abreizen (im Grenzfall: die Entlassung) bedarf es überdies der *Anreize* bzw., da die Mitarbeiter ja als mündige Bürger – und nicht als Reiz-Reaktions-Automaten – anzuerkennen und zu achten sind: der *Belohnungen* für ein Mitarbeiterverhalten im Einklang und im Geiste ethisch wohlfundierter Geschäftsgrundsätze und einer gesellschaftsdienlichen Unternehmensmission. Ansonsten nötigt man die Mitarbeiter im Effekt zu opportunistischem Verhalten und das heißt: man setzt die Schwellen der Zumutbarkeit integren Verhaltens zu hoch an, wenn die ethische Compliance allein auf Abreize abstellt und die übrigen Incentives bzw. Belohnungen auf allein einen Wert ausgerichtet sind: die Profitabilität. Diese Art der Unternehmenssteuerung verlangte von den Mitarbeitern ein heroisches Verhalten.[33]

---

[32] W*enn* diese Vorgaben ethisch wohlfundiert sind, also ethischen *Einsichten* entsprechen, müssen die Mitarbeiter sie anerkennen und teilen können, weshalb die moderne Organisation, die aus mündigen Individuen besteht, ja auch nicht nur nach Aussen, sondern auch nach Innen diskursiv zu öffnen ist.

[33] Auch Josef Wieland und Michael Fürst (2003: 12 f.) erkennen dieses Problem sehr genau. Aber sie hängen es sozusagen falsch auf (und grenzen es damit unzulässig ein), indem sie es als Problem der „*Risiko*überwälzung auf die Mitarbeiter" deuten. (Hvd.d.V.) Die „moralisch dysfunktionalen Anreizstrukturen", die sie etwa am Beispiel von General Electric erläutern, bei der unter Jack Welch, ähnlich wie bei der CSFB, zur „Regelverletzung' ausdrücklich „ermuntert" wurde und zugleich ‚zu weitgehende' Regelverletzungen bestraft wurden, seien letztlich als *ökonomisch* „dysfunktionale Anreizstrukturen" zu begreifen, und zwar in einem doppelten Sinne: Zunächst unmittelbar wegen des Risikos von Reputationsverlusten oder auch von legalrechtlichen Sanktionen, wenn Mitarbeiter zu Regelverletzungen direkt oder indirekt angehalten werden. Mittelbar, da die Mitarbeiter dann, wenn sie wissen, dass sie Konflikte mit dem Legalrecht oder mit elementaren gesellschaftlichen Normen selbst ausbaden müssen, nicht bereit sein dürften, die „Höchstleistungen" zu erbringen, die sie doch eigentlich erbringen sollen. Und so sprechen die Autoren dann auch von einem „moralischen *bzw.* ökonomischen Risiko" (Hvh.d.V.). Doch abgesehen davon, dass hiermit bloß auf den Gegensatz zwischen kurzfristigem (vermeintlichem) und langfristigem (wahrem, weil durchsetzbarem) Geschäftserfolg abgestellt wird, wird das Problem, wenn auch bloß unter der Direktive „nachhaltiger Dauer-Rentabilität" (Max Weber), zutreffend gefaßt. Entsprechend votiert Wieland und sein Team dann auch durchaus dafür, or-

Einer der, soweit ersichtlich, Wenigen, die diese Zusammenhänge klar erkannt haben, ist Klaus Leisinger, Präsident und Geschäftsführer der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung. Leisinger ist einer der treibenden Kräfte bei dem Bemühen der Novartis, die Grundsätze des Global Compact, zu denen sich das Unternehmen von Anfang an bekannt hat, in der Unternehmensorganisation zu verankern. „Sollte das neue Corporate-Citizenship-Denken erfolgreich umgesetzt werden, mußten die neuen Richtlinien integraler Bestandteil der Unternehmenskultur, der Organisationsstruktur und der Betriebsphilosophie werden. Konkret: Die Mitarbeitenden müssen weltweit auf allen Ebenen ernsthaft und nachhaltig informiert bzw. ausgebildet werden, konkrete Ziele müssen vereinbart und deren Einhaltung zum Bestandteil der firmeninternen Beurteilungs- *und Belohnungssysteme* gemacht werden" (Leisinger 2004: 180, Hvh.d.V.). Auch wenn die bewußtseinsschärfenden Maßnahmen, mit denen die moralische Verbindlichkeit integren Verhaltens gefestigt werden sollen, unverzichtbar sind, so ist der letzte Punkt der hier entscheidende und innovative. Ohne die *Integration* der ethischen Gesichtspunkte in die Unternehmensorganisation vermittels Anreizen bzw. Belohnungen, durch die die Unternehmung überhaupt erst gesteuert und ausgerichtet wird, ist der „Interessenkonflikt zwischen den ‚normalen' Geschäftszielen und dem Einhalten der Corporate-Citizenship-Verpflichtungen" (Leisinger 2004: 180) vorprogrammiert.

Damit ist freilich erst der Weg vorgezeichnet bzw. das Problem benannt, nicht schon gelöst. Denn eine Unternehmung, deren Mitarbeiter nicht mehr oder gar nicht erst *alles* daran setzen, dass die Gewinne *so hoch wie möglich sind*, hat gegenüber einer Unternehmung, die genau dies tut – etwa durch das Modell CSFB – das Nachsehen und könnte gar vom Markt gefegt werden; und es ist äußerst fraglich, ob die bürgergesellschaftlichen Kräfte, die „Corporate Citzenship", „Social Responsibility" und „Nachhaltigkeit" auf die Agenda der Unternehmen gesetzt haben, ausreichen, um dafür zu sorgen, dass die verantwortungsbewußte Unternehmung, die in der ethisch-integrierten Ausrichtung der Unternehmensorganisation und der Geschäftsprozesse ihren Lackmustest zu bestehen hat, nicht die Dumme ist. Das grundlegende Problem der Zumutbarkeit integren Verhaltens nicht „unter den Bedingungen" (Karl Homann), sondern *angesichts* des Wettbewerbs stellt sich im Unternehmen grundsätzlich ebenso wie zwischen den Unternehmen im globalen Wettbewerb.

Darum haben Unternehmen, die es wirklich ernst meinen mit der Integrität der Unternehmensführung, alles Interesse daran, dass weltordnungspolitischen Initiativen wie etwa den Draft Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights, die von der UN-Sub-Commission on the Promotion and Protection of Human Rights lanciert

---

ganisatorische „Strukturen zu etablieren, die wertekonformes und vorbildliches Verhalten anerkennen oder fördern sowie werteverletzendes Handeln sanktionieren" (dnwe).

wurden, um die in der „freiwilligen" Initiative des Global Compact festgehaltenen Grundnormen auch legalrechtlich zu verankern,[34] tatsächlich zum Durchbruch verholfen wird. Bislang wurde die UN Draft Norms abgewehrt. Daraus ist entweder zu schließen, dass es den Unternehmen, die sich mit dem Beitritt zum Global Compact doch eigentlich zum Anspruch bekannt haben, ihren Erfolg von dessen Legitimierbarkeit und Verantwortbarkeit abhängig zu machen, an Ernsthaftigkeit mangelt, oder dass sie den an sich schlichten Zusammenhang nicht verstanden haben, den Henderson Global Investors wie folgt formuliert: „Seen in competitive context, a monitoring mechanism can help overcome the ‚free rider' problem, where many companies are reluctant to take action for fear that their competitors may not" (Birchall 2003).

[34] Vgl. www.business-humanrights.org/Categories/Principles.

Literaturverzeichnis

Achampong, F. K. / Zemedkun, W. (1995): An Empirical and Ethical Analysis of Factors Motivating Managers' Merger Decisions, in: Journal of Business Ethics, Vol. 14 / No. 10, 855-865.

Birchall, J. (2003): UN Ethics Guidelines May Alarm Multinationals, in: Financial Times, 13. August 2003.

Boatright, J. R. (1992): Conflict of Interest: An Agency Analysis, in: Bowie, N. E. / Freeman, R. E. (Eds.): Ethics and Agency Theory: An Introduction, New York: Oxford University Press, 187-203.

Credit Suisse Group (2002): Nachhaltigkeitsbericht 2001, Zürich.

Deutsche Bank Research (2004): Aktuelle Themen, Nr. 292, 17 März 2004, www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000075776.pdd.

Leisinger, K. M. (2003): Whistleblowing und Corporate Reputation Management, München, Mering: Hampp.

Nussbaum, M. (2003): Frauen und Arbeit – Der Fähigkeitenansatz, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 4 / Heft 1, 8-31.

Putnam, H. (1995): Philosophy and our Mental Life, in: Moser, Paul K. / Trout, J. D. (Eds.): Contemporary Materialism. A Reader, London, New York: Routledge, 122-149.

Redman, D. A. (1993): Economics and the Philosophy of Science, New York, Oxford: Oxford University Press.

Weise, P. (1995): Moral: Die Handlungsbeschränkung für Deppen?, in: Seifert, E. K. / Priddat, B. P. (Hg.): Neuorientierungen in der ökonomischen Theorie. Zur moralischen, institutionellen und evolutorischen Dimension des Wirtschaftens, Marburg: Metropolis, 73-105.

Baker-Said, St. (2001): Credit Suisse Tightens the Reins, in: Bloomberg Markets Magazine, Juli 2001, www.bloomberg.com.

Basel Committee on Banking Supervision (2003): The compliance function in banks, www.bis.org/publ/bcbs103.pdf.

Brabeck-Letmathe, P. (2003): Braucht Wachstum Ethik? Vortrag bei der Industriellenvereinigung Wien, 20. November 2003, www.wirtschaft-und-gesellschaft.at/db/open/show_article.php?id=28&tid=7.

Brady, M. (2004): A Nestlé/Baby Milk Action debate on Nestlé baby food marketing, 3 November 2004, www.babymilkaction.org/resources/briefings/debate1104.html.

Cantarell, L.: Nutrition at Nestlé – Enabling the Nutrition, Health and Wellbeing Dimension, Präsentation am Nestlé Investor Seminar 2003, www.ir.nestle.com/NR/rdonlyres/88927E1F-336A-480F-A1CF-53248A856360/0/Nutrition_2003.pdf.

Cash (2001): Eine Geldmaschine für Privilegierte, 15. Juni 2001.

Cash (2003): „Anleger geschlachtet wie die Schafe", 2. Mai 2003.

Credit Suisse Group: Code of Conduct, www.credit-suisse.com.

De George, R.T. (1999): Business Ethics, Upper Saddle River: Prentice Hall.

dnwe: WerteManagementSystem. Prinzipien und Bausteine für Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung. Leitfaden mit praktischen Beispielen, www.dnwe.de/2/files/wms.pdf.

The Economist (2004): The sack for Mack – Management change at Credit Suisse, 3 Juli 2004.

Fleischhauer, J./Pauly, Ch. (2001): Die Abzocker der Wall Street, in: Der Spiegel, 25. Juni 2001.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (2001a): Zahl der Gehaltsmillionäre halbiert sich, 21 November 2001.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (2001b): CSFB macht Entlohnung stärker erfolgsabhängig, 14 November 2001.

Galvin, W.F. (2002): Commonwealth of Massachusetts Office of the Secretary of the Commonwealth: Administrative Complaint. In the Matter of: Credit Suisse First Boston Corporation, Boston, 21. Oktober 2002, www.state.ma.us/sec

Gimein, M. (2002): The Greedy Bunch. You Bought. They Sold, in: Fortune Magazine, 2. September 2002, www.fortune.com.

The Guardian (2002): Time to end boycott of food group, 29. März 2002, zit. nach www.babymilk.nestle.com/News/All+Countries/Other/The+Guardian+advocates+an+end+to+boycott.htm.

Harutyunyan, S. (2002): Pediatrics and Infant Nutrition in Armenia, in: The Armenian Online Weekly, April/Mai 2002, www.hairenik.com/armenianweekly/april_may_2002/society002.-html.

Haueisen, G.K. (2000): Unternehmensethik als Steuerungsproblem. Eine motivationstheoretishe Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Bankwirtschaft, München: Hampp

IBFAN (2004): Breaking the Rules, Stretching the Rules 2004, Penang, www.ibfan.org/english/codewatch/btr04/btr04contents.html.

Kant, I. (1974): Kritik der praktischen Vernunft. Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Werkausgabe Bd. VII, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Leisinger, K.M. (2004): Zur Umsetzung unternehmensethischer Ambitionen in der Praxis. Das Beispiel Novartis, in: Ruh, H./Leisinger, K.M. (Hrsg.): Ethik im Management, Zürich: Orell Füssli.

Maguire, K. (2004): Cancer charity turns down £1m Nestlé donation, in: The Guardian, 6. Mai 2004, www.guardian.co.uk/uk_news/story/0,3604,1210418,00.html.

Moskowitz, E. (2001): Why CSFB and not the others?, in: Red Herring, 8. Mai 2001, www.redherring.com.

Mühlemann, L. (2001): Image-Knick (Interview), in: Facts, 23. Mai 2001.

Nestlé (2004a): Infant Formula Policy, www.nestle.com/Our_Responsibility/Infant_Formula/Charter/The+Charter.htm.

Nestlé (2004b): Nestlé examines report on alleged WHO Code violations, www.babymilk.nestle.com/News/All+Contries/Other/Nestl%C3%A9+examines+report+on+alleged+WHO+Code+-violations.htm.

New Zealand Herald: Wall Street titans sunk by greed, 10. Mai 2003.

Paine, L.S. (1994): Managing for Organizational Integrity, in: Harvard Business Review, Vol. 72, Nr. 2, 106-117.

Paine, L.S. (2003): Value Shift, New York: McGraw Hill.

Parsons, H. (2004): A Nestlé/Baby Milk Action debate on Nestlé baby food marketing, 3. November 2004, www.babymilkaction.org/resources/briefings/debate1104.html.

PricewaterhouseCoopers (2004): Compliance-Management bei Finanzinstituten. Aktuelle Trends, Zürich, www.pwc.com/ch/ger/ins-sol/publ/bank/compliance-mgmt.html.

Public Citizen (2003): The Other Drug War 2003, Washington, www.citizen.org/documents/Other_Drug_War2003.pdf.

Roth, M. (2004): Der ethische Sinn von Compliance. Versuch einer Standortbestimmung, in: Neue Zürcher Zeitung, 17. August 2004.

Roth, M. (2005): Compliance, Integrität und Regulierung. Ein wirtschaftsethischer Ansatz in 10 Thesen, Zürich/Basel/Genf.

Rutishauser, A./Carpy, Y. (2003): Der Fall von Starbanker Frank Quattrone, in: Sonntagszeitung, 9. Februar 2003.

Sonntagszeitung (2001): Unbehagen über Super-Boni der Banken wächst, 1 April 2001.

Smith, R./Pulliam, S.: IPO 'Rogue' Battles to Clear His Name, in: Wall Street Journal, 17. September 2002.

Sykes, A. (2004): Nestlé stands by its record, in The Guardian, 8. Mai 2004, www.guardian.co.uk/-letters/story/0,3604,1212103,00.html.

Steinmann, H./Olbrich, Th. (1998): Business Ethics in U.S.-Corporations. Results from an Interview Series, in: Ulrich, P./Wieland J. (Hrsg.): Unternehmensethik in der Praxis, St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bd. 19, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, 63-89.

Thielemann, U. (2003): Internet und Civic Consumerism. Chancen und Grenzen der neuen, internetgestützten kritischen Konsumentenbewegung, in: Fischer, P./Hubig, Ch./Koslowski, P. (Hrsg.): Wirtschaftsethische Fragen der E-Economy, Heidelberg: Physica, 327-346.

Thielemann, U. (2004a): Akzeptanz oder Legitimität? Die Idee verdienter Reputation, CCRS Occasional Paper Series, Nr. 05/04, Onlinepublikation, Zürich 2004, www.ccrs.unizh.ch/publications.

Thielemann, U. (2004b): Wie verdient man sich Reputation und was trägt sie ein?, in: Gesellschaft für ethische Fragen (Hrsg.), Arbeitsblatt 2004, Nr. 45, 16-22.

Thielemann, U. (2004c): Freiheit unter den Bedingungen des Marktes. Oder doch gegenüber der Marktlogik? Vom verfehlten Umgang mit Sachzwängen, in: Schmidinger, H. (Hrsg.): Autonomie – Personalität – Verantwortung. Der Mensch – ein freies Wesen?, Darmstadt 2005 (im Erscheinen).

Thielemann, U./Ulrich, P. (2003): Brennpunkt Bankenethik. Der Finanzplatz Schweiz in wirtschaftsethischer Perspektive, St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bd. 33, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

Ulrich, P. (2001): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 3. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

Ulrich, P./Lunau, Y./Weber, Th. (1996): „Ethikmassnahmen" in der Unternehmenspraxis – Zum Stand der Wahrnehmung und Institutionalisierung von Unternehmensethik in schweizerischen und deutschen Firmen – Ergebnisse einer Befragung, Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen Nr. 73, St. Gallen: Institut für Wirtschaftsethik.

Wieland, J. (1993): Die Ethik der Wirtschaft als Problem lokaler und konstitutioneller Gerechtigkeit, in: ders. (Hrsg.): Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 7-31.

Wieland, J./Fürst, M. (2003): WerteManagementSysteme in der Praxis. Erfahrungen und Ausblicke, KIeM Working Paper Nr. 04/2003, www.ub.uni-konstanz.de/opus-fhkn/volltexte/2003/12/-pdf/KIeM_Working_Paper_04_2003.pdf.

Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik

Die bisher erschienenen Ausgaben können direkt beim Institut bestellt werden (Preis: CHF 15.-/ EUR 10.00 pro Stück + Versandkosten; für Studierende mit Nachweis 50 % Rabatt). Benutzen Sie bitte den anliegendem Talon oder das elektronische Fomular auf www.iwe.unisg.ch, wo auch **Abstracts** veröffentlicht sind:

Nr. 104 *Ulrich Thielemann:* Compliance und Integrity - Zwei Seiten ethisch integrierter Unternehmenssteuerung − Lektionen aus dem Compliance-Management eines Nahrungsmittelkonzerns und einer Grossbank, Juli 2005

Nr. 103 *Florian Wettstein:* Die „unsichtbare Hand" des Wassermarktes? Zur Privatisierungs- und Wettbewerbslogik im Wasserversorgungssektor, November 2004.

Nr. 102 *Peter Ulrich:* Unternehmensethik – integrativ gedacht. Was ethische Orientierung in einem „zivilisierten" Wirtschaftsleben bedeutet, Juli 2004.

Nr. 101 *Ulrich Thielemann:* Freiheit unter den Bedingungen des Marktes. Oder doch gegenüber der Marktlogik? – Vom verfehlten Umgang mit Sachzwängen, März 2004.

Nr. 100 *Peter Ulrich/Markus Breuer (Hrsg.):* Was bewegt die St. Galler Wirtschaftsethik? 14 Einschätzungen „von aussen", Januar 2004.

Nr. 99 *Johannes Hirata:* Happiness and Economics: Some Ethical Considerations, November 2003.

Nr. 98 *Anna Bihler/Thomas Bayer:* Philippe Van Parijs: Real Freedom for All. What (if anything) can justify capitalism?, Juli 2003.

Nr. 97 *Thomas Bieker:* Die Soziale Marktwirtschaft. Zukunftsträchtiges oder totes Leitbild für eine lebensdienliche Ordnungspolitik, August 2002.

Nr. 96 *Peter Ulrich*: Ethische Vernunft und ökonomische Rationalität zusammendenken. Ein Überblick über den St. Galler Ansatz der Integrativen Wirtschaftsethik, Juli 2002.

Nr. 95 *Peter Ulrich/Bernhard Waxenberger (Hrsg.):* Standards und Labels II. Einsatz und Wirkung in der Entwicklungspolitik, Januar 2002.

Nr. 94 *Peter Ulrich/Bernhard Waxenberger (Hrsg.):* Standards und Labels I. Grundlagen ethisch orientierter Produktauszeichnungen, Januar 2002.

Nr. 93 *Peter Ulrich:* Die NetSociety - technokratische Utopie oder Chance für eine demokratische Gesellschaft mündiger Bürger?, August 2001.

Nr. 92 *Florian Wettstein:* Die neue „kapitale Frage". Freier Kapitalverkehr oder Re-Regulierung der globalen Finanz- und Kapitalmärkte?, Mai 2001.

Nr. 91 *Torsten Pohl:* Die Erneuerung des Marketing-Ethos aus dem Geist der Sozialen Marktwirtschaft, März 2001.

Nr. 90 *Bernhard Waxenberger/Daniel Schmid Holz:* Grünes Geld. Texte zur Tagung in Boldern 2000, Januar 2001.

Nr. 89 *Markus Breuer:* Die Globalisierung und ihre Akteure. Schritte zu einer normativen Betrachtungsweise, August 2000.

Nr. 88 *Peter Ulrich:* Republikanischer Liberalismus und Corporate Citizenship. Von der ökonomistischen Gemeinwohlfiktion zur republikanisch-ethischen Selbstbindung wirtschaftlicher Akteure, August 2000.

Nr. 87 *Bernhard Waxenberger:* Bewertung der Unternehmensintegrität II. Schritte zu einem System prinzipiengeleiteten Managements, Juli 2000.

Nr. 86 *Bernhard Waxenberger:* Bewertung der Unternehmensintegrität. Grundlagen für die Zertifizierung eines ethisch orientierten Managements, Oktober 1999, **2. überarb. Auflage, Juli 2001**.

Nr. 85 *Micha H. Werner:* „Anwendungsprobleme" in der normativen Ethik? Vorbereitende Bemerkungen im Hinblick auf die Anwendungskontroverse in der Diskursethik, August 1999.

Nr. 84 *Peter Ulrich/Bernhard Waxenberger/Urs Jäger:* Prinzipiengeleitetes Investment II. Gestaltungsorientierte Leitideen einer wirtschaftsethisch fundierten Unternehmensbewertung, Februar 1999.

Nr. 83 *Peter Ulrich/Urs Jäger/Bernhard Waxenberger:* Prinzipiengeleitetes Investment I. Kritische Analyse der gegenwärtigen Praxis bei „ethisch-ökologischen" Geldanlagen, November 1998.

Nr. 82 *Peter Ulrich:* Integrative Economic Ethics - Towards a Conception of Socio-Economic Rationality, August 1998.

Nr. 81 *Thomas Maak:* Republikanische Wirtschaftsethik als intelligente Selbstbindung. Republikanismus und deliberative Demokratie in wirtschaftsethischer Absicht, Mai 1998.

Nr. 80 *Peter Ulrich:* Wofür sind Unternehmen verantwortlich? April 1998.

Nr. 79 *Anna Remišová:* Unternehmensethik in der slowakischen Wirtschaftspraxis, Dezember 1997.

Nr. 78 *Peter Ulrich:* Wider die totale Marktgesellschaft. Zur Ideologiekritik des neoliberalen Ökonomismus aus der Perspektive der integrativen Wirtschaftsethik, Oktober 1997.

Nr. 77 *Peter Ulrich:* Leitideen einer lebensdienlichen Arbeitspolitik, April 1997.

Nr. 76 *Ulrich Thielemann:* Integrative Wirtschaftsethik und die Frage nach dem moralischen Subjekt. Ökologie, Markt und der erneute Versuch der Abgrenzung dreier wirtschaftsethischer Grundpositionen, Februar 1997.

Nr. 75 *Stephan Wittmann:* Der ethische Gehalt des Arbeitsbegriffs. Rekonstruktion einer betriebswirtschaftlichen Schlüsselkategorie, August 1996.

Nr. 74 *Arnold Meyer-Faje:* Mensch und Unternehmung als Sinneinheit. Was ist die identifikatorische Basis? Juni 1996.

Nr. 73 *Peter Ulrich/York Lunau/Theo Weber:* „Ethikmassnahmen" in der Unternehmenspraxis. Zum Stand der Wahrnehmung und Institutionalisierung von Unternehmens-ethik in schweizerischen und deutschen Firmen – Ergebnisse einer Befragung, Mai 1996.

Nr. 72 *Thomas Maak:* Kommunitarismus. Grundkonzept einer neuen Ordnungsethik? März 1996, **2. überarb. Aufl. Mai 1997.**

Nr. 71 *Vicente Domingo García Marzá:* Ethik im Bankwesen. Eine wirtschaftsethische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Beziehungen zwischen Banken und Industrie in Spanien, November 1995.

Nr. 70 *Peter Ulrich:* Unternehmensethik und „Gewinnprinzip". Versuch der Klärung eines unerledigten wirtschaftsethischen Grundproblems, Juli 1995, korrigierter Nachdruck Dezember 1996.

Nr. 69 *Stephan Wittmann:* Ethik-Kodex und Ethik-Kommission. Ansätze zur Institutionalisierung von Unternehmensethik, Juni 1995.

Nr. 68 *Peter Ulrich:* Führungsethik. Ein grundrechteorientierter Ansatz, Februar 1995, **2. vollst. überarb. u. erweit. Auflage, Juli 1998.**

Nr. 67 *Ulrich Thielemann:* Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik als Reflexion des spannungsreichen Verhältnisses von Einkommensstreben und Moral. Zum Verhältnis von Wirtschaftsethik und philosophischer (Diskurs-)Ethik, November 1994.

Nr. 66 *Michael von Hauff/Beate Kruse/Arjan de Haan:* Die Systemtransformation in Indien unter Berücksichtigung ordnungspolitischer und soziokultureller Faktoren, September 1994.

Nr. 65 *Martin Büscher/Ulrike Knobloch/Kai H. Matthiesen/Ulrich Thielemann:* Auf dem Weg zu einer integrativen Wirtschaftsethik. Beiträge zum Projekt wirtschaftswissenschaftlicher Grundlagenreflexion, August 1994.

Nr. 64 *Markus Kaiser:* Grundriss eines wirtschaftsethisch reflektierten Konzepts der internen und aussengerichteten Unternehmungskommunikation, Mai 1994.

Nr. 63 *Ulrich Thielemann:* Die Differenz von Vertrags- und Diskursethik und die kategorialen Voraussetzungen ideologiekritischer Wirtschaftsethik, März 1994.

Nr. 62 *Peter Ulrich:* Integrative Wirtschaftsethik als kritische Institutionenethik. Wider die normative Überhöhung der Sachzwänge des Wirtschaftssystems, März 1994, **3. korr. Aufl., Sept. 1998.**

Nr. 61 *Adelheid Biesecker:* Lebensweltliche Elemente der Ökonomie und Schlussfolgerungen für eine moderne Ordnungsethik, Februar 1994.

Nr. 60 *Christiane Uhlig/Martin Büscher:* Systemtransformation und Homo oeconomicus. Institutionelle Voraussetzungen der Marktwirtschaft am Beispiel der Wirtschaftsgesinnung im russischen Kulturraum, Januar 1994.

Nr. 59 *Ulrike Knobloch:* Eine andere Wirtschaftsethik? Die Bedeutung der Frauenfrage für die Begründung einer grundlagenkritischen Wirtschaftsethik, September 1993.

Nr. 58 *Klaus Wührl-Struller:* Aristoteles und die Bilanz. Über Moral und Unmoral hoher Gewinne, August 1993.

Nr. 57 *Peter Ulrich:* Wirtschaftsethik als Beitrag zur Bildung mündiger Wirtschaftsbürger. Zur Frage nach dem „Ort" der Moral in der Marktwirtschaft, Juli 1993.

Nr. 56 *Vladimir Avtonomov:* Models of Man in Economic Science: A Historical Overview, April 1993.

Nr. 55 *Peter Ulrich:* Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik – ein Rahmenkonzept, März 1993.

Nr. 54 *H. Mano Solinski:* Perspektiven ethikbewussten Verhaltens in öffentlichen Verwaltungen der Schweiz. Überlegungen und Anregungen zur Einführung eines auf amerikanischer Erfahrung beruhenden Ethikverständnisses, Januar 1993.

Nr. 53 *Markus Kaiser:* Mitarbeiter-Erfolgsbeteiligung als sozialintegrativer Prozess. Theoretische Grundlegung und praktische Erfahrungen, Dezember 1992.

Nr. 52 *Martin Büscher:* Economic Systems and Normative Fundaments. The Place of Economic Ethics in the System's Debate in Reference to a Social Market Economy, November 1992.

Nr. 51 *Ulrich Thielemann:* Schwierigkeiten bei der Umsetzung ökologischer Einsichten in ökonomisches Handeln. Ein wirtschaftsethischer Orientierungsversuch. Mit einer Auseinandersetzung mit Stephan Schmidheinys „Kurswechsel", August 1992.

Nr. 50 *Peter Ulrich/Ulrich Thielemann:* Wie denken Manager über Markt und Moral? Empirische Untersuchungen unternehmensethischer Denkmuster im Vergleich, Juni 1992.

Nr. 49 *Stephan Wittmann:* Die ökologischen Grenzen des globalen Wirtschaftswachstums. Umwelt und Entwicklung aus wirtschafts- und unternehmensethischer Perspektive, Mai 1992.

Nr. 48 *Charles Graves:* Calvinist Ethics and Business Attitudes. Traces in Switzerland, Puritan England, and the USA, März 1992.

Nr. 47 *Peter Ulrich:* Ökologische Unternehmungspolitik im Spannungsfeld von Ethik und Erfolg. Fünf Fragen und 15 Argumente, November 1991.

Nr. 46 *Martin Büscher/Michael von Hauff:* Entwicklungshilfe zwischen Kulturbegegnung und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen. Problemfelder und wirtschaftsethi-sche Ansatzpunkte, Juni 1991.

Nr. 45 *Zeno Rohn:* Kann die in ihrem Kern anthropozentrische Diskursethik auch der Natur zu ihrem Recht verhelfen?, Juni 1991.

Nr. 44 *Peter Ulrich:* Sozialverträglicher Technikeinsatz im Büro. Perspektiven ethik-bewusster betriebswirtschaftlicher Rationalisierung, Mai 1991.

Nr. 43 *Manfred Linke:* Demokratische Gesellschaft und ökologischer Sachverstand: Kann die Demokratie die ökologische Krise bewältigen, oder brauchen wir eine „Ökodiktatur"?, Mai 1991.

Nr. 42 *Michael Nagler:* Wirtschaftsethik auf der Grundlage Kantischer Moralphilosophie, Februar 1991.

Nr. 41 *Thomas Kuhn:* Unternehmensführung in der ökologischen Krise. Überlegungen zu einer Dichotomisierung „umwelt"-bewussten Managements, Dezember 1990.

Nr. 40 *Peter Ulrich:* Der kritische Adam Smith. Im Spannungsfeld zwischen sittlichem Gefühl und ethischer Vernunft, November 1990.

Nr. 39 *Birger P. Priddat:* Arm und Reich. Zur Transformation der vorklassischen in die klassische Ökonomie. Zum 200. Todesjahr Adam Smiths, November 1990.

Nr. 38 *Peter Ulrich:* Korrektive, funktionale oder grundlagenkritische Wirtschaftsethik? Leitideen zu einer ethikbewussten Ökonomie, Juli 1990.

Nr. 37 *Hans-Peter Studer:* Kehrseiten des Wohlstandes der Nationen. Das Werk von Adam Smith im Spiegel der modernen Überflussgesellschaft, Mai 1990.

Nr. 36 *Martin Patzen:* Ein Überblick: Zur Diskussion des Adam-Smith-Problems, Mai 1990.

Nr. 35 *Ulrich Thielemann:* Die Unternehmung als ökologischer Akteur? Ansatzpunkte ganzheitlicher unternehmensethischer Reflexion. Zur Aktualität der Theorie der Unternehmung Erich Gutenbergs, April 1990.

Nr. 34 *Reinhard Pfriem:* Können Unternehmen von der Natur lernen? Ein Begründungs-versuch für Unternehmensethik aus der Sicht des ökologischen Diskurses, April 1990.

Nr. 33 *Martin Büscher/ Wilfried Holleis:* Die Kategorien „Wirtschaften" und „Werten". Zur methodologischen Grundlegung wertbewusster Wirtschaftswissenschaft, März 1990.

Nr. 32 *Ulrich Thielemann:* Risiko oder Gefahr? Bedingungen des „Risiko-Dialogs" zwischen Unternehmung und Öffentlichkeit. Systemischer, moralischer oder nüchterner Blick auf die Unternehmung?, Oktober 1989.

Nr. 31 *Martin Büscher:* Spannungsfelder der Wirtschaftsethik. Überlegungen zu gegensätz-lichen Grundstrukturen, Juli 1989.

Nr. 30 *Peter Ulrich:* „Symbolisches Management?" Ethisch-kritische Anmerkungen zur gegenwärtigen Diskussion über Unternehmenskultur, Juli 1989.

Nr. 29 *Peter Ulrich:* Towards an Ethically-based Conception of Socioeconomic Rationality. From the Social Contract Theory to Discourse Ethics as the Normative Foundation of Political Economy, third, **completely revised edition, October 1998**.

Nr. 28 *Peter Ulrich:* Diskursethik und Politische Ökonomie, März 1989, **2. überarbeitete Aufl., Juli 1998.**

Nr. 27 *Wilfried Holleis:* Don Quijote und die Wirtschaftswissenschaften. Praktische Kritik an einer unpraktischen Wissenschaft. Eine wissenschaftliche Streitschrift, Januar 1989.

Nr. 26 *Thomas Dyllick:* Grundvorstellungen einer gesellschaftsbezogenen Managementlehre, November 1988.

Nr. 25 *Josef Wieland:* Markt, Tausch, Preis und Ethik, November 1988.

Nr. 24 *Ulrich Thielemann:* Ökologische Ethik - An den Grenzen der praktischen Vernunft, Oktober 1988, **2. verb. Aufl. 1997.**

Nr. 23 *Peter Ulrich:* Wirtschaftsethik als Wirtschaftswissenschaft. Standortbestimmungen im Verhältnis von Ethik und Ökonomie, Oktober 1988.

Nr. 22 *Martin Büscher:* Afrikanische Weltanschauung und Tiefenstrukturen der Probleme wirtschaftlicher Entwicklung, August 1988.

Nr. 21 *Peter Ulrich:* Zur Ethik der Kooperation in Organisationen, Mai 1988.

Nr. 20 *Peter Ulrich:* Lassen sich Ökonomie und Ökologie wirtschaftsethisch versöhnen?, April 1988.

Nr. 19 *Peter Ulrich:* Wirtschaftsethik und ökonomische Rationalität. Zur Grundlegung einer Vernunftethik des Wirtschaftens, November 1987.

Nr. 18 *Peter Ulrich:* Die neue Sachlichkeit oder: Wie kann die Unternehmensethik betriebswirtschaftlich zur Sache kommen?, Oktober 1987.

Nr. 17 *Albert Ziegler:* Unternehmensethik – schöne Worte oder dringende Notwendigkeit?, Juli 1987.

Nr. 16 *Roland Kley:* Die Theorie des Verfassungsvertrags von James Buchanan. Darstellung und Kritik, April 1987.

Nr. 15 *Georges Enderle:* Problembereiche einer Führungsethik im Unternehmen, Nov. 1986.

Nr. 14 *Raymond E. Thomas:* The Role of Ethics in Business Management: A Changing European Scene, October 1986.

Nr. 13 *Henk van Luijk:* When the Market Fails: The Morality of Economic Man, Sep. 1986.

Nr. 12 *Georges Enderle:* Ein Leitbild für die Sicherung des Existenzminimums in der Schweiz, März 1986.

Nr. 11 *Daniel Brühlmeier:* Politische Ethik in Adam Smiths ‚Theorie der ethischen Gefühle', Dezember 1985.

Nr. 10 *Franz Böckle:* Anthropologie und Sachgesetzlichkeit im Dialog zwischen Moraltheologie und Wirtschaftsethik, Mai 1985.

Nr. 9 *Oswald Schwemmer:* Oekonomische Rationalität und praktische Vernunft oder: Kann man ethische Grundsätze zu Prinzipien ökonomischer Systeme machen?, April 1985.

Nr. 8 *Jürgen Mittelstrass:* Wirtschaftsethik als wissenschaftliche Disziplin?, Januar 1985.

Nr. 7 *Rupert Windisch:* Vermögensmaximierung als ethisches Prinzip?, Januar 1985.

Nr. 6 *Gérard Gäfgen:* Die ethische Problematik von Allokationsentscheidungen - am Beispiel des Ressourceneinsatzes im Gesundheitswesen, Oktober 1984.

Nr. 5 *Georges Enderle:* Sicherung des Existenzminimums für alle Menschen. Eine Herausforderung für Ethik und Wirtschaftswissenschaft, September 1984.

Nr. 4 *Wulf Gaertner:* Einige Theorien der Verteilungsgerechtigkeit im Vergleich, September 1984.

Nr. 3 *Roland Kley:* John Rawls' Theorie der Gerechtigkeit - Eine Einführung, Oktober 1983.

Nr. 2 *Georges Enderle:* Business Ethics in the USA - Overview and Reflections, May 1983.

Nr. 1 *Georges Enderle:* Wirtschaftsethik in den USA - Bericht über eine Studienreise, März 1983.

Institut für Wirtschaftsethik
Universität St. Gallen
Guisanstrasse 11
CH-9010 St. Gallen

Fax Nr.: ++ 41 71 224 28 81

Bestellung (auch über Internet möglich: http://www.iwe.unisg.ch)

Bitte senden Sie mir folgende, **mit ✕ bezeichnete** Berichte
☐ per A-Post (bzw. Luftpost) ☐ per B-Post

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
11	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
21	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**
31	**32**	**33**	**34**	**35**	**36**	**37**	**38**	**39**	**40**
41	**42**	**43**	**44**	**45**	**46**	**47**	**48**	**49**	**50**
51	**52**	**53**	**54**	**55**	**56**	**57**	**58**	**59**	**60**
61	**62**	**63**	**64**	**65**	**66**	**67**	**68**	**69**	**70**
71	**72**	**73**	**74**	**75**	**76**	**77**	**78**	**79**	**80**
81	**82**	**83**	**84**	**85**	**86**	**87**	**88**	**89**	**90**
91	**92**	**93**	**94**	**95**	**96**	**97**	**98**	**99**	**100**
101	**102**	**103**	**104**						

Absender: .....

.....

.....

Tel.-Nr.: .....

Fax-Nr.: ..... E-Mail: .....

Ort, Datum: ..... Unterschrift .....

☐ Bitte senden Sie mir die neu erscheinenden Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik (ca. 5 pro Jahr) bis auf Widerruf im Abonnement zu.