

Elisabeth Göbel

Unternehmensethik

Grundlagen und
praktische Umsetzung

7. Auflage



Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Brill | Schöningh – Fink · Paderborn

Brill | Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen – Böhlau · Wien · Köln

Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto

facultas · Wien

Haupt Verlag · Bern

Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn

Mohr Siebeck · Tübingen

Narr Francke Attempto Verlag – expert verlag · Tübingen

Psychiatrie Verlag · Köln

Ernst Reinhardt Verlag · München

transcript Verlag · Bielefeld

Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart

UVK Verlag · München

Waxmann · Münster · New York

wbv Publikation · Bielefeld

Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main

Unternehmensführung

Herausgegeben von

Franz Xaver Bea

Steffen Scheurer

Prof. Dr. **Elisabeth Göbel** lehrt an der Universität Trier und forscht zu den Themen Organisation, Neue Institutionenökonomik, Strategisches Management und Wirtschaftsethik. Sie studierte an der RWTH Aachen und an der Universität Tübingen. Dort war sie nach ihrem Studium Assistentin am Lehrstuhl für Planung und Organisation bei Prof. Dr. F. X. Bea.

Elisabeth Göbel

Unternehmensethik

Grundlagen und praktische Umsetzung

7., überarbeitete Auflage

UVK Verlag · München

Umschlagmotiv: © terex - Fotolia.com

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

7., überarbeitete Auflage 2024

6., überarbeitete Auflage 2020

5. Auflage 2017

4. Auflage 2016

3. Auflage 2013

2. Auflage 2010

1. Auflage 2006

DOI: <https://doi.org/10.36198/9783838588388>

© UVK Verlag 2024

– Ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG · Dischingerweg 5
D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Fehler können dennoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen übernehmen deshalb eine Gewährleistung für die Korrektheit des Inhaltes und haften nicht für fehlerhafte Angaben und deren Folgen. Diese Publikation enthält gegebenenfalls Links zu externen Inhalten Dritter, auf die weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen Einfluss haben. Für die Inhalte der verlinkten Seiten sind stets die jeweiligen Anbieter oder Betreibenden der Seiten verantwortlich.

Internet: www.narr.de

eMail: info@narr.de

Einbandgestaltung: siegel konzeption | gestaltung

CPI books GmbH, Leck

ut-Nr. 8515

ISBN 978-3-8252-8830-3 (Print)

ISBN 978-3-8385-8830-8 (ePDF)

ISBN 978-3-8463-8830-3 (ePub)



Vorwort zur 7. Auflage

Die Neuauflage wurde genutzt, um die Beispiele und die Zahlen zu aktualisieren. Zugleich werden einige einschlägige neue Gesetze und Institutionen vorgestellt. Die „Verrechtlichung“ ehemals „nur“ moralischer Erwartungen an die Wirtschaft ist in den letzten Jahren stetig vorangeschritten. Vor allem die EU forciert neue Gesetze zur Umsetzung des umfassenden und ambitionierten „European Green Deal“, der eine sozial-ökologische Wende der Wirtschaft zum Ziel hat. Angesichts der zahlreichen neuen Gesetze stellt sich (erneut) die Frage nach dem Verhältnis von Recht und Moral. Sind die Gesetze der einzige Weg, um die Wirtschaft zu mehr Nachhaltigkeit zu zwingen? Oder führen die zahlreichen neuen Verordnungen nur zu einem Überdruß an der überbordenden Bürokratie und Gängelung durch staatliche und überstaatliche Institutionen? Das wird die Zukunft zeigen. Bestenfalls geben die Gesetze den Rahmen vor für eine freiwillige soziale Verantwortung der Unternehmen aus Überzeugung, die angesichts der Bedrohung durch den Klimawandel meines Erachtens notwendiger ist denn je. Denn nur wenn sich die zentralen Marktakteure, sprich die Unternehmen, aber auch die Investoren und die Konsumenten, ihrer Verantwortung bewusst sind und entsprechend handeln, können die enormen dynamischen Kräfte der Marktwirtschaft genutzt werden, um die notwendige sozial-ökologische Wende unserer Wirtschaft zu schaffen.

Ein herzlicher Dank geht wieder an Herrn Dr. Jürgen Schechler für die stets freundliche und hilfreiche Zusammenarbeit.

Trier im Mai 2024

Elisabeth Göbel

Vorwort zur 6. Auflage

Wer 2020 eine Neuauflage vorbereitet, kommt um das Thema „Corona-Krise“ nicht herum. Häufig wurde in Publikationen die Metapher vom „Brennglas“ Corona benutzt, um zum Ausdruck zu bringen, dass sich Missstände in der Wirtschaft durch die Corona-Pandemie noch einmal deutlicher gezeigt haben. Außerdem hat die Pandemie eine Wertediskussion beflügelt: Was ist wichtiger? Leben und Gesundheit oder Arbeitsplätze, Gewinn und Wohlstand? Wieviel staatliche Eingriffe lassen sich mit der Marktwirtschaft vereinbaren? Sollen die Billionen Euro an Staatshilfen die Rückkehr zum alten Wirtschaftsmodell ermöglichen oder ist jetzt die Gelegenheit, im Rahmen eines „Green Deal“ Wirtschaft und Gesellschaft hin zu mehr Klimaschutz zu transformieren? Man gewinnt den Eindruck, dass das Thema „Ethik in der Wirtschaft“ noch einmal einen Schub bekommen hat. Zugleich macht sich eine gewisse Enttäuschung breit über die Ernsthaftigkeit und Reichweite freiwilliger Maßnahmen der Unternehmen. Als Reaktion darauf gibt es eine ganze Reihe von neuen Gesetzen und Gesetzentwürfen, um vormalig „nur“ moralische Erwartungen gesetzlich verbindlich zu machen. Die Neuauflage geht an verschiedenen Stellen auf die Corona-Krise und

auf neue Gesetze und Initiativen ein, stellt aktuelle Beispiele vor und nutzt aktualisierte Zahlen.

Herrn Dr. Jürgen Schechler möchte ich wieder meinen herzlichen Dank aussprechen für seine Unterstützung und seine Geduld.

Trier im August 2020

Elisabeth Göbel

Vorwort zur 5. Auflage

Wie sehr das Thema Unternehmensethik bzw. Corporate Social Responsibility mittlerweile etabliert ist, zeigt sich nicht zuletzt an ersten Werken zur CSR-Geschichtsschreibung. In meinem Schlusswort werde ich unter der Überschrift „Rückblick“ darauf kurz eingehen. Die nunmehr langjährigen Erfahrungen mit CSR in der Praxis sind auch ein Anlass, im Kapitel V den kritischen Stimmen mehr Raum zu geben und zu fragen, wo das Konzept eines Managements der sozialen Verantwortung möglicherweise seine Schwächen hat. Die Neuauflage habe ich wieder genutzt, um Beispiele und Zahlen zu aktualisieren.

Herrn Dr. Jürgen Schechler möchte ich für die gute verlegerische Betreuung meinen herzlichen Dank aussprechen.

Trier im März 2017

Elisabeth Göbel

Vorwort zur 4. Auflage

Seit der ersten Auflage sind zehn Jahre vergangen. Jahre, in denen in Wissenschaft und Praxis viel über die Verantwortung der Unternehmen geschrieben und gesprochen wurde. Wenn man auf das Jahr 2015 zurückblickt, dann lassen die Skandale bei den deutschen Vorzeigeunternehmen Volkswagen und Deutsche Bank auf der einen Seite daran zweifeln, dass „Corporate Social Responsibility“ (CSR) wirklich schon in der Praxis angekommen ist. Auf der anderen Seite gibt es aber auch gute Nachrichten. Im September 2015 beschlossen die Vereinten Nationen siebzehn „Sustainable Development Goals“. Eines der siebzehn Ziele lautet „Responsible Consumption and Production“, spricht also unmittelbar die Verantwortung der Wirtschaft an. Ebenfalls 2015 wurde in Paris das historische Klimaschutzabkommen getroffen. Das Ziel, die Erderwärmung deutlich unter 2° zu halten, kann ohne die massive Mithilfe der Industrie nicht erreicht werden. Auch auf der Ebene der EU werden die Forderungen nach mehr sozialer Verantwortung der Unternehmen lauter. Bis Ende 2016 muss die EU-Richtlinie 2014/95/EU (CSR-Richtlinie) in nationales Recht umgesetzt sein. Gemäß dieser Richtlinie wird eine CSR-Berichterstattung EU-weit für Unternehmen mit mehr 500 Mitarbeitern verpflichtend, wenn das Unternehmen von öffentlichem Interesse ist. Diese Unternehmen müssen dann Informationen offenlegen u.a. über ihre Umweltschutzmaßnahmen, die Einhaltung der Menschenrechte, Maßnahmen zur Verhinderung von Korruption, Anstrengungen für mehr Gleichberechtigung der Geschlechter. Schließlich wächst der Druck der Konsumenten und Investoren auf die

Unternehmen. Fair gehandelte und biologisch erzeugte Produkte werden von Jahr zu Jahr deutlich mehr nachgefragt. Das ethische Investment hat hohe Zuwachsraten. Die Unternehmen reagieren auf diese Forderungen und stellen vermehrt Mitarbeiter mit CSR-Kompetenz ein. Studierende suchen und finden verstärkt Bildungsangebote zu Themen wie Nachhaltigkeitsmanagement, CSR und Unternehmensethik. Bleibt zu hoffen, dass diese Entwicklungen einen Kulturwandel anzeigen, der in langfristiger Perspektive zu einer verantwortungsvolleren und lebensdienlicheren Wirtschaft führt.

Die Neuauflage habe ich vor allem genutzt, um die Zahlen und Beispiele zu aktualisieren sowie neuere Gesetzesinitiativen vorzustellen. Da die CSR-Berichterstattung für immer mehr Unternehmen zur Selbstverständlichkeit wird – sei es freiwillig oder wegen gesetzlicher Verpflichtung – habe ich dieses Thema in einem eigenen Abschnitt ausführlicher behandelt.

Herrn Dr. Jürgen Schechler danke ich herzlich für die freundliche Unterstützung und gute Zusammenarbeit. Mein Dank gilt weiterhin Herrn Christian Haller für wertvolle Hinweise.

Trier im Februar 2016

Elisabeth Göbel

Vorwort zur 3. Auflage

Das Interesse an Unternehmensethik ist nach wie vor hoch. Zumindest bei den großen Unternehmen findet man mittlerweile nahezu durchgängig Bekenntnisse zu Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship oder Nachhaltigkeit. Mit CR-Reports, Nachhaltigkeitsberichten oder Gemeinwohlabilanzen versuchen sie, die Ernsthaftigkeit und den Erfolg ihrer Bemühungen um mehr gesellschaftliche Verantwortung nachzuweisen. Mag auch vieles im Moment noch eher Lippenbekenntnis sein: Die Praxis hat längst gemerkt, dass die Wirtschaft ohne Moral ihre Legitimität verliert, und fragt zunehmend ethische Expertise nach. Die Institutionen wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung reagieren darauf mit einer Ausweitung des Angebotes zu Themen wie CSR, Nachhaltigkeit, Wirtschafts- und Unternehmensethik. Die Führungskräfte von morgen sollen ihre Tätigkeit auch ethisch reflektieren können. Dazu möchte das Buch beitragen.

Die Änderungen gegenüber der 2. Auflage bestehen vor allem in der Aktualisierung von Zahlen, Beispielen und Literatur. Ausführlicher behandelt wird das Prinzip des Gemeinwohls. Hinzu gekommen ist ein Glossar, welches den Lesern online zur Verfügung steht und die zentralen Begriffe des Buches kurz erläutert.

Mein herzlicher Dank gilt Herrn Dr. Jürgen Schechler für die unkomplizierte und freundliche Zusammenarbeit und die gute verlegerische Betreuung.

Trier im November 2012

Elisabeth Göbel

Vorwort zur 2. Auflage

Das Thema Unternehmensethik „boomt“ in den letzten Jahren, wenn auch oft unter anderen Labeln wie „Corporate Social Responsibility“ (CSR), „Corporate Responsibility“ (CR) und „Corporate Citizenship“ (CC). Negativ ausgelegt kann der Boom damit begründet werden, dass die schädlichen Folgen wirtschaftlichen Handelns eher zu als abgenommen haben. Man kann es aber auch positiv interpretieren als wachsende Einsicht der Wirtschaftspraktiker in die Notwendigkeit, sich auch um die nachteiligen Folgen ihres Entscheidens und Handelns für Gesellschaft und Umwelt zu kümmern. Es mangelt jedenfalls nicht an Bekenntnissen zur Notwendigkeit von mehr Verantwortungsübernahme, vor allem seitens großer Unternehmen und wirtschaftsnaher Institutionen. Auch die Verankerung wirtschaftsethischer Themen in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung macht Fortschritte. Das ist zu begrüßen.

Die zweite Auflage habe ich genutzt, um die aktuellen Entwicklungen der letzten Jahre aufzugreifen. Dazu waren an manchen Stellen Änderungen und Erweiterungen nötig. So wird die ISO-Norm 26000 „Guidance on social responsibility“ vorgestellt, die Messung der „Corporate Social Performance“ als Information für den Kapitalmarkt wird thematisiert, das Prinzip Gerechtigkeit wird stärker betont und die Lohngerechtigkeit eigens diskutiert. Eine Liste mit Internetadressen zu einschlägigen Institutionen und Initiativen trägt der Entwicklung Rechnung, dass man sich heute immer häufiger online informiert.

Einen zusätzlichen und besonderen Dank möchte ich Frau Sabine Hesselmann aussprechen, die den Text der Neuauflage mit viel Engagement lektoriert und noch leserfreundlicher gestaltet hat.

Trier im März 2010

Elisabeth Göbel

Vorwort zur 1. Auflage

Es gibt wohl kaum ein Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre (BWL), welches so umstritten ist wie die Unternehmensethik. Schon seit Jahrzehnten wird über Sinn und Notwendigkeit einer Unternehmensethik diskutiert. Ja, wir brauchen eine Unternehmensethik, denn eine an den Kriterien praktischer Vernunft orientierte Ethik stellt ein wichtiges, den Wettbewerb ergänzendes Steuerungsinstrument für die Unternehmen dar, postulierten *Horst Steinmann* und *Bernd Oppenrieder* vor rund 20 Jahren in einem programmatischen Aufsatz in der Zeitschrift „Die Betriebswirtschaft“ (vgl. [Unternehmensethik]). Nein, Unternehmensethik zu betreiben, ist „anmaßend“ und „unfruchtbar“, lautet dagegen das Verdikt von *Dieter Schneider* (vgl. [Gewinnprinzip]). Die BWL könne getrost auf „Moralprediger“ verzichten, heißt es auch in einem Beitrag (2005) von *Horst Albach* in der „Zeitschrift für Betriebswirtschaft“ (vgl. [Betriebswirtschaftslehre]).

Interessanterweise argumentieren die Gegner einer Unternehmensethik teilweise völlig konträr. Nach dem Motto „Schuster bleib bei deinem Leisten“ fordert *Schneider* die Betriebswirte auf, sich auf ihr ureigenes Terrain, nämlich die „Wissenschaft von der Profiterzielung“ (875), zu beschränken. In der Tradition von *Wilhelm Riegers* „Pri-

vatwirtschaftslehre“ bejaht er ausdrücklich das Gewinninteresse der privatwirtschaftlichen Unternehmung und fordert von der Betriebswirtschaft, auf dieser Grundlage unternehmerisches Handeln zu erklären und zu prognostizieren. Solche rein betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse könnten dann auch in eine ethische Folgenabwägung einfließen, welche aber keinesfalls Aufgabe einer ethisch-normativen Betriebswirtschaftslehre sei. Während *Schneider* also Unternehmensethik ablehnt, weil er Ethik und BWL klarer trennen will, behauptet *Albach* die Identität von BWL und Unternehmensethik. Eine eigene Unternehmensethik ist nach seiner Argumentation deshalb nicht nötig, weil die BWL die Ethik immer schon enthielte und es einen Konflikt zwischen der ökonomischen, erwerbswirtschaftlichen Rationalität des Unternehmers und moralischem Verantwortungsbewusstsein einfach „gar nicht gibt“ ([Betriebswirtschaftslehre] 811). Die erwerbswirtschaftliche Rationalität des Unternehmers wird schlicht mit der praktischen Vernunft im Sinne *Immanuel Kants* gleichgesetzt, so dass alles, was sich für den Unternehmer rechnet, zugleich als umfassend vernünftig ethisch gerechtfertigt erscheint.

Beide Argumentationen gegen die Unternehmensethik sind nicht stichhaltig. Dass mit dem Gewinnprinzip zugleich die umfassende Vernunft wirtschaftlicher Entscheidungen garantiert ist, wird ständig durch die Realität widerlegt. Schließlich gibt es die Probleme der Umweltverschmutzung, der Arbeitslosigkeit, des Hungers und der Armut, unmenschlicher bis lebensgefährlicher Arbeitsbedingungen, der Ausbeutung von Kindern, minderwertiger, gefährlicher und umstrittener Produkte, der Korruption, des Betruges, der Bilanzfälschung usw. auch in den Ländern, in denen gewinnorientierte private Unternehmen im Rahmen einer Wettbewerbsordnung produzieren. Es ist falsch und irreführend, diese Probleme zu verdrängen und so zu tun, als sei das Interesse des Unternehmers der „Dienst am Nächsten“ (vgl. *Albach* [Betriebswirtschaftslehre] 814).

Dass der Unternehmer eine gesellschaftlich sinnvolle Funktion erfüllt, ist eine von ihm in der Regel nicht primär intendierte und auch ungewisse Nebenfunktion des Gewinnstrebens, wie schon *Wilhelm Rieger* sehr klar erkannt hat (vgl. [Privatwirtschaftslehre] 46f.). In dieser Hinsicht kann man *Dieter Schneider* nur zustimmen, wenn er die Betriebswirtschaftler ermahnt, nicht aus Gründen der Selbstdarstellung die Beschränkung der ökonomischen Rationalität auf den Einkommenserwerb zu verleugnen. Nicht folgen kann ich ihm allerdings darin, dass man sich deshalb als Betriebswirt ganz aus den ethischen Fragen herauszuhalten habe. Gerade wer anerkennt, dass mit der ökonomischen Rationalität noch nicht die umfassende praktische Vernunft wirtschaftlichen Handelns garantiert ist, darf (und sollte) sich doch dafür interessieren, wie man die absehbaren schlechten Folgen einer entfesselten und unbeschränkten ökonomischen Rationalität bändigen könnte. Gesetzliche Verbote alleine reichen dazu nicht aus. In der Logik ökonomischer Rationalität liegt es nämlich, sich auch gegenüber der Gesetzgebung als rationaler Nutzenmaximierer zu verhalten, also zu kalkulieren, ob sich eine Gesetzesübertretung „rechnet“ (was angesichts von zahlreichen Kontrolldefiziten sowie einer hoffnungslos überlasteten Justiz häufig der Fall sein wird). Hinzu kommt, dass in vielen Bereichen Gesetze fehlen und dass sie – soweit vorhanden – stets auslegungsbedürftig sind, insbesondere im internationalen Kontext. Moral wird so zum Desiderat einer menschendienlichen Wirtschaft.

Es gehört zum „Grundwissen der Ökonomik“, dass man als Entscheidungsträger in der Wirtschaft nicht in einem moralfreien Raum agiert. Das Buch wendet sich deshalb zum einen an diejenigen, die bereits heute Verantwortung in der Unternehmenspraxis haben, zum anderen an die Studierenden der Betriebswirtschaftslehre, welche die Entscheidungsträger von morgen sein werden. Die philosophischen Grundlagen der Ethik werden vergleichsweise ausführlich behandelt. Auch wenn das für Betriebswirte ungewohnte und vielleicht auch harte Kost ist, halte ich es für unabdingbar, sich damit auseinanderzusetzen, wenn Unternehmensethik wirklich „Ethik“ sein will und nicht nur eine Art strategisches Reputationsmanagement im rein ökonomischen Sinne. Zugleich soll das Buch aber auch praxisrelevant sein und so konkret wie möglich aufzeigen, wie die Ethik in den Alltag des Unternehmens eingebracht werden kann.

Herzlich danken möchte ich zum Schluss meinem Mann Prof. Dr. phil. Dr. theol. Wolfgang Göbel für zahlreiche anregende und klärende Gespräche. Mein Dank gilt weiterhin meinem geschätzten akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Franz Xaver Bea, der sich gegenüber dem Thema Wirtschafts- und Unternehmensethik schon bei meiner Dissertation sehr aufgeschlossen gezeigt hat. Herrn Prof. Dr. von Lucius danke ich für die verlegerische Betreuung des Buches, dem Service-Büro Sibylle Egger für die gute Zusammenarbeit bei der Gestaltung des Textes.

Juni 2006

Elisabeth Göbel

Inhaltsverzeichnis

Vorworte.....	5
Einführung.....	23
I Grundlagen der Ethik.....	29
1 Zentrale Begriffe	29
1.1 Freiheit und Verpflichtung	29
1.2 Moral, Recht und Ethos	31
1.2.1 Moral.....	31
1.2.2 Recht.....	31
1.2.3 Ethos.....	34
1.3 Ethik	36
1.3.1 Allgemeine Kennzeichnung	36
1.3.2 Deskriptive Ethik	36
1.3.3 Normative Ethik	37
1.3.4 Methodenlehre.....	37
1.3.5 Metaethik	38
2 Unterschiedliche Typen ethischer Argumentation.....	39
2.1 Bewertungsgrundlage: Gesinnung, Handlung, Folgen	39
2.1.1 Gesinnungsethik.....	40
2.1.1.1 Allgemeine Kennzeichnung	40
2.1.1.2 Vorteile und Probleme einer Gesinnungsethik	40
2.1.2 Pflichtenethik.....	41
2.1.2.1 Allgemeine Kennzeichnung	41
2.1.2.2 Die Erkenntnis des Pflichtgemäßen auf der Grundlage von Imperativen ..	42
2.1.2.3 Die Pflichten im Einzelnen	43
2.1.2.4 Vorteile und Probleme einer Pflichtenethik	44
2.1.3 Folgenethik	45
2.1.3.1 Allgemeine Kennzeichnung	45
2.1.3.2 Vorteile und Probleme einer Folgenethik.....	46
2.1.3.3 Der Handlungsutilitarismus von <i>Jeremy Bentham</i>	46
2.1.3.4 Die Weiterentwicklung des Utilitarismus durch <i>John Stuart Mill</i>	47
2.1.3.5 Das Verhältnis von Pflichtenethik und Utilitarismus	48

2.1.4	Synopse	49
2.2	Der Ort der Moral: Individuum, Institution, Öffentlichkeit	51
2.2.1	Individualethik	51
2.2.2	Institutionenethik	52
2.2.3	Die Öffentlichkeit als Ort der Moral	54
2.2.4	Synopse	55
2.3	Ethische Entscheidungsmethoden: Monologische Ethik und Diskursethik	58
2.3.1	Formale und materiale Ethik	58
2.3.2	Monologische Ethik	58
2.3.3	Diskursethik.....	60
2.3.3.1	Allgemeine Kennzeichnung.....	60
2.3.3.2	Anwendungsbereiche der Diskursethik.....	60
2.3.3.3	Probleme und Vorzüge der Diskursethik.....	61
2.3.4	Synopse	62
II	Das Verhältnis von Ethik und Ökonomik	65
1	Kennzeichnung der Ökonomik.....	65
1.1	Begriff der Ökonomik.....	65
1.2	Das Modell menschlichen Verhaltens in der Ökonomik	68
2	Die Auseinanderentwicklung von Ethik und Ökonomik.....	71
2.1	Ethik und Ökonomik als miteinander verbundene Teile der praktischen Philosophie	71
2.2	Von der materialen zur formalen Auslegung des ökonomischen Prinzips	72
2.3	Unterschiede zwischen der aristotelischen und der modernen Auffassung von Ökonomik.....	74
2.4	Ethik und Ökonomik – zwei Welten?	75
3	Das Verhältnis von Sittlichkeit und Selbstinteresse: unvereinbar oder vereinbar?.....	76
3.1	Was heißt Selbstinteresse?	76
3.2	Nähere inhaltliche Bestimmung des Selbstinteresses.....	76
3.3	Berücksichtigung der Interessen anderer	78

3.4	Gesinnung der Akteure	79
3.5	Kanalisation des Selbstinteresses durch Institutionen	80
3.6	Synopse.....	81
III	Modelle der Beziehung von Ethik und Ökonomik	83
1	Anwendung der Ethik auf die Wirtschaft (Modell 1)	83
1.1	Ethik als Ausgangsdisziplin.....	83
1.2	Kritik am Anwendungsmodell.....	83
1.3	Konkretisierung ethischer Grundsätze für unterschiedliche Lebensbereiche	84
2	Anwendung der Ökonomik auf die Moral (Modell 2)	85
2.1	Ökonomik als universale Erklärungsgrammatik.....	85
2.2	Ort der Moral ist die marktwirtschaftliche Rahmenordnung	85
2.2.1	Moralisches Handeln muss sich auszahlen.....	85
2.2.2	These: Die Marktwirtschaft transformiert Eigennutz in Gemeinwohl.....	86
2.2.3	Ethische Probleme der Marktwirtschaft.....	87
2.3	Individualmoral in der Moralökonomik	88
2.3.1	Individualmoral der Politiker	88
2.3.2	Individualmoral der Wirtschaftsakteure	89
2.3.3	Die Unverzichtbarkeit der Individualmoral im Modell der Moralökonomik	91
2.4	Primat der Ökonomik im Konfliktfall.....	91
2.5	Relevanz der Ökonomik für die Implementation ethischer Zielsetzungen	92
3	Integration von Ethik und Ökonomik (Modell 3)	93
3.1	Das Konzept sozialökonomischer Rationalität	93
3.2	Problematik der Integrationsidee	93
4	Plädoyer für das Anwendungsmodell.....	95
IV	Bereiche einer angewandten Wirtschaftsethik	97
1	Allgemeine Abgrenzung der Wirtschaftsethik	97
2	Die Mikroebene der Wirtschaftsethik: Die Wirtschaftsakteure	99
2.1	Konsumentenethik.....	100

2.1.1	Ethische Forderungen an die Konsumenten.....	100
2.1.2	Grenzen der Konsumentenverantwortung	101
2.2	Produzentenethik	103
2.3	Investorenethik	103
3	Die Makroebene der Wirtschaftsethik: Die Rahmenordnung	105
3.1	Ethische Bewertung wirtschaftlicher Institutionen	105
3.2	Vorteile und Probleme der Marktwirtschaft	106
3.3	Zwingt der Markt zur Unmoral?	107
3.4	Staatliche Rahmenordnung	109
3.5	Überstaatliche Rahmenordnung	109
4	Die Mesoebene der Wirtschaftsethik: Unternehmensethik	110
4.1	Das Unternehmen als moralischer Akteur?.....	110
4.2	Bedingungen für die Moralfähigkeit von Unternehmen	112
4.3	Unternehmen sind moralfähig	113
4.4	Die Mitverantwortung der Individuen in der Unternehmung	115
5	Zusammenwirken von Mikro-, Meso- und Makroebene der Wirtschaftsethik	116
V	Unternehmensethik als Management der Verantwortung	119
1	Verantwortung: Die ethische Grundkategorie der Unter- nehmensethik.....	119
1.1	Subjekt der Verantwortung.....	119
1.2	Objekt der Verantwortung	120
1.3	Verantwortungsrelation.....	121
1.4	Inстанz der Verantwortung	122
2	Verantwortung als Integrationsbegriff.....	123
2.1	Integration von Gesinnungs-, Pflichten- und Folgenethik.....	123
2.2	Integration von Individuen, Institutionen und Öffentlichkeit	124
2.3	Integration von Diskursethik und monologischer Verantwortungsethik	126

3	Die praktische Umsetzung der Unternehmensverantwortung im Management	127
3.1	Warum „Management“?	127
3.2	Kritik an der Idee eines Managements der Verantwortung.....	128
3.3	Die Bausteine eines Managements der Verantwortung	130
VI	Die analytische Komponente der Unternehmensethik: Stakeholderanalyse	135
1	Begriff des Stakeholders	135
1.1	Die Stakeholder als Adressaten der Unternehmensverantwortung	135
1.2	Unterschiedliche Definitionen des Stakeholders.....	136
1.3	Unterschiedliche Auffassungen von den Funktionen einer Stakeholder-analyse	137
2	Ablauf der Stakeholderanalyse	138
2.1	Stakeholder wahrnehmen	139
2.1.1	Überblick über typische Stakeholder	139
2.1.2	Die Öffentlichkeit als Stakeholder	140
2.1.3	Die Medien als Stakeholder	142
2.1.4	Die Führungskräfte und Mitarbeiter als Stakeholder.....	142
2.1.5	Instrumente zur Unterstützung der Stakeholderwahrnehmung	143
2.1.5.1	Social Issue Analysis	144
2.1.5.2	Produktlebenszyklusanalyse	144
2.1.5.3	Dialog mit den Stakeholdern.....	146
2.1.6	Die unvermeidbare Selektivität der Stakeholderwahrnehmung	147
2.2	Stakeholder und ihre Anliegen analysieren und prognostizieren	147
2.2.1	Analyse der Stakeholderanliegen.....	147
2.2.2	Prognose der Stakeholderanliegen	148
2.2.3	Datenquellen für Analyse und Prognose von Stakeholderanliegen	149
2.3	Stakeholderansprüche bewerten	150
2.3.1	Ethische versus strategische Bewertung	150
2.3.2	Bewertung der Legitimität der Stakeholderanliegen	151
2.3.2.1	Die Legitimität des Anspruchs macht den normativ-relevanten Stakeholder	151
2.3.2.2	Das Verständnis von Legitimität	151
2.3.2.3	Legalität und Legitimität.....	152

3	Ethische Grundlagen für die Legitimitätsbewertung	153
3.1	Menschenwürde als ethisches Prinzip für die Bewertung von Stakeholderanliegen	153
3.2	Gemeinwohl als ethisches Prinzip für die Bewertung	155
3.3	Nachhaltigkeit als ethisches Prinzip für die Bewertung.....	158
3.4	Tierschutz als ethisches Prinzip für die Bewertung.....	159
3.5	Gerechtigkeit als ethisches Prinzip für die Bewertung.....	160
4	Die mögliche Kollision legitimer Stakeholderanliegen	161
4.1	Die Kollision von Interessen.....	161
4.2	Abwägung konfligierender Ansprüche	162
4.2.1	Pflichten, Güter und Werte als Basis der Abwägung	162
4.2.2	Vorzugsregeln für die Güter- und Übelabwägung	164
4.2.3	Beispiele für eine Abwägung von legitimen Interessen	165
4.3	Die Rolle des Gewinns bei der Abwägung konfligierender Ansprüche .	167
4.3.1	Die Rolle des Gewinns in einer Marktwirtschaft	167
4.3.2	Gewinnerzielung steht unter einem Legitimitätsvorbehalt	168
4.3.3	Gewinneinbußen können das kleinere Übel sein	169
5	Die strategische Option einer Konfliktentschärfung	170
VII	Die strategische Komponente der Unternehmensethik	171
1	Das Ziel einer Entschärfung von Stakeholderkonflikten durch die Harmonisierung von Moral und ökonomischen Interessen ...	171
2	Wettbewerbsstrategien	172
2.1	Arten von Strategien	172
2.1.1	Unternehmensstrategie	173
2.1.2	Geschäftsbereichsstrategie	174
2.1.3	Funktionsbereichsstrategie	174
2.2	Können Strategien „moralisch“ sein?	174
2.3	Verantwortungsbewusste Strategiewahl am Beispiel Umweltschutz.....	175
2.3.1	Umweltschutz als Unternehmensziel	175
2.3.2	Umweltbewusste Unternehmensstrategien	176
2.3.3	Umweltbewusste Geschäftsbereichsstrategien	177

2.3.4	Umweltbewusste Funktionsbereichsstrategien	178
2.3.5	Integration von Moralität in die strategische Unternehmensführung	181
2.4	Probleme der Harmonisierung von Moral und Gewinn durch Wettbewerbsstrategien	182
2.4.1	Die unterschiedliche Fristigkeit von Kosten und Nutzen	182
2.4.2	Die unterschiedliche Bewertbarkeit von Kosten und Nutzen	183
2.4.3	Die Unsicherheit hinsichtlich der Reaktion der anderen Marktteilnehmer	184
3	Ordnungspolitische Strategien	185
3.1	Die Notwendigkeit von Ordnungspolitik	185
3.2	Staatliche Ordnungspolitik	186
3.3	Ordnungspolitische Strategien der Unternehmen	187
3.3.1	Unterstützung staatlicher Ordnungspolitik	187
3.3.2	Ordnungspolitische Eigeninitiativen	188
4	Marktaustrittsstrategien	189
VIII	Die personale Komponente der Unternehmensethik	191
1	Die Unverzichtbarkeit der personalen Komponente	191
2	Führungsethik	193
2.1	Begriffsklärung	193
2.1.1	Begriff „Führung“	193
2.1.2	Begriff „Führungsethik“	194
2.2	Personalführungsethik	195
2.2.1	Voraussetzungen für ein legitimes Führungsverhältnis	195
2.2.2	Die Begrenzung der Weisungsbefugnisse	196
2.2.3	Die verantwortungsvolle Gestaltung der Führungsbeziehung	197
2.3	Unternehmensführungsethik	198
2.3.1	Die Unternehmensführung betrifft alle Stakeholder	198
2.3.2	Typische Unternehmensführungsentscheidungen	199
2.3.3	Ethik in der Unternehmensführung	199
2.3.4	Die besondere Verantwortung der Führungskräfte	201
3	Mitarbeiterethik	201
3.1	Die innerbetriebliche Verantwortung	201

3.2	Die Verantwortung gegenüber den Stakeholdern	202
3.3	Whistle Blowing	204
3.3.1	Kennzeichnung des Whistle Blowing.....	204
3.3.2	Bewertung des Whistle Blowing	204
3.3.3	Empfehlungen für das Whistle Blowing	205
4	Führungs- und Mitarbeiterethik als Tugendethik	207
4.1	Kennzeichnung von Tugend und Tugenden.....	207
4.2	Grenzen der Tugendethik.....	208
IX	Die innerbetrieblichen Institutionen	211
1	Die Bedeutung strukturell-systemischer Führung	211
2	Die institutionelle Unterstützung des Sollens	213
2.1	Formale Werte und Normen: Das Unternehmensleitbild	213
2.1.1	Das Unternehmensleitbild als Teil der Zielhierarchie	213
2.1.2	Das Bekenntnis zur Verantwortung in Vision und Leitbild.....	214
2.1.3	Einige typische Leitbildaussagen.....	215
2.1.4	Empfehlungen für das Leitbild	216
2.1.5	Die Präzisierung der Grundsätze in Zielen und Richtlinien	217
2.1.6	Der Prozess der Leitbilderstellung	219
2.2	Informale Werte und Normen: Die Unternehmenskultur	219
2.2.1	Kennzeichnung der Unternehmenskultur	219
2.2.2	Beziehung zwischen Unternehmenskultur und Unternehmens- ethik.....	221
2.2.3	Ansatzpunkte für ein „Kulturmanagement“	223
3	Die institutionelle Unterstützung des Wollens.....	226
3.1	Personalauswahl.....	226
3.1.1	Das Personalauswahlverfahren.....	226
3.1.2	Personalauswahl und Unternehmensethik	227
3.1.3	Ansatzpunkte für die Auswahl sittlich orientierter Unternehmens- mitglieder	229
3.2	Personalbeurteilung und -honorierung	232
3.2.1	Motivation durch Anreize	232
3.2.2	Der Zusammenhang mit der Unternehmensethik	233

3.2.2.1	Prinzipien einer gerechten Personalbeurteilung und -honorierung.....	233
3.2.2.2	Beispiele für Lohnungerechtigkeiten	235
3.2.2.3	Der Ehrliche darf nicht der Dumme sein	238
3.3	Kontrollsysteme.....	240
3.3.1	Anreizwirkungen der Kontrolle	240
3.3.2	Die Bedeutung der Kontrolle in Compliance- und Integritäts- programmen.....	242
4	Die institutionelle Unterstützung des Könnens	245
4.1	Personalentwicklung.....	245
4.1.1	Funktion der Personalentwicklung.....	245
4.1.2	Anlässe für Personalentwicklung	246
4.1.3	Inhalte der Personalentwicklung	247
4.1.4	Methoden und Träger der Personalentwicklung	247
4.1.5	Personalentwicklung als Teil verantwortlichen Personalmanagements ..	248
4.1.6	Personalentwicklung zur Unterstützung der Unternehmensethik	250
4.1.6.1	Entwicklungsziel: Moralische Kompetenz	250
4.1.6.2	Verbesserung der moralischen Sensibilität	251
4.1.6.3	Verbesserung der moralischen Urteilskraft und Motivation	252
4.1.6.4	Verbesserung der Verständigungskompetenz	254
4.1.6.5	Adressaten der Entwicklung	255
4.1.7	Entwicklungsmethoden.....	255
4.2	Organisationsstruktur.....	259
4.2.1	Zusammenhang zwischen Organisationsstruktur und Unternehmens- ethik	259
4.2.2	Abbau von organisationalen Verantwortungsbarrieren.....	259
4.2.3	Aufbau von organisationalen Unterstützungspotenzialen	262
4.2.3.1	Stellen.....	263
4.2.3.2	Gremien.....	265
4.2.3.3	Situative Faktoren.....	267
4.2.3.4	Vor- und Nachteile spezieller Stellen und Gremien für die Unter- nehmensethik.....	268
4.3	Informationssysteme	269
4.3.1	Die Einordnung der Informationsaufgabe in das Controlling	269
4.3.2	Die Beziehung von Controlling und Unternehmensethik	270
4.3.2.1	Barrierewirkung des herkömmlichen Controlling	271
4.3.2.2	Unterstützung der Unternehmensethik durch Informations bereitstellung	272

4.3.3	Beispiel: Öko-Controlling.....	274
4.3.4	Corporate Social Performance als Information für den Kapitalmarkt	275
X	Die überbetrieblichen Institutionen	279
1	Die institutionelle Unterstützung des Sollens	279
1.1	Gesetze und Verordnungen.....	280
1.1.1	Schutzrechte für Anspruchsgruppen.....	280
1.1.2	Ergänzungsbedürftigkeit der Gesetzgebung.....	281
1.2	Kodizes und Konventionen	284
1.2.1	Funktionen, Verbindlichkeit und Geltungsbereiche	284
1.2.2	Regelsysteme in Bezug auf Branchen.....	285
1.2.3	Regelsysteme in Bezug auf Produkte.....	286
1.2.4	Berufs- und Standesregeln	287
1.2.5	Themenspezifische Regelwerke	290
1.2.6	Verhaltenskodizes für Organisationen.....	294
1.3	Globale Regelsysteme und das Problem interkultureller Konflikte	299
1.3.1	Vereinheitlichung der Normen als Ziel.....	299
1.3.2	Gibt es universal gültige Werte und Normen?.....	300
1.3.3	Plädoyer für die Anerkennung weltweit gültiger Normen und Werte	302
2	Die institutionelle Unterstützung des Wollens.....	303
2.1	Kontrollen	303
2.1.1	Staatliche Kontrollen	304
2.1.2	Kontrollen durch die Öffentlichkeit.....	304
2.1.3	Kontrollen durch wirtschaftsnahe Organisationen und Peer-Kontrolle..	305
2.1.4	Kontrollen durch gemeinnützige Organisationen.....	306
2.1.5	Kommerzielle Kontrollanbieter.....	307
2.2	Anreize	309
2.2.1	Bestrafung von Fehlverhalten	309
2.2.2	Kompensation von Zusatzkosten	310
2.2.3	Beseitigung von Fehlanreizen	310
2.2.4	Generierung von Zusatznutzen	311
3	Die institutionelle Unterstützung des Könnens	312
3.1	Leitlinien für die CSR-Berichterstattung	312
3.2	Wirtschaftsethik in der schulischen und universitären Ausbildung	316

3.3	Verbraucheraufklärung und -bildung	320
3.3.1	Das Idealbild vom souveränen Verbraucher	320
3.3.2	Mitverantwortung der Verbraucher	320
3.3.3	Hilfestellungen für den verantwortungsbewussten Verbraucher	321
Zusammenfassung, Rückblick und Ausblick		325
	Zusammenfassung	325
	Rückblick	326
	Ausblick	327
Literaturverzeichnis		331
Initiativen / Institutionen und Internet-Adressen zum Thema		351
Namensregister		357
Sachregister mit Glossarhinweisen		363

Einführung

Seit Jahren stehen Unternehmen in der öffentlichen Kritik. Einige Themen sind „Dauerbrenner“, es kommen aber auch immer wieder neue Vorwürfe hinzu. Einige **Beispiele:**

- Zu den Problemen, die jedes Jahr wieder beklagt werden, gehört der „gender-pay-gap“, die Lücke zwischen den Stundenlöhnen von Männern und Frauen. Große Teile dieser Lohnlücke sind durch die unterschiedlichen Erwerbsbiografien von Männern und Frauen erklärbar. Frauen arbeiten viel häufiger nur in Teilzeit und unterbrechen ihre Erwerbsarbeit auch häufiger und länger, bspw. um unentgeltliche Sorgearbeit für die Kinder oder pflegebedürftige Eltern zu leisten. Sie wählen überdies überdurchschnittlich oft Berufe und Branchen, in denen weniger gezahlt wird und erreichen weniger oft Führungspositionen. Aber auch wenn man diese Effekte herausrechnet, bleibt eine bereinigte Lohnlücke von 6%, das heißt auch bei gleicher Ausbildung und Erwerbsbiografie bekommen Frauen oft geringere Stundenlöhne als Männer.
- Der massive Einsatz von Antibiotika in der Massentierhaltung ist für das vermehrte Auftreten von resistenten Keimen verantwortlich, die sich nicht nur im Fleisch, sondern auch in der Gülle und in Badegewässern nachweisen lassen. Lebensrettende Medikamente werden durch die Resistenzen nutzlos, was zigtausende Menschen das Leben kostet. Obwohl das Problem seit Jahren bekannt ist, steigt der Einsatz von Antibiotika in der Tierhaltung weltweit an.
- Durch die hohen Inflationsraten der letzten Jahre sind die Konsumenten preisbewusster geworden. Unternehmen verdecken daher Preiserhöhungen durch verschiedene Tricks. Als „Shrinkflation“ bezeichnet man die Reduzierung des Inhaltes einer Verpackung bei gleichbleibender Verpackungsgröße und gleichem Preis. Das Wort setzt sich zusammen aus „to shrink“ (schrumpfen) und Inflation. Es wird also einfach mehr „Luft“ verkauft. Solche Mogelpackungen täuschen die Verbraucher über den wahren Preis und führen gleichzeitig auch noch zu mehr Umweltverschmutzung durch die überdimensionierte Verpackung. Zugenommen haben auch die Fälle von sogenannter „Skimpflation“. Hierbei wird die Rezeptur eines Produktes in der Weise verändert, dass wertvollere und teurere Zutaten durch billigere ersetzt werden (to skimp = sparen). Auch das ist für den durchschnittlichen Verbraucher intransparent und gilt daher bei Verbraucherschützern als Mogelei.
- Tausende Kinder und Jugendliche verfallen jedes Jahr in eine pathologische Sucht nach Computerspielen. Sie zeigen die gleichen Suchtsymptome wie Drogenabhängige, bspw. Kontrollverlust und unstillbares Verlangen. Die Betroffenen werden immer jünger. Die virtuelle Realität ersetzt mehr und mehr das echte Leben, die Schule wird vernachlässigt, soziale Kontakte finden nicht mehr statt, die Gesundheit leidet. Manipulative Designs und Spielverläufe (dark patterns) verstärken die Suchtgefahr. Die zunächst kostenlos angebotenen Spiele sollen sich für die Anbieter natürlich letztlich auszahlen. Zum größten Teil geschieht das durch sog. „In-Game-Käufe“. Die Nutzer können ab einem bestimmten Level nur noch weiterkommen, wenn sie Zusatzkäufe tätigen (pay to win). Nachdem am Anfang der Nutzer

durch schnelle Erfolge „angetriggert“ wird, ist im weiteren Spielverlauf ein Erfolgserlebnis nur noch möglich, wenn der Spieler bspw. Bonuspunkte oder zusätzliche Leben erwirbt. Durch den Umtausch von echtem Geld in eine virtuelle Währung wird das Ausgabeverhalten zusätzlich manipuliert und weniger transparent.

- Seit Jahren werden die Autos immer schwerer und länger, die SUVs beherrschen den Markt. Auch in Deutschland führen die SUVs die Statistik der Neuzulassungen an. Unter dem Aspekt des Umweltschutzes ist das eine eklatante Fehlentwicklung. Für diese Autos werden nicht nur viel mehr knappe Ressourcen zur Herstellung verbraucht, sie haben auch im Gebrauch einen deutlich höheren Energiebedarf. Zudem beanspruchen sie mehr knappen öffentlichen Raum und schaden so dem Gemeinwohl, selbst wenn sie gar nicht gefahren werden.
- Der chinesische Modegigant Shein hat Ultra-Fast-Fashion zu seinem Markenzeichen gemacht. Jeden Tag kommen mehrere tausend Produkte neu in das Sortiment. Zielgruppe sind vor allem Jugendliche, die über TikTok und Instagram von Influencerinnen angesprochen werden. So wird die unter jungen Leuten verbreitete Bewegung „Outfit-of-the-day“ gepusht. Weil nach Möglichkeit jeden Tag ein anderes Outfit auf den sozialen Medien präsentiert werden soll, müssen die Kleidungsstücke vor allem billig sein. Die Haltbarkeit spielt eine untergeordnete Rolle, weil viele Kleidungsstücke nur ein einziges Mal getragen werden. Kleidung wird auf diese Weise zum Wegwerfartikel degradiert, was extrem klimaschädlich ist und zu Bergen von zusätzlichem Müll führt.
- Obwohl die Deutsche Bahn die zentralen Ziele bei Pünktlichkeit und Kundenzufriedenheit nicht annähernd erreicht hat, bekamen die Vorstandsmitglieder 2023 rückwirkend für 2022 rund fünf Millionen Euro als Bonuszahlungen zusätzlich zum Gehalt. Als Begründung diente die Übererfüllung anderer Ziele. Insbesondere diese Berechnungsweise der Boni wurde stark kritisiert. So führten eine 1%ige Überschreitung der Zielmarke für Frauen in Führungspositionen sowie eine geringfügig verbesserte Mitarbeiterzufriedenheit schon zu 1,6 Millionen Euro an Boni.
- Die Emotionserkennung mittels künstlicher Intelligenz (KI) hat sich zu einem neuen Markt entwickelt. Mittels der Analyse von Mimik, Gestik und Sprache durch eine Software kann bspw. auf der Basis eines Videointerviews eine Vorauswahl von Bewerbern im Rahmen von Personalauswahlverfahren getroffen werden. Kritiker weisen darauf hin, dass es an einer wissenschaftlichen Grundlage dafür fehlt, aus bestimmten Gesichtsbewegungen zuverlässig auf bestimmte Gefühle zu schließen, geschweige denn auf bestimmte Persönlichkeitsmerkmale. Weiterhin wurde nachgewiesen, dass die KI Gesichter von Männern und von Menschen mit heller Hautfarbe zuverlässiger „liest“ als die Gesichter von Frauen und von Menschen mit dunkler Hautfarbe. Das Versprechen der Softwareanbieter, die Personalauswahl neutral und fair zu machen, wird durch diese subtilen Diskriminierungseffekte konterkariert. Versuche zeigten außerdem, dass Änderungen des Settings wie bspw. Bildhintergründe oder Kleidung und Frisur der Probanden zu Veränderungen in deren Bewertung durch die KI führten. Selbst für die Systemanbieter ist die Art und Weise, wie die KI aus den komplexen visuellen und auditiven Informationen zu ihren Einschätzungen der Person kommt, eine Blackbox (vgl. *Peters* [Emotionserkennung]).

Die Liste ließe sich mühelos noch um einige Punkte erweitern. Gemeinsam ist den Beispielen, dass die beschriebenen Handlungsweisen **kaum justiziabel** sind: Die Vertragsfreiheit ist ein Kernprinzip des deutschen Rechts, und es steht den Frauen frei, ob sie sich für typische Frauenberufe entscheiden, für Teilzeitarbeit, für die längere Babypause und ob sie ein höheres Gehalt einfordern. Die in der Tiermast eingesetzten Antibiotika werden von Tierärzten verschrieben und dienen offiziell der Tiergesundheit. Die Konsumenten könnten der verdeckten Preiserhöhung und der Qualitätsminderung auf die Spur kommen, wenn sie genau hinsehen, Grundpreise vergleichen und Zutatenlisten studieren. Dass Kinder und Jugendliche nicht in eine Spielsucht abrutschen und sich nicht zu hohen Ausgaben verleiten lassen, ist nach Ansicht der Spieleanbieter Sache der Eltern. Außerdem überprüfe die Unterhaltungssoftware Selbstkontrolle (USK), ob Spiele für bestimmte Altersgruppen geeignet sind. Der Boom der SUVs wird von den Anbietern damit begründet, dass die Nachfrager solche Autos wollen und sie in einer Marktwirtschaft die Kundenwünsche bedienen müssen, um wirtschaftlich zu überleben. Auch Anbieter von Ultra-Fast-Fashion können sich auf die Nachfrage berufen. Sie rühmen sich sogar, durch ihre niedrigen Preise zu einer „Demokratisierung der Mode“ beizutragen, weil sich jeder diese Billigmode leisten kann. Die Boni für die Bahnvorstände waren vertraglich zugesichert und absolut gesetzeskonform. Systemanbieter von KI zur Bewerberauswahl berufen sich darauf, dass sie die Personalverantwortlichen nur technisch dabei unterstützen, objektivere Entscheidungen zu fällen.

Die Unternehmen tun nichts Illegales. Und dennoch **empfinden** die meisten Menschen das Verhalten der Unternehmen **als falsch**. Die Bewertungen in den Medien lauten „ungerecht“ und „diskriminierend“ (gender-pay-gap), „rücksichtslos“ und „gefährlich“ (Antibiotika in der Tierhaltung), „Täuschung“ und „Mogelei“ (verdeckte Preiserhöhungen), „unlauter“, „manipulativ“ und „schädlich“ (dark patterns, In-Game-Käufe), „absurd“ und „klimaschädlich“ (Boom der SUVs), Verstärkung der Wegwerfmentalität und Erzeugen von Müllbergen (Ultra-Fast-Fashion), „frech“ und „skandalös“ (Boni für Bahnvorstand), „unkontrollierbar“ und „beängstigend“ (Emotionserkennung durch KI). Es werden zwar keine gesetzlichen, aber moralische Grenzen verletzt.

Die Coronavirus-Pandemie, der Ukraine-Krieg und die immer deutlicher werdenden Folgen des Klimawandels haben in den letzten Jahren eine umfassende Diskussion um die Grundwerte unserer Gesellschaft angestoßen und dabei insbesondere auch die Frage aufgeworfen, was wir für den wirtschaftlichen Wohlstand zu opfern bereit sind. War der Shutdown mit seinen immensen wirtschaftlichen Folgen angemessen zum Schutz der Gesundheit der Bevölkerung? Müssen wir aus moralischen Gründen auf das billige Gas aus Russland verzichten, um den völkerrechtswidrigen Angriffskrieg Putins zu bestrafen? Ist es richtig, in die unternehmerischen Entscheidungen mit hohen Klimaschutzauflagen einzugreifen? Es sei „zynisch“, darüber zu diskutieren, ob das Leben von Menschen wichtiger sei als die wirtschaftliche Prosperität, meinte Bundeskanzler *Olaf Scholz* am 29.03.2020 im „Bericht aus Berlin“ in der ARD in Bezug auf die Coronamaßnahmen. Dem werden die meisten zustimmen, doch ist das so selbstverständlich, wie es sich anhört? Eindeutig gesundheitsschädliche, ja potenziell tödliche Produkte wie Zigaretten dürfen nicht nur verkauft, es darf sogar für sie geworben werden. Laut ADAC sind 2019 3.059 Menschen bei Verkehrsunfällen ums Leben gekommen und 384.000 wurden verletzt. Der Individualverkehr gehört

überdies zu den großen Verursachern von klimaschädlichen Emissionen, doch nicht einmal ein flächendeckendes Tempolimit von 130 km/h lässt sich gegen die starke Lobby der Automobilindustrie durchsetzen. Alltagsprodukte wie Mobiltelefone enthalten Rohstoffe, deren Gewinnung in den Lieferländern mit immensen Schäden für Menschen und Umwelt einhergehen.

Die Handlungen von Wirtschaftsakteuren, insbesondere der Entscheidungsträger in den Unternehmen, haben eben nicht nur eine ökonomische Dimension. Da wirtschaftliche Entscheidungen die legitimen Interessen anderer betreffen, darf und muss immer auch gefragt werden, ob sie **umfassend vernünftig und moralisch richtig** sind. Die Forderung nach mehr Moral in der Wirtschaft wirft aber auch eine ganze Reihe von Fragen auf. Was empfinden wir eigentlich als unmoralisch an den Marktergebnissen? Wer von den Wirtschaftsakteuren trägt die Hauptverantwortung für die unerwünschten Folgen wirtschaftlichen Handelns? Sind in einer Marktwirtschaft nicht letztlich die Käufer für die Zustände in der Fleischindustrie verantwortlich, weil sie das Billigfleisch vom Discounter kaufen? Sind nicht die Kunden schuld an der Wegwerfmentalität, weil sie immer mehr online bestellen und bedenkenlos zurücksenden? Oder müssen sich die Politiker den Schwarzen Peter zuschieben lassen, weil es an Gesetzen und Kontrollen fehlt? Oder sind vielleicht die Wettbewerber schuld, die mit niedrigen Preisen die Konkurrenten quasi zwingen, ihre Kosten ebenfalls immer weiter zu senken? Und wenn man den Unternehmen eine wesentliche Verantwortung für die Marktergebnisse zuordnet, sind es dann die Führungskräfte als Einzelpersonen, die falsch oder richtig gehandelt haben, oder kann das Unternehmen als Institution verantwortlich sein? Kann die Marktwirtschaft überhaupt mit Moral vereinbar sein, wo sie doch systematisch auf das Selbstinteresse der Menschen setzt?

Die folgenden Ausführungen wollen versuchen, auf einen Teil dieser Fragen Antworten zu geben. Dieses Buch besteht aus zehn Kapiteln:

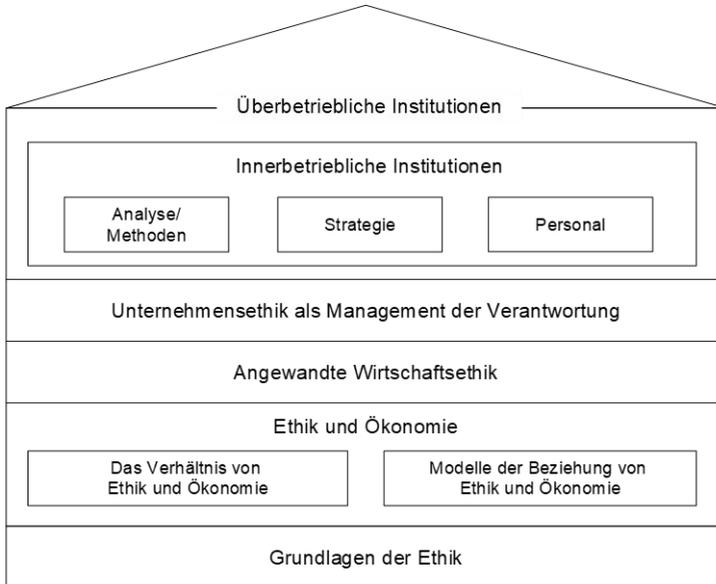
- (1) Zunächst wird in den Grundlagen der Ethik (Kapitel I) eine integrative Perspektive der Ethik erarbeitet, die aufzeigen soll, dass es erstens bei der moralischen Bewertung von Entscheidungen und Handlungen gleichermaßen auf die Motive der Akteure, ihre konkreten Handlungen und deren Folgen ankommt, dass zweitens eine Beziehung wechselseitiger Beeinflussung zwischen den Individuen und den sie umgebenden Institutionen besteht und dass drittens die monologische Verantwortungsethik und der Diskurs mit den Betroffenen sich gegenseitig ergänzen.
- (2) Im zweiten Kapitel wird dann die **Ethik mit der Ökonomik konfrontiert**. Fundamentale Unterschiede in der Denkweise der beiden Disziplinen haben zu der weit verbreiteten Ansicht geführt, Wirtschafts- und Unternehmensethik sei so etwas wie ein „hölzernes Eisen“, also ein Widerspruch in sich.
- (3) Wie die **beiden Disziplinen dennoch sinnvoll in Beziehung** gebracht werden können, wird im dritten Kapitel vorgeführt. Erstens kann die Ethik als Ausgangsdisziplin verstanden und auf die Wirtschaftspraxis bezogen werden. Zweitens ist eine Moralökonomik denkbar, bei welcher die Disziplin „Ökonomik“ auf die moralische Praxis angewendet wird. Schließlich kann man anstreben, die beiden Disziplinen ineinander zu überführen und ihre faktische Auseinanderentwicklung rückgängig zu machen. Im weiteren Verlauf der Argumentation wird das erste Modell einer angewandten Wirtschaftsethik weiterverfolgt. Das Spannungsfeld zwischen den Disziplinen Ethik und Ökonomik wird grundsätzlich ak-

zeptiert, zugleich werden aber auch Schnittmengen zwischen Moralität und Wirtschaftlichkeit eine große Rolle spielen.

- (4) Die **Anwendung** von ethischen Kategorien auf die Wirtschaft findet **auf verschiedenen Handlungsebenen** statt (Kapitel IV). Selbstverständlich erscheint zunächst die Einforderung von Moralität bei den einzelnen Wirtschaftsakteuren, z.B. von Konsumenten, Managern, Mitarbeitern, Investoren. Da Rollenmodelle und Handlungsweisen der Wirtschaftsakteure maßgeblich durch die wirtschaftliche Rahmenordnung geprägt werden, ist eine moralische Verantwortung zugleich den Gestaltern dieser Rahmenordnung zuzuordnen. Doch können auch Institutionen selbst Verantwortung haben? Können insbesondere Unternehmen als moralische Akteure verstanden werden?
- (5) Diese Frage wird positiv beantwortet und eine **Verantwortung der Unternehmen** eingefordert (Kapitel V). Die ethische Kategorie der Verantwortung harmonisiert mit der in Kapitel I entwickelten integrativen Perspektive der Ethik und erfasst das Anliegen der Unternehmensethik besonders gut. Die Unternehmung bzw. die in ihr arbeitenden Personen sollen auf die Folgen ihrer wirtschaftlichen Entscheidungen achten und diese gegenüber den Betroffenen verantworten. Sehr häufig wird dieses Anliegen auch mit den Begriffen Corporate Social Responsibility (CSR) oder Corporate Responsibility (CR) zum Ausdruck gebracht. Die Idee der Verantwortung wird aber nur dann Eingang in die Unternehmenspraxis finden, wenn sie systematisch in den Planungs- und Entscheidungsprozessen, den Strategien und Institutionen berücksichtigt wird. Es muss ein **Management der Verantwortung** stattfinden.
- (6) In den Kapiteln VI bis IX werden die Bausteine eines solchen ethischen Managements vorgestellt, wobei die individuelle und die institutionelle Seite der Ethik verknüpft werden. Kapitel VI befasst sich mit der **analytischen Komponente der Unternehmensethik**: Der Stakeholderanalyse. Hier werden alle, die gegenüber dem Unternehmen legitime Ansprüche haben, mit Hilfe eines systematischen Prozesses wahrgenommen, ihre Anliegen werden analysiert und zukünftige Anliegen prognostiziert. Die Ansprüche werden als Grundlage für ein Stakeholdermanagement aus Verantwortung bewertet.
- (7) In Kapitel VII steht dann die **strategische Komponente** der Unternehmensethik im Mittelpunkt der Betrachtung: Wie können Stakeholderkonflikte durch die Harmonisierung von Moral und ökonomischen Interessen entschärft werden?
- (8) Kapitel VIII ist der **personalen Komponente** der Unternehmensethik gewidmet: Was bedeutet ein Management der Verantwortung für die Führungskräfte und die Mitarbeiter?
- (9) Kapitel IX befasst sich mit der Frage, wie die **innerbetrieblichen Institutionen gestaltet** werden sollten, damit sie ein Management der Verantwortung unterstützen.
- (10) Schließlich sind auch die Einflüsse zu berücksichtigen, welche von den **überbetrieblichen Institutionen** auf das einzelne Unternehmen ausgehen (Kapitel X). Denn das Unternehmen bildet nicht nur das institutionelle Umfeld für die Entscheidungen der Unternehmensmitglieder, es ist zugleich selbst in ein Umfeld eingebettet und dessen Einflüssen ausgesetzt. Nachhaltigen Erfolg bei der Umset-

zung der Idee der Verantwortung verspricht nur das Zusammenwirken der drei Ebenen der Wirtschaftsethik: Die Individualethik der Wirtschaftsakteure muss zusammen treffen mit unterstützenden institutionellen Rahmenbedingungen auf der Ebene des Unternehmens und der (globalen) Rahmenordnung.

Die folgende Abbildung verdeutlicht den Aufbau des Buches:



Ein **Online-Glossar** finden Sie unter
<https://files.narr.digital/9783825288303/Zusatzmaterial.zip>

I Grundlagen der Ethik

[1] Zentrale Begriffe

[2] Unterschiedliche Typen ethischer Argumentation

1 Zentrale Begriffe

Dieses Kapitel dient der Klärung der wichtigsten Begriffe, die in der Ethik eine Rolle spielen:

- Freiheit und Verpflichtung
- Moral, Recht und Ethos
- Verschiedene Bereiche der Ethik: Deskriptive Ethik, Normative Ethik, Methodenlehre und Metaethik

1.1 Freiheit und Verpflichtung

„Wie soll ich handeln?“ lautet die Grundfrage der Ethik (vgl. *Quante* [Einführung] 11). In dieser Frage kommt zweierlei zum Ausdruck, nämlich Freiheit und Verpflichtung.

Erstens haben die Menschen die **Freiheit**, eine Entscheidung zu treffen. Sie können wirklich handeln im Sinne eines bewussten und gewollten Tätigwerdens und sind nicht durch Instinkte auf ein bestimmtes Verhalten festgelegt. Sie haben Handlungsalternativen und sind in der Lage, vernünftig dazwischen zu wählen. Ohne Freiheit sind moralische Überlegungen müßig, denn der Begriff der Moral oder Sittlichkeit gehört zur Tätigkeit „vernünftiger und mit einem Willen begabter, freier Wesen“ (*Kant* [Grundlegung] BA100).

Zweitens bringt der deontische Begriff des „Sollens“ die Wahrnehmung einer Einschränkung dieser Freiheit durch eine **Verpflichtung** zum Ausdruck (griech. *to déon*: die Pflicht). Gerade aus der Freiheit des Menschen und der daraus erwachsenden Unsicherheit ergibt sich die Notwendigkeit zur Reglementierung des Handelns, zur Etablierung einer Ordnung.

Ordnung meint zum einen, dass das **Handeln** des jeweils anderen für uns mit einiger Sicherheit erwartbar und vorhersehbar sein muss. Ohne diese Konstanz und Verlässlichkeit im Handeln, die Korrespondenz der Erwartungen, könnte kein Glied der Gesellschaft seine Ziele wirksam verfolgen. Zum anderen wird über die reine Verhaltenssicherheit hinaus ein bestimmtes Handeln erwartet, damit im Ergebnis eine „gute“, „wohltätige“ und „vernünftige“ Ordnung entsteht (vgl. *Hayek* [Regeln] 19).

Das moralische Sollen bezieht sich somit nicht nur darauf, was getan werden sollte, sondern auch auf Situationen oder **Zustände**, die der Fall sein sollten (vgl. *Broad* [Types]