

Münchner Betriebswirtschaftliche Beiträge

Munich Business Research

**Notwendigkeit und Konzeption
einer analytischen Unternehmensethik**

Hans-Ulrich Küpper*



2004-10

November 2004

* Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper, Lehrstuhlinhaber des Instituts für Produktionswirtschaft und Controlling der Ludwig-Maximilians-Universität München, Ludwigstr. 28/RG/V, 80539 München.

Notwendigkeit und Konzeption einer analytischen Unternehmensethik

Hans-Ulrich Küpper

Zusammenfassung

Ethische Probleme haben in der Praxis bis hin zur Diskussion um Grundsätze einer Corporate Governance zunehmende Bedeutung erlangt. Dennoch ist die Unternehmensethik noch kein entsprechend wichtiger Forschungs- und Lehrbereich der Betriebswirtschaftslehre. Der vorliegende Beitrag entwickelt daher die Konzeption einer Unternehmensethik, deren Aufgabe nicht in der Vermittlung bestimmter Werte oder Konzepte zur Wertfindung gesehen wird. Vielmehr soll sie Erkenntnisse und Instrumente bereitstellen, mit denen Entscheidungsträger in der Praxis die sich ihnen stellenden ethischen Fragestellungen auf Basis ihrer eigenen Wertungen besser lösen können. Die unterschiedliche wissenschaftliche Prüfbarkeit logischer, empirischer und normativer Aussagen sowie ein Verständnis von Ethik, das sich auf Fragen menschlicher Lebensgestaltung bezieht und Wertfragen als wissenschaftlich nicht entscheidbar erachtet, führen zu einer ‚analytischen‘ Unternehmensethik. Diese sieht im Unterschied zu anderen Konzeptionen den systematischen Ort der Unternehmensethik in der Unternehmung selbst und deckt Untersuchungsdimensionen für diese auf, die einen engen Bezug zu betriebswirtschaftlichen Problemen und Methoden aufweisen. Damit wird eine Konzeption entwickelt, über die eine Einbindung unternehmensethischer Analyse in die Betriebswirtschaftslehre erreichbar erscheint.

Keywords: Unternehmensethik, Normen, Werte, Verantwortung, Handlungsfreiheit, Lebensgestaltung, Konflikte

JEL Classification: I 31, J 28, M 14, Z 13

1. Notwendigkeit einer betriebswirtschaftlich orientierten Konzeption der Unternehmensethik

Obwohl sich die Betriebswirtschaftslehre inzwischen intensiver mit ethischen Fragen auseinandersetzt¹, hat dieses Gebiet bisher keinen beachtenswerten Eingang in ihre zentralen Forschungs- und Lehrbereiche gefunden. Dabei scheint die Thematik in der Praxis zunehmend an Bedeutung zu gewinnen. Verstöße gegen wichtige Regelsysteme wie Bilanzfälschungen, fehlerhafte Angaben gegenüber Aktionären u.ä. werden nicht nur vermehrt aufgedeckt. Sie zeigen zudem verheerende Wirkungen in den Reaktionen der Börse, die bis zur Insolvenz der betreffenden Unternehmungen führen. Mit ihnen haben auch Fragen der Corporate Governance² eine besondere Aktualität gewonnen.

Als Basis für eine intensivere Auseinandersetzung mit ethischen Fragestellungen in Unternehmungen wird in diesem Beitrag eine neue Konzeption der Unternehmensethik entwickelt, die von der wissenschaftstheoretischen Trennung wissenschaftlicher Aussagen nach ihrer Überprüfbarkeit sowie einem für die Betriebswirtschaftslehre faßbaren Verständnis von Ethik ausgeht und ihre Zwecksetzung nicht in der Vermittlung einer bestimmten Moral liegt. Deren Aufgabe wird vielmehr in der Bereitstellung von Erkenntnissen sowie Instrumenten gesehen, welche die betrieblichen Handlungsträger zur Lösung ihrer Wertkonflikte nutzen können. Da der Schwerpunkt dieser Konzeption in der wissenschaftlichen Analyse ethischer Probleme besteht, wird sie als „analytisch“ bezeichnet. Aus dem hier entwickelten, gegenüber gängigen philosophischen Erläuterungen konkretisierten Verständnis der Ethik ergibt sich die bisher so nicht hergeleitete Erkenntnis, daß der auf Unternehmungen bezogene Teilbereich der Wirtschaftsethik seinen eigenen systematischen Ort in der Unternehmung besitzt, also nicht aus der Rahmenordnung und deren Unvollständigkeit herzuleiten ist.

Ausgehend von den unterschiedlichen Prüfkriterien für logische, empirische und normative Aussagen wird in diesem Beitrag herausgearbeitet, daß der deskriptiven Unternehmensethik ein großes, bisher zu wenig beachtetes Gewicht zukommt. Die empirische Analyse der Existenz, Entstehung und Verankerung von Werthaltungen ist eine wertvolle und notwendige Grundlage für die Lösung ethischer Konflikte. Deshalb ist sie ein maßgeblicher Forschungsgegenstand einer Unternehmensethik, für welche entsprechend der zugrunde liegenden Wissenschaftsauffassung die Erkenntnisgewinnung im Zentrum steht.

Der enge Bezug dieser Konzeption der Unternehmensethik zu Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre zeigt sich besonders deutlich bei der Beziehungs- und Konfliktanalyse von ökonomischen und ethischen Werten sowie der Entscheidungs- und Verantwortungsanalyse. Diese Untersuchungsdimensionen lassen erkennen, daß eine ‚analytische‘ Unternehmensethik betriebswirtschaftliche Instrumente und Erkenntnisse, insbesondere der Entscheidungstheorie, nutzen und durch Übertragung auf ethische Fragestellungen weiterführen kann. Die Konzeption bietet ein neues Verständnis von Unternehmensethik, das sich in das Aussagensystem der Betriebswirtschaftslehre einfügen läßt. Wie sich aus eine Reihe von Beispielen schließen läßt, bietet es eine zweckmäßige Grundlage für eine umfassendere, weiteren Untersuchungen vorbehaltene Analyse ethischer Probleme im Führungs- und Leistungssystem von Unternehmungen.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut. In Abschnitt 2 wird die wissenschaftstheoretische und ethische Grundposition dargelegt, aus der sich die in Abschnitt 3 entwickelte Konzeption der Unternehmensethik ergibt. Abschnitt 4 kennzeichnet deren zentrale Untersuchungsdimensionen, die ausgehend von der deskriptiven Unternehmensethik in der Wirkungsanalyse von

¹ Vgl. die Übersicht in *Küpper* (1992), S. 500 f. sowie beispielhaft *Ulrich* (1981); *Ulrich* (1991); *Ulrich* (1998); *Steinmann/Oppenrieder* (1985); *Steinmann/Löhr* (1991); *Steinmann/Löhr* (1994); *Löhr* (1991); *Homann/Blome-Drees* (1992); *Suchanek* (2001); *Wagner* (1990); *Kreikebaum* (1996); *Wagner* (1999); *Korff et al.* (1999).

² Vgl. *Monks/Minow* (2003); *Theisen* (2003); *Wieland* (2000); *Francis* (2000).

Werten und Normen, der Beziehungs- und Konfliktanalyse von ökonomischen und ethischen Werten sowie der Entscheidungs- und Verantwortungsanalyse gesehen werden.

2. Ausgangspunkte betriebswirtschaftlicher Forschung zur Unternehmensethik

2.1. Differenzierung der Prüfkriterien wissenschaftlicher Aussagen

Den Ausgangspunkt des zu entwickelnden Konzepts bilden wissenschaftstheoretische Voraussetzungen und ein Verständnis von Ethik, das die Basisentscheidung über grundlegende Werte offen läßt. Als Wissenschaft vom sittlichen Handeln³ versucht die Ethik, Gründe für die Beurteilung von Normen, Werten und Regelsystemen herauszuarbeiten. Ein wesentlicher Teil ihrer Aussagen ist nicht rein logischer oder empirischer Art, sondern wertend. Diese Aussagen haben präskriptiven oder normativen Charakter und lassen sich weder logisch noch empirisch intersubjektiv überprüfen. Ein Anspruch intersubjektiver Prüfbarkeit und ‚normativer Wahrheit‘, nach dem ethisch-normative Theorien ethisch gute und ethisch schlechte Handlungen beurteilen sollten⁴, ist für sie nicht erfüllbar.

Unternehmensethik als Forschungsaufgabe der Betriebswirtschaftslehre setzt deshalb die Bereitschaft voraus, über ein Konzept wertfreier wissenschaftlicher Aussagen hinauszugehen und über normative Aussagen wissenschaftlich zu diskutieren. Dem liegt die Auffassung zugrunde, daß für die unterschiedlichen wissenschaftlichen Aussagearten *verschiedene Kriterien der Prüfbarkeit* gelten. Logische Aussagen müssen das Kriterium der logischen Wahrheit erfüllen. Ihr spezifisches Merkmal liegt darin, daß ihre Geltung bewiesen werden kann. Sie stellen Schlußfolgerungen dar, die in allen über die Prämissen abgegrenzten denkbaren Fällen wahr oder falsch und daher verifizierbar sind. Die Prüfinstanz empirischer Aussagen bildet dagegen die Realität. Deren faktischer Wahrheitswert muß durch eine Überprüfung an der erfahrbaren Wirklichkeit festgestellt werden. Mit der Realität existiert auch für empirische Aussagen eine klare Prüfinstanz. Eine solch eindeutige Prüfinstanz gibt es für normative Aussagen nicht. Bei diesen kann die intersubjektive Prüfung (lediglich) in einer möglichst umfassenden Angabe und Analyse der Gründe gesehen werden, die für das in ihnen ausgedrückte Werturteil vorgebracht werden können.

Während die Kriterien der Prüfbarkeit für logische und empirische Aussagen in den Wissenschaften weithin anerkannt sind, besteht im Hinblick auf normative Aussagen kein derartig einheitliches Verständnis. Die wissenschaftliche Diskussion von Normen und Werturteilen beinhaltet damit die Bereitschaft, wissenschaftliche Aussagen nach der Art ihrer Prüfbarkeit zu trennen sowie zu kennzeichnen. An die verschiedenen Aussagearten sind abgestuft strenge Anforderungen der intersubjektiven Prüfbarkeit zu stellen. Während logische Schlüsse verifizierbar und empirische Aussagen falsifizierbar sind, können für die Geltung normativer Aussagen lediglich logische, empirische und/oder dahinter liegende normative Argumente angegeben werden. Ihre Geltung muß aus wissenschaftlicher Sicht letztlich offen bleiben. Zu einem solchen Wissenschaftskonzept gehört die Bereitschaft, auch solche Aussagen wissenschaftlich zu diskutieren, für die es kein scharfes und einheitlich akzeptiertes Prüfkriterium gibt. Das Ziel einer Wissenschaft wie der Ethik kann in diesem Bereich nicht darin liegen, allgemein gültige Werte zu finden, die aufgrund eines entsprechenden Wahrheitskriteriums generell befolgt werden müßten⁵.

³ Vgl. Pieper (1991), S. 17.

⁴ Nach Schneider wird dies von Anhängern ethisch-normativer Theorien verkündet. Schneider (1993), S. 137. Wenn man Schulz (1989), S. 318 und S. 419 ff. und Korff (1985), S. 29 ff., insb. S. 41 berücksichtigt, gilt dies zumindest nicht für alle renommierten Vertreter der Ethik.

⁵ Vgl. Schulz (1989), S. 47 und S. 318.

Normen müssen weder aus logischen Gründen noch aufgrund empirischer Gesetzmäßigkeiten befolgt werden. Auch aus einer empirischen Anerkennung von Werten kann man nicht auf die Notwendigkeit ihrer Befolgung schließen. Deshalb sind „... empirische Erkenntnisse nicht ethisch normativ, aber ethisch relevant.“⁶ Aus ihnen wird der *Spielraum für ethische Forderungen* ersichtlich. Jedoch müssen Normen erfüllbar sein, ansonsten werden sie durch die empirischen Bedingungen aufgehoben⁷. Die in der Realität beobachtbare „Vielfalt konkreter Sittlichkeit“⁸ ist ein empirischer Beleg für den *Freiheitsraum der Menschen* in bezug auf die Wahl der von ihnen vertretenen und befolgten Werte. Auch wenn einige ethische Grundprinzipien in einzelnen Gesellschaftssystemen oder darüber hinaus eine hohe *Akzeptanz* erlangt haben, läßt sich daraus nicht die Notwendigkeit ihrer generellen Anerkennung herleiten. Für normative Aussagen gilt in noch stärkerem Maße als für Realtheorien, daß sie hypothetischen Charakter haben.

2.2. Offenheit gegenüber grundlegenden Wertungen

Wesentlich für die Entwicklung einer von dieser wissenschaftstheoretischen Basis ausgehenden Konzeption von Unternehmensethik ist das *Verständnis von Ethik*⁹. Diese befaßt sich wissenschaftlich mit Normen und Werturteilen, mit denen sich das Handeln bewerten läßt. „Die Ethik sagt nicht, was das Gute ist, sondern wie man dazu kommt, etwas als gut zu beurteilen“.¹⁰

Für die ökonomische Denk- und Sprachwelt sind die Begriffe gut und böse fremd. Deren Interpretation ergibt sich aus der jeweiligen normativen Grundposition, die letztlich gesetzt ist und nicht weiter wissenschaftlich begründet werden kann. Gut und böse sind Kategorien, die sich auf den Menschen und dessen Leben beziehen. Wenn man aus Sicht der jeweiligen Wissenschaft dessen Grundwerte nicht metaphysisch, beispielsweise in einer Religion, verankern kann, hat man von der *Freiheit* des einzelnen in bezug auf die Wahl der für ihn maßgebenden Werte auszugehen.

Nimmt man die Freiheit jedes einzelnen in bezug auf die Akzeptanz von Werten ernst, so kann Unternehmensethik keinen bestimmten Grundwert als gegeben annehmen. Die Frage nach einer Wertung als gut oder böse bedeutet dann, daß es bei ethischen Problemstellungen darum geht, inwieweit Menschen als einzelne und/oder als Gemeinschaft die von ihnen selbst als grundlegend erkannten und akzeptierten Werte befolgen. Nach diesem Verständnis befaßt sich Ethik also mit der Frage, inwieweit und wie Menschen ihr *Leben* als für sie gut *gestalten* können. Dabei kann Ethik als Wissenschaft nicht bestimmte Werte als allgemein gültig (voraus-) setzen. Vielmehr hat sie zu untersuchen, ob und wie der Mensch in den jeweils von ihr betrachteten Handlungssituationen in der Lage ist, die von ihm möglicherweise verfolgten Werte und Ziele umzusetzen.

Die Freiheit des einzelnen und sozialer Gemeinschaften der verschiedensten Ebenen von der Familie bis zur Völkergemeinschaft in der Wahl von Normen und Werten gilt als normatives Grundprinzip auch für ethische Analysen. Sowohl aus der wissenschaftstheoretischen Begrenzung der Prüfbarkeit normativer Aussagen als auch aus der individuellen und kollektiven Freiheit bei der Wahl der Werte folgt daher für die Ethik, daß diese Wissenschaft keine Normen sowie Werte empfehlen und keinen Nachweis der Allgemeingültigkeit irgendeiner Norm führen kann. Für sie gilt vielmehr die *nicht hintergehbare* Freiwilligkeit der Akzeptanz von Normen durch den einzelnen Menschen und eine Gemeinschaft.

⁶ Kluxen (1999), S. 182.

⁷ Kluxen (1999), S. 184 f.

⁸ Kluxen (1999), S. 195.

⁹ Vgl. Küpper (1995a), S. 380 ff.

¹⁰ Pieper (1991), S. 23.

3. Gegenstand und Zwecke der analytischen Unternehmensethik

3.1. Das Handeln in und für Unternehmungen als systematischer Ort der Unternehmensethik

Wendet man dieses Verständnis von Ethik auf den Gegenstandsbereich der Betriebswirtschaftslehre an, so liegt ein für die Unternehmensethik maßgeblicher Ausgangspunkt darin, daß Unternehmungen einen wichtigen *Ort menschlicher Lebensgestaltung* bilden. Die in ihnen und für sie tätigen Personen verbringen dort einen großen Teil ihrer Zeit, von den Mitarbeitern über die Manager aller Stufen bis hin zur Unternehmensleitung und den Anteilseignern. Die Tätigkeit in und für die Unternehmung ist für viele von ihnen ein wesentlicher Lebensinhalt, von dem sie sich auch Befriedigung erwarten. Besonders deutlich zeigt sich dies in Berufen, bei denen Arbeit und Erfüllung in hohem Maße zusammenfallen.

Dies bedeutet, daß das Handeln in und für Unternehmungen für den Handelnden selbst ethischen Kriterien unterliegt, sofern es nicht durch die wirtschaftliche Rahmenordnung vollständig bestimmt ist. Damit tritt die Frage in den Vordergrund, ob oder inwieweit diese *Rahmenordnung* seine Entscheidungen durch Beschränkungen oder Anreize determiniert. Dies geschieht unmittelbar durch natürliche und rechtliche Bedingungen, denen das Handeln wirtschaftlicher Entscheidungsträger unterliegt. Beispielsweise kann die Wirtschaftsordnung die Einhaltung der Zahlungsfähigkeit verlangen. Wer in einer solchen Ordnung selbständig wirtschaftlich tätig sein und bleiben will, muß dann in gewissem Umfang Gewinne erzielen. Für eine ethische Analyse ist neben den Begrenzungen wichtig, welche Anreize die Rahmenordnung setzt¹¹. Wenn diese entsprechend einer für alle gültigen Moral so gesetzt wären, daß der einzelne bei wirtschaftlichen Entscheidungen keinen ethischen Spielraum mehr besitzt, hätte er keine Möglichkeit der Ausrichtung an den von ihm individuell akzeptierten ethischen Kriterien. Dann wäre der systematische Ort ethischer Analyse allein die Rahmenordnung¹².

Marktwirtschaftliche Systeme sind dadurch gekennzeichnet, daß sie die Entscheidungen über die Verwendung knapper Ressourcen in die Hände der einzelnen Wirtschaftsteilnehmer legen¹³. Über die *Einräumung von Freiheit* innerhalb der gesetzlich festgelegten Rahmenordnung werden die Fähigkeiten, die Motivation und die Kenntnisse der unterschiedlichen Wirtschaftsteilnehmer zur Erzielung wirtschaftlich effizienter Lösungen genutzt. Die Abstimmung zwischen den wirtschaftlichen Entscheidungsträgern erfolgt über einen Wettbewerb auf Märkten, durch den die knappen Mittel in ergiebige Verwendungen gelenkt werden sollen. Durch eine solche Ordnung soll "das ethische Gut persönlicher Freiheit bei Konsumenten und Produzenten mit einem geringen Ausmaß an Verschwendung knapper Mittel"¹⁴ verbunden werden.

Die Existenz von *Handlungsspielräumen* ist damit nicht nur Folge einer unvermeidbaren Unvollständigkeit der Rahmenordnung¹⁵, sondern eines ihrer *konstitutiven* Elemente. Diese Spielräume konkretisieren sich in der Unbestimmtheit ökonomischer Kriterien wie Effizienz und Gewinn¹⁶, der Bedeutung von Innovationen bei wirtschaftlichem Handeln und den aus der unvollkommenen Information folgenden Spielräumen hinsichtlich Erwartungsbildung und Risikobereitschaft, wie sie bei (stets zukunftsgerichteten) Entscheidungen zwangsläufig sind. Ohne die Existenz von Freiräumen würde es keinen Sinn machen, die normative Entscheidungstheorie als Basis für wichtige Teile der Unternehmenstheorie zu entwickeln und heranzuziehen. Die *grundsätzliche Bedeutung der Handlungsfreiheit* hat zur Konsequenz, daß sich

¹¹ Vgl. hierzu Homann (1999), S.327 ff.; Gerlach (1999), S.844 f.; Homann/Blome-Drees (1992), S.20 ff.

¹² Während dies bei Homann (1992), S.77 ff. („Im Wettbewerb ist keine Raum für Moral“, S.78) sowie Homann/Blome-Drees (1992), S.20 ff. recht deutlich vertreten wurde, ist bei Homann (2002), S.198 eingefügt, daß sie der ‚keineswegs einzige‘ Ort der Moral sei.

¹³ Vgl. hierzu und zum Folgenden Watrin (1999), S.216 ff.

¹⁴ Schneider (1990), S.879.

¹⁵ Homann/Blome-Drees (1992), S.53 und S.114 ff.; vgl. auch Homann (2002), S.161.

¹⁶ Zur näheren Begründung vgl. Küpper (1995b), S.245 f.

wirtschaftliche Ziele nicht völlig von ethischen Werten trennen lassen¹⁷. Die konkrete Interpretation und Verfolgung wirtschaftlicher Ziele wird durch die individuellen Werte des jeweiligen Entscheidungsträgers maßgeblich bestimmt¹⁸. Damit ist ihm ein umso größerer Spielraum zur individuellen Gestaltung eröffnet, je mehr Entscheidungskompetenz ihm zukommt.

Da es in der Ethik um die auf Werte bezogene Lebensgestaltung geht und die marktwirtschaftliche Ordnung auf der Einräumung von Handlungsfreiheit beruht, bilden die *Entscheidungen und Handlungen in Unternehmungen den systematischen Ort der Unternehmensethik*. Dieser liegt nicht in der Rahmenordnung und wird nicht nur durch deren Unvollständigkeit eröffnet. Er folgt vielmehr aus der für die Ethik und für die marktwirtschaftliche Ordnung grundlegenden Freiheit der Handlungsträger, den realen Bedingungen der auf die Zukunft gerichteten wirtschaftlichen Entscheidungen und der Bedeutung der Unternehmensentscheidungen für die Lebensgestaltung von Menschen.

Zwar ist die Rahmenordnung der systematische Ort der Moral, wenn man unter dieser das in einer Gesellschaft geltende Regelsystem versteht. Mit ihr ist jener Teil der Wirtschaftsethik¹⁹ angesprochen, der sich auf die gesamtwirtschaftliche Ebene bezieht. Weder eine marktwirtschaftliche Ordnung noch eine von der individuellen Freiheit ausgehende Ethik zielen aber auf eine Moral ab, durch welche dem einzelwirtschaftlichen Entscheidungsträger die ethische Verantwortung abgenommen wäre. Eine Rahmenordnung, durch welche die ökonomischen Anreize auf ein sittliches Regelsystem ausgerichtet wären, würde dem einzelnen ein bestimmtes Wertesystem vorschreiben und stünde damit im Widerspruch zur ethischen Freiheit des einzelnen.

Auf der Ebene der Unternehmungen verbleibt daher ein eigener Handlungsspielraum, in dem sich jeder im Hinblick auf die von ihm akzeptierten Werte der Lebensgestaltung, also ethischen Werte entscheidet. Der Grund hierfür liegt darin, daß auch die Wirtschaft der Lebensgestaltung dient und um des Menschen willen da ist, nicht das Handeln des Menschen zur Erfüllung von wirtschaftlichen und ethischen Zielen, welche die Rahmenordnung vorgibt.

3.2. Ebenen ethischer Analyse in der Unternehmung

Die aus den personalen Grundbezügen des handelnden Subjekts unmittelbar folgenden ethischen Probleme der Verantwortung sowie der Pflicht für und gegenüber sich selbst sind Gegenstand der *Individualethik*²⁰. Diese betrifft insbesondere die Werte der individuellen Lebensverwirklichung und die daraus folgenden subjektiven Ziele. In ihr geht es um die eigene Lebensgestaltung, Fragen der individuellen Zufriedenheit mit dieser sowie um das eigene Gewissen in bezug auf das Handeln gegenüber sich selbst. Aufgrund der Bedeutung beruflicher Tätigkeit für die Lebensgestaltung ist diese Ebene des individuellen Handelns ein nicht zu vernachlässigender Gegenstandsbereich einer Unternehmensethik, der sich auf die Handlungen der einzelnen Entscheidungsträger auf allen Hierarchieebenen einer Unternehmung bezieht.

Verantwortung und Pflichten, die sich aus den Beziehungen zu anderen Menschen ergeben, bilden den Gegenstand der *Sozialethik*. In ihr geht es um Werte und Normen für den Umgang miteinander, aus denen heraus sich Regelsysteme für soziale *Gruppen* entwickeln. Wesentliche Bemühungen in der Ethik waren und sind darauf gerichtet, beispielsweise mit rationalen²¹, vertragstheoretischen²² oder diskursethischen²³ Konzepten Regeln für derartige Normen

¹⁷ Küpper (1995b), S. 243 ff.

¹⁸ In der Entscheidungstheorie klingt dieser Sachverhalt zumindest indirekt an, indem sie im Regelfall zunächst keine Gewinnziele, sondern allgemeine Nutzenfunktionen der Handlungsträger unterstellt.

¹⁹ Zu dieser Einteilung verschiedener Fragestellungen der Wirtschaftsethik vgl. Küpper (1988), S. 328.

²⁰ Korff (1999), S. 207 ff.

²¹ Vgl. Schulz (1989), S. 100 ff.

²² Vgl. z.B. Brennan/Buchanan (1993).

oder deren Vereinbarung zu begründen. Im Bereich der Unternehmung stellen sich Fragen des persönlichen Umgangs miteinander bei der Mitarbeiterführung, von Untergebenen zu Vorgesetzten, zwischen Mitarbeitern gleicher Ebene und im Verhältnis zu den Geschäftspartnern. Diese Problemfelder sind auch in Unternehmungen nicht nur durch wirtschaftliche Kriterien bestimmt, sondern in starkem Maß durch Merkmale geprägt, für die ethische Kategorien wie Wahrhaftigkeit, Verlässlichkeit und Vertrauen besonders relevant werden. Offensichtlich haben solche Eigenschaften und persönlichen Beziehungen einen wesentlichen Einfluß auf wirtschaftliche Entscheidungen und deren Erfolg. Daraus erwächst ihr Gewicht für die Analyse von Handlungen innerhalb der Unternehmensethik.

Zudem stellen sich wichtige Fragen bezüglich der *Verankerung von Regelsystemen*, wie sie für die einzelne Unternehmung beispielsweise in Form von Unternehmensgrundsätzen²⁴, als *Leitsätze* für eine Gruppe von Unternehmungen, Unternehmensverbände o.ä., Kodices der Corporate Governance und für die wirtschaftliche Rahmenordnung eines Staates oder einer Staatengemeinschaft aufgestellt werden. Derartige Fragestellungen rechnet man allgemein zur *Ordnungsethik*²⁵. Soweit sie die in der einzelnen Unternehmung geltenden Regelsysteme betreffen, gehören sie unmittelbar zum Gegenstandsbereich der Unternehmensethik. Darüber hinaus können Unternehmungen und ihre Entscheidungsträger zumindest über ihre Verbände²⁶ die Gestaltung der gesamtwirtschaftlichen Ordnung beeinflussen. Die hiermit verbundenen ethischen Probleme beziehen sich damit auf den darüber liegenden Teilbereich der Wirtschaftsethik und weisen auf eine Schnittstelle zwischen Unternehmens- und Wirtschaftsordnungsethik hin.

3.3. Zwecke der analytischen Unternehmensethik

Aufgrund dieser Basiswertungen wird die Aufgabe der Unternehmensethik darin gesehen, den Entscheidungsträgern in Unternehmungen Erkenntnisse zur Lösung ethischer Fragestellungen zu liefern, zugleich aber das Freiheitsprinzip und die wissenschaftliche Unentscheidbarkeit normativer Aussagen zu beachten. Ihr Gegenstand ist daher die *Untersuchung ethischer Probleme*, wie sie sich in Unternehmungen stellen. Sie soll den Bedarf an wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Lösung dieser Probleme erfüllen. Dazu sind die Methoden zur Untersuchung *logischer* und *empirischer Beziehungen* weitestgehend zu nutzen. Den Kern dieser Konzeption bilden deshalb die logische und empirische *Analyse* von Normen, Werten und Regeln, ohne eine Aufstellung und Begründung normativer Aussagen auszuschließen. Mit den hierbei erarbeiteten Erkenntnissen und Instrumenten sollen die Entscheidungs- und Handlungsträger in der Praxis ihre eigenen Wertentscheidungen fundierter treffen können.

Da der Schwerpunkt einer solchen Konzeption auf der Untersuchung von Wertproblemen und ihrer Lösungsmöglichkeiten liegt, wird sie als „analytisch“ bezeichnet. Dies bringt zum Ausdruck, daß sie dem in der Realität Handelnden die Entscheidung nicht ab- oder vorwegnehmen kann, sondern Argumente für dessen Entscheidung bereitstellen soll. Aufgrund dieser normativ offenen Grundposition können in sie verschiedene ethische und unternehmensethische Ansätze eingehen²⁷.

²³ Vgl. Schulz (1989), S. 239 ff.

²⁴ Vgl. z.B. Wunderer (1995)

²⁵ Vgl. Homann (1999), S. 327 ff.

²⁶ Vgl. Rodenstock (1993).

²⁷ Vgl. hierzu Küpper/Picot (1999), S. 137 ff.

4. Zentrale Untersuchungsdimensionen der analytischen Unternehmensethik

4.1. Fundierung auf deskriptiver Unternehmensethik

Es fällt auf, wie sehr man sich in Ethik und Unternehmensethik auf Konzeptionen zur Begründung von Normen und Werturteilen konzentriert, während der Untersuchung ihrer empirischen Geltung eine wesentlich geringere Aufmerksamkeit zukommt. Eine derartig einseitige Ausrichtung leuchtet besonders für eine anwendungsbezogene Wissenschaft nicht ein. Deren Adressaten können Erkenntnisse aus den in der Realität wirksamen Wertungen, deren Zustandekommen und Wirkungen ziehen. Zudem kann man annehmen, daß empirische Erkenntnisse auch für die rationale Analyse von Wertproblemen nutzbringend sind.

Ein primäres Erkenntnisziel in der deskriptiven Unternehmensethik kann darin gesehen werden, die in der Realität bestehenden *Werthaltungen* zu erfassen. Hierzu gehören neben den rein ökonomischen Zielen wie Marktwert, Zugewinn, Liquidität usw. auch *individuelle Nutzenwerte* wie die Sicherheit des Arbeitsplatzes²⁸, die Bedeutung einer finanziellen Absicherung und Altersvorsorge, die Zufriedenheit mit der Arbeit²⁹ oder die Identifikation mit der beruflichen Tätigkeit. Ihre empirische Untersuchung ist ein wichtiger Teil der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie. Die betriebswirtschaftliche Zielforschung hat sich mit diesem Untersuchungsgegenstand befaßt, konzentriert sich in diesem Feld jedoch vorwiegend auf die Ermittlung der von Unternehmungen, ihren Entscheidungsträgern und in ihren Teileinheiten verfolgten ökonomischen Ziele³⁰. Zu den dahinter stehenden und für das individuelle Verhalten maßgeblichen Werten wie der Ausrichtung an ethischen Prinzipien, der Anerkennung, Arbeitsfreude, sozialer Verantwortung u.a. sind nur einzelne Untersuchungen vorgedrungen³¹.

Stellt man den Bezug zu ethischen Fragestellungen her, so hat die empirische Forschung tiefer zu gehen als es in der Zielforschung üblich ist. Die von einer Person verfolgten Grundwerte und ihre Haltung zu derartigen ethischen Kategorien sind für die Prognose ihres Verhaltens bei wirtschaftlichen Entscheidungen maßgeblich. Dies gilt insbesondere in allen Situationen, in denen unvollständige Verträge geschlossen werden und Hold up-Situationen entstehen können. Ferner kann eine Überschreitung der in einer Gesellschaft, einer Wirtschaftsordnung oder einer einzelnen Unternehmung geltenden Normen, ihrer jeweiligen Moral oder ‚Kultur‘³², zu unerwünschten Konsequenzen für eine Unternehmung führen und ist daher bei ihren Entscheidungen zu beachten.

Eine Ermittlung der verhaltensbestimmenden Werthaltungen ist auch im Hinblick auf die Anwendung wichtiger Ansätze der normativen Entscheidungs-, der Agency- sowie anderer ökonomischer Theorien wichtig. Das in ihnen erfaßte Handeln wird vielfach durch Nutzenfunktionen bestimmt, die inhaltlich entweder überhaupt nicht oder sehr allgemein interpretiert werden³³. Die Übertragbarkeit der aus ihnen abgeleiteten theoretischen Ergebnisse hängt deshalb maßgeblich davon ab, inwieweit diese Nutzenfunktionen aufgrund der empirisch vorfindbaren Werte konkretisiert werden können. Vor allem aber liefert das Wissen um die in Unternehmungen vertretenen Normen und Werte eine Grundlage für die Analyse ethischer Fragestellungen und die Beurteilung der Umsetzbarkeit ethischer Konzepte.

Darüber hinaus sucht man nach Erklärungen für die in Unternehmungen vorfindbaren Wert Einstellungen. Daraus ergibt sich für die deskriptive Unternehmensethik die anspruchsvollere

²⁸ Die Bedeutung dieses Zieles für die Mitarbeiter haben insbesondere Untersuchungen zur Mitbestimmung verdeutlicht. Vgl. *Küpper* (1974), S. 141.

²⁹ Zur Arbeitszufriedenheit vgl. *Rosenstiel* (2000), S. 389 ff.

³⁰ Vgl. *Heinen* (1976), S. 30-44; *Hauschildt* (1977).

³¹ Vgl. z.B. *Fröhlich/Pichler* (1988), S. 44; *Raffée/Fritz* (1992), S. 307 f.

³² Häufig wird z.B. Unternehmenskultur über die Gesamtheit der einer Unternehmung geltenden Wertüberzeugungen und Verhaltensnormen definiert, vgl. *Ulrich* (1993), Sp. 4352.

³³ Vgl. z.B. *Laux* (2003), S. 26 ff.

Aufgabe, Hypothesen und *theoretische Aussagensysteme* über die Entstehung sowie Verankerung von Normen und Werten zu erarbeiten, wie sie in Unternehmungen wirksam werden. Deren unabhängige Variablen bilden die Einflußgrößen persönlicher Wertesysteme. Weiterführende Hinweise können Erkenntnisse über den Einfluß unterschiedlicher Kulturen, religiöser und weltanschaulicher Hintergründe geben, wie sie mit zunehmender Internationalisierung von Unternehmungen vorgefunden werden. Spezifische Bedeutung kann zudem der beruflichen Sozialisation zukommen. Für die Unternehmungen liegt eine wichtige Frage darin, in welchem Umfang und mit welchen Instrumenten es möglich ist, ihre Mitarbeiter oder einzelne Gruppen wie die Führungskräfte zur Einhaltung gemeinsamer Werte zu bringen. Die Erforschung dieses Zusammenhangs kann empirisch prüfbare Aussagen darüber liefern, inwieweit eine Separation zwischen ethischen und ökonomischen Kriterien gerechtfertigt ist oder an der Realität vorbeigeht.

Zur Erfassung der in der Realität bestehenden Werthaltungen sind zuerst *empirische Erhebungsmethoden* geeignet. Die mangelnde Beobachtbarkeit individueller Werthaltungen, die begrenzte Zuverlässigkeit und Eindeutigkeit von Befragungen sowie die schwierige Interpretierbarkeit von Entscheidungen verweisen aber auf die Notwendigkeit, weitere wissenschaftliche Ansätze zur Ermittlung der Werthaltungen zu nutzen. Zum einen bietet sich hierfür die *experimentelle Entscheidungsforschung* an³⁴. In ihr versucht man, mit Hilfe von Experimenten auf die für Entscheidungen maßgebenden Größen zu schließen. Zum anderen sind *theoretische Ansätze* zu nutzen. Man kann versuchen, Erkenntnisse aus verhaltenswissenschaftlichen Theorien abzuleiten³⁵ sowie Hypothesen über die Bestimmungsgrößen von Werthaltungen aufzustellen, um Aussagen über deren Verhaltenswirkungen ableiten und empirisch prüfen zu können.

4.2. Wirkungsanalyse von Werten und Normen

Die deskriptive Unternehmensethik mündet in eine Wirkungsanalyse von Werten und Normen³⁶. Empirischem Wissen kommt für eine begründete ethische Analyse eine zentrale Bedeutung zu. Hierbei stehen *zwei Untersuchungsrichtungen* im Vordergrund, die Wirkungen von Unternehmensentscheidungen auf ethisch relevante Kriterien und die Wirksamkeit von Werten, Regelsystemen sowie unternehmensethischen Erkenntnissen für Unternehmensentscheidungen einschließlich ihrer Konsequenzen.

Ökonomische Rationalität geht davon aus, daß Handlungsalternativen nach den von ihnen ausgelösten Konsequenzen zu bewerten sind. Dem entspricht das Konzept der Verantwortungsethik³⁷, nach dem für die ethische Beurteilung von Handlungen deren Wirkungen maßgebend sind. Um die Kluft zwischen den rein ökonomischen Kategorien und den für die Lebensgestaltung von Menschen relevanten Werten zu überbrücken, sind in der ersten Forschungsrichtung die empirischen Beziehungen zwischen *Unternehmensentscheidungen* und der Erfüllbarkeit *ethischer Kriterien* zu analysieren. Dies ist ein betriebswirtschaftlicher Forschungsgegenstand, weil beide Bereiche in der Realität nicht separierbar sind und die Wirtschaft ein wichtiges Feld menschlicher Lebensgestaltung bildet³⁸. Deshalb ist zu untersuchen, welche Zusammenhänge zwischen ökonomischen Größen wie Zahlungen, Erfolgsgrößen, Input- und Outputqualitäten sowie -mengen usw. und persönlichen Nutzenwerten wie Zufriedenheit, Streß, Sicherheit, Freude, (Arbeits- und anderes) Leid, Glück usw. bestehen.

³⁴ Vgl. z.B. Ockenfels (1999).

³⁵ Vgl. Überblick Gächter/Königstein (2002); ferner z.B. Bergstrom/Miller (1997); Davis/Holt (1993); Fehr/Gächter (2000); Fehr/Schmidt (2003).

³⁶ Vgl. Küpper (1995a), S. 387 ff.; Küpper (1999b), S. 57 ff.

³⁷ Weber (1968); Nutzinger (1999), S. 469.

³⁸ Vgl. Abschnitt 3.3.

Dabei erscheint die Unterscheidung von Nah- und Fernhorizont hilfreich³⁹. In der Unternehmung bezieht sich der *Nahhorizont* auf den jeweiligen Bereich des persönlichen direkten Kennens und Verstehens. Die in der Berufs- und Arbeitswelt erreichbare Erfüllung der eigenen Wertvorstellungen, des ‚individuellen Nutzens‘, ist ein wesentlicher *Teil der individuellen Lebensgestaltung*. Deshalb erlangen die Übereinstimmung oder der Gegensatz zwischen den persönlichen Werten und der wirtschaftlichen Tätigkeit große Bedeutung. Je mehr Komplementarität zwischen ihnen erreicht wird, desto sinnvoller wird der Einsatz für den einzelnen. Die Zusammenarbeit mit den Partnern innerhalb und außerhalb der Unternehmung kann sich an ethischen Normen beispielsweise des Vertrauens⁴⁰ orientieren, ohne daß hierdurch die wirtschaftliche Zielerreichung zwangsläufig gemindert wird. Die Achtung des anderen, Freundlichkeit und Ehrlichkeit sind Beispiele ethischer Normen, deren Anwendung die unmittelbare Zusammenarbeit in der Regel für alle besser gestaltet, ohne die wirtschaftliche Zielerreichung notwendigerweise zu verringern.

Das Fehlen der Unmittelbarkeit macht die Zusammenhänge im *Fernhorizont* schwieriger. Dieser betrifft sowohl Beziehungen in der Unternehmung als auch auf den *Märkten*. Beispiele ethischer Werte sind in diesem Bereich Sozialziele wie Arbeitsplatzsicherheit, Mitarbeiterfreundlichkeit, kundenorientierte Güterversorgung, längerfristige Vorsorge für Mitarbeiter, Erhaltung der Umwelt u.ä. Die Aufnahme derartiger Normen in Unternehmens- und Führungsgrundsätze⁴¹ kann als Indiz dafür gesehen werden, daß Unternehmungen ihnen im Hinblick auf wirtschaftliche Ziele ein Gewicht beimessen. Zwischen diesen und übergreifenden strategischen Unternehmenszielen wie der Marktwertorientierung und der Schaffung von Erfolgspotentialen gibt es eine Reihe gegenseitiger Beziehungen. So können beispielsweise einerseits Kundenorientierung und Mitarbeiterfreundlichkeit zu Erfolgspotentialen werden, während andererseits eine Orientierung am Marktwert der Sicherung von Arbeitsplätzen dienen kann.

Die *andere* Forschungsrichtung ethischer Wirkungsanalyse betrifft die empirischen *Einflüsse ethischer Werte und Regelsysteme* auf Unternehmensprozesse. Dabei ist zu untersuchen, wie sich verankerte Wertvorstellungen auf das individuelle Verhalten und bewußte Handeln der in einer Unternehmung tätigen Personen auswirken. Man sollte insbesondere zu Hypothesen über den Einfluß individueller sowie sozialer Wertsysteme auf die Entscheidungen kommen, die in und von Unternehmungen getroffen werden. In bezug auf die Einzelperson kann z.B. analysiert werden, welche Bedeutung individuelle Einstellungen wie Pflichtauffassung, Ehrlichkeit, Offenheit usw. für die betriebliche Tätigkeit auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen haben. Betrachtet man nicht die vom einzelnen, sondern die in einer Gruppe oder Gemeinschaft befolgten Normen, so geht es um den *Einfluß von Moral*⁴² auf das Handeln in Unternehmungen und deren Zielerreichung. In der Betriebswirtschaftslehre wird diese Forschungsrichtung mit dem Begriff der ‚*Unternehmenskultur*‘ benannt. Deren Wirkungen beruhen darauf, daß gemeinsam getragene Werte die Zusammenarbeit erleichtern, Konflikte reduzieren, das gegenseitige Verstehen fördern und zur Motivation beitragen können. Je größer die Übereinstimmung der geteilten Werte ist, umso mehr nähert sich eine soziale Einheit organisationstheoretisch einer ‚*Clanstruktur*‘⁴³. Die sich ergebenden Vorteile bei gegenseitiger Information und Motivation erfüllen aber nicht nur individuelle und soziale Bedürfnisse der Mitglieder, sie steigern auch die ökonomische Leistungsfähigkeit.

Betrachtet man die übergreifende Geltung von Normensystemen beispielsweise in einem Land oder einem Wirtschaftsraum, so rücken deren mögliche *handlungserweiternde oder*

³⁹ Schulz (1989), S. 317 ff.; vgl. auch Gadamer (1965), S. 286.

⁴⁰ Zu einer ökonomischen Analyse von Vertrauen vgl. insb. Ripperger (1998), S. 63 ff.; Ripperger (1999), S. 69 ff.

⁴¹ Vgl. Wunderer (1995).

⁴² Dabei werden mit Moral die in einer sozialen Gruppe akzeptierten Normen und Werte bezeichnet. Zu dieser Begriffsfassung von Moral vgl. Pieper (1991), S. 26 ff.

⁴³ Vgl. Ouchi (1979), S. 840 ff.

handlungsbegrenzende Wirkungen ins Blickfeld. Soweit sie die Unsicherheit von Verhaltenserwartungen mindern, steigern sie ökonomische Rationalität⁴⁴, ersparen Kontrollsysteme und schaffen mehr Handlungsmöglichkeiten.

Zu dieser Richtung der Wirkungsanalyse kann auch die *Diskussion von Prinzipien* gerechnet werden, wie sie beispielsweise für die Bilanzierung⁴⁵ oder die Besteuerung⁴⁶ aufgestellt werden. „Die betriebswirtschaftlichen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (können) zugleich (als) Grundsätze der Unternehmensführung in sozialer und ethischer Verantwortung gegenüber den Geldgebern“⁴⁷ interpretiert werden⁴⁸. Wenn in der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre Prinzipien einer volkswirtschaftlich effizienten und entscheidungsneutralen Besteuerung untersucht werden⁴⁹, zieht man ökonomische empirische Wirkungen zu ihrer Begründung heran. Dahinter steht auch der rationale Gesichtspunkt, daß die *Operationalisierbarkeit* einer Norm und die *Prognostizierbarkeit ihrer Wirkungen* für die wirtschaftliche Wohlfahrt wichtig sind und eine solche Norm daher ethisch besser begründbar ist als Kriterien einer Gerechtigkeit, die sich schwer konkretisieren und in ihren Folgen beurteilen lassen⁵⁰.

4.3. Beziehungs- und Konfliktanalyse von ökonomischen und ethischen Werten

Ausgehend von den Erkenntnissen der Wirkungsanalyse sind maßgebliche *Konflikte zwischen ethischen Normen und ökonomischen Zielen* aufzudecken. Deutlich werden diese Probleme vor allem in Krisensituationen von Unternehmungen, wenn Entlassungen, Kurzarbeit oder Entgeltkürzungen zur Behebung von Verlusten und Liquiditätsproblemen erwogen werden. Dann gewinnen die kurz- oder langfristige Orientierung sowie die Bewertung von Prognosen und Risiken eine besondere Bedeutung. Jedoch sind die Ursachen derartiger Situationen häufig früher angelegt. Deshalb ist den *längerfristigen Wirkungen* und der Risikobereitschaft besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Deshalb stellen beispielsweise die kurz- oder langfristige Ausrichtung einer Shareholder- oder Gewinnzielorientierung sowie die Analyse der Wirkungen von Unternehmensentscheidungen über die organisatorischen Entscheidungs- und Verantwortungsspielräume auf allen Ebenen, die Belastung von Mitarbeitern sowie der Umwelt durch die Arbeits- und Produktionsprozesse, die Arbeitsplatzsicherheit, die persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten, das Betriebsklima u.a. relevante Untersuchungsgegenstände der Unternehmensethik dar.

Wertkonflikte treten auf allen *Hierarchieebenen* sowie in allen Führungs- und Funktionsbereichen auf. Die spezifisch unternehmensethische Aufgabe liegt darin, in all diesen Feldern typische Konflikte zwischen ökonomischen Unternehmenszielen und ethischen Ansprüchen einzelner, der Gesellschaft und künftigen Generationen offen zu legen. Als ethische Kriterien sind in eine derartige Analyse dementsprechend individual-, sozial- und umweltethische Werte⁵¹ einzubeziehen.

Charakteristische Beispiele derartiger Wertkonflikte sind neben vielen anderen die Festlegung von Anreizsystemen und Löhnen für Manager ebenso wie für die Mitarbeiter sowie Entscheidungen über Kurzarbeit und Entlassungen in kritischen Unternehmenssituationen. Die Struktur von Entlohnungssystemen für Unternehmens- und Bereichsleiter wird gegenwärtig insbe-

⁴⁴ Vgl. Koslowski (1988), S. 97.

⁴⁵ Vgl. Schneider (1990), S. 875 ff.

⁴⁶ Vgl. Siegel (1999), S. 357 ff.

⁴⁷ Schneider (1990), S. 875.

⁴⁸ Die Kosten einer Mißachtung von Pflichten der Bilanzierung zeigen sich deutlich, wenn weitere Überwachungsorgane eingeführt werden, weil Bilanzfälschungen von Wirtschaftsprüfern nicht erkannt wurden oder diese selbst zusätzlich kontrolliert werden sollen.

⁴⁹ Wenger (1985); Wenger (1986); Tipke/Lang (2002), S. 15 und S. 178 ff. sowie S. 74 ff.

⁵⁰ Wagner (1992).

⁵¹ Vgl. hierzu Korff (1999), S. 207 ff.

sondere aus agencytheoretischer Sicht intensiv diskutiert⁵². Zugleich wecken die Höhe von Managergehältern bei großen Unternehmungen und die Wirkungen aktienkursbezogener Entlohnungssysteme⁵³ Zweifel an der moralischen Angemessenheit der Managerentlohnung. Im agencytheoretischen Zusammenhang werden dabei zwar das individuelle Nutzenstreben und die Konflikte mit den Nutzenzielen insbesondere der Anteilseigner explizit berücksichtigt. Da die Nutzenfunktionen jedoch nicht inhaltlich näher interpretiert werden, und die Nutzenziele anderer Betroffener wie der Mitarbeiter außer Betracht bleiben, wird nicht erkennbar, daß es sich (auch) um einen ethischen Konflikt handelt. Dessen Lösung betrifft nämlich die Lebensgestaltung der verschiedenen Personen, die in der Unternehmung zusammenwirken. Zudem werden dessen Wirkungen auf die Anreizsysteme anderer Ebenen bis hin zu den Tarifpartnern und die Akzeptanz von Anreizsystemen und –höhen i.d.R. nicht berücksichtigt, um die Modellkomplexität zu beschränken. Erst in Fällen eines eklatanten Verstoßes gegen bisher allgemein geachtete Regeln wird die ethische Dimension des Problems offensichtlich. Dann erweist es sich oft als unbefriedigend, wenn eine rechtliche Lösung schwierig ist und allgemein als unbefriedigend empfunden wird. Ethische Untersuchungen⁵⁴ weisen darauf hin, wie gefährdet die Akzeptanz von Normensystemen ist und welche negativen Wirkungen („Kosten“) ihr Abbau auslösen kann. Dies macht deutlich, daß die betriebswirtschaftliche Behandlung derartiger Wertprobleme nicht zu eng angelegt werden darf, wenn sie dessen reale Dimension angemessen erfassen soll.

Eine besondere Bedeutung erhält die Beziehungs- und Konfliktanalyse durch das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kultur- und damit Normensysteme im internationalen Zusammenhang. Für die Tätigkeit z.B. in den vom Islam beherrschten Staaten, in Indien oder China gewinnen diese durch Herkunft, Erziehung und Weltanschauung geformten Prägungen der Wertorientierungen ein Gewicht. Diese beeinflussen die jeweilige Konkretisierung sowie Akzeptanz ökonomischer Ziele und das Verhalten des einzelnen. Unternehmungen, die in derartigen Ländern tätig sind oder Mitarbeiter aus ihnen beschäftigen, müssen diese Werthaltungen in Betracht ziehen.

Entsprechende Gesichtspunkte gelten für die Analyse von Wertproblemen in Krisensituationen. Die Berücksichtigung der langfristigen neben den kurzfristigen sowie der Konsequenzen für alle Unternehmensbetroffene kann zu relevanten Einsichten für die Problemlösung führen. Im Hinblick auf das längerfristige Ziel der Wertsteigerung der Unternehmung können sich Lösungen als überlegen erweisen, die zu einem weniger schnellen Arbeitsplatzabbau führen und damit die individuellen Ziele der Betroffenen Mitarbeiter stärker einbeziehen.

Für die *Abgrenzung von Konflikten* ist herauszuarbeiten, unter welchen Situationsbedingungen und inwieweit die verschiedenen ethischen und ökonomischen Kriterien in einer komplementären, indifferenten oder konkurrierenden Beziehung zueinander stehen. Vielfach ist ein Wertkonflikt auf einen bestimmten Bereich beschränkt. Daher kann die tiefere Untersuchung der logischen und empirischen Beziehungen Hinweise für die Konfliktlösung liefern.

Zielkonflikte beispielsweise durch die Rücksichtnahme gegenüber physisch und psychisch Schwächeren sind genauer zu analysieren. Nicht ohne weiteres kann davon ausgegangen werden, daß eine strikte Orientierung am quantitativen Leistungsprinzip auch der langfristigen Gewinnerzielung dienlich ist, wie umgekehrt eine bloße Ausrichtung auf soziale Komponenten längerfristig für die Betroffenen zu größeren Nachteilen führen kann. Die Analyse der Beziehungen zwischen ethischen Komponenten wie z.B. der Fürsorge, der Arbeitsplatzsicherung oder der Entscheidungsbeteiligung und wirtschaftlichen Zielen sowie ihren Wirkungen

⁵² Vgl. z.B. Holmström (1979); Baker/Gibbons/Murphy (1994); Antle/Demski (1988); Schanz (1991); Kossbiel (1994); Hofmann (2001).

⁵³ Vgl. z.B. Long (1992); Knoll (1998a); Knoll (1998b); Pellens/Crasselt (1999); Wenger/Knoll (1999).

⁵⁴ Vgl. Homann (1988), S. 222 ff.

ist erforderlich, um bei Konflikten eine wirtschaftlich und ethisch rationale Lösung zu ermöglichen.

In der Betriebswirtschaftslehre ist ein breites Instrumentarium zur Lösung von Zielkonflikten entwickelt worden⁵⁵, das auch auf ethische Konflikte anwendbar ist. Es zeigt verschiedene denkbare Möglichkeiten auf, wie man trotz konkurrierender Kriterien eine geeignete Handlungsalternative auswählen kann. Anhand der Beziehungsanalyse lassen sich die effizienten Alternativen erkennen, unter denen eine Lösung zu suchen ist⁵⁶. Ein weiterer Lösungsweg besteht darin, nach neuen Alternativen zu suchen, mit denen eine komplementäre oder zumindest indifferente Erfüllung der berücksichtigten ökonomischen und ethischen Werte erreichbar wird⁵⁷. Die in der Realität beobachtbare Einbeziehung ökologischer Wirkungen in die Gestaltung von Produkten und Fertigungsprozessen belegt die Zweckmäßigkeit dieses Lösungswegs, zumal Innovationen vielfach eine wichtige Bestimmungsgröße auch der ökonomischen Erfolge bilden.

Neben der formalen Konfliktanalyse stellt sich die Frage, durch welche *Personen* und auf welchem *Wege* derartige Konflikte gelöst und Kriteriensysteme festgelegt werden. In einem marktwirtschaftlichen System werden die Entscheidungen über die Herstellung und den Verbrauch von Gütern auf (möglichst) viele, miteinander konkurrierende Einheiten aufgespalten. Die zwischen den Anbietern und den Nachfragern sowie den Marktteilnehmern derselben Seite bestehenden Konflikte werden über den Marktmechanismus ausgetragen und gelöst. Sie erfolgt dabei durch individuelle Entscheidungen über ökonomische Handlungen. Auch im Hinblick auf die Abweichungen des realen Wirtschaftssystems von diesem *marktwirtschaftlichen Grundmodell* werden als unternehmensethische Konzepte *kommunikationsorientierte Ansätze*⁵⁸ eines konsensorientierten Managements⁵⁹ bzw. eines Dialogs zur Lösung von Normenkonflikten⁶⁰ in Unternehmungen vorgeschlagen worden. Das *handlungsorientierte ökonomische* und das *kommunikationsorientierte dialogische* Konzept stellen unterschiedliche Wege zur Lösung von Ziel- und Verantwortungskonflikten dar. An ihnen wird der Gegensatz zwischen einer Entscheidungs- und Verantwortungsaufteilung über marktwirtschaftlichen Wettbewerb oder kollektive Verständigung erkennbar, der in der Betriebswirtschaftslehre intensiv diskutiert wird⁶¹.

4.4. Entscheidungs- und Verantwortungsanalyse

Während Entscheidung einen zentralen Grundbegriff der Wirtschaftswissenschaft bildet, stellt Verantwortung einen in der Ethik intensiv untersuchten, in der Ökonomie jedoch eher am Rande betrachteten Sachverhalt dar. Dabei stehen beide in enger Beziehung zueinander. Entscheidungen lösen Wirkungen aus, für die man Verantwortung übernimmt. In der Verknüpfung von Entscheidungs- und Verantwortungsanalyse liegt daher eine Brücke zwischen Wirtschaftswissenschaft und Ethik. Zudem läßt sie die ethische Dimension von Entscheidungen sichtbar werden. Schon ein Vergleich der Komponenten und Formen von *Entscheidung und Verantwortung*⁶² deutet auf ihren engen Bezug hin. Beide setzen Handlungsfreiheit voraus und werden einer Person oder Personengruppe zugeordnet. Ihr Gegenstand sind mögliche bzw. realisierte Handlungen, die Konsequenzen auslösen. Die Bewertung einer Entscheidung

⁵⁵ Vgl. z.B. Dinkelbach (1982), S. 156 ff.; Schneeweiß (1991), S. 121 ff.; Laux (2003), S. 63 ff.

⁵⁶ Zu dem Verfahren der Konfliktlösung gehören vor allem die Unterdrückung von Werten, die Festlegung von Anspruchsniveaus für jeden Wert, die Gewichtung und die interaktive Präferenzbildung. Vgl. zum Überblick Küpper (2001), S. 74 ff.

⁵⁷ Pies/Blome-Drees (1993), S. 754 f.

⁵⁸ Zum Überblick vgl. Kreikebaum (1996), S. 132 ff.

⁵⁹ Ulrich (1986), S. 420 ff.

⁶⁰ Steinmann/Löhr (1994), S. 72 ff.

⁶¹ Schneider (1990); Steinmann/Löhr (1994); Schneider (1991); Hax (1993); Schneider (1993), S. 135 ff.; Pies/Blome-Drees (1993); Steinmann/Löhr (1995); Bierich (1995).

⁶² Vgl. ausführlich Küpper (1999a), S. 39 ff.

und die Beurteilung von Verantwortung orientieren sich gleichermaßen an Kriterien in Form von Zielen und Werten.

Entscheidungsspielraum und Verantwortlichkeit stehen in enger Beziehung zueinander, weil eine Person primär für Handlungen verantwortlich sein kann, die sich in ihrem Verfügungsbe-
reich befanden. Verantwortung kann nur dann voll wahrgenommen werden, wenn sie dem
Entscheidungsspielraum entspricht⁶³. Deren mangelnde Übereinstimmung führt zu einer
Schwächung der Verantwortlichkeit. Deshalb ist die Abstimmung zwischen Entschei-
dungsspielraum und Verantwortungsbereich wichtig für eine rationale Gestaltung von Verantwor-
tung. Eine Diskrepanz zwischen Entscheidungs- und Verantwortungsbereich kann Entschei-
dungsträger bei eingeschränkter Verantwortlichkeit zu weniger fundierten, riskanteren Ent-
scheidungen und bei eingeschränktem Entscheidungsspielraum zum Verzögern von Entschei-
dungen und Absicherungsverhalten veranlassen. Derartige Wirkungen könnten sich mit agen-
cytheoretischen Ansätzen analysieren lassen, in denen die Entscheidungsspielräume sowie die
Risikoeinstellungen der Entscheidungsträger unmittelbar und die Zurechnung ihrer Verant-
wortlichkeit indirekt über die Gestaltung von Anreizsystemen modelliert werden⁶⁴. Über die
explizite Berücksichtigung unterschiedlicher Gestaltungsformen von Verantwortlichkeit so-
wie personeller Eigenschaften der Akzeptanz von Werten wie der Verpflichtung zu Verant-
wortlichkeit, der Bindung an Verträge u.ä. könnten eine größere Realitätsnähe erreicht und
der Einfluß empirisch wirksamer Werthaltungen untersucht werden.

Über die Analyse des Bezugs zur Verantwortung können in die Untersuchungen der Ent-
scheidungstheorie die in der Realität wirksamen Einflüsse individueller und sozialer Wertun-
gen eingebracht werden. Damit aufgenommen, daß auch in der Wirtschaft neben dem Streben
nach ökonomischen Zielen Basiswertungen wie die individuellen Glaubwürdigkeit, Zuverläs-
sigkeit oder Wahrhaftigkeit, der Pflege und Erhaltung menschlicher Beziehungen innerhalb
der Unternehmung sowie gegenüber Marktpartnern u.ä. eine Rolle spielen.

Auch die mit Entscheidung und Verantwortung verbundenen Probleme weisen einen hohen
Grad an Übereinstimmung auf. Die Prognose der Wirkungen von Handlungen ist die Grund-
lage für eine zielorientierte Entscheidungsfindung. Zugleich kann Verantwortlichkeit nur in-
soweit eindeutig und zweifelsfrei zugerechnet werden, wie der Betreffende einen Sachverhalt
verursacht hat. Besonders schwierig wird beides bei *mehrdimensionalen Zusammenhängen*,
wenn das Eintreffen von Tatbeständen und das Erreichen von Zielen auf das Zusammenspiel
mehrerer Ursachen zurückzuführen sind, beispielsweise eigene sowie fremde Aktionen und
Umwelteinflüsse, die sich nicht alle im Verfügungsbereich des (verantwortlichen) Entschei-
dungsträgers befinden. Darin liegt jedoch ein Charakteristikum vieler Entscheidungsprobleme
in der Wirtschaft. Die Nutzung von Synergieeffekten bedeutet, daß Entscheidungen und
Handlungen verschiedener Bereiche ursächlich und damit (kausal) „verantwortlich“ für die
erzielten Ergebnisse sind. Ökonomischer Erfolg beruht häufig auf ihrem Zusammenspiel und
ihrer zweckmäßigen Verknüpfung. Die Vernetzung nimmt mit der Betrachtung von Märkten
in der volks- und weltwirtschaftlichen Perspektive zu. Dadurch steigen auch die Wechselwir-
kungen von Entscheidungen.

Wenn Verantwortung unter diesen realen Bedingungen wirksam sein soll, kann sie nicht pri-
mär auf die Fälle eindeutiger Zurechenbarkeit ausgerichtet oder auf diese begrenzt sein. Des-
halb hat sich Verantwortung nach dem Ausmaß der Einwirkungsmöglichkeit zu richten und
kommt man zu einer gestuften Verantwortlichkeit für vernetzte Zusammenhänge. Für die Or-
ganisation von Institutionen in Wirtschaft und Gesellschaft stellt sich aber auch die Frage, ob
es nicht zweckmäßig ist, den Grad der Vernetzung durch die Schaffung selbständiger Einhei-
ten mit leichter zurechenbarer Verantwortlichkeit zurückzuführen. Durch eine Aufspaltung in

⁶³ Zur möglichen Reichweite von Verantwortung bis zu künftigen Generationen vgl. Jonas (1990), S. 35 ff.; Lenk (1990), S. 201.

⁶⁴ Vgl. Gibbons (1998), S. 116 ff.

eigenverantwortliche Einheiten mit besserer Zurechenbarkeit und Verantwortlichkeit werden häufig Potentiale freigesetzt. Zwischen der Zuordnung von Entscheidungsspielräumen und der Wirksamkeit von Verantwortung bestehen somit enge Beziehungen, die im Hinblick auf die Effizienz von Systemen wesentlich sind.

Die Konsequenzen von Entscheidungen treten stets in der Zukunft ein, über die *Unsicherheit* besteht. Daher stellt die *unvollkommene Information* ein Kernproblem rationaler Entscheidungsfindung dar. Gleichzeitig ist Verantwortlichkeit nur dann eindeutig zurechenbar, wenn ein Handelnder die Folgen mit ausreichender Sicherheit voraussehen konnte. Trotz dieser Situation subjektiv und objektiv unvollständigen Wissens müssen Entscheidungsträger zu Entschlüssen kommen. Der Anspruch, daß sie damit Verantwortung übernehmen, muß also prinzipiell auch gelten, obwohl sie die Folgen nicht eindeutig und nicht sicher voraussehen können. Die Beurteilung von Verantwortung kann deshalb nicht nur an den Folgen der Entscheidung ansetzen. Es kann auch nicht darauf ankommen, ob der Entscheidungsträger die später eingetretene Folge prognostiziert hat. Maßgeblich erscheint vielmehr, wie er mit seinem unvollkommenen Informationsstand umgegangen ist. Eine verantwortliche Entscheidungsfindung schließt ein, daß er darum bemüht ist, sich die ihm erreichbaren Informationen und Erkenntnisse zu beschaffen, das verfügbare Wissen und dessen Grenzen eingehend zu analysieren und die Unsicherheit der Daten bei der Alternativenwahl zu berücksichtigen.

Bei der Feststellung von Verantwortlichkeit geht es auch darum, wer die Risiken trägt, die aus der unvollkommenen Information des Entscheidungsträgers folgen. Verantwortliche Entscheidungsfindung muß nicht heißen, dem Entscheidungsträger die mit ihr verbundenen Risiken vollständig aufzuerlegen. Sie schließt aber ein, daß die Frage der Risikübernahme im Entscheidungsprozeß berücksichtigt wird und für die Entscheidung eine Rolle spielt. Dies betrifft beispielsweise die längerfristigen Wirkungen sowie die Risiken von Investitions- und Beschäftigungsentscheidungen für die Mitarbeiter einer Unternehmung. Darüber hinaus stellt sich das Problem, institutionelle Rahmenbedingungen zu finden, durch die eine von den Betroffenen akzeptierbare und vor ihnen zu rechtfertigende Risikoverteilung erreicht wird.

Für Entscheidung und Verantwortung wirft demnach das unvollständige und unsichere Wissen analoge Fragen auf. Die für Entscheidungen unter Unsicherheit entwickelten Rationalitätskonzepte liefern ebenso wie die entscheidungstheoretischen Erkenntnisse⁶⁵ und Verfahren zur *kollektiven Entscheidungsfindung* in Gremien eine Basis für die Analyse sowie Zuordnung von Verantwortung. Bei den in der Entscheidungstheorie erarbeiteten Konzepten handelt es sich um *Vorschläge für vernünftiges Verhalten*, also um normative Aussagen, für die gute Gründe sprechen. Gesichtspunkte und Verfahren für die Zurechnung von Verantwortung können in entsprechender Weise fundiert werden. Entscheidungs- und Verantwortungsanalyse münden insoweit in den normativen Teil der analytischen Unternehmensethik.

Durch eine Auslotung der engen Beziehungen zwischen Entscheidung und Verantwortung können mehrere, für die Betriebswirtschaftslehre und die Anwendung ihrer Erkenntnisse wichtige Wirkungen erzielt werden. Mit den Instrumenten und Ergebnissen der Entscheidungstheorie lassen sich die skizzierten Probleme sowie Zuordnungsmechanismen⁶⁶ von Verantwortlichkeit und deren Konsequenzen methodisch klar herausarbeiten und untersuchen. Zum Beispiel weisen mehrdimensionale Zusammenhänge und kollektive Entscheidungsprozesse darauf hin, daß Verantwortung in ihrem Bezug zur Einrichtung von Entscheidungseinheiten und damit zur Organisation sowie von Anreizsystemen gesehen werden muß. Daran wird deutlich, daß die ethische Kategorie der Verantwortung mit den ökonomischen Kategorien der Entscheidung und der (anreizabhängigen) Steuerung eng verknüpft ist, sie mögli-

⁶⁵ Zum Beispiel das Unmöglichkeitstheorem von *Arrow* im Hinblick auf die Entwicklung einer einheitlichen Zielfunktion bei multipersonalen Entscheidungsträgern. *Arrow* (1963), S. 98 ff.

⁶⁶ Vgl. hierzu u.a. *Hauschildt* (1995); *Bronner* (1992); *Küpper* (1988), S. 332 f.; *Küpper* (1999a), S. 41 ff.

cherweise als zwei Sichtweisen verstanden werden können, aus denen dieselben Prozesse wirtschaftlichen Handelns betrachtet werden können⁶⁷.

Durch die Beachtung dieser engen Verbindung gewinnt jede Sichtweise mehr Gehalt und kommt der Realität näher. Mit der unvollkommenen Information wird eine Einflußgröße berücksichtigt, welcher in der ethischen Analyse von Verantwortung weniger Gewicht beigegeben wird als in der Entscheidungstheorie⁶⁸. Da sie in der Wirklichkeit eine unvermeidliche Bedingung des Entscheidens und Handelns darstellt, können mit dem in der Wirtschaftswissenschaft entwickelten Instrumentarium ein für die Praxis wesentlicher Aspekt von Verantwortung realitätsnäher erfaßt und für seine Bewältigung Erkenntnisse gewonnen werden. Während hierdurch die Ethik bereichert wird, weitet die Verknüpfung der Entscheidungs- mit der Verantwortungsanalyse die betriebswirtschaftliche Forschung aus. Verantwortung wird dann über ihre Funktion als Organisationsinstrument⁶⁹ hinaus in ihrer umfassenderen ethischen Dimension, d.h. in ihrer Bedeutung für die Lebensgestaltung des einzelnen und seiner Beziehungen zu anderen in der Unternehmung erfaßt.

5. Analytische Unternehmensethik als Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre

Wenn Entscheidungs- und Handlungsfreiheit ein wichtiges gemeinsames Grundprinzip von Marktwirtschaft und Ethik darstellen, wird ein eigenständiger Gegenstand von Unternehmensethik sichtbar, der nicht durch die wirtschaftliche Rahmenordnung und die in ihr verankerte Moral ausgefüllt wird. In der *Lebensgestaltung* für die in Unternehmungen tätigen Menschen und den zwischen ihnen möglicherweise geltenden Normen sowie Regelsystemen zeigt sich der spezifische Forschungsgegenstand der Unternehmensethik. Dieser weist nicht nur auf die Bedeutung von Werten und Normen im Gegenstandsbereich der Betriebswirtschaftslehre hin. An ihm zeigen sich auch *enge Bezüge* zu deren zentralen Forschungsbereichen wie der *Entscheidungstheorie* und die Verwendbarkeit *betriebswirtschaftlicher Methoden* zur Analyse ethisch-ökonomischer Probleme in Unternehmungen.

Diese Position führt zu der Konzeption einer *analytischen Unternehmensethik*, deren Zielsetzung nicht in der Begründung eines inhaltlichen Wertesystems oder eines Regelsystems zur kommunikativen Vereinbarung von Werten liegt. Ihre Aufgabe wird vielmehr in der *Analyse von Wertproblemen* in Unternehmungen und ihrer *Lösungsmöglichkeiten* gesehen. Sie soll zu Erkenntnissen führen, die von den in der Praxis verantwortlichen Entscheidungs- und Handlungsträgern für die Bewältigung ethischer Konflikte in der Unternehmung genutzt werden können. Mit ihr eröffnet sich ein Instrumentarium, mit dem sich Lösungsmöglichkeiten für die in der Realität auftretenden ethischen Probleme in einer für die Betriebswirtschaftslehre weithin vertrauten Weise wissenschaftlich behandeln lassen. Dabei können nämlich in großem Umfang empirische und logische Methoden genutzt werden, wie sie in der Betriebswirtschaftslehre intensiv eingesetzt werden. Damit erhält insbesondere die *deskriptive Ethik* das ihr zukommende Gewicht.

Die Auseinandersetzung mit ethischen Fragestellungen erfordert aber auch die Bereitschaft zur Diskussion der *Gründe*, die für und gegen Normen sprechen. Insoweit formuliert die Unternehmensethik normative Aussagen, wie sie der Wirtschaftswissenschaft beispielsweise bei der Ausgestaltung von Rationalitätskonzepten nicht fremd sind. Jedoch liegt der Schwerpunkt auf der Analyse möglicher Begründungen; eine aufgrund eines scharfen Prüf- oder Wahrheitskriteriums bestätigbare Empfehlung kann eine solche Konzeption nicht liefern. Die Be-

⁶⁷ Damit ergibt sich eine enge Beziehung zu dem von *Homann* betonten Dualismus von Ethik und Ökonomik. *Homann* (1994); *Homann* (1999), S. 335 ff.

⁶⁸ Vgl. z.B. *Werner* (2002).

⁶⁹ Vgl. z.B. *Hauschildt* (1995); *Bronner* (1992); *Bleicher* (1980).

wertung der Gründe und die Entscheidung für bestimmte Werte bleiben dem Anwender wissenschaftlicher Erkenntnisse überlassen.

In den Untersuchungsbereichen Wirkungs-, Beziehungs- und Konflikt- sowie Entscheidungs- und Verantwortungsanalyse gibt es eine Vielzahl von Forschungsgegenständen der analytischen Unternehmensethik. Für deren Bearbeitung sind die Kenntnisse der wirtschaftlichen Prozesse in Unternehmungen erforderlich und ökonomische Methoden geeignet. Deren Leistungsfähigkeit für die Lösung ethischer Konflikte in Unternehmungen konnte nur an einzelnen Beispielen skizziert werden⁷⁰ und muß einer systematischen Anwendung auf die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Problembereiche vorbehalten bleiben. Mit dieser Konzeption kann die Unternehmensethik an die Betriebswirtschaftslehre angebunden und zu einem ihrer Teilgebiete werden, das nicht länger als Fremdkörper empfunden wird.

Summary

While business ethics are an important issue of research in the U.S., and ethical failures of companies receive a lot of attention in public, ethical problems are not discussed intensely in German research of business administration. One reason for this might be that most concepts of business ethics in Germany are based on philosophy and aim at founding moral concepts. Therefore, another concept of business ethics is developed in this paper. It is based on the differentiation of logical, empirical and prescriptive propositions and the fact that the acceptance of values cannot be decided scientifically. Therefore, the purpose of business ethics is seen in scientific analysis of ethical problems in firms by using empirical, logical and other methods. The results of this analysis can help managers to solve their economic and ethical problems based on their own moral values. Important research issues are seen in the descriptive analysis of values, the empirical consequences of moral views in companies, instruments to solve ethical-economic conflicts in firms as well as the relationship between decision making and responsibility. Using economic methods to analyse ethical problems of the firms is regarded as a way to encourage the discussion of ethical problems in German business administration.

⁷⁰ Vgl. die Abschnitte 4.1-4.4.

Literaturverzeichnis

Antle, Rick/Demski, Joel S. (1988): The Controllability Principle in Responsibility Accounting, in: *The Accounting Review*, Vol. 63, No. 4, S. 700-718.

Arrow, Kenneth Joseph (1963): *Social Choice and Individual Values*, 2nd ed.

Baker, George/Gibbons, Robert/Murphy, Kevin J. (1994): Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109, No. 4, S. 1125-1156.

Bergstrom, Theodore C./Miller, John H. (1997): *Experiments with Economic Principles*.

Bierich, Marcus (1995): Moral und Effizienz in der Marktwirtschaft, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47. Jg., S. 186-196.

Bleicher, Knut (1980): Verantwortung, in: *Grochla, Erwin* (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, 2. Aufl., Sp. 2283-2292.

Brennan, Geoffrey/Buchanan, James M. (1993): *Die Begründung von Regeln*.

Bronner, Rolf (1992): Verantwortung, in: *Frese, Erich* (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl., Sp. 2503-2513.

Cansier, Dieter/Bayer, Stefan (1999): Umwelt- und Ressourcenökonomik, in: *Korff, Wilhelm et al.* (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Band 4, S. 582-605.

Davis, Douglas D./Holt, Charles A. (1993): *Experimental Economics*.

Dinkelbach, Werner (1982): *Entscheidungsmodelle*.

Fehr, Ernst/Gächter, Simon (2000): Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity, in: *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14, S. 159-181.

Fehr, Ernst/Schmidt, Klaus M. (2003): Theories of Fairness and Reciprocity - Evidence and Economic Applications, in: *Dewatripont, Matthias/Turnovsky, Steven/Hansen, Lars* (Hrsg.), *Advances in Economics and Econometrics*, Eighth World Congress of the Econometric Society, Vol. 1, 208-257.

Francis, R. D. (2000): *Ethics and Corporate Governance: An Australian Handbook*.

Fröhlich, Erwin/Pichler, Johann Hanns (1988): *Werte und Typen mittelständischer Unternehmer*.

Gadamer, Hans-Georg (1965): *Wahrheit und Methode*.

Gächter, Simon/Königstein, Manfred (2002): Experimentelle Forschung, in: *Küpper, Hans-Ulrich/Wagenhofer, Alfred* (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling*, Sp. 504-512.

Gerlach, Jochen (1999): Das Zuordnungsverhältnis von Ethik und Ökonomik als Grundproblem der Wirtschaftsethik, in: *Korff, Wilhelm et al.* (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Band 1, S. 834-871.

Gibbons, Robert (1998): Incentives in Organizations, in: *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12, S. 115-132.

Hauschildt, Jürgen (1977): Entscheidungsziele: Zielbildung in innovativen Entscheidungsprozessen: theoretische Ansätze und empirische Prüfung.

Hauschildt, Jürgen (1995): Verantwortung, in: *Kieser, Alfred et al.* (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl., Sp. 2097-2106.

Hax, Herbert (1993): Unternehmensethik – Ordnungselement der Marktwirtschaft?, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 45. Jg., S. 769-779.

Heinen, Edmund (1976): Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen – Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl.

Hofmann, Christian (2001): Anreizorientierte Controllingsysteme – Budgetierungs-, Ziel- und Verrechnungspreissysteme.

Holmström, Bengt (1979): Moral Hazard and Observability, in: *Bell Journal of Economics*, Vol. 10, No. 1, S. 74-91.

Homann, Karl (1988): Die Rolle ökonomischer Überlegungen in der Grundlegung der Ethik, in: *Hesse, Helmut* (Hrsg.), *Wirtschaftswissenschaft und Ethik*, S. 215-240.

Homann, Karl (1992): Marktwirtschaftliche Ordnung und Unternehmensethik, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1*, S. 75-90.

Homann, Karl (1994): Ethik und Ökonomik: Zur Theoriestrategie der Wirtschaftsethik, in: *Homann, Karl* (Hrsg.) *Wirtschaftsethische Perspektiven I*, S. 9-30.

Homann, Karl (1999): Die Relevanz der Ökonomik für die Implementation ethischer Zielsetzungen, in: *Korff, Wilhelm et al.* (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Band 1, S. 322-343.

Homann, Karl (2002): Die Bedeutung von Anreizen in der Ethik, in: *Lütge, Christoph* (Hrsg.), *Vorteile und Anreize: zur Grundlegung einer Ethik der Zukunft*, S. 187-210.

Homann, Karl/Blome-Drees, Franz (1992): *Wirtschafts- und Unternehmensethik*.

Jonas, Hans (1990): *Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*.

Kluxen, Wolfgang (1999): Selbstverständnis und Aufgabe der Ethik, in: *Korff, Wilhelm et al.* (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Band 1, S. 152-198.

Knoll, Leonhard (1998a): Die mangelnde Eignung von Stock options für die flexible Entlohnung tariflicher Mitarbeiter in: *Hanns Martin Schleyer-Stiftung* (Hrsg.), *Der Aufbruch ist möglich: Standorte und Arbeitswelten zwischen Globalisierung und Regulierungsdickicht - Mittelstand und „neue Selbständigkeit“ als Innovationskräfte im Strukturwandel? – Ein Almanach junger Wissenschaftler*, S. 152-153.

Knoll, Leonhard (1998b): Besteuerung von Stock options als Beispiel für Effizienzschranken anreizkompatibler Entlohnungsformen, in: *Kossbiel, Hugo* (Hrsg.), *Modellgestützte Personalentscheidungen 2*, S. 53-72.

Korff, Wilhelm (1985): Norm und Sittlichkeit. 2. Aufl.

Korff, Wilhelm et al. (Hrsg.) (1999): Handbuch der Wirtschaftsethik.

Korff, Wilhelm (1999): Sozialethik und Umweltethik in ihrer Differenz und Interdependenz. Geschichtliche und systematische Einordnung, in: *Korff, Wilhelm et al.* (Hrsg.), Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 1, S. 207-212.

Koslowski, Peter (1988): Prinzipien der ethischen Ökonomie.

Kossbiel, Hugo (1994): Überlegungen zur Effizienz betrieblicher Anreizsysteme, in: Die Betriebswirtschaft, 54 Jg., S. 75-93.

Kreikebaum, Hartmut (1996): Grundlagen der Unternehmensethik.

Küpper, Hans-Ulrich (1974): Grundlagen einer Theorie der betrieblichen Mitbestimmung.

Küpper, Hans-Ulrich (1988): Verantwortung in der Wirtschaftswissenschaft, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 40. Jg., S. 318-339.

Küpper, Hans-Ulrich (1992): Unternehmensethik – ein Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre?, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 44. Jg., S. 498-518.

Küpper, Hans-Ulrich (1995a): Unternehmenstheorie und Ethik - Separation oder Synergie?, in: *Elschen, Rainer/Siegel, Theodor/Wagner, Franz W.* (Hrsg.), Unternehmenstheorie und Besteuerung. Festschrift zum 60. Geburtstag von Dieter Schneider, S. 377-398.

Küpper, Hans-Ulrich (1995b): Wirtschaftswissenschaft und Ethik - unvereinbare Gegensätze?, in: *Schubert, Venanz* (Hrsg.), Experimente mit der Natur: Wissenschaft und Verantwortung; Interdisziplinäres Forum, S. 241-266.

Küpper, Hans-Ulrich (1999a): Entscheidung und Verantwortung im institutionellen Rahmen, in: *Korff, Wilhelm et al.* (Hrsg.), Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 3, S. 39-67.

Küpper, Hans-Ulrich (1999b): Normenanalyse - eine betriebswirtschaftliche Aufgabe!, in: *Wagner, Gerd Rainer* (Hrsg.), Unternehmensführung, Ethik und Umwelt, S. 55-73.

Küpper, Hans-Ulrich (2001): Controlling, 3. Aufl.

Küpper, Hans-Ulrich/Picot, Arnold (1999): Ethische Aspekte wirtschaftlichen Handelns im Rahmen von Unternehmungen, in: *Korff, Wilhelm et al.* (Hrsg.), Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 3, S. 132-148.

Laux, Helmut (2003): Entscheidungstheorie, 5. Aufl.

Lenk, Hans (1990): Verantwortungsdifferenzierung und Systemkomplexität, in: *Dettmering, Wilhelm/Herrmann, Armin* (Hrsg.), Technik und Kultur, Band 1: Technik und Philosophie, S. 194-244.

Löhr, Albert (1991): Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre.

Long, Michael S. (1992): The Incentives Behind the Adoption of Executive Stock Option Plans in U.S. Corporations, in: Financial Management, Corporate Control Special Issue, Vol. 21, No. 3, S. 12-21.

Monks, Robert A.G./Minow, Nell (2003): *Corporate Governance*, 3. Aufl.

Nutzinger, Hans G. (1999): Geschichte der ökonomischen Theorien in ihren ethischen Dimensionen – Theoriebildung in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, in: *Korff, Wilhelm et al.* (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Band 1, S. 461-482.

Ockenfels, Axel (1999): Fairness, Reziprozität und Eigennutz: Ökonomische Theorie und experimentelle Evidenz.

Ouchi, William G. (1979): A Conceptual Framework for the Design of Organisational Control Mechanisms, in: *Management Science*, Vol. 25, S. 833-848.

Pellens, Bernhard/Crasselt, Nils (1999): Virtuelle Aktienoptionsprogramme (Stock Appreciation Rights) im handelsrechtlichen Jahresabschluß, in: *Die Wirtschaftsprüfung*, 52. Jg., S. 765-772.

Pieper, Annemarie (1991): *Einführung in die Ethik*, 2. Aufl.

Pies, Ingo/Blome-Drees, Franz (1993): Was leistet die Unternehmensethik? Zur Kontroverse um die Unternehmensethik als wissenschaftliche Disziplin, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 45. Jg., S. 748-768.

Raffée, Hans/Fritz, Wolfgang (1992): Dimensionen und Konsistenz der Führungskonzeption von Industrieunternehmen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 44. Jg., S. 303-322.

Rippberger, Tanja (1998): *Ökonomik des Vertrauens*.

Rippberger, Tanja (1999): Vertrauen im institutionellen Rahmen, in: *Korff, Wilhelm et al.* (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Band 3, S. 67-99.

Rodenstock, Rolf (1993): Arbeitgeberverbände, in: *Wittmann, Waldemar et al.* (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 5. Aufl., Sp. 105-112.

Rosenstiel, Lutz von (2000): *Grundlagen der Organisationspsychologie*, 4. Aufl.

Schanz, Günther (1991): Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen, in: *Schanz, Günther* (Hrsg.), *Handbuch Anreizsysteme*, S. 3-30.

Schneeweiß, Christoph (1991): *Planung 1 – Systemanalytische und entscheidungstheoretische Grundlagen*.

Schneider, Dieter (1990): Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 42. Jg., S. 869-891.

Schneider, Dieter (1991): Wird Betriebswirtschaftslehre durch Kritik an Unternehmensethik unverantwortlich?, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 43. Jg., S. 537-543.

Schneider, Dieter (1993): *Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundlagen*, 1. Aufl.

Schneider, Dieter (1995): *Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundlagen*, 2. Aufl.

Schulz, Walter (1989): *Grundprobleme der Ethik*.

Siegel, Theodor (1999): Steuern, in: *Korff, Wilhelm et al.* (Hrsg.), Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 3, S. 354-398.

Steinmann, Horst/Löhr, Albert (1991): Unternehmensethik, 2. Aufl.

Steinmann, Horst/Löhr, Albert (1994): Grundlagen der Unternehmensethik, 2. Aufl.

Steinmann, Horst/Löhr, Albert (1995): Unternehmensethik als Ordnungselement in der Marktwirtschaft, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., S. 143-174.

Steinmann, Horst/ Oppenrieder, Bernd (1985): Brauchen wir eine Unternehmensethik?, in: Die Betriebswirtschaft, 45. Jg., S. 170-182.

Suchanek, Andreas (2001): Ökonomische Ethik.

Theisen, Manuel René (2003): Herausforderung Corporate Governance, in: Die Betriebswirtschaft, 63. Jg., S. 441-464.

Tipke, Klaus/Lang, Joachim (2002): Steuerrecht, 17. Aufl.

Ulrich, Peter (1981): Wirtschaftsethik und Unternehmensverfassung: Das Prinzip des unternehmenspolitischen Dialogs, in: *Ulrich, Hans* (Hrsg.), Managementphilosophie für die Zukunft, S. 57-75.

Ulrich, Peter (1986): Transformation der ökonomischen Vernunft.

Ulrich, Peter (1991): Unternehmensethik - Führungsinstrument oder Grundlagenreflexion?, in: *Steinmann, Horst et al.* (Hrsg.) Unternehmensethik, 2. Aufl., S. 189-210.

Ulrich, Peter (1993): Unternehmenskultur, in: *Wittmann, Waldemar et al.* (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Sp. 4351-4366.

Ulrich, Peter (1998): Integrative Wirtschaftsethik. 2. Aufl.

Wagner, Franz W. (1992): Neutralität und Gleichmäßigkeit als ökonomische und rechtliche Kriterien steuerlicher Normkritik, in: Steuer und Wirtschaft, 69. Jg., S. 2-13.

Wagner, Gerd Rainer (Hrsg.) (1990): Unternehmung und ökologische Umwelt.

Wagner, Gerd Rainer (Hrsg.) (1999): Unternehmensführung, Ethik und Umwelt.

Watrin, Christian (1999): Die marktwirtschaftliche Ordnung, in: *Korff, Wilhelm et al.* (Hrsg.), Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 2, S. 216-261.

Weber, Max (1968): Wissenschaft als Beruf, in: *Winckelmann, Johannes* (Hrsg.), Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre von Max Weber, S. 582-613.

Wenger, Ekkehard (1985): Einkommensteuerliche Periodisierungsregeln, Unternehmensbesteuerung und optimale Einkommensbesteuerung, Teil I, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 55. Jg., Nr. 7, S. 710-730.

Wenger, Ekkehard (1986): Einkommensteuerliche Periodisierungsregeln, Unternehmensbesteuerung und optimale Einkommensbesteuerung, Teil II, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 56. Jg., Nr. 2, S. 132-151.

Wenger, Ekkehard/Knoll, Leonhard (1999): Aktienkursgebundene Managementanreize: Erkenntnisse der Theorie und Defizite der Praxis, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jg., Nr. 6, S. 565-591.

Werner, Micha H. (2002): Verantwortung, in: *Düwell, Marcus et al.* (Hrsg.), Handbuch Ethik, S. 521-527.

Wieland, Josef (2000): Die Ethik der Governance.

Wunderer, Rolf (1995): Führungsgrundsätze, in: *Kieser, Alfred et al.* (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, S. 553-567.