



Sommersemester 2005, Blockseminar

Wirtschaftsethik und Moralökonomik

Themenblock 7

Die Rolle der Unternehmensethik in der ordnungsethischen Konzeption

Lutz Löher, Vladimir Kovalev

Münster, 2005-06-02





- 1. Problemstellung**
- 2. Ordnungsethische Konzeption**
- 3. Ansatzpunkt und Aufgaben der Unternehmensethik**
- 4. Implementierungsstrukturen**
- 5. Instrumente und Praxisbeispiele**
- 6. Überleitung zur Diskussion**



- 1. Problemstellung**
- 2. Ordnungsethische Konzeption**
- 3. Ansatzpunkt und Aufgaben der Unternehmensethik**
- 4. Implementierungsstrukturen**
- 5. Instrumente und Praxisbeispiele**
- 6. Überleitung zur Diskussion**





- **Globale Katastrophen**
- **Zunehmende Ethik-Diskussionen**
- **Unternehmen geraten unter Druck**
- **Verstärkte Medienkritik**



Der DAX schloß gestern mit plus 1,71 Prozent. Seit

Die gläsernen Vorstandschefs

Münteferings Liste

Diese Investoren hält der SPD-Chef für Heuschrecken, obwohl sie Milliarden investieren



Roland Flach
WCM
Börsenwert:
116 Millionen Euro



Johannes Huth
KKR
Investitionen*:
8,5 Milliarden Euro



Alexander Dibelius
Goldman Sachs
Investitionen*:
2 Milliarden Euro



Hanns Ostmeier
Blackstone Group
Investitionen*:
5 Milliarden Euro



Heiner Rutt
Carlyle Group
Investitionen*:
450 Millionen Euro



Steven Koltes
CVC Capital
Investitionen*:
700 Millionen Euro



Jens Reidel
BC Partners
Investitionen*:
505 Millionen Euro



Haim Saban
Saban Capital
Investitionen*:
525 Millionen Euro



Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann ist Spitzenverdiener der DAX-Unternehmen. FOTOS: AP, ACTION PRESS (2), COVER SPOT



Heinrich von Pierer, Ex-Vorstandschef der Siemens verdiente 2004 insgesamt 4,6 Millionen Euro.



Lufthansa-Chef Wolfgang Mayrhuber liegt mit 1,27 Millionen Euro im unteren Gehaltsbereich der DAX-Firmen.



Klaus-Peter Müller von der Commerzbank bekam eine Gehaltserhöhung – nach 1,02 Millionen Euro

DIE REAKTIONEN

Viele deutsche Unternehmen haben gestern das neue Gesetz kriti-



- **Ist eine Unternehmensethik notwendig?**
- **Welche Aufgaben übernimmt sie?**
- **Wie sollen diese implementiert werden?**



1. **Problemstellung**
2. **Ordnungsethische Konzeption**
3. **Ansatzpunkt und Aufgaben der Unternehmensethik**
4. **Implementierungsstrukturen**
5. **Instrumente und Praxisbeispiele**
6. **Überleitung zur Diskussion**



***Wirtschaftsethik* und *Unternehmensethik* bestimmen,**

- **welche Ideale, Normen bzw. Regeln**
 - **unter moralischen Bedingungen und**
 - **aus wirtschaftlicher und sozialer Sicht**
- zu begründen und zu implementieren sind.**



Wirtschaftsethik

bezieht sich als Ordnungsethik auf die Rahmenordnung der gesamten Wirtschaft.

Unternehmensethik

konzentriert sich auf die Handlungen der Unternehmen und ihrer Manager.



Spielzüge - im Wettbewerb „moralfrei“ !

Rahmenordnung - der „systematische Ort der Moral“ !

Gefangenendilemma – verhindert Kartellbildung !



1. **Problemstellung**
2. **Ordnungsethische Konzeption**
3. **Ansatzpunkt und Aufgaben der Unternehmensethik**
4. **Implementierungsstrukturen**
5. **Instrumente und Praxisbeispiele**
6. **Überleitung zur Diskussion**

Streit um billige Bahntickets

START DER AKTION
heute beim
Discounter. Reise-
büros sind erbost
und wollen klagen.

Beate Kranz
Hamburg

Lidl rechnet heute mit einem großen Kundenandrang. Erstmals werden in den 2600 Filialen des Discounters – davon 37 in Hamburg – vorübergehend Bahnfahrkarten zu Sonderpreisen verkauft. Je zwei Tickets für Fahrten innerhalb Deutschlands werden für 49,90 Euro angeboten – also 24,95 Euro pro Strecke. Ob die Fahrkarten schon am ersten Tag ausverkauft sein werden, möchte eine Lidl-Sprecherin gestern nicht vorhersagen: „Der offizielle Verkauf geht bis zum 28. Mai. Wir verkaufen, solange der Vorrat reicht.“ Damit möglichst viele von dem Angebot profitieren, werden maximal fünf Fahrkartenhefte pro Kunde abgegeben.

Nach Informationen des Fachmagazins „FVW“ werden bundesweit 520 000 Fahrkartenhefte für den Spezialpreis angeboten, was der Bahn bis zu 26 Millionen Euro einbringen könnte. Lidl und die Bahn wollten keine Zahlen verraten. Ziel der Aktion sei es, „Kunden, die sonst nie oder selten Zug fahren, für die Bahn zu gewinnen“, sagte die Hamburger Bahn-Sprecherin Sabine Brunkhorst. Der Fernverkehr ist seit Jahren das Sorgenkind der Deutschen Bahn. Das Unternehmen fährt hier jedes Jahr Millionenverluste ein – im ersten Quartal 2005 soll das Minus 18 Millionen Euro betragen haben. Der Verlust



ticketverkaufs verklagen.

Die Bahntickets von Lidl sind nach Ansicht des Fahrgastverbandes Pro Bahn ein echtes „Schnäppchen“ für Fernreisende bei Strecken über 160 Kilometer. Sie liegen deutlich unter den üblichen Normalpreisen der Bahn (siehe Tabelle). In den meisten Fällen unterbieten sie sogar die Sparpreise, für die man sich auf einen bestimmten Zug festlegen

Der Discounter Lidl erwartet heute einen großen Andrang auf seine 2600 Filialen. Erstmals werden hier Hunderttausende Bahnfahrkarten zum Preis von 49,90 Euro für je zwei Einzeltickets angeboten. Die Bahn will mit der Aktion neue Kunden gewinnen.

FOTO: DPA

■ BAHNTICKETS IM PREISVERGLEICH (Hin- und Rückfahrt von Hamburg nach)

	1 EW	1 EW BC 50	1 EW BC 25	2 EW	2 EW BC 50	2 EW BC 25	1 EW Lidl	2 EW Lidl
Berlin	110,00	55,00	82,50	220,00	110,00	137,50	49,90	99,80
	55,00*		41,20*	82,50*	82,50*	68,70*		
Frankfurt	180,00	90,00	135,00	360,00	180,00	225,00	49,90	99,80

E.O.
Pro
Esse
Gas
weite
sem
wür
gas-
lich
kräft
E.O.
den
troffe
E.O.

TOY
Rü
Tokio
bauer
880
Picku
Euro
geler
die L
werd
Mai 2
geba
Tacon
cruis
Surf

DRE
Gut
Frank
ist mi
Ergeb
vier J
Das o
um al
Euro
stieg
Million
verdie
Million
niger



Unklarheiten und Lücken **in der Rahmenordnung:**

Keine Regeln

Regeln ungenau

Fehlende Kontrolle

Versagen der Politik

Moralarbitrage möglich



Aufgaben der Unternehmensethik:

- **Identifikation des Bedarfs an moralischer Verantwortung der Unternehmen**
- **Klärung, WIE die Moral in der Marktwirtschaft IMPLEMENTIERT werden kann**



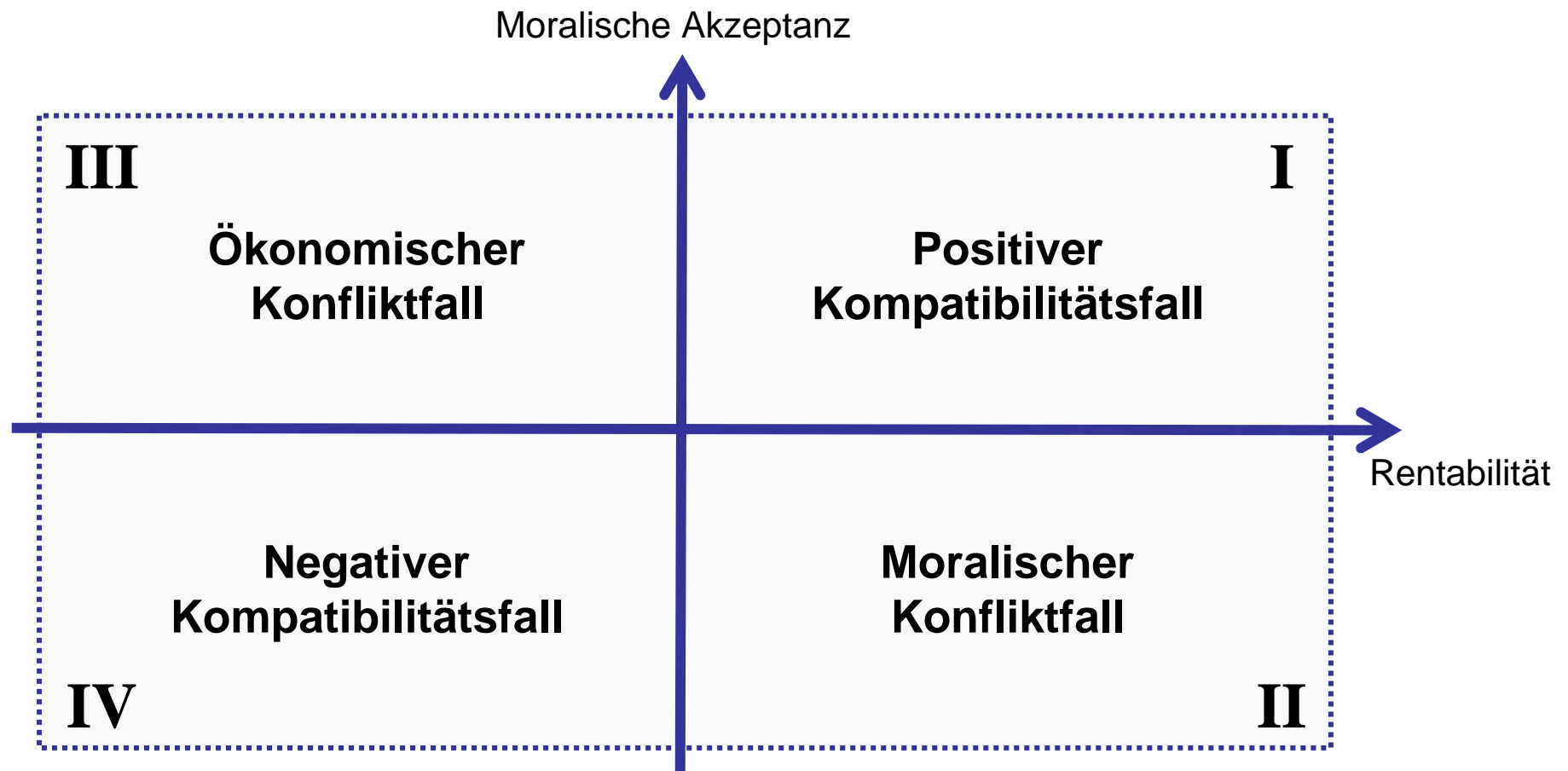
1. **Problemstellung**
2. **Ordnungsethische Konzeption**
3. **Ansatzpunkt und Aufgaben der Unternehmensethik**
4. **Implementierungsstrukturen**
5. **Instrumente und Praxisbeispiele**
6. **Überleitung zur Diskussion**



4. Implementierungsstrukturen

- a. **Unternehmenssituationen im Lichte der moralischen und ökonomischen Anforderungen**
- b. **Strategien der Implementierung moralischer Anliegen**
- c. **Handlungsempfehlungen**
- d. **Kritische Reflexion**

Spannungsfeld von Moral und Rentabilität



Quelle: In Anlehnung an Homann; Blome-Drees (1992), S. 133.





Wettbewerbsstrategien

Handlungen zur Gewinnerzielung:

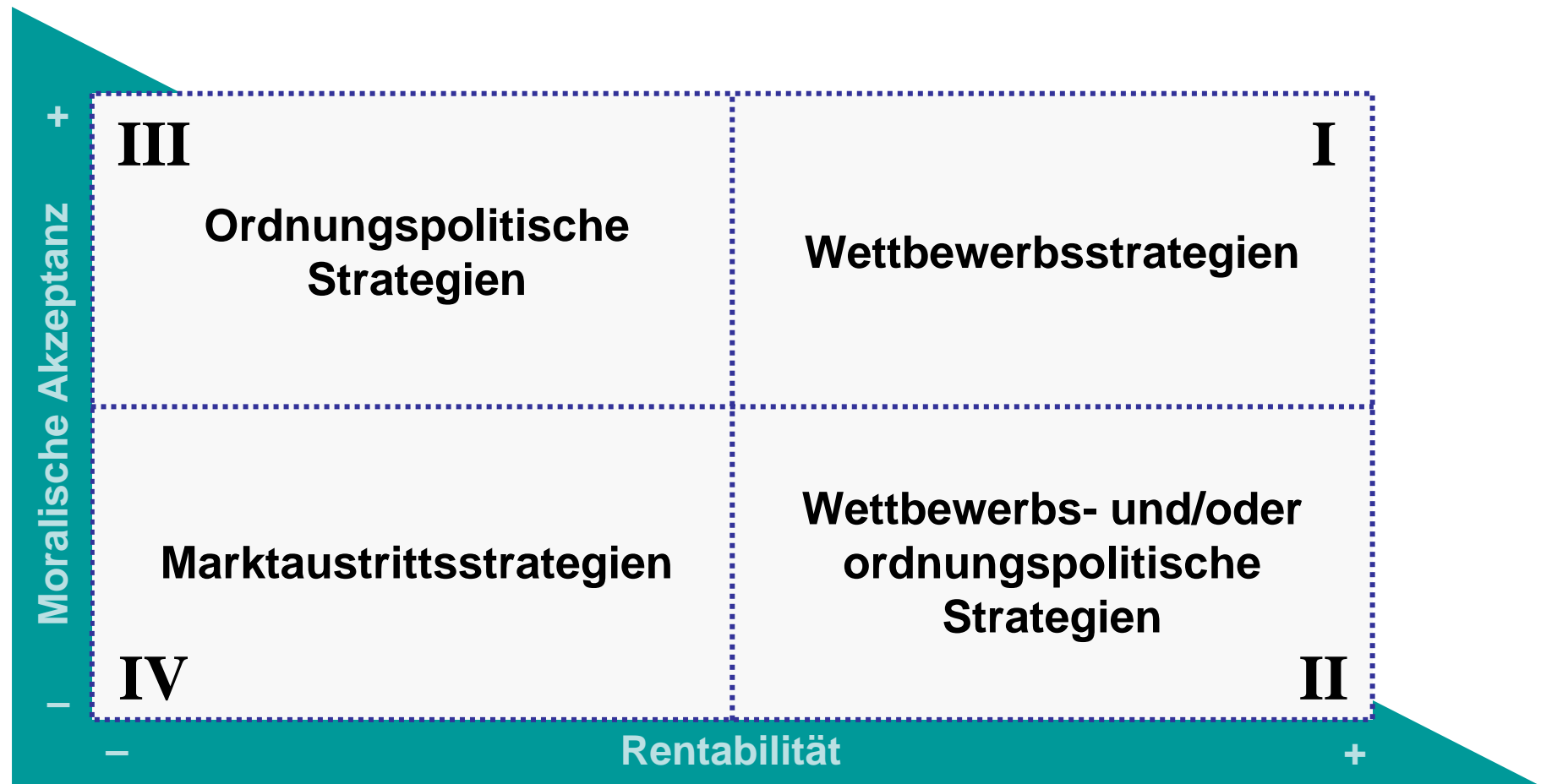
- **Individuelle Selbstbindung**
- **Moralische Innovationen sind strategische Investitionen**
z. B. neue Produkte bzw.
Produktionsverfahren
- **Reputationsaufbau:**
„Tue gutes und rede darüber!“

Ordnungspolitische Strategien

Unternehmenspolitische Handlungen zur Kompensation der Defizite in der Rahmenordnung:

- **Kollektive Selbstbindung**
- **Im engeren Sinne:**
Öffentliche Hinweise auf Defizite der Rahmenordnung und Aufforderung der Politik zur Lösung des Problems.
- **Im weiteren Sinne:**
Branchenvereinbarungen bzw.
Berufsethiken zur Substitution der staatlichen Ordnungspolitik

Handlungsempfehlungen



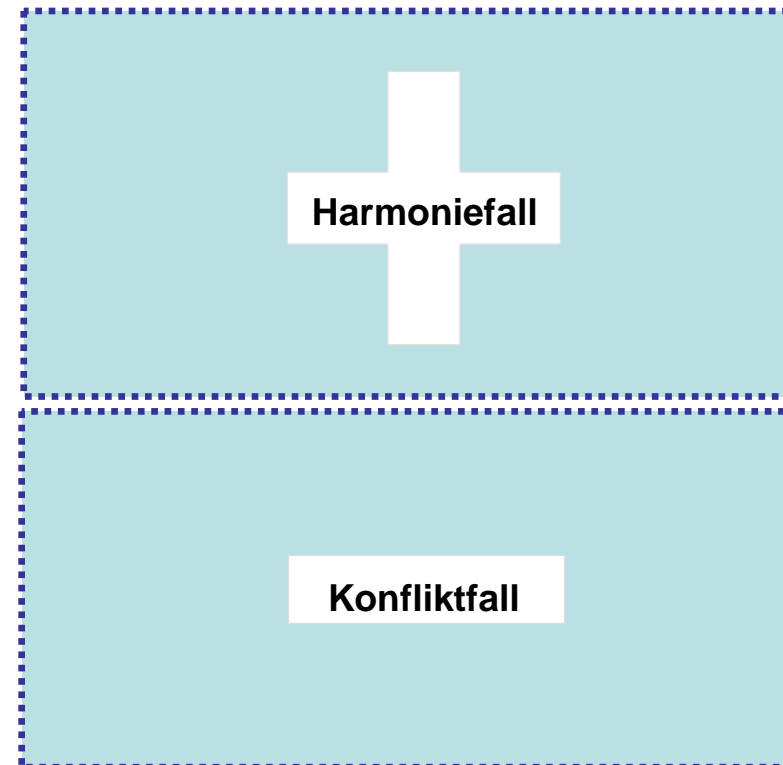
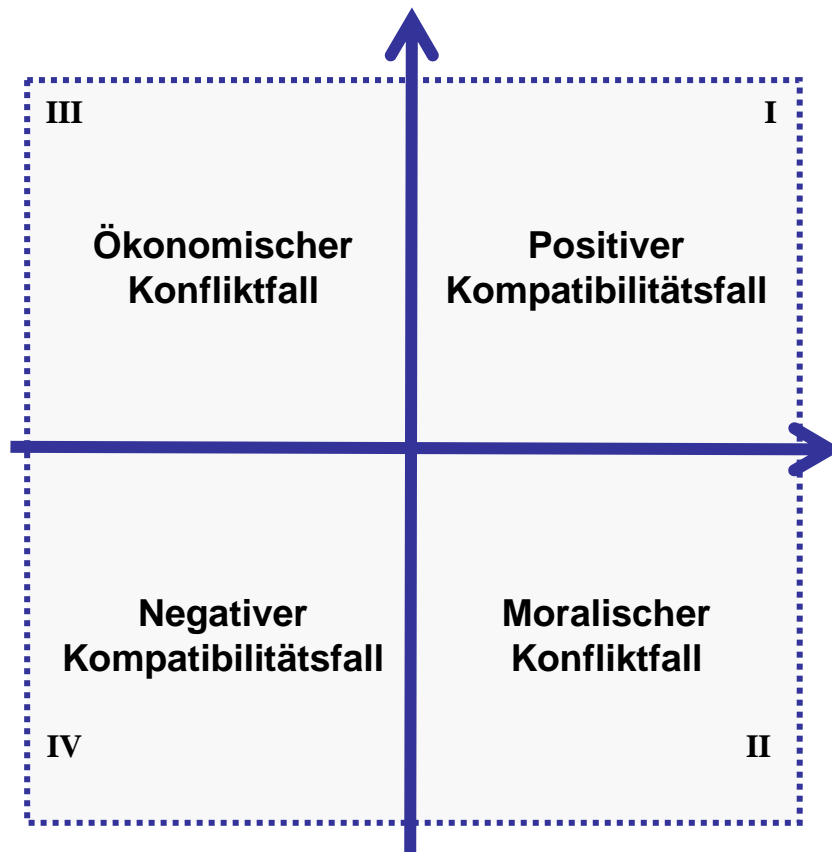
Quelle: In Anlehnung an Homann; Blome-Drees (1992), S. 141.



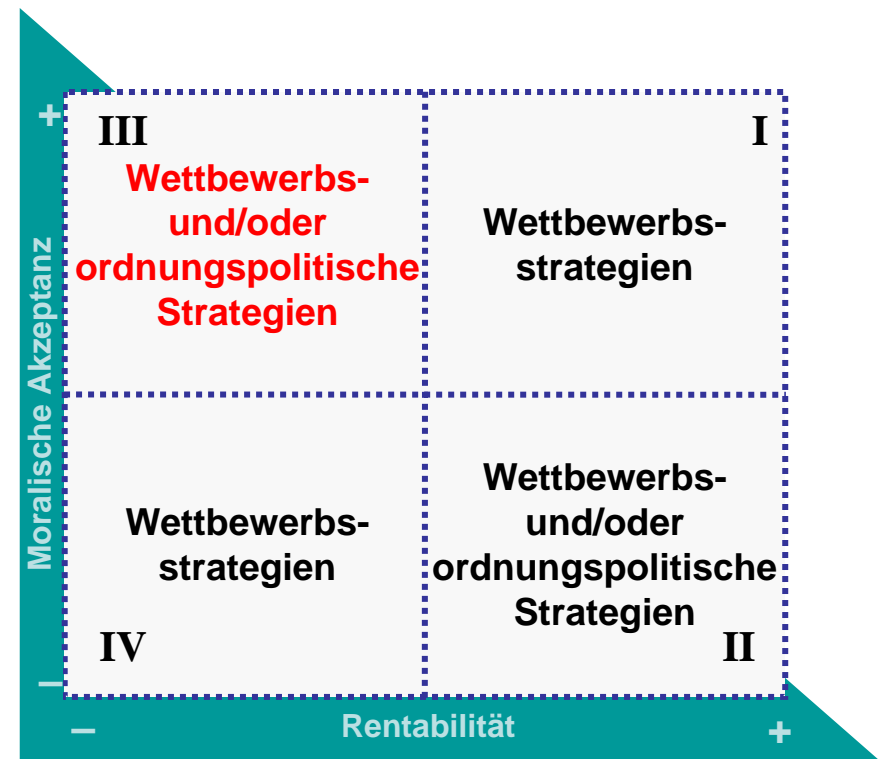
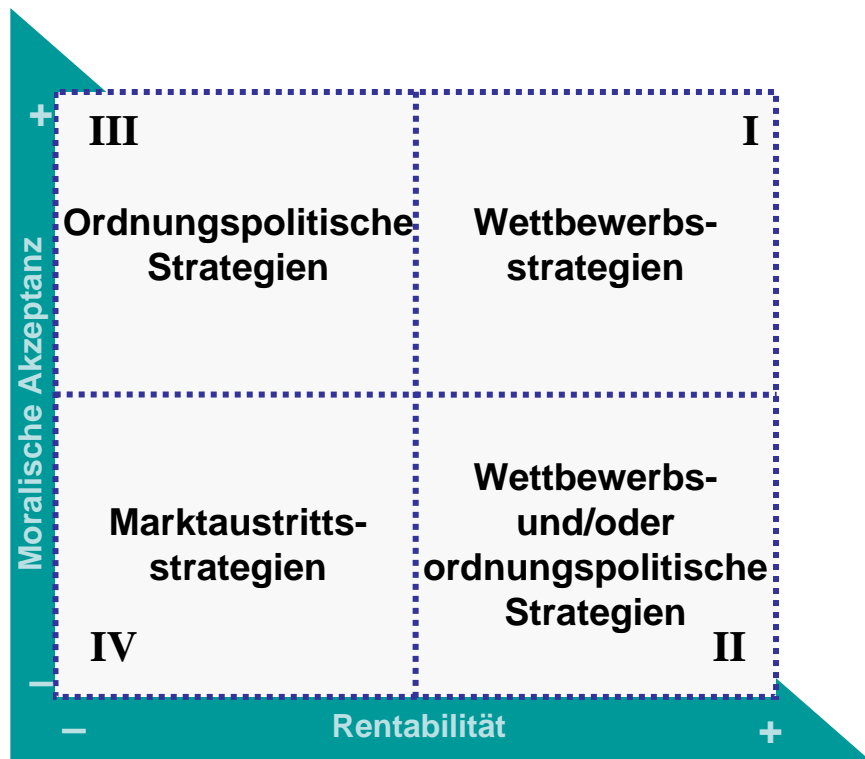
4. Implementierungsstrukturen

- a. Unternehmenssituationen im Lichte der moralischen und ökonomischen Anforderungen**
- b. Strategien der Implementierung moralischer Anliegen**
- c. Handlungsempfehlungen**
- d. Kritische Reflexion**

Kritische Reflexion: 4 Felder- vs. 2 Feldermatrix



Kritische Reflexion: Asymmetrische Behandlung der Konflikte



Kritische Reflexion: Kollektive Selbstbindung



Warum sollten die Unternehmen Anreize haben, die kollektive Überwindung der Dilemmasituation anzustreben?

Sind die Kooperationsvereinbarungen durchsetzbar?

Ist die Durchsetzung der Kooperationsvereinbarungen ordnungspolitisch erwünscht (Kartellgefahr)?



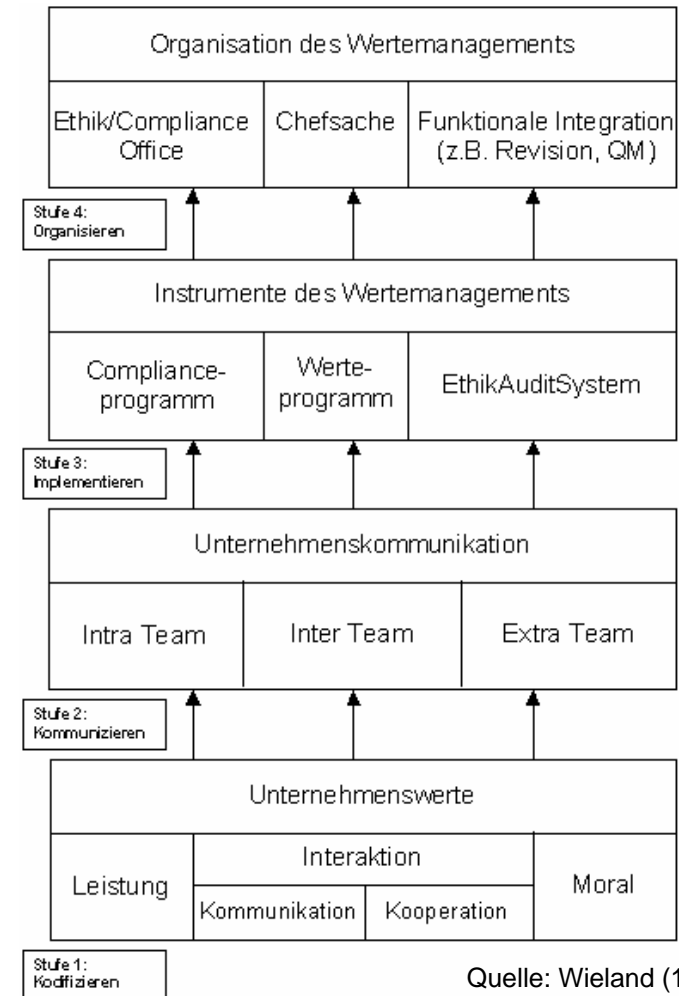
1. **Problemstellung**
2. **Ordnungsethische Konzeption**
3. **Ansatzpunkt und Aufgaben der Unternehmensethik**
4. **Implementierungsstrukturen**
5. **Instrumente und Praxisbeispiele**
6. **Überleitung zur Diskussion**



5. Instrumente und Praxisbeispiele

- a. EthikManagementSystem von Wieland**
- b. Beispiele unternehmensethischer Instrumente**

EthikManagementSystem nach Wieland

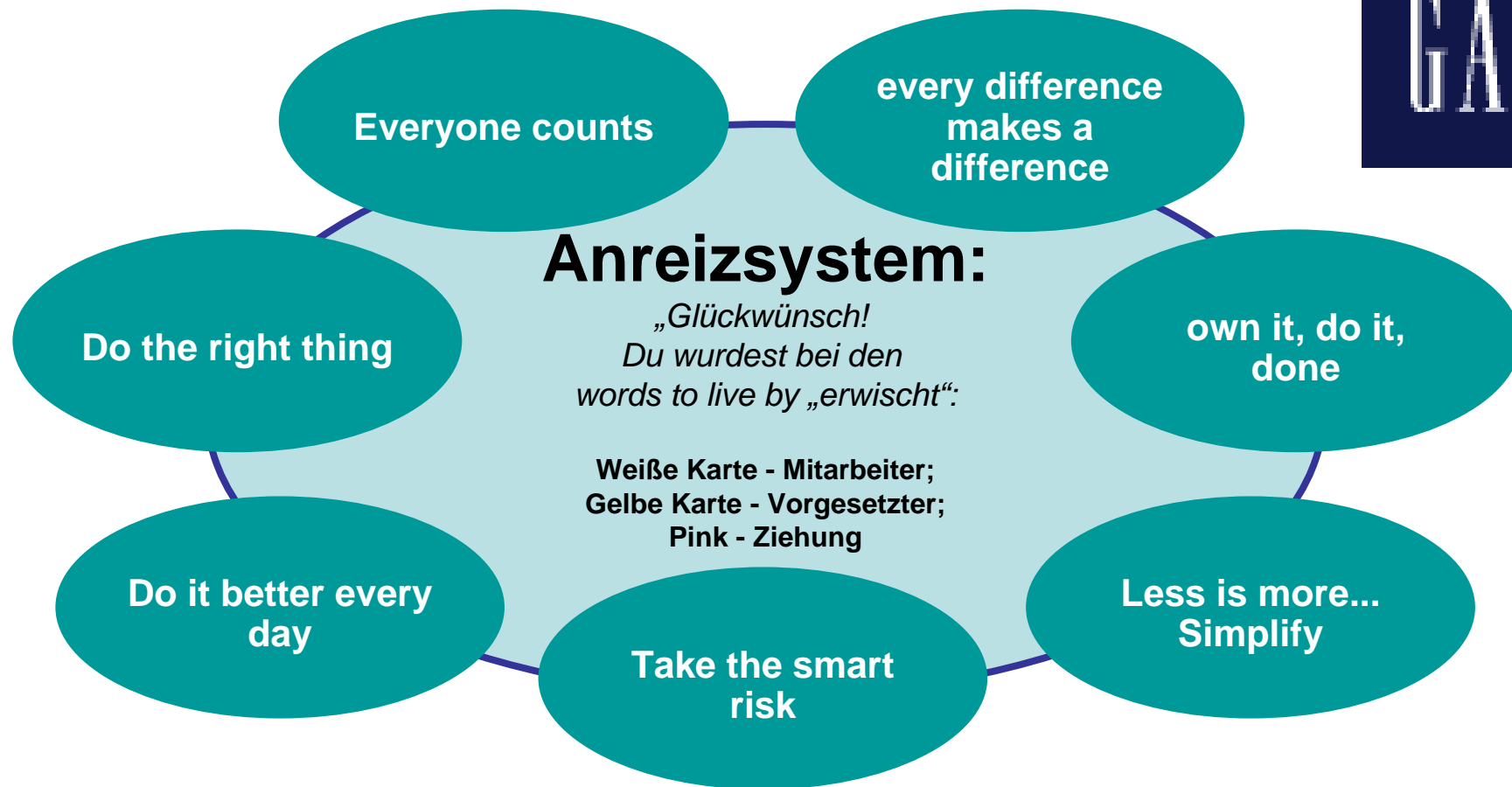


Quelle: Wieland (1999), S. 93.

EthikManagementSystem: Empirische Studie - Bayerische Baubranche



- Der Vorschlag einer ordnungspolitisch orientierten Unternehmensethik bestätigt
- Weitere Ergebnisse:
 - Aufdeckung von Verbesserungspotentialen in der Organisation
 - Positive Resonanz nach innen und außen
 - Hohe Bekanntheit und Akzeptanz unter Mitarbeitern
 - Verbesserung der Unternehmenskultur







Code of Conduct

Eddie Bauer[®]
SINCE 1920

- **No Harassment or Abuse**
- **Nondiscrimination**
- **Health and Safety**
- **No Use of Forced Labor (e.g. prison labor)**
- **No Child Labor**
- **Freedom of Association and Collective Bargaining**
- **Wages and Benefits**
- **Hours of Work**
- **Overtime Compensation**

Eddie Bauer: Fair Labor Association



← → ↻ × 🏠 <http://www.fairlabor.org/>

Eddie Bauer - EST. 1920 Fair Labor Association: Welcome

WELCOME

The Fair Labor Association (FLA) is a non-profit organization combining the efforts of industry, non-governmental organizations (NGOs), colleges and universities to promote adherence to international labor standards and improve working conditions worldwide. The FLA conducts independent monitoring and verification to ensure that the FLA's Workplace Standards are upheld where FLA company products are produced. Through public reporting, the FLA provides consumers and shareholders with credible information to make responsible buying decisions.

LATEST FLA NEWS

Fair Labor Association Accredits Six Company Compliance Programs -- The FLA Board of Directors approved the accreditation of six Participating Companies compliance programs. The six companies are: adidas-Salomon, Eddie Bauer, Liz Claiborne Inc., Nike, Phillips-Van Heusen and Reebok. Please read our **press release** and **What is Accreditation?** to learn more.

- ▶ [FLA Home](#)
- [Join Us!](#)
- [About Us](#)
- [Code of Conduct](#)
- [Monitoring](#)
- [Public Reporting](#)
- [NGOs](#)
- [Companies and Licensees](#)



1. **Problemstellung**
2. **Ordnungsethische Konzeption**
3. **Ansatzpunkt und Aufgaben der Unternehmensethik**
4. **Implementierungsstrukturen**
5. **Instrumente und Praxisbeispiele**
6. **Überleitung zur Diskussion**





- Vor 30 Jahren entstanden
- 93 Fabriken ausländischer Investoren
- 50.009 einheimische Arbeiterinnen
- 11.044 einheimische Arbeiter
- Ausgebaute Infrastruktur
- Steuerfreiheit
- Gewerkschaftsverbot



- Kein Arbeitsrecht
- 7-Tage-Woche
- Tageslohn max. 2 €
- Kein Urlaub
- Kein Mutterschutz
- Kein Versicherungsschutz



1

Wie könnten die Unternehmen in den Freien Produktionszonen Moral implementieren?

2

Wie könnten die Konsumenten Einfluss auf diesen Prozess nehmen?



Aufderheide, Detlef (1995): Unternehmer, Ethos und Ökonomik. Moral und unternehmerischer Gewinn aus der Sicht der Neuen Institutionenökonomik, Berlin.

Aufderheide, Detlef (2004): Governanceethik und der Ansatz der Regeltransparenz. Anknüpfungspunkte und Perspektiven, in: Wieland, Josef (Hrsg.): Governanceethik im Diskurs, Marburg, S. 121-146.

Axelrod, Robert (2000): Die Evolution der Kooperation, Oldenburg.

Dabrowski, Martin (1995): Wirtschaftssystem und Wirtschaftspolitik Chiles nach der Redemokratisierung. Eine Analyse aus wirtschaftsethischer Sicht, Frankfurt/M.

Enderle, Georges (1993): Handlungsorientierte Wirtschaftsethik. Grundlagen und Anwendungen, Bern; Stuttgart; Wien.

Homann, Karl (1999): Das Problem der „Instrumentalisierung“ der Moral in der Wirtschaftsethik, in: Kumar, Brij Nino; Osterloh, Margit; Schreyögg, Georg (Hrsg.): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs. Shareholder-Value - Globalisierung – Hyperwettbewerb, Stuttgart.

Homann, Karl; Blome-Drees, Franz (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen.

Kreikebaum, Hartmut (1996): Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart.

Noll, Bernd (2002): Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, Stuttgart; Berlin; Köln.

Steinmann, Horst; Löhr, Albert (1991): Einleitung: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik, in: Steinmann, Horst; Löhr, Albert (Hrsg.): Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart.

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



Ulrich, Peter (1994): Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik – ein Rahmenkonzept, in: Blasche, Siegfried; Köhler, Wolfgang R.; Rohs, Peter (Hrsg.): Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik, Bern; Stuttgart; Wien, S. 75- 107.

Ulrich, Peter (1999): Was ist „gute“ Unternehmensführung? Zur normativen Dimension der Shareholder-Stakeholder-Debatte, in: Kumar, Brij Nino; Osterloh, Margit; Schreyögg, Georg (Hrsg.): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs. Shareholder-Value - Globalisierung – Hyperwettbewerb, Stuttgart.

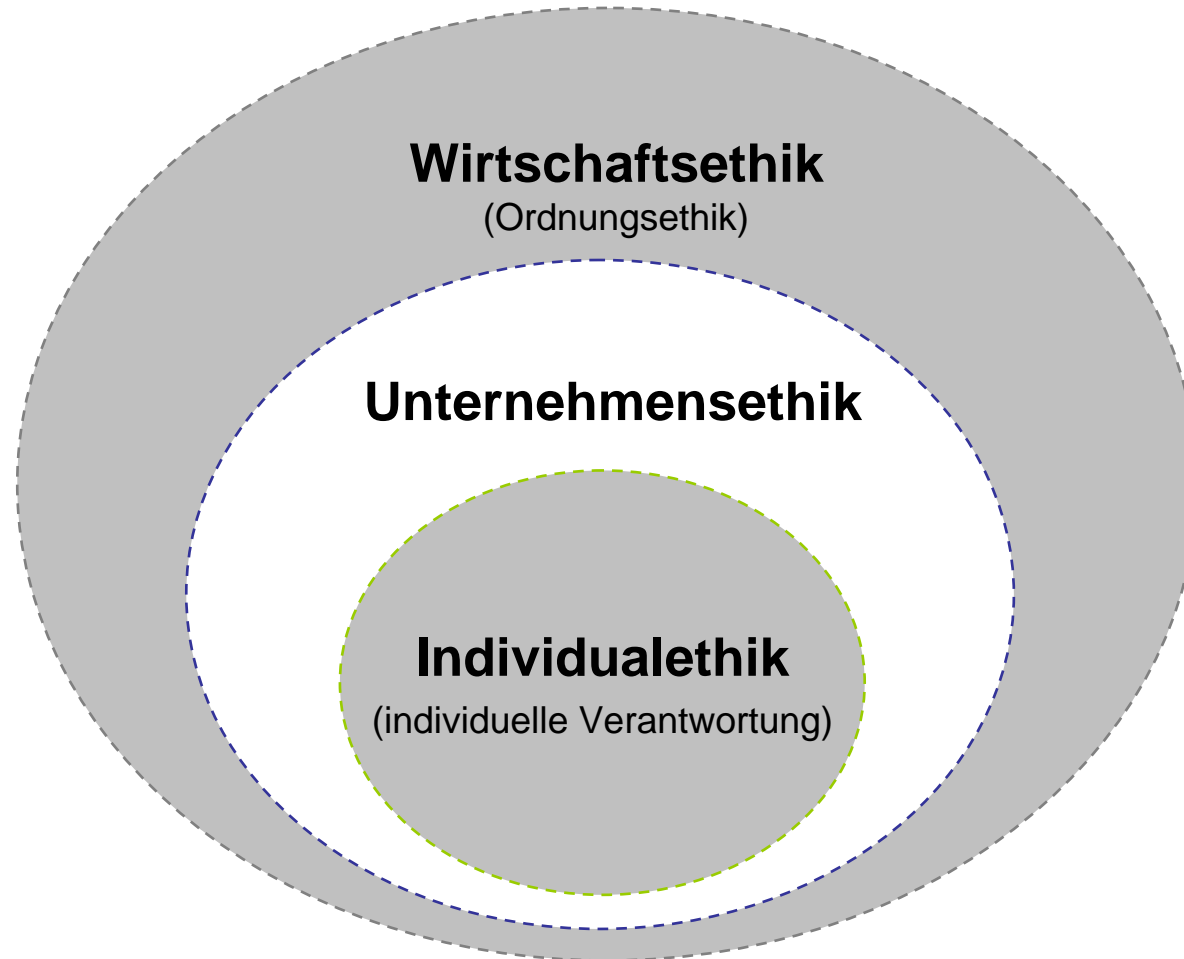
Van Suntum, Ulrich (2001): Die unsichtbare Hand, 2. Aufl., Berlin et al.

Wieland Josef; Grüninger, Stephan (2000): EthikManagementSysteme und ihre Auditierung – Theoretische Einordnung und praktische Erfahrungen, in: Bausch, Thomas; Kleinfeld, Annette; Steinmann, Horst (Hrsg.): Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis, München; Mering, S. 155-189.

Wieland, Josef (1999): Die Ethik der Governance, Marburg.



Back Up



Quelle: In Anlehnung an Kreikebaum (1996), S. 14, Noll (2002), S. 35.

Modell des Gefangendilemmas



	leugnen	gestehen
leugnen	I (2,2)	II (10,0)
gestehen	IV (0,10)	III (8,8)

Quelle: In Anlehnung an Homann; Blome-Drees (1992), S. 30.



- Wettbewerbsstrategien – Handlungen zur Gewinnerzielung:
 - *Individuelle* Selbstbindung.
 - Moralische Innovationen (z. B. neue Produkte bzw. Produktionsverfahren) sind strategische Investitionen.
 - „Tue gutes und rede darüber!“: Reputationsaufbau.
- Ordnungspolitische Strategien – unternehmenspolitische Handlungen zur Kompensation der Defizite in der Rahmenordnung:
 - *Kollektive* Selbstbindung
 - Ordnungspolitische Strategie *im engeren Sinne*: Öffentliche Hinweise auf Defizite der Rahmenordnung und Aufforderung der Politik zur Lösung des Problems.
 - Ordnungspolitische Strategie *im weiteren Sinne*: Branchenvereinbarungen bzw. Berufsethiken zur Substitution der staatlichen Ordnungspolitik.

Weltkarte

