



2.2	Der Ort der Moral: Individuum, Institution, Öffentlichkeit .....	32
2.2.1	Individuethik .....	32
2.2.2	Institutionenethik .....	33
2.2.3	Die Öffentlichkeit als Ort der Moral .....	35
2.2.4	Synopse .....	37
2.3	Ethische Entscheidungsmethoden: Monologische Ethik und Diskursethik .....	39
2.3.1	Formale und materiale Ethik .....	39
2.3.2	Monologische Ethik .....	40
2.3.3	Diskursethik .....	42
2.3.3.1	Allgemeine Kennzeichnung .....	42
2.3.3.2	Anwendungsbereiche der Diskursethik .....	43
2.3.3.3	Probleme und Vorzüge der Diskursethik .....	44
2.3.4	Synopse .....	45
<b>II</b>	<b>Das Verhältnis von Ethik und Ökonomik .....</b>	<b>47</b>
<b>1</b>	<b>Kennzeichnung der Ökonomik .....</b>	<b>47</b>
1.1	Begriff der Ökonomik .....	47
1.2	Das Modell menschlichen Verhaltens in der Ökonomik .....	51
<b>2</b>	<b>Die Auseinanderentwicklung von Ethik und Ökonomik .....</b>	<b>53</b>
2.1	Ethik und Ökonomik als miteinander verbundene Teile der praktischen Philosophie .....	53
2.2	Von der materialen zur formalen Auslegung des ökonomischen Prinzips .....	55
2.3	Unterschiede zwischen der aristotelischen und der modernen Auffassung von Ökonomik .....	57
2.4	Ethik und Ökonomik – zwei Welten? .....	59
<b>3</b>	<b>Das Verhältnis von Sittlichkeit und Selbstinteresse: Unvereinbar oder vereinbar? .....</b>	<b>60</b>
3.1	Was heißt Selbstinteresse? .....	60
3.2	Nähere inhaltliche Bestimmung des Selbstinteresses .....	60
3.3	Berücksichtigung der Interessen anderer .....	62
3.4	Gesinnung der Akteure .....	63
3.5	Kanalisation des Selbstinteresses durch Institutionen .....	65

4	Synopse .....	66
<b>III</b>	<b>Modelle der Beziehung von Ethik und Ökonomik.....</b>	<b>68</b>
1	<b>Anwendung der Ethik auf die Wirtschaft (Modell 1) .....</b>	<b>68</b>
1.1	Ethik als Ausgangsdisziplin .....	68
1.2	Kritik am Anwendungsmodell.....	68
1.3	Konkretisierung ethischer Grundsätze für unterschiedliche Lebensbereiche.....	69
2	<b>Anwendung der Ökonomik auf die Moral (Modell 2).....</b>	<b>70</b>
2.1	Ökonomik als universale Erklärungsgrammatik .....	70
2.2	Ort der Moral ist die marktwirtschaftliche Rahmenordnung.....	71
2.2.1	Moralisches Handeln muss sich auszahlen .....	71
2.2.2	These: Die Marktwirtschaft transformiert Eigennutz in Gemeinwohl.....	71
2.2.3	Ethische Probleme der Marktwirtschaft.....	73
2.3	Individualmoral in der Moralökonomik .....	74
2.3.1	Individualmoral der Politiker .....	74
2.3.2	Individualmoral der Wirtschaftsakteure .....	75
2.3.3	Die Unverzichtbarkeit der Individualmoral im Modell der Moralökonomik.....	77
2.4	Primat der Ökonomik im Konfliktfall.....	78
2.5	Relevanz der Ökonomik für die Implementation ethischer Zielsetzungen .....	78
3	<b>Integration von Ethik und Ökonomik (Modell 3).....</b>	<b>79</b>
3.1	Das Konzept sozialökonomischer Rationalität .....	79
3.2	Problematik der Integrationsidee .....	80
4	<b>Plädoyer für das Anwendungsmodell.....</b>	<b>82</b>
<b>IV</b>	<b>Bereiche einer angewandten Wirtschaftsethik.....</b>	<b>85</b>
1	<b>Allgemeine Abgrenzung der Wirtschaftsethik .....</b>	<b>85</b>
2	<b>Die Mikroebene der Wirtschaftsethik:</b>	
	<b>Die Wirtschaftsakteure .....</b>	<b>88</b>
2.1	Konsumentenethik.....	88
2.1.1	Ethische Forderungen an die Konsumenten.....	88

2.1.2	Grenzen der Konsumentenverantwortung.....	90
2.2	Produzentenethik.....	91
2.3	Investorenethik.....	92
<b>3</b>	<b>Die Makroebene der Wirtschaftsethik:</b>	
	<b>Die Rahmenordnung .....</b>	<b>94</b>
3.1	Ethische Bewertung wirtschaftlicher Institutionen .....	94
3.2	Vorteile und Probleme der Marktwirtschaft.....	95
3.3	Zwingt der Markt zur Unmoral?.....	96
3.4	Staatliche Rahmenordnung.....	98
3.5	Überstaatliche Rahmenordnung .....	99
<b>4</b>	<b>Die Mesoebene der Wirtschaftsethik:</b>	
	<b>Unternehmensethik .....</b>	<b>100</b>
4.1	Das Unternehmen als moralischer Akteur? .....	100
4.2	Bedingungen für die Moralfähigkeit von Unternehmen.....	101
4.3	Unternehmen sind moralfähig.....	102
4.4	Die Mitverantwortung der Individuen in der Unternehmung.....	105
<b>5</b>	<b>Zusammenwirken von Mikro-, Meso- und Makroebene der Wirtschaftsethik.....</b>	<b>106</b>
<b>V</b>	<b>Unternehmensethik als Management der Verantwortung.....</b>	<b>109</b>
<b>1</b>	<b>Verantwortung:</b>	
	<b>Die ethische Grundkategorie der Unternehmensethik .....</b>	<b>109</b>
1.1	Subjekt der Verantwortung .....	109
1.2	Objekt der Verantwortung .....	110
1.3	Verantwortungsrelation.....	111
1.4	Instanz der Verantwortung.....	112
<b>2</b>	<b>Verantwortung als Integrationsbegriff .....</b>	<b>114</b>
2.1	Integration von Gesinnungs-, Pflichten- und Folgenethik.....	114
2.2	Integration von Individuen, Institutionen und Öffentlichkeit.....	116
2.3	Integration von Diskursethik und monologischer Verantwortungsethik.....	118

<b>3 Die praktische Umsetzung der Unternehmens-</b>	
<b>verantwortung im Management .....</b>	<b>119</b>
3.1 Warum „Management“?.....	119
3.2 Kritik an der Idee eines	
Managements der Verantwortung .....	120
3.3 Die Bausteine eines Managements der Verantwortung .....	121
<b>VI Die analytische Komponente der Unternehmensethik:</b>	
<b>Stakeholderanalyse .....</b>	<b>125</b>
<b>1 Begriff des Stakeholders .....</b>	<b>126</b>
1.1 Die Stakeholder als Adressaten	
der Unternehmensverantwortung .....	126
1.2 Unterschiedliche Definitionen des Stakeholders .....	126
1.3 Unterschiedliche Auffassungen von den Funktionen	
einer Stakeholderanalyse .....	127
<b>2 Ablauf der Stakeholderanalyse.....</b>	<b>129</b>
2.1 Stakeholder wahrnehmen .....	130
2.1.1 Überblick über typische Stakeholder .....	130
2.1.2 Die Öffentlichkeit als Stakeholder .....	132
2.1.3 Die Medien als Stakeholder.....	134
2.1.4 Die Führungskräfte und Mitarbeiter als Stakeholder .....	134
2.1.5 Instrumente zur Unterstützung	
der Stakeholderwahrnehmung .....	135
2.1.5.1 Social Issue Analysis.....	136
2.1.5.2 Produktlebenszyklusanalyse.....	137
2.1.5.3 Dialog mit den Stakeholdern.....	139
2.1.6 Die unvermeidliche Selektivität der	
Stakeholderwahrnehmung .....	139
2.2 Stakeholder und ihre Anliegen analysieren	
und prognostizieren.....	140
2.2.1 Analyse der Stakeholderanliegen .....	140
2.2.2 Prognose der Stakeholderanliegen .....	141
2.2.3 Datenquellen für die Analyse und Prognose	
der Stakeholderanliegen .....	142
2.3 Stakeholderansprüche bewerten .....	143
2.3.1 Ethische versus strategische Bewertung.....	143

2.3.2	Bewertung der Legitimität der Stakeholderanliegen.....	144
2.3.2.1	Die Legitimität des Anspruchs macht den normativ-relevanten Stakeholder.....	144
2.3.2.2	Das Verständnis von Legitimität.....	145
2.3.2.3	Legalität und Legitimität.....	145
<b>3</b>	<b>Ethische Grundlagen für die Legitimitätsbewertung .....</b>	<b>147</b>
3.1	Die Menschenrechte als ethisches Prinzip für die Bewertung.....	147
3.2	Nachhaltigkeit als ethisches Prinzip für die Bewertung.....	150
3.3	Tierschutz als ethisches Prinzip für die Bewertung.....	151
3.4	Gerechtigkeit als ethisches Prinzip für die Bewertung.....	152
<b>4</b>	<b>Die mögliche Kollision legitimer Stakeholderanliegen.....</b>	<b>153</b>
4.1	Die Kollision von Interessen .....	153
4.2	Abwägung konfligierender Ansprüche .....	154
4.2.1	Pflichten, Güter und Werte als Basis der Abwägung .....	154
4.2.2	Vorzugsregeln für die Güter- und Übelabwägung.....	156
4.2.3	Beispiele für eine Abwägung von legitimen Interessen ....	158
4.3	Die Rolle des Gewinns bei der Abwägung konfligierender Ansprüche .....	160
4.3.1	Die Rolle des Gewinns in der Marktwirtschaft.....	160
4.3.2	Gewinnerzielung steht unter einem Legitimitätsvorbehalt.....	161
4.3.3	Gewinneinbußen können das kleinere Übel sein.....	162
<b>5</b>	<b>Die strategische Option einer Konfliktentschärfung .....</b>	<b>163</b>
<b>VII</b>	<b>Die strategische Komponente der Unternehmensethik.....</b>	<b>165</b>
<b>1</b>	<b>Das Ziel einer Entschärfung von Stakeholderkonflikten durch die Harmonisierung von Moral und ökonomischen Interessen.....</b>	<b>165</b>
<b>2</b>	<b>Wettbewerbsstrategien .....</b>	<b>167</b>
2.1	Arten von Strategien.....	167
2.1.1	Unternehmensstrategie.....	167
2.1.2	Geschäftsbereichsstrategie.....	168
2.1.3	Funktionsbereichsstrategie .....	169
2.2	Können Strategien „moralisch“ sein? .....	169

2.3	Verantwortungsbewusste Strategiewahl am Beispiel Umweltschutz.....	171
2.3.1	Umweltschutz als Unternehmensziel.....	171
2.3.2	Umweltbewusste Unternehmensstrategien.....	171
2.3.3	Umweltbewusste Geschäftsbereichsstrategien.....	172
2.3.4	Umweltbewusste Funktionsbereichsstrategien.....	173
2.3.5	Integration von Moralität in die strategische Unternehmensführung.....	175
2.4	Probleme der Harmonisierung von Moral und Gewinn durch Wettbewerbsstrategien.....	176
2.4.1	Die unterschiedliche Fristigkeit von Kosten und Nutzen.....	176
2.4.2	Die unterschiedliche Bewertbarkeit von Kosten und Nutzen.....	177
2.4.3	Die Unsicherheit hinsichtlich der Reaktion der anderen Marktteilnehmer.....	178
<b>3</b>	<b>Ordnungspolitische Strategien.....</b>	<b>180</b>
3.1	Die Notwendigkeit von Ordnungspolitik.....	180
3.2	Staatliche Ordnungspolitik.....	181
3.3	Ordnungspolitische Strategien im Unternehmen.....	182
3.3.1	Unterstützung staatlicher Ordnungspolitik.....	182
3.3.2	Ordnungspolitische Eigeninitiativen.....	183
<b>4</b>	<b>Marktaustrittsstrategien.....</b>	<b>185</b>
<b>VIII</b>	<b>Die personale Komponente der Unternehmensethik.....</b>	<b>188</b>
<b>1</b>	<b>Die Unverzichtbarkeit der personalen Komponente.....</b>	<b>189</b>
<b>2</b>	<b>Führungsethik.....</b>	<b>191</b>
2.1	Begriffsklärung.....	191
2.1.1	Begriff „Führung“.....	191
2.1.2	Begriff „Führungsethik“.....	191
2.2	Personalführungsethik.....	193
2.2.1	Voraussetzungen für ein legitimes Führungsverhältnis.....	193
2.2.2	Die Begrenzung der Weisungsbefugnisse.....	194
2.2.3	Die verantwortungsvolle Gestaltung der Führungsbeziehung.....	195

2.3	Unternehmensführungsethik.....	197
2.3.1	Die Unternehmensführung betrifft alle Stakeholder.....	197
2.3.2	Typische Unternehmensführungsentscheidungen.....	197
2.3.3	Ethik in der Unternehmensführung.....	198
2.3.4	Die besondere Verantwortung der Führungskräfte .....	200
<b>3</b>	<b>Mitarbeiterethik .....</b>	<b>200</b>
3.1	Die innerbetriebliche Verantwortung.....	200
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
<b>4</b>	<b>Führungs- und Mitarbeiterethik als Tugendethik .....</b>	<b>206</b>
4.1	Kennzeichnung von Tugend und Tugenden.....	206
4.2	Grenzen der Tugendethik.....	208
<b>IX</b>	<b>Die innerbetrieblichen Institutionen.....</b>	<b>211</b>
<b>1</b>	<b>Die Bedeutung strukturell-systemischer Führung.....</b>	<b>212</b>
<b>2</b>	<b>Die institutionelle Unterstützung des Sollens .....</b>	<b>213</b>
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.....	215
2.1.3	Einige typische Leitbildaussagen .....	216
2.1.4	Empfehlungen für das Leitbild.....	218
2.1.5	Die Präzisierung der Grundsätze in Zielen und Richtlinien .....	218
2.1.6	Der Prozess der Leitbilderstellung .....	220
2.2	Informale Werte und Normen:	
	Die Unternehmenskultur .....	221
2.2.1	Kennzeichnung der Unternehmenskultur.....	221
2.2.2	Beziehung zwischen Unternehmenskultur und Unternehmensethik .....	223
2.2.3	Ansatzpunkte für ein „Kulturmanagement“.....	225

<b>3 Die institutionelle Unterstützung des Wollens .....</b>	<b>229</b>
3.1 Personalauswahl .....	229
3.1.1 Das Personalauswahlverfahren .....	229
3.1.2 Personalauswahl und Unternehmensethik .....	230
3.1.3 Ansatzpunkte für die Auswahl sittlich orientierter Unternehmensmitglieder .....	232
3.2 Personalbeurteilung und -honorierung .....	236
3.2.1 Motivation durch Anreize .....	236
3.2.2 Der Zusammenhang mit der Unternehmensethik .....	237
3.2.2.1 Prinzipien einer gerechten Personalbeurteilung und -honorierung .....	237
3.2.2.2 Beispiele für Lohnungerechtigkeiten .....	240
3.2.2.3 Der Ehrliche darf nicht der Dumme sein .....	242
3.3 Kontrollsysteme .....	244
3.3.1 Anreizwirkungen der Kontrolle .....	244
3.3.2 Die Bedeutung der Kontrolle in Compliance- und Integritätsprogrammen .....	246
<b>4 Die institutionelle Unterstützung des Könnens .....</b>	<b>249</b>
4.1 Personalentwicklung .....	249
4.1.1 Funktion der Personalentwicklung .....	249
4.1.2 Anlässe für die Personalentwicklung .....	251
4.1.3 Inhalte der Personalentwicklung .....	251
4.1.4 Methoden und Träger der Personalentwicklung .....	251
4.1.5 Personalentwicklung als Teil verantwortlichen Personalmanagements .....	253
4.1.6 Personalentwicklung zur Unterstützung der Unternehmensethik .....	255
4.1.6.1 Entwicklungsziel: Moralische Kompetenz .....	255
4.1.6.2 Verbesserung der moralischen Sensibilität .....	256
4.1.6.3 Verbesserung der moralischen Urteilkraft und Motivation .....	257
4.1.6.4 Verbesserung der Verständigungskompetenz .....	260
4.1.6.5 Adressaten der Entwicklung .....	261
4.1.6.6 Entwicklungsmethoden .....	262
4.2 Organisationsstruktur .....	266
4.2.1 Zusammenhang zwischen Organisationsstruktur und Unternehmensethik .....	266
4.2.2 Abbau von organisationalen Verantwortungsbarrieren .....	267

4.2.3	Aufbau von organisationalen Unterstützungspotenzialen.....	270
4.2.3.1	Stellen .....	270
4.2.3.2	Gremien .....	273
4.2.3.3	Situative Faktoren.....	275
4.2.3.4	Vor- und Nachteile spezieller Stellen und Gremien für die Unternehmensethik .....	275
4.3	Informationssysteme .....	277
4.3.1	Die Einordnung der Informationsaufgabe in das Controlling.....	277
4.3.2	Die Beziehung von Controlling und Unternehmensethik .....	278
4.3.2.1	Barrierewirkung des herkömmlichen Controlling.....	280
4.3.2.2	Unterstützung der Unternehmensethik durch Informationsbereitstellung.....	280
4.3.3	Beispiel: Öko-Controlling.....	281
4.3.4	Corporate Social Performance als Information für den Kapitalmarkt .....	283
<b>X</b>	<b>Die überbetrieblichen Institutionen.....</b>	<b>286</b>
<b>1</b>	<b>Die institutionelle Unterstützung des Sollens .....</b>	<b>287</b>
1.1	Gesetze und Verordnungen .....	287
1.1.1	Schutzrechte für Anspruchsgruppen .....	287
1.1.2	Ergänzungsbedürftigkeit der Gesetzgebung.....	289
1.2	Kodizes und Konventionen .....	291
1.2.1	Funktionen, Verbindlichkeit und Geltungsbereiche .....	291
1.2.2	Regelsysteme in Bezug auf Branchen .....	292
1.2.3	Regelsysteme in Bezug auf Produkte.....	292
1.2.4	Berufs- und Standesregeln.....	295
1.2.5	Themenspezifische Regelwerke .....	297
1.2.6	Verhaltenskodizes für Organisationen .....	301
1.3	Globale Regelsysteme und das Problem interkultureller Konflikte .....	306
1.3.1	Vereinheitlichung der Normen als Ziel .....	306
1.3.2	Gibt es universal gültige Werte und Normen?.....	307
1.3.3	Plädoyer für die Anerkennung weltweit gültiger Normen und Werte .....	310

<b>2 Die institutionelle Unterstützung des Wollens .....</b>	<b>311</b>
2.1 Kontrollen .....	311
2.1.1 Staatliche Kontrollen .....	312
2.1.2 Kontrollen durch die Öffentlichkeit .....	312
2.1.3 Kontrollen durch wirtschaftsnahe Organisationen .....	313
2.1.4 Kontrollen durch gemeinnützige Organisationen .....	314
2.1.5 Kommerzielle Kontrollanbieter .....	315
2.2 Anreize .....	316
2.2.1 Bestrafung von Fehlverhalten .....	317
2.2.2 Kompensation von Zusatzkosten .....	318
2.2.3 Beseitigung von Fehlanreizen .....	318
2.2.4 Generierung von Zusatznutzen .....	319
<b>3 Die institutionelle Unterstützung des Könnens .....</b>	<b>320</b>
3.1 Wirtschaftsethik in der schulischen und universitären Ausbildung .....	320
3.2 Verbraucheraufklärung und -bildung .....	324
3.2.1 Das Idealbild vom souveränen Verbraucher .....	324
3.2.2 Mitverantwortung der Verbraucher .....	325
3.2.3 Hilfestellungen für den verantwortungsbewussten Verbraucher .....	326
<b>Schlusswort .....</b>	<b>329</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>331</b>
<b>Sachregister .....</b>	<b>351</b>
<b>Namensregister .....</b>	<b>359</b>
<b>Verzeichnis von Internetadressen .....</b>	<b>365</b>