



# DISSERTATION

Titel der Dissertation

„Der Einfluss der utilitaristischen Ethik auf betriebliche  
Entscheidungsprozesse“

- eine Untersuchung zur Volleinbeziehungshypothese -

Verfasserin / Verfasser

Gerald Fitzinger

Angestrebter akademischer Grad

Doktor / Doktorin  
der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Dr. rer. soc. oec.)

Wien, im Februar 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt:  
Dissertationsgebiet lt. Studienblatt:  
Betreuer / Betreuerin:

084 151  
Betriebswirtschaft  
Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung .....	1
1.2	Gang der Arbeit .....	3
<b>2</b>	<b>ETHIK UND RECHT</b> .....	<b>5</b>
2.1	<b>Wirtschaftsethik</b> .....	<b>6</b>
2.1.1	Der Begriff Wirtschaftsethik .....	6
2.1.2	Die Notwendigkeit der Wirtschaftsethik .....	6
2.1.3	Arten der Wirtschaftsethik .....	7
2.1.3.1	Klassifikation nach der Organisationsebene .....	7
2.1.3.2	Klassifikation nach der Forschungsrichtung .....	8
2.1.3.2.1	Deskriptive Ethik .....	8
2.1.3.2.2	Normative Ethik .....	8
2.1.4	Spezifische Problembereiche der Wirtschaftsethik .....	9
2.1.5	Wirtschaftsethische Normen .....	10
2.1.6	Begriff und Abgrenzung der Unternehmensethik .....	11
2.2	<b>Recht als unzureichendes Regelsystem</b> .....	<b>14</b>
2.2.1	Begriffsdefinitionen .....	15
2.2.2	Die Unvollkommenheit des Rechts .....	17
2.2.2.1	Recht als äußere Grenzen wirtschaftlichen Handelns .....	17
2.2.2.2	Neue wirtschaftliche Probleme aufgrund dynamischen Wandels .....	17
2.2.2.3	Die Unmöglichkeit der gerechten Rahmenordnung aufgrund ungleichgewichtigen Interessenspluralismus .....	18
2.2.2.4	Globalisierung und das Fehlen der Weltwirtschaftsordnung .....	18
2.2.2.5	Das Problem der organisatorischen Unverantwortlichkeit .....	19
2.2.3	Das Spannungsfeld von Recht und Ethik .....	20
2.2.4	Das Problem der Zukunftsreglementierung .....	21
2.2.5	Das Problem der nationalen Gesetzgebung und der Wettbewerb der Systeme .....	22
2.3	<b>Selbstbeschränkung - Selbstbindung an Normen durch die Ethik</b> .....	<b>24</b>
2.3.1	Der Begriff der Selbstregulierung und Selbstbeschränkung .....	24
2.3.2	Abgrenzung von Unternehmensethik und Unternehmensverfassung .....	25
2.3.3	Die Selbstverpflichtung als Ergänzung zum Recht .....	25
2.3.4	Gründe und mögliche Anreize zur Selbstverpflichtung .....	28

<b>3</b>	<b>DIE BETRIEBLICHE BETÄTIGUNG UND IHR ETHISCHER GEHALT .</b>	<b>30</b>
<b>3.1</b>	<b>Das Erkenntnisobjekt Betrieb im Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre</b>	<b>30</b>
3.1.1	Begriffliche Abgrenzung und methodologische Grundlage der Betriebswirtschaftslehre .....	30
3.1.2	Kategorisierung der Betriebswirtschaftslehre .....	31
3.1.2.1	Das Erkenntnis- und Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre.....	31
3.1.2.2	Basiskonzepte des Gegenstandsbereichs der Betriebswirtschaftslehre .....	33
<b>3.2</b>	<b>Der Betrieb im Sinne der Betriebswirtschaftslehre.....</b>	<b>37</b>
3.2.1	Der Betrieb als organische Einheit .....	37
3.2.2	Begriff Unternehmen versus Betrieb.....	39
3.2.3	Vom Zweck der Unternehmung .....	40
<b>3.3</b>	<b>Die Betrachtung der Einbeziehungshypothesen.....</b>	<b>41</b>
<b>3.4</b>	<b>Der Betrieb als Nutzenstiftungsinstitution.....</b>	<b>44</b>
3.4.1	Der Betrieb als einseitige Nutzenstiftungsinstitution.....	44
3.4.2	Der Betrieb und die allseitige Nutzenstiftung.....	45
<b>3.5</b>	<b>Nutzentheorie und Utilitarismus.....</b>	<b>46</b>
3.5.1	Nutzentheorie.....	46
3.5.1.1	Der Begriff Nutzen.....	46
3.5.1.2	Das Problem der Messbarkeit von Nutzen .....	47
3.5.1.3	Der Nutzenbegriff unter Pareto .....	51
3.5.2	Utilitarismus .....	53
3.5.2.1	Das Wesen des Utilitarismus .....	53
3.5.2.2	Handlungs- und Regelutilitarismus .....	55
3.5.2.3	Utilitarismus und ökonomische Theorie .....	57
3.5.3	Das Gewinnprinzip im Kontext des Utilitarismus .....	58
3.5.4	Shareholder versus Stakeholder Ansatz als Ausgangsbasis .....	63
<b>4</b>	<b>ETHISCHE EINFLUSSFAKTOREN BEI DER BETRIEBLICHEN ENTSCHEIDUNG .....</b>	<b>67</b>
<b>4.1</b>	<b>Der Einfluss der utilitaristischen Ethik auf die Betriebswirtschaftslehre.....</b>	<b>67</b>
4.1.1	Die Pareto – Optimalität des gesamtbetrieblichen Prozesses .....	67
4.1.1.1	Die utilitaristische Ethik als einzubeziehende Ethik .....	67
4.1.1.2	Der Begriff Pareto Optimalität .....	68
4.1.1.3	Zusammenfassende Darstellung der Annahmen.....	68
4.1.1.3.1	Nutzenmaximierung .....	68
4.1.1.3.2	Rationalität .....	69
4.1.1.3.3	Opportunismus.....	69
4.1.2	Die Phasen der Einbeziehung der utilitaristischen Ethik in die Betriebswirtschaftslehre .....	70

4.1.2.1	Das Wohl der Kunden als erste Etappe der einbezogenen Werte .....	70
4.1.2.2	Das Wohl der Arbeitnehmer als zweite Etappe der einbezogenen Werte.....	81
4.1.2.3	Das Wohl der Umwelt als dritte Etappe der einbezogenen Werte.....	92
4.1.3	Reflexion der bisherigen Ergebnisse .....	104
<b>4.2</b>	<b>Der ethische Entscheidungsprozess .....</b>	<b>104</b>
4.2.1	Produktart und Nutzenstiftung .....	105
4.2.2	Ethische Problemkreise bei der Entscheidung über die Produktart .....	110
4.2.3	Dimensionen ethischer Beurteilung .....	112
4.2.4	Die Verantwortung als ethisches Problem.....	114
4.2.5	Die Illustration des ethischen Entscheidungsprozesses.....	119
4.2.6	Die Problematik von Dilemmastrukturen .....	123
4.2.7	Das Problem der Schadensverursachung bei der Herstellung des Produkts .....	126
4.2.7.1	Ethische Aspekte ökologischer Nebenfolgen industrieller Produktionen.....	127
4.2.7.2	Ethische Aspekte durch Globalisierung von Produktionen .....	130
4.2.8	Schadensverursachung bei Gebrauch durch den Kunden.....	133
4.2.8.1	Die subjektive und die objektive Nutzenstiftung.....	133
4.2.8.2	Die Problematik von gewünschten Produkteigenschaften.....	136
4.2.8.3	Rechtliche Bedingungen – die Problematik kodifizierter Ethik im Entscheidungsprozess .....	137
4.2.9	Entscheidungsrelevante Wirkungen opportunistischen Verhaltens .....	144
4.2.10	Konsumentensouveränität und asymmetrische Informationsverteilung .....	148
4.2.10.1	Information als Voraussetzung für verantwortliches Entscheiden .....	149
4.2.10.2	Produkteigenschaften als Ursache von Informationsasymmetrie.....	150
4.2.10.3	Information, Vertrauensaufbau und Reputation als Möglichkeit zum Abbau von Unsicherheiten und Informationsasymmetrien.....	152
<b>5</b>	<b>BEFRAGUNG.....</b>	<b>160</b>
<b>5.1</b>	<b>Methodik und Durchführung der Datenerhebung .....</b>	<b>160</b>
5.1.1	Die Erhebungsmethode und deren Auswahl .....	160
5.1.2	Die Auswahl der Fragebogenempfänger .....	164
5.1.3	Die Entwicklung des Fragebogens .....	165
5.1.4	Die Aussendung des Fragebogens .....	165
5.1.5	Methodik und Durchführung der Datenauswertung.....	167
5.1.5.1	Einsatz von Hard und Software .....	167
5.1.5.2	Verfahren der Datenanalyse .....	167
<b>5.2</b>	<b>Darstellung der Umfrageergebnisse.....</b>	<b>167</b>
5.2.1	Das Wohl des Kunden als einzubeziehender Wert und die praktische Bedeutung ..	168
5.2.2	Das Wohl des Mitarbeiters als einzubeziehender Wert und die praktische Bedeutung .....	181
5.2.3	Das Wohl der Umwelt als einzubeziehender Wert und die praktische Bedeutung ...	186

Inhaltsverzeichnis \_\_\_\_\_ d

5.2.4 Recht, Entscheidung und Ethik..... 194

**6 SCHLUSSBETRACHTUNG ..... 205**

# TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Vorgeschichte der Personallehren .....	84
Tabelle 2: Ökologische Sensibilisierung interner und externer Anspruchsgruppen der industriellen Unternehmung .....	97
Tabelle 3: Grundformen des Opportunismus und der Verhaltensunsicherheit.....	145
Tabelle 4: Zusammenhang der Informationsunsicherheit und der Bewertung der Leistungseigenschaften .....	151
Tabelle 5: Begriffsbildung in der qualitativen und quantitativen Forschung.....	161

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Drei Ebenen der Wirtschaftsethik .....	11
Abbildung 2: Verhältnis von Recht und Ethik .....	20
Abbildung 3: Übersicht der Einbeziehungshypothesen .....	41
Abbildung 4: Entwicklungsstufen des Marketing .....	77
Abbildung 5: Die Wirkung des Qualitätsbegriffs auf den Kunden .....	79
Abbildung 6: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Gewinn pro Neuwagen .....	80
Abbildung 7: Integriertes Personalmanagement .....	90
Abbildung 8: Das umweltökonomische Spannungsfeld der Unternehmung .....	93
Abbildung 9: Graphische Darstellung der „triple bottom line“ .....	101
Abbildung 10: Nutzenstiftungsverlauf der Güterart 1 – positive Nutzenstiftung .....	106
Abbildung 11: Nutzenstiftungsverlauf der Güterart 2 – neutrale Nutzenstiftung .....	107
Abbildung 12: Nutzenstiftungsverlauf der Güterart 3 – negative Nutzenstiftung .....	108
Abbildung 13: Nutzenstiftungsverlauf der Güterart 4 – stark negative Nutzenstiftung (Sucht) .....	109
Abbildung 14: Ethische Dimensionen der Beziehung zwischen Verkäufer und Käufer .....	113
Abbildung 15: Ethische Handlungssituationen .....	115
Abbildung 16: Ethische Grundpositionen .....	116
Abbildung 17: Ethisches Dreieck .....	118
Abbildung 18: Modell eines ethischen Entscheidungsprozesses .....	119
Abbildung 19: Das zweiseitige Gefangenendilemma als soziales Dilemma .....	125
Abbildung 20: Bereiche der möglichen unerwünschten Wirkungen des Produktionsprozesses .....	127
Abbildung 21: Produkt als angebotene Anreiz-/Beitragsrelation .....	133
Abbildung 22: Die vier Chancenfelder des QFD .....	136
Abbildung 23: Ökonomisch relevante Indikatoren der Wirkungszusammenhänge von Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg .....	153
Abbildung 24: Darstellung des Kundenorientierungsprofils .....	159
Abbildung 25: Instrumente zur Messung der Kundenzufriedenheit .....	169
Abbildung 26: Organisatorische Veränderungsmaßnahmen aufgrund von Kundenzufriedenheitsanalysen .....	170
Abbildung 27: Information der Mitarbeiter über Kundenzufriedenheitsanalysen .....	171
Abbildung 28: Merkmale des Customer Care Management .....	172
Abbildung 29: Phasen eines Beschwerdemanagementsystems .....	177
Abbildung 30: Übersicht - Risikoanalyse .....	179
Abbildung 31: Eingesetzte Instrumente zur Kundenzufriedenheit in der BWL .....	180
Abbildung 32: Freiwillige Sozialleistungen in den Unternehmen .....	182
Abbildung 33: Maßnahmen zur Erfassung von Bedürfnissen, Interessen und Ideen .....	183

Abbildung 34: Messungen zur Arbeitszufriedenheit.....	184
Abbildung 35: Human Ressource Management in den Unternehmen .....	185
Abbildung 36: Freiwillige Umweltschutzmaßnahmen über die gesetzlichen Vorschriften hinaus .....	187
Abbildung 37: Kostensenkung durch Umweltschutzmaßnahmen .....	188
Abbildung 38: Verminderung des Ressourcenverbrauchs durch Umweltschutzmaßnahmen..	189
Abbildung 39: Öko-Zertifizierung in den Betrieben .....	190
Abbildung 40: EMAS – Zertifizierung in den Unternehmen .....	192
Abbildung 41: Stellenwert des Umweltschutzes in der Unternehmenspolitik .....	193
Abbildung 42: Treffen von betrieblichen Entscheidungen mit Verzicht auf betriebswirtschaftliches Datenmaterial.....	195
Abbildung 43: Gewissenkonflikt bei betrieblichen Entscheidungen.....	196
Abbildung 44: Gewährleistet die gesetzliche Rahmenordnung ethisch gutes Wirtschaften? ...	197
Abbildung 45: Zielbeschreibung des Unternehmens mit einem Wort.....	199
Abbildung 46: In ethischen Fragen unterrichtet worden? .....	201
Abbildung 47: Persönlich mit ethischen Schriften beschäftigt .....	202
Abbildung 48: Orientierung der Unternehmensphilosophie an dauerhaften menschlichen Zielen .....	203

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

*„Ist die Erzeugung von Sportschuhen der Marke Adidas ethisch vertretbar, obwohl der als problematisch eingestufte Kunststoff PVC reichlich darin verarbeitet wird? Obwohl Adidas in Billiglohnländern produziert, wo auch Kinderarbeit gang und gäbe ist?“<sup>1</sup>*

Es ist in der Betriebswirtschaftslehre unbestritten, dass Betriebe diejenigen Güter produzieren, die dazu dienen, die Bedürfnisse der Menschen zu befriedigen. Das Gut, wie der Name schon sagt, soll dem Käufer Nutzen bringen, denn nur dann wird der Kunde bereit sein für das Gut auch eine Gegenleistung zu entrichten. Daraus ergibt sich, dass Betriebe nur die Güter produzieren, von denen sie annehmen, dass sie auch für die Bedürfnisbefriedigung geeignet sind und somit dem Kunden Nutzen bringen.

Als eine Ursache für die verstärkte Beschäftigung der Betriebswirtschaftslehre mit der Ethik kann die Tatsache angesehen werden, dass immer mehr Produktionen aufgenommen werden, die kurz- und langfristig Schaden stiften. Zu den verursachten Schäden können allerdings nicht nur die durch die Produktion entstandenen Schäden gezählt werden, sondern auch diejenigen die durch den Gebrauch der Güter hervorgerufen werden.

Als weitere Ursache - bedingt durch Handelsfreiheit und Mobilität - kann die Globalisierung genannt werden. Durch sie können sich immer mehr Unternehmen der staatlichen Überwachung entziehen, indem sie sich in einem Staat niederlassen, der die Nichteinhaltung der Normen weniger streng oder gar nicht bestraft.

---

<sup>1</sup> Der Standard vom 26.05.2003: Fragen, die sich das 10-köpfige Ethikkomitee stellt, das über die Zusammensetzung des in Österreich angebotenen Ethikfonds „Prime Value Mix“ entscheidet, der von der Bank Gutmann AG angeboten wird.

Daraus ergibt sich auch die Frage, ob das Gesetz bzw. das Recht die notwendigen Rahmenbedingungen nur ungenügend vorgibt und somit die Ethik eigentlich wesentlich für das Interesse der Betriebswirtschaftslehre ist.

Ausgangspunkt der Untersuchung ist die Frage der Einbeziehung der Ethik in die Betriebswirtschaftslehre. Es werden zwei Richtungen unterschieden. Dies sind einerseits die Nichteinbeziehungshypothese, bei der die Einbeziehung der Ethik in die Betriebswirtschaftslehre als unzulässig angesehen wird und andererseits die Volleinbeziehungshypothese, bei der die Ethik als eine notwendige Bedingung für die Existenz und die Entwicklung der Betriebe betrachtet wird.

Wenn die Ethik jedoch eine notwendige Bedingung bei der betrieblichen Betätigung ist, so muss - da es unterschiedliche Ethiken gibt - in weiterer Folge die zugrunde gelegte Ethik angeführt werden.

Steht die zugrunde gelegte Ethik fest, soll diese anhand ihres Wertesystems hinsichtlich der Einbeziehung in die Betriebswirtschaftslehre untersucht werden. Allerdings ist dies nicht alleine ausreichend, um die Ethik als eine notwendige Bedingung für die Existenz und die Entwicklung der Betriebe darzustellen.

Die Ursache für die betriebliche Betätigung sind unternehmerische Handlungen, für diese wiederum Entscheidungen die Ursache sind. Entscheidungen bedingen Handlungen und weiters deren Folgen, die nützlich oder aber auch schädigend sein können.

Für diese Untersuchung lässt sich die Frage formulieren, *ob die Ethik bei betrieblichen Entscheidungsprozessen relevant ist und in wie weit dies die Volleinbeziehungshypothese untermauert und die Ethik als eine notwendige Bedingung angesehen werden kann?*

## **1.2 Gang der Arbeit**

Im zweiten Kapitel dieser Arbeit geht es darum, den Zusammenhang aber auch das Spannungsfeld, welches die beiden Begriffe „Ethik“ und „Recht“ hervorrufen, darzustellen.

Nach den Begriffsdefinitionen und näheren Erläuterungen dazu wird vor allem auf die Probleme, die rechtliche Rahmenbedingungen mit sich bringen, hingewiesen und auf die Möglichkeiten und die Sinnhaftigkeit von Selbstbeschränkungen eingegangen.

Im darauf folgenden Kapitel zunächst versucht, vom Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre ausgehend, die möglichen Berührungspunkte der Betriebswirtschaftslehre mit der Ethik aufzuzeigen. Es sollen auch die als Ausgangspunkt herangezogenen Einbeziehungshypothesen näher erläutert werden.

Wesentlich für dieses Kapitel ist auch - vom Ausgangspunkt der Einbeziehungshypothesen der Ethik in die Betriebswirtschaftslehre aus - der Versuch der Darstellung der Beziehung zwischen der betrieblichen Betätigung und deren ethischen Gehalt.

Das vierte Kapitel umfasst zwei Teilbereiche. Der erste Teil zeigt – auf das dritte Kapitel aufbauend – welche Ethik für die weitere Vorgangsweise herangezogen wurde. Anhand dieser wird untersucht, ob und wie die Ethik in die Betriebswirtschaftslehre einbezogen wurde. Das Hauptaugenmerk wird dabei darauf gelegt, wie sich die Werteeinbeziehung im Laufe der Zeit entwickelte hat.

Der zweite Teil von Kapitel 4 fokussiert auf den Entscheidungsprozess im Betrieb. Darin wird erläutert, warum die Entscheidung der Fokus für die Untersuchung ist und welche Determinanten den Entscheidungsprozess bestimmen. Unterstützend werden Beispiele angeführt, die den Einfluss der Ethik im Entscheidungsprozess verdeutlichen sollen.

Das Kapitel 5 beinhaltet eine Befragung. Ziel dieser Befragung war nicht eine vollständige empirische Erhebung, sondern die Möglichkeit den Status quo des zuvor

theoretisch Ausgearbeiteten zu erkennen bzw. die Möglichkeit die, zuvor in der Problemstellung genannte, Volleinbeziehungshypothese zu untermauern.

Im letzten Kapitel dieser Arbeit soll versucht werden sowohl das zuvor theoretisch Beschriebene als auch das empirisch Erhobene abschließend zu beurteilen und eine Antwort auf die Frage der Problemstellung zu geben.

## 2 Ethik und Recht

*Höffe* definiert den Begriff Ethik wie folgt: „Dort, wo überkommene Lebensweisen und Institutionen ihre selbstverständliche Geltung verlieren, sucht die philosophische Ethik, von der Idee eines sinnvollen menschlichen Lebens geleitet, auf methodischem Weg und ohne letzte Berufung auf politische und religiöse Autoritäten oder auf das von alters her Gewohnte und Bewährte allgemein gültige Aussagen über das gute und gerechte Handeln.“<sup>2</sup> Durch ihre spezielle Methodik bzw. durch den Verzicht auf Autoritätsargumente grenzt sich die Ethik als philosophische Disziplin vom alltäglichen Philosophieren ab. Die Ethik befasst sich also mit menschlichen Handlungen im Hinblick darauf, ob sie moralisch gut sind. Dabei stützt sie ihre Erkenntnisse im Allgemeinen auf die Vernunft. Nach *Spaemann* ist Ethik die Frage nach einem allgemein gültigen Guten. Als Gegenstand der Ethik wird neben dem guten Handeln auch das richtige oder verantwortungsvolle Handeln genannt.<sup>3</sup>

Unter Ethik versteht man in der Philosophie die Bemühungen um oberste Prinzipien und diese Prinzipien selbst, d.h. der Begriff ethisch bezieht sich auf die Reflexion. Wo es hingegen um konkrete Handlungsnormen geht, spricht man von Moral, d.h. die Begriffe moralisch und sittlich beziehen sich auf die Praxis. Diesem Sprachgebrauch nach müsste man den Ausdruck „Unternehmensmoral“ anstatt „Unternehmensethik“ verwenden, was jedoch der eingebürgerten Terminologie in der Betriebswirtschaftslehre widerspräche.<sup>4</sup>

Für den Begriff „Recht“ kann vorab unter Zuhilfenahme des Rechtswörterbuchs von *Creifelds* folgende Definition angeführt werden:<sup>5</sup>

„Recht und Moral decken sich nicht immer; die Moral wendet sich an die Gesinnung des Menschen, während das Recht sein äußeres Verhalten regelt. Moralisches Verhalten ist – ebenso wie die Beachtung der Sitte (das sind die in der Gemeinschaft geltenden

---

<sup>2</sup> Enderle, G., Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg (1993), S. 10

<sup>3</sup> Vgl. ebenda, S. 10

<sup>4</sup> Vgl. Mittelstraß, J., Blasche, S., Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie, Stuttgart (1980), S. 592

<sup>5</sup> Creifelds, C., Rechtswörterbuch, 11. Aufl., München (1992)

Anstandsregeln und Gebräuche) – nur erzwingbar, soweit es auch von Rechtsvorschriften gefordert wird.“

## **2.1 Wirtschaftsethik**

### **2.1.1 Der Begriff Wirtschaftsethik**

Wirtschaftsethik umfasst die Summe der Aufgaben und Ziele wirtschaftlichen Handelns sowie der Ordnungen und Regeln, kraft deren die Ökonomie mit den Aufgaben und Zielen einer menschenwürdigen politischen Kultur verbunden ist. Ethik hat mit Konsens zu tun, im alltäglichen Zusammenleben genauso wie im Zusammenwirken gesellschaftlicher Systeme. Ihr konkreter Stoff aber sind Konflikte. Diese resultieren zu einem überwiegenden Teil aus der Neuartigkeit und Komplexität der Weltsituation in der Perspektive der Wirtschaft. Die Behandlung mit Wirtschaftsethik soll, entgegen der Einstellung Wirtschaft und Ethik seien unvereinbare Gegensätze, das Verständnis für ihren geschichtlichen und systematischen Zusammenhang fördern.<sup>6</sup>

### **2.1.2 Die Notwendigkeit der Wirtschaftsethik**

Bei dem jährlich stattfindenden *Symposium der Führungskräfte* großer Unternehmen und Studenten an der Universität St. Gallen konnte man eine erhöhte Nachfrage nach wirtschaftsethischer Beratung vermerken.<sup>7</sup> Somit ist die wirtschaftsethische Analyse notwendig, um wirtschaftswissenschaftlich und philosophisch der Nachfrage der Wirtschaft nach wirtschaftsethischer Beratung entsprechen zu können. Die Unternehmen fragen Beratung für die Gestaltung der sogenannten weichen Faktoren wie Unternehmenskultur und unternehmensethische Grundsätze nach und sie erwarten Entscheidungshilfen von der Disziplin „Wirtschaftsethik“ in konkreten, ethisch relevanten Problemlagen wie Kündigungen, militärisch sensible Exporte in kriegsgefährdete Regionen und Umgang mit anderen Wirtschaftskulturen. Die relativ neue Disziplin „Wirtschaftsethik“ antwortet auf diese Nachfrage nach praktischer ethischer Problemanalyse und Problemlösung. Fallstudien zu wirtschaftsethischen Einzelfragen sind im Entstehen. Wirtschaftsethik ist in diesem Sinne eine praktische

---

<sup>6</sup> Vgl. Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1, Gütersloh (1999), S. 21

Anwendungsdisziplin der Ethik. Sie wendet die Ansätze, Instrumente und Entscheidungshilfen der ethischen Theorie auf Sachfragen der Wirtschafts- und Unternehmensentscheidung an.

Da die Wirtschaft in ihrer rein ökonomischen Realität auf immer mehr ungelöste Probleme stößt, welche auf das schädliche Wirtschaften ohne Rücksicht auf Natur, Wertbegriffe und dergleichen zurückzuführen sind, und bereits jetzt global irreversible Schäden hinterlassen hat (z.B. Umweltverschmutzung), versucht man zunehmend die „Vernunft des Ganzen“ wieder in den Vordergrund zu stellen, um den daraus resultierenden existenziellen Ängsten der Menschen ein wenig Kraft zu nehmen und ihnen einen Ausweg aus dieser Krise aufzuzeigen. Während über die Notwendigkeit wirtschaftsethischer Reflexion heute ein breiter Konsens besteht, wird der mögliche Inhalt der Wirtschaftsethik jedoch eher kontrovers diskutiert.<sup>8</sup>

### 2.1.3 Arten der Wirtschaftsethik

#### 2.1.3.1 *Klassifikation nach der Organisationsebene*

In der Wirtschaftsethik werden eine Makro-, Meso- und Mikroebene unterschieden. Auf der Makroebene geht es um die Frage der richtigen Wirtschaftsordnung, also etwa um die ethische Beurteilung von Marktwirtschaft und zentraler Planwirtschaft. Auf der Mesoebene findet eine Auseinandersetzung mit dem moralischen Verhalten auf der Unternehmensebene statt (Unternehmensethik). Die Mikroebene beschäftigt sich mit dem richtigen Verhalten des Individuums als Wirtschaftssubjekt (Managerethik, Konsumentenethik etc.). Während Wirtschaftsethik manchmal mit der ethischen Frage auf der Makroebene identifiziert wird, aber im Gegensatz dazu auch auf die Mikroebene beschränkt wird, soll Wirtschaftsethik als Oberbegriff für ethische Fragen auf allen drei Ebenen verstanden werden.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. Der Standard – Printausgabe – 1., 2. Juni 2002, S. K1

<sup>8</sup> Vgl. Koslowski, P., Neuere Entwicklungen in der Wirtschaftsethik und Wirtschaftsphilosophie, Hannover (1992), S. 9

<sup>9</sup> Vgl. Enderle, G., Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg (1993), S. 19

### **2.1.3.2 Klassifikation nach der Forschungsrichtung**

#### **2.1.3.2.1 Deskriptive Ethik**

Die deskriptive Ethik hat zum Ziel die kulturbedingten Wertauffassungen (und damit die gelebten ethischen Werte, d.h. die Moral) zu erfassen und zu beschreiben. Damit zielt sie auf das Ethische als empirischer Tatbestand ab. Deskriptives Anliegen ist es, aktuelle Wertvorstellungen im Kontext des Managements festzustellen und den Umgang mit dem Einfluss von ethischen Werten im Management zu beschreiben.<sup>10</sup> Weiters kann deskriptiv untersucht werden, welchen Stellenwert Ethos und Religion bei Führungskräften haben.<sup>11</sup> Fallstudien moralischen Fehlverhaltens von Unternehmen können als deskriptive Ethik auf der Mesoebene eingeordnet werden.<sup>12</sup>

#### **2.1.3.2.2 Normative Ethik**

Die normative Ethik beinhaltet das Ethische als Sollensforderung, d.h. wie der Mensch sich verhalten soll. Zweck normativer Aussagen ist es Handlungsempfehlungen abzugeben, wie ethisches (verantwortliches) Handeln in und von Organisationen realisiert werden kann.<sup>13</sup> Hierbei können wiederum zwei Subrichtungen unterschieden werden: die normativ deontologische Ethik und die normativ teleologische Ethik. Die normativ deontologische Ethik versucht eine konkrete wirtschaftliche Ordnung bzw. konkretes wirtschaftliches Verhalten als „gut“ verbindlich vorzugeben. Auf der Mesoebene würde dem ein Verhaltenskodex für das Unternehmen mit präzisen Handlungsvorgaben entsprechen. Die normativ teleologische Ethik versucht eher allgemeine Prinzipien für eine gute Wirtschaftsordnung bzw. ein gutes wirtschaftliches Verhalten vorzugeben, wobei die konkrete Form aber nicht verbindlich festgelegt wird.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Staffelbach, B., Plädoyer für eine Management-Ethik, in: Lattmann, Ch., Ethik und Unternehmensführung, Heidelberg (1988), S. 32-58

<sup>11</sup> Vgl. Kaufmann, F.X., Kerber, W., Ethos und Religion bei Führungskräften, München (1986)

<sup>12</sup> Vgl. Dichtl, E., Marketing und Ethik, in Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 20. Jg., München (1991), S. 388-393

<sup>13</sup> Vgl. Staffelbach, B., Plädoyer für eine Management-Ethik, in: Lattmann, Ch., Ethik und Unternehmensführung, Heidelberg (1988), S. 47

<sup>14</sup> Vgl. Goebel, E., Wirtschaftsethik – die verschiedenen Ansätze und der zwischen ihnen bestehende Zusammenhang, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, München (1992), S. 287

## 2.1.4 Spezifische Problembereiche der Wirtschaftsethik

Betrachtet man noch einmal die Definition von Wirtschaft, so liegen für den materiellen Wirtschaftsbegriff die Implikationen auf der Hand. Wenn Wirtschaften das Ziel hat die Bedürfnisse der Menschen immer besser zu erfüllen, so ist dieses Ziel selbst ein ethisches insofern, als die Wirtschaft den Menschen zur vollen Entfaltung ihrer Menschlichkeit dient, ihnen die notwendigen Lebensgrundlagen schafft, auf deren Basis erst die höheren Werte zur Entfaltung kommen können. Die Begriffe Werte bzw. Güter, die die Wirtschaft beschafft, enthalten bereits dieses „Wertvolle“ bzw. „Gute“ der Wirtschaft. In diesem Sinn ist das Streben nach wirtschaftlichem Fortschritt sogar sittlich geboten, damit alle Menschen mit den notwendigen Gütern versorgt werden können.<sup>15</sup> Daher ergeben sich folgende Problembereiche:

- Nachdem Wirtschaft also der Befriedigung von Bedürfnissen dient, wirft sich zugleich auch die Frage nach der Rechtfertigungsfähigkeit gegebener Bedürfnisse auf. Die moderne Wirtschaft ist aufgrund der ihr zur Verfügung stehenden technisch-rationalen Mitteln in der Lage ständig neue, bisher unbekannte Güter zu entwickeln und bereitzustellen, obwohl die Nachfrage nach diesen Gütern gar nicht existieren würde, hätte keine entsprechende Bedarfsweckung stattgefunden.
- Insofern Wirtschaft mit Gütern zu tun hat, stellt sich die Frage, wem diese Güter und die zu deren Herstellung erforderlichen Produktionsmittel gehören - die Frage nach einer Ethik des Eigentums bzw. der gesellschaftlichen Eigentumsordnung drängt sich auf.
- Die Erzeugung von Gütern erfordert ebenfalls den Einsatz von menschlicher Arbeitsleistung, daher erwächst sowohl die Frage nach dem Wandel in der Bewertung und Begründung menschlicher Arbeit als auch nach den spezifischen soziokulturellen und sozioökonomischen Implikationen moderner Arbeit.
- Um die zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse geeigneten Güter zu erstellen, greift die Wirtschaft auf wesentliche ökologische Ressourcen zu, was zur Folge hat, dass bereits tiefgreifende Störungen im ökologischen Gleichgewicht sichtbar werden. Dies erfordert wiederum neue Lösungsansätze.

---

<sup>15</sup> Vgl. Goebel, E., Wirtschaftsethik – die verschiedenen Ansätze und der zwischen ihnen bestehende Zusammenhang, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, München (1992), S. 287

- Eine unverzichtbare Bedeutung kommt den spezifisch technischen Verfahren und Instrumenten zu, deren sich die moderne Wirtschaft bedient. Dadurch stellt sich die Frage einer „Technikethik“.<sup>16</sup>

### 2.1.5 Wirtschaftsethische Normen

Folgende wirtschaftsethische Normen sind ableitbar:

- Wirtschaftlich sachgerecht zu handeln
- ohne die Eigenwertigkeit der Natur zu missachten sowie die naturalen Lebensgrundlagen zu zerstören
- unter Beachtung des menschlichen Gemeinwohls.

Das Gemeinwohl oder die soziale Rationalität umgreift wiederum die Grundsätze der Chancengleichheit, Solidarität und Verteilungsgerechtigkeit. Natürlich drängt sich hierbei wieder der Einwand auf, dass solche Grundsätze noch zu wenig konkret sind, jedoch ist es angesichts der Komplexität und Wandelbarkeit der Wirtschaft kaum möglich, konkretere Normvorgaben aufzustellen. Dies wäre weder möglich noch sinnvoll, daher beschränkt man sich auf situationsunabhängige und allgemeingültige Aussagen. Wie aussichtslos das Unterfangen wäre, der Wirtschaft einen Katalog unbedingt gültiger Handlungsweisen vorgeben zu wollen, zeigt sich bei einer kurzen Skizzierung der Bereiche, die in der Wirtschaft regelungsbedürftig erscheinen.<sup>17</sup>

Als zentrale Probleme jeder Volkswirtschaft nennt *Ott*:

- Was und wie viel soll produziert werden?
- Wie soll produziert werden?
- Für wen soll produziert werden?

Davon ausgehend kann man nach der

- humanen Relevanz der Güter und Prioritäten zwischen Gütern,
- Gefahr, die von der Produktionsweise für die Umwelt ausgeht,
- Menschengerechtigkeit der Arbeitsweise,

---

<sup>16</sup> Vgl. Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1, Gütersloh (1999), S. 30-33

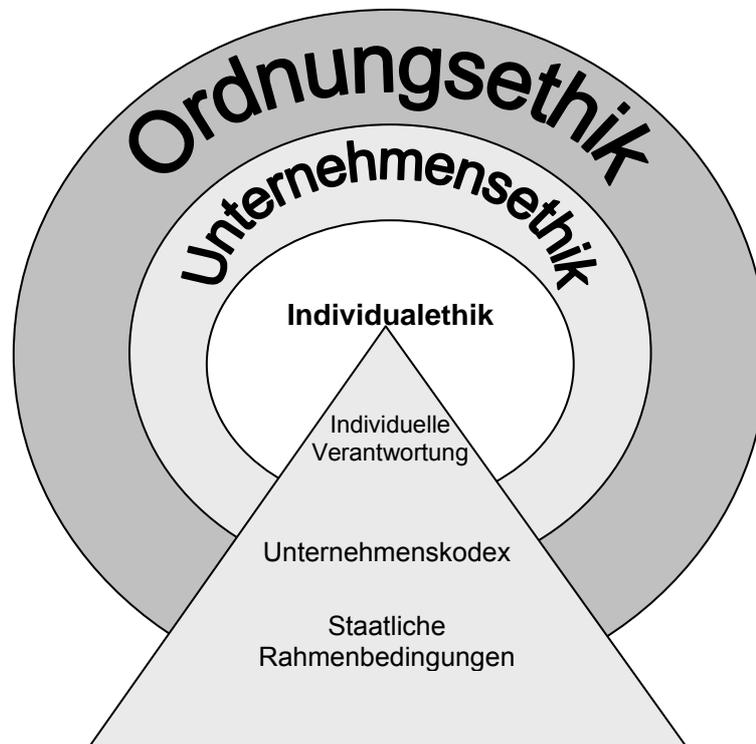
<sup>17</sup> Vgl. ebenda, S. 30-33

- Verteilungsgerechtigkeit bezogen auf Arbeitgeber und Arbeitnehmer, verschiedene Arbeitnehmer oder global auf Industrie- und Entwicklungsländer fragen.<sup>18</sup>

Trotzdem will die normative Wirtschaftsethik gerade zu diesen Fragen Stellung beziehen und muss zwischen starrer Ideologie und abstrakten Lehrformeln einen Mittelweg finden.

### 2.1.6 Begriff und Abgrenzung der Unternehmensethik

Bezug nehmend auf Punkt 2.1.3.1 kann die Wirtschaftsethik wie folgt in drei Ebenen eingeteilt werden:



**Abbildung 1: Drei Ebenen der Wirtschaftsethik**

Die Unterteilung in Ordnungs-, Unternehmens- und Individuelethik entspricht der Unterteilung in Makro-, Meso- und Mikroethik. Und das sind genau die Ebenen bei

<sup>18</sup> Vgl. Ott, A., Wirtschaftstheorie. Eine erste Einführung in die praktische Philosophie, Göttingen (1989), S. 89

denen man unterschiedliche Adressaten für die Beachtung bzw. Umsetzung moralischer Anliegen verantwortlich zu machen haben wird.<sup>19</sup>

- Die Ordnungs- oder Makroebene behandelt die sogenannte „richtige“ oder „gerechte“ Wirtschaftsordnung. Die Setzung einer effizienten wie gerechten Rahmenordnung ist zentrale Aufgabe der Politik, die somit die Ordnungsethik implementieren sollte. Die Anhänger des marktwirtschaftlichen Systems setzen bei der Einbeziehung von Moral auf die staatlichen Ordnungsregeln und verweisen diesbezüglich auf die Bedeutung der Ordnungsethik. Wäre es so, dass man von den Unternehmen moralische Vor- und Extraleistungen verlangen würde, so wäre das Unternehmen einem Dilemma ausgesetzt, das würde als Ergebnis folgendes Szenario bringen. Würde es moralisch gut handeln, so hätte es gegenüber der Konkurrenz erhebliche Wettbewerbsnachteile. Hingegen ignoriere es die moralischen Ansprüche so wäre es im Wettbewerb erfolgreich. Daraus ergibt sich, dass in die Rahmennormen die moralischen Anliegen wettbewerbsneutral zu implementieren wären. Nur unter diesen Umständen wäre dann der Moralische nicht der Dumme.
- Anders ist dies bei der zweiten Ebene, der Mesoebene. Sie ist das Feld der Institution Unternehmen. Auch dem Unternehmen als ganzheitliche, zielorientiert agierende Organisation kommt ein „moralischer Status“ zu. Auch Unternehmen haben als Organisationen moralische Verantwortung, worauf sich dementsprechend die Fragen der Unternehmensethik beziehen. Diesbezüglich ist speziell die Unternehmensführung für die organisatorischen und personalpolitischen Vorkehrungen zur Erfüllung ethischer Anliegen verantwortlich (Die nähere Auseinandersetzung mit dem Begriff *Unternehmen* und *Betrieb* folgt in Kapitel 3.). Auch muss angemerkt werden, dass Rahmenordnungen, wie oben beschrieben, zumeist unvollständig und defizitär sind, so dass sich ein moralischer Akteur nicht immer auf die Rahmenbedingungen berufen kann. Auch der Wettbewerb bestimmt das Handeln der Unternehmen nicht ausschließlich, sondern belässt Gestaltungsspielräume im Verhältnis zu seinen Wettbewerbern wie

---

<sup>19</sup> Vgl. Noll, B., *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft*, Stuttgart (2002), S. 35

gegenüber Arbeitnehmern, Kapitaleignern, Abnehmern etc. Somit sind hier die eigentlichen Ansatzpunkte für die Unternehmensethik und sie wird hauptsächlich bei organisationsstrukturellen Regelungen zu integrieren sein.

- Die Mikroebene ist die Ebene der Individualethik. Diese Individualethik postuliert die die Pflichten des Einzelnen gegenüber sich selbst wie auch gegenüber den Mitmenschen und der natürlichen Umwelt. Individualethische Probleme und Fragen treten im Unternehmen auf z.B. im Bereich des Führungsethos, Ethos eines Mitarbeiters etc., denn unternehmerisches Handeln wird immer von Menschen initiiert, entschieden und verwirklicht. Dieses Handeln ist zwar in ordnungspolitische und organisatorische Rahmenbedingungen eingebunden, aber wird davon nicht bestimmt. Es sind Individuen, die die Verantwortung für Entscheidungen tragen und es sind auch genau diese Individuen, die für die Verbesserung von Organisationsstruktur wie Unternehmenskultur verantwortlich sind. Sie sind aber auch als Bürger in demokratisch verfassten Gesellschaften für die Entwicklung der Rahmenordnung miteinbezogen und verantwortlich. Um hier etwas zu entwickeln sind kommunikative Verhaltenseigenschaften wie z.B. Wertschätzung und Anerkennung der Kommunikationspartner, Toleranz, Kritikfähigkeit etc. notwendig. Nur dann wird kollektives Handeln angemessene institutionelle Rahmenbedingungen hervorbringen und stabilisieren können.<sup>20</sup>

Die Wirtschaftsethik setzt auf eine Institutionenethik, d.h. auf Ordnungs- und auf Unternehmensethik im Sinne von Organisationsethik. In einer arbeitsteiligen, komplexen und anonymen Wirtschaft kann nicht vorrangig auf die Moral des Einzelnen vertraut werden.

Aus dieser Ordnung heraus, werden auch in dieser Arbeit vorerst die Begriffe Recht und Ethik und deren Zusammenhang diskutiert und erst im Weiteren deren Einfluss auf die Wissenschaft der Betriebswirtschaftslehre und die Institution „Betrieb“ behandelt.

---

<sup>20</sup> Vgl. Noll, B., Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, Stuttgart (2002), S. 36

## **2.2 Recht als unzureichendes Regelsystem**

Im Folgenden sollen hier die Gründe angeführt werden, warum die politisch gesetzte Rahmenordnung ethische Forderungen unzureichend erfasst und daher unvollkommen bzw. defizitär ist.

Warum Recht hier im Zusammenhang mit der Wirtschaftsethik zu betrachten ist, wird wie folgt argumentiert: Wirtschaftsethik und im besonderen Ethik in der Betriebswirtschaftslehre wäre nicht von Bedeutung, ja fast unnötig, wenn man sich als verantwortlicher Akteur an die vorgegeben geschriebenen Gesetze halten würde, also an die vorgegebenen Regeln und Ordnungen.

Dieser Abschnitt wird mit einem Zitat aus dem Werk „Das Naturrecht“ von *Johannes Messner* eingeleitet, in dem es heißt:

„Das unmittelbare sittlich-rechtliche Bewusstsein des Menschen selbst unterrichtet ihn über die Grundforderungen der Ordnung der gesellschaftlichen Beziehungen durch das sittliche Naturgesetz, die natürliche Gewissenseinsicht in die allgemeinsten sittlich-rechtlichen Prinzipien. Das natürliche Gewissen ist nicht nur Pflicht- und Wertgewissen, sondern auch im eigentlichen Sinn Rechtsgewissen.“<sup>21</sup>

Für Unternehmen wäre es aus diesem Grund wünschenswert, wenn ihr Verhalten bei Beachtung der bestehenden gesetzlichen Vorschriften in jedem Falle moralisch legitim wäre. Doch wäre das nur der Fall, wenn moralische Ansprüche immer schon durch den Markt und die Rahmenbedingungen erfolgreich durchgesetzt werden würden. Nur dann würden gesetzliche Legalität und moralische Legitimität zusammenfallen und somit wäre für eine eigenständige Unternehmensethik kein Bedarf und kein Platz.

Bevor jedoch die Gründe dafür, dass die politisch gesetzte Rahmenordnung ethische Forderungen nur unzureichend erfasst und daher unvollkommen ist, aufgezählt werden, muss noch klärenderweise auf die Begriffe Moral und Recht eingegangen werden.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Messner, J., *Das Naturrecht*, 7. Aufl., Berlin (1984), S. 233

<sup>22</sup> Vgl. Homann, K., Blome – Drees, F., *Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Göttingen (1992), S. 114

## 2.2.1 Begriffsdefinitionen

An dieser Stelle werden die Definitionen einiger Begriffe vorangestellt, die für diesen Abschnitt von grundsätzlicher Bedeutung sind. Sie sind dem Lexikon „Der Neue Brockhaus“ entnommen:<sup>23</sup>

- **Moral:** Verhaltens- und Einstellungsnormen, die unter dem Einfluss der Kultur in einer Gruppe oder Gesellschaft über längere Zeit offiziell und von der Mehrheit als verbindlich angesehen werden.
- **Recht:** Gesetz, Rechtsordnung
- **Gerechtigkeit:** Die Tugend der richtigen (gerechten) Behandlung der Mitmenschen; Grundlage menschlichen Zusammenlebens
- **Ordnung:** Der geregelte Zustand

Moral und Recht sind gesellschaftliche Ordnungen und Gerechtigkeit ist eine mögliche, aber nicht notwendige Eigenschaft derartiger Ordnungssysteme.<sup>24</sup>

Weiters kann angeführt werden: Das Recht ist die Summe aller Rechtsnormen und meint damit sehr formal das, was als objektives Recht vom subjektiven Recht unterschieden wird. Wobei das objektive Recht die Rechtsordnung bedeutet und das subjektive dasjenige ist, was dem einzelnen von Rechts wegen zusteht z.B. mein Eigentum oder meine Forderung gegen einen Schuldner. In diesem Sinn meint Recht eher nur die äußere Form und Gerechtigkeit mehr den inneren Gehalt, ohne dass beide immer klar und scharf zu trennen sind. Daneben gibt es – wie beim Recht – noch etwas Subjektives: die subjektive Gerechtigkeit. Sie ist die individuelle Eigenschaft einzelner, die gerecht denken und handeln.<sup>25</sup>

Die Moral ist das Wissen um Gut und Böse, quasi die Grammatik unseres Gewissens. Das Recht, so war *Kants* Vorstellung, ist der äußere Rahmen, in dem man sich im Sinne eines moralischen Handelns frei verwirklichen kann. Damit ist aber auch die

---

<sup>23</sup> Vgl. Der neue Brockhaus, 7. Aufl., Wiesbaden (1984-1985)

<sup>24</sup> Vgl. Preis, W., Hans Kelsens Kritik am Naturrecht, Frankfurt (1993), S. 45

<sup>25</sup> Vgl. Wesel, U., Fast alles, was recht ist, Frankfurt (1992), S. 388

Möglichkeit gegeben, dass man im Rahmen des Rechts unmoralisch handelt. Sonst wäre man nicht frei.<sup>26</sup>

Daraus aber entstehen auch Situationen, in denen Recht und Moral weit auseinander gehen. Der Betreiber eines Kraftwerks, das die Umwelt verschmutzt, mag dafür eine einwandfreie Genehmigung haben, also handelt rechtmäßig aber unmoralisch.

Letztlich ist auch der Begriff der Ordnung noch zu beschreiben. Gesellschaftliche Ordnungen regeln das menschliche Verhalten in unmittelbarer oder mittelbarer Beziehung zu anderen Menschen. Ihre Funktion besteht also darin, einen bestimmten Personenkreis zu veranlassen, bestimmte Handlungen, die für die Gesellschaft als nützlich angesehen werden, zu vollführen, schädliche Handlungen zu unterlassen, sofern die Folgen der Handlungen bekannt sind.<sup>27</sup> Die Motivation dazu leistet die Vorstellung der Normen, die eben bestimmte Handlungen gebieten oder verbieten.

Mit „Norm“ bezeichnet *Kelsen*, „...dass etwas sein oder geschehen soll, insbesondere, dass sich ein Mensch in bestimmter Weise verhalten soll.“<sup>28</sup> Darüber hinaus wird das gegenseitige Verhalten von Menschen nach solchen Normen beurteilt.<sup>29</sup>

Die beiden angeführten Gesellschaftsordnungen Moral und Recht lassen sich in Bezug auf ihre Erzeugung nicht unterscheiden. Die Normen beider Ordnungen werden nämlich durch Gewohnheit oder bewusste Satzung erzeugt. Auch in dem, was sie gebieten oder verbieten, lassen sie sich nicht unterscheiden. Diese beiden Ordnungssysteme werden deshalb am besten dadurch unterschieden, wie sie ein bestimmtes Verhalten gebieten oder verbieten.

Die Moral kann nämlich ihre Sanktionen nur in Billigung oder Missbilligung ausdrücken. Sie kann nur, wenn sie wirksam sein will, Neigungen und Interessen schaffen, sich dieser sozialen Ordnung entsprechend zu verhalten.

Das Recht dagegen, d.h. die Rechtsordnung, die Gesamtheit der Vorschriften, womit in bindender Weise das menschliche Gemeinwesen geregelt wird, ist eine Zwangsordnung. Sie gebietet ein bestimmtes Verhalten damit, dass sie das gegenteilige Verhalten mit

---

<sup>26</sup> Vgl. Wesel, U., *Fast alles, was recht ist*, Frankfurt (1992), S. 388

<sup>27</sup> Vgl. Preis, W., *Hans Kelsens Kritik am Naturrecht*, Frankfurt (1993), S. 46

<sup>28</sup> Kelsen, H., *Reine Rechtslehre*, 2. Aufl., Wien (1960), S. 86

<sup>29</sup> Vgl. Hoerster, N., *Recht und Moral*, Stuttgart (1987), S. 20

einem Nachteil verknüpft. Die Vollstreckung der Sanktion ist dabei geboten und Inhalt einer Rechtspflicht.<sup>30</sup> Die Aufgabe der Rechtsordnung bzw. einer gesellschaftlichen Zwangsordnung ist es die kollektive Sicherheit zu gewährleisten. Sie soll die ihr Unterworfenen gegen die Gewaltanwendung anderer schützen.<sup>31</sup>

## 2.2.2 Die Unvollkommenheit des Rechts

### 2.2.2.1 *Recht als äußere Grenzen wirtschaftlichen Handelns*

Grundsätzlich setzen Gesetze und Verordnungen immer nur äußere Grenzen für wirtschaftliches Handeln. Regeln haben die Aufgabe die Freiheitsspielräume aller zu erhalten, indem sie gewisse Verhaltensweisen untersagen oder gebieten. Sie bestimmen jedoch das Verhalten des einzelnen nicht. Auch wenn die Durchsetzung von Rahmenregeln gerecht und effizient ist, verbleiben Handlungsspielräume, die auch für moralisch bedenkliches Verhalten genutzt werden können.<sup>32</sup> Dies zeigt beispielsweise die Diskussion um geschmacklose oder aggressive Werbestrategien von Unternehmen.

### 2.2.2.2 *Neue wirtschaftliche Probleme aufgrund dynamischen Wandels*

Unvermeidlich ist die Unvollständigkeit der gesetzlichen Rahmenordnung auch, weil sich die Gesellschaft in einer dynamischen Welt fortlaufend neuen wirtschaftlichen Problemen ausgesetzt sieht. Auch die moralischen Bewertungen von Problemlagen verändern sich fortwährend. Der gesetzliche Rahmen muss daher ständig fortentwickelt werden und der Gesetzgeber wird dies stets erst mit zeitlicher Verzögerung in Angriff nehmen können. Dies zeigt sich insbesondere am Beispiel Umweltschutz. Ökologische Anliegen gelangten erst Anfang der 70 Jahre und später schon langsam ins Bewusstsein der Bevölkerung und besitzen auch erst seither moralische, ökonomische und gesellschaftliche Relevanz.

---

<sup>30</sup> Vgl. Preis, W., Hans Kelsens Kritik am Naturrecht, Frankfurt (1993), S. 46

<sup>31</sup> Vgl. Kelsen, H., Reine Rechtslehre, 2. Aufl., Wien (1960), S. 39

<sup>32</sup> Vgl. Küpper, H., Picot, A., Ethische Aspekte wirtschaftlichen Handelns im Rahmen von Unternehmungen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 3, Gütersloh (1999), S. 137

Erst dann wurden entsprechende Umweltvorschriften allmählich ein Thema der Rechtssetzung. Zurzeit stellen die neuen Technologien im Bereich von Gentechnik und Biotechnologie die Gesellschaft vor neue Herausforderungen, deren moralische und ökonomische Folgen eigentlich noch nicht absehbar sind.

### **2.2.2.3 Die Unmöglichkeit der gerechten Rahmenordnung aufgrund ungleichgewichtigem Interessenspluralismus**

Das Problem besteht darin, dass Politiker aufgrund der Beschaffung der Demokratie der Aufgabe eine effiziente und gerechte Rahmenordnung zu formulieren nicht entsprechend nachkommen können. Grund dafür ist die Mehrzahl von Interessen mit unterschiedlicher Gewichtung. Manche schlagkräftigen Interessensgruppen – meist aus wirtschaftlich guten Kreisen - können Inhalte staatlicher Regelungen einseitig zu ihren Gunsten beeinflussen, während die oft berechtigten Anliegen von schlecht organisierten oder bemittelten Gruppen eher unberücksichtigt bleiben. Ein solches Ungleichgewicht kann man z.B. bei der chemischen Industrie oder der Agrarindustrie im Verhältnis zum Konsumenteninteresse feststellen. In diesem Bereich sind es vielfach die Unternehmen und ihre Lobbyisten, die durch ihre Interventionen für Defizite in der Rahmenordnung sorgen. Darauf wird noch später eingegangen werden.<sup>33</sup>

### **2.2.2.4 Globalisierung und das Fehlen der Weltwirtschaftsordnung**

Das Zusammenwachsen der Welt – ökonomisch gesehen – wird immer intensiver, wie es der Begriff Globalisierung ja ausdrückt. Dem Problem der Schaffung einer dazugehörenden Weltwirtschaftsordnung wurde bis dato allerdings noch nicht Rechnung getragen. Dagegen werden wichtige Interessen wie die der Verbraucher oder Arbeitnehmer in verschiedenen Gegenden der Welt ganz unterschiedlich geschützt, so kann z.B. ein Produktionsverfahren, das aufgrund von Sicherheitsmängeln oder ähnlichen in der EU verboten ist, in einem Entwicklungsland durchaus erlaubt sein. Damit geraten natürlich Unternehmen in Versuchung ihre Produktion zu verlegen und von dort aus die heimischen Märkte und andere zu beliefern.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Vgl. Noll, B., Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, Stuttgart (2002), S. 93

<sup>34</sup> Vgl. Homann K., Blome – Drees, F., Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen (1992), S. 116

In all den genannten Fällen ist die staatliche Rahmenordnung offensichtlich unzulänglich. Sie will und kann nur äußere Grenzen setzen, sie ist im nationalen wie internationalen Rahmen aufgrund neuer Entwicklungen unvollständig und wegen Funktionsdefiziten im politischen Prozess fehlerhaft. Unternehmen können sich dann nicht auf die in den staatlichen Rahmenbedingungen innewohnende Moral berufen. Es besteht ein Verantwortungsvakuum, das von den Unternehmen schon aus Selbstinteresse gefüllt werden muss.

Unternehmen müssen sich in solchen Situationen um eine eigenständige moralische Rechtfertigung ihrer Aktivitäten bemühen. Andernfalls sind Unternehmen gegen ein Debakel, wie es *Shell* bei der beabsichtigten Versenkung der Brent Spar Bohrinnsel erlebte, nicht gefeit, auch wenn in diesem Fall das Recht auf der Seite des Unternehmens stand und die Gegenseite (z.B. Greenpeace) mit durchaus problematischen Argumenten in der Öffentlichkeit auftrat.

#### **2.2.2.5 Das Problem der organisatorischen Unverantwortlichkeit**

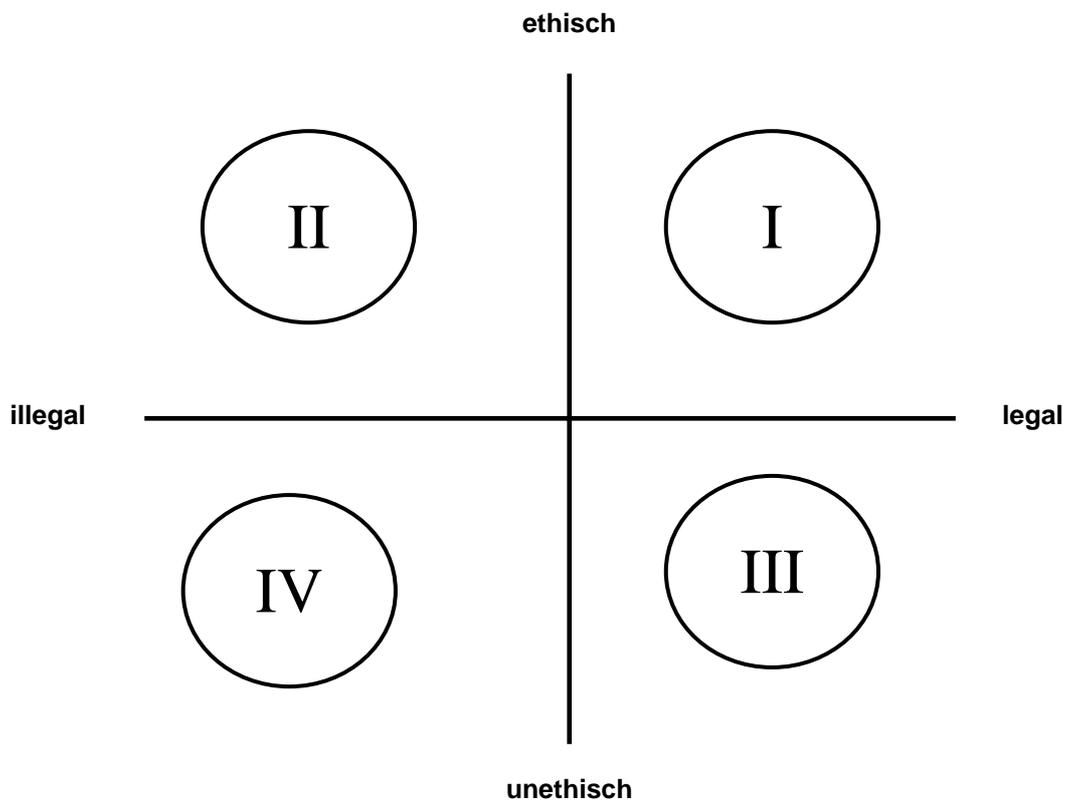
Die hochgradige Arbeitsteilung in Großunternehmen und die damit verbundene Diffusion von Entscheidungen in der Unternehmenshierarchie führt nämlich zu der vielfach auftretenden „organisatorischen Unverantwortlichkeit“. Einzelne Organisationsmitglieder vertrauen, was die Bedeutung ihrer Handlungen und Entscheidungen hinsichtlich rechtlicher Regelungen anbelangt, schlicht auf die Kontrolle übergeordneter Instanzen und fühlen sich so moralisch entlastet.

Auch die Anonymisierung des Individuums in großen Organisationen weist die gleiche Richtung. Das Recht spricht zwar das Individuum als verantwortliche Instanz an, vermag es aber unter den spezifischen Verhältnissen großer Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen nicht mehr zu erreichen, so dass die Steuerungswirkung des Rechts tendenziell leidet. Diesen Effekt verstärken und bedingen auch bekannte Kontrollprobleme, wie sie die zunehmende Zahl und Detailliertheit gesetzlicher Regelungen mit sich bringt. So ist die staatliche Administration nicht nur häufig überfordert, wenn sie die Einhaltung komplexer Gesetzesmaterien - wie etwa zum Umweltschutz - überprüfen soll, sondern auch wenn es um die Sanktionierung von Gesetzesverstößen geht. Diese Komplexität der Organisationen von Großunternehmen

und ihrer Entscheidungsprozesse verhindert nicht selten die zur Sanktionierung notwendige personelle rechtliche Zurechnung.<sup>35</sup>

### 2.2.3 Das Spannungsfeld von Recht und Ethik

Gesetztes Recht und ethische Vorstellungen müssen nicht notwendigerweise deckungsgleich sein. Im Spannungsfeld von Recht und Ethik lassen sich in der folgenden Abbildung grundsätzlich vier Fälle unterscheiden:<sup>36</sup>



**Abbildung 2: Verhältnis von Recht und Ethik**

Die Problemzonen in der obigen Grafik sind die Konstellationen II und III. In vielen Streitfällen zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt geht es häufig um den Fall III, wenn zwar die Legalität von Entscheidungen unstrittig ist, also das Recht auf der Seite

<sup>35</sup> Vgl. Gerum, E., Unternehmensethik und Unternehmensverfassung, in: Steinmann, H., Löhr, A., Unternehmensethik, Stuttgart (1989), S. 138

<sup>36</sup> Vgl. Gerum, E., Unternehmensethik und Unternehmensverfassung, in: Steinmann, H., Löhr, A., Unternehmensethik, Stuttgart (1989), S. 139

der Entscheidung steht, jedoch ihre ethische Rechtfertigbarkeit bzw. ihre Legitimität durch die Öffentlichkeit in Zweifel gestellt wird.

In den letzten beiden Teilabschnitten dieses Kapitels wird noch auf zwei wesentliche Problembereiche des Rechts eingegangen. Erstens soll das Problem der Zeitverzögerung der Gesetzgebung verdeutlicht werden und zweitens das Problem der nationalen Gesetzgebung in einer sich immer mehr verflechtenden Weltwirtschaft aufgezeigt werden.

#### 2.2.4 Das Problem der Zukunftsreglementierung

Bei dieser Problematik geht es um time lag – Probleme, die sich daraus ergeben, dass die Rechtsentwicklung im Regelfall gesellschaftlichen Veränderungen, wie sie vor allem durch technischen Fortschritt hervorgerufen werden, hinterherläuft.<sup>37</sup> Treffend formuliert dies *Karmasin*: „Der Weg von einem erkannten Problem bis zu dessen rechtlicher Normierung ist lang. So trivial diese Aussage klingt, so folgeschwer ist sie. Dazu kommt, dass die politische Demobilisierung (ausgedrückt etwa in sinkender Wahlbeteiligung, Parteimitgliedschaften etc.) zu politischem Desinteresse einerseits oder zu einer politischen Partizipation andererseits führt, die die Bahnen traditioneller, politischer Sozialisation verlässt. Betrachtet man den Bereich der Umweltgesetzgebung (der ja auch eine wesentliche soziale Komponente hat und konkret eine Verteilungsfrage ist) kann man wohl nur zu dem Schluss kommen: zu wenig und zu spät!“<sup>38</sup>

Weiters muss bei der Entwicklung politischer Regelungen und deren Artikulation auch daran gedacht werden, dass die Problemfälle auch in justikablen und exekutierbaren Lösungen münden. Darüber hinaus muss angemerkt werden, dass staatliche Regelungen – auch wenn sie rechtzeitig sind -, materiell nicht immer unbedingt adäquat und nicht immer gut exekutierbar sind.<sup>39</sup> Gründe dafür sind beispielsweise ihre Allgemeingültigkeit und die Notwendigkeit von – oft finanziell anspruchsvollen – Kontrollorganen und -institutionen.

---

<sup>37</sup> Vgl. Gerum, E., Unternehmensethik und Unternehmensverfassung, in: Steinmann, H., Löhr, A., Unternehmensethik, Stuttgart (1989), S. 138

<sup>38</sup> Karmasin, M., Ethik als Gewinn, Wien (1996), S. 192

<sup>39</sup> Vgl. ebenda, S. 193

## 2.2.5 Das Problem der nationalen Gesetzgebung und der Wettbewerb der Systeme

Damit die Problematik der nationalen Gesetzgebung und deren sozial-ethischen Defizite dargestellt werden kann, muss kurz auf die Entwicklung der Wirtschaft eingegangen werden.

Die Globalisierungstendenzen, d.h. die zunehmende Vernetzung von Märkten, verändern das Verhältnis von Politik und Ökonomie. Die Spielräume der Wirtschafts- und Sozialpolitik reduzieren sich mit der Ausweitung bzw. Internationalisierung von Wirtschaftsbeziehungen.<sup>40</sup>

Folgende kurze Faktanaufstellung aus Küng soll den Globalisierungsprozess verdeutlichen:<sup>41</sup>

- Der internationale Welthandel ist nach der Handelsliberalisierung der 50iger Jahre und dem Ausbau der internationalen Verkehrssysteme deutlich stärker gestiegen als die wirtschaftliche Produktion (laut IWF Anstieg des Welthandels seit 1970 um etwa das 16-fache, Erhöhung der Weltproduktion jedoch nur etwa um den Faktor 2,5).
- Die grenzüberschreitenden Direktinvestitionen sind noch deutlich stärker als der Welthandel gestiegen (laut IWF Anstieg seit 1970 um den Faktor 46; seit 1990 sogar jährlicher Anstieg um rund 13 Prozent).
- Inzwischen kontrollieren sogenannte transnationale Unternehmen rund 25 Prozent der Weltproduktion und wickeln rund zwei Drittel des gesamten Welthandels ab, etwa die Hälfte davon sogar innerhalb des eigenen Unternehmenskonzerns.

Ökonomen sehen in der Globalisierung gerade im Hinblick auf die Spielräume von Wirtschafts- und Sozialpolitik einen Gewinn. Es ist erkennbar, dass die Souveränität der Staaten umso mehr schwindet, je offener die Welt ist.

---

<sup>40</sup> Vgl. Stückelberger, C., *Ethischer Welthandel*, Bern (2001), S. 153

<sup>41</sup> Küng, H., *Globale Unternehmen – globales Ethos*, Frankfurt (2001), S. 62

Globalisierungstendenzen in diese Richtung bringen einen intensiven Standortwettbewerb von Gemeinden, Regionen und in weiterer Folge ganzen Volkswirtschaften um Kapital und unternehmerische Initiative (aufgrund deren besonders gestiegenen Mobilität) mit sich. D.h. der Wettbewerb zwischen weitgehend immobil bleibenden Arbeitskräften und mobilen Kapital und Unternehmertum verschärft sich. Für die Standortbedingungen ist aber die nationale Wirtschafts- und Sozialpolitik wesentlich verantwortlich, sodass sich Regierungen dem ökonomischen Druck internationaler Unternehmen stellen müssen.<sup>42</sup>

Es kommt so zu einem Wettbewerb der Systeme. Setzt der Staat die Rahmenbedingungen für die Unternehmen im Wettbewerb, so werden nun diese Staaten ihrerseits zu - im globalen Wettbewerb stehenden - *Regionalanbietern* von Infrastruktur und öffentlichen Gütern.<sup>43</sup>

Dieser Wettbewerb und der daraus entstehende Abbau oder Umbau des Leistungs- und Wohlfahrtsstaates kann unter dem Druck der Globalisierung zwar insgesamt als vorteilhaft angesehen werden, man muss jedoch befürchten, dass dies unter den Bedingungen des beschränkten Parteienwettbewerbs meist auf nationaler Ebene und des Lobbyismus aufgrund ungleichgewichtiger Interessensvielfalt durchaus unausgewogen und unsozial passieren wird. Sicherlich ein Grund dafür ist bislang das Fehlen von dementsprechenden Ordnungsstrukturen auf globaler Ebene.<sup>44</sup>

Als Schlussfolgerung kann auch hier festgehalten werden, dass es auch in diesem Zusammenhang zu einem Time-lag kommt, nur dass diese Problematik nicht auf die nationale Gesetzgebung zutrifft, sondern die Weltpolitik – als Zusammenschluss nationaler Regierungen – der Weltwirtschaft nachläuft.

---

<sup>42</sup> Vgl. Siebert, H., Disziplinierung der nationalen Wirtschaftspolitik durch die internationale Kapitalmobilität, in: Duwendag, D., Finanzmärkte im Spannungsfeld von Globalisierung, Regulierung und Geldpolitik, Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd. 261, Berlin (1998), S. 51

<sup>43</sup> Vgl. Kirchner, C., Ethische Aspekte interstaatlicher Institutionalisierung wirtschaftlicher Prozesse, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 2, Gütersloh (1999), S. 53

<sup>44</sup> Vgl. Noll, B., Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, Stuttgart (2002), S. 86

## **2.3 Selbstbeschränkung - Selbstbindung an Normen durch die Ethik**

Aufgrund des zuvor diskutierten Spannungsfeldes Recht und Ethik wird in diesem Abschnitt dem Problem der Selbstbeschränkung bzw. der Selbstbindung an Normen nachgegangen.

Nach einer kurzen Begriffsdefinition soll in weiterer Folge eine Unterscheidung zwischen den Begriffen Unternehmensverfassung und Unternehmensethik dargestellt werden, um dann anhand dieser Unterscheidung die Begründung und die Ursachen für eine Selbstbeschränkung bzw. Selbstverpflichtung darzulegen.

### **2.3.1 Der Begriff der Selbstregulierung und Selbstbeschränkung**

Es wird hier bei der Begriffsdefinition auf das Lexikon der Wirtschaftsethik zurückgegriffen, in dem folgendes zu dem Begriff *Selbstregulierung* nachgelesen werden kann:<sup>45</sup>

„Selbstregulierung heißt im wörtlichen Sinn, sich selber Regeln, Richtlinien, Maßstäbe, Standards o.ä. auferlegen, um sein eigenes Handeln und Verhalten danach auszurichten. Im Unterschied zur (Fremd-)Regulierung ist es also der Akteur selber, der diese Normen aufstellt, sich selber bindet und kontrolliert, ohne weitere Kontrolle von außen zu beanspruchen. Grundsätzlich betrachtet, kann dafür jede Art von Akteur in Frage kommen: ein Individuum, eine Gruppe von Menschen, ein Unternehmen, eine Organisation, ein Berufsstand, eine Branche, ein Staat, eine übernationale Institution etc.“

Im engeren und hier verwendeten Sinn bezieht sich die Selbstregulierung vorab auf Unternehmen, Berufsverbände und Branchen und enthält zusammen mit technischen, wirtschaftlichen und anderen auch ethische Aspekte. Als Beispiele können der hippokratische Eid der Ärzte oder die Ordensregeln von Klöstern genannt werden.

---

<sup>45</sup> Enderle, G., Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg (1993), S. 946

### 2.3.2 Abgrenzung von Unternehmensethik und Unternehmensverfassung

Die hier dargestellte Abgrenzung ist aufgrund einer möglichen Begriffsverwechslung aber auch -vermischung notwendig. Die Frage nach einer Unternehmensethik kann nicht einfach mit dem Vorhandensein einer Unternehmensverfassung beantwortet werden. Folgende Ausführungen sollen dies verdeutlichen und auf das Problem Ethik und Recht reflektieren.

Unter der Unternehmensverfassung kann die Gesamtheit der konstitutiven und langfristig angelegten Regelungen für Unternehmen verstanden werden. Der Begriff ist im Zusammenhang mit der Diskussion um die Mitbestimmung und um die Weiterentwicklung des geltenden Gesellschaftsrechts zu einem Unternehmensrecht aktuell geworden. Die Unternehmensverfassung ergibt sich aus gesetzlichen Regelungen, insbesondere dem Wettbewerbs-, Kapitalmarkt-, Verbraucherschutz-, Gesellschafts-, Arbeits- und Mitbestimmungsrecht, aus kollektivvertraglichen Vereinbarungen wie Firmentarifverträgen und Betriebsvereinbarungen sowie privatautonen Rechtssetzungen wie dem Gesellschaftsvertrag, der Satzung, den Geschäftsordnungen oder den Unternehmensverträgen.<sup>46</sup>

Gegenstand der Unternehmensverfassung ist also die Internalisierung von strukturell bedingten und deshalb generalisierbaren *Dauerkonflikten* zwischen den verfassungsrelevanten Interessen.

Die Unternehmensethik dagegen soll *ad hoc-Konflikte* aufgreifen, die sich auf einzelne Unternehmen beziehen und deshalb nicht oder noch nicht generalisierbar sind. Aus diesem Grund kann Unternehmensethik immer auch nur durch freiwillige Vereinbarung zustande kommen und zielt auf eine Selbstbindung der Beteiligten ab.<sup>47</sup>

### 2.3.3 Die Selbstverpflichtung als Ergänzung zum Recht

Es muss angeführt werden, dass eine Disziplinierung hinsichtlich sozial-ethischer Ansprüche des im Prinzip freigestellten Gewinnstrebens in der Marktwirtschaft durch vielfältige staatliche Rechtsnormen (Wettbewerbsrecht, die oben angeführte

---

<sup>46</sup> Vgl. Gabler-Wirtschaftslexikon, 14. Aufl., Wiesbaden (1997)

<sup>47</sup> Vgl. Steinmann, H., Löhr, A., Unternehmensethik, Stuttgart (1989), S. 140

Unternehmensverfassung, Arbeitsrecht etc.) angestrebt wird. So wird auch der Begriff „Soziale Marktwirtschaft“ erst dadurch geprägt, dass die in der liberalen Wirtschaftsordnung auftretenden Konfliktsituationen in sozialer Hinsicht durch eine Sozialstaatsgesetzgebung möglichst weitgehend aufgefangen werden sollen.<sup>48</sup>

Da einerseits solche staatlichen Rechtsnormen ihre Verbindlichkeit erst durch staatliche Durchsetzung – mit Belohnung und Bestrafung - erhalten, muss andererseits klar werden, dass eine Unternehmensethik nicht einfach mit dem Bemühen gleichgesetzt werden kann, geltendes Recht in der Unternehmenspraxis durchzusetzen.<sup>49</sup>

Da die Kraft einer ethischen Norm nämlich aus nichts weiter als der Einsicht in die Triftigkeit ihrer Begründung erwächst, muss eine Unternehmensethik grundsätzlich auf reiner Selbstverpflichtung als Geltungsgrund basieren. Wichtig ist, dass sie nicht wieder durch externe Stimuli, wie Belohnung oder Bestrafung, motiviert wird und unternehmerische Handlungen damit schlussendlich wieder von Normen abhängig sind. Nur mit diesem freiwilligen Geltungsgrund wird die Unternehmensethik zu jener eigenständigen dritten Steuerungsgröße unternehmerischen Handelns, die aufgrund der ethischen Steuerungsdefizite von Markt (Ökonomie) und Recht (Politik) notwendig ist.<sup>50</sup>

Selbstverpflichtungen sind ein einseitiger Schritt, denn ein Unternehmen oder ein Verband bindet sich aus eigenem Antrieb an bestimmte Vorgaben und deren Erfüllung. Selbstverpflichtungen kommen in vielen Bereichen der Unternehmung, insbesondere im Umweltbereich, vor. So schreiben Unternehmen als Ausdruck der Selbstverpflichtung bestimmte Handlungsmaßnahmen fest, die zum einem unbedingt eingehalten werden oder unbedingt vermieden werden sollen. Selbstverpflichtungen können als Ausdruck unternehmerischer Eigenverantwortung betrachtet werden.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Löhr, A., Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart (1991), S. 248

<sup>49</sup> Vgl. Zippelius, R., Das Wesen des Rechts, 4. Aufl., München (1978), S. 40

<sup>50</sup> Vgl. Löhr, A., Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart (1991), S. 248; siehe auch Dyllick, T., Management der Umweltbeziehungen, Wiesbaden (1989)

<sup>51</sup> Vgl. Dietzfelbinger, D., Aller Anfang ist leicht, München (1999), S. 167

Mögliche Formen von Selbstverpflichtungen können sein:

- Zielvereinbarungen (z.B. mit Behörden oder Mitbewerbern)
- freiwillige Handlungsmaßnahmen (die das Unternehmen durchführt)
- Auflagenliste (die für das Unternehmen gilt)
- freiwillige Unterlassungen

Die Unterscheidung zwischen Selbstverpflichtung und Zwangsdurchsetzung (Recht) als gegensätzlichen Geltungsgründen von Normen hat natürlich zu kontroversen Einschätzungen über die Wirkungsmächtigkeit dieser beiden Instrumente geführt. Oft werden die Chancen einer freiwilligen Selbstbindung der Unternehmen als gering eingeschätzt und zur Bewältigung anstehender Konflikte der Rückgriff auf das Recht gefordert. Diese Forderung übersieht allerdings vielfach die gravierenden Steuerungsdefizite des Rechts, wie auch durch empirische Untersuchungen gezeigt werden kann.<sup>52</sup>

Insbesondere die in vielerlei Formen plötzlich auftretenden Einzelfallkonflikte, die ja gerade zur Forderung nach einer Unternehmensethik geführt haben, lassen sich wegen ihrer einzigartigen Problemkonstellation und ihrer mangelnden Vorhersehbarkeit rechtlich kaum allgemein und effektiv regeln.<sup>53</sup>

Folgende drei Aspekte sollen die Selbstverpflichtung als Ergänzung zum Recht verstehen:

1. Die Unternehmensethik ist als eine Aufforderung zu verstehen, legitimerweise geltendes – und nicht bloß legal gesetztes – Recht konsequent anzuwenden. Denn das gesetzte Recht verschafft sich nicht von alleine Geltung, sondern ist auf die Rechtstreue jedes einzelnen Unternehmers wie auch Bürgers angewiesen.<sup>54</sup> Als Beispiele sind die bekannten Vollzugsdefizite anzuführen, wie etwa in der Umweltschutzgesetzgebung, die nicht dazu veranlassen dürfen, bestehende Rechtsvorschriften großzügig auszulegen oder zu ignorieren.

---

<sup>52</sup> Vgl. Mayntz, R., Vollzugsprobleme der Umweltpolitik, Wiesbaden (1978), S. 34

<sup>53</sup> Vgl. Lühr, A., Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart (1991), S. 249

<sup>54</sup> Vgl. auch Bsp. dazu in: Apitz, K., Konflikte, Krisen, Katastrophen, Frankfurt (1987), S. 87

2. Falls noch gar keine Rechtsregelungen existent sind, kann eine Unternehmensethik dazu führen, sich bestimmte Normen im Sinne einer Selbstverpflichtung als Ergänzung zu einer gesetzlichen Minimalregelung aufzuerlegen. Dies wäre wünschenswert, wenn Unternehmen in Staaten mit unterentwickelten Rechtsnormen expandieren.
3. Eine Unternehmensethik kann unter spezifischen Umständen durchaus auch dazu führen, gegen geltende Rechtsnormen zu verstoßen. Eine solche kritische Distanz zum Recht käme der Unternehmensethik überall dort zu, wo gesetztes Recht als unethische Zumutung qualifiziert werden müsste. Ein Beispiel wäre der Verzicht auf gesundheitsschädigende aber erlaubte Zusatzstoffe bei der Lebensmittelkonservierung.<sup>55</sup>

### 2.3.4 Gründe und mögliche Anreize zur Selbstverpflichtung

Es soll nun hier kurz auf die Frage eingegangen werden, was ein Unternehmen dazu führen könnte oder kann, sich freiwillig zu Maßnahmen zu verpflichten, die gesetzlich nicht vorgeschrieben sind und die oft ökonomische Schwierigkeiten mit sich bringen.

Selbstverpflichtungen entspringen zumeist ökologischen, sozialen und ethischen Überlegungen, die sich längerfristig vielleicht auch ökonomisch bezahlt machen und zugleich Ausdruck einer Unternehmenspolitik mit Weitblick sein können. Als Beispiel ist das EU-Öko-Audit zu nennen, das Unternehmen freiwillig durchführen können und obwohl die rechtliche Verbindlichkeit erst für später vorgesehen ist, unterziehen sich schon jetzt viele Unternehmen diesem Audit, um die entsprechende Bescheinigung zu bekommen. Ein solche vorausschauende Handlungsweise bzw. das Vorab erfüllen von erst kommenden Gesetzesregelungen schließt den Zeitsprung, der sich zwischen Gesetzgebungsverfahren und praktischer Durchführung oder Notwendigkeit ergibt.<sup>56</sup> Dieses Problem der Zukunftsreglementierung wird noch weiter unten erörtert werden.

Ein ökonomischer Anreiz freiwilliger Selbstverpflichtungen kann auch darin bestehen, dass durch das Einhalten bestimmter Maßnahmen gegenüber Mitbewerbern in einer kritischen Öffentlichkeit ein imagebezogener Marktvorteil erzielt wird.

---

<sup>55</sup> Vgl. Lühr, A., Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart (1991), S. 250

<sup>56</sup> Vgl. Dietzfelbinger, D., Aller Anfang ist leicht, München (1999), S. 169

Selbstverpflichtungen können auch eingesetzt werden, um – wie etwa im Umweltbereich – bestimmte Steuern zu sparen bzw. zu umgehen. Unternehmen können mit Selbstverpflichtungen auch einen Öffentlichkeitsdruck auf die Konkurrenz, die sich dieser Selbstverpflichtung nicht anschließt, ausüben. Aber auch eine Vorbildwirkung auf den Gesetzgeber kann durch eine Selbstverpflichtung hervorgerufen werden, die nicht unbedingt in Geldeinheiten gemessen werden kann, aber sicherlich einen positiven Imagegewinn zur Folge haben kann.<sup>57</sup>

Weiters ökonomisch interessant ist die Möglichkeit mittels Selbstverpflichtung Konflikte zwischen Gesetzgeber und Unternehmen konsensorisch zu lösen, da das Erfüllen gesetzlicher Auflagen meist höhere Kosten verursacht als die freiwillige Selbstverpflichtung.

Abschließend ist festzuhalten, dass Selbstverpflichtungen ein wichtiges Instrument der Unternehmensethik sind und ihren Platz dort haben, wo gesetzgeberische Maßnahmen zu kurz greifen, Graubereiche verursachen oder der zeitliche Rahmen zwischen Notwendigkeit und Gültigkeit eines Gesetzes zu lange ausfällt.<sup>58</sup>

In diesem Kapitel wurde dargelegt, wo die Zusammenhänge bzw. die Spannungsfelder zwischen Recht und Ethik liegen und welchen Stellenwert in diesem Zusammenhang die Ethik hinsichtlich der Normengebung hat.

Nach diesen Ausführungen wird nun im folgenden Kapitel versucht, die möglichen Berührungspunkte der Ethik mit der Betriebswirtschaftslehre aufzuzeigen. Denn nach der Verhältnisbestimmung von Recht und Ethik soll versucht werden – vom Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre ausgehend – die Implikation der Ethik zu untersuchen bzw. zu spezifizieren.

Auf die freiwillige Internalisierung solcher Werte und ethischen Ansprüche wird beim betrieblichen Entscheidungsprozess noch zurückzukommen sein.

---

<sup>57</sup> Vgl. Dietzfelbinger, D., *Aller Anfang ist leicht*, München (1999), S. 169

<sup>58</sup> Vgl. *Lexikon der Wirtschaftsethik*, Freiburg (1993), S. 946

## 3 Die betriebliche Betätigung und ihr ethischer Gehalt

Das dritte Kapitel befasst sich damit, wie und ob die Ethik unter Berücksichtigung der betriebswirtschaftlichen Theorie und der Literatur in das gesamtbetriebliche Tun des Betriebes miteinbezogen wird.

### 3.1 *Das Erkenntnisobjekt Betrieb im Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre*

Bevor der Betrieb als ethisches Problem in der Betriebswirtschaftslehre und dessen Ursachen untersucht werden sollen, muss zur Orientierung zuvor auf die Wissenschaftsdisziplin Betriebswirtschaftslehre und ihrem Verständnis vom Begriff Betrieb eingegangen werden.

#### 3.1.1 Begriffliche Abgrenzung und methodologische Grundlage der Betriebswirtschaftslehre

Unter Wirtschaftswissenschaft versteht man die Wissenschaft vom wirtschaftlichen Handeln. Die Betriebswirtschaftslehre umfasst hiervon ein Teilgebiet: Sie ist die Wissenschaft vom wirtschaftlichen Handeln unter besonderer Berücksichtigung der einzelnen Orte dieses Handelns.

„Wissenschaft ist eine geordnete Gesamtheit von Erkenntnissen, die sich auf den gleichen, begrenzten Gegenstandsbereich (Wissenschaftsgegenstand) beziehen und die untereinander in einem logischen, begründeten Zusammenhang stehen. Sie müssen wahr sein, zumindest sich bewähren sowie überprüfbar sein und aufgrund methodischen Vorgehens (Wissenschaftsmethode) gewonnen werden.“<sup>59</sup>

*Stüdemann* im Lexikon der Betriebswirtschaftslehre legt im Zuge der Untersuchung des Begriffs Betriebswirtschaftslehre dar, dass es „die“ Betriebswirtschaftslehre weder gibt noch geben kann. Es bestehen vielmehr so viele Betriebswirtschaftslehren oder so viele

---

<sup>59</sup> Stüdemann, K., Begriff „Betriebswirtschaftslehre“, in: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., München (2000), S. 125

Auffassungen von Betriebswirtschaftslehre, wie es wirtschaftlich bedeutsame Erkenntnisobjekte und darüber nachdenkende Köpfe gibt. Wenn gleichwohl von „Betriebswirtschaftslehre“ die Rede ist, so ist darunter die Zusammenfassung dieser Meinungsvielfalt zu verstehen.<sup>60</sup>

Trotz dieser sicherlich mittlerweile schwierigen Definition des Begriffs „Betriebswirtschaftslehre“ muss an dieser Stelle eine annähernde Kategorisierung der verschiedenen Auffassungen dargelegt werden.

### 3.1.2 Kategorisierung der Betriebswirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre selbst wird je nach ihrem Abstraktionsgrad untergliedert in eine:<sup>61</sup>

- Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (diese beschäftigt sich mit wirtschaftlichen Fragestellungen, die in allen Betriebsarten unabhängig von Branchenzugehörigkeit, Größe oder Rechtsform auftreten),
- und die speziellen Betriebswirtschaftslehren, die wirtschaftliche Fragen sektoren-/bereichsspezifisch behandeln, also
  - institutionell bezogen (z.B. Industrie-, Handels-, Bank-, Versicherungsbetriebslehre)
  - oder funktional bezogen (z.B. Absatzwirtschaft, Finanzierung, Personalwesen)

#### 3.1.2.1 *Das Erkenntnis- und Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre*

Damit der Forschungsgegenstand der Wissenschaft abgegrenzt werden kann, sind das Erfahrungs- und das Erkenntnisobjekt zu bestimmen.

- Das reale Erscheinungsbild, welches zur wissenschaftlichen Betrachtung ansteht, ist das Erfahrungsobjekt. Ausgangspunkt einer wissenschaftlichen Forschung sind die Erfahrungen, die in der Wirklichkeit gemacht wurden.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Stüdemann, K., Begriff „Betriebswirtschaftslehre“, in: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., München (2000), S. 125

<sup>61</sup> Vgl. Loitsberger, E., Grundkonzepte der Betriebswirtschaftslehre, Wien (2000), S. 23

<sup>62</sup> Vgl. Jung, H., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl., München (2002), S. 20

Somit ist das Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre die real existierenden Betriebe.<sup>63</sup>

- Das Erkenntnisobjekt stellt ein Teilgebiet des Gesamtkomplexes eines Erfahrungsobjektes dar, welches von den anderen Teilgebieten isoliert die wissenschaftliche Betrachtung bestimmt.<sup>64</sup>

Allerdings beschäftigt die Betriebswirtschaftslehre die Frage, mit welchen Abgrenzungskriterien soll sie aus dem Erfahrungsobjekt ihr Erkenntnisobjekt herausfiltern. Dieses Problem beschreibt auch das Dilemma der disziplinären Abgrenzung. Im Folgenden soll gezeigt werden, in wie weit sich die Disziplin „Betriebswirtschaftslehre“ von anderen Wissenschaftsdisziplinen abgrenzt.<sup>65</sup>

- Auf der einen Seite die Notwendigkeit einer Arbeitsteilung der Disziplinen aufgrund der
  - großen Komplexität der Erfahrungsobjekte
  - die menschliche (beschränkte) Kapazität
  - die Gefahr des Dilettantismus
- Auf der anderen Seite die Erkenntnis, dass sehr viele betriebswirtschaftliche Probleme nur durch Integration einzeldisziplinärer Perspektiven lösbar sind.

Die Ein- oder Mehrdimensionalität des Gegenstandsbereiches der Betriebswirtschaftslehre lässt sich durch folgende Basiskonzepte, die *Hopfenbeck* in der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre beschrieben hat, klassifizieren.

---

<sup>63</sup> Vgl. Loitsberger, E., Das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft von einer Gemeinschaftsinstitution, Arbeitspapier, 12. Fassung v. 07.01.2000, Wien (2000), S. 6

<sup>64</sup> Vgl. Jung, H., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl., München (2002), S. 20

<sup>65</sup> Vgl. Hopfenbeck, W., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Managementlehre, 13. Aufl., Landsberg (2000), S. 38

### **3.1.2.2 Basiskonzepte des Gegenstandsbereichs der Betriebswirtschaftslehre**

1. **das ökonomische Konzept**  
(nur die ökonomische Seite des Betriebes ist Untersuchungsgegenstand)
  
2. **das sozialwissenschaftliche Konzept**  
(interdisziplinäre Öffnung, insbesondere gegenüber verhaltenswissenschaftlichen Nachbardisziplinen)
  
3. **das Konzept einer Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre**  
(multidisziplinäre Wissenschaft von der Führung sozialer Systeme, Unternehmensführung als Teildisziplin einer umfassenden Managementlehre)

#### **Ad 1: Das ökonomische Konzept**

Vor allem Namen wie *Albach*, *Witte*, *Wöhe* oder *Rieger* haben in ihrer Linie die Betriebswirtschaftslehre auf ökonomische Erkenntnisse und kritisch-rationale Methoden beschränkt.<sup>66</sup> Nach *Albach* ist die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft bewusst eine ökonomische Disziplin, die ihren wissenschaftlichen Rang aus ihrer strengen methodischen Eindimensionalität gewinnt. Weiter vertritt *Albach* die Meinung, dass es die Steuerung der Unternehmung ohne die eindimensionale Orientierung an Erträgen und Kosten nicht gibt.<sup>67</sup>

Das Erkenntnisobjekt der klassischen Betriebswirtschaftslehre ist nicht der Betrieb schlechthin, sondern nur die wirtschaftliche Seite. Die technische, rechtliche, soziologische, psychologische, ethische Seite des Betriebes bleibt ausgeklammert und gehört quasi in das Untersuchungsgebiet anderer wissenschaftlicher Disziplinen.

Der institutionelle Gegenstandsbereich der traditionellen Betriebswirtschaftslehre bezieht sich auf die Institutionen („Betriebe“, „Betriebswirtschaften“), wobei die Frage

---

<sup>66</sup> Vgl. Hopfenbeck, W., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Managementlehre, 13. Aufl., Landsberg (2000), S. 38

<sup>67</sup> Vgl. Albach, H., Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft vom Management, in: Wunderer, R., Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2. Aufl., Stuttgart (1988), S. 182

der Definition eines Betriebes in einem späteren Kapitel noch erörtert werden soll. Grundsätzlich wird jedoch in diesem Konzept die Meinung vertreten, dass die Betriebswirtschaftslehre auf einen besonderen Aspekt eines jeden menschlichen Handelns abstellt und dies ist der Einkommensaspekt.<sup>68</sup>

#### Ad 2: **Das sozialwissenschaftliche Konzept**

In den Mittelpunkt der Analyse treten beim sozialwissenschaftlichen Konzept – als Erweiterung des ökonomischen Ansatzes – die wirtschaftlichen Individuen und Handlungen, d.h. die Idee der Bedürfnisbefriedigung. Die Betriebswirtschaftslehre als Sozialwissenschaft öffnete sich immer mehr dem Bereich verhaltenswissenschaftlicher Disziplinen, indem der Mensch und sein Verhalten zunehmend in das Erfahrungsobjekt einbezogen wurde. Die Öffnung zu anderen Disziplinen der Wissenschaft erfolgte, da die Fragestellungen und Erkenntnisse einer einzelnen Disziplin nicht ausreichten, um dem Menschen und seinen Problemen in Unternehmungen gerecht zu werden.<sup>69</sup>

Als Gründe dafür führt *Raffée* wie folgt an:<sup>70</sup>

- „In der Realität ist Wirtschaften ein spezieller Ausschnitt sozialen Handelns, darum ist Wirtschaftswissenschaft schon allein deshalb eine spezielle Sozialwissenschaft.“
- „Für die Erklärungs- und Gestaltungsaufgabe bedarf es einer ausreichenden Erklärungstiefe. Das lässt sich bei vielen wirtschaftlichen Handlungen nur dadurch realisieren, wenn auf psychologische und soziologische Erklärungsansätze zurückgegriffen wird. In modernen Industriegesellschaften ist dies besonders einsichtig, da in ihnen nicht nur der Absatz von produzierten Gütern zur Befriedigung von vorhandenen Bedürfnissen führt, sondern auch die Anwendung von psychologischen Instrumenten auf eine Weckung und Formung von Bedürfnissen abzielt.“

Als Kritik wurde diesem Konzept möglicher Dilettantismus, den grenzüberschreitendes wissenschaftliches Arbeiten womöglich mit sich bringt, unterstellt. Dies wurde von

---

<sup>68</sup> Vgl. Schneider, D., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., München (1987), S. 17

<sup>69</sup> Vgl. Hopfenbeck, W., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Managementlehre, 13. Aufl., Landsberg (2000), S. 40

<sup>70</sup> Vgl. Raffée, H., Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 3. Aufl., München (1993), S. 27

*Schneider* wie folgt kommentiert: „Die Integration wissenschaftlicher Teildisziplinen erzeugt nur Halbwissen, Dilettantismus, solange nicht Gedankenmuster für die Lösungen einzelner Problemstellungen quer durch die Fachinhalte errichtet werden, die unter einem neuen Blickwinkel das Wissen vertiefen, nicht die Breite des Stoffes vermehren.“<sup>71</sup>

Kritischerweise muss hier auch angemerkt werden, dass sich die Erfolge von besonders betroffenen Disziplinen wie Marketing, Organisation und Personalwirtschaft durch die Öffnung der Betriebswirtschaftslehre durchaus sehen lassen können.<sup>72</sup>

### Ad 3: **Das Konzept einer Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre**

Durch die Öffnung der Betriebswirtschaftslehre zu den Sozial- und Verhaltenswissenschaften nähert sich die Betriebswirtschaftslehre immer mehr der angelsächsischen **Managementlehre** an, d.h. sie rückt von dem einseitig „ökonomischen“ Auswahlprinzip für ihr Erkenntnisobjekt Unternehmung ab.

Diese Betriebswirtschaftslehre, die sich als Managementlehre versteht, geht davon aus, dass in der Wirtschaftspraxis betriebswirtschaftliche Probleme und ihre Lösungen nicht isoliert vorkommen, sondern immer im Verbund mit Problemen der Unternehmensführung. Beschränkt sich die Betriebswirtschaftslehre bei den Problemen jedoch auf ihre rein wirtschaftliche Dimension, kann sie keinen ausreichenden Beitrag zur Lösung bieten, denn die ganzheitliche Gestaltung und Lenkung des Systems „Unternehmung“ ist ein vieldimensionales Problem.<sup>73</sup>

Die Managementlehre ist ihrem Charakter nach eine Lehre der systematischen Erörterung von betrieblichen Steuerungsproblemen. Dies sind Probleme, die sich beim Aufbau und der Steuerung einer Unternehmung oder Leistungsorganisation konkret stellen. Das Prinzip der Problemorientierung verlangt über alle Disziplinen hinweg auftretende Probleme bei der Steuerung von Betrieben zu verstehen, zu formulieren und solches Wissen zu generieren oder aus Grundlagendisziplinen einzuarbeiten, das der Problemlösung hilfreich sein kann.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> Schneider, D., *Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie*, München (1981), S. 116

<sup>72</sup> Vgl. Hopfenbeck, W., *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Managementlehre*, 13. Aufl., Landsberg (2000), S. 40

<sup>73</sup> Vgl. Malik, F., *Strategie des Managements komplexer Systeme*, 4. Aufl., Bern (1992), S. 22

<sup>74</sup> Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G., *Management, Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, 4. Aufl., Wiesbaden (1999), S. 37

Zusammenfassend kann hier ein von *Hill* verfasster Beitrag zur Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre angeführt werden, welcher zur Aufgabe des Managements aus Sicht der Managementlehre folgendes festhält:<sup>75</sup> „Aufgabe des Managements als Institution ist es, den Betrieb im Sinne sozioökonomischer Rationalität so zu lenken und zu gestalten, dass im komplizierten Wechselspiel externer und interner Kräfte den Interessen der Involvierten mindestens soweit Rechnung getragen wird, dass der Fortbestand des Betriebes gewährleistet wird.“

Die eben beschriebenen Basiskonzepte der Betriebswirtschaftslehre sollen zeigen, dass sich die Betriebswirtschaftslehre auch immer mehr dem Erkenntnisobjekt des Entscheidens und Handelns im Komplex der Unternehmung bzw. des Betriebes zuwendet, d.h. als Wissenschaft vom Management macht die Betriebswirtschaftslehre beschreibende, theoretische und pragmatische Aussagen zur Lenkung und Gestaltung von Betrieben.<sup>76</sup>

Es ist jedoch nicht immer leicht betriebswirtschaftliche Publikationen einfach einem Basiskonzept zuzuordnen. Wie bereits oben kurz erwähnt, ist dies sehr deutlich im Personalwesen aufzuzeigen. Das Personalwesen befasst sich mit den in Betrieben Beschäftigten, ist also eine Domäne der Betriebswirtschaftslehre. Bei genauerer Analyse von in diesen Bereich gehörender Literatur, kann festgestellt werden, dass wissenschaftliche Aussagen sehr unterschiedlichen Disziplinen etwa des Rechts, der Psychologie etc. entstammen. Ähnliches kann für die Funktionsbereiche Organisation und Marketing festgestellt werden.<sup>77</sup>

*Hill* leitet daraus folgendes ab: „Die Betriebswirtschaftslehre ist in ihrer konkreten Erscheinung zu sehen als ein *mixtum compositum* von wissenschaftlichen Aussagen systematisierender, erklärender und gestaltender Natur über betriebliche Phänomene in funktionaler oder institutionaler Sicht. Den Zusammenhalt findet die Disziplin im Betrachtungsobjekt Betrieb. Betriebe, Betriebswirtschaften oder produktive soziale

---

<sup>75</sup> Hill, W., Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre, in: Wunderer, R., *BWL als Management und Führungslehre*, 3. Aufl., Stuttgart (1995), S. 126

<sup>76</sup> Vgl. ebenda, S. 122

<sup>77</sup> Vgl. ebenda, S. 123

Systeme werden dabei als Wirtschaftseinheiten verstanden, und zwar im Sinne von Institutionen, die Leistungen zur Bedarfsdeckung erbringen.“<sup>78</sup>

Aus dieser Conclusio heraus wird sich der nächstfolgende Abschnitt mit der Klärung des Betriebsbegriffes im Sinne der Betriebswirtschaftslehre befassen. Es ist hier anzumerken, dass der Begriff Betrieb nicht umfassend erörtert werden soll, sondern nur soweit es für die Untersuchung notwendig ist.

## **3.2 Der Betrieb im Sinne der Betriebswirtschaftslehre**

In diesem Kapitel soll der Betriebsbegriff nicht von verschiedenen Disziplinen wie der Statistik, der Volkswirtschaft oder der Soziologie aus betrachtet werden, sondern es soll die Stellung des Begriffes „Betrieb“ in der Betriebswirtschaftslehre erörtert werden. Weiter soll hier die Auffassung des Begriffes in der Betriebswirtschaftslehre dargestellt werden, nicht aber eine vollständige Begriffsdiskussion entstehen, da dies nicht Zweck dieser Arbeit ist.

### **3.2.1 Der Betrieb als organische Einheit**

Folgende Merkmale nach *Willi* können für den Betrieb als wesentlich befunden werden:“

- 1) Eine im Menschen verkörperte Tätigkeit, es sind dies die persönlichen Mittel
- 2) Die sachlichen Mittel
- 3) Die immateriellen Mittel
- 4) Der Betrieb muss auf Dauer gerichtet sein
- 5) Er strebt nach einem bestimmten einheitlichen Ziel
- 6) Eine in einem Subjekt verkörperte einheitliche Leitung

Der fünfte Punkt bedarf einer näheren Erläuterung. Die Einheit des gesteckten Zieles ist begriffsnotwendig für den Betrieb. Die Einheit der Leitung und die Einheit des Zieles gehen Hand in Hand, d.h. die Leitung hat dafür zu sorgen, dass die Einheit des Zieles gewahrt bleibt. Der Zweck, warum ein Subjekt einen Betrieb „betreibt“, ist die Produktion von Gütern. Dieser Zweck kann als technischer Zweck des Betriebes

---

<sup>78</sup> Hill, W., Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre, in: Wunderer, R., *BWL als Management und Führungslehre*, 3. Aufl., Stuttgart (1995), S. 123

bezeichnet werden. Diesem Zweck, als dem näheren, steht der wirtschaftliche Zweck als der entferntere gegenüber. Das nähere, das unmittelbare Ziel des Betriebes ist rein technischer Natur, es erstrebt die Beschaffung, die Herstellung und die Verteilung von Gütern irgendwelcher Art. Es ist dies weitläufig aufzufassen und darf nicht durch den Irrglauben eingeschränkt werden, dass das technische Ziel nur die Produktion umfasst und sich nur auf Sachgüter bezieht.<sup>79</sup>

Dem unmittelbaren Zweck steht der mittelbare, entferntere gegenüber, das wirtschaftliche Ziel. Der technische Zweck ist das Mittel des wirtschaftlichen Zieles. Es ist das endgültige Ziel, das dem leitenden Subjekt den Impuls zur Betriebsgründung gibt, aber auch zur Weiterführung und zur Aufrechterhaltung.

Aber auch dieses Ziel kann bei verschiedenen Betrieben unterschiedlich sein. Es kann Erwerbsstreben sein, es kann aber auch Befriedigung des Eigenbedarfs sein und es kann bei öffentlichen Betrieben auch Befriedigung eines Gemeinschaftsbedürfnisses sein.<sup>80</sup>

*Rieger* kritisiert diesen oben definierten Betriebsbegriff insofern, in dem er vertritt, „...dass Betriebe an sich überhaupt keine wirtschaftenden Größen sind, dass sie im eigentlichen Sinne gar nicht wirtschaften. Vielmehr wird mit ihnen gewirtschaftet: sie sind Objekt, aber nicht Subjekt irgendeiner Wirtschaft. Sie sind rein technische Institutionen und bedürfen erst einer übergeordneten Instanz, einer wirtschaftlichen Idee, der sie eingegliedert werden müssen, damit man sie als Wirtschaftseinheiten ansprechen kann.“<sup>81</sup>

*Willi* gliedert diese übergeordnete Instanz als eine als Subjekt verkörperte einheitliche Leitung in den Betriebsbegriff mit ein. Mit dem von *Willi* ausgearbeiteten Betriebsbegriff geht aber auch weitestgehend *Stüdemann* im Lexikon der Betriebswirtschaftslehre konform, in dem es heißt: „... dass sich der Betrieb als der Ort wirtschaftlichen Handelns erweist. Ausschlaggebend für diese Zuordnung ist allerdings nicht seine irgendwie geartete Räumlichkeit, sondern seine Funktion: jeder Ort, an dem

---

<sup>79</sup> Vgl. *Willi*, E., *Der Begriff des Betriebes*, Bern (1938), S. 65

<sup>80</sup> Vgl. ebenda, S. 65-66

<sup>81</sup> *Rieger*, W., *Einführung in die Privatwirtschaftslehre*, 3. Aufl., Erlangen (1964), S. 33

wirtschaftlich gehandelt wird ist ein Betrieb. Wirtschaftliches Handeln und Handeln im Betrieb werden hiernach zu inhaltsgleichen Formulierungen.<sup>82</sup>

Man kann also die Frage, ob jeder Betrieb ein Betrieb im Sinne der Betriebswirtschaftslehre ist, vorerst wie folgt beantworten: Liegt wirtschaftliches Handeln vor, so kann dies als Betrieb im Sinne der Betriebswirtschaftslehre angesehen werden. Als eine wirtschaftliche Handlung kann es dann bezeichnet werden, wenn das mit einer Handlung verfolgte Ziel, die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse nach knappen Gütern ist – gemäß dem Ökonomitätsmerkmal.<sup>83</sup>

### 3.2.2 Begriff Unternehmen versus Betrieb

Die Definition des Unternehmens von *Gutenberg* stützt sich auf die von einer Wirtschaftseinheit verfolgten Handlungsprinzipien. Von Betrieben spricht er bei Wirtschaftseinheiten, die (1) durch Kombination von Produktionsfaktoren Leistungen erstellen, dabei (2) das Wirtschaftlichkeitsprinzip anstreben und (3) das finanzielle Gleichgewicht einzuhalten trachten. Als „Unternehmen“ bezeichnet er dann solche Betriebe, die ihre Aktivitäten nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip, also unter den Gesichtspunkten der Gewinnmaximierung, selbst auswählen können und nicht etwa von staatlichen Instanzen vorgeschrieben bekommen. Unternehmen werden also vor allem dadurch charakterisiert, dass sie in der Wahl ihrer Ziele und der Durchführung ihrer Pläne autonom agieren können.<sup>84</sup>

Demgemäß auch *Rieger's* Definition von dem Begriff Unternehmung, in der es heißt, dass die Unternehmung eine geschlossene wirtschaftliche Einheit ist, die zum Zwecke des Gelderwerbs für ihre Rechnung und Gefahr Güter herstellt oder vertreibt.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. Stüdemann, K., Begriff „Betriebswirtschaftslehre“, in: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., München (2000), S. 126

<sup>83</sup> Vgl. ebenda, S. 127

<sup>84</sup> Vgl. Schüler, W., Der einheitliche Grund als Ausgangspunkt betriebswirtschaftlicher Analyse, in: Albach, H., Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, Berlin (1999), S. 127

<sup>85</sup> Vgl. Rieger, W., Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 3. Aufl., Erlangen (1964), S. 15

### 3.2.3 Vom Zweck der Unternehmung

Zu den allgemeinen Aufgaben eines Unternehmens zählt die Bereitstellung von Gütern, also von Sachgütern und Dienstleistungen, für die Volkswirtschaft – also fremden Bedarf – und in der Bereitstellung von Arbeitsplätzen für die Wirtschaftssubjekte.<sup>86</sup> Das übergeordnete Ziel unter dem die Bereitstellung von Gütern und Arbeitsplätzen durch ein Unternehmen erfolgt, wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur als Gewinnmaximierung bezeichnet.<sup>87</sup>

Auch *Rieger* gibt klar zum Ausdruck, dass der Zweck aller Unternehmungen die Erzielung von Gewinn ist. Das technische Tun, die Betätigung in der Wirtschaft, der sie sich unterziehen, ist für sie nur Mittel zum Zweck.<sup>88</sup>

An dieser Stelle lässt sich die Frage, wem nützt ein Unternehmen, stellen.

Es steht wohl außer Zweifel, dass der erwirtschaftete Gewinn der Nutzen des Unternehmers ist. Als Unternehmer wird bzw. werden hier die Betriebseigentümer bezeichnet. Aber auch die Bereitstellung von Gütern, die wie oben angeführt, die Aufgabe von Unternehmen ist, führt zu einem Nutzen. Die Güter für fremden Bedarf stiften also Nutzen für den Verbraucher. Auch *Rieger*, für den der Betrieb nur eine Einkommenserzielungsinstitution ist, stellt fest, „...dass die Unternehmen doch in jedem Falle etwas tun müssen, was von den anderen Wirtschaftlern als notwendig oder wenigstens nützlich empfunden wird.“<sup>89</sup> Es kann also nur dann zu einem großen Nutzen bzw. Gewinn für den Unternehmer kommen, wenn es auch zu einem Nutzen für den Konsumenten kommt.

Man kann allerdings noch eine Stufe weitergehen, indem man dem Betrieb auch die Stiftung von Nutzen für die darin Beschäftigten unterstellt. *Rieger* bringt dies im folgenden Satz zum Ausdruck: „Die Erwerbswirtschaften haben Geldeinkommen zu schaffen, das sie eben den Konsumwirtschaften – Haushalte - zur Verfügung stellen.“<sup>90</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. Witte, H., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenburg (2000), S. 30

<sup>87</sup> Vgl. ebenda, S. 31

<sup>88</sup> Vgl. Rieger, W., Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 3. Aufl., Erlangen (1964), S. 83

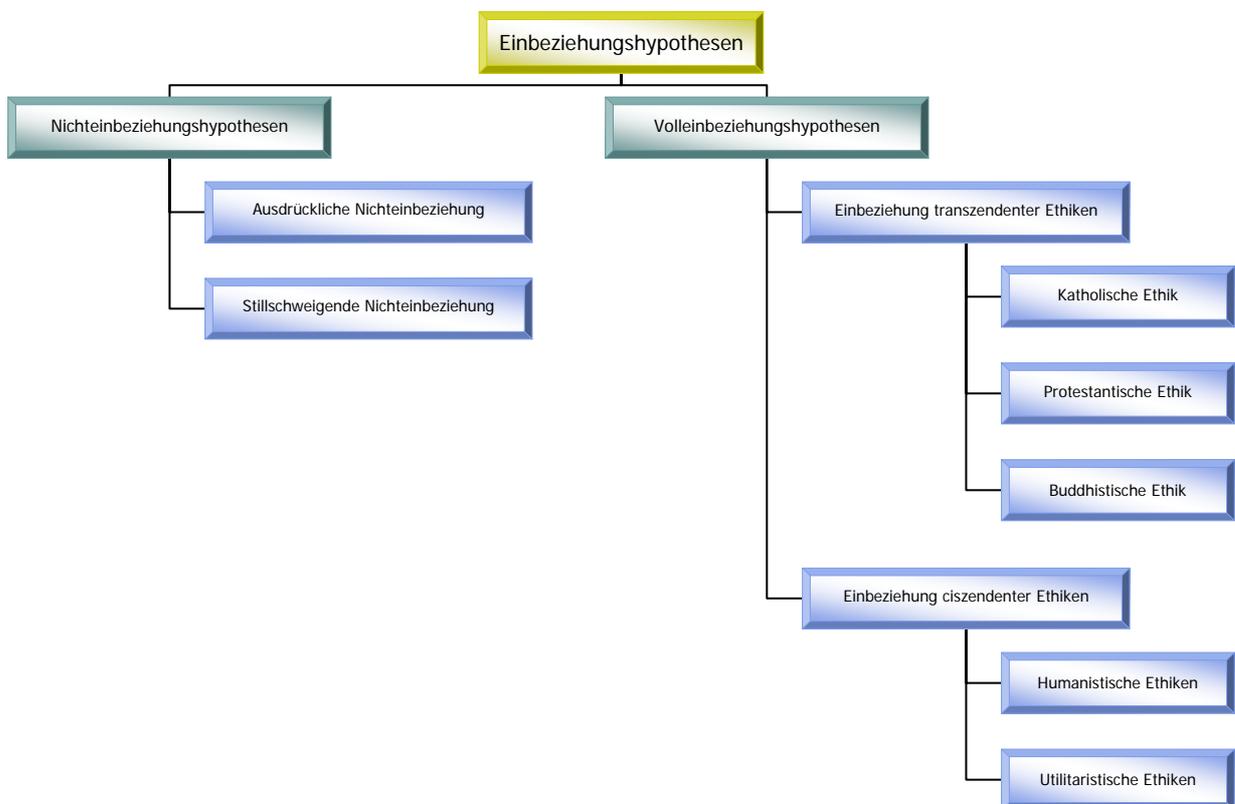
<sup>89</sup> ebenda, S. 83

<sup>90</sup> ebenda, S. 14

### 3.3 Die Betrachtung der Einbeziehungshypothesen

An dieser Stelle ist es für den weiteren Verlauf der Arbeit notwendig auf den ethischen Gehalt der betrieblichen Betätigung hinzuweisen und die Hypothesen anzuführen, die die Einbeziehung der Ethik in die Betriebswirtschaftslehre versuchen zu formulieren und auf die diese Arbeit Bezug nimmt.

*Loitlsberger* hat hinsichtlich der Berücksichtigung der Ethik in der Betriebswirtschaftslehre zwei Hypothesen formuliert, die nun im Überblick dargestellt werden sollen. Es ist dies auf der einen Seite die Nichteinbeziehungshypothese und auf der anderen Seite die Volleinbeziehungshypothese. Die folgende Grafik und die nachstehenden Erläuterungen sollen hinsichtlich dieser Hypothesen einen Überblick geben:<sup>91</sup>



**Abbildung 3: Übersicht über die Einbeziehungshypothesen**

<sup>91</sup> Vgl. Loitlsberger, E., Einzelwirtschaftliche Theoriebildungen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1, Gütersloh (1999), S. 525

Die Nichteinbeziehungshypothesen lassen sich in zwei Subvarianten unterteilen, nämlich in die *ausdrückliche Nichteinbeziehung der Ethik* und in die *stillschweigende Nichteinbeziehung der Ethik*.

Die ausdrückliche Nichtbeziehungshypothese postuliert klar, dass die Ethik ein System von Sollsätzen ist und somit in die Betriebswirtschaftslehre nicht einzubeziehen ist, da die Betriebswirtschaftslehre nur Seinsätze abzuleiten und zu formulieren hat.<sup>92</sup> Ursache für die ausdrückliche Nichteinbeziehung der Ethik war auch der Werturteilsstreit, bei dem sich einige Autoren (wie z.B. *Rieger*, *Fettl* oder *Friedman*) gegenüberstanden. Der eine Teil wollte die Betriebswirtschaftslehre als „reine Wissenschaft“ und der andere Teil sie als „angewandte Wissenschaft“ konzipieren. Erstere, zu denen auch *Rieger* gezählt werden kann, meinten, die Betriebswirtschaftslehre habe nur zur erforschen, was ist: „...es könne nicht ihre Aufgabe sein, der Praxis zu dienen. Jede andere Konzeption sei mit dem Postulat der Wertfreiheit der Wissenschaft nicht zu vereinen.“<sup>93</sup> Schlussfolgerung dabei ist, dass die Ethik weder in die Theorie noch in die Lehre der Betriebswirtschaftslehre einzubeziehen ist.<sup>94</sup>

Bei der zweiten Subvariante der Nichteinbeziehungshypothesen – der stillschweigenden Nichteinbeziehung der Ethik – wird die Ethik hinsichtlich ihrer Einbeziehung nicht ausdrücklich abgelehnt, vielmehr wird der Produktionsprozess als ein Kombinationsprozess angesehen, bei dem die Produktionsfaktoren miteinander kombiniert werden. Wesentlich dabei ist zu bemerken, dass die Mitarbeiter als Produktionsfaktor den Maschinen und Werkzeugen als gleichgestellt angesehen und als Faktor betrachtet werden.<sup>95</sup> Bei dieser Subvariante wird die Ethik somit stillschweigend nicht einbezogen.

Als Gegensatz zu den Nichteinbeziehungshypothesen formuliert *Loitlsberger* die Volleinbeziehungshypothesen. Bei diesen Hypothesen wird davon ausgegangen, dass bei der Existenz und der Entwicklung der Betriebe nicht von der Ethik abstrahiert

---

<sup>92</sup> Vgl. Loitlsberger, E., *Metaökonomische Wertvorstellungen und Rechtsordnungen*, in: Kortzfleisch, G., *Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre*, Berlin (1971), S. 81

<sup>93</sup> Rieger, W., *Einführung in die Privatwirtschaftslehre*, 3. Aufl., Erlangen (1964), S. 44

<sup>94</sup> Vgl. Loitlsberger, E., *Einzelwirtschaftliche Theoriebildungen*, in: Korff, W., *Handwörterbuch der Wirtschaftsethik*, Bd. 1, Gütersloh (1999), S. 526

<sup>95</sup> Vgl. ebenda, S. 528

werden kann, weil diese eine notwendige Bedingung für die Existenz und die Entwicklung der Betriebe ist. Wie aus obiger Darstellung jedoch ersichtlich ist, gibt es auch hier zwei weitere Subvarianten, nämlich die Einbeziehung transzendenter Ethiken und die Einbeziehung ciszendenter (diesseitiger) Ethiken.

Bei den transzenten Ethiken wird ein von einer jenseitigen (transzenten) Macht vorgegebenes Wertesystem einbezogen, auch die Sanktionsmittel, die die Einhaltung dieser Werte regulierten werden ebenfalls von dieser vorgegeben (z.B. die Sanktion durch das Fegefeuer). Von diesem Wertesystem gehen die Religionen aus. Da diese Ethiken für die Arbeit nicht relevant sind, sollen sie auch nicht näher erläutert werden.

Im Gegensatz dazu steht die Einbeziehung ciszendenter Ethiken, bei denen sowohl die Werteherkunft als auch die Sanktionsinstrumente wie Bestrafung durch Gesetze und Ächtung der Gesellschaft aus dem Diesseits stammen bzw. weiterentwickelt wurden. Unter dem Begriff „diesseitiger Ethiken“ werden die aus der Vernunft begründeten Ethiken zusammengefasst.<sup>96</sup>

Auch bei diesem Zweig werden zwei weitere Subvarianten unterschieden. Dies sind einerseits die humanistischen Ethiken, also die die an die Menschenwürde anknüpfen und andererseits die utilitaristischen Ethiken, welche mit der Nutzenstiftung begründeten sind.

Als hauptsächlicher Grund für die Entwicklung ciszendenter Ethiken kann der Grundgedanke – unter anderem bedingt durch die Aufklärung - genannt werden, dass man das geordnete Zusammenleben der Menschen nicht mehr auf göttliche Gebote zurückführt, sondern versucht dies aus der Vernunft her zu begründen.<sup>97</sup>

Bei der vorliegenden Untersuchung zur Volleinbeziehungshypothese wurde die mit der Nutzenstiftung begründete, utilitaristische Ethik herangezogen. Die im nächsten Kapitel folgenden Ausführungen sollen die Nähe der betrieblichen Betätigung zu dieser Subvariante zeigen.

---

<sup>96</sup> Vgl. Loitsberger, E., Einzelwirtschaftliche Theoriebildungen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1, Gütersloh (1999), S. 533

<sup>97</sup> Vgl. ebenda, S. 550

### **3.4 Der Betrieb als Nutzenstiftungsinstitution**

*„Eine Hypothese aus der Psychologie sagt, dass alles, was wir Menschen tun, eine positive, für uns erstrebenswerte Intention hat und damit auf einen Vorteil für uns ausgerichtet ist.“<sup>98</sup>*

Selbstverständlich ist es nicht Ziel dieser Arbeit diese Hypothese zu belegen, vielmehr soll sie auf den folgenden Abschnitt hinführen, bei dem es um die Untersuchung des Betriebes als Nutzenstiftungsinstitution geht und darum wie der Utilitarismus in weiterer Folge in die Untersuchung mit einfließt.

Wie oben bereits erwähnt führt das Betreiben eines Betriebes zu Nutzen, Frage ist nur, für wen es zu einem Nutzen kommt. Es muss also unterschieden werden, ob der Nutzen einseitig oder mehrseitig ist, d.h. der Betrieb eine einseitige oder mehrseitige Nutzenstiftungsinstitution ist.

#### **3.4.1 Der Betrieb als einseitige Nutzenstiftungsinstitution**

Eine einseitige Nutzenstiftung liegt dann vor, wenn durch eine Handlung nur für ein Subjekt ein Nutzen aus der Handlung entsteht, für alle anderen beteiligten Subjekte allerdings ein Schaden. Als Beispiel wäre hier Diebstahl oder Plünderung zu nennen. Würde man den Dieb oder die Institution, die Diebstahl betreibt, nach den Kriterien aus Kapitel 3.2.1 untersuchen, kann festgestellt werden, dass es sich theoretisch um einen Betrieb handelt. Denn auch eine Räuberbande betreibt diese Tätigkeiten auf Dauer, mit einem einheitlichen Ziel – der Gewinnmaximierung – und handelt darüber hinaus auch rational, indem sie mit möglichst geringem Einsatz einen höchstmöglichen Ertrag zu erreichen versuchen.<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> Der Standard vom 17.07.2002

<sup>99</sup> Vgl. Loitsberger, E., Das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft von einer Gemeinschaftsinstitution, Arbeitspapier, 12. Fassung v. 07.01.2000, Wien (2000), S. 8

Klar im Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre ist jedoch, dass alle Beziehungen, die von einem Betrieb ausgehen, auf Freiwilligkeit basieren, denn niemand geht eine Beziehung ein, aus der er wesentlich Schaden tragen könnte. Diese Beziehungen würden gar nicht zustande kommen, wenn sie nur auf den Nutzen einer Seite aus wären, also eine einseitige Nutzenstiftung vorliegen würde.<sup>100</sup> Daraus kann abgeleitet werden, dass nur solche Institutionen als Betriebe angesehen werden können, die allen Personen, die mit ihnen in Verbindung treten, Nutzen bringen und sie nicht schädigen wollen, auch wenn die Größe des Nutzens unbestimmt ist. Eine nähere Definition des Nutzens erfolgt später.

### 3.4.2 Der Betrieb und die allseitige Nutzenstiftung

Aus dem vorherigen kann entnommen werden, dass Betriebe, mit denen sich die Betriebswirtschaftslehre auseinandersetzt, mehreren Seiten Nutzen stiftet. Bei genauerer Betrachtung kann gesehen werden, dass sie nicht nur den Eigentümern Nutzen stiften, sondern auch den Kunden, den Mitarbeitern, aber auch den Kapitalbereitstellern und dem öffentlichen Haushalt. Die verschiedenen Nutzenbeziehungen kann man durch die einzelnen Waren- und Geldströme ersehen, also den Tauschbeziehungen. Wie z.B. die Kapitalleiher durch Leihe von Kapital den Kapitalbereitstellern Zinsen zahlen, somit die Kapitalbereitsteller durch das Leihen Nutzen in Form von Zinsen ziehen und der Kapitalleiher Nutzen in Form von möglicher Erweiterung seines Geschäftes aufgrund geliehenen Fremdkapitals hat. Die für den Betriebsprozess notwendigen Waren kauft der Betrieb vom Lieferanten. Somit haben der Lieferant und der Betrieb einen Vorteil, da der Betrieb die Waren nicht selbst herstellen muss, die er als Einsatz braucht, und der Lieferant durch Verkauf der Ware zu Geld kommt. Für die Mitarbeit im Betrieb erhalten die Mitarbeiter Entgelt. Die Kunden kaufen die von den Betrieben erzeugten Güter, die Betriebe erhalten dafür im Gegenzug Geld, welches sie für die Bezahlung der entstanden Kosten benötigen, der Überschuss daraus stellt das Einkommen dar, welches dem Unternehmer nützt, also für den Betriebseigentümer als Lebensunterhalt dient.

---

<sup>100</sup> Vgl. Loitlsberger, E., Das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft von einer Gemeinschaftsinstitution, Arbeitspapier, 12. Fassung v. 07.01.2000, Wien (2000), S. 8

All diese Beziehungen haben für die jeweilige Partei einen Nutzen und basieren daher auf Freiwilligkeit. Wie es allerdings mit Geldströmen, wie z.B. Steuern, für die nur indirekt Leistung erbracht wird, aussieht und inwiefern diese auf Freiwilligkeit basieren, wird noch zu diskutieren sein, dass allerdings auch hier beide Parteien daraus Nutzen ziehen, und niemanden Schaden entsteht, steht fest.<sup>101</sup>

Es kann somit zusammengefasst werden, dass der Betrieb im Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre eine Institution ist, die den mit ihr in Verbindung tretenden Personen nützt, aber keinem davon schaden will.

### **3.5 Nutzentheorie und Utilitarismus**

Um zu untersuchen, ob nun der Betrieb als allseits nutzenstiftende Institution im Sinne der Betriebswirtschaftslehre grundsätzlich jedem positiven Nutzen stiftet ohne jemanden zu schaden, also dem Pareto-Kriterium entspricht, wird es notwendig sein, die Nutzentheorie zu betrachten und vom Utilitarismus aus die Anwendung des Pareto-Kriteriums auf den Betriebsbegriff zu untersuchen.

#### **3.5.1 Nutzentheorie**

##### **3.5.1.1 Der Begriff Nutzen**

Das Handwörterbuch der Sozialwissenschaft gibt folgende empirisch gehaltvolle Definition des Begriffs Nutzen: „Nutzen sind diejenigen Eigenschaften von Gütern, die der Bedürfnisbefriedigung dienen. Sie unterscheiden zwischen abstraktem Nutzen (objektiver Gebrauchswert), der von jedermann zu jederzeit gemessen werden kann (z.B. Literverbrauch eines Motors pro 100 km), und dem konkreten Nutzen (subjektiver Gebrauchswert). Dieser ist nach der Grenznutzenschule der subjektive Wert eines Gutes für einen bestimmten Menschen zu einem Zeitpunkt. Er ist abhängig von der Intensität des Bedürfnisses.“<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. Loitlsberger, E., Das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft von einer Gemeinschaftsinstitution, Arbeitspapier, 12. Fassung v. 07.01.2000, Wien (2000), S. 10

<sup>102</sup> Beckerath, E., Bente H., Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 8, Göttingen (1965)

### 3.5.1.2 **Das Problem der Messbarkeit von Nutzen**

Die Frage, ob der Nutzen eines Individuums messbar ist oder nicht, kann nur dann beantwortet werden, wenn man präzisiert hat, was man unter Messung versteht und in welchem Sinne man den Ausdruck „Nutzen“ verwendet.<sup>103</sup>

So lassen sich vier Skalen, die für wissenschaftliches Messen am gebräuchlichsten sind, unterscheiden:<sup>104</sup>

1. Nominalskala: Die einfachste Messform; Zahlen stellen nur Klassifizierungssymbole dar. Man kann nur angeben, ob ein bestimmtes Objekt in eine bestimmte Klasse gehört oder nicht.  
 $A = A, A \neq B$
2. Ordinalskala: Sie enthält die über 1. hinausgehende Unterscheidung zwischen „größer“ und „kleiner“ und schafft so die Möglichkeit, einer Rangordnung von Objekten im Hinblick auf bestimmte Eigenschaften.  
 $A > B$   
Zahlen spielen hier insofern eine Rolle als mit ihnen die  $>$  bzw.  $<$  Beziehung ausgedrückt wird.
3. Intervallskala: Sie erlaubt das Messen von Unterschieden und Differenzen.  
 $A - B = C - D$
4. Verhältnisskala: Diese, auch Kardinalskala genannt, besitzt dieselben Eigenschaften wie 3. und zusätzlich einen festen Nullpunkt.  
 $A = x \cdot B$

Die Frage, ob etwas messbar ist oder nicht, kann nur dann sinnvoll beantwortet werden, wenn sie in präziser Form gestellt ist. Es müsste lauten: Ist es möglich, irgendwelchen Aspekten der Erfahrungswelt nach einer der angegebenen Regeln Zahlen zuzuordnen und zwar in der Art, dass die auf diesem Wege entstandene Skala ein formales Abbild der zu messenden empirischen Eigenschaften darstellt? Das gilt auch für das Problem der Nutzenmessung.

<sup>103</sup> Vgl. Bohnen, A., Die utilitaristische Ethik als Grundlage der modernen Wohlfahrtsökonomik, Göttingen (1964), S. 24

<sup>104</sup> Vgl. Priborsky, G., Das Nutzenprinzip in der ökonomischen Theorie, Wien (1984), S. 38

Aber es stellt sich eine weitere Frage, die für die Untersuchung von Notwendigkeit ist, nämlich: Welchen Sachverhalt bezeichnet der Ausdruck „Nutzen“?

Dieser Frage ist nachzugehen, da das später in der Untersuchung verwendete Pareto-Kriterium aus der Wohlfahrtsökonomie stammt und der Nutzenbegriff in der wohlfahrtstheoretischen Literatur ganz unterschiedlich verwendet wird. Denn der Ausdruck „Nutzen“ erhält einen unmissverständlichen Sinn erst innerhalb eines bestimmten sprachlichen Zusammenhangs, also aufgrund der logischen Beziehungen, die ihn mit anderen Begriffen verknüpfen.<sup>105</sup>

Der Nutzenbegriff hat seit dem Bestehen der Wohlfahrtsökonomie grundsätzlich drei unterschiedliche Interpretationen erfahren, die hier kurz angeführt werden sollen. Auch auf die Messbarkeit des Nutzens soll dabei kurz eingegangen werden.

#### Der introspektive Nutzenbegriff der älteren Wohlfahrtsökonomie

Für einen der wichtigsten Repräsentanten der älteren Wohlfahrtsökonomie, nämlich *Pigou*, ist „Nutzen“ ein Bewusstseinszustand, ein bestimmtes individuelles Empfinden, das sich immer dann einstellt, wenn die Bedürfnisse eines Menschen nach Gütern befriedigt werden. Z.B. der Satz „Gut A stiftet dem Individuum X einen größeren Nutzen als Gut B“ muss in seinem Sinne so interpretiert werden: „Gut A befriedigt ein dringenderes Bedürfnis des Individuums X als Gut B; deshalb empfindet X beim Erwerb oder Konsum des Gutes A ein intensiveres Gefühl der Befriedigung als beim Konsum des Gutes B“. Die Summe dieser Nutzen- bzw. Befriedigungsgefühle machen nun nach *Pigou* die wirtschaftliche Wohlfahrt eines Menschen aus.<sup>106</sup>

Diese Tatsache ist für die Messbarkeit des Nutzens von großer Bedeutung, da es sich bei der Nutzenvorstellung der Wirtschaftssubjekte um Aussagen über Fremdpsychisches handelt. Hier liegt das Problem, dass der Nutzenbegriff innerseelische Vorgänge, also Empfindungen bezeichnet, über die die Person aufgrund unmittelbaren eigenen Erlebens spricht. Daraus folgt, dass Nutzen im Sinne eines subjektiven, grundsätzlich privaten Erlebnisses keinesfalls auf direktem Wege gemessen werden kann. Diese subjektive Erlebnissprache beschreibt innerseelische

---

<sup>105</sup> Vgl. Bohnen, A., Die utilitaristische Ethik als Grundlage der modernen Wohlfahrtsökonomik, Göttingen (1964), S. 30

<sup>106</sup> Vgl. Pigou, A., The Economics of Welfare, London (1952), Kap. 1, S. 23

Erfahrungsgegebenheiten, die einer direkten Beobachtung durch außenstehende Betrachter nicht möglich ist. Messung ist aber nur da möglich, wo man unmittelbar beobachtbaren Gegenständen nach einer bestimmten Regel Zahlen zuzuordnen vermag.<sup>107</sup>

### Der behavioristisch definierte Nutzenbegriff der Neuen Wohlfahrtsökonomie

Damit die empirisch nicht überprüfbaren Spekulationen über Bewusstseinszustände oder Empfindungen von vornherein ausgeschlossen werden können, wurde der Nutzenbegriff mit Hilfe von Ausdrücken über beobachtbares menschliches Verhalten definiert. Der Satz wie „Gut A ist für Individuum X von größerem Nutzen als Gut B“ wird hier folgend interpretiert: „Individuum X hat die Wahl zwischen den Gütern A und B; es entscheidet sich jedoch für A“. Daraus folgt, dass man nicht mehr von innerseelischen Prozessen spricht, sondern der introspektive Nutzenbegriff stattdessen in einen Verhaltensbegriff (Wahl der Alternative) umgedeutet wird.<sup>108</sup>

Für die Nutzenmessung bedeutet dies nun, dass irgendwelchen Wahlobjekten oder Alternativen eines Menschen Zahlen zugeordnet werden, und zwar so, dass diejenige Alternative den höchsten Zahlenwert erhält, für die sich das betreffende Individuum in seinen Wahlakten entscheidet. Das Verhalten wird so mit einer Ordinalskala gemessen, indem die Alternativen mit einer Zahlenreihe verknüpft werden.

### „Nutzen“ als theoretischer Dispositionsbegriff in der Theorie sozialer Entscheidungsprozesse

Zwischen den beiden vorher beschriebenen Extremen - einer rein introspektiven und einer radikal behavioristischen Betrachtungsweise - steht die Deutung des Nutzenbegriffs in der neuesten Wohlfahrtstheorie. Der Nutzen wird hier zur Charakterisierung einer bestimmten wertschätzenden Einstellung eines Individuums gegenüber einer Anzahl von Alternativen bzw. Wahlobjekten verwendet. Z.B. wenn es heißt: „A ist für Individuum X von größerem Nutzen als B und B von größerem Nutzen als C“ so heißt dies, dass A in den Wertvorstellungen des Subjekts X einen höheren

<sup>107</sup> Vgl. Bohnen, A., Die utilitaristische Ethik als Grundlage der modernen Wohlfahrtsökonomik, Göttingen (1964), S. 32

<sup>108</sup> Vgl. ebenda, S. 33

Rang einnimmt als B und B wiederum den Vorzug vor C bekommt. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer individuellen Nutzen- oder Präferenzrangfolge und beschreibt sie, indem man die einzelnen Alternativen in der Reihenfolge ihrer Bewertung durch das betreffende Individuum angibt.

Die Frage nach der Messbarkeit individueller Präferenzen kann dadurch beantwortet werden, dass es sich hier stets um Rangfolgen von Alternativen handelt, denn man kann in einem konkreten Fall die Gesamtheit der für ein Subjekt verfügbaren Wahlobjekte so mit einer Zahlenreihe verknüpfen, dass den jeweils höher bewerteten Alternativen immer auch größere Zahlenwerte zugeordnet werden.<sup>109</sup>

Aufgrund dieser introspektiven Nutzenvorstellung – wie im ersten Punkt dargestellt – stand über lange Zeit die Frage der Nutzenskalierung im Vordergrund des Interesses. Die Utilitaristen um *Betham* und die Vertreter der Grenznutzenschule wie *Gossen*, *Menger*, *Jevons* und *Walras* unterstellten eine kardinale Messbarkeit.<sup>110</sup> Das setzt aber eine Nutzeneinheit voraus, d.h. jedes Individuum müsste über eine Definition eines Lustquantums verfügen, das bei Realisierung verschiedener Konsumalternativen sich nur in seiner Menge, nicht aber qualitativ verändern dürfte. Es müsste also ein exakter intrapersoneller Nutzenvergleich möglich sein.<sup>111</sup> Seit *Pareto* wird aber überwiegend davon ausgegangen, dass sich Nutzen allein ordinal messen lässt<sup>112</sup>, da das Problem der individuellen Nutzenmessung mit Hilfe von Verfahren, die genauere Ergebnisse hervorbringen, als es Ordinalskalen vermögen, bisher nicht zufrieden stellend gelöst worden ist.<sup>113</sup>

Was bedeutet dies für den hier in weiterer Folge gebrauchten Begriff des Nutzens bei der Untersuchung der Pareto-Optimalität? Die neueste Wohlfahrtsökonomie unterstellt die ordinale Messung. Sie tut dies im Bereich der Haushaltstheorie, in der Unternehmenstheorie erfahren dieselben Kurven – die Präferenzen – wieder eine kardinale Interpretation.

---

<sup>109</sup> Vgl. Bohnen, A., *Die utilitaristische Ethik als Grundlage der modernen Wohlfahrtsökonomik*, Göttingen (1964), S. 38

<sup>110</sup> Vgl. Voeth, M., *Nutzenmessung in der Kaufverhaltensforschung*, Wiesbaden (2000), S. 9

<sup>111</sup> Vgl. Priborsky, G., *Das Nutzenprinzip in der ökonomischen Theorie*, Wien (1984), S. 40

<sup>112</sup> Vgl. Voeth, M., *Nutzenmessung in der Kaufverhaltensforschung*, Wiesbaden (2000), S. 9

<sup>113</sup> Vgl. Bohnen, A., *Die utilitaristische Ethik als Grundlage der modernen Wohlfahrtsökonomik*, Göttingen (1964), S. 42

Dies ist aber nur deshalb möglich, weil man hier schon über eine „objektive“ Einheit dessen, was maximiert werden soll, nämlich Geld, verfügt. Da Geld aber nur im Hinblick auf seine Tauschfunktion existiert, ist es also nur Mittel zur Erreichung von Zielen. Diese Ziele aber sollen ja gerade erst mittels des Nutzenprinzips definiert werden. Wenn „Geld an sich“ also Vermögensausstattung zur Zielvariablen gemacht wird, ist dadurch schon eine höhere Operationalität erreicht.<sup>114</sup>

### **3.5.1.3 Der Nutzenbegriff unter Pareto**

*Vilfredo Pareto* lehnte den Begriff des Nutzens ab und setzt an dessen Stelle den Begriff der Ophelimität, der nichts weiter als das griechische Wort für Nutzen ist, um den nicht-ethischen Gehalt seiner Nutzenkonzeption Ausdruck zu verleihen. Es war Absicht, mit dem griechischen Begriff für Nutzen eine nicht-ethische Nutzensvorstellung zu bezeichnen und folgender explizit nicht-ethischer Nutzensvorstellung zur Geltung zu verhelfen: „Wir dürften z.B., ohne dem üblichen Sprachgebrauch Gewalt anzutun, nicht sagen, dass Morphium dem Morphinomanen „nützlich“ sei; wir müssten sagen, es sei ihm schädlich, vom wirtschaftlichen Standpunkt aus werden wir sagen, Morphium habe für ihn eine bestimmte Nützlichkeit oder einen bestimmten Wert, da er ja Morphium verlangt. Es gibt also Dinge, die sehr schädlich sind und doch wirtschaftlich nützlich genannt werden.“<sup>115</sup>

Mit einfacher Darstellung unterscheidet *Pareto* zwischen einem objektiven und einem subjektiven Nutzen eines Gutes, eben letzteren nennt er Ophelimität. Der objektive Nutzen eines Gutes zielt auf das tatsächliche Wohlergehen des betroffenen Individuums. Die Ophelimität bezeichnet das Tauglichkeitsverhältnis, welches zwischen dem Gut und der Befriedigung eines gegebenen Bedürfnisses besteht, ohne dass gefragt wird, ob die Befriedigung mit Blick auf das tatsächliche Wohlergehen des Menschen „nützlich“ ist. Diese Ophelimität richtet sich nach dem subjektiven Urteil des betroffenen Individuums. Dahinter verbirgt sich das Kriterium der Selbstbestimmung der paretianischen Wohlfahrtsökonomie, dass im Regelfall jeder am besten weiß, was für ihn gut und nützlich ist. Somit handelt nach *Pareto* die Ökonomie ausschließlich

<sup>114</sup> Vgl. Priborsky, G., Das Nutzenprinzip in der ökonomischen Theorie, Wien (1984), S. 41

<sup>115</sup> Biervert, B., Wieland, J., Der ethische Gehalt ökonomischer Kategorien – Beispiel: Der Nutzen, in: Biervert, B., Held, M., Ökonomische Theorie und Ethik, Frankfurt (1987), S. 45

von der Ophelimität.<sup>116</sup> Das Problem der Konsumentensouveränität wird allerdings später noch zu diskutieren sein.

Die paretianischen Indifferenzkurven behaupten also auch den Anspruch auf ethische Indifferenz, die sich in der Umdeutung des Nutzenbegriffs zu einer bloßen Nutzenvorstellung manifestiert, unabhängig von der Sachgerechtigkeit oder Richtigkeit dieser Vorstellung. Damit ist der Nutzenbegriff zur persönlichen Präferenz umgedeutet. Dadurch wurde auch das Messbarkeitsproblem umgangen. Die paretianische Gleichgewichtsökonomik verzichtet auf kardinale Nutzenmessung und ersetzt sie durch die ordinale, die nur noch an dem relativen Stellenwert einer bestimmten Gütermenge im Verhältnis zu einer anderen Gütermenge auf der Rangskala der Präferenzen eines Individuums interessiert ist, wie bereits vorhin erwähnt wurde.<sup>117</sup>

Es wurde bis dahin die Problematik des Nutzens erörtert und die Probleme der Messbarkeit des Nutzens besprochen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Begriff Nutzen bei der folgenden Untersuchung der Pareto-Optimalität für den Betrieb im Sinne der paretianischen Präferenzrangfolge zu verstehen ist. Wenn allerdings hier „Geld an sich“ zu einer Zielvariablen gemacht wird – wie bereits oben beschrieben – kann Nutzen auch etwas besser quantifiziert werden.

Abschließend ist hier noch zu bemerken, dass es *Pareto* bei der sprachlichen Differenzierung eigentlich um eine klare Grenzziehung zwischen den beiden Aufgabenfeldern der Ökonomie und der Ethik geht. Die individualethisch relevante Frage, ob die Ophelimität objektiv nützlich ist, darf für den Ökonomen eine offene Frage bleiben, die er nicht zu beantworten braucht. Sozial-ethische Aufgabe des Wirtschaftswissenschaftlers ist es ein System zu entwickeln, das die maximale Befriedigung der Ophelimitäten, also der subjektiven Nutzen, erlaubt, was soviel heißt wie niemand darf gezwungen werden, entgegen seinen persönlichen Präferenzen zu handeln, auch wenn das betreffende Individuum dadurch sein objektives Nutzenmaximum verfehlt.<sup>118</sup>

---

<sup>116</sup> Vgl. Hagel, J., *Effizienz und Gerechtigkeit*, Baden-Baden (1991), S. 123

<sup>117</sup> Vgl. Biervert, B., Wieland, J., *Der ethische Gehalt ökonomischer Kategorien – Beispiel: Der Nutzen*, in: Biervert, B., Held, M., *Ökonomische Theorie und Ethik*, Frankfurt (1987), S. 46

<sup>118</sup> Vgl. Hagel, J., *Effizienz und Gerechtigkeit*, Baden-Baden (1991), S. 125

## 3.5.2 Utilitarismus

### 3.5.2.1 *Das Wesen des Utilitarismus*

Die utilitaristische Ethik kann verstanden werden als eine formale Ethik der Effizienz, die Einzelhandlungen, Handlungsweisen, soziale Handlungsregeln und soziale Institutionen danach beurteilt, wie weit sie geeignet sind das subjektive Wohlbefinden bewusstseinsbegabter Wesen zu fördern. Die utilitaristische Ethik verallgemeinert in gewisser Weise das technisch-ökonomische Modell der Zweck-Mittel-Rationalität über den engeren Bereich des technisch-ökonomischen Handelns hinaus auf das individuelle und kollektive Handeln in seiner Gesamtheit, vor allem auch auf die Moral selbst, ein Bereich, der herkömmlich als davon ausgenommen galt.<sup>119</sup>

Diese ausschließliche Orientierung an Effizienzgesichtspunkten rückt den Utilitarismus in die Nähe der Ökonomie. Insbesondere ökonomisch am Utilitarismus ist seine Tendenz Werte und Güter unterschiedlicher Art als mit gleichem Maß messbar zu betrachten und Abwägungen zwischen ihnen zum Gegenstand quantitativer Analysen zu machen. Birnbacher führt dazu aus: „Die Rationalität der utilitaristischen Ethik ist die Rationalität des Kalküls. Dabei ist wie für den Ökonomen der „Preis“ für den Utilitaristen der „Nutzen“ die Einheit, die Unterschiedliches vergleichbar und verrechenbar macht. Dass allerdings positive und negative Nutzengrößen gegeneinander „verrechnet“ werden, heißt im übrigen nicht, dass nicht auch der Utilitarist bestimmte Güter (wie den Schutz z.B. von Grundrechten) so hoch veranschlagen kann, dass diese in allen real möglichen Konfliktfällen Vorrang haben. Angemerkt sei hier, dass der Utilitarismus insofern „individualistisch“ ist, weil nämlich er den Gesamtnutzen als die Summe der individuellen Nutzen auffasst. Das sogenannte „Gemeinwohl“, auf das er sich beruft, ist eigentlich das Wohl der einzelnen konkret betroffenen Individuen, hat also nichts zu tun mit dem Wohl einer mythischen überindividuellen „Gemeinschaft“.“<sup>120</sup>

Dem Utilitarismus geht es weniger um die Fragen empirischer Sozialwissenschaften, die das tatsächliche Verhalten und die faktischen moralischen Vorstellungen, sei es von

<sup>119</sup> Vgl. Birnbacher, D., Neue Entwicklungen des Utilitarismus, in: Biervert, B., Ethische Grundlagen der ökonomischen Theorie, Frankfurt (1989), S. 15

<sup>120</sup> Vgl. ebenda, S. 16

einzelnen, sei es von Gruppen, untersucht. Der Utilitarismus stellt vielmehr ein Kriterium auf, nach dem sich Entscheidungen, Handlungen, Normen und Institutionen als moralisch richtig oder falsch beurteilen lassen sollen. Er ist eine normative Ethik im Sinne einer Theorie der Ziele und Prinzipien moralisch richtigen Handelns.<sup>121</sup>

Grundsätzlich ist Ausgangspunkt die an sich vertraute Situation, dass wir verschiedene Handlungsmöglichkeiten sehen, dann aber nicht wissen, welche wir ergreifen sollen, und dann ein Kriterium suchen, nach dem wir die rechte Wahl treffen können. Der Utilitarismus rekonstruiert die moralisch richtige Handlung als Resultat einer rationalen Wahl zwischen alternativen Möglichkeiten.<sup>122</sup>

Das Kriterium der Rationalität besteht aus vier Teilkriterien:

1. Im Unterschied zur sogenannten deontologischen Ethik sollen Handlungen bzw. Handlungsregeln, also Normen, nicht für sich selbst oder aus ihren Eigenschaften heraus als richtig oder falsch beurteilt werden, ihre Richtigkeit bestimmt sich vielmehr von den Folgen her.
2. Die Folgen werden an ihrem Nutzen gemessen.
3. Entscheidend ist aber nicht der Nutzen für beliebige Ziele, Werte oder Zwecke, sondern der Nutzen für das was in sich gut ist. Wenn man der Phrase „das in sich gute“ nach *Bentham* oder *Mill* – als den klassischen Vertretern – folgt, wird als höchster Wert die Erfüllung der menschlichen Bedürfnisse und Interessen – das menschliche Glück – angesehen. Ziel ist die maximale Bedürfnis- und Interessensbefriedigung bzw. die minimale Frustration. Man könnte auch sagen das Kriterium der Beurteilung von Folgen einer Handlung ist ihr Gratifikationswert, also das Maß an Lust, das die Handlung hervorruft, vermindert um das mit ihr verbundene Maß an Unlust.
4. Allerdings kommt es nicht auf den Gratifikationswert für den Handelnden allein an, das würde nur einen rationalen Egoismus begründen, dem allerdings der Utilitarismus deutlich widerspricht. Unbedingt ausschlaggebend ist auch nicht das Wohlergehen bestimmter Gruppen sondern das aller von der Handlung Betroffenen.

---

<sup>121</sup> Vgl. Höffe, O., Einführung in die utilitaristische Ethik, 2. Aufl., Tübingen (1992), S. 10

<sup>122</sup> Vgl. ebenda, S. 10-11

Zusammenfassend kann für das Nützlichkeitsprinzip formuliert werden, dass „diejenige Handlung bzw. Handlungsregel moralisch richtig ist, deren Folgen für das Wohlergehen aller Betroffenen optimal sind.“<sup>123</sup> Was gesucht ist, ist eine kritische Handlungsorientierung, die mit Hilfe einer möglichst wissenschaftlichen Begründung von Normen vorgenommen wird.

### **3.5.2.2 Handlungs- und Regelutilitarismus**

Grundsätzlich ist der Utilitarismus eng mit der Entstehung der modernen Marktwirtschaft verknüpft. Korruption und Bestechlichkeit höhlen ihre Lebensprinzipien aus. Wo jedes wirtschaftliche Handeln durch Patronage und Geheimdiplomatie entschieden wird, haben rationale Entscheidungen und die Freiheit, zwischen angebotenen Leistungen zu wählen, keine Chance. Das Problem dabei ist, dass man als Handelnder nicht mehr weiß, auf wen oder auf was man sich verlassen kann. Wird man zum Mitspieler, lässt man sich auf Spielregeln ein, die man kaum selbst kontrollieren kann. Die Ordnungsfunktion durch den Markt verschwindet und rationale Kosten-Nutzenkalkulationen rücken in den Hintergrund.<sup>124</sup>

Die freie Marktwirtschaft baut darauf, dass der Tausch von Waren und Leistungen beiden Parteien Vorteile verspricht. Die Kopplung von Nützlichkeitsabwägungen und Entscheidungsfreiheit bildet ihr Fundament.

Die jeweiligen Nutzenaspekte und Verlustgefahren sind in unklaren Handlungszusammenhängen allerdings schwer bestimmbar. Man weiß nicht, was man tun soll, wenn letztlich unsicher ist, wie sich andere - etwa Mitbewerber, Kunden oder staatliche Autoritäten - entscheiden werden. Was soll der Manager tun, der mit Korruptionsforderungen konfrontiert ist und in der Zahlungsbereitschaft vielleicht den einzigen Weg sieht, ins Geschäft zu kommen? Diese Situation bezeichnet *Amartya* als Isolationsparadox.<sup>125</sup>

Die Bereitschaft, allgemeine Normen und Gesetze zu übertreten, nimmt in dieser Situation zu und erscheint oft als einzig praktikabler Ausweg. Der Handelnde ist mit

---

<sup>123</sup> Höffe, O., Einführung in die utilitaristische Ethik, 2. Aufl., Tübingen (1992), S. 11

<sup>124</sup> Vgl. Otte, R., Der Stachel der Verantwortung, Frankfurt (1996), S. 187

<sup>125</sup> Vgl. Amartya, S., Ökonomische Ungleichheit, Frankfurt (1975), S. 109

einer Regellosigkeit konfrontiert. Wenn alle schwindeln, hat das ehrliche Wort strategische Nachteile, es bindet nur eine Partei und lässt der anderen dafür ungebührlichen Bewegungsspielraum.<sup>126</sup>

Dieser gerade dargelegten Situation trägt der Handlungsutilitarismus Rechnung. Bei ihm dürfen moralische Maxime in begründbaren Fällen aus persönlichen Nutzenerwägungen hintergangen werden. Steht zu viel auf dem Spiel, ist diese Abwägung unvermeidlich. Für einen Handlungsutilitaristen stellt es beispielsweise kein Attentat auf die Geltung von Normen dar, wenn ein Autofahrer des nachts auf einer leeren Kreuzung eine rote Ampel missachtet, um rechtzeitig zum Flughafen zu kommen und einen wichtigen Termin einhalten zu können. Das Nützlichkeitsprinzip ergibt sich für ihn aus der konkreten Perspektive von Einzelentscheidungen und Einzelaktionen. Zwar erkennt er an, dass Normen und Werte existieren und, weil sie allgemein nützliche Handlungsfundamente legen, zu beachten sind. Allerdings müssen sie sich im Konfliktfall als revidierbar erweisen und eine Güterabwägung zulassen. Sein abweichendes Verhalten steht zudem unter der Prämisse, dass es nicht öffentlich bekannt werden darf. Auch der Handlungsutilitarist hält an einer roten Ampel, wenn ein Polizist daneben steht.<sup>127</sup>

Die zweite Art des Utilitarismus, der Regelutilitarismus, will dieses Dilemma verhindern. Er geht davon aus, dass legitime moralische Normen ihre Nützlichkeit erwiesen haben. Ihre Einhaltung hat Vorrang vor der Nutzenmaximierung durch individuell begründbare Regelverletzungen. Das Beispiel des Gefangenendilemmas kann diesen Grundgedanken illustrieren. Wenn sich in einer Gruppe von Gefangenen alle an gemeinsame Regeln halten, erlaubt ihr Zusammenleben ein gutes Auskommen. Wenn aber einzelne unter Missachtung der Regeln mehr für sich herauschlagen wollen, bricht nach kurzzeitigen individuellen Profiten die Verbindlichkeit des Regelsystemes zusammen. Im Endeffekt wird es jedem schlechter gehen, da die Gruppe die Fähigkeit einbüßt gemeinsame Ziele zu verfolgen und nun einen Krieg aller gegen alle ausbricht.<sup>128</sup>

---

<sup>126</sup> Vgl. Otte, R., *Der Stachel der Verantwortung*, Frankfurt (1996), S. 188

<sup>127</sup> Vgl. ebenda, S. 189

<sup>128</sup> Vgl. Koslowski, P., *Ethik und Religion als Korrektiv der Wirtschaft*, Hildesheim (1993), S. 230

Die Verfolgung eines gemeinsamen Ziels heißt auch, dass durch Erreichung des gemeinsamen Ziels alle Beteiligten daraus Nutzen ziehen. Der Utilitarismus kann so auch als eine Art Kollektivegoismus dargestellt werden. Aber er erlaubt auch eine Unterdrückung oder Benachteiligung von Minderheiten, sofern diese zu einer größeren Besserstellung der Mehrheit führt und die sogenannte kollektive Glücksbilanz verbessert.<sup>129</sup>

Die allgemeine Verbindlichkeit von Normen ist fest in das Programm des Regelutilitarismus verankert. Die Nützlichkeit ergibt sich aus dem Zusammenspiel individueller Aktionen und Entscheidungen, die von moralischen Regeln und Gesetzen koordiniert werden. Problem ist, dass die Nützlichkeit sozialer Regel- und Normensysteme vielfach vorausgesetzt werden muss, da es im Einzelfall unmöglich ist, sie zu beweisen. Auch Normensysteme können Anlass für Regelkonflikte sein, nicht nur allein aufgrund individueller Überschreitung oder Befolgung von Normen. Wie z.B. ein Unternehmen moralische Rechtfertigung anführen kann, Umwelttechnik oder dringend benötigte Medizin- und Pharmaprodukte in die GUS-Staaten zu verkaufen, selbst dann wenn es sich in Korruptionsaffären verwickeln muss. Die utilitaristische Frage lautet nämlich, worin der größtmögliche Nutzen für die größtmögliche Anzahl von Menschen besteht. Die Frage ist, was wiegt schwerer: Das Hinnehmen von Umweltschäden, während die Technik zur Abhilfe verfügbar und exportierbar ist, oder das Problem von Korruption als ein Rückschritt für die freie Marktwirtschaft in diesem Land?<sup>130</sup> Aber auch die Nutzenüberlegung, ob Korruption hingenommen wird, um das Sichern von Märkten für das eigene Unternehmen zu gewährleisten, stellt eine weitere Frage dar.

### **3.5.2.3 Utilitarismus und ökonomische Theorie**

Die utilitaristische Konzeption der Ethik findet in der ökonomischen Theorie fast überall dort ihren Niederschlag, wo gesamtwirtschaftliche Wohlfahrtsfunktionen maximiert werden. Die Wohlfahrtsökonomik war lange Zeit streng utilitaristisch ausgerichtet, bevor *Robbins* eine Veränderung herbeiführte. Von der Überlegung ausgehend, dass Nutzen zum einen kaum kardinal messbar ist und dass zum anderen interpersonale Nutzenvergleiche wissenschaftlich kaum durchführbar sind, wurde die

---

<sup>129</sup> Vgl. Höffe, O., Einführung in die utilitaristische Ethik, 2. Aufl., Tübingen (1992), S. 45

<sup>130</sup> Vgl. Otte, R., Der Stachel der Verantwortung, Frankfurt (1996), S. 191

moderne Wohlfahrtsökonomie auf eine paretianische Basis gestellt. Man suchte nach Lösungen, bei welchen niemand mehr besser gestellt werden kann, ohne dass ein anderer dafür schlechter gestellt werden muss.<sup>131</sup>

An diesem Punkt muss für die Untersuchung festgehalten werden, dass durch das Definieren von Zahlungsbereitschaft eine Transformation vom ordinalen Nutzenkonzept in eine Art kardinale Nutzenkonzept möglich ist. Denn bereits *Marshall* hat auf den Zusammenhang zwischen Nutzen und Zahlungsbereitschaft hingewiesen und den Preis, den ein Konsument bereit ist für ein Gut zu zahlen – also die Zahlungsbereitschaft –, als ein indirektes Mittel zur Messung des Nutzens erkannt.<sup>132</sup> Das kann z.B. auch daran gesehen werden, dass der abnehmende subjektive Grenznutzen, den ein Gut stiftet, sich in einer sinkenden marginalen Zahlungsbereitschaft widerspiegelt. Für sozusagen einzelwirtschaftliche Vorzugswahlen oder Präferenzen ist daher mit der Einführung der Institution des Geldes ein geeignetes und hinreichendes Nutzenmaß gegeben.<sup>133</sup> Gleichsam kann bei anders gelagerten Vorzugswahlen eventuell ein kardinale Nutzenmaß in der Zahl der Menschenleben oder auch in der Dauer der Zeit liegen.<sup>134</sup>

### 3.5.3 Das Gewinnprinzip im Kontext des Utilitarismus

Für die ethische Auszeichnung des Gewinnprinzips in der herrschenden Wirtschaftsordnung sind in erster Linie wohlfahrtstheoretische aber auch wohlfahrtspraktische Überlegungen verantwortlich. Es geht im wesentlichen um die Vorstellung die in einer marktwirtschaftlichen Ordnung dezentral aufkommenden Gewinnerzielungsabsichten für einen ethisch begründeten Zweck einzuspannen, nämlich für die wirtschaftlich optimale Gesamtsituation einer Gesellschaft, einer pareto-optimalen Situation. Die friedensstiftende und ethische Funktion des „Gewinnprinzips“ und seiner Nebenbedingungen (die auch die Einhaltung der Gesetze bedingen) wird darin gesehen, dass die Wirtschaftssubjekte in eigenverantwortlicher Initiative Verschwendungen vermeiden, also Ressourcen optimal verwenden und die Präferenzen

---

<sup>131</sup> Dieses Kriterium geht auf V. Pareto zurück (1896/97) und wird weiter unten für die Untersuchung genauer erläutert

<sup>132</sup> Vgl. Marshall, A., *Principles of Economics*, 8. Aufl., London (1990), S. 92

<sup>133</sup> Vgl. Hagel, J., *Effizienz und Gerechtigkeit*, Baden-Baden (1991), S. 131

<sup>134</sup> Vgl. Krelle, W., *Präferenz und Entscheidungstheorie*, Tübingen (1968), S. 110

der Konsumenten für bestimmte Güter und Dienstleistungen so gut als möglich befriedigen. Ein Unternehmen erfüllt diese ethischen Zwecksetzungen allerdings nicht direkt und bewusst, sondern nur auf dem Umweg über die eigennützige, freigesetzte Gewinnerzielungsabsicht.<sup>135</sup>

Grundlegend wird bei ökonomischen Betrachtungen und Analysen für Unternehmen – wie auch für alle anderen Individuen – angenommen, dass sie grundsätzlich nach ihrem Eigeninteresse handeln. Im Gegensatz dazu weiß das Individuum auch, dass es nicht alleine lebt und alleine leben kann, sondern die Gesellschaft sucht und braucht. Das heißt, dass „soziale Orientierungen“ (z.B. Wunsch nach Freunden oder in einer Demokratie zu leben) in seinen Präferenzen enthalten sind. Die Eigeninteressen der anderen werden jedoch nur insofern berücksichtigt, als sie den Handlungsraum des jeweiligen Individuums beeinflussen.<sup>136</sup> Ammon vermerkt dazu: „Im Wirtschaftsleben, in der Marktwirtschaft insbesondere, in der man zum größten Teil anderen Wirtschaftssubjekten gegenübersteht, zu denen man keine nähere persönliche Beziehung hat, hat man keine Veranlassung, das Interesse oder den Nutzen anderer ins Auge zu fassen. Man findet das schon deshalb nicht nötig, weil man annimmt, der andere könne und werde schon selbst darauf schauen.“<sup>137</sup>

Grundsätzlich und in Bezug auf das durchschnittliche Verhalten der Menschen betrachtet, ist das in der Ökonomik unterstellte Menschenbild, also die Annahme des Eigennutzes, nicht unbedingt unrealistisch.<sup>138</sup> Außerdem ist die Verfolgung von Eigeninteressen auch aus moralischer Perspektive nicht schlecht. Ich kann mit meinem Handeln etwas zu meinen Gunsten oder zu Gunsten anderer beabsichtigen. Zugleich kann ich, auch bei einer auf andere gerichteten Handlung, nachdrücklich fordern, dass diese Handlung die meinige ist, ich kann mir diese Handlung ausdrücklich zueignen wollen, als zu der Person, die ich bin und sein möchte, gehörend. Es ist sogar möglich, dass ich irgendeine begleitende Befriedigung aus einer derartigen an anderen

---

<sup>135</sup> Vgl. Lühr, A., Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart (1991), S. 237

<sup>136</sup> Vgl. Kirchgässner, G., Utilitarismus und ökonomische Theoriebildung, Diskussionspapier Nr. 9702, St. Gallen (1997), S. 12

<sup>137</sup> Ammon, A., Nationalökonomie und Philosophie, in: Erfahrung und Denken, Schriften zur Förderung der Beziehungen zwischen Philosophie und Einzelwissenschaften, Bd. 7, Berlin (1961), S. 198

<sup>138</sup> Vgl. Kirchgässner, G., Utilitarismus und ökonomische Theoriebildung, Diskussionspapier Nr. 9702, St. Gallen (1997), S. 13

orientierten Handlung gewinne. Zwei Dinge sind hier aber von Bedeutung. Erstens die Forderung der Zueignung macht eine auf andere gerichtete Handlung nicht zur Handlung aus Eigeninteresse, denn der andere bleibt das uneingeschränkte Ziel. Dieser Punkt ist für das Handeln eines Unternehmers nicht ferner wesentlich. Zweitens gibt es keinen Grund, eine auf das Selbst gerichtete Handlung als moralisch minderwertig zu betrachten. Somit ist aus moralischer Perspektive *Eigeninteresse* an sich ein neutraler Begriff. Was aber, und das ist hier wesentlich zu bemerken, in moralischer Hinsicht zählt, ist die Frage, ob durch eine Handlung *anderen unnötig Schaden zugefügt wird*.<sup>139</sup>

Hier ist Klarheit in Bezug auf den Begriff Eigeninteresse geboten, denn der Markt ist eine soziale Institution, innerhalb derer Eigeninteresse als primärer Handlungsbeweggrund moralisch akzeptiert wird. Man kann sagen, Handlungen aus Eigeninteresse verdienen an sich nicht eine negative moralische Qualifikation. Die Moral erkennt ihre grundsätzliche Legitimität an, solange nicht andere zu Schaden kommen.<sup>140</sup> Dies wird auch ein wesentlicher Gegenstand bei der Untersuchung der Möglichkeit der Pareto-Optimalität des Betriebes weiter unten sein.

Weiters gibt es allerdings auch viele Situationen, in denen die Individuen gar nicht anders können, als sich egoistisch zu verhalten. Kirchgässner dazu: „Ein Unternehmer, der sich auf einem umkämpften Markt behaupten will, kann z.B. für die bei ihm beschäftigten Arbeitnehmer keine außerordentlichen sozialen und monetären Leistungen erbringen, wenn er befürchten muss, dass durch die wegen der gestiegenen Kosten notwendige Preiserhöhung der Absatz seines Produkts gefährdet wird. Letztlich wäre dies auch nicht im Interesse der Arbeitnehmer, wenn dadurch deren Arbeitsplätze in Gefahr gerieten.“<sup>141</sup>

Wer eigennützig handelt, sorgt für sein eigenes Wohl, wobei die Triebfeder, aus der heraus die Handlungen erfolgen, d.h. die sittlich gute oder schlechte Gesinnung, offen bleiben kann.<sup>142</sup> Das Mehr-Haben-Wollen ist nicht eine besondere Eigenschaft der

---

<sup>139</sup> Vgl. Koslowski, P., *Neuere Entwicklungen in der Wirtschaftsethik und Wirtschaftsphilosophie*, Hannover (1992), S. 161

<sup>140</sup> Vgl. ebenda, S. 162

<sup>141</sup> Kirchgässner, G., *Utilitarismus und ökonomische Theoriebildung*, Diskussionspapier Nr. 9702, St. Gallen (1997), S. 13

<sup>142</sup> Vgl. Hagel, J., *Effizienz und Gerechtigkeit*, Baden-Baden (1991), S. 146

Wirtschaftsteilnehmer der Neuzeit (des Kapitalismus), so wie es oft angenommen wird. Neuzeitlich ist eher die Neutralisierung des Gewinnmotivs, seine moralische Erhebung zu einem respektablen menschlichen Motiv und seine Anerkennung als Grundmotor der Wirtschaft als solches.<sup>143</sup>

Wie kann aber das konfliktreiche Verhältnis zwischen Moral und Eigeninteresse aufgelöst werden? Eine mögliche Lösung ist, dass Moral **anreizkompatibel** ist, d.h. vereinbar mit dem wohlverstandenen Eigeninteresse. Die „vernünftige“ Verfolgung eigener Interessen gehört seit je zum Kernbestand jeder Moral und findet seinen deutlichsten Ausdruck in der *Goldenen Regel*, die sich, in unterschiedlichen Ausprägungen in allen großen Religions- und Weisheitslehren finden lässt, und lautet: „Was du nicht willst, dass man dir tut, das füg auch keinem anderen zu.“<sup>144</sup> In dieser Regel steckt der Hinweis darauf, dass die Verfolgung eigener Interessen in einer Weise anzustreben ist, die mit den Interessen der Betroffenen des eigenen Handelns vereinbar ist.<sup>145</sup>

Zur Vereinbarkeit zwischen Moral und Eigeninteresse kommt man durch den Schlüssel der Handlungsbedingungen:

Handlungsbedingungen ⇔ Handlungen ⇔ Handlungsfolgen
---

Die grundlegende Bedeutung der Handlungsbedingungen kommt daher, dass sie den Handlungsspielraum der Akteure und damit auch ihre Möglichkeiten moralischen Handelns definieren. Aufgrund der mit ihnen gesetzten Anreize wird das Handeln kanalisiert. Insofern hängt es von den Handlungsbedingungen ab, ob die oben genannte Bedingung, Moral solle anreizkompatibel sein, erfüllt ist oder nicht. Ökonomisch gesehen sind Anreize alle situationsbedingten handlungsbestimmenden Vorteilserwartungen und somit die Gründe, die die Akteure für ihr Verhalten haben. Man muss aber sagen, dass diese Vorteilserwartungen nicht nur auf monetäre oder materielle Anreize zu beschränken sind, auch wenn diese eine sehr wichtige Form darstellen. Es gibt auch andere Formen von Anreizen wie soziale Anreize (Prestige, Anerkennung durch andere) oder „intrinsische Anreize“ wie z.B. der Wunsch, im Einklang mit dem

<sup>143</sup> Vgl. Koslowski, P., *Prinzipien der ethischen Ökonomie*, Tübingen (1988), S. 13

<sup>144</sup> Suchanek, A., *Ökonomische Ethik*, Tübingen (2001), S. 34

<sup>145</sup> Vgl. ebenda, S. 34

eigenen Gewissen und den eigenen Wertvorstellungen zu handeln. Wichtig ist, dass das Verhalten der Akteure stets das Resultat aller Anreize ist.<sup>146</sup>

Viele Vorurteile gegen das Eigeninteresse könnten auf die Vorstellung zurückgehen, dass damit ein kurzfristiges Denken - ohne jede Rücksichtnahme auf andere - verknüpft wird. Nach dieser Vorstellung soll Moral ein solches unbegrenztes Eigeninteresse in Form von moralischen Vorschriften und Normen einschränken, die dann dem Eigeninteresse übergeordnet werden. An dieser Stelle lässt sich fragen, ob es nicht in bestimmten Situationen im eigenen Interesse liegt, sich selbst zu binden und das unmittelbare Eigeninteresse Regeln und Normen zu unterwerfen, um sich auf diese Weise langfristig besser zu stellen. Die Berücksichtigung von zwei Dimensionen, der Sozial- und der Zeitdimension, sind hier von Überlegung. Die Sozialdimension bezieht sich auf die wechselseitigen Abhängigkeiten jedes Gesellschaftsmitgliedes. Die Berücksichtigung dieser Dimension führt dazu, aus Eigeninteresse die Interessen der anderen zur Kenntnis zu nehmen, da diese die eigenen künftigen Handlungsmöglichkeiten und das eigene künftige Wohlergehen mitbestimmen. Die Bedeutung der Zeitdimension rührt aus der Tatsache, dass heutige Handlungen die künftigen Handlungsbedingungen prägen. Dies ist nicht nur bei der Entscheidung über ein Studium oder einen Beruf der Fall, sondern nicht selten haben Verstöße gegen moralische Normen und Verträge, bei denen man meinte, „das merkt doch keiner“, zu einem späteren Zeitpunkt zu einer erheblichen Einbuße des Rufes oder auch von Verkaufsumsätzen geführt.<sup>147</sup>

Aus diesen Überlegungen folgt, dass Moral und Eigeninteresse durch geeignete Investitionen in die eigene und zugleich allgemeine Besserstellung miteinander vereinbar gemacht werden können. *Suchanek* formuliert als Konsequenz der oben skizzierten Bedingungen, dass die *Regulative Idee der ökonomischen Ethik die Besserstellung aller* ist.

An dieser Stelle soll kurz der Ausgangspunkt der Untersuchung festgehalten werden. Das Streben nach Gewinn im Betrieb als Ausdruck des Eigeninteresses steht in einem Verhältnis zum moralischen Handeln. In wie weit sich diese beiden nach den oben

---

<sup>146</sup> Vgl. *Suchanek, A., Ökonomische Ethik, Tübingen (2001), S. 36*

<sup>147</sup> Vgl. ebenda, S. 37

dargelegten Möglichkeiten verbinden lassen, es also im weitesten Sinne zu einem Pareto-Optimum<sup>148</sup> im betrieblichen Handeln kommen kann, wird darzustellen sein.

### 3.5.4 Shareholder versus Stakeholder Ansatz als Ausgangsbasis

Hier soll die Stellung der vom betrieblichen Handeln beeinflussten Gruppen dargelegt werden. Im bisherigen Verlauf der Arbeit wurde vom Nutzen, den die an dem Betriebsprozess Beteiligten haben, gesprochen.

In vereinfachender Betrachtung bezeichnet der Shareholder Value Ansatz eine Norm der finanzwirtschaftlichen Unternehmensführung, derzufolge sich das Management ausschließlich an den Zielen der Eigenkapitalgeber orientieren und andere Ansprüche in lediglich instrumentalisierter Form berücksichtigen soll.<sup>149</sup> Grundsätzlich ergibt sich aus der Verfolgung des Shareholder Value Ansatzes eine Reihe von Konsequenzen für die Unternehmenspolitik, welche in solcher Ausrichtung einseitig auf die Interessen der Eigentümer fokussiert.<sup>150</sup> D.h. Ziel der Managementhandlungen ist das Nutzenmaximieren der Risikokapitalgeber.

Das Shareholder-Modell formuliert eine vertrags- oder kontraktheoretische Sicht des Unternehmens.<sup>151</sup> Unternehmen werden als ein Netz von Verträgen interpretiert.

- Ausgangspunkt für die Gründung eines Unternehmens ist die Bereitschaft von Eigenkapitalgebern ihre Ersparnisse in Haftungskapital (Risikokapital) zu investieren und für die Leitung der Geschäfte zu sorgen. Grundvertrag für die Klärung dieser Fragen ist der Gesellschaftsvertrag.
- Darauf aufbauend schließen die Unternehmen mit Arbeitnehmern Verträge auf Zeit gegen eine zumeist fixe Entlohnung ab. Auch andere Vertragspartner wie z.B. Lieferanten, Kreditgeber, Immobilieneigentümer erhalten für ihre Leistung im Regelfall ebenfalls ein Kontrakteinkommen (Kaufpreis, Zins, Pacht).

---

<sup>148</sup> Jemanden besser zu stellen, ohne jemanden anderen schlechter zu stellen bzw. zu schaden

<sup>149</sup> Vgl. Speckbacher, G., Shareholder Value und Stakeholder Ansatz, in: DBW, 57 Jg., Stuttgart (1997), S. 630

<sup>150</sup> Vgl. Bühner, R., Unternehmerische Führung mit Shareholder Value, in: Der Shareholder-Value Report: Erfahrungen, Ergebnisse, Entwicklungen, Landsberg (1994), S. 54

<sup>151</sup> Vgl. Strätling, R., Shareholder versus Stakeholder, in: Forum Wirtschaftsethik, Konstanz (1997), S. 3

Diese Überlegung zeigt zugleich, dass Unternehmertum mit Risiken behaftet ist, da die erzielbaren Umsätze ungewiss, die Kosten für den Einsatz der benötigten Produktionsfaktoren aufgrund der Vertragsversprechen jedoch fix sind. Daraus folgt, dass die Eigenkapitalgeber auch für die eventuell eintretenden Verluste einzustehen haben und nicht wie Fremdkapitalgeber oder Arbeitnehmer vertraglich fixierte Einkommensansprüche geltend machen können. Aus dieser Sicht ist die Maximierung der Gewinne bei allen unternehmerischen Entscheidungen legitimes Ziel, sozusagen eine Überlebensaufforderung für das im Wettbewerb stehende Unternehmen.<sup>152</sup>

An diesem Punkt setzen die Kritiker des Stakeholder-Konzepts mit dem Argument, dass die Shareholder-Value Doktrin ungerechtfertigt oder unmoralisch ist, weil berechnete Interessen nicht ausreichend berücksichtigt würden, an. Unternehmen werden als quasi-öffentliche Institutionen interpretiert, in der sich eine Koalition unterschiedlicher Interessengruppen zusammenfindet, die Leistungen oder Beiträge für das Unternehmen erbringen und dementsprechend Ansprüche stellen. Wichtige Koalitionäre sind Geschäftsführung, Arbeitnehmer, Aktionäre, Gläubiger, Zulieferer, Kunden, Staat und Kommunen, es können aber auch möglicherweise Nachbarn, Verbände oder umwelt- oder entwicklungspolitische Gruppen sein.<sup>153</sup> Diese „Stakeholder“, also von dem unternehmerischen Agieren „Betroffenen“, sind im Vorhinein nicht trennscharf abgrenzbar. Dem Management kommt eine Moderatorenfunktion zu. Es muss versuchen, die sich teilweise widersprechenden Ansprüche der verschiedenen Interessensgruppen (z.B. hohe Löhne, langfristige Arbeitsplatzsicherheit, hohe Gewinne, hohes Steueraufkommen, dauerhafter Verbleib an einem Standort etc.) zum Ausgleich zu bringen und dabei möglichst weitgehend zu befriedigen. Wert- und Interessenskonflikte sind im Idealfall jeweils unter Beteiligung aller Betroffenen zu lösen.

Es kann nicht bestritten werden, dass die Shareholder nach der Rechtsordnung den gewichtigsten Einfluss auf das Zielsystem ausüben.<sup>154</sup> Wenn jedoch alle

---

<sup>152</sup> Vgl. Noll, B., Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, Stuttgart (2002), S. 89

<sup>153</sup> Vgl. Schütz, M., Werte – Risiko – Verantwortung, Dimensionen des Value Managements, München (1999), S. 25

<sup>154</sup> Vgl. Noll, B., Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, Stuttgart (2002), S. 91

Anspruchsgruppen Ansprüche an die Unternehmenspolitik stellen dürfen, dann werden die Zielvorgaben für das Management unklar und eine Kontrolle des Managements wird umso schwieriger und umso größer werden die Freiräume des Managements und die Möglichkeit zur Aneignung oder Verschwendung von Ressourcen.<sup>155</sup>

Aber gerade die klare Zieldefinition als Vorgabe und Kontrolle des Managements führte zu dem Konzept des Shareholder-Value, das davon ausgeht, dass ein Unternehmen umso unangreifbarer ist, je höher es bewertet wird und je zufriedener die Aktionäre sind. Der Wert wird bestimmt durch die gezahlte Dividende und die Steigerung des Aktienkurses. Mit diesem Ansatz ist zwar die Performance der Unternehmen wieder messbar geworden, aber nur in einer Dimension.<sup>156</sup>

Die Kritik und die Gefahr dieses Konzepts liegt nicht in dem sehr allgemein gehaltenen Gewinnmaximierungsproblem, sondern dass der ständige Blick auf den Aktienkurs dazu führen kann, dass Unternehmen ihre Handlungen mehr nach den Gesetzmäßigkeiten der Börse ausrichten, als nach den Interessen der Kunden und der Mitarbeiter. Diese kurzfristige Orientierung wirkt sich hemmend auf die Unternehmensentwicklung aus, weil langfristige Strategien nicht hineinpassen und eher schwer durchsetzbar sind.<sup>157</sup>

Abschließend kann zusammengefasst werden, dass ein Unternehmen nur dann erfolgreich sein kann, wenn es die Interessen von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten etc. ausreichend betrachtet. Gute Beziehungen zahlen sich aus, denn unmotivierte Mitarbeiter werden schlampig, verärgerte Kunden bleiben aus und verprellte Zulieferer werden nachlässig. Unter diesen Aspekt kann auch der Shareholder-Value optimiert werden.<sup>158</sup>

Zieht man die Betrachtungsweise dieser beiden Konzepte unter der Position der utilitaristischen Ethik – die in den vorherigen Kapiteln behandelt worden ist – zusammen, also die grundsätzliche Besserstellung eines oder aller Beteiligten, ohne einen davon schlechter zu stellen, also die Entstehung von Wohlstand, so stehen im

---

<sup>155</sup> Vgl. Wagner, F.W., Shareholder Value: Eine neue Runde im Konflikt zwischen Kapitalmarkt und Unternehmensinteresse, in: BfuP, 49 Jg., Herne (1997), S. 483

<sup>156</sup> Vgl. Hermann, F., Ethik des Unternehmens, in: Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 2, Gütersloh (1999), S. 195

<sup>157</sup> Vgl. ebenda, S. 195

<sup>158</sup> Vgl. Kirchgässner, G., Utilitarismus und ökonomische Theoriebildung, Diskussionspapier Nr. 9702, St. Gallen (1997), S. 17

Interesse der Untersuchung nicht die Zielformulierungen der Konzepte, sondern die Folgen der Handlungen auf die einzelnen Anspruchsgruppen. Dies soll nun im folgenden Kapitel herausgearbeitet werden.

## **4 Ethische Einflussfaktoren bei der betrieblichen Entscheidung**

### **4.1 Der Einfluss der utilitaristischen Ethik auf die Betriebswirtschaftslehre**

#### **4.1.1 Die Pareto – Optimalität des gesamtbetrieblichen Prozesses**

##### **4.1.1.1 Die utilitaristische Ethik als einzubeziehende Ethik**

Wie dies bereits unter Punkt 3.5.2.1 beschrieben wurde, wird der Utilitarismus vor allem durch seine Orientierung an Effizienz Gesichtspunkten in die Nähe der Ökonomie gerückt.<sup>159</sup>

Man kann sagen, dass auch die betriebliche Betätigung seit jeher auf utilitaristischer Grundlage erfolgt, nämlich auf der durch die erzeugten Produkte erfolgten Nutzenstiftung. „Gut“ im Sinne der utilitaristischen Ethik ist eine Handlung dann, wenn deren Folgen zur befriedigenden Erfüllung unserer Bedürfnisse und Interessen führen, also in den Zustand des Wohlergehens, den man auch als Glück verstehen kann, und sie nicht Schädigungen herbeiführen.<sup>160</sup>

Inwiefern Handlungen eines Betriebes, die sich durch die Erzeugung von Dienstleistungen und Produkten äußern, positiven Nutzen stiften und somit zu einem Zustand des Wohlergehens bzw. des Glücklicherwerdens führen und nicht Schaden stiften, wird zu zeigen sein.

---

<sup>159</sup> Vgl. Birnbacher, D., Neue Entwicklungen des Utilitarismus, in: Biervert, B., Ethische Grundlagen der ökonomischen Theorie, Frankfurt (1989), S. 15

<sup>160</sup> Vgl. Korff, W., Ethische Rationalität im Kontext neuzeitlicher Vernunft- und Freiheitsgeschichte, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1, Gütersloh (1999), S. 162

#### **4.1.1.2 Der Begriff Pareto Optimalität**

Die Grundposition des Utilitarismus ist, dass die sogenannte Verursachung von positivem Nutzen durch Handlungen den negativen Nutzen aufwiegt. Denn wenn eine Handlung bei allen Betroffenen mehr Nutzen stiftet als sie Schaden verursacht, führt sie so zum größten Glück der größten Zahl. Die Aufwiegung von positivem Nutzen und negativen Nutzen, also Schaden, und die Schlussfolgerung, dass eine Handlung dann gut ist, wenn die Summe der Nutzenvektoren gesamt positiv ist, geht auf den klassischen Utilitarismus von *Bentham* und *Mill* zurück.<sup>161</sup> Schaden und Nutzen sind entscheidende Begriffe des Wertesystems des Utilitarismus und soll hier als „Mill’sche Ethik“ bezeichnet werden.<sup>162</sup>

Eine Verbesserung dieser Mill’schen Ethik wurde durch die Konzeption des Pareto-Optimums durch *Vilfredo Pareto* geschaffen. Veränderungen oder Handlungen vom Management in einem Betrieb gelten dann als pareto-optimal, wenn dadurch die Lage von einem Individuum oder einer Institution verbessert wird, ohne dass sich dadurch die Lage irgendeines anderen Individuums verschlechtert.<sup>163</sup> Man kann sagen, dass eine Handlung dann pareto-optimal ist, wenn sie mindestens einem Subjekt Nutzen bringt, aber niemanden von der Handlung Betroffenen schädigt. Diese Lösung ist eine, die die Schädigung vom Menschen überhaupt ausschließt.<sup>164</sup>

#### **4.1.1.3 Zusammenfassende Darstellung der Annahmen**

##### **4.1.1.3.1 Nutzenmaximierung**

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass alle Akteure auf der Grundlage ihrer jeweiligen individuellen Präferenzen ihren persönlichen Nutzen maximieren. Der Nutzenbegriff ist nicht unbedingt auf die Erlangung materieller Vorteile beschränkt. Allerdings wird angenommen, dass jede Art von individuellem Vorteil durch eine endliche Menge Geld kompensierbar ist. Somit stellen die individuelle Nutzenmaximierung und die Übersetzbarkeit von Nutzen in Geldeinheiten nicht nur für

<sup>161</sup> Vgl. Höffe, O., Einführung in die utilitaristische Ethik, 2. Aufl., Tübingen (1992), S. 13

<sup>162</sup> Vgl. Loitsberger, E., Einzelwirtschaftliche Theoriebildungen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1, Gütersloh (1999), S. 550

<sup>163</sup> Vgl. Ulrich, P., Integrative Wirtschaftsethik, 3. Aufl., Bern (2001), S. 191

<sup>164</sup> Vgl. Loitsberger, E., Einzelwirtschaftliche Theoriebildungen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1, Gütersloh (1999), S. 550

theoretische sondern auch für praktische Fragen der Organisation wirtschaftlicher Leistungsbeziehungen wichtige und nicht zu starke Annahmen dar. Ohne diese Annahmen wäre z.B. der Nutzen aus einem auch privat nutzbaren Dienstwagen nicht mit einer Erfolgsprämie vergleichbar. Nur durch die Übersetzbarkeit der Nutzenfaktoren in Geldeinheiten werden die Alternativen vergleichbar, so dass z.B. die Höhe der Zahlung herausgefunden werden kann, für die ein Mitarbeiter bereit wäre, auf einen Dienstwagen zu verzichten. In dieser Art und Weise könnten formal quantitative Nutzenfunktionen aufgestellt werden.<sup>165</sup>

#### **4.1.1.3.2 Rationalität**

Die Annahme von Rationalität vermeint, dass kein Akteur sich willentlich so verhält, dass er sich selbst schadet. Rationalität meint nicht, dass die Akteure über eine computerhafte und allwissende Hyperrationalität verfügen. Menschen versuchen sich rational zu verhalten, aber durch die Ungewissheit über zukünftige Entwicklungen und die beschränkte Aufnahmekapazität von Informationen ist die Rationalität eingeschränkt. Das begrenzte Vermögen, Wissen oder Gefühle durch Worte, Zahlen oder Bilder gegenüber anderen zum Ausdruck zu bringen, beschränkt ebenso die menschliche Rationalität. Diese Grenzen führen dazu, dass vor allem langfristige und komplexe Austauschbeziehungen nicht in allen Fällen vollständig und im Voraus geregelt und vertraglich fixiert werden. Dies führt zu unvollständigen Verträgen, denn sie lassen Punkte offen.<sup>166</sup>

#### **4.1.1.3.3 Opportunismus**

Nach dem Abschluss unvollständiger Verträge würden keine Probleme entstehen, wenn die Akteure nicht dazu neigen würden, Verhaltensspielräume opportunistisch auszunutzen. Die Opportunismusannahme geht über die grundlegende Annahme der individuellen Nutzenmaximierung hinaus. Denn der einzelne Akteur ist bereit in strategischer Verfolgung seiner Eigeninteressen auch mit Arglist vorzugehen und in dem Sinn unehrlich zu sein, dass man Motivationen verschleiert, Daten manipuliert, Halbwahrheiten sagt und Fakten durcheinander bringt. Als solches heißt es nicht, dass

---

<sup>165</sup> Vgl. Wolff, B., Ethische Aspekte wirtschaftlichen Handelns im institutionellen Rahmen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 3, Gütersloh (1999), S. 113

<sup>166</sup> Vgl. ebenda, S. 114

es Moral nicht gibt, aber moralisches Verhalten der Akteure wird nicht als exogene Voraussetzung angenommen.<sup>167</sup>

#### 4.1.2 Die Phasen der Einbeziehung der utilitaristischen Ethik in die Betriebswirtschaftslehre

Wie bereits oben erwähnt, kann gesagt werden, dass die betriebliche Betätigung immer schon auf der utilitaristischen Grundlage basiert. In diesem Kapitel soll aber untersucht werden, wie die und ob die Einbeziehung der utilitaristischen Ethik in die Betriebswirtschaftslehre erfolgte. Im Folgenden soll die Einbeziehung hinsichtlich folgender Etappen untersucht werden, in denen Werte neben dem ausschließlichen Eigennutz und zum Wohlergehen anderer in die Betriebswirtschaftslehre internalisiert wurden.<sup>168</sup> Zum Ersten soll untersucht werden, welche Werte in die Betriebswirtschaftslehre internalisiert wurden, die zum Wohlergehen des Kunden führen sollen. Als weitere Etappe werden die zum Glücklicherwerden der Mitarbeiter zu internalisierten Werte untersucht. Als vorläufig letzte Phase wird die Einbeziehung von ökologischen Werten – das Wohl der Umwelt - als zu internalisierende Werte behandelt.

##### **4.1.2.1 Das Wohl der Kunden als erste Etappe der einbezogenen Werte**

Die Untersuchung in dieser Arbeit bezieht sich grundsätzlich auf die Literatur, welche zeitlich mit der Errichtung der ersten Handelsuniversitäten und somit auch mit der Etablierung der Betriebswirtschaftslehre als Fach einhergeht und so kann das Jahr 1898 als Geburtsjahr der modernen Betriebswirtschaftslehre angesehen werden.<sup>169</sup> Bei der von der Nutzenstiftung her abgeleiteten Ethik – der utilitaristischen Ethik - wird also vom Zeitpunkt des Aufkommens der Industrie bzw. dieser Geburtsstunde der Betriebswirtschaftslehre ausgegangen.

Aber auch schon Zeiten vor der Entstehung der Betriebswirtschaftslehre als solches gibt es Hinweise, dass neben dem Eigennutz vor allem auch diejenigen Werte zu internalisieren waren, die die Wünsche des Kunden betrafen. Dies deutet *Jung* im

---

<sup>167</sup> Vgl. Wolff, B., Ethische Aspekte wirtschaftlichen Handelns im institutionellen Rahmen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 3, Gütersloh (1999), S. 114

<sup>168</sup> Vgl. Loitsberger, E., Einzelwirtschaftliche Theoriebildungen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1, Gütersloh (1999), S. 550

<sup>169</sup> Vgl. Wassmuth, B., Entwicklungslinien der Betriebswirtschaftslehre, Marburg (1997), S. 18

„Lehrbuch der Fabrikwissenschaft“ in Bezug auf die Güterkonzeption an, nämlich die Notwendigkeit des Strebens nach der optimalen Bedürfnisbefriedigung potentieller Nachfrager.<sup>170</sup> *Büsch* geht diesbezüglich noch einen Schritt weiter, als sich auch der Kaufmann an der Konzeption eines Gutes beteiligen soll, wenn dadurch „...die Beschaffenheit und Form gegeben wird, in welcher sie dem letzten Verbraucher erst recht angenehm werden.“<sup>171</sup>

Auch z.B. *Emminghaus* weist mehrfach auf das Erfordernis der Bedarfsausrichtung sowie der Berücksichtigung des Qualitätsaspektes bei der Güterkonzeption hin. Er streicht in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Güterpolitik als absatzpolitisches Instrument neben der Preispolitik heraus: „Was den Verkauf selbst anbelangt, so gilt auch hier als oberste Regel, die Konkurrenz nicht lediglich im Preise, sondern durch die Qualität der Ware zu bekämpfen, d.h. dadurch, dass man womöglich den Geschmack und Bedarf der Abnehmer richtiger zu treffen sucht, als die Konkurrenten, und dass man das Versprochene immer vollkommen so leistet, wie man es versprochen hat.“<sup>172</sup>

Vor allem aus der letzten Formulierung von *Emminghaus* ist deutlich das Interesse zu erkennen, neben dem Werte des Eigennutzes auch die Werte des Kunden in das betriebswirtschaftliche Tun zu integrieren und die Nutzenstiftung für den Kunden in den Vordergrund zu stellen.

Blickt man auf die Anfänge des 20. Jahrhunderts und untersucht die Literatur, lässt sich z.B. auch bei *Schär* erkennen, dass der ausschließlichen Ausrichtung auf den Gewinn, so genannt der Unterschied zwischen Ankauf und Verkauf, Grenzen gesetzt sind, nämlich einerseits durch die Aktivitäten der Konkurrenz und deren Einfluss auf die

---

<sup>170</sup> Vgl. Jung, J.H., Versuch eines Lehrbuchs der Fabrikwissenschaft, 2. Aufl., Nürnberg (1794), in: Kartte, J., Die Beschäftigung mit den absatzpolitischen Instrumenten in der Literatur der alten und neuen Betriebswirtschaftslehre bis 1925, Köln (1993), S. 2

<sup>171</sup> Büsch, J.G., Darstellung, Erster Teil, in: Kartte, J., Die Beschäftigung mit den absatzpolitischen Instrumenten in der Literatur der alten und neuen Betriebswirtschaftslehre bis 1925, Köln (1993), S. 196

<sup>172</sup> Emminghaus, A., Allgemeine Gewerkslehre, Berlin (1868), in: Kartte, J., Die Beschäftigung mit den absatzpolitischen Instrumenten in der Literatur der alten und neuen Betriebswirtschaftslehre bis 1925, Köln (1993), S. 251

Preispolitik aber andererseits durch die Rücksichtnahme auf eine langfristige und sichere Geschäftsverbindung mit Lieferanten und Kunden.<sup>173</sup>

Weiters zeigt *Schär* auf, „...dass das Gewinnprinzip automatisch in das höhere ökonomische Prinzip übergeht, da der Unternehmer nicht nur bessere Gewinnmöglichkeiten durch eine höhere Spanne gegenüber seinen Konkurrenten ausschöpft, sondern auch beim Einkauf das höchste Preisgebot, beim Verkauf jedoch den günstigeren Preis offerieren kann, mithin also auch Vorteile sowohl an die Beschaffungs- als auch an die Absatzpartner abgibt.“<sup>174</sup>

Auch in der Literatur um 1925 von *Friedlaender* wird – deutlicher als von früheren Forschern – die Notwendigkeit der Ausrichtung der Güterkonzeption an der Nachfrage betont, welche ein Produzent aufgrund von Marktuntersuchungen erforschen kann. Er behandelt ausführlich die Faktoren, die den Wert der Güterqualität für den Letztverbraucher bestimmen. In diesem Zusammenhang führt er die Aspekte innere Güte, Gebrauchsnutzen, optische Reize des Artikels bzw. der Verpackung, psychologische Wirkung der Artikelbezeichnung sowie produktbegleitende Serviceleistungen an.<sup>175</sup> Auch hier wird von ihm bereits die Internalisierung von Werten gefordert, die den Nutzen der Güter für den Kunden erhöhen und die Wünsche des Kunden befriedigen.

Die Orientierung an Kundenwünschen bzw. die literarische und wissenschaftliche Beschäftigung mit diesen finden, neben der intensiven Beschäftigung über innerbetriebliche Vorgänge wie z.B. dem Rechnungswesen oder der Produktion zur Optimierung des Gewinns, in den ersten zwei Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts in der Betriebswirtschaftslehre ihren Niederschlag. Insbesondere kann dies anhand der Marktforschung, der Werbelehre bzw. der Markenartikelforschung gesehen werden.<sup>176</sup>

---

<sup>173</sup> Vgl. Schär, J.F., Handelsbetriebslehre, in: Deges, F., Die Beschäftigung mit den Unternehmenszielen in der Literatur der alten und neuen Betriebswirtschaftslehre bis 1966, Köln (1993), S. 90

<sup>174</sup> ebenda, S. 90

<sup>175</sup> Vgl. Friedlaender, K., Fabrikation und Verkauf, 2. Aufl., Berlin (1925), in: Kartte, J., Die Beschäftigung mit den absatzpolitischen Instrumenten in der Literatur der alten und neuen Betriebswirtschaftslehre bis 1925, Köln (1993), S. 19

<sup>176</sup> Vgl. Hansen, U., Marketing und Konsum - Theorie und Praxis von der Industrialisierung bis ins 21. Jhdt., München (1999), S. 61

Zur Orientierung am Gewinn bzw. dem Eigennutz kam sozusagen in der ersten Phase - von der Gründung der modernen Betriebswirtschaftslehre bis ca. zum Ende des ersten Weltkrieges - auch die Orientierung an den Kundenwünschen hinzu, also nicht nur die Nutzenstiftung zum eigenen Wohl, sondern es wurde auch zunehmend die Notwendigkeit der Nutzenstiftung für den Kunden bzw. die Orientierung daran in die Literatur aufgenommen.

Auch *Rieger*, ein vehementer Vertreter der Orientierung am Gewinnprinzip, der die Unternehmung als Veranstaltung zur Erzielung von Geldeinkommen definiert, stellt klar, dass die einzigen Werte neben der Gewinnmaximierung, die in der Betriebswirtschaftslehre Niederschlag finden dürfen, die sind, die sich an den Kundenbedürfnissen orientieren, also was dem Kunden nützlich ist.<sup>177</sup>

Zusammenfassend kann bis zum Ende des zweiten Jahrzehnts des 20. Jahrhunderts gesagt werden, dass alles zu tun war, was die Kundenzufriedenheit förderte und alles zu unterlassen, was die Kundenzufriedenheit stören könnte.<sup>178</sup>

In den übrigen Bereichen des Betriebes herrschte jedoch Egoismus, bemerkenswerterweise insbesondere den Mitarbeitern gegenüber. Diese Tatsache führte dazu, dass die Mitarbeiter unter schwierigsten Bedingungen ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellten. Um 1848 lagen die täglichen Arbeitszeiten in der böhmischen Glasindustrie, im Wiener Kleingewerbe, in den österreichischen Zuckerfabriken und in der Bekleidungsindustrie zwischen 12 und 16 Stunden, und zwar an Werk- wie an Sonn- und Feiertagen, ohne jeglichen Urlaub. Arbeiter verdienten in Wien und Umgebung im Durchschnitt 5,22 Gulden pro Woche, Arbeiterinnen 2,58 Gulden und Kinder noch weniger. Nach Abzug der Kosten für Miete, Wäschereinigung, Brennmaterial, Kleidung und Schuhe verblieben einer drei- bis fünfköpfigen Arbeiterfamilie etwa noch 41 – 46<sup>179</sup> Kreuzer, die sie für Nahrungsmittel aufwenden musste. Rücklagen konnten so nicht gemacht werden.<sup>180</sup>

<sup>177</sup> Vgl. Rieger, W., Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 3. Aufl., Erlangen (1964), S. 44-50

<sup>178</sup> Vgl. Loittsberger, E., Einzelwirtschaftliche Theoriebildungen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1, Gütersloh (1999), S. 551

<sup>179</sup> zum Vergleich: um 1860 haben zwei Kilo Brot etwa 15 Kreuzer gekostet

<sup>180</sup> Vgl. Tomandl, T., Arbeitsrecht, Bd. 1, Gestalter und Gestaltungsmittel, 4. Aufl., Wien (1999), S. 5

Auch für die weibliche Bevölkerung führte die Einführung der Maschine und die Entfaltung der Industrie zu einer Umwälzung ihrer Rolle im Wirtschaftsleben und damit zu einer vollständigen Veränderung ihrer sozialen Struktur. Die Frauen des damaligen Proletariats, die schon in der Manufakturperiode einen großen Anteil der für den Verleger tätigen Lohnarbeiter gestellt hatten, waren die ersten Frauen, die mit außerhäuslicher Fabriksarbeit konfrontiert wurden, da äußerste Not und Elend sie zu dieser Arbeit zwangen.<sup>181</sup>

Das Zunehmen der Frauen- und Kinderarbeit führte zu weiterem Lohndruck, Lohnreduzierung, Kündigungen von Männern, steigender Arbeitslosigkeit, zur Vernachlässigung der Kindererziehung und zu steigender Kriminalität. Krankheit und Alter waren existenzvernichtend. Arbeiterkinder, die Seite an Seite mit den Erwachsenen in den Betrieben arbeiteten, hatten keine Bildungs- und Aufstiegschancen.<sup>182</sup>

Wie es so zu diesen menschenunwürdigen Zuständen kommen konnte und welche Abhilfe sich dagegen finden ließ, waren die zentralen Punkte der sogenannten „sozialen Frage“.<sup>183</sup> Die betriebswirtschaftliche Literatur befasste sich in dieser frühkapitalistischen Zeit bis zum Ende des ersten Weltkrieges allerdings nicht in befriedigender Weise mit diesem Problem. Die Behandlung dieses Problems wurde der Volkswirtschaftslehre überlassen. Wie sich die Betriebswirtschaftslehre dieser Problematik annahm, soll Inhalt des nächsten Kapitels sein.

Die Betriebswirtschaftslehre hatte sich Anfang der 20er Jahre zwar so geäußert, dass alles zu tun war, was die Kundenzufriedenheit förderte, konzentriert hat sie sich aber auf die Produktions- und Kostenprobleme industrieller Unternehmen (siehe auch *Schmalenbach*). Die Frage, wie die nutzenstiftenden Werte des Kunden optimal verwertet werden können, war nicht wesentlich untersucht worden. Auch die in den Handelswissenschaften erarbeiteten Ansätze zu Absatzfragen konnten aufgrund ihrer spezifischen Handelssicht diesem Mangel nur wenig beikommen.<sup>184</sup> Diese Problematik

---

<sup>181</sup> Vgl. Kopecky, G., *Frauenarbeit in der Zwischenkriegszeit 1918 – 1930*, Wien (1980), S. 5

<sup>182</sup> Vgl. Tomandl, T., *Arbeitsrecht*, Bd. 1, *Gestalter und Gestaltungsmittel*, 4. Aufl., Wien (1999), S. 5

<sup>183</sup> Vgl. ebenda, S. 5

<sup>184</sup> Vgl. Hansen, U., *Marketing und Konsum - Theorie und Praxis von der Industrialisierung bis ins 21. Jhdt.*, München (1999), S. 59

zeigte sich in den 20er und 30er Jahren mit Absatzproblemen, die durch steigende Investitionen und Fixkosten immer mehr zu einer Existenzfrage wurden und den vergrößerten Produktionseinrichtungen immer weniger Absatzmöglichkeiten gegenüberstanden. Man versuchte der Problematik mittels Rationalisierung der Produktion und Kostensenkungen beizukommen und die Konkurrenz allein über den Preis zu bekämpfen.<sup>185</sup>

Etwa ab der zweiten Hälfte der 20er Jahre entwickelte sich aus verschiedenen Einzelarbeiten von Autoren der Handelshochschulen eine industrielle Absatzlehre. Der Grundgedanke bestand nun darin, die Marktabhängigkeit der Unternehmen zu betonen, da bisher nur an der Frage, wie besser produziert werden konnte, gearbeitet wurde. Man stellte sich jetzt auch die Frage, was überhaupt produziert werden sollte. Das Ziel bestand in der wissenschaftlichen Analyse des gesamten Absatzkomplexes der Produktionsbetriebe und des Einflusses der Verbraucher auf Markt und Produktion.<sup>186</sup>

Während der Kriegsjahre zeigt die zeitgemäße betriebswirtschaftliche Literatur eine sehr durch den Nationalsozialismus geprägte Richtung. So orientierte sich die Literatur, die sich mit dem Absatz und den Kunden beschäftigte, neben der Produktions- und Distributionsorientierung vor allem an der Propaganda des 3. Reiches.<sup>187</sup> Doch auch hier, wenn auch nicht unbedingt wirklich zweckgerichtet, zeigt ein Zitat *Berglers* aus der Festschrift für *Vershofen* die Orientierung am Kunden: „Strahlend und groß wurde das Wort des Führers vor die Menschen dieser neuen Zeit gestellt: Die Wirtschaft ist für das Volk da! Und somit wurde der Lehrsatz *Vershofens*, die Wirtschaft muss sich am Verbraucher ausrichten, ins helle Licht der Sonne gehoben.“<sup>188</sup>

Insbesondere interessant ist die nach den Kriegsjahren aufkommende Entwicklung (50er Jahren) vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt, welche sich in verschiedenen Etappen vollzog, jedoch hinsichtlich der internalisierenden Werte, also der Nutzenstiftung für

---

<sup>185</sup> Vgl. Hansen, U., Marketing und Konsum - Theorie und Praxis von der Industrialisierung bis ins 21. Jhd., München (1999), S. 59

<sup>186</sup> Vgl. ebenda, S. 60

<sup>187</sup> Vgl. Hemmerle, O., Tausend Jahre Absatz - Anmerkungen zum Marketing als Teil der Betriebswirtschaftslehre im „3. Reich“, Mannheim (1999), S. 9

<sup>188</sup> Bergler, G., Der Markenartikel im Rahmen der industriellen Absatzwirtschaft, in: Hemmerle, O., Tausend Jahre Absatz - Anmerkungen zum Marketing als Teil der Betriebswirtschaftslehre im „3. Reich“, Mannheim (1999), S. 7

den Kunden, bemerkenswerte Erweiterungen aufweist. Man kann dies auch als die Geburtsstunde des Marketings betrachten, einer Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre.<sup>189</sup> Diese Disziplin ist die Antwort auf die parallelen Phänomene aufkommenden Massenwohlstandes, wachsenden technischen Fortschritts und wachsender Konkurrenz der Anbieter und damit zunehmender Entsprechung von kaufkräftigen Bedarfen und preislich günstigen Angeboten.<sup>190</sup>

In der Arbeit von *Philip Kotler* wurde das Marketing in den 60er Jahren vor dem Hintergrund der zunehmenden Käufermarktsituation verstärkt als dominante Engpassfunktion verstanden. Die Hervorhebung der Wichtigkeit der zu internalisierenden nutzenstiftenden Werte forderte *Kotler* durch die konsequente Orientierung an den Verbraucherbedürfnissen.<sup>191</sup>

Die folgende Grafik soll überblicksmäßig zeigen, in welchem Ausmaß die Orientierung an Kundenwerten durch das Marketing die gesamtunternehmerische Führungstheorie beeinflusste.<sup>192</sup> Zu erwähnen sei hier noch der oft umstrittene Dominanzanspruch des Marketings, der besagt, dass die Absatz- und Marktorientierung auf alle betriebswirtschaftlichen Teilbereiche der Unternehmung insofern zurückwirkt, als auch die innerbetriebliche Leistungserstellung marktorientiert gestaltet werden muss.<sup>193</sup>

---

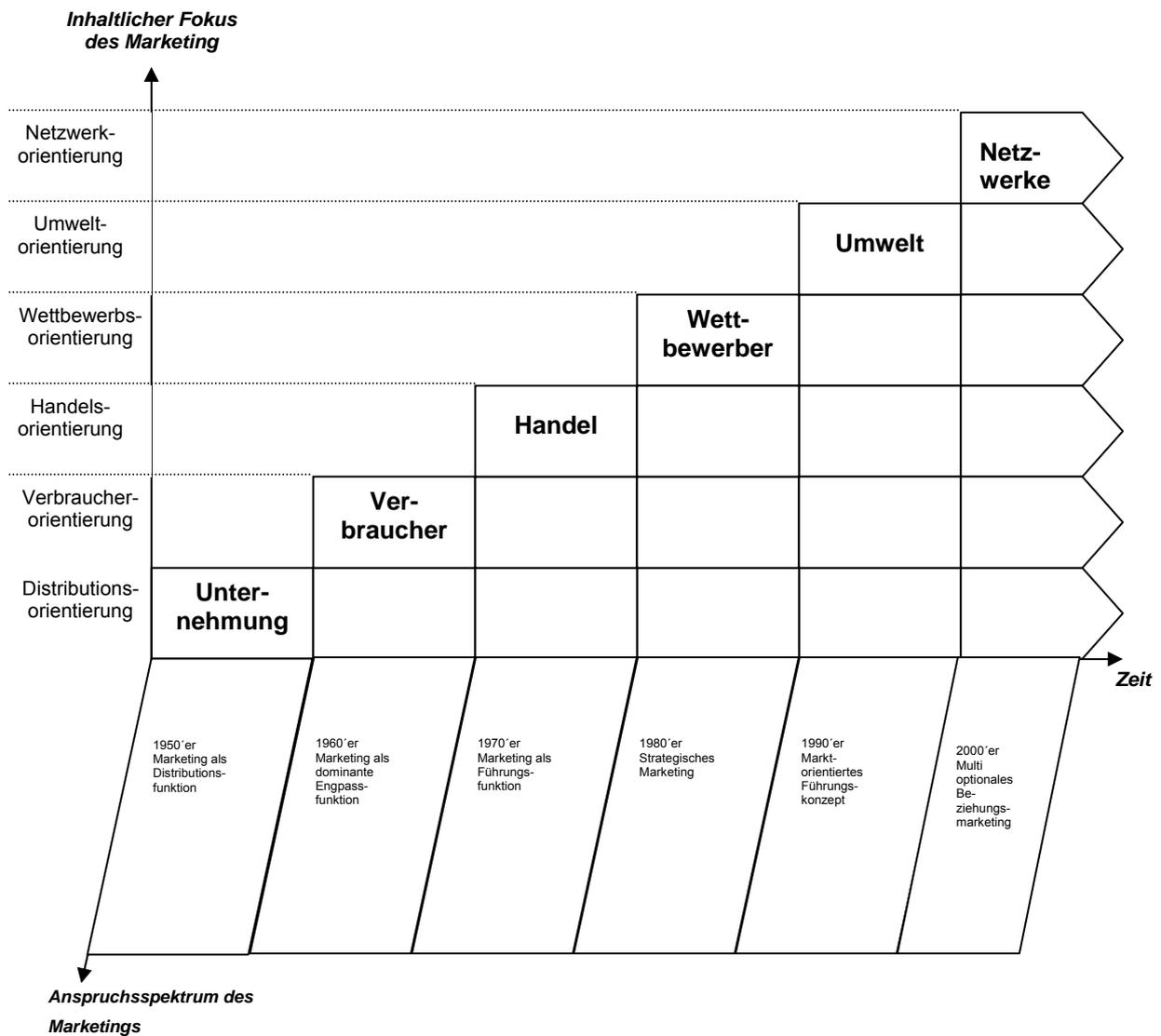
<sup>189</sup> Vgl. Meffert, H., Marketingwissenschaft im Wandel – Anmerkungen zur Paradigmendiskussion, HHL-Arbeitspapier Nr. 30, Leipzig (1999), S. 4

<sup>190</sup> Vgl. Sabel, H., Geschichte des Marketing in Deutschland, in: Lingenfelder, M., 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland, München (1999), S. 171

<sup>191</sup> Vgl. Meffert, H., Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel, Wiesbaden (1999), S. 7

<sup>192</sup> Vgl. ebenda, S. 7

<sup>193</sup> Vgl. Raffée, H., Marktorientierung der BWL zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: Die Unternehmung, 38. Jg., Nr. 1, Bern (1985), S. 3



**Abbildung 4: Entwicklungsstufen des Marketing**

*Peter F. Drucker* (1965) formulierte die Notwendigkeit der Internalisierung von nutzenstiftenden Werten für den Kunden noch weiter vertiefend: „Ein überwiegender Teil dessen, was man in unseren Tagen mit „Marketing“ bezeichnet, ist im besten Falle organisiertes, systematisches Verkaufen, bei dem die wesentlichen Aufgaben – z.B. Verkaufsschätzung, Lagerumschlag und Werbung – zusammengefasst und aufeinander abgestimmt werden. Dieses Vorgehen ist durchaus in Ordnung. Aber Ausgangspunkt

bleibt doch unser Produkt, unser Kunde und unsere Technologie. Der Ausgangspunkt liegt immer noch innerhalb unseres Unternehmens.“<sup>194</sup>

In diesem Zusammenhang wird auch logischerweise signalisiert, dass die Internalisierung der Kundenwerte auf das eigentliche Nutzenstiftungsobjekt *Produkt* zurückgeht und dies auch in der neueren betriebswirtschaftlichen Literatur durch das Qualitätsmanagement intensiv zum Vorschein tritt.

Dies zeigt sich unter anderem auch in den Forderungen der ISO 9001 – 2000 Zertifizierung, wo ausdrücklich die „Ermittlung der Kundenforderungen“ und die „Kundenzufriedenheit“ festgeschrieben sind. Ebenso wird die maximale Nutzenstiftung für den Kunden als Notwendigkeit gefordert.<sup>195</sup>

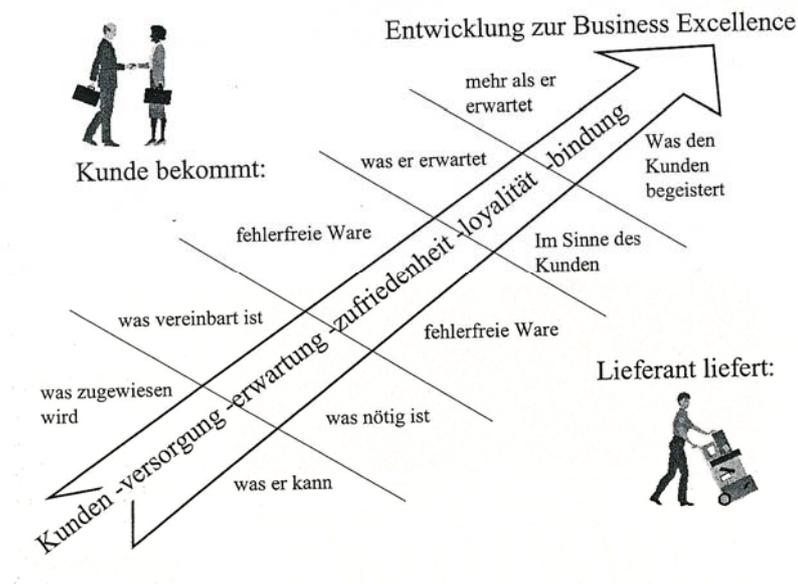
Zielsystem ist heutzutage nicht mehr die Orientierung an Kundenbedürfnissen alleine, sondern Ziel ist es mittlerweile den nutzenstiftenden Aspekt des Produkts für den Kunden zu maximieren, fast schon zu absolutieren. Dem Kunden soll nicht nur die vereinbarte Leistung, für die er als Gegenleistung das Geld bezahlt, geliefert werden, sondern man muss ihn - wie folgende Grafik zeigen soll - durch zusätzliche Angebote so begeistern, dass seine Einstellung zu einer dauerhaften Loyalität und engen Kundenbindung führt.<sup>196</sup>

---

<sup>194</sup> Drucker, P.F., Sinnvoll wirtschaften, Notwendigkeit und Kunst, die Zukunft zu meistern, München (1997), S. 152

<sup>195</sup> Vgl. Behrens, J., Qualitätsmanagement, Kundenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit, Nürnberg (2001), S. 92

<sup>196</sup> Vgl. Ebel, B., Qualitätsmanagement – Konzepte des Qualitätsmanagements, Berlin (2001), S. 33



**Abbildung 5: Die Wirkung des Qualitätsbegriffs auf den Kunden**

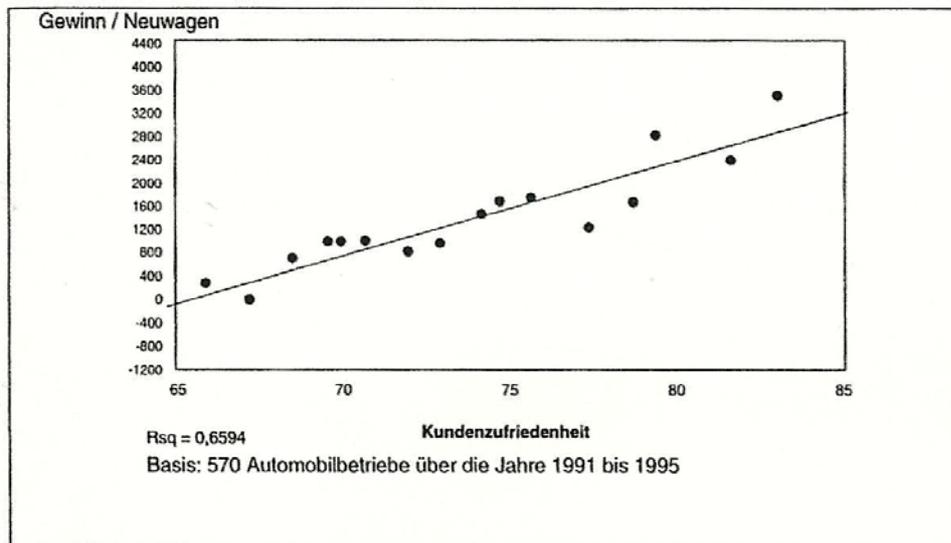
Zusammenfassend kann nach Durchsicht der betriebswirtschaftlichen Literatur und den oben dargestellten Inhalten festgehalten werden, dass die nutzenstiftende Ethik hinsichtlich dem Personenkreis der Kunden nicht nur in die Betriebswirtschaftslehre miteinbezogen wurde, sondern sogar im Laufe der Zeit intensiviert wurde.

*Ebel* definiert dies fast schon nach christlicher Wertvorstellung normativ so: “Wenn jeder im Unternehmen seinen Kunden so behandelt und so mit Informationen und Produkten beliefert, wie er als Kunde von seinen internen Lieferanten bedient werden möchte, dann ist für das Gesamtunternehmen bestens gesorgt.“<sup>197</sup>

Ein hier dargestelltes Fallbeispiel aus der Praxis soll veranschaulichen, wie sich die Orientierung an Kundenwerten als Kundenzufriedenheit auf den erzielten Gewinn niederschlägt. Als ökonomische Erfolgsgröße wurde hier insbesondere die Relation zwischen dem erzielten Gewinn des Handelsbetriebes und der Anzahl der von ihm

<sup>197</sup> Ebel, B., Qualitätsmanagement – Konzepte des Qualitätsmanagements, Berlin (2001), S. 36

ausgelieferten Neuwagen herangezogen (n = 570 Handelsbetriebe der Automobilindustrie).<sup>198</sup>



**Abbildung 6: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Gewinn pro Neuwagen**

Die Abbildung zeigt, in Abhängigkeit von dem Niveau der erzielten Kundenzufriedenheit, die Ergebnisse pro Handelsbetrieb, wobei die Kundenzufriedenheit hier auf eine „0 bis 100“ – Skala transformiert wurde (0 = sehr schlecht, 100 = sehr gut). Ein Händler, der ein Zufriedenheitsniveau von ca. 70 Punkten erreicht, erzielt circa einen Gewinn pro ausgelieferten Neuwagen in Höhe von ca. DM 800,00. Ein Händler, der ein Zufriedenheitsniveau von 80 Punkten erreicht, kommt auf einen Gewinn pro Neuwagen von ungefähr DM 2.100,00.

Ebenso wurde festgestellt, dass Unternehmen mit hoher Kundenzufriedenheit nicht so schnell gezwungen sind, bezogen auf den „Kaufabschluss“, an der Preisschraube zu drehen. Das impliziert eine höhere Zahlungsbereitschaft des zufriedenen Kunden.<sup>199</sup>

<sup>198</sup> Vgl. von Lingen, T., Kundenzufriedenheit – zur Ökonomik eines verhaltenswissenschaftlichen Konstrukts, in: Woratschek, H., Perspektiven ökonomischen Denkens, Frankfurt (1998), S. 171

<sup>199</sup> Vgl. ebenda, S. 171

#### **4.1.2.2 Das Wohl der Arbeitnehmer als zweite Etappe der einbezogenen Werte**

Aus dem vorherigen Abschnitt kann man ersehen, dass die betriebliche Betätigung neben der Nutzenstiftung für die Betriebseigentümer in Form vom Gewinn auch Vorteile für die Kunden bringt, denn der Kunde erhält einen größeren Nutzen durch den Kauf eines Produktes als durch das Sparen bzw. Nichtausgeben des Kaufpreises.<sup>200</sup> Zu untersuchen sind aber auch die anderen beteiligten Personenkreise, nämlich dahingehend, ob die betriebliche Betätigung bzw. die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft von dieser Betätigung gleichzeitig mehrfach positiven Nutzen stiftet. Dies soll nun an der Entwicklung des Wohls der Arbeitnehmer dargestellt werden.

In der Ära der Handelwissenschaft – also mit dem Entstehen der ersten Handelshochschulen – hat sich die Literatur nur sehr sparsam um die Frage des Arbeiters gekümmert. Z.B. findet sich im Lehrplan der Leipziger Handelshochschule u.a. Nationalökonomie, Warenkunde, Wirtschaftsgeographie, aber – außer der „Arbeiter-Versicherung“ – keine das Personal betreffenden Themen. Das gilt auch für die Lehrbücher, die sich wie z.B. bei *Schärs* „Allgemeiner Handelsbetriebslehre“ nur sehr sparsam mit Bemerkungen zum Personal als Kostenfaktor und zum Arbeitslohn beschäftigten.<sup>201</sup>

Jedoch erfasste die Nationalökonomie im Gegensatz zur Betriebswirtschaftslehre das Thema Lohn und Arbeit schon früher, wobei die Lohntheorie anfänglich als Preistheorie begründet war und ihre Entwicklung ihren Ausgangspunkt bei den Klassikern, insbesondere bei *Ricardo*, hat. Dort heißt es, dass die Preise für die drei „Produktionsfaktoren“ Boden, Kapital und Arbeit zwingend den Anteil der Träger dieser Faktoren an den Gütern der Wirtschaft bestimmen. Der Anteil, den die Arbeit auf diese Weise durch die Gesetze der Preisbildung erhält, ist der Arbeitslohn und der gehört zu den Kosten der Produktion. Die Gesetze der Preisbildung für die Arbeitskraft sind die gleichen wie bei allen übrigen Waren. Der Preis wird durch Angebot und Nachfrage in ihrem mengenmäßigen Aufeinanderwirken hervorgerufen. Das Angebot

<sup>200</sup> Vgl. Loitlsberger, E., Einzelwirtschaftliche Theoriebildungen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1, Gütersloh (1999), S. 552

<sup>201</sup> Vgl. Krell, G., Geschichte der Personallehren, in: Lingenfelder, M., 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland, München (1999), S. 126; Vgl. Schär, J.F., Allgemeine Handelsbetriebslehre, Leipzig (1911)

an Arbeitskraft wird im Allgemeinen durch die Bevölkerungsbewegung bestimmt, die Nachfrage durch das Verwertung suchende, d.h. also Arbeit suchende Kapital. Das Spiel von Angebot und Nachfrage nun drückt nach dieser Lehre den Lohn auf die Dauer immer einer Untergrenze zu, bei deren Unterschreitung der Arbeiter nicht mehr arbeiten kann (physisches Existenzminimum, reiner Erhaltungslohn). Das sich aus dem allgemeinen Preisgesetz ergebende Lohngesetz ist das zentrale Lohngesetz bei *Ricardo* und wird auch als „ehernes Lohngesetz“ bezeichnet.<sup>202</sup> Zusammenfassend kann gesagt werden, dass alle klassischen Ökonomen, auch wenn unterschiedlich hergeleitet, die Lohnhöhe anhand einer Existenzminimumtheorie bestimmten. Demnach wird der Lohn für Arbeit durch das Existenzminimum bestimmt, das der Arbeiter benötigt, um seine Arbeitskraft zu erhalten und sich fortzupflanzen.<sup>203</sup>

Ein bedeutender Einwand aus der Volkswirtschaft dazu war der, dass der Lohn keineswegs nur als Kostenbestandteil, sondern ebenso als Konsumfond des Arbeiters von volkswirtschaftlicher Bedeutung sei.<sup>204</sup> Dies führte in weiterer Folge zur Frage der Verbindung von Lohnhöhe und Produktivität und führte dazu, dass mit der Erklärung der Lohnhöhe durch die *Grenzproduktivitätstheorie* die Neoklassik die von den klassischen Ökonomen hergeleitete und von Marx vollendete Ausbeutungstheorie der Arbeit verdrängte.<sup>205</sup>

Die ersten Antworten auf die in dieser Zeit entstandene „soziale Frage“ war das Entstehen des Arbeitsvertrages, noch weit vor der Entstehung der Betriebswirtschaftslehre, und in weiterer Folge der Gewerkschaften. Grundsätzlich ist die Arbeitskraft stärker vom Kapital abhängig als das Kapital von der Arbeitskraft. Die Arbeiter sind stärker genötigt, ihr Angebot auszuüben, als die Nachfrager genötigt sind, ihre Nachfrage geltend zu machen.<sup>206</sup>

---

<sup>202</sup> Vgl. Westphalen, F.A., Die Lohnfrage, vom ehernen Lohngesetz zum gerechten Lohn, Jena (1934), S. 16

<sup>203</sup> Vgl. Bontrup, H.J., Lohn und Gewinn – volks- und betriebswirtschaftliche Grundzüge, Oldenburg (2000), S. 63

<sup>204</sup> Vgl. Westphalen, F.A., Die Lohnfrage, vom ehernen Lohngesetz zum gerechten Lohn, Jena (1934), S. 18

<sup>205</sup> Vgl. Bontrup, H.J., Lohn und Gewinn – volks- und betriebswirtschaftliche Grundzüge, Oldenburg (2000), S. 100

<sup>206</sup> Vgl. Brose, H.G., Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt (2000), S. 35

Erst staatliche Schutzmaßnahmen Anfang des 20. Jahrhunderts und die Bindung individualvertraglicher Konstellationen unter kollektive Interessenvertretungen<sup>207</sup> also sogenannte Gewerkschaften ermöglichten mit der Zeit eine Koordination bzw. eine Regulierung des Angebots – und damit eine Verbesserung der Situation der Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt.<sup>208</sup> Dies führte z.B. in Österreich zur Einführung des 11 stündigen Maximalarbeitstags für erwachsene Fabriksarbeiter.<sup>209</sup> Auch wurde versucht die Kinderarbeit durch gesetzliche Regelungen einzudämmen, wie z.B. durch Regelungen in der Gewerbeordnung um 1902. Man konnte hier die Kinderarbeit in den Fabriken und größeren Gewerbebetrieben zwar zunehmend einschränken, allerdings konnte man sie nicht gänzlich bekämpfen. In dieser Hinsicht kann man festhalten, dass die österreichische Arbeiterschutzgesetzgebung im Zusammenhang mit dem Kinderschutz von der Mitte des 19. Jahrhunderts bis zum Ersten Weltkrieg zwar große Fortschritte gemacht hat, die großen Missstände bei der Beschäftigung von Kindern jedoch nur bereichsweise behoben werden konnten.<sup>210</sup>

In dieser frühkapitalistischen Zeit bis zum ersten Weltkrieg kann man eine Beschäftigung mit diesen Problemen in der betriebswirtschaftlichen Literatur nicht ersehen. Im Gegensatz zu der seit über zweihundert Jahren in der Volkswirtschaftslehre geführten kontroversen Auseinandersetzung um die Frage des Lohn-Gewinn-Verhältnisses, beschäftigt sich die noch relativ junge Betriebswirtschaftslehre – insbesondere im Bereich der speziellen Personalwirtschaftslehre<sup>211</sup> - erst in den Jahren ab dem zweiten Weltkrieg verstärkt mit dem Arbeitsentgelt.<sup>212</sup> Geht es in der Volkswirtschaftslehre um Untersuchungen der Arbeitswertbestimmung und die Abgrenzung des Lohns zum Gewinn, sowie um die Frage nach der Lohnhöhe und ihre Wirkung auf Verteilung, Wachstum, Inflation und Beschäftigung, so steht in der Betriebswirtschaftslehre ausschließlich die Bestimmung des Lohnes für den einzelnen Arbeitnehmer im Unternehmen und die Bedeutung des Arbeitsaufwandes bzw. der

---

<sup>207</sup> Vgl. Lengauer, V., Arbeits- und Lebensbedingungen der österreichischen Bergarbeiter von 1850 – 1914, Wien (1983), S. 100

<sup>208</sup> Vgl. ebenda, S. 35

<sup>209</sup> Vgl. Tomandl, T., Arbeitsrecht, Bd. 1, Gestalter und Gestaltungsmittel, 4. Aufl., Wien (1999), S. 6

<sup>210</sup> Vgl. Schöch, A., Die Kinderarbeit im 19. Jahrhundert in Österreich, Wien (1982), S. 71

<sup>211</sup> Vgl. Krell, G., Geschichte der Personallehren, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 5, München (1998), S. 222-227

<sup>212</sup> Vgl. Hundt, S., Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre, Köln (1977), S. 97

Personalkosten inkl. der Lohnnebenkosten für die Rentabilität eines Unternehmens im Mittelpunkt der Betrachtung.

Die folgende Tabelle soll einen zeitlich orientierten Überblick über die Vorgeschichte der Personallehren geben:<sup>213</sup>

<b>Entwicklungsstrang</b>	<b>Betriebswirtschaftslehre (Handelshochschulen)</b>	<b>Arbeitswissenschaft (Technische Hochschulen)</b>	<b>Soziologie</b>
Zeitraum			
ca. bis 1920		<i>Emminghaus</i> – Allgemeine Gewerkslehre Betriebswissenschaft (z.B. <i>Schlesinger</i> )  Psychotechnik (z.B. <i>Münsterberg</i> )	Erhebungen des Vereins für Sozialpolitik über Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie
ca. ab 1920 bis 1945	ethisch-normative bzw. gemeinschafts- orientierte Ansätze ( <i>Nicklisch, Fischer</i> )	REFA	Betriebssoziologie als soziale Betriebslehre ( <i>Briefs</i> )
ca. ab 1945 bis 1960	Diskussion um Verhältnis Mensch/BWL Hauptströmung: <i>Gutenbergs</i> faktororientierter Ansatz	z.B. Systeme vorbestimmter Zeiten	Forschungen zu Technik, Arbeit, Lohn, Betriebsverfassung und Mitbestimmung, betriebliche Sozialstruktur etc.

**Tabelle 1: Vorgeschichte der Personallehren**

<sup>213</sup> Vgl. Krell, G., Geschichte der Personallehren, in: Lingenfelder, M., 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland, München (1999), S. 127

Als einer der ersten Autoren, welcher auf utilitaristischen Gedanken aufbaute und versuchte die auf die Nutzenstiftung basierenden Werte zum Wohl der Arbeitnehmer einzubeziehen, war *Dietrich*, der ausgehend von der Idee des Betriebs als (Arbeits-) Gemeinschaft die Aspekte einer „Betriebs-Ethik“ erarbeitete.<sup>214</sup> Er hat dies den Grundgedanken der gemeinschaftsorientierten Ansätze prägenden Autoren wie *Nicklisch* vorweggenommen, allerdings nicht systematisch weiterverfolgt.

*Emminghaus* behandelte in seiner „*Allgemeinen Gewerkslehre*“ u.a. bereits den Arbeitsvertrag, die Entlohnung, die Gewinnbeteiligung, die Arbeitszeit, aber auch die Sorge für Gesundheit und Sicherheit. *Schlesinger* war der erste Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswissenschaft an der TU Berlin und war stark durch die „Grundsätze Wissenschaftlicher Betriebsführung“ des amerikanischen Ingenieurs *Taylor* geprägt. Er war es auch der dort eine Arbeitsstelle für Psychotechnik einrichtete, dessen Zweck es war die Auslese der geeigneten Persönlichkeiten durch psychotechnische Eignungsprüfungen zu etablieren und die Untersuchung der „Gewinnung bestmöglicher Leistungen“ einerseits durch Anlernen und andererseits durch eine leistungsförderliche Arbeitsgestaltung zu untersuchen.<sup>215</sup> Die Personalfrage Anfang des 20. Jahrhunderts war auch ein wesentlicher Bestandteil der Untersuchungen der aufkommenden Disziplin „Soziologie“, in der in großem Umfang empirische Personalforschung betrieben wurde.

Eine bemerkenswerte Zeit, in der versucht wurde Werte zum Wohle der Arbeitnehmer zu internalisieren, war die Zeit bis 1945. Einer der ersten betriebswirtschaftlichen Autoren war *Seyfferts* um 1922, der mit seinem Werk „Der Mensch als Betriebsfaktor“ weite Teile der Personallehre abdeckte, aber erst am Ende des Werks betonte, dass der Mensch nicht nur Mittel zum Zweck sei, sondern, nach einem Verweis auf *Nicklisch*, er für die Durchsetzung des Betriebsgemeinschaftsgedankens war.<sup>216</sup>

Zur Arbeit von *Taylor* sei noch hinzugefügt, dass die Schaffung einer wissenschaftlich-methodisch aufgebauten Arbeitsorganisation nicht das alleinige Ziel war, sondern auch das eingehende Studium der Motive, welche die Arbeiter in ihrem Tun beeinflussen. Dabei nimmt er an, „...dass es die wichtigste Aufgabe jeder Verwaltung sein muss,

---

<sup>214</sup> Vgl. *Dietrich, R.*, Betriebs-Wissenschaft, Leipzig (1914), S. 48

<sup>215</sup> Vgl. *Krell, G.*, Geschichte der Personallehren, in: *Lingenfelder, M.*, 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland, München (1999), S. 128

<sup>216</sup> Vgl. ebenda, S. 128

gleichzeitig die größte Prosperität des Arbeitgebers und die größte Prosperität des Arbeitnehmers herbeizuführen.<sup>217</sup>

Die Harmonisierung der Interessen ist ihm dabei nicht nur aus Überzeugung das Ziel der Gestaltung, sondern ebenso als eine Notwendigkeit hinsichtlich eines langfristigen beiderseitigen Wohlstandes. Nach *Taylor's* Ansicht muss es möglich sein, gleichzeitig dem Arbeiter seinen höchsten Wunsch (nach höherem Lohn) und dem Arbeitgeber sein Verlangen nach geringen Herstellungskosten seiner Waren zu erfüllen.<sup>218</sup>

Als die zwei wichtigsten Vertreter des Betriebsgemeinschaftsgedankens können *Nicklisch* und *Fischer* genannt werden. Sie stellen die Betriebsgemeinschaft in den Mittelpunkt ihrer Lehre und sehen Mitbestimmung und Gewinnbeteiligung als konstitutiv für diesen Begriff an. Bei diesen Autoren kann aber auch eine enge Verbindung zur Arbeitswissenschaft festgestellt werden. So berichtet *Fischer* vom Human Relations-Ansatz und *Nicklisch* richtet an der Mannheimer Hochschule ein wirtschaftspsychotechnisches Laboratorium ein. Eine weitere Entwicklung für die Arbeitswissenschaft ist der 1924 gegründete „Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung“ kurz REFA genannt. Die REFA-Lehre spielte in weiterer Folge eine wichtige Rolle für die Personalpraxis.<sup>219</sup>

*Nicklisch* versuchte auch seine Inhalte der ethisch-normativen Betriebswirtschaftslehre in die Lehrpläne der Berliner Schulen zu integrieren, wo jedoch zentrale Elemente seiner Lehren wie Mitbestimmung, Löhne und Gehälter als Ertragsbestandteil, Gewinnbeteiligung als zweiter Akt der Ertragsverteilung nur sehr schwach umgesetzt wurden.<sup>220</sup>

Der von *Nicklisch* verwendete Begriff „Betriebsgemeinschaft“ wurde natürlich unter dem NS-Regime eigentlich ideologisch zweckentfremdet, aber von betriebswirtschaftlichen Autoren nach 1945 trotzdem in die Nachkriegszeit mitübernommen, wenn auch nicht deutlich ausgesprochen. So z.B. definierte *Löbner* 1967 den Betrieb

---

<sup>217</sup> Taylor, F.W., Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, in: Antoni, M., Arbeit als betriebswirtschaftlicher Grundbegriff, Frankfurt (1982), S. 32

<sup>218</sup> Vgl. ebenda, S. 32

<sup>219</sup> Vgl. Krell, G., Geschichte der Personallehren, in: Lingenfelder, M., 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland, München (1999), S. 129

<sup>220</sup> Vgl. Krell, G., Vergemeinschaftende Personalpolitik, München (1994), S. 75

immer noch als „Arbeitsgemeinschaft wirtschaftender Menschen“ und betonte die erzieherische Wirkung der Gemeinschaft. Er meinte auch, dass der Lohn- und Gehaltszettel“ nicht die einzig wichtigen Mittel seien sondern auch Wertschätzung und Achtung.<sup>221</sup>

Zusammenfassend kann man bis 1945 resümieren, dass sich neben den Ansätzen von *Nicklisch* und *Fischer* sehr wenig betriebswirtschaftliche Literatur mit dem Problemkreis Personal in dieser Zeit auseinandersetzte.

Nach dem zweiten Weltkrieg kann man jedoch ein verstärktes Aufkommen mit Auseinandersetzungen zu diesem Thema bemerken, z.B. mit dem Erscheinen der ersten diesbezüglichen Fachzeitschrift „Mensch und Arbeit“ im Jahr 1949. Anfang der 50iger Jahre gibt es Uneinigkeit darüber, ob die Betriebswirtschaftslehre das Personal bzw. die sozialen Aspekte des Betriebslebens zu ihrem wissenschaftlichen Gegenstand machen soll. So plädierte schon 1947 *Schmalenbach* für die Errichtung einer speziellen Betriebswirtschaftslehre „Personalwesen“ mit den Fächern Soziologie und Psychologie.<sup>222</sup> Andere Betriebswirte wie z.B. *Schäfer* sprachen sich für eine Etablierung einer Betriebssoziallehre neben der Betriebswirtschaftslehre aus und wollten eine analytische Trennung zwischen sozialen Aspekten und ökonomischen Aspekten.<sup>223</sup>

In den 50er und 60er Jahren setzt sich als Hauptströmung die Platzierung der menschlichen Arbeit innerhalb der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre durch, und zwar aus einer rein ökonomischen Perspektive. Hiermit ist *Gutenbergs* faktororientierter Ansatz gemeint, in dem er die menschliche Arbeit als produktiven Faktor ansieht. Er unterscheidet zwischen dem dispositiven Faktor (Leitung) und dem Elementarfaktor (ausführende Tätigkeit). Die menschliche Arbeit als Elementarfaktor wird mit den Betriebsmitteln und Werkstoffen auf eine Stufe gestellt und die optimale Ergiebigkeit des Faktors Arbeit rückt in den Mittelpunkt der Betrachtung.

---

<sup>221</sup> Vgl. Löbner, W., Dienst am Mitarbeiter, in: Baumgardt, J., Erziehung in einer ökonomisch-technischen Welt. Festschrift für Friedrich Schlieper zum 70. Geburtstag, Freiburg (1967), S. 130

<sup>222</sup> Vgl. Krell, G., Geschichte der Personallehren, in: Lingenfelder, M., 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland, München (1999), S. 130

<sup>223</sup> Vgl. Schäfer, E., Betriebswirtschaftslehre und soziale Betriebslehre – Eine Entgegnung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 21. Jg., Wiesbaden (1951), S. 110

Einige Vertreter der ersten Generation des Fachs „Personal“ setzten sich vor allem kritisch mit *Gutenbergs* Ansatz auseinander. Moralische Kritik äußerte z.B. *Staehe*<sup>224</sup>, der von einem „Zwei-Klassen-Modell des Menschen“ sprach und die Gleichstellung des arbeitenden Menschen mit den sachlichen Elementarfaktoren als „inakzeptabel“ anprangerte.

Mit der Kritik an *Gutenbergs* Arbeit geht auch eine verhaltenswissenschaftliche Öffnung der Disziplin der Betriebswirtschaftslehre einher, die aus der Sicht der utilitaristischen Ethik nicht ganz unbedeutend ist. Denn es lassen sich bei der Neuorientierung der Personalwirtschaft in den letzten zwei Jahrzehnten zwei Entwicklungsstränge unterscheiden:

- Als erste Richtung kann eine verhaltenswissenschaftlich angereicherte Personalwirtschaftslehre angeführt werden. Das Personal sei nicht nur „Leistungsträger“, sondern auch „Träger von Bedürfnissen und Werten“. Die Vertreter dieser Richtung gehen davon aus, dass zur ökonomischen Effizienz eine zweite Zielkomponente hinzukommt und diese auch als soziale Effizienz bezeichnet werden kann.<sup>225</sup> Dazu sind z.B. die Erfüllungen der Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter zu zählen.
- Zur zweiten Richtung zählt die an der neuen Institutionenökonomie orientierte Lehre der Personalökonomie.<sup>226</sup> In ihr liegt das Bestreben eine dem Wettbewerb angemessene Investitionsstrategie in die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Personals zu finden. Grundkategorien sind hier deshalb Humankapital und Organisationskapital. Der Unterschied dieser Neuorientierung gegenüber *Gutenberg* ist, dass das Personal vom Kostenfaktor zum Humankapital wird, grundsätzlich aber einem ökonomischen Kalkül unterworfen bleibt.<sup>227</sup>

---

<sup>224</sup> Vgl. *Staehe*, W.H., Die Stellung des Menschen in neueren betriebswirtschaftlichen Theoriesystemen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 45. Jg., Wiesbaden (1975), S. 713

<sup>225</sup> Vgl. *Marr*, R., Personalwirtschaft, ein konfliktorientierter Ansatz, München (1979), S. 57

<sup>226</sup> Vgl. *Backes-Gellner*, U., Personalökonomik, Fortgeschrittene Anwendungen für das Management, Stuttgart (2001), S. 77

<sup>227</sup> Vgl. *Krell*, G., Geschichte der Personallehren, in: *Lingenfelder*, M., 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland, München (1999), S. 135

Eine Art Kombination oder auch ein häufig verwendetes Etikett ist die Lehre vom Personalmanagement. Die traditionelle Variante ist das aus den USA stammende Human Resource Management, dessen Stärke es ist das Personal als wichtigste strategische Ressource anzusehen.<sup>228</sup>

Das jedoch eine Integration des Personalmanagements sowohl für die Unternehmerseite als auch für die Arbeitnehmerseite Nutzen stiftet, ergab auch eine empirische Untersuchung, die große Unterschiede zwischen ganzheitlichen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen ermittelte. „Weniger erfolgreiche Unternehmen praktizieren ein personalwirtschaftliches Krisenmanagement im Sinne eines „shot-gun approach“. Auf aktuelle Probleme wird kurzfristig und punktuell reagiert. Die Mitarbeiter als disponible Faktoren betrachtet. Demgegenüber konnte bei den erfolgreichen Unternehmen eine integrierte „allwettertaugliche“ Personalstrategie nachgewiesen werden. Die gesetzten Maßnahmen sind untereinander horizontal integriert, langfristig orientiert und mit der Unternehmensstrategie abgestimmt (vertikale Integration). Die Mitarbeiter werden als kritische Erfolgsfaktoren angesehen.“<sup>229</sup>

Rückblickend kann man jedoch feststellen, dass der von *Nicklisch* verwendete Begriff „Betriebsgemeinschaft“ in den 80er Jahren eine Renaissance erlebte und die Einbeziehung von Werten der Arbeitnehmer unter dem Begriff „Unternehmenskultur“ wieder auflebte.<sup>230</sup>

Dieser Reinkarnation des Begriffes „Unternehmenskultur“ liegt wahrscheinlich auch die Erkenntnis zugrunde, dass die Nichtbeachtung der menschlichen Natur bei der Gestaltung normativer Systeme, wie sie Wirtschaftsorganisationen, Eigentumsverhältnisse, Verhaltensübereinkünfte etc. darstellen, eine organisationale Effektivitätsverminderung verursachen.<sup>231</sup> Das lässt umgekehrt den Schluss zu, dass leistungsfähige Organisationen ohne leistungsbereite und leistungsfähige Mitglieder nur schwerlich

---

<sup>228</sup> Vgl. Krell, G., Geschichte der Personallehren, in: Lingenfelder, M., 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland, München (1999), S. 135

<sup>229</sup> Hilb, M., Integriertes Personalmanagement, Ziele – Strategien – Instrumente, 10. Aufl., Luchterhand (2002), S. 8

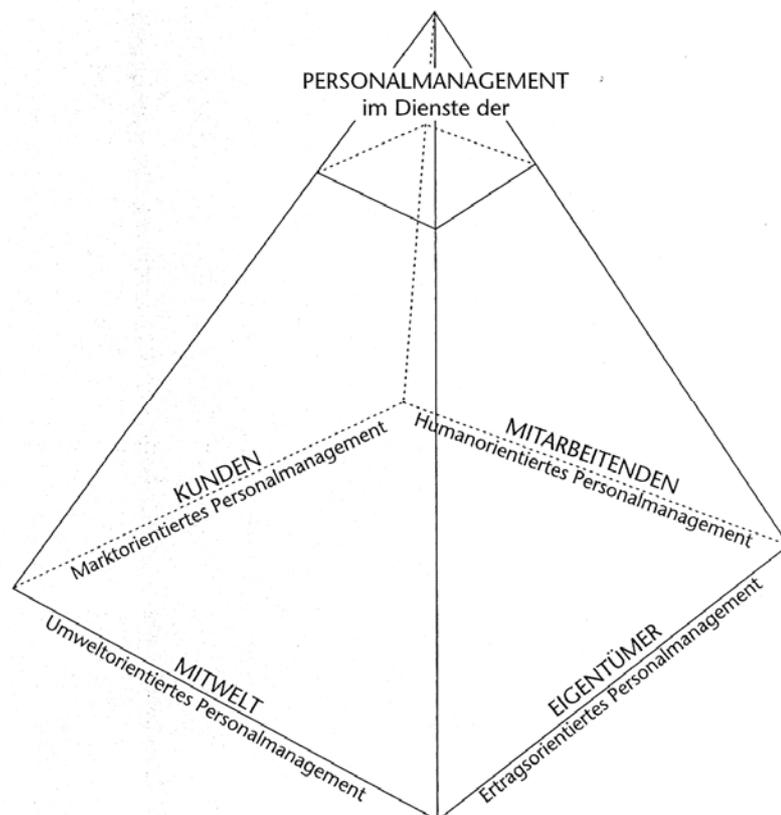
<sup>230</sup> Vgl. Krell, G., Vergemeinschaftende Personalpolitik, München (1994), S. 82

<sup>231</sup> Vgl. Antoni, M., Arbeit als betriebswirtschaftlicher Grundbegriff, Frankfurt (1982), S. 185

vorstellbar sind. Da sowohl die Leistungsbereitschaft als auch die Leistungsfähigkeit von Individuen von der Art der Tätigkeit, vom organisationalen Klima, von der Art des Führungsstils, von den organisationalen Anreizen etc. erheblich beeinflusst wird, ist nach Ansatzpunkten der humanadäquaten Gestaltung von Organisationen zu suchen.

Die Hypothese, dass Organisationen, die sich hinsichtlich der Gestaltung ihrer Strukturbereiche an der menschlichen Natur orientieren, im Vergleich zu solchen, die ein hohes Unzufriedenheits- und Entfremdungspotential aufweisen, dauerhaft die effektiveren Organisationen sein werden, scheint sich, wenn man die betriebswirtschaftliche Literatur zum Personalwesen betrachtet, doch immer mehr zu bewahrheiten.<sup>232</sup>

Abschließend soll zur Illustration ein Schaubild der Richtung der jüngsten Personalmanagementlehre gezeigt werden, welche den Weg der „Ansicht des Menschen als reinen Kostenfaktor“ zu verlassen scheint.<sup>233</sup>



**Abbildung 7: Integriertes Personalmanagement**

<sup>232</sup> Vgl. Antoni, M., Arbeit als betriebswirtschaftlicher Grundbegriff, Frankfurt (1982), S. 197

<sup>233</sup> Vgl. Hilb, M., Integriertes Personalmanagement, Ziele – Strategien – Instrumente, 10. Aufl., Luchterhand (2002), S. 9

Diese zweite Etappe, die die Veränderung und die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre hinsichtlich des Wohls der Arbeitnehmer zeigt, legt dar, dass die Tätigkeit der Betriebe nicht nur den Betriebseigentümern und den Kunden Vorteile bringt, sondern auch den Mitarbeitern.

In der zeitlichen Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre ist deutlich erkennbar, dass es zu einer Verinnerlichung eines Wertesystems gekommen ist, und dass, unter Darlegung der utilitaristischen Ethik, alles was den in den Betrieben zusammenwirkenden Personen (Eigentümer, Kunden, Mitarbeiter) Nutzen bringt, positiv besetzt ist und alles, was einer dieser Personen schadet, negativ besetzt ist.

Dass dieser Wertewandel auch oft unter dem Druck der Öffentlichkeit und der Gesellschaft den Wertewandel im Unternehmen hervorgerufen hat, kann wohl kaum angezweifelt werden. Die Betriebswirtschaftslehre hat auch erkannt, dass die Mitarbeiter keine reinen Produktionsfaktoren sind, insbesondere hinsichtlich des Wandels von einer Produktionsgesellschaft über eine Dienstleistungsgesellschaft hin zu einer Informationsgesellschaft, in der die physische Tätigkeit immer mehr in den Hintergrund der geistigen Tätigkeit rückt und der Mitarbeiter sich zu einem strategischen Vorteil wandelt.

Diese zwei Etappen führten dazu, dass die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft von der betrieblichen Tätigkeit, wie oben bereits dargelegt, keine Schädigung von Personen zulässt.

Mit der Erkenntnis, dass die betriebliche Tätigkeit jedoch die Umwelt in erheblichen Maße schädigt und die Ressourcen der Umwelt auch nicht endlos ausschöpfbar sind, kam ein weiterer Nutzenvektor ins Spiel, den es positiv zu besetzen und einen Zustand zu erreichen gilt, in dem die betriebliche Tätigkeit niemanden mehr schädigt, wenn sie anderen Nutzen stiftet, also ein pareto-effizienter Zustand erreicht wird. Dies soll im nächsten Punkt erläutert werden.<sup>234</sup>

---

<sup>234</sup> Vgl. Esterbauer, R., Nachhaltigkeit – ein utilitaristisches Konzept? in: Kolb, A., Ökonomie – Ökologie – Ethik, Wien (1997), S. 53

#### **4.1.2.3 Das Wohl der Umwelt als dritte Etappe der einbezogenen Werte**

Nachdem in den vorherigen Kapiteln die Einbeziehung von Werten zum Wohle der Kunden und Arbeitnehmer und die daraus folgende Nichtschädigung bzw. positive Nutzenstiftung für diese dargelegt wurde, widmet sich dieses Kapitel der Einbeziehung von Werten, die die Umwelt betreffen. Zuerst soll wieder die historische Entwicklung der Einbeziehung von Maßnahmen für die Umwelt und das Aufbrechen der ökologischen Frage betrachtet werden. In weiterer Folge soll der Stand der Betriebswirtschaft zu diesem Thema und die Begriffsverwendung der „Nachhaltigkeit“ als besondere Form der internalisierenden Werte ausgeführt werden. Auch sollen die weitreichenden nutzenstiftenden Komponenten des Umweltschutzes kurz dargestellt werden.

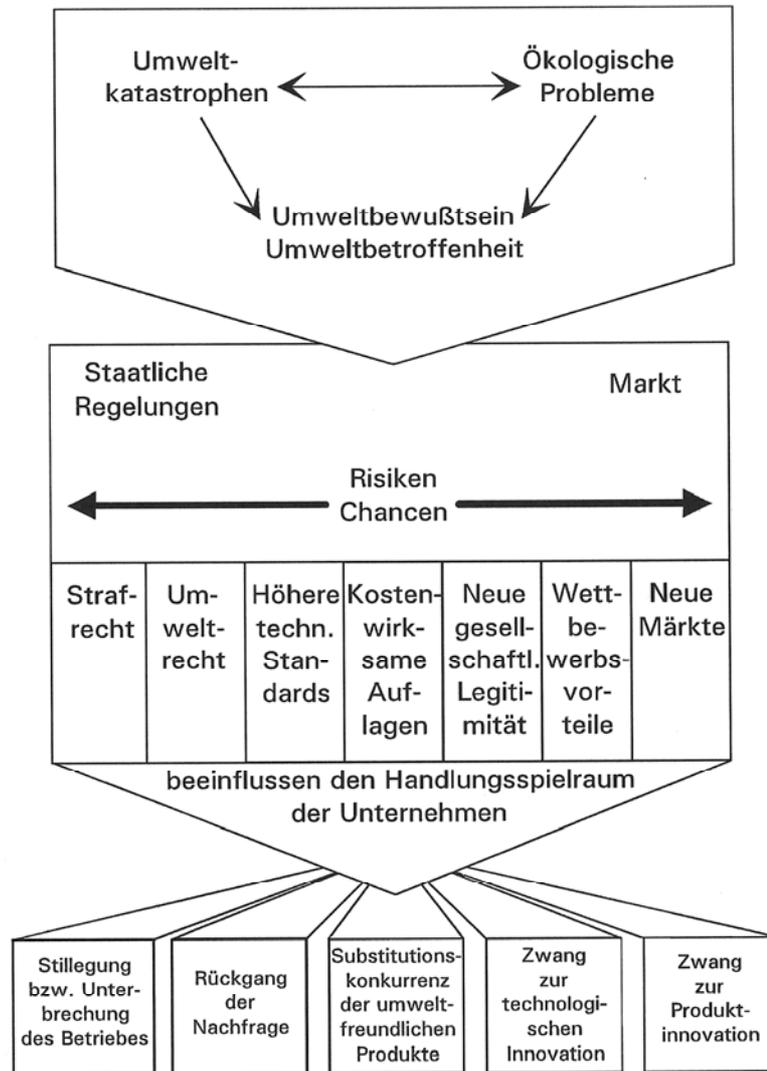
Die utilitaristisch ethische Frage oder das angestrebte Ziel lautet möglichst vielen Menschen ein möglichst menschenwürdiges Leben zu sichern. Der Begriff „Menschenwürde“ ist allerdings nicht objektivierbar. Es hat auch schon Versuche gegeben, die „Menschwürde“ zu definieren und sogar das Recht auf Glücklichkeit gesetzlich zu verankern. *Sigmund Freud* hat interessant dagegen festgehalten: „Dass der Mensch glücklich sei, ist im Plan der Schöpfung nicht enthalten. Wer Glücklichkeit als Grundrecht deklariert, produziert nur anhaltende Enttäuschung. Das Versprechen ist nicht einlösbar“.<sup>235</sup> Grundsätzlich fällt es schwer ein Globalziel, welches generell „von oben“ umgesetzt werden kann, zu definieren. Wenn jedoch jeder einzelne egoistisch ausgeprägte Mensch, für sich und möglichst viele Mitglieder der ihm nahe stehenden Teilgruppe das oben erwähnte Ziel zu erreichen versucht, kann es mit konkreten Inhalt erfüllt werden. Als Erreichungsmöglichkeit dieses Ziels gibt es zwei Ansätze: Der eine geht vom Menschen und seinen Bedürfnissen aus, der andere vom gesamten Ökosystem, welches wiederum die Bedürfnisse des Menschen beinhaltet.

Das wichtigste Regulativ ist dabei der Egoismus von Individuen und Gruppen. Es geht um eine utilitaristische Ethik, die – hier im Bereich des Wirtschaftens – alle Handlungen akzeptiert, welche der Menschheit als Ganzer bzw. den Individuen nutzen, soweit nicht gleichzeitig andere erheblich geschädigt werden.<sup>236</sup>

<sup>235</sup> Kinzelbach, R., Das Aufbrechen der ökologischen Frage, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1, Gütersloh (1999), S. 145

<sup>236</sup> Vgl. ebenda, S. 145-146

Als Überblick über das umweltökonomische Spannungsfeld der Unternehmen soll die folgende Grafik dienen:<sup>237</sup>



**Abbildung 8: Das umweltökonomische Spannungsfeld der Unternehmung**

Betrachtet man das Verhältnis zwischen Unternehmen und ökologischer Umwelt neben seiner bisherigen realen Entwicklung auch in seiner bisherigen konzeptionellen Durchdringung durch die Betriebswirtschaftslehre, dann lässt sich feststellen, dass die

<sup>237</sup> Vgl. Wagner, G., Betriebswirtschaftliche Umweltökonomie, Stuttgart (1997), S. 16

Befassung dieses Faches mit Fragen des Umweltschutzes speziell seit den 70er und 80er Jahren eine rasante Entwicklung genommen hat.<sup>238</sup>

Die Disziplin „Betriebswirtschaftliche Umweltökonomie“ nimmt etwa seit Ende der 80er Jahre weitgehend eigenständige Konturen an und hat mittlerweile auch viel an eigenem Aussagegewicht gewonnen, so dass sie sich von der schon etwas länger etablierten volkswirtschaftlichen Umweltökonomie separat entwickelt. Hin zu einer eigenständigen betriebswirtschaftlichen Umweltökonomie entwickelten sich zunächst deskriptive Ansätze, die meist an unternehmerischen Funktionsbereichen wie Einkauf, Produktion, Absatz, Kostenrechnung, Finanzrechnung, Organisation ausgerichtet waren.<sup>239</sup>

Aber während dieser Entwicklung konnten auch bereits Komponenten handlungsleitender Ansätze erkannt werden, nämlich insofern, dass man aus bestimmten normativen Grundpositionen heraus die Muster unternehmerischen Denkens und Handelns nicht allein zu beschreiben versuchte, sondern auch aktiv die Richtung stärkerer Ökologieorientierung hier hineinbringen wollte. In weiterer Folge entwickelten sich immer mehr fundierte Einzelansätze zur Betriebswirtschaftlichen Umweltökonomie wie z.B. „Umweltschutz und externe Rechnungslegung“ oder „Umweltkostenrechnung“.

Die Ursachen für die Entwicklung dieser speziellen betriebswirtschaftlichen Literatur „Umweltökonomie“ sind sicherlich die unerwünschten Wirkungen industrieller Produktionsprozesse, die effektiv oder potentiell die ökologische Umwelt schädigen. Es geht auf der Inputseite der Produktion dabei um den Verbrauch natürlicher Ressourcen, im Throughput-Bereich, also innerhalb der Sphäre der tatsächlichen Faktorkombination, um das Auftreten von Produktionsemissionen unterschiedlichster Art (Abfall, Abwasser, Abluft, Abgase, Abstrahlung, Ablärm) und auf der Outputseite um das Entstehen unerwünschter Nebenprodukte. Zunächst konzentrierte sich die Auseinandersetzung dabei vorwiegend auf das Auftreten faktischer und bzw. oder naturwissenschaftlich objektivierbarer Umweltschäden. Sie verlagerte sich später auch bzw. gerade auf potentielle Umweltschäden, also auf mögliche und damit weniger

---

<sup>238</sup> Vgl. Wagner, G., Betriebswirtschaftliche Umweltökonomie, Stuttgart (1997), S. 17

<sup>239</sup> Vgl. ebenda, S. 17

objektivierbare Belastungen der ökologischen Umwelt. Stichworte wie potentielle Erderwärmung, potentielle Folgen der Gentechnologie, potentielle Folgen der Verwendung von radioaktiven Materials bestimmen damit seit Mitte der 80er Jahre maßgeblich die betreffenden nicht allein produktionsbezogenen Debatten.<sup>240</sup> Solche Schäden sind der unmittelbar objektivierbaren Wahrnehmung des Einzelnen verschlossen, existieren aber als subjektiv wahrgenommene Bedrohung im Bewusstsein des Einzelnen wie auch der Bevölkerung. Je stärker allerdings dieses kollektive Bewusstsein wird, umso stärker entwickelt sich im Allgemeinen der öffentliche Druck auf Unternehmen, sich mit diesen Risiken ihres produktionswirtschaftlichen Tuns auseinander zu setzen.<sup>241</sup>

Bedeutsam ist, dass das gesellschaftliche Umweltbewusstsein in den 70er Jahren und weiter vornehmlich von faktischen und sichtbaren Umweltschäden beeinflusst wurde. Hier konnten die jeweiligen Verursacher ausgemacht werden und gezielt durch verursachergerechter Gesetze diszipliniert werden.<sup>242</sup> Dass dies zuerst auf nationaler oder sogar regionaler Ebene ordnungspolitisch stattfand ist klar, aber auch das erste Umwelt-Aktionsprogramm der EWG aus dem Jahre 1973 beschäftigte sich z.B. mit der Abfallproblematik.<sup>243</sup>

Dass grundsätzlich legislative Maßnahmen gegen die Externalisierung von Kosten, d.h. das Abwälzen von Kosten (eben der Umweltschädigung) des eigenen Handelns auf Dritte, für faktische Schäden greifen, steht außer Frage. Wichtigste normative Grundlage hierfür ist das Verursacherprinzip: Negative ökologische Auswirkungen sind vom jeweiligen Verursacher (und nicht den betroffenen Dritten) zu tragen und die Kosten sind ihm anzulasten. Voraussetzung für die Anwendung des Verursacherprinzips ist aber eine genaue Kenntnis der ökologischen Folgen wirtschaftlichen Handelns.<sup>244</sup>

---

<sup>240</sup> Vgl. Wagner, G., Matten, D., Produktion, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 3, Gütersloh (1999), S. 323

<sup>241</sup> Vgl. ebenda, S. 323

<sup>242</sup> Vgl. ebenda, S. 323

<sup>243</sup> Vgl. Ermacora, F., Abfall-Produkt, Wien (1999), S. 22

<sup>244</sup> Vgl. Kinzelbach, R., Das Aufbrechen der ökologischen Frage, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1, Gütersloh (1999), S. 147

Eine sehr bedeutsame Maßnahme und wohl radikalster Ausdruck konsequenter Umsetzung des Verantwortungsprinzips findet sich in der Verankerung der Produktverantwortung des Herstellers im deutschen Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz von 1996. Zeitlich umfasst die Produktverantwortung im Sinne dieses Gesetzes den gesamten Produktlebenszyklus von der Entwicklung eines Erzeugnisses über dessen Herstellung und Inverkehrbringung bis hin zur Entsorgung oder Rückführung nach erfolgter Verwendung durch den Käufer. Letzteres ist speziell bei gewerblichen und privaten Gebrauchsgütern relevant. Sachlich umfasst sie die Wahl der Einsatzstoffe mit Vorgabe des vorrangigen Einsatzes von verwertbaren Abfällen, die Kennzeichnung von Schadstoffen sowie vor allem die Vorgänge der Erzeugnisrücknahme, -verwertung und -beseitigung durch den Hersteller nach erfolgtem Gebrauch. Damit wird zum ersten Mal das Konzept der „nachhaltigen Entwicklung“ gesetzlich kodifiziert.<sup>245</sup> Dieses Beispiel macht deutlich, ungeachtet noch verbliebener Umsetzungsdefizite, auf welche Weise geändertes gesellschaftliches Wertebewusstsein Eingang in rechtliche Normen und damit in reales Unternehmerhandeln findet.<sup>246</sup>

Anders, aber sehr relevant für die Unternehmung, sind die als subjektiv wahrgenommenen Bedrohungen und im Bewusstsein der Einzelnen befindlichen Schadenswirkungen an der Umwelt. Diese haben eine außerordentliche Wirkung auf die Gesamtunternehmung und insbesondere auf die Erfüllung der Interessen der Anspruchsgruppen. So wird, wie auch die themenbezogene betriebswirtschaftliche Literatur zeigt, das Umweltmanagement nicht nur als ein kostenintensives Muss betrachtet, sondern eine Notwendigkeit für die Befriedigung der Interessen der Anspruchsgruppen wie Kunde, Mitarbeiter, Staat etc. ist. Der Kunde erwartet neben der reinen Anlieferqualität zusätzlich sichere, langlebige und wartungsfreundliche Produkte, aber auch die ressourcenschonende Herstellung und die Möglichkeit zum Recycling spielen zunehmend eine Rolle bei der Kaufentscheidung.<sup>247</sup> Folgende Tabelle soll die

---

<sup>245</sup> Vgl. Wagner, G., Matten, D., Produktion, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 3, Gütersloh (1999), S. 336

<sup>246</sup> Vgl. ebenda, S. 336

<sup>247</sup> Vgl. Ebel, B., Qualitätsmanagement – Konzepte des Qualitätsmanagements, Berlin (2001), S. 33

Sensibilisierung interner und externer Anspruchsgruppen der industriellen Unternehmung nach dem Stakeholder-Konzept veranschaulichen:<sup>248</sup>

Anspruchsgruppe	Erbrachte Leistung	Erwartete Gegenleistung	
		Beispiele <i>traditioneller</i> Ansprüche	Beispiele <i>ökologisch orientierter</i> Ansprüche
<b>Eigentümer</b>	Bereitstellung von Eigenkapital	hohe Rendite, sichere Kapitalanlage, Mitgestaltung	ethisch motivierter Einsatz von Arbeit und Kapital („Green Investment“)
<b>Manager</b>	Kompetenz, Engagement, persönlicher Einsatz	Erfolgsbeteiligung, Einflussnahme, Entfaltung	Legitimation der Unternehmenstätigkeit (auch vor sich selbst)
<b>Mitarbeiter</b>	Arbeitskraft, spezifische Fähigkeiten	Einkommen, soziale Sicherheit, Anerkennung	Sicheres Arbeitsumfeld, Identifikation mit eigener umweltfreundlicher Tätigkeit
<b>Kunden</b>	Kauf der Produkte, Markentreue	qualitativ hochwertige Produkte zu günstigen Preisen	Qualitätsbegriff wird um ökologische Qualität erweitert

**Tabelle 2: Ökologische Sensibilisierung interner und externer Anspruchsgruppen der industriellen Unternehmung**

Im Umweltbereich treten hinsichtlich der Abnehmer durch das gestiegene Umweltbewusstsein in der Gesellschaft zwei Anspruchsgruppen in Erscheinung. Einerseits, wie in obiger Tabelle auch ersichtlich, sind dies die Kunden bzw. der Markt, bei denen umweltbezogene Gesichtspunkte für die Produktauswahl eine immer größere

<sup>248</sup> Vgl. Wassmuth, B., Umwelt-Audit und Umweltmanagement in der industriellen Unternehmung, Frankfurt (2001), S. 29

Rolle spielen (Umweltverträglichkeit wird zum Qualitätsmerkmal von Produkten) und andererseits ist es die Gesellschaft als Ganzes. Die Forderungen der Gesellschaft werden von verschiedenen Gruppierungen in unterschiedlicher Form an die Unternehmung z.B. durch gesetzliche Regelungen und Vorschriften, die mit dem Druckmittel der Strafandrohung oder mit Abgaben, aber auch mit finanziellen Anreizen verbunden sind, durch meinungsbildende Aktivitäten von Umwelt- und Verbraucherschutzverbänden oder Bürgerinitiativen, durch finanzielle Druckmittel von Versicherungen und Kreditinstituten und die Berichterstattung in den Medien, herangetragen.<sup>249</sup>

Die Berücksichtigung und die Erfüllung dieser Forderungen soll auf kurze und lange Sicht die Existenz von Unternehmen durch Behauptung der Stellung am Markt und durch Kundenbindung sichern. Solche Forderungen führten in den neunziger Jahren jedoch zur Erweiterung des Qualitätsbegriffes. Der Begriff Qualität war noch bis in die 80er Jahre alleiniges Attribut von Produkten. Aus der Sicht des Qualitätsmanagements erfolgte die Erweiterung des Begriffes Qualität auf Prozesse, Dienstleistungen und die Unternehmung als Ganzes, so dass alle Vorgänge im Unternehmen zur Zufriedenstellung des Kunden beitragen, auch wenn sie nicht immer direkt für den Kunden sichtbar sind. Wird der Kundenbegriff weiter gefasst und die Gesellschaft auch einbezogen, dass bei heutiger Medienvielfalt und -macht auch notwendig ist, muss der Qualitätsbegriff ebenfalls erweitert werden. Daher sind die Bemühungen um die Umweltverträglichkeit als Ausdruck einer umfassenden Kundenorientierung und Bestandteil eines „umfassenden Qualitätsmanagements“ zu verstehen.<sup>250</sup>

Der betriebliche Umweltschutz wurde allerdings in den Anfängen zunächst dem Produktionsprozess nachgeschaltet. Zweck und Grund war die Sicherstellung der vom Gesetz festgelegten Grenzwerte. Dies war natürlich mit hohem technischen, materiellen und finanziellen Aufwand verbunden. Die Nutzung der Chancen am Markt durch umweltfreundliche Produkte in der nächsten Phase des betrieblichen Umweltschutzes erfolgte häufig unter Vernachlässigung der Umweltverträglichkeit der Produktion. Erst die Wahrnehmung des Umweltschutzes als Managementaufgabe führte zur

---

<sup>249</sup> Vgl. Kamiske, G., Management des betrieblichen Umweltschutzes, München (1999), S. 1

<sup>250</sup> Vgl. ebenda, S. 7

Einbeziehung der Produktion und schließlich der gesamten Unternehmensabläufe in Umweltschutzbemühungen.<sup>251</sup>

Hier kann auch der Ansatzpunkt der neuen betriebswirtschaftlichen Literatur „Umweltökonomie“ gesehen werden. Wie in den vorherigen Etappen dargelegt wurde, kann auch für diese Etappe eine Rangfolge aufgestellt werden. Nachdem das Wohl der Kunden und das Wohl der Arbeitnehmer und anderer Anspruchsgruppen als zu internalisierende Werte hinsichtlich der utilitaristischen Ethik in die Betriebswirtschaftslehre einbezogen wurden, wird auch das Wohl der Umwelt als wechselseitig nutzenstiftende Komponente einbezogen. Dass dies in der Betriebswirtschaftslehre sicherlich auch unter der Schirmherrschaft des obersten zu internalisierenden Wertes, nämlich dem Nutzen für das Unternehmen in Form des Betriebseigentümergeoismus steht, wurde bereits öfter dargelegt. Dass die dem Thema Umweltmanagement gewidmete Literatur aber nicht nur einen Teilbereich der Unternehmung erfasst, sondern die für den gesamten Betrieb geltende Gesetzmäßigkeit darlegt, die zur Umsetzung des Umweltmanagement notwendig ist, kann aus der relevanten Literatur entnommen werden.<sup>252</sup>

Diese ganzheitliche Betrachtung des Umweltmanagements ist insbesondere dadurch erkennbar, dass auch das finanzielle Rechnungswesen in Form von Ökobilanzen und Ökocontrolling, der Einkauf als Ressourcenbeschaffer und natürlich die ganze Absatzschiene davon betroffen sind.<sup>253</sup> Die Verabschiedung von EG-Öko-Audit-Verordnungen und die seit 1996 in Kraft getretene Norm DIN ISO 14001 zeigen die aufkommende Relevanz dieser Problematik.<sup>254</sup> Sie helfen den Unternehmen sowohl ökologische als auch ökonomische Ziele zu erreichen.<sup>255</sup>

---

<sup>251</sup> Vgl. Kamiske, G., Management des betrieblichen Umweltschutzes, München (1999), S. 8

<sup>252</sup> Vgl. Seidel, E., Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert, Heidelberg (1999); Sallmutter, H., Freyschlag, F., Ethische Investments, Wien (2001); Kamiske, G., Management des betrieblichen Umweltschutzes, München (1999); Eichhorn, P., Ökologie und Marktwirtschaft, Wiesbaden (1996); Wagner, G., Betriebswirtschaftliche Umweltökonomie, Stuttgart (1997)

<sup>253</sup> Vgl. Seidel, E., Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert, Heidelberg (1999), S. 245

<sup>254</sup> Vgl. Gege, M., Kosten senken durch Umweltmanagement, München (1997), S. 49

<sup>255</sup> Vgl. Kamiske, G., Management des betrieblichen Umweltschutzes, München (1999), S. 8

## ***Kosten und Umweltmanagement***

Die vorherigen Ausführungen zeigten, dass auch die Internalisierung von Werten in Form von Nutzen für die Umwelt in die Betriebswirtschaftslehre Eingang gefunden hat. Aber auch hier gilt die Untersuchung ob die Nutzenstiftung eine Wechselseitige ist. Denn wenn die Nutzenstiftung ausschließlich zum Wohle der Umwelt wäre, entstünden dem Unternehmer nur Kosten, es würde ihm aber an Nutzen fehlen, nämlich nicht nur indirekten Nutzen in Form von reiner Luft etc., sondern Nutzen aus der Investition in Form von erhöhter Qualität der Produkte oder besserem Unternehmensimage.

Betrieblicher Umweltschutz ist also nicht nur eine Aufgabe, die die Umweltauswirkungen des Unternehmens berührt, sondern das ganze Unternehmen ist davon betroffen. Ein unter ökologischen Gesichtspunkten optimal arbeitendes Unternehmen ist auch unter wirtschaftlichen Aspekten erfolgreich. Aber ebenso wenig kann es sich ein erfolgreiches Unternehmen erlauben auf die Vorteile aus dem Umweltschutz zu verzichten. Das bedeutet, dass die Trennung zwischen Ökonomie und Ökologie für ein zukunftsorientiertes Unternehmenskonzept aufgehoben ist, da jede Maßnahme im Idealfall positive ökologische, ökonomische und soziale Auswirkungen aufweist.

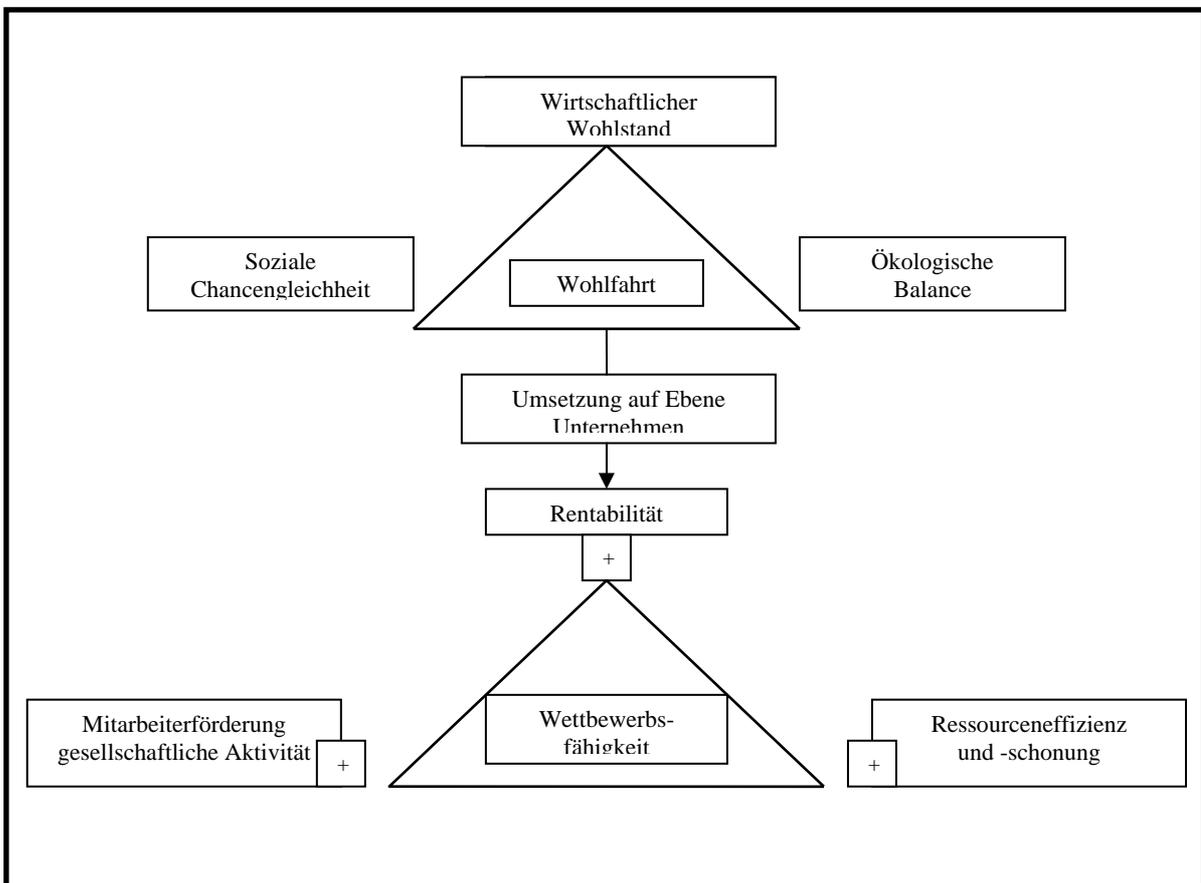
Ein durchdachtes Umweltmanagement führt in aller Regel zu kostengünstigeren Produktionsabläufen und zu einer Modernisierung der Produktionsanlagen. Auch sollte eine neue Maschine immer eine höhere Produktivität bei weniger Verbrauch haben, so dass dadurch auch die Umweltauswirkungen pro Produktionseinheit geringer werden. Damit werden auch Rationalisierung und Modernisierung zu Umweltschutzmaßnahmen.<sup>256</sup> An diesem Punkt versucht die Betriebswirtschaftslehre mit ihrem Gebiet „Umweltmanagement“ der Praxis die Umsetzungsmöglichkeiten und Potentiale zu zeigen.

An dieser Stelle muss jedoch noch der Begriff der Nachhaltigkeit angeführt werden, der die Diskussion um das Wirtschaftstreiben als solches in dieser Zeit sehr beeinflusst. Vor allem ist aufzuzeigen, wie sich dieser Begriff, der ein umfangreiches Wertesystem impliziert, auf die betriebliche Tätigkeit auswirkt. Als Handlungskonzept ist

---

<sup>256</sup> Vgl. Gege, M., Kosten senken durch Umweltmanagement, München (1997), S. 52

Nachhaltigkeit gleichbedeutend mit der Schaffung von dreifachem Mehrwert: wirtschaftlicher Wohlstand, sozialgesellschaftliche Qualität und ökologischer Reichtum. Daraus entsteht jene Lebensqualität, wie sie weltweit von Menschen angestrebt wird.<sup>257</sup> Die Optimierung der Ziele in diesem Dreieck ist für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und die gesamte Gesellschaft relevant. Für die einzelne Unternehmung bedeutet Nachhaltigkeit ihr Handeln auf die „triple bottom line“ auszurichten (Rentabilität, Mitarbeiterförderung, Ressourceneffizienz). Der Erfolg wird in wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Hinsicht angestrebt. Nachhaltigkeit ist deshalb sehr wohl auch eine Vision für die einzelne Unternehmung.<sup>258</sup> Die nachstehende Grafik soll die Richtung der Nachhaltigkeit darstellen.<sup>259</sup>



**Abbildung 9: Graphische Darstellung der „triple bottom line“**

<sup>257</sup> Vgl. Gruber, S., Ethische Investments liegen im Trend; in: Sallmutter, H., Freyschlag, F., Ethische Investments, Wien (2001), S. 80

<sup>258</sup> Vgl. Symposium Sustainability Zürich, 28. - 29. August 2000: Nachhaltigkeit - Triebfeder für wirtschaftlichen Erfolg? in: Sallmutter, H., Freyschlag, F., Ethische Investments, Wien (2001), S. 80

<sup>259</sup> Vgl. ebenda, S. 81

Im Zusammenhang mit der Internalisierung von Werten, die die Umwelt betreffen, kommt der Ressourceneffizienz und -schonung besondere Bedeutung zu. Es ergibt sich daraus natürlicherweise das Wirtschaftlichkeitsprinzip. Denn wenn mit den vorhandenen immer knapper werdenden Ressourcen möglichst vielen Menschen ein möglichst hoher Nutzen gestiftet werden soll, so kann das nur dann passieren, wenn mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen statisch wie auch dynamisch sparsam umgegangen wird. Dies gilt eben nicht nur für eine gegenwärtige Nutzenstiftung, sondern auch für eine nachhaltige zukünftige Nutzenstiftung.<sup>260</sup>

### ***Die Umsetzung des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung als Leitbild der Unternehmensführung***

Grundsätzlich erwies sich die freiwillige Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzepts auf Unternehmensebene als problematisch. Man musste feststellen, dass in diesem Bezug oft eine Art Etikettenschwindel stattfand, d.h. jegliche umweltschutzbezogene Unternehmensaktivität wurde unter diesem neuen Slogan „Sustainable Development“ (nachhaltige Entwicklung) zusammengefasst, ohne dass tatsächlich eine Umsetzung des Nachhaltigkeitsgedankens als solches stattfand.<sup>261</sup> Auch der dementsprechenden betriebswirtschaftlichen Literatur ist es nur teilweise gelungen das Konzept des Sustainable Development von der volkswirtschaftlichen auf die betriebswirtschaftliche Ebene zu übertragen. Ergebnis war, dass sich nur vergleichsweise wenige Unternehmen zur kostenintensiven Umsetzung des Konzepts freiwillig verpflichteten und dass es häufig zu einer Aufweichung und Verfälschung dieses Konzepts kam.<sup>262</sup>

In der betriebswirtschaftlichen Literatur unternahm man den Versuch dieses Konzept als Leitbild der Unternehmung zu definieren und geeignete Versuche der Operationalisierung und Umsetzung des Konzepts für die Unternehmen zu entwickeln

---

<sup>260</sup> Vgl. Loitlsberger, E., Einzelwirtschaftliche Theoriebildungen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1, Gütersloh (1999), S. 552

<sup>261</sup> Vgl. Wagner, G., Matten, D., Konzeptionelle Fundierung und Perspektiven des Sustainable Development-Leitbildes, in: Steinmann, H., Wagner, G., Umwelt und Wirtschaftsethik, Stuttgart (1998), S. 60

<sup>262</sup> Vgl. ebenda, S. 61

und zu präsentieren.<sup>263</sup> Insbesondere der Ansatz von *Meffert* und *Kirchgeorg* ist hier zu nennen, der drei Prinzipien als Kernelemente des Konzepts nennt:<sup>264</sup>

1. Das Verantwortungsprinzip: Hier geht es grundsätzlich einerseits um die „intergenerative Gerechtigkeit“, d.h. um das Ziel, zukünftige Generationen bezüglich der verfügbaren Ressourcen nicht schlechter zu stellen als gegenwärtige Generationen und andererseits um die „intragenerative Gerechtigkeit“, d.h. Menschen in der Dritten Welt dürfen, was die Nutzung der Ressourcen betrifft, grundsätzlich nicht schlechter gestellt werden als Menschen in der Ersten Welt.
2. Das Kreislaufprinzip: Wie bereits weiter oben in dieser Arbeit beschrieben, ist darunter die Organisation ökonomischer Prozesse, z.B. Produktionsprozesse, in Form eines Kreislaufs zu verstehen und damit Stoffströme und ihre Gestaltung im Sinne der Nachhaltigkeit zentral in das Blickfeld des Management zu rücken.
3. Das Kooperationsprinzip: dieses dritte Element steht dafür die ökonomischen Prozesse in einer arbeitsteiligen Volkswirtschaft verstärkt aufeinander abzustimmen. Auf diese Weise soll es möglich sein Kreisläufe nicht nur einzelwirtschaftlich, sondern auch zwischen unterschiedlichen Wirtschaftseinheiten zu organisieren.<sup>265</sup>

Zusammenfassend kann man feststellen, dass sich die betriebswirtschaftliche Literatur immer mehr mit Zusammenführung von Ökonomie und Ökologie auseinandersetzt und versucht Managementstrategien zu entwickeln, die, aus dem Blickpunkt utilitaristischer Ethik betrachtet, eine beiderseitige und mehrseitige positive Nutzenstiftung erlauben.

---

<sup>263</sup> Vgl. Wagner, G., Matten, D., Konzeptionelle Fundierung und Perspektiven des Sustainable Development-Leitbildes, in: Steinmann, H., Wagner, G., Umwelt und Wirtschaftsethik, Stuttgart (1998), S. 63; Vgl. Seidel, E., Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert, Heidelberg (1999), S. 60-65

<sup>264</sup> Vgl. Meffert, H., Das neue Leitbild Sustainable Development – der Weg ist das Ziel, in: Harvard Business Manager, Heft 2, Hamburg (1993), S. 34-45

<sup>265</sup> Vgl. Steger, U., Umweltorientiertes Management des gesamten Produktlebenszyklus, Stuttgart (1994), S. 61-97

### 4.1.3 Reflexion der bisherigen Ergebnisse

Die bisherigen Darlegungen hatten das Ziel zu zeigen, in welchem Maße die utilitaristische Ethik in der Betriebswirtschaftslehre verankert ist. Das betriebliche Betätigen wird zunehmend so geführt, dass die betrieblichen Zielvorstellungen ohne Schädigung anderer erreicht werden und positive Nutzenstiftung einer Anspruchsgruppe ohne gleichzeitige Schlechterstellung einer anderen Anspruchsgruppe möglich ist. Dieser Zustand führt hinsichtlich der gesamtbetrieblichen Ethik zur sogenannten Pareto'schen Ethik. Wie die Darlegungen in den obigen Kapiteln zeigten, hat sich die Wissenschaft von der betrieblichen Betätigung, also die Betriebswirtschaftslehre, bereits diesem Zustand angenähert.

Das nächste Kapitel widmet sich - vom Konzept der Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre aus (siehe Kap. 3.1.2.2 Basiskonzepte des Gegenstandsbereichs der Betriebswirtschaftslehre) – der Problemstellung des Einflusses der Ethik auf die betriebliche Entscheidung, denn betriebswirtschaftliche Probleme treten nicht isoliert auf, sondern immer im Verbund mit Problemen der Unternehmensführung und dies stellt insbesondere auf den Entscheidungsprozess ab.

## **4.2 Der ethische Entscheidungsprozess**

Es ist unbestritten, dass das Produkt als das wichtigste Absatzinstrument in der betrieblichen Betätigung angesehen werden kann. Es soll hier der Begriff Produkt sowohl das Sachgut als auch die Dienstleistung einschließen. Eine Differenzierung dieser Begriffe wird explizit an gegebener Stelle erwähnt.

Die Ursache, warum ein erzeugtes Produkt wesentlich für den Verkaufserfolg ist, ist die, dass das vom Unternehmen erzeugte Produkt dazu geeignet ist, diejenigen Bedürfnisse zu erfüllen, die der Kunde mit diesem Produkt befriedigen will.<sup>266</sup> Wie bereits im Kapitel 3.5.1.1 erwähnt nennt man das Ausmaß, das ein Gut zur Befriedigung eines Bedürfnisses leistet, Nutzen. Der Nutzen eines Produkts wird definiert als das Maß der erwarteten oder tatsächlich eingetretenen Bedürfnisbefriedigung durch dieses Produkt. Nach der ökonomischen Theorie bestimmt sich der Nutzen eines Gutes

---

<sup>266</sup> Vgl. Loitlsberger, E., Grundriß der Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Wien (1996), S. 250

einerseits aus dessen Potential zur Bedürfnisbefriedigung und andererseits aus der Knappheit dieses Gutes.<sup>267</sup> Unter der Annahme rationaler Entscheidungen, auf die später noch zurückzukommen sein wird, wählt der Mensch das Produkt oder die Alternative mit der höchsten subjektiven Nutzenerwartung aus.<sup>268</sup> Die Nutzenerwartung ist deshalb maßgebend, da der Kunde vor dem Kauf des Gutes die tatsächliche Nutzenstiftung dieses Gutes noch nicht kennt. Bei Wiederholungskäufen wird es dann allerdings darauf ankommen wie der durch den Gebrauch erfahrene Nutzen die vorherige Nutzenerwartung bestätigt.<sup>269</sup>

#### 4.2.1 Produktart und Nutzenstiftung

Grundlegend wird in der Betriebswirtschaftslehre davon ausgegangen, dass nur solche Produkte von den Betrieben erzeugt werden, die, wie oben gerade erwähnt, Nutzen stiften, also ein Bedürfnis befriedigen. Güter, welche keinen Nutzen stiften werden also auch nicht erzeugt.<sup>270</sup> Daraus kann abgeleitet werden, dass ein Konsument dann ein Gut erwirbt, wenn es ihm nach dem Kauf positiven Nutzen stiftet und nicht schadet. In ökonomischen Kategorien gesehen wird ein Produkt dann als „gut“ bezeichnet, wenn es bestimmten funktional-ökonomischen Bedingungen genügt (z.B. instrumentell nutzbar, verkaufbar, profitabel ist etc). Ökonomisch ist etwas also dann gut, wenn es eine Beziehung zwischen dieser Funktion und subjektiven Nutzungswünschen gibt, also einen letztlich subjektiven Wert darstellt. Gut ist daher nur etwas, wenn es für die subjektive Nachfrage von Individuen wertvoll ist.<sup>271</sup> Auf die Subjektivität und Objektivität der Nutzenstiftung wird allerdings weiter unten eingegangen.

Allerdings erwirtschaften Betriebe ihre Gewinne nicht nur durch Erstkäufe der Kunden, sondern vor allem auch durch Wiederholungskäufe. Aus dieser Tatsache heraus stellt sich jedoch nicht nur die Frage der positiven Nutzenstiftung beim Erstkauf, sondern auch die Frage des Nutzenstiftungsverlaufs bei den Wiederholungskäufen.<sup>272</sup>

<sup>267</sup> Vgl. Balderjahn, I., Bedürfnis, Bedarf, Nutzen, in: Tietz, B., Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart (1995), S. 180

<sup>268</sup> Vgl. ebenda, S. 180

<sup>269</sup> Vgl. Loitlsberger, E., Grundriß der Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Wien (1996), S. 250

<sup>270</sup> Vgl. Rieger, W., Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 3. Aufl., Erlangen (1964), S. 47

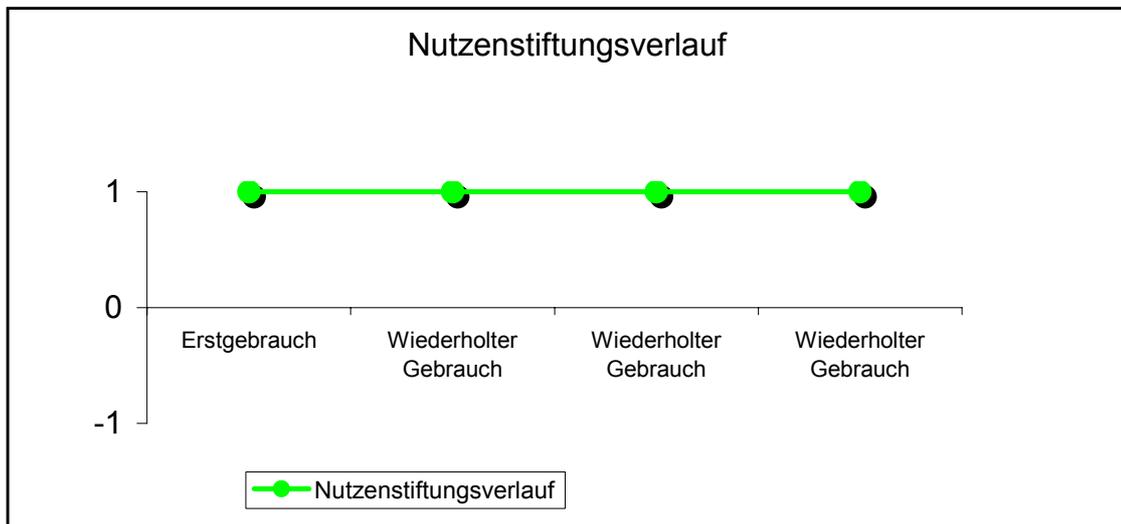
<sup>271</sup> Vgl. Karmasin, M., Gibt es „gute“ Produkte? Zum Verhältnis von Produkt, Ökologie und Ethik, in: Journal für Betriebswirtschaft 2/92, Wien (1996), S. 165

<sup>272</sup> Vgl. Loitlsberger, E., Das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft von einer Gemeinschaftsinstitution, Arbeitspapier, 12. Fassung v. 07.01.2000, Wien (2000), S. 46

Im Folgenden soll nun der Nutzenstiftungsverlauf untersucht werden, welcher bei Gütern, die nach Verbrauch oftmals zum wiederholenden Gebrauch neu beschafft werden müssen, unterschiedliche Nutzenstiftungsverläufe hervor bringen und somit auch unterschiedliche Güterarten darstellen.<sup>273</sup>

### Nutzenstiftungsverlauf Güterart 1 – positive Nutzenstiftung

Die Güterart 1 ist dadurch gekennzeichnet, dass das Gut nicht nur bei Erstgebrauch Nutzen stiftet, sondern auch bei öfter wiederholtem Gebrauch des neu erworbenen Gutes positiven Nutzen stiftet. Mit positivem Nutzen ist eine Nutzenstiftung ohne Schadensverursachung für den Gebraucher gemeint.



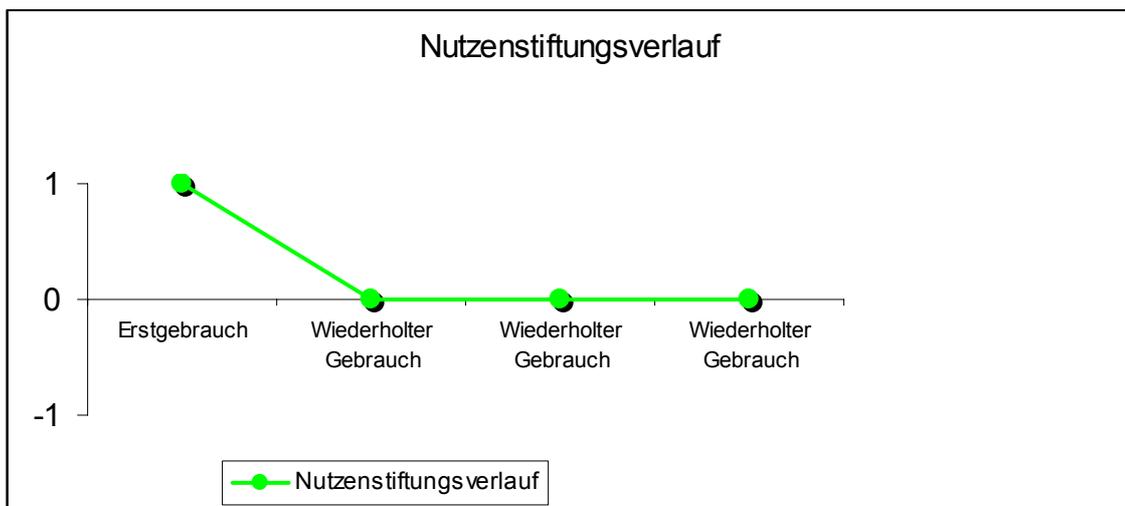
**Abbildung 10: Nutzenstiftungsverlauf der Güterart 1 – positive Nutzenstiftung**

Da diese Güterart eben die Schadensstiftung durch immer wiederholenden Verbrauch des Gutes ausschließt, kann diese Güterart auch dauernd oder ausschließlich nutzenstiftende Güterart genannt werden. In diese Güterart fallen Güter des täglichen Gebrauchs wie Nahrungsmittel, Kleidung etc.

<sup>273</sup> Vgl. Loitlsberger, E., Das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft von einer Gemeinschaftsinstitution, Arbeitspapier, 12. Fassung v. 07.01.2000, Wien (2000), S. 47

## Nutzenstiftungsverlauf Güterart 2 – neutrale Nutzenstiftung

Diese Güterart ist durch eine besondere Art gekennzeichnet, denn sie umfasst die Güter, die man deswegen erwirbt, weil es üblich ist sie zu besitzen, sie jedoch bei wiederholten Gebrauch einem nichts mehr nützen, sie einem aber auch nicht schaden. Sie sind aus Tradition erworben und bei wiederholtem Gebrauch nutzenneutral. Ihre Nutzenstiftungsverlaufkurve sieht wie folgt aus:



**Abbildung 11: Nutzenstiftungsverlauf der Güterart 2 – neutrale Nutzenstiftung**

Unter diese Kategorie von Gütern kann man z.B. Souvenirs, Dekoration oder auch Kostüme subsumieren.

## Nutzenstiftungsverlauf Güterart 3 – negative Nutzenstiftung

Die Nutzenstiftung des Gutes ist zwar beim jeweiligen Erwerb positiv, bei fortwährendem Wiederholungsgebrauch schädigen sie jedoch den Nutzer. D.h. Güter stiften im Moment des Gebrauchs positiven Nutzen, denn sonst würde sie niemand kaufen, verursachen jedoch bei dauerndem Gebrauch Schaden am Nutzer bzw. dessen Organismus. Als Beispiel kann man hier Haarfärbemittel anführen. Der wesentliche Unterschied zur nächsten Güterart, der Güterart 4 – Suchtgüter, besteht darin, dass der Nutzer die Schädigung bewusst wahrnehmen kann und der Konsum solcher Güter ohne

Beeinträchtigung beendet werden kann.<sup>274</sup> Die Nutzenstiftungsverlaufkurve der Güterart 3 würde wie folgt aussehen:

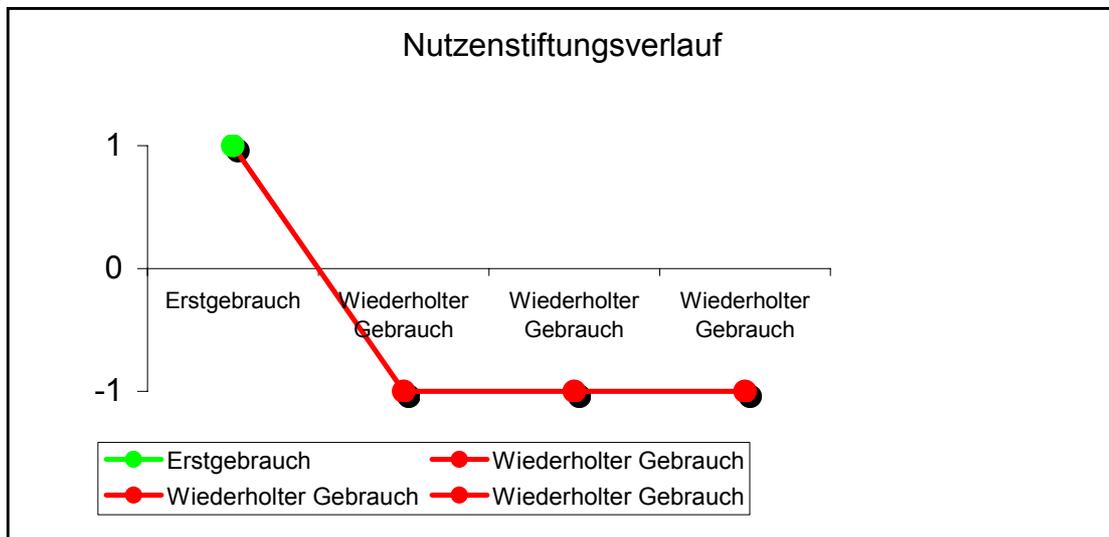
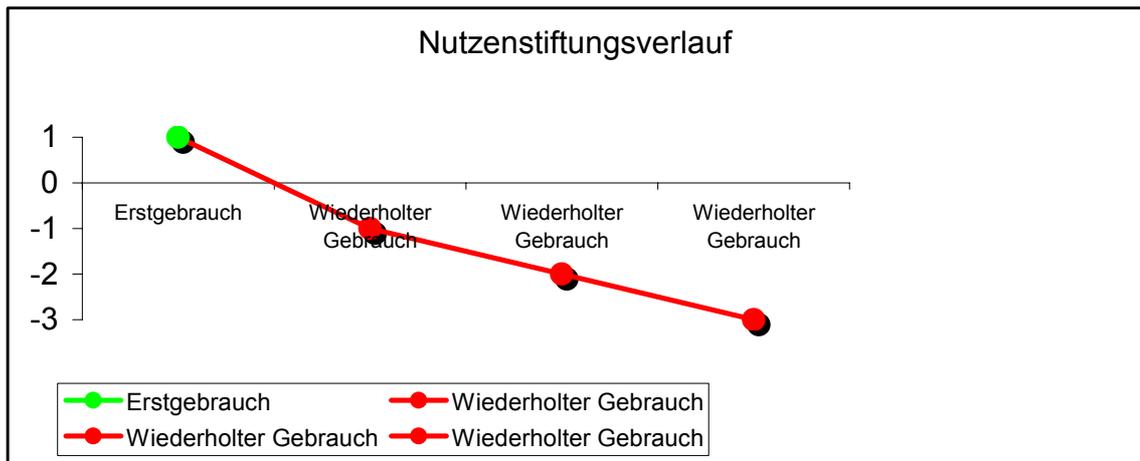


Abbildung 12: Nutzenstiftungsverlauf der Güterart 3 – negative Nutzenstiftung

### Nutzenstiftungsverlauf Güterart 4 – stark negative Nutzenstiftung

Bei dieser Güterart handelt es sich eigentlich um eine Subart der Güterart 3. Denn auch diese Güterart stiftet im Moment des Gebrauchs Nutzen, schädigt den Nutzer jedoch bei wiederholtem Gebrauch immer stärker. Zusätzlich verursacht diese Güterart jedoch, dass der Konsument die Güterart trotz der erkannten Schädigung seiner selbst aufgrund der psychologischen Beeinflussung weiterhin gebraucht und sich somit weiter schädigt (fortwährende Schadensstiftung). Die Nutzenstiftungsverlaufkurve dazu würde wie folgt aussehen:

<sup>274</sup> Vgl. Loitlsberger, E., Das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft von einer Gemeinschaftsinstitution, Arbeitspapier, 12. Fassung v. 07.01.2000, Wien (2000), S. 47



**Abbildung 13: Nutzenstiftungsverlauf der Güterart 4 – stark negative Nutzenstiftung (Sucht)**

Diese Kategorisierung der Güterarten soll Grundlage für die weiteren Untersuchungen sein, inwiefern sozial-ethische Aspekte bei der Entscheidung über die zu erzeugende Produktart einfließen. Denn diese Güterarten stellen den Betrieb vor das Problem, welche Produkte er erzeugen und vertreiben soll.<sup>275</sup> Bezüglich der Folgen, die aus den Gebrauch der jeweiligen Güterart entstehen, unterstellt die Absatztheorie einen mündigen, die Folgen seiner Entscheidung klar erkennenden und selbst entscheidungsberechtigten Käufer (Konsumentensouveränität).<sup>276</sup> Auf diese Problematik wird ebenfalls noch näher eingegangen.

Der Betrieb hat aber auch bei der Entscheidung für eine Güterart weitere Folgeentscheidungen zu betrachten, die von ethischer Bedeutung sind. Die einzelnen ethischen Problemkreise bei der Entscheidung über eine Produktart werden nun im folgenden Abschnitt aufgezeigt und im Weiteren gesondert vertieft behandelt.

<sup>275</sup> Vgl. Loitlsberger, E., Das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft von einer Gemeinschaftsinstitution, Arbeitspapier, 12. Fassung v. 07.01.2000, Wien (2000), S. 48

<sup>276</sup> Vgl. Herrmann, B., Wirtschaftsethik – Stand der Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1/92, Wiesbaden (1992), S. 17

#### 4.2.2 Ethische Problemkreise bei der Entscheidung über die Produktart

Im Folgenden werden kurz diejenigen Problembereiche angesprochen, in denen bei Entscheidungen ethisch problematische Konfliktsituationen entstehen. Durch Entscheidung werden Handlungen initiiert, die neben der sachlichen Betrachtungsweise auch ethischen Urteilen unterliegen. Diese stellen die Richtigkeit oder Falschheit von Handlungen und von mit ihnen verbundenen Zielen fest, indem gefragt wird, ob durch diese Handlungen die Interessen anderer Personen oder Gruppen beeinträchtigt, gefördert oder nicht berührt werden (Zulässigkeit und Akzeptanz einer Schadensverursachung). Ausschlaggebende Kriterien für das Fällen ethischer Urteile sind Werte, denen in einem sozialen Bereich (z.B. Gesellschaftsschicht, Gesamtgesellschaft) und in einem historischen Zeitabschnitt generelle das jeweilige Bewusstsein prägende Bedeutung zukommt. Vereinfachend können solche Werte auch als allgemein anerkannte Lebensinteressen anderer Menschen definiert werden.<sup>277</sup>

Die Auswirkungen von Handlungen auf diese moralisch anerkannten Lebenswerte sind Gegenstand ethischer Urteile. Die Kultur-, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte geben die wesentlichen Bedingungen für die Herausbildung und Veränderung allgemeiner moralischer Wertmuster in einer Gesellschaft vor.<sup>278</sup>

In der bei uns herrschenden Marktwirtschaft sind vor allem das Recht auf Privateigentum und Privatsphäre, das Recht auf Selbstbestimmung, Entscheidungsfreiheit (Vertragsfreiheit, Freiheit der Arbeitsplatz- und Konsumwahl), Gleichheit vor dem Gesetz und Chancengleichheit im wirtschaftlichen Wettbewerb die ethischen Werte, die als natürliche und berechtigte Interessen der einzelnen in das Bewusstsein der industriellen Gesellschaft verankert worden sind. Im Zuge der Veränderung weiter zur sozialen Marktwirtschaft wurde auch die rechtlich abgesicherte öffentliche Fürsorge um die Erhaltung und Verbesserung der notwendigsten

---

<sup>277</sup> Vgl. Picot, A., Ethik und Absatzwirtschaft aus marktwirtschaftlicher Sicht, in: Tietz, B., Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart (1974), S. 562

<sup>278</sup> Vgl. ebenda, S. 563

Existenzbedingungen des Individuums als berechtigtes Interesse des einzelnen angesehen.<sup>279</sup>

Es ist unbestritten eine der zentralen Fragen der Unternehmenspolitik und auch eine Kernfrage des absatz- bzw. marketingpolitischen Bereichs, welche Produkte in welchen Qualitäten ein Unternehmen am Markt anbietet. Insbesondere ist die Innovationspolitik - die Einführung neuer Produkte - eine Überlebensfrage für ein Unternehmen in einer Marktwirtschaft.<sup>280</sup>

Wie bereits dargestellt wurde, ist die Betriebswirtschaftslehre ihrem Erkenntnisstand nach soweit fortgeschritten, dass wenn für eine Person oder Personengruppe die Nutzenstiftung gesteigert werden soll, dies nicht zur Schädigung eines anderen bzw. einer anderen Institution führen darf.<sup>281</sup> Dieser sogenannte pareto-optimale Zustand hat nun bei der Entscheidung, welches Produkt angeboten bzw. innoviert werden soll, erheblichen Einfluss.

Allerdings kann man hinsichtlich des Zeitpunktes, wann bei der Produktinnovation sozial-ethische Problemfaktoren auftreten und bei der Entscheidungsfindung mitwirken, mehrfach unterscheiden:

1. Die erste Zeitspanne umfasst die mögliche Produktion des Gutes. Hier können Faktoren wie Produktionsstandort, Auswahl der Rohstoffe, Produktionsverfahren und Qualität zu ethisch relevanten Problemen führen.<sup>282</sup> Relevant ist hier die Schadensverursachung bei der Herstellung und vor dem Gebrauch des Kunden. Ziel ist die Bedürfnisbefriedigung des Kunden und die Herstellung kann so als Mittel zur Zielerreichung angesehen werden.

---

<sup>279</sup> Vgl. Picot, A., Ethik und Absatzwirtschaft aus marktwirtschaftlicher Sicht, in: Tietz, B., Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart (1974), S. 563

<sup>280</sup> Vgl. Kaas, K.P., Absatz und Beschaffungsmarketing, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 2, Gütersloh (1999), S. 246

<sup>281</sup> Vgl. Loitsberger, E., Einzelwirtschaftliche Theoriebildungen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1, Gütersloh (1999), S. 553

<sup>282</sup> Vgl. Kaas, K.P., Absatz und Beschaffungsmarketing, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 2, Gütersloh (1999), S. 246

2. In der zweiten Zeitspanne geht es um die Schadensverursachung beim Gebrauch durch den Kunden. Hier wird in erster Linie nicht darauf abgezielt, dass der Kunde durch den falschen Gebrauch des Produkts geschädigt wird. In dieser Kategorie spielt die oben beschriebene Güterart eine Rolle. Denn hier wird die Tatsache, ob ein Gut bei wiederholtem Gebrauch Schaden stiftet, relevant für die Entscheidung welche Produktart angeboten werden soll oder nicht. Ein weiterer Punkt für die Produktinnovation wird auch hier die Frage des Eingehens auf den subjektiven Kundenwunsch sein. Denn aus ethischer Sicht wird zu beleuchten sein, ob die Befriedigung jeglichen Kundenwunsches auch wirklich im Sinne des Kunden ist und auch ethisch vertretbar ist. Deshalb soll auch auf das Problem der Konsumentensouveränität im Zusammenhang mit der Entscheidungsfindung eingegangen werden.

Nachdem im Folgenden noch die Thematik bezüglich ethischer Einflussfaktoren bei einer Entscheidung und der Dilemmaproblematik im Allgemeinen behandelt werden soll, wird dann auf diese oben genannten Punkte näher einzugehen sein.

### 4.2.3 Dimensionen ethischer Beurteilung

Insbesondere im Absatz sind Entscheidungen nach außen sichtbar und ethische Fehlentscheidungen in diesem Bereich sind für das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit besonders gefährlich und können sich nachhaltig gewinnmindernd auswirken.<sup>283</sup>

Jede Geschäftsbeziehung erfordert ein Minimum an Moralität, denn die Beziehungen basieren auf Vertrauen, da eine immerwährende völlige vertragliche Absicherung enorme Transaktionskosten mit sich ziehen würde und die Preise - insbesondere von Gütern des täglichen Gebrauchs - unerschwinglich machen würde. Es ist genau dieses Vertrauen, das die ethische Kompatibilität der Geschäftspartner zum zentralen Faktor macht.<sup>284</sup>

---

<sup>283</sup> Vgl. Schlegelmilch, B., Götze, E., Marketing-Ethik am Beginn des 2. Jahrtausends, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Heft 1, München (1999), S. 27

<sup>284</sup> Vgl. Kaas, K.P., Busch, A., Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten – theoretische Konzeption und empirische Validierung, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Heft 4, München (1996), S. 243-244

Unternehmen werden so durch den Markt auf der Basis ethischer Wertvorstellungen beurteilt. Die folgende Grafik soll die gegenseitige ethische Beurteilung von Verkäufer und Käufer darstellen:<sup>285</sup>

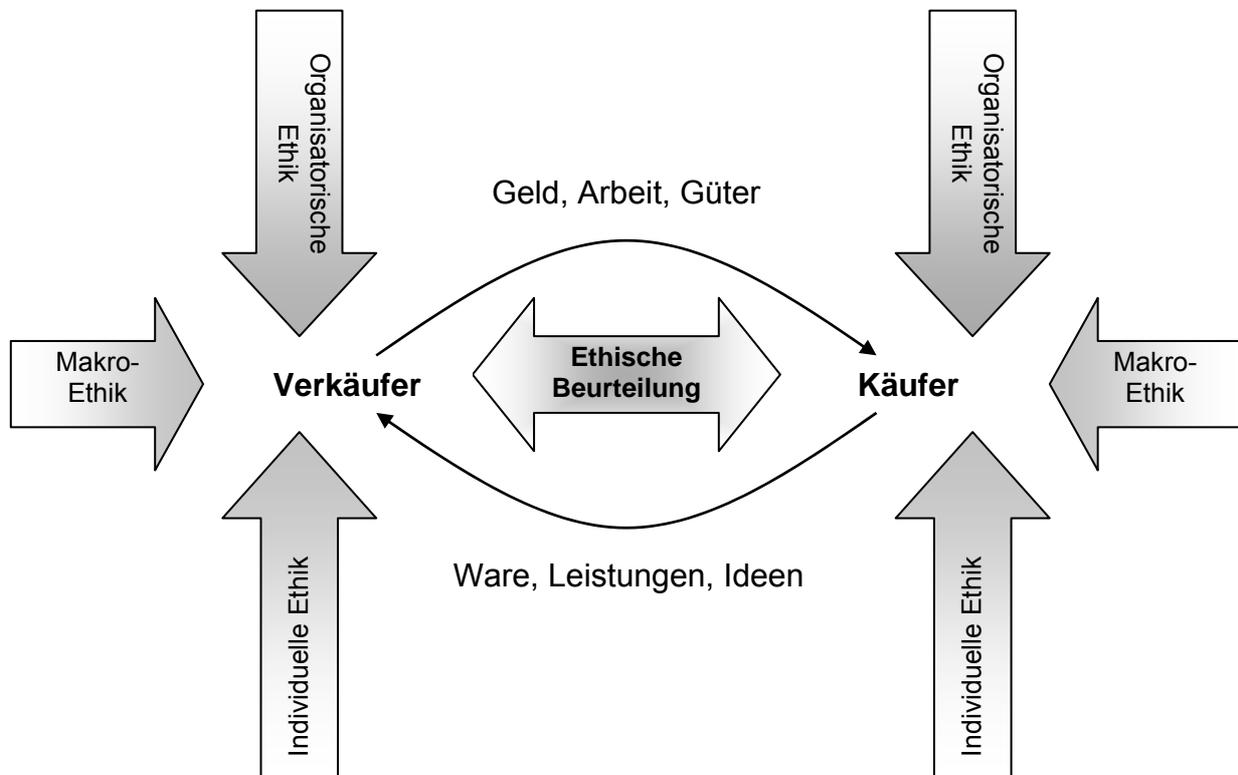


Abbildung 14: Ethische Dimensionen der Beziehung zwischen Verkäufer und Käufer

Vor allem Entscheidungsträger im Absatzbereich stehen häufig konfliktären ethischen Wertvorstellungen gegenüber, da sie entscheiden müssen, wie viel Bedeutung den Interessen einzelner „Stakeholder“ eingeräumt werden soll.<sup>286</sup> Unterscheiden kann man hier in primäre und sekundäre Stakeholder. Primäre sind jene, zu denen das Unternehmen vertragliche oder formelle Verbindungen unterhält wie z.B. Kunden, Mitarbeiter, Shareholder und Investoren. Unter die sekundären Stakeholder fallen Gruppen wie Medien, Interessentengruppen, der Gesetzgeber aber auch die Umwelt an sich.<sup>287</sup> Hinsichtlich der obigen Grafik könnte man auch anstatt des Käufers jeden anderen Stakeholders substituieren.

<sup>285</sup> Vgl. Schlegelmilch, B., Götze, E., Marketing-Ethik am Beginn des 2. Jahrtausends, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Heft1, München (1999), S. 27

<sup>286</sup> Vgl. Etzioni, A., A communitarian note on stakeholder theory, in: Business Ethics Quarterly 8(4), Chicago (1998), S. 679

<sup>287</sup> Vgl. Laczniak, G.R., Murphy, P.E., Ethical marketing decisions: The higher road, Boston (1993), S. 14

Die für diese Untersuchung eher relevante ethische Beurteilung aus verkäuferischer Sicht (siehe obige Grafik) führt natürlich dazu, dass sich der betroffene Entscheidungsträger zu fragen hat, welche ethischen Werte involviert sind und welche Handlungsfolgen er vor wem zu verantworten hat.<sup>288</sup>

#### 4.2.4 Die Verantwortung als ethisches Problem

Verantwortung tragen bedeutet grundsätzlich ein Handeln, darunter fällt neben dem Tun auch das Unterlassen, zu vertreten und für die Folgen des Handelns sowie die Beweggründe, die zu diesem Handeln geführt haben, vor sich selbst und Dritten einzustehen. Der Begriff Verantwortung umfasst die Beziehung zu sich selbst (individualethische Verantwortung), die Beziehung zum nächsten (personalethische Verantwortung) und die Beziehung zur Umwelt (umweltethische oder ökologische Verantwortung). Der Umgang mit Verantwortung erfordert die Bewertung und die Zurechnung einer Handlung. Jeder einzelne, also jedes Individuum, aber auch jede Gruppe verfügt über ein bestimmtes Wertesystem. Jedes Wertesystem spiegelt den Zeitgeist wider und unterliegt einem Wertewandel innerhalb eines Kulturraumes. Die Frage der Zurechenbarkeit betrifft die Rahmenbedingungen einer Handlung, und zwar die zur Verfügung stehenden Mittel und die Handlungsfreiheit. Verantwortung resultiert als Konsequenz aus der auf Willensfreiheit basierenden individuellen Entscheidungsmöglichkeit und der damit einhergehenden Zurechnungsfähigkeit. Aus diesem Grund muss der Entscheidungsträger als Verursacher die Folgen seiner Entscheidung übernehmen.<sup>289</sup>

Der Handlungsfreiraum des Entscheidungsträgers kann durch normative Restriktionen (kodifizierte und nicht kodifizierte), die bestimmte Handlungsweisen ge- oder verbieten und mit positiven oder negativen Sanktionen verbunden sind, mehr oder weniger eingeschränkt sein.

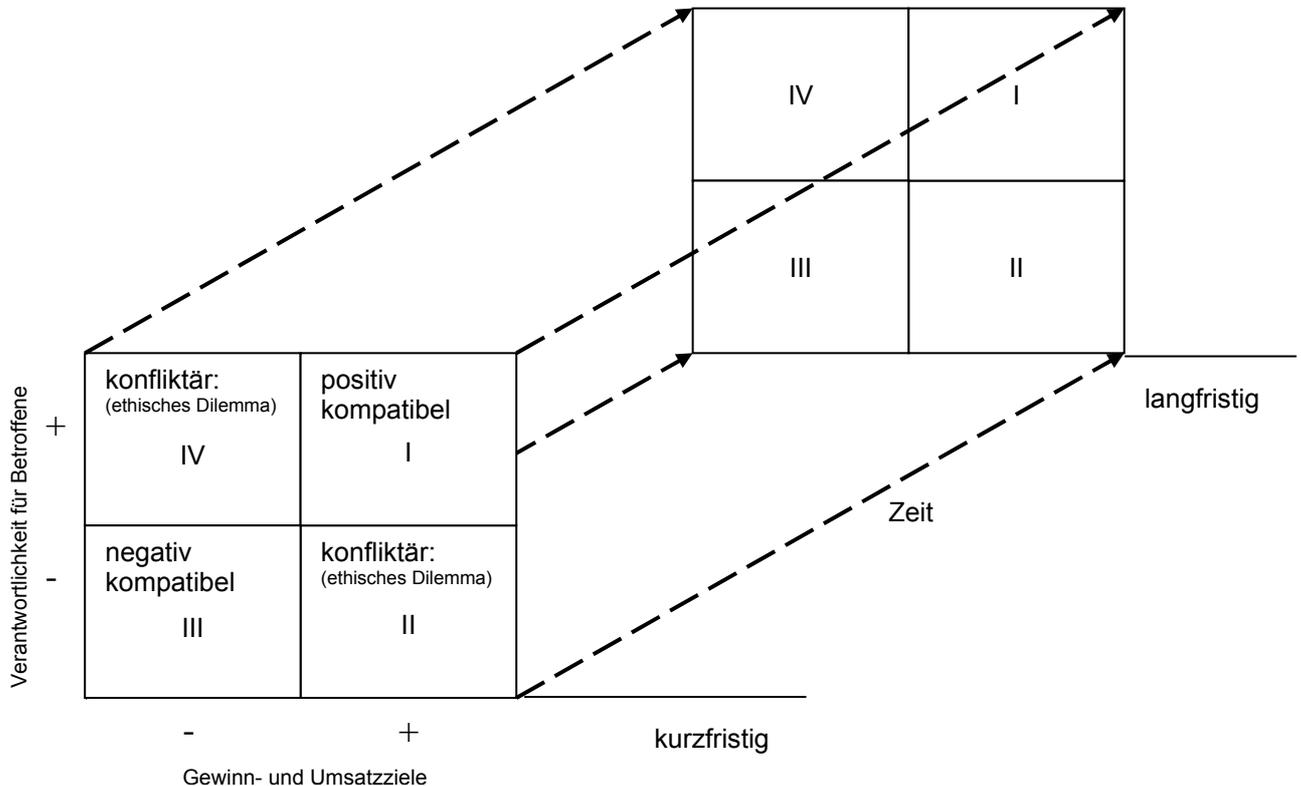
Handlungssituationen für die Implementierung sozialer Verantwortung sind ganz wesentlich durch verschiedene Relationen zwischen wirtschaftlichen Gewinn- und Umsatzzielen einerseits und der Wahrnehmung von Verantwortlichkeiten für die

---

<sup>288</sup> Vgl. Hansen, U., Marketing und soziale Verantwortung, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg., Stuttgart (1988), S. 711

<sup>289</sup> Vgl. Melz, T., Wirtschaftstheorie und Ethik, Pfaffenweiler (1987), S. 86

Betroffenen andererseits gekennzeichnet. Aus der Fristigkeitsperspektive gibt es diesbezüglich mehrere Kombinationsmöglichkeiten lang- und kurzfristiger Natur. Die folgende Grafik soll die Kombinationsmöglichkeiten der Handlungsorientierung sowohl kurz- als auch langfristig darstellen:<sup>290</sup>



**Abbildung 15: Ethische Handlungssituationen**

Kurzfristig:

- I. Erfindung eines unschädlichen Konservierungsstoffes, der keine Mehrkosten verursacht
- II. Verschweigen schädlicher Inhaltsstoffe, die bedarfssteigernd wirken (angenehme Aromastoffe)
- III. unternehmerisch uninteressant
- IV. Verzicht auf bedarfssteigernde Farbstoffzusätze

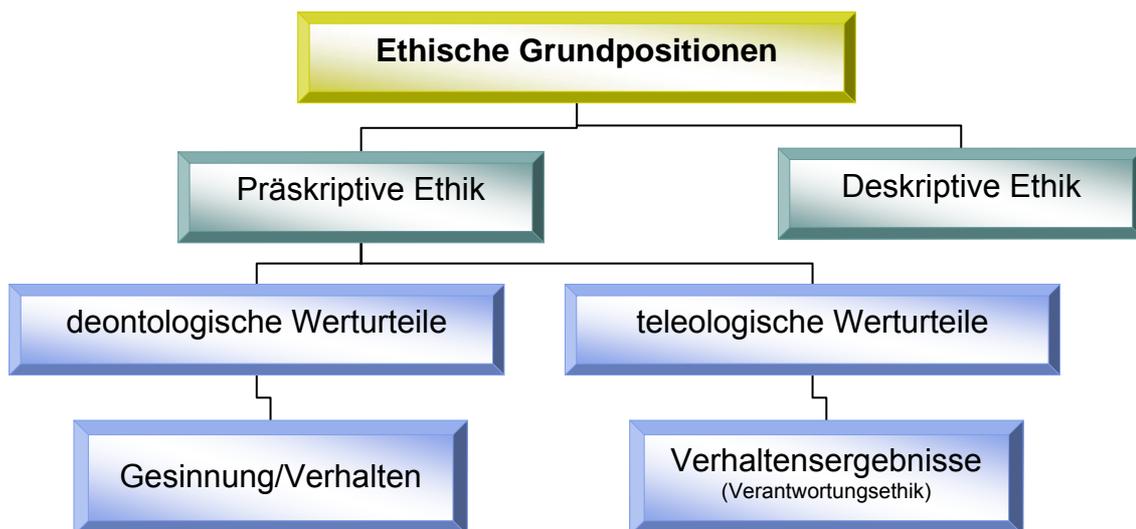
Langfristig:

- I. Langfristige Positionierungsstrategie der Sozialverantwortlichkeit zahlt sich durch eine positive Corporate Identity aus (kann aus I und IV der kurzfristigen Strategien resultieren)
- II. Fortsetzung von II (kurzfristig), ohne gesellschaftliche Auffälligkeit
- III. unternehmerisch uninteressant
- IV. Verantwortliches Handeln findet auch langfristig keine Anerkennung durch den Markt

<sup>290</sup> Vgl. Hansen, U., Marketing und soziale Verantwortung, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg., Stuttgart (1988), S. 713

Wie in obiger Grafik zu erkennen ist, kann man in vier verschiedenen Handlungsformen (4 Felder) die Kompatibilitäts- oder Dilemmasituationen darstellen. Die vorderen vier Quadrate stellen die kurzfristigen Situationen dar. Bei einer langfristigen Betrachtung ergeben sich wieder vier weitere Felder, in denen die Kompatibilitäts- und Dilemmasituationen weniger eindeutig sind, da zukünftige Wertetrends in der Gesellschaft nicht immer genau prognostizierbar sind.

Diese vier Handlungssituationen spielen hinsichtlich ihrer Auswirkung bei einer Entscheidungsfindung eine wesentliche Rolle. Bevor allerdings der ethische Entscheidungsprozess beschrieben werden soll, soll noch kurz auf ethische Grundpositionen eingegangen werden, die wesentlich für den ethischen Entscheidungsprozess sind:<sup>291</sup>



**Abbildung 16: Ethische Grundpositionen**

Die Ethik hat grundsätzlich zwei wesentliche Forschungsrichtungen verfolgt, nämlich, wie in obiger Grafik ersichtlich, die präskriptive Ethik und die deskriptive Ethik, wobei für die weiteren Ausführungen nur die präskriptive Ethik von Relevanz ist.

<sup>291</sup> Vgl. Hansen, U., Marketing und soziale Verantwortung, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg., Stuttgart (1988), S. 715

Die präskriptive Ethik, auf philosophischen Grundlagen beruhend, stellt die Frage, wie sich ein Entscheidungsträger verhalten soll. Unter den verschiedenen Grundgestalten sind zwei Subrichtungen für die folgenden Betrachtungen wichtig.<sup>292</sup>

Präskriptive ethische Theorien können eingeteilt werden nach deontologischen und teleologischen Wertkategorien. Die deontologischen Theorien untersuchen die Handlung oder Handlungsregel selbst. Sie fokussieren auf das spezielle Verhalten und die zugrunde liegende Gesinnung (Gesinnungsethik).<sup>293</sup> Den deontologischen Theorien kommt es nicht darauf an, wie die Konsequenzen einer Handlung sind, sondern interessieren sich dafür, ob eine Handlung oder Handlungsregel an sich gut (z.B. gerecht ist) und fordern in diesem Fall ihre Durchführung.<sup>294</sup> Anliegen der deontologischen Theorien ist die Entwicklung von Handlungsprinzipien, Normen und sittlichen Grundsätzen.<sup>295</sup>

Demgegenüber bezieht sich die teleologisch<sup>296</sup> orientierte Ethik auf die Konsequenzen des Handelns.<sup>297</sup> Eine Handlung wird in dieser Theorie dann als richtig angesehen, wenn sie bzw. die Regel, unter die sie fällt, ein mindestens ebenso großes Übergewicht von guten gegenüber schlechten Folgen verursacht wie jede andere Handlungsalternative.<sup>298</sup> Zu dieser Richtung zählt auch der Utilitarismus, welcher bereits im Kapitel 3 beschrieben worden ist.

Beide Arten ethischer Theorien haben Vor- und Nachteile. Die deontologischen Theorien nehmen den Mitmenschen ernst, vernachlässigen aber die Herbeiführung positiver Folgen. Die teleologischen Theorien vernachlässigen den Mitmenschen, nehmen aber die Herbeiführung positiver Folgen ernst.<sup>299</sup>

---

<sup>292</sup> Vgl. Rich, A., Wirtschaftsethik – Grundlagen in theologischer Perspektive, 2. Aufl., Gütersloh (1985), S. 20

<sup>293</sup> vom griech. deon = Pflicht

<sup>294</sup> Vgl. Frankena, W., Analytische Ethik, München (1981), S. 35

<sup>295</sup> Vgl. Rich, A., Wirtschaftsethik – Grundlagen in theologischer Perspektive, 2. Aufl., Gütersloh (1985), S. 38

<sup>296</sup> vom griech. telos = Zweck

<sup>297</sup> Vgl. Hansen, U., Marketing und soziale Verantwortung, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg., Stuttgart (1988), S. 715

<sup>298</sup> Vgl. Frankena, W., Analytische Ethik, München (1981), S. 32

<sup>299</sup> Vgl. ebenda, S. 54

Eine Lösung dieses Problems sieht *Frankena* in der Anwendung einer gemischten Theorie. Auch *Garrett* erscheint eine beide ethische Richtungen einigende Theorie als sinnvoll und erklärt „intention“ (Gesinnung), „means“ (Mittel) und „ends“ (Ergebnisse) zu Elementen der ethischen Entscheidung und stellt diese als magisches Dreieck dar, wobei diese Elemente durch das Prinzip der Proportionalität verbunden sind. Die folgende Abbildung soll dies zeigen:<sup>300</sup>

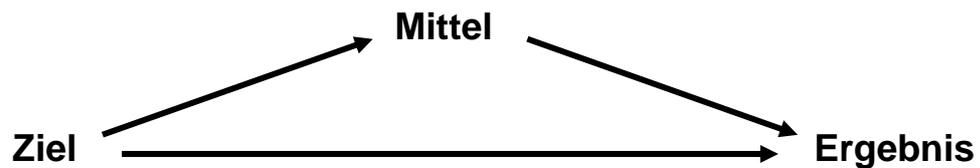


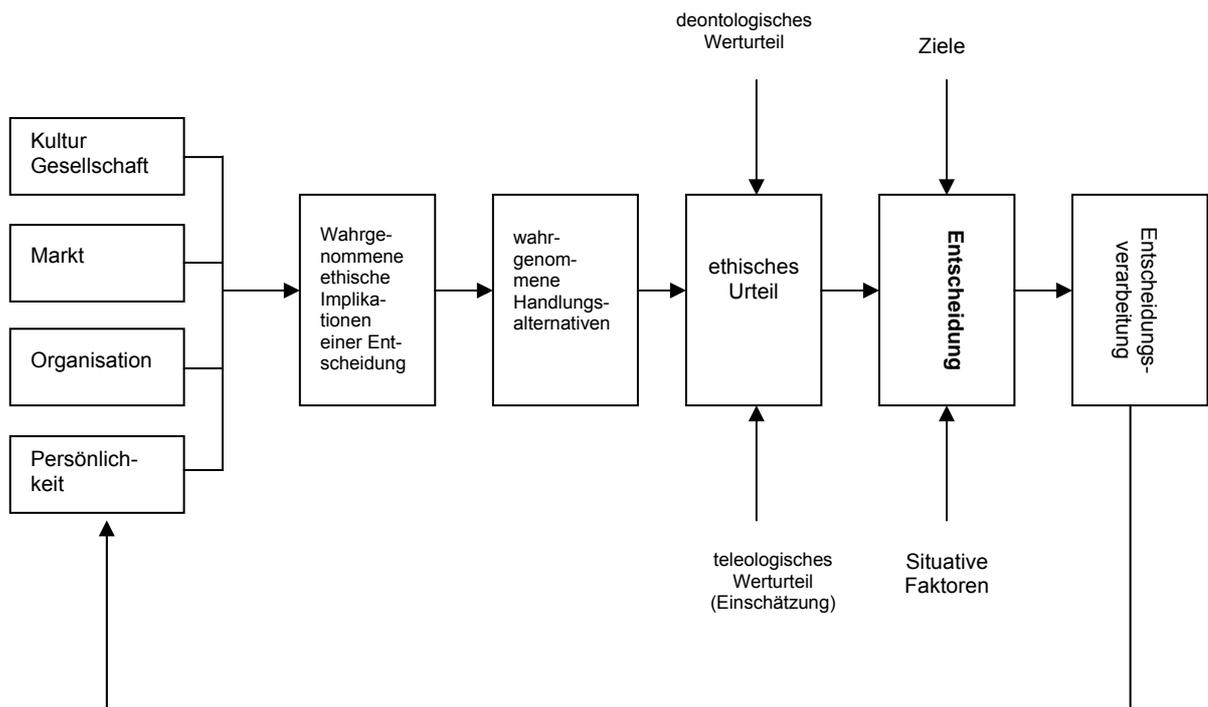
Abbildung 17: Ethisches Dreieck

---

<sup>300</sup> Vgl. Garrett, T., *Business Ethics*, Englewood Cliffs, New Jersey (1966), S. 8

#### 4.2.5 Die Illustration des ethischen Entscheidungsprozesses

Der ethische Entscheidungsprozess ist durch gesellschaftlich-kulturelle, marktliche, organisatorische und personenspezifische Determinanten bestimmt. Die nachstehende Grafik ist ein Übersichtsmodell eines ethischen Entscheidungsprozesses.<sup>301</sup>



**Abbildung 18: Modell eines ethischen Entscheidungsprozesses**

Die ethische Fragestellung in einer Entscheidungssituation im Absatzbereich und hier insbesondere bei der Entscheidung über die Produktart ist im ersten Schritt ein Wahrnehmungsproblem. Diese Wahrnehmung ethischer Implikationen einer Entscheidung hängt von dem Zusammenspiel der in der obigen Grafik angeführten Determinantengruppen ab, so z.B. von den in Markt und Gesellschaft geäußerten Werten, der Ausdrücklichkeit und dem Konkretisierungsgrad der Interessenartikulation

<sup>301</sup> Vgl. Hansen, U., Marketing und soziale Verantwortung, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg., Stuttgart (1988), S. 716

bei den Betroffenen im Markt, dem grundsätzlichen moralischen Klima der Unternehmensorganisation und dem Wertesystem des Entscheidungsträgers.<sup>302</sup>

Der zweite Schritt für den Entscheidungsträger ist die Entwicklung von Handlungsalternativen. Allerdings wird er nur Ausschnitte möglicher Alternativen erkennen, da es nicht möglich ist alle Möglichkeiten zu überblicken. Wie umfangreich ein wahrgenommenes Handlungsfeld ist, hängt unter Umständen auch von der Position des Entscheidungsträgers ab. Z.B. besteht die Möglichkeit, ein ethisches Dilemma in dem Konfliktfeld direkt zu lösen oder Aktionen für die Kompensation vorzunehmen. Möglich wäre zum Beispiel eventuelle Schädigungen von Betroffenen durch förderliche andere Zuwendungen auszugleichen.

Der dritte Schritt ist die Bewertung der Handlungsalternativen. Bei der Bewertung kann davon ausgegangen werden, dass teleologische wie auch deontologische Werturteile eingehen können. Die teleologischen Werturteile hängen von der Einschätzung und Wünschbarkeit der Handlungsfolgen für die verschiedenen Bezugsgruppen ab.<sup>303</sup>

Dem ethischen Urteil folgt die Entscheidung jedoch unter Berücksichtigung situativer Faktoren und unter Einflussnahme der persönlichen Ziele und der Ziele der Unternehmung. Bei der durch die Entscheidung ausgelösten Entscheidungsverarbeitung kommt es zur Evaluation der aktuellen Konsequenzen aus der gewählten Alternative. Die bei dem Entscheidungsträger daraus resultierenden Lernprozesse und -ergebnisse gehen wieder in den Handlungsrahmen der Persönlichkeit ein, also ins Wertesystem des Entscheidungsträgers (siehe obige Grafik, Verbindung von Entscheidungsverarbeitung zu Persönlichkeit).<sup>304</sup>

Analog zu dem oben dargestellten ethischen Entscheidungsprozess soll eine kurze Defizitanalyse aus der Position des Entscheidungsträgers im Absatzbereich folgen.

---

<sup>302</sup> Vgl. Strauss, B., Die Beteiligung von Verbraucherabteilungen am unternehmerischen Entscheidungsprozeß, in: Hansen, U., Schoenheit, I., Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, Frankfurt (1985), S. 72

<sup>303</sup> Vgl. Hansen, U., Marketing und soziale Verantwortung, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg., Stuttgart (1988), S. 716

<sup>304</sup> Vgl. ebenda, S. 716

Gemäß dem Entscheidungsprozess gibt es Verantwortlichkeitsdefizite, die

1. wahrnehmungsbedingt
2. urteilsbedingt
3. entscheidungsbedingt und
4. entscheidungsverarbeitungsbedingt

sind.

*Ad (1): wahrnehmungsbedingte Defizite*

- Manager im Marketing und Absatzbereich sind es aufgrund ihrer Ausbildung gewohnt den Konsument in behavioristischer Tradition nach dem S-O-R<sup>305</sup> Schema wahrzunehmen. Konsumenten werden als Objekt angesehen, die durch einen Stimulus beeinflusst werden, um gewünschte Reaktionen zu entfalten. Durch dieses objekthafte Denken wird das Verantwortungsgefühl notgedrungen reduziert. Folgende Erläuterung soll dies ein wenig präzisieren:<sup>306</sup>

*In diesem Zusammenhang interessant ist auch die These von Buber<sup>307</sup>, dass es nur zwei grundsätzliche Beziehungen zwischen zwei individuellen Einheiten in dieser Welt gibt. Die erste, die Ich-Es-Beziehung beschreibt eine Beziehung zwischen einem Individuum und einem bloß als Ding oder Gegenstand aufgefassten Objekt, dessen Wert ausschließlich extrinsisch und in seiner Funktion begründet ist. Steht man in einer Ich-Es-Beziehung zu einem Objekt, schätzt man es nur insoweit, als es einem zweckdienlich ist (z.B. ein Kopierer). Die zweite, die Ich-Du-Beziehung, basiert auf gegenseitigen Respekt, und bedeutet, dass man andere Menschen niemals nur solange als wertvoll betrachtet, als sie einem von Nutzen sind. Die Ich-Du-Beziehung basiert auf gegenseitigen Respekt und Würde. Der Grund diese These anzuführen ist ein Beispiel von der Unternehmung Tom's of Maine, einem Hersteller von Körperpflegeprodukten. Der Gründer Tom Chappel erkannte nach Lesungen auf der Theologiefakultät von Harvard, dass sich in seinem Unternehmen eine Ich-Es-Beziehung zu den Kunden breit gemacht hatte und der einzige Wert, der in den Kunden gesehen wurde, war das Geld, das man an ihnen verdienen konnte. Sein Fazit war: „Wenn das die Art ist, wie wir unsere Kunden betrachten, welchen Anlass sollten sie dann verspüren, uns ihr Geld zu geben?“*

---

<sup>305</sup> Stimulus-Organismus-Response-Schema (S-O-R-Schema)

Vorgehensweise: Reiz => Rezeptor => Wahrnehmung => Organismus => Verhaltensintention => Reaktion

<sup>306</sup> Vgl. Morris, T., Aristoteles auf dem Chefsessel, Landsberg (1997), S. 48

<sup>307</sup> Buber Martin, jüdischer Theologe (1878-1965)

- Manager, die auf den Marktmechanismus vertrauen, definieren ihre moralische Schmerzgrenze über ihren Markterfolg. Damit ist gemeint, dass das Kaufverhalten als geheime Zustimmung ihres Handelns gewertet wird.
- Oft wird Kundenkritik gar nicht wahrgenommen, weil man sich gegen Beschwerden abschottet und oftmals dagegen Abwehrhaltungen entfaltet. Ohne diese Wahrnehmung kann auch kein moralisches Bewusstsein entfaltet werden.

*Ad (2): urteilsbedingte Defizite*

- An einer „Zwei-Welten-Konzeption“ ökonomischer Rationalität und außer-ökonomischer Moralität orientieren sich Manager oft aufgrund ihrer Ausbildung. Sie sind es gewöhnt Sachzwänge und Menschengerechtigkeit divergent zu erleben und Sachzwänge höher einzuschätzen.<sup>308</sup>
- Entscheidungsträger im Absatz- und Marketingbereich haben eine geringe Sensibilität gegenüber Veränderungen in gesellschaftlichen moralischen Konsensgrenzen. Gemeint sind hier Probleme von strategischen Frühwarnsystemen.<sup>309</sup>

*Ad (3): entscheidungsbedingte Defizite*

- Oft sind die persönlichen Karriereziele über das Sanktionierungssystem der Unternehmung mit ökonomischen Erfolgszielen verbunden.
- Umfangreiche Bürokratisierungseffekte in Großorganisationen führen zu persönlichen Ohnmachtsgefühlen und zu geringerer Einschätzung der persönlichen Verantwortung.<sup>310</sup>

---

<sup>308</sup> Vgl. Ulrich, P., Die Weiterentwicklung der ökonomischen Rationalität – Zur Grundlegung der Ethik der Unternehmen, in: Biervert, B., Held, M., Ökonomische Theorie und Ethik, Frankfurt (1987), S. 122

<sup>309</sup> Vgl. Rosenberger, G., Konsum 2000 – Veränderungen im Verbraucheralltag, Frankfurt (1992), S.173

<sup>310</sup> Vgl. Hansen, U., Marketing und soziale Verantwortung, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg., Stuttgart (1988), S. 717

*Ad (4): entscheidungsverarbeitungsbedingte Defizite*

- Die Konfliktbewältigung wird durch Rationalisierungsmechanismen erleichtert. Die in der Entscheidung begünstigten Werte werden betont. Dabei sind Ökonomen es gewöhnt, ökonomische Rationalität als wirkungsmächtig zu erleben, so z.B. Argumente, wie Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplatz-erhaltung oder der Beitrag zum volkswirtschaftlichen Wachstum.<sup>311</sup>

Die oben angeführten Defizite über mögliche Verantwortungsdefizite von Entscheidungsträgern sollen zeigen, dass neben realen Konflikten zwischen ökonomischen Erfolg und altruistischer Verantwortlichkeit auch viele wahrnehmungs- und bewertungspsychologische Aspekte eine Rolle im ethischen Entscheidungsprozess spielen können.

Für die Urteilskompetenz im ethischen Entscheidungsprozess wurde mit Experimenten gezeigt, dass die andauernde und intensive Auseinandersetzung mit moralischen Dilemmasituationen die Urteilskompetenz beim Entscheidungsträger weiterentwickelt.<sup>312</sup> Hierzu ist es notwendig das Problem der Dilemmastrukturen im folgenden Abschnitt zu betrachten.

#### 4.2.6 Die Problematik von Dilemmastrukturen

Das gleichzeitige Vorliegen von gemeinsamen und konfligierenden Interessen ist das Ausgangsproblem der Dilemmastrukturen.<sup>313</sup> Die Widerspiegelung dessen kann sehr gut im Wettbewerb der Anbieter gesehen werden. Das einzelne Unternehmen, wenn es nicht vom Markt verdrängt werden will, darf keine Chance auslassen die Konkurrenz mit attraktiven Leistungsangeboten zu übertreffen. Wenn ein Unternehmen, welches aus Verantwortung für den Schutz der Umwelt eine umweltfreundliche, aber teurere Verpackung für seine Produkte verwendet, hat bei sonst gleichen Bedingungen seinen

---

<sup>311</sup> Vgl. Ulrich, P., Die Weiterentwicklung der ökonomischen Rationalität – Zur Grundlegung der Ethik der Unternehmen, in: Biervert, B., Held, M., Ökonomische Theorie und Ethik, Frankfurt (1987), S. 123

<sup>312</sup> Vgl. Hrubí, F.R., Karmasin, M., Wertpräferenzen österreichischer Manager, Wien (1997), S. 73

<sup>313</sup> Vgl. Homann, K., Die Legitimation von Institutionen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 2, Gütersloh (1999), S. 75

Konkurrenten gegenüber, die keine Rücksicht auf die Umwelt nehmen, einen Nachteil im Preiswettbewerb, denn wenn die Konsumenten nicht bereit sind dafür mehr zu bezahlen, muss das Unternehmen früher oder später Gewinneinbußen hinnehmen. Nur wenn alle Konkurrenten die umweltfreundliche Verpackung einführen würden, wäre Chancengleichheit hergestellt. Dasselbe gilt für die Entscheidung für eine Güterart. Führt eine Entscheidung zum Verzicht auf eine Produktart der Güterart 3, die bei mehrmaligem Wiederholungsgebrauch Schaden stiftet (siehe Kapitel 4.2.1), so bestünde die Möglichkeit, dass ein Konkurrent diese Situation ausnützt und es so zu Gewinnverlust kommt. Die Erreichung dieses Ziels ist ein Problem kollektiven Handelns und ist nicht ohne weiteres möglich, auch wenn alle Beteiligten guten Willens sind.<sup>314</sup>

In dieser Problematik liegt das Dilemma und dieses soll durch das Gefangenendilemma nun kurz illustriert werden.<sup>315</sup> Es dient dazu die Problematik des Einflusses auf den ethischen Entscheidungsprozess zu verdeutlichen. Der daraus resultierenden Problematik des Opportunismus wird weiter unten Raum gegeben.

Das aus der Spieltheorie stammende Gefangenendilemma soll hier als Illustration benutzt werden, an deren Struktur sich fundamentale Probleme, Voraussetzungen und Folgerungen für allgemeine Interaktionsprobleme und die Aneignung von Kooperationsgewinnen zeigen lassen.

Gewählt werden zwei Spieler A und B. Jeder Spieler verfügt über zwei Strategien, bezeichnet durch „kooperieren“ und „defektieren“.<sup>316</sup> Bei zwei Spielern mit zwei Strategien kommt es zu einer Vier-Felder-Matrix und folgenden Ergebnissen:<sup>317</sup>

---

<sup>314</sup> Vgl. Olson, M., Die Logik des kollektiven Handelns – Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, 3. Aufl., Tübingen (1992), S. 6

<sup>315</sup> Vgl. Homann, K., Die Legitimation von Institutionen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 2, Gütersloh (1999), S. 76

<sup>316</sup> „defektieren“ - engl. defection im Sinne von „Treuebruch“

<sup>317</sup> Vgl. Wieland, J., Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure, Heidelberg (2001), S. 182

		<b>Akteur B</b>	
		kooperieren	defektieren
<b>Akteur A</b>	kooperieren	<b>I</b>  <b>3/3</b>	<b>II</b>  <b>1/4</b>
	defektieren	<b>III</b>  <b>4/1</b>	<b>IV</b>  <b>2/2</b>

Bewertung: 4.....bestmögliches Ergebnis  
 1.....schlechtmögliches Ergebnis

**Abbildung 19: Das zweiseitige Gefangenendilemma als soziales Dilemma**

Die Ergebnisse werden nach obiger Rangfolge bewertet. Die Zahl vor dem Schrägstrich ist die Bewertung für A, die Zahl nach dem Schrägstrich ist die Bewertung für B. Der Status quo wird durch den Quadranten IV wiedergegeben und dieser wird meist als Problem empfunden.<sup>318</sup>

Die jeweilige Rangfolge der Ergebnisquadranten für den Spieler A und B ist folgendermaßen:

Für A: III > I > IV > II

Für B: II > I > IV > III

Die Frage lautet nun, was bei der Interaktion herauskommt. Geht man vom Quadranten IV aus, dem Status quo, so würde das Alltagsverständnis den für beide Spieler besser stellenden Quadranten I vorschlagen (in jeweiliger Rangfolge +1). Es handelt sich allerdings um eine symmetrische Situation, in der die Möglichkeit wechselseitiger Ausbeutung antizipiert wird und in eine soziale Falle führt, nämlich in die kollektive Selbstschädigung.<sup>319</sup>

<sup>318</sup> Vgl. Homann, K., Die Legitimation von Institutionen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 2, Gütersloh (1999), S. 77

<sup>319</sup> Vgl. Wieland, J., Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure, Heidelberg (2001), S. 181

Quadrant I kommt deswegen nicht zustande, weil wenn B defektiert, ist es für A besser ebenfalls zu defektieren und wenn B kooperiert, ist es für A insbesondere besser zu defektieren (Quadrant III – Ergebnis für A 4/1). Allerdings gilt dies auch für B, sodass für beide Quadrant I nur die zweitbeste Lösung ist und die beste Lösung für einen dann erreicht werden kann, wenn man die mögliche Kooperation des anderen durch Defektieren ausnützt. Gegen das kann sich der Gegner nur durch Gegendefektion schützen und man findet sich wieder im Quadranten IV, mit dem Ergebnis (2/2) für jeden Spieler. Man findet sich also in der drittbesten Lösung wieder. Die Problematik, die besteht, ist allerdings, dass der Quadrant I eigentlich der ist, der die pareto-optimale Lösung abbildet.<sup>320</sup>

Die Problematik der Dilemmastruktur stellt unter anderem sicher auch ein Wahrnehmungsproblem im ethischen Entscheidungsprozess dar, da jeder Akteur grundsätzlich nur sein individuelles Resultat kalkuliert und oft die Möglichkeit übersieht, dass eine kollektive Nutzenmaximierung auch zu einer individuellen Besserstellung beider Seiten führt. Der in der Dilemmastruktur aufgedeckten Problematik der präventiven Gegenausbeutung kann sicherlich ein erheblicher Einfluss auf den Entscheidungsprozess zugesprochen werden.<sup>321</sup> In den folgenden Abschnitten wird öfter noch auf diese Dilemmastruktur zurückzukommen sein.

#### 4.2.7 Das Problem der Schadensverursachung bei der Herstellung des Produkts

Wie im Abschnitt 4.2.2 „Ethische Problemkreise“ hingewiesen, stellen sich dem Entscheidungsträger in allen Bereichen und allen Phasen des Produktlebenszyklus ethische Fragen.<sup>322</sup> Wie bereits angesprochen, üben aber die Phase der Produktproduktion als erste Phase und die Phase des Produktverbrauches bzw. -gebrauches als zweite Phase Einfluss auf die Entscheidung, welche Produktart überhaupt produziert werden soll, aus.

---

<sup>320</sup> Vgl. Homann, K., Die Legitimation von Institutionen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 2, Gütersloh (1999), S. 78

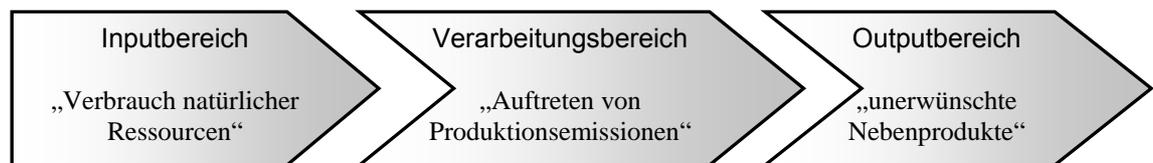
<sup>321</sup> Vgl. ebenda; S. 80-81

<sup>322</sup> Vgl. Schlegelmilch, B., Götze, E., Marketing-Ethik am Beginn des 2. Jahrtausends, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Heft 1, München (1999), S. 29

In diesem Kapitel soll nicht überwiegend aufgezählt werden, welche möglichen Schäden durch die Produktion von Gütern und Dienstleistungen entstehen können, sondern es soll versucht werden, den möglichen Einfluss der Produktion und ihre Folgen auf die Entscheidungsfindung des Entscheidungsträgers im Absatz zu zeigen. Dabei soll immer wieder auf den unter Punkt 4.2.5 angeführten Entscheidungsprozess reflektiert werden.

#### **4.2.7.1 Ethische Aspekte ökologischer Nebenfolgen industrieller Produktionen**

Zu den als erstes aufgekommenen Nebenfolgen industrieller Produktionsprozesse zählen die unerwünschten Wirkungen, die die ökologische Umwelt schädigen. Diese Wirkungen können in drei Bereiche untergliedert werden, nämlich dort wo sie entstehen.<sup>323</sup>



**Abbildung 20: Bereiche der möglichen unerwünschten Wirkungen des Produktionsprozesses**

Nach dem Input können im Verarbeitungsbereich, also am Ort der tatsächlichen Faktorkombination, Produktionsemissionen unterschiedlichster Art anfallen, wie z.B. Abfall, Abwasser, Abluft etc. Auf der Outputseite liegt die Problematik beim Entstehen von unerwünschten Nebenprodukten, welche beseitigt und entsorgt werden müssen. Die betriebliche Entsorgung von nicht erwünschten Nebenprodukten stellt somit „...das Komplement zur Versorgung mit Gütern dar“.<sup>324</sup>

<sup>323</sup> Vgl. Dinkelbach, W., Rosenberg, O., Erfolgs- und umweltorientierte Produktionstheorie, 4. Aufl., Heidelberg (2002), S. 7

<sup>324</sup> ebenda, S. 21

Die Auseinandersetzung mit dieser Problematik konzentrierte sich dabei zuerst vorwiegend auf das Auftreten faktischer und naturwissenschaftlich objektivierbarer Umweltschäden. Wesentlich dabei ist, dass das gesellschaftliche Umweltbewusstsein bei immer stärkerem Auftreten dieser faktischen Schäden in den 70er und 80er Jahren beeinflusst wurde und der Wert Umwelt immer mehr ins Wertesystem der Gesellschaft internalisiert wurde. Dadurch, dass die jeweiligen Verursacher noch relativ genau auszumachen waren und entsprechende Zuweisungen von Verantwortung vorgenommen werden konnten, war es möglich, gezielt und verursachungsgerecht Gesetze zu erlassen. So konnten die Unternehmen zu Änderungen ihrer Produktionsweisen, zur Durchführung spezifischer anderer Umweltschutzmaßnahmen und zur Zahlung von Kompensationen an die Geschädigten oder an die Allgemeinheit verpflichtet werden.<sup>325</sup> Die Auseinandersetzung verlagerte sich jedoch von faktischen Umweltschäden auf die Problematik potentieller Umweltschäden, also auf mögliche und damit weniger objektivierbare Belastungen der ökologischen Umwelt, wie z.B. potentielle Folgen der Gentechnologie, der Erderwärmung, der Radioaktivität etc. Die „möglichen Schäden“ wurden, auch durch vermehrte ökologische Aufklärung, immer mehr als subjektiv wahrgenommene Bedrohungen im Bewusstsein des einzelnen verankert. Durch immer stärkere Zunahme des kollektiven Bewusstseins und des sich daraus entwickelnden Drucks auf die Unternehmen, sind die Unternehmen gezwungen, sich mit der möglichen Schadensverursachung ihrer Produktion auseinanderzusetzen.<sup>326</sup>

Das Aufnehmen solcher möglichen Bedrohungen ökologischer Schäden durch die Produktionsprozesse ins Bewusstsein, hat zur Folge, dass der Wert „Umwelt“ einen immer höheren Stellenwert im Wertesystem des Konsumenten hat. Den öffentlichen Instanzen gelingt die zielgenaue und effektive Beeinflussung von Entstehungsbereichen und Wirkungen der Umweltschäden nicht mehr ausreichend, da dies künftige Bedrohungspotentiale sind. Ursachen dieser Art sind z.B. wenn die zu regulierenden Folgen noch nicht konkret bekannt sind (Gentechnologie), wenn es an der praktischen

---

<sup>325</sup> Vgl. Wagner, G., Matten, D., Ethische Aspekte wirtschaftlichen Handelns im Rahmen von Unternehmungen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 3, Gütersloh (1999), S. 323

<sup>326</sup> Vgl. Matten, D., Management ökologischer Unternehmensrisiken, Stuttgart (1998), S. 141-166

Kenntnis betrieblicher Risiken fehlt oder es an wissenschaftlichen Kenntnissen hinsichtlich der wirklichen Folgen fehlt (Treibhauseffekt).<sup>327</sup>

Für den Entscheidungsträger stehen die kodifizierten Normen, also das Umweltrecht, im Entscheidungsfall fest und sind fixe Determinanten, die nicht unterschritten werden dürfen, obwohl es auch hier eine eigentlich sehr hohe Bereitschaft dafür gibt diese zu Gunsten des Gewinns zu unterschreiten.<sup>328</sup> Wesentlich problematischer für den Entscheidungsträger im Entscheidungsprozess sind die oben angesprochenen potentiellen Bedrohungen und das Vorhandensein derer im Bewusstsein von potentiellen Konsumenten. Denn die Entscheidung für die Produktion eines Produktes mit hohen Ertragsaussichten könnte aufgrund der möglichen oben erwähnten Nebenwirkungen wie Abfällen, Abwässer oder aber durch den Verbrauch bestimmter Ressourcen wie Regenwaldhölzer etc. mit dem Wertesystem der dort ansässigen Gesellschaft konfliktieren. Rational oder rein ökonomisch gesehen wäre, da Gesetze fehlen, eine Produktion erlaubt und aus unternehmerischer Sicht sinnvoll, jedoch kann dies für den Entscheidungsträger ein ethisch relevantes Entscheidungsproblem werden. Er muss die wahrgenommene ethische Implikation in seinen ethischen Entscheidungsprozess miteinbeziehen und nach dem Modell ethischer Entscheidungen (siehe Punkt 4.2.5) zu einer Entscheidung kommen, die er auch mit seinem Gewissen vereinbaren muss.<sup>329</sup>

Ein für diese Kategorie sehr anschauliches Beispiel ist der Einsatz der Biotechnologie in der Landwirtschaft. In der modernen Landwirtschaft kommen biotechnologische Produkte täglich zum Einsatz. 1998 wurde geschätzt, dass rund 40 Prozent der Sojabohnenanbaufläche in den USA mit genetisch modifizierter Soja bebaut wurde. Viele kommerzielle Produkte aus agrarischer Biotechproduktion haben wirtschaftliche Vorteile für die Bauern, die sie einsetzen, gebracht, da auch weniger Pestizide und Herbizide eingesetzt werden mussten. Dies ist auch aus ökologischer Sicht sinnvoll. Hier kommt das Problem der potentiellen Folgen des Einsatzes von Biotechnologie in

---

<sup>327</sup> Vgl. Wagner, G., Matten, D., Ethische Aspekte wirtschaftlichen Handelns im Rahmen von Unternehmungen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 3, Gütersloh (1999), S. 324

<sup>328</sup> Vgl. Der Standard, Artikel vom 23.08.2002 „Kleinbetriebe sind moralischer“

<sup>329</sup> Vgl. Ulrich, P., Unternehmerische Umweltverantwortung aus diskursethischer Sicht, in: Steinmann, H., Wagner, G., Umwelt und Wirtschaftsethik, Stuttgart (1998), S. 34-47

Erscheinung, denn die über die letzten Jahrzehnte sensibilisierte Gesellschaft, in der die Umwelt einen zunehmenden Stellenwert im Wertesystem erreicht hat, hat Angst die Biotechnologie könnte sich als gefährlich erweisen und unsere Umwelt auf unerwartete Weise verändern. Vor allem in Europa ist der Widerstand gegen den Einsatz von Biotechnologie in der Landwirtschaft spürbar und legitime Sorgen - lenkend in die Natur einzugreifen - haben viele gegen alle genetisch modifizierten Pflanzenkulturen aufgebracht. So hat z.B. die Firma Gerber entschieden, auf Nummer sicher zu gehen und Babynahrung nur noch aus gentechnisch unverändertem Getreide herzustellen, um Proteste von vornherein auszuschließen, obwohl das Gewinnverlust und eventuell höhere Kosten verursacht.<sup>330</sup>

#### **4.2.7.2 Ethische Aspekte durch Globalisierung von Produktionen**

Unter der Globalisierung der Produktion versteht man drei Kategorien:<sup>331</sup>

1. Internationale Arbeitsteilung in Produktionsprozessen
2. Mobilität von Faktoren und Produkten
3. Abbau der herkunfts- oder hinkunftsbezogenen Diskriminierung von Faktoren und Gütern wie z.B. Zöllen

Unternehmerische Entscheidungen zur Produktion im Ausland erfolgen in aller Regel dann, wenn relevante Standortfaktoren dort im Vergleich zum Inland als ökonomisch vorteilhafter erscheinen, wie z.B. die besondere Nähe zu Rohstoffquellen oder Absatzmärkten, das Vorhandensein von qualifizierten Personal, ein niedrigeres Lohnniveau oder liberalere Gesetz- und Verordnungsgebung. Solche Entscheidungen können dann ethisch relevant werden, wenn ökonomisch schwächere Positionen des Auslands ausgenutzt und damit die dortige Bevölkerung bestimmten Risiken ausgesetzt wird, die vergleichsweise im Heimatland nicht akzeptiert werden würden.<sup>332</sup>

Insbesondere wenn die für eine Produktart notwendige Produktionsentscheidung kulturübergreifend erfolgt, kann dies unter der Problematik des „moralischen

<sup>330</sup> Vgl. Robbins-Roth, C., Zukunftsbranche Biotechnologie, Wiesbaden (2001), S. 158

<sup>331</sup> Vgl. Smekal, C., Standortpolitik vor globalen Rahmenbedingungen, in: Theurl, T., Smekal, C., Globalisierung, Tübingen (2001), S. 263, Enderle, G., Globalization, in: Werhane, P.H., Freeman, R.E., The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics, Cambridge (1997), S. 301

<sup>332</sup> Vgl. Wagner, G., Matten, D., Ethische Aspekte wirtschaftlichen Handelns im Rahmen von Unternehmungen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 3, Gütersloh (1999), S. 326

Relativismus“ zusammengefasst werden. Unter diesem Ansatz wird verstanden, dass moralische Normen nicht objektiv über alle Kulturen hinweg als gültig angesehen werden können, sondern sich ihre Richtigkeit und Gültigkeit stets nur auf bestimmte Geltungsbereiche bezieht, die in den jeweiligen Weltanschauungen, Religionen und Traditionen ihre Begründung finden.<sup>333</sup>

Wenn z.B. Kinderarbeit im Rahmen einer Kultur akzeptiert wird, so sei es auch dem ausländischen Investor erlaubt, dort Produktionen mit Kinderarbeit zu betreiben. Das allerdings kollidiert mit den Forderungen, dass die Werte und Regelungen der europäischen Industrienationen in Bezug auf Kinderarbeit auch überall dort zu gelten haben, wo eben die Unternehmen dieser Nationen wirtschaftlich aktiv werden. Grund dafür sind auch kulturell unterschiedliche Wirklichkeitswahrnehmungsdifferenzen der unterschiedlich betroffenen und informierten Individuen in den verschiedenen Ländern.<sup>334</sup>

Zum Beispiel bestehen zwischen der Wirklichkeitswahrnehmung einer jungen Fabrikarbeiterin eines exportorientierten Unternehmens an Chinas Südküste und derjenigen eines älteren, von Arbeitslosigkeit bedrohten deutschen Stahlarbeiters erhebliche, wahrscheinlich unvereinbare Differenzen.<sup>335</sup>

Diese oben angeführte Problematik des „moralischen Relativismus“ ist auch das Problem für den Entscheidungsträger und dessen internalisiertes Wertesystem. Ein Entscheidungsträger, der z.B. aus dem Kulturraum mit erlaubter Kinderarbeit kommt, wird bei der Entscheidung für die Produktion mit Kinderarbeit weit weniger mit dem Gewissen kollidieren, als ein Entscheidungsträger aus dem mitteleuropäischen Kulturraum.

Genau darin liegt auch die ethische Relevanz für den Entscheidungsprozess, denn wenn man die global produzierenden Unternehmen als Institution wahrnimmt, so kann man sehen, dass diese Unternehmen als solches eigenständige multikulturelle soziale Systeme darstellen und somit agieren in ihm viele kulturell und religiös unterschiedlich

---

<sup>333</sup> Vgl. Wagner, G., Matten, D., Ethische Aspekte wirtschaftlichen Handelns im Rahmen von Unternehmungen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 3, Gütersloh (1999), S. 326

<sup>334</sup> Vgl. Leisinger, K.M., Globalisierung, minima moralia und die Verantwortung multinationaler Unternehmen, Stuttgart (1999), S. 324

<sup>335</sup> Vgl. ebenda, S. 325

geprägte Gruppen, deren unterschiedliche Wertesysteme das Funktionieren dieser Institution in Frage stellen können.<sup>336</sup>

Aus dieser Situation heraus müssen solche Unternehmen selbst Normativität erzeugen, d.h. klarstellen, was die Werte des Unternehmens sind und deren Durchsetzung und Einhaltung zu betreiben, welche dann die Entscheidungsprozesse des Entscheidungsträgers wiederum beeinflussen.<sup>337</sup>

Als weitere Problematik kommt die fehlende Weltordnungspolitik hinzu. In einer globalisierten Wirtschaft besteht weltweite Konkurrenz in Bezug auf die Gesamtheit der Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln. Wird ein Unternehmen mit Konkurrenten konfrontiert, deren soziale und ökologische Standards weit niedriger – also kostengünstiger – sind, werden Maßnahmen zur Anpassung unumgänglich. Allerdings sind Ausmaß und Grenzen der Anpassung dann wiederum unternehmensethisch relevante Fragen. Denn auch in Entwicklungsländern ist es für ethisch verantwortetes unternehmerisches Handeln notwendig, über die Deckung der Kosten hinaus, Gewinne zu erzielen.<sup>338</sup>

Zwischen ethisch akzeptablem unternehmerischen Verhalten und profitabilem Wirtschaften besteht auch im globalen Wettbewerb keine „Entweder-Oder“ – Beziehung. Für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg ist beides erforderlich. Insbesondere wichtig aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist, dass der Entscheidungsträger immer wieder auf Zielkonflikte und Dilemmata stoßen wird, bei denen die Erreichung eines bestimmten Ziels (weniger Umweltverschmutzung) ein anderes Ziel oder andere Ziele (z.B. Gewinn) geopfert werden müssen. Wesentlich ist nicht die Vermeidung von Konflikten, sondern ihr ethisch akzeptables Überwinden.<sup>339</sup>

---

<sup>336</sup> Vgl. Wagner, G., Matten, D., Ethische Aspekte wirtschaftlichen Handelns im Rahmen von Unternehmungen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 3, Gütersloh (1999), S. 327

<sup>337</sup> Vgl. Wieland, J., Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen, Bern/Stuttgart (1993), S. 21

<sup>338</sup> Vgl. Rich, A., Wirtschaftsethik II, Gütersloh (1999), S. 16

<sup>339</sup> Vgl. Leisinger, K.M., Globalisierung, minima moralia und die Verantwortung multinationaler Unternehmen, Stuttgart (1999), S. 327

## 4.2.8 Schadensverursachung bei Gebrauch durch den Kunden

In diesem Abschnitt soll untersucht werden, inwiefern ethisch relevante Problematiken durch den Gebrauch eines Produktes oder einer Dienstleistung auf den Entscheidungsprozess, welche Produktart angeboten werden soll, Einfluss nehmen. Hier wird verstärkt auf die unter 4.2.1 aufgezählten Nutzenstiftungsverläufe eingegangen.

### 4.2.8.1 Die subjektive und die objektive Nutzenstiftung

Grundsätzlich kauft der Kunde nicht nur das objektiv vorhandene Produkt, sondern ein Bündel an objektiven Eigenschaften, subjektiven Erwartungen und unsicheren Versprechungen. Das unternehmerische Angebot ist somit nicht nur das objektive Produkt, sondern die Summe aller Eigenschaften des Angebots. Die Marktleistung, also die Leistungen des Produktes, stellt Anreize für den potentiellen Kunden dar, die dafür vom Kunden geforderten Gegenleistungen sind so als Beiträge zu sehen. Eine positive Kaufentscheidung setzt somit aus Sicht des Kunden einen positiven Anreizsaldo voraus. Vereinfacht kann das wie folgt dargestellt werden.<sup>340</sup>

Das Produkt als angebotene Anreiz- / Beitragsrelation					
Beiträge des Käufers	Anreize für den Käufer				
	objektive Eigenschaften			subjektive Eigenschaften	
Gegenleistung, Mitwirkung bei der Produktion	objektiver Produktzweck	objektive immaterielle Eigenschaften	objektive materielle Eigenschaften	subjektive Produktzwecke	subjektive Imageattribute

Abbildung 21: Produkt als angebotene Anreiz-/Beitragsrelation

Zur Ergänzung von obiger Abbildung soll erwähnt werden, dass die hier vordergründig als „Beiträge“ bezeichneten Elemente der Tauschbeziehung auch als subjektive Anreize

<sup>340</sup> Vgl. Rößl, D., Beziehungsmanagement im Klein- und Mittelbetrieb, Wien (2000), S. 11

wirken können, wenn z.B. der Preis ein gewisses Image bildet.<sup>341</sup> Genauso sind „objektive“ Eigenschaften nur in ihrer subjektiven Interpretation wirksam. Letztendlich entscheidend sind nicht die objektiven Eigenschaften, sondern die subjektive Sicht des potentiellen Konsumenten.<sup>342</sup>

Nach Durchsicht der aktuellen Literatur der Absatzwirtschaft kann festgestellt werden, dass Produktinnovationen immer mehr durch Kundenorientierung unterstützt werden. Der Begriff Kundenorientierung umfasst hier nicht Routinetätigkeiten wie z.B. die Gestaltung eines zuverlässigen Kundendienstes, sondern das systematische Aufnehmen von Kundeninformationen in den Innovationsprozess.<sup>343</sup> Man kann dies auch als Orientierung an den subjektiven Wichtigkeiten der Produkteigenschaften definieren.<sup>344</sup> Die Ausrichtung der Produktinnovation erfolgt durch den Versuch die subjektive Nutzenstiftung für den Konsumenten zu maximieren. Grundsätzlich vollzieht sich diese Implementierung von Kundeninformationen in den Entscheidungsprozess für ein Produkt durch folgende zwei Aktivitäten:<sup>345</sup>

1. **Ermittlung von Kundeninformationen:** Das betrifft die Beschaffung von Kundeninformationen, welche für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen genutzt werden können, dazu gehört vor allem die Ermittlung aktueller und zukünftiger Kundenbedürfnisse.
2. **Umsetzung der generierten Kundeninformationen:** Nach Aufgreifen der Kundeninformationen besteht die Aufgabe darin, die Kundenbedürfnisse korrekt in die Innovationen zu übersetzen. Somit werden neue Produkte und Dienstleistungen mit einer breiten Marktakzeptanz wahrscheinlicher.

---

<sup>341</sup> Vgl. Karmasin, H., Produkte als Botschaften – individuelles Produktmarketing, Wien (1998), S. 226-228

<sup>342</sup> Vgl. Scheuing, E., Das Marketing neuer Produkte, Wiesbaden (1970), S. 21

<sup>343</sup> Vgl. Lüthje, C., Kundenorientierung im Innovationsprozess, Wiesbaden (2000), S. 6

<sup>344</sup> Vgl. Schmidt, R., Marktorientierte Konzeptfindung für langlebige Gebrauchsgüter, Wiesbaden (1996), S. 56

<sup>345</sup> Vgl. Lüthje, C., Kundenorientierung im Innovationsprozess, Wiesbaden (2000), S. 7

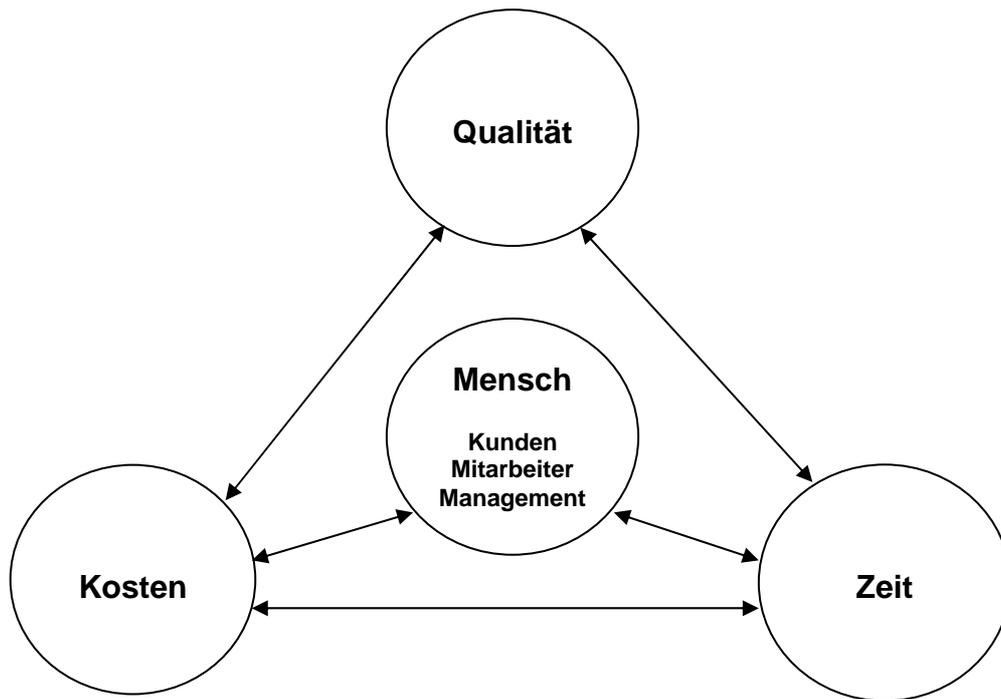
Genau in diesem Prozess der Verwertung von Kundeninformationen entstehen ethisch relevante Fragestellungen, die auch in unmittelbarer Beziehung mit dem Nutzenstiftungsverlauf stehen. Grundsätzlich stellt sich nämlich die Frage, in wie weit kann und darf der Anbieter den Kundenwünschen gerecht werden, wenn die zur Befriedigung des Kundenwunsches erzeugten Produkte z.B. Produkte der Güterart 3 mit negativen Nutzenstiftungsverlauf sind?

Es gibt eine große Anzahl an verschiedenen Messinstrumenten zur Untersuchung der Kundenzufriedenheit und Kundenwünsche, jedoch soll hier in diesem Zusammenhang die QFD – Quality-Function-Deployment Methode angeführt werden. Deswegen, weil diese Methode direkt für die Entscheidung, Planung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen herangezogen wird.<sup>346</sup> Für diese Untersuchung soll eine ausführliche Darstellung der QFD-Methode unterbleiben und nur die wesentlichen Merkmale ausgeführt werden. Ein wesentlicher Punkt ist, dass neben den drei Grundproblembfeldern aller Firmen oder Organisationen, attraktive Leistungen (Qualität) im richtigen Moment (Zeit) zu einem fairen Preis (Kosten) anbieten und liefern zu können, die vierte Dimension, der Mensch, als Dreh- und Angelpunkt des QFD-Geschehens miteinbezogen wird, wie folgende Grafik zeigen soll:<sup>347</sup>

---

<sup>346</sup> Vgl. Bruhn, M., Murmann, B., Nationale Kundenbarometer – Messung von Qualität und Zufriedenheit, Wiesbaden (1998), S. 24

<sup>347</sup> Vgl. VDI-Bericht, Verein deutscher Ingenieure, QFD – Produkte und Dienstleistungen marktgerecht gestalten, Düsseldorf (1998), S. 4



**Abbildung 22: Die vier Chancenfelder des QFD**

Es wird in Bezug auf das QFD insbesondere die sog. „Stimme des Kunden“ hervorgehoben, anhand der man versucht die Kundenwünsche und -erwartungen in ein zukünftiges Produkt einzubauen. In diesem Punkt gibt es wiederum zwei Fragen. In wie weit kann der Lieferant die Wünsche des Kunden genauso umsetzen wie es der Kunde wirklich wünscht, wenn aus diesen Wünschen mögliche Schäden für den Konsumenten resultieren könnten? Und inwieweit sind die Werte bzw. Normen der Kunden zu berücksichtigen?

#### **4.2.8.2 Die Problematik von gewünschten Produkteigenschaften**

Es steht außer Frage, dass die von den Kunden geäußerten Wünsche in die Entscheidung über das zukünftige Produkt miteinbezogen werden sollen. Nur so kann es zu einer Maximierung der – aus Kundensicht – subjektiven Nutzenstiftung kommen.

Das Erfüllen subjektiver Kundenwünsche hängt allerdings, abgesehen von der wirtschaftlichen und technischen Möglichkeit, auch von möglichen objektiven Schädigungen durch das Produkt ab. Denn das Problem besteht darin, dass eine völlige Erfüllung mancher geäußerter Kundenwünsche nicht nur unsichere, sondern vielfach

sogar gefährliche Produkte ergeben würde.<sup>348</sup> Als Beispiel könnte man hier Motorradfahrer nennen, die besondere Umbauten am Fahrzeug bevorzugen, auch wenn diese eine besondere Gefährlichkeit beim Fahrverhalten verursachen. Ein Betrieb steht hier vor dem Problem, in wie weit er bereit ist diesen Kundenwünschen nachzugeben und auf Sicherheitsaspekte zu verzichten. Denn insbesondere ist hier zu sehen, dass die objektive Nützlichkeit des Motorrads als Fortbewegungsmittel weit von der subjektiven Nutzenstiftung, die weit über den Gebrauchsnutzen reicht, weil verschiedene Zusatznutzen wie Form, Ästhetik etc. hinzukommen, entfernt ist.<sup>349</sup>

#### **4.2.8.3 Rechtliche Bedingungen – die Problematik kodifizierter Ethik im Entscheidungsprozess**

Bei der Erfüllung von subjektiven Nutzenstiftungen für den Kunden durch das Realisieren von gewünschten Produkteigenschaften, die der Kunde bewusst wahrnehmen kann, werden jedoch aus Konkurrenz- und Kostenüberlegungen heraus oft Produkte entwickelt, bei denen auf Eigenschaften verzichtet wird, die der Sicherheit und der Vermeidung von Schäden dienen und der Kunde nicht sofort wahrnehmen kann.<sup>350</sup>

Diese Problematik hat natürlich eine Vielzahl von juristischen Regelungen gebracht, die – immer stärker ausgeführt – die Grundlage für die Produktsicherheit und die Produkthaftung und somit Entscheidungsgrundlage für den Entscheidungsträger sind. Dies sind z.B. die im Jahr 1992 in Brüssel für Europa verabschiedeten Richtlinien:

- Richtlinie 85/374/CCE „Product liability“
- Richtlinie 92/228/CCE „General product safety rule“

---

<sup>348</sup> Vgl. Loittsberger, E., Das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft von einer Gemeinschaftsinstitution, Arbeitspapier, 12. Fassung v. 07.01.2000, Wien (2000), S. 50

<sup>349</sup> Vgl. Scherhorn, G., Kritik des Zusatznutzens, in: Thexis 2/92, St. Gallen (1992), S. 24-28

<sup>350</sup> Vgl. Helms, M., Hutchins, B., Poor Quality Products: Is their Production unethical?, in: Management Decision, Vol. 30 No. 5, Bradford (1992), S. 35-46

Die wesentlichsten Merkmale der Richtlinie 85/374/CCE „Product liability“ sollen hier kurz angeführt werden:<sup>351</sup>

Ein Produkt gilt nach Ansicht dieser Richtlinie als defekt, wenn es nicht den vom Konsumenten erwarteten Sicherheitsstandard entspricht. Dabei sollten alle Umstände mit in Betracht gezogen werden, inklusive Aufmachung, erwarteter Verwendungszweck und auch der Zeitpunkt, wann das Gut in Umlauf gebracht wurde.

Die Definition „Damage“ ist sowohl auf Schäden wie Verletzungen und Tod von Personen als auch auf alle Vermögensgegenstände beschränkt, welche durch den Einsatz des Produktes entstanden sind, wobei es sich bei dem eingesetzten fehlerhaften Gut um ein Konsumgut, d.h. ein Gut, welches hauptsächlich für den privaten Konsum bestimmt ist, handeln muss. Daraus lässt sich ableiten, dass es bei dieser Richtlinie also hauptsächlich um den Schutz des Letztverbrauchers geht, genauer definiert, sich also um eine wesentliche Erweiterung des Konsumentenschutzgesetzes der lokalen Gesetzgebung handelt.

Prinzipiell kann der Konsument also, wenn er einen offensichtlichen Zusammenhang zwischen dem erlittenen Schaden und dem fehlerhaften Produkt herstellen kann, den Produzenten des fehlerhaften Produktes zur Verantwortung ziehen.

Der Nachteil dieser einheitlichen ordnungspolitischen Regelung durch diese Richtlinie und die dadurch angepassten nationalen Regelungen besteht darin, dass, um einen Kompromiss für alle Länder zu finden, folgende drei Optionen den Mitgliedsstaaten offengelassen wurden, um einen Konsens untereinander zu finden:

---

<sup>351</sup> Vgl. Reich, N., Product safety and product liability – Analysis of the EEC Council Directive, in: Journal of Consumer Policy No. 9, Dordrecht (1992), S. 133-154

1. Primäre Produkte aus der Land- und Forstwirtschaft können in diese Regelung miteinbezogen werden oder auch nicht.
2. Jedem Mitgliedsstaat steht es frei den Punkt der Wissenschaftsklausel in die Regelung miteinzubeziehen oder auch nicht.<sup>352</sup>
3. Jeder Mitgliedsstaat hat weiters Entscheidungsfreiheit darüber, ob er die Haftungsansprüche für Todesfälle oder Verletzungen an Personen, welche durch fehlerhafte Produkte entstanden sind, auf einen Betrag von 70 Millionen Euro beschränken will.

Die zweite Richtlinie 92/228/CCE „General product safety rule“ beschäftigt sich im Gegensatz zu der vorhergehenden Produkthaftungsrichtlinie damit, dass nur Produkte vermarktet werden dürfen, welche gewisse Mindestsicherheitsstandards aufweisen.<sup>353</sup>

Ein Produkt im Sinne dieser Richtlinie gilt als sicher, wenn es keine inakzeptablen Risiken für die Sicherheit oder die Gesundheit von Personen darstellt. Dabei sind alle Eigenschaften des Produktes wie Design, Zusammenstellung, Funktionsweise, Handhabung, Betriebsanleitung etc. maßgebend. Die generelle „safety rule“ weist auch weiters darauf hin, dass wenn ein Produkt gewisse Risiken in sich birgt, wenn mit ihm in bestimmter Art und Weise verfahren wird, ein Hinweis auf diese Risiken gegeben sein muss, um es dem Konsumenten zu ermöglichen, dieses Sicherheitsrisiko abzuwägen und dementsprechend eine Entscheidung, ob er das Produkt nun verwendet oder nicht, zu treffen.

---

<sup>352</sup> Sie besagt, dass der Produzent für den verursachten Schaden nicht zur Verantwortung gezogen werden kann, wenn der Stand der Wissenschaft oder der technischen Entwicklung zur Zeit des in Umlauf bringens des Gutes noch nicht so weit war, dass der Fehler hätte vermieden werden können.

<sup>353</sup> Vgl. Reich, N., Product safety an product liability – Analysis of the EEC Council Directive, in: Journal of Consumer Policy No. 9, Dordrecht (1992), S. 133-154

Die Mitgliedsstaaten werden also dazu verpflichtet dem „Supplier“ von Produkten diese Vorschrift aufzuerlegen, damit nur sichere Produkte auf den Markt gebracht werden. Unter „Supplier“ wird hierbei jede Person verstanden, welche sich als solche kenntlich macht (z.B. durch Verwendung eines eigenen Markennamens). Dabei ist es nicht wesentlich ob ein „Supplier“ ein Produkt selbst herstellt oder dieses importiert, da diese Regelung für jeden in der „supply chain“ gilt.

Folgende Kriterien, wie ein Produkt geschaffen sein muss, um der „general safety rule“ gerecht zu werden, wurden fixiert.<sup>354</sup>

1. Das Produkt muss konform mit den Regelungen der Europäischen Union bezüglich Gesundheits- und Sicherheitsstandards sein;
2. Sollten in spezifischen Fällen keine klaren Regelungen durch Gemeinschaftsrecht gegeben sein, so gelten nationale Regelungen bezüglich Gesundheits- und Sicherheitsstandards, um ein Produkt auf den Markt bringen zu können, wobei diese Regelungen jedoch nicht in Konflikt mit der Richtlinie über den freien Warenverkehr innerhalb des Gemeinschaftsgebietes kommen dürfen;
3. Beim Einfluss des Gemeinschaftsrechtes und des nationalen Rechtes muss weiters auch noch der technische Standard des Herstellerlandes berücksichtigt werden, da z.B. Abweichungen bezüglich technischer Spezifikationen ebenfalls auftreten können;
4. Sollte weder Gemeinschaftsrecht noch nationale Gesetzgebung noch Standards definiert sein, so sollte ein Rückgriff auf generellere Kriterien wie Technikentwicklung, gute Sitten („Codes of good practice“) etc. erfolgen;

---

<sup>354</sup> Vgl. Reich, N., Product safety an product liability – Analysis of the EEC Council Directive, in: Journal of Consumer Policy No. 9, Dortrecht (1992), S. 133-154

5. Unabhängig von diesen Regelungen, Standards und Codes sind die gesetzgebenden Organe der Mitgliedsstaaten verpflichtet, im Falle eines Abweichens von diesen Regelungen bezüglich der Produktsicherheit, diese Produkte nicht für den Markt zuzulassen, oder, sollte das Produkt bereits im Umlauf gebracht sein, dieses wieder vom Markt zu nehmen.

Die „Suppliers“ von Produkten werden weiters dazu angehalten nach im Umlauf bringen eines ihrer Produkte dieses weiterhin bezüglich eventuell später erst auftretender Sicherheitsrisiken im Auge zu behalten, um entsprechende Maßnahmen setzen zu können, sollten sich tatsächlich Probleme im unakzeptablen Ausmaß ergeben. Diese Beobachtung sollte nach Ansicht der Richtlinie so erfolgen, dass (auch bereits vermarktete) Produkte immer wieder entsprechenden Tests unterzogen und das Kundenbeschwerden schnellstmöglich bearbeitet werden, um auftretende Probleme schnell zu erfassen und entsprechende Maßnahmen getroffen werden können.

Rein juristisch betrachtet handelt es sich bei den Vorschriften bezüglich der Produkthaftung und den Vorschriften die Produktsicherheit betreffend um zwei verschiedene Rechtsgebiete. Diese sind jedoch, jetzt rein gesellschaftlich betrachtet, zwei untrennbar miteinander im Zusammenhang stehende Regelungen. Mit den rechtlichen Regelungen bezüglich der Produktsicherheit versucht man Schadensfälle zu vermeiden, mit den Regelungen bezüglich der Produkthaftung sollen Fälle abgedeckt werden, wenn bereits Schaden entstanden ist.<sup>355</sup>

An dieser Stelle ist nochmals auf die Abbildung im Abschnitt 2.2.3 zurückzukommen, in welcher der Quadrant III zeigt, dass Schädigungen durch ein Produkt hervorgerufen werden können, obwohl nicht gegen juristische Normen verstoßen wird. Hier liegt der entscheidende Einfluss ethischer Relevanz auf den Entscheidungsprozess. Denn der Entscheidungsträger muss bzw. hat hier die Entscheidung zu treffen, ob er das Produkt und mögliche Schädigungen eigentlich legal, da das Gesetz keine gegenteilige Bestimmung vorweist, aber mit der Kenntnis, dass jedoch Schaden verursacht werden

---

<sup>355</sup> Vgl. Ruyter, J., Brack, A., European legal developments in product safety and liability, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 10, Amsterdam (1993), S. 160

kann, in Kauf nimmt. Insbesondere relevant wird dies im grenzüberschreitenden Warenverkehr, da, wie oben beschrieben, nationale Spielräume bei der Umsetzung der Richtlinie gegeben sind. Diese Entscheidung kann der Entscheidungsträger somit nur in Übereinstimmung mit seinem internalisierten Wertesystem abstimmen und mit seinem Gewissen vereinbaren. Das nachfolgende Fallbeispiel soll dies verdeutlichen.<sup>356</sup>

Die Studie soll verdeutlichen wie, trotz rechtlicher Bestimmungen, die Schädigung des Konsumenten in Kauf genommen wird. Grundlage der Studie ist die Untersuchung von importierten Obst und Gemüse in österreichischen Supermärkten hinsichtlich der Grenzwerte für Pestizide und der rechtlichen Defizite.

Global 2000 hat im Jahr 2002 die Pestizidbelastung von Weintrauben aus der *Türkei* und aus *Italien* getestet. Die gemessene Belastung durch Pestizide ist zum Teil so gravierend, dass ein Kind maximal 18 Gramm (entspricht ca. 5 Trauben) pro Tag essen darf, ohne seine Gesundheit zu gefährden.

Es gibt selbstverständlich dafür rechtliche Verordnungen, wie hoch die Pestizid-Belastung sein darf, doch die österreichische Höchstwerte-Verordnung gibt Höchstwerte für einzelne Pestizide an. Um diese Bestimmung zu umgehen,<sup>357</sup> setzen Produzenten mehrere verschiedene Pestizide ein, um die Einzelhöchstwerte nicht zu überschreiten, weil in der Höchstwerte-Verordnung keine Summenbelastungsgrenzwerte angegeben sind. So werden wissentlich, aber legal Pestizid-Kontaminationen zugelassen, welche aus medizinischer Sicht äußerst bedenklich sind.

Den obigen Ausführungen der „general safety rule“ und der „Product liability“ ist zu entnehmen, dass die Bestimmung für Sachgüter, die funktionell gebraucht werden, wie z.B. Staubsauger, Bügeleisen, PKW relativ klar sind, da eventuelle Schäden entweder eindeutig sichtbar und relativ rasch auftreten. Diese Ansicht ist z.B. bei verzehrlchen Gütern nicht so einfach möglich.

Grundsätzlich wären die Weintrauben der Güterart 1 – andauernd positive Nutzenstiftung – zuzuordnen, denn sie führen auch bei wiederholten Gebrauch bzw. Verzehr zu keinen Schäden. Sind die Weintrauben jedoch mit Pestiziden kontaminiert,

---

<sup>356</sup> Grundlage ist eine Studie von Global 2000 und dem BMSG (Bundesministerium für soziale Sicherheit und Generationen) auf <http://www.global2000.at> vom 20.11.2002

<sup>357</sup> Genauere Ausführungen zu opportunistischen Verhaltensweisen folgen weiter unten

so wechseln diese Güter von der Güterart 1 zur Güterart 3 – negative Nutzenstiftung. Nur erfolgt hier die Schädigung über Langzeitwirkungen durch Störung des Immunsystems, Schädigung des Nervensystems und die Erregung von Krebs.<sup>358</sup> Wesentlich dafür ist, dass der Produzent diese Mittel wissentlich einsetzt<sup>359</sup> und somit ihm auch diese Folgen bewusst sind, der Konsument dagegen von diesem Einsatz nicht in Kenntnis gesetzt wird und somit einer wesentlichen Informationsasymmetrie unterliegt. Darauf wird später noch zurückzukommen sein.

Aber auch darin besteht das rechtliche Defizit. Denn die Produkthaftung für primäre Produkte aus der Land- und Forstwirtschaft kann in jedem Nationalstaat der EU in die „product liability“ Richtlinie miteinbezogen werden oder auch nicht (siehe Punkt 1 der Nachteile der ordnungspolitischen Regelung).

Zusammenfassend kann hier noch einmal festgehalten werden, dass jede Rahmenordnung (kodifizierte Normen) unvollständig und reaktiv ist. Sie kann, aus Kostengründen, nicht alle Einzelfälle antizipieren, und sie muss, was nicht ohne Zeitverzug geschieht, an sich ändernde Umweltbedingungen angepasst werden.<sup>360</sup>

Es stellt sich für den Produzenten bezüglich der möglichen Verantwortung die Frage, in wie weit kann er die erwünschte subjektive Nutzenstiftung (hier grüne, große und unbefleckte Trauben) befriedigen und die objektive mögliche Schädigung minimieren.

Daraus kommen augenscheinlich zwei Problematiken von besonders ethischer Relevanz hervor. Einerseits betrifft dies das vom Kunden beim Kauf gegebene Vertrauen bezüglich des Produkts und andererseits die vorliegende asymmetrische Informationsverteilung hinsichtlich der Eigenschaften, Funktionsweisen und Folgen des Produkts.<sup>361</sup> Bei Kaufentscheidungen muss sich der Kunde somit auf Versprechen des Anbieters einlassen, womit das Vertrauen des Kunden in den Anbieter bzw. die Vertrauenswürdigkeit des Anbieters gefordert ist. Die aus dem Kauf abgeleiteten

---

<sup>358</sup> Vgl. [www.global2000.at](http://www.global2000.at) vom 29.10.2002, Artikel: Pestizide in Lebensmittel

<sup>359</sup> Allein in Spanien wurden 1997 Pestizide im Wert von 547 Millionen Euro eingesetzt, das sind 9,3% des gesamten EU-Marktes

<sup>360</sup> Vgl. Homann, K., Marktwirtschaft und Unternehmensethik, in: Blasche, S., Markt und Moral – Die Diskussion um die Unternehmensethik, Bern (1994), S. 109

<sup>361</sup> Vgl. Rößl, D., Beziehungsmanagement im Klein- und Mittelbetrieb, Wien (2000), S. 14

Nutzenstiftungen sind eigentlich lediglich unsichere Erwartungen.<sup>362</sup> Dies resultiert aus der nur schwer durchführbaren Prüfbarkeit des Produktes, da oft Produktion, Kauf und Verwendung zeitlich wie auch örtlich auseinander fallen und/oder es dem Käufer am Wissen für die Produktprüfung fehlt, er somit wesentlich weniger Informationen zur Beurteilung hat als der Produzent.

Diese Problematik wird in den Ausführungen zur Konsumentensouveränität weiter unten noch ausführlicher zu untersuchen sein. Zuvor soll jedoch noch auf die oben genannten Spielräume der Produzenten und die daraus entstehende Möglichkeit opportunistischen Verhaltens eingegangen werden.

#### 4.2.9 Entscheidungsrelevante Wirkungen opportunistischen Verhaltens

Die wichtigste Ursache für den Anreiz zu opportunistischen Verhalten ist die Informationsasymmetrie der einzelnen Akteure. Man kann dies auch „die Verfolgung des Eigeninteresses unter Zuhilfenahme von List“ nennen, also ein strategisches Ausnutzen von Informationsasymmetrien um eigener Vorteile willen.<sup>363</sup>

Opportunistische Verhaltensweisen können von beschönigenden, übertriebenen Darstellungen der Qualität eines Produktes bis hin zu betrügerischen Vorspiegelungen falscher Tatsachen reichen, sie können vom eher unbewussten Verdrängen kleinerer Schwächen des eigenen Angebots bis hin zum berechnenden Verschweigen schwerwiegender Mängel reichen. Opportunistische Verhaltensweisen können den Charakter einer allgemein akzeptierten Verkaufstüchtigkeit haben, sie können aber auch strafbar sein. Ein Händler, der einem interessierten Kunden ein Produkt verkauft, das dieser bei der Konkurrenz billiger bekommen könnte, dürfte allgemein auf Verständnis stoßen. Ein Produzent, der die Konsumenten, vielleicht sogar wissentlich, durch unsichere Produkte in Gefahr bringt, kann dagegen kaum mit entgegengebrachtem Verständnis rechnen. Dieser macht sich vielleicht sogar strafbar und

---

<sup>362</sup> Vgl. Rößl, D., Beziehungsmanagement im Klein- und Mittelbetrieb, Wien (2000), S. 19

<sup>363</sup> Vgl. Williamson, O.E., Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen (1990), S. 34

schadensersatzpflichtig, wie in den obigen rechtlichen Regelungen bereits angeführt wurde. Dazwischen liegt jedoch ein weites Feld von Verhaltensweisen, die vielleicht erlaubt, aber ethisch mehr oder weniger problematisch sind (so das Fallbeispiel zuvor). Opportunistisches Verhalten muss nicht, aber es kann unmoralisch sein, es muss nicht, kann aber illegal sein.<sup>364</sup>

Es können drei unterschiedliche Formen des Opportunismus unterschieden werden, welche in folgender Grafik dargestellt werden sollen:<sup>365</sup>

		Verhalten ist nach Vertragsabschluss	
		beobachtbar	nicht beobachtbar
Verhalten ist vor Vertragsabschluss	determiniert	hidden characteristics (Qualitätsunsicherheit)	(nicht betrachtet)
	nicht determiniert	hidden intention	hidden action (moral hazard)

**Tabelle 3: Grundformen des Opportunismus und der Verhaltensunsicherheit**

Im Folgenden soll die obige Tabelle kurz erläutert werden:<sup>366</sup>

*hidden characteristics:*

Die Ausnutzung von *hidden characteristics* liegt vor, wenn ein Unternehmen wesentliche Eigenschaften seines Leistungsangebots nicht offen legt und daraus Gewinn zieht. Zum Beispiel wenn es dafür sorgt, dass die Qualität vom Käufer überschätzt wird. D.h. die Bestimmungsfaktoren des Verhaltens von z.B. Akteur B stehen unbeeinflussbar fest und diese werden dem Leistungsaustauschpartner – Akteur A - erst nach Vertragsabschluss bekannt.

<sup>364</sup> Vgl. Kaas, K.P., Absatz und Beschaffungsmarketing, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 2, Gütersloh (1999), S. 241

<sup>365</sup> Vgl. Spremann, K., Asymmetrische Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg., Wiesbaden (1990), S. 566

<sup>366</sup> Vgl. Weiber, R., Adler, J., Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., Heft 1, Düsseldorf (1995), S. 51

Beispiel: Ein Marktforschungsunternehmen kann einem potentiellen Auftraggeber gegenüber Kompetenz und Erfahrung in einer bestimmten Analyseart vortäuschen, die es nicht hat.

*hidden intention:*

Ist dann gegeben, wenn ein Anbieter beim Abschluss einer Transaktion seinem Partner bestimmte Verhaltensweisen verschweigt, die diesem später Nachteile bringen, ohne dass er sich dagegen wehren kann, d.h. das Verhalten von Akteur B ist noch nicht determiniert, also noch variabel, jedoch vom Marktpartner – Akteur A - nur im nachhinein beobachtbar.

Beispiel: Das Marktforschungsinstitut kann bestimmte Datenauswertungen, die im Vertrag nicht explizit vorgesehen sind, die der Kunde aber grundsätzlich und erkennbar erwartet hat, verweigern oder gesondert in Rechnung stellen.

*hidden action:*

Liegt vor, wenn der Anbieter nach Vertragsabschluss ohne Wissen des Kunden zum eigenen Vorteil und zu dessen Nachteil Maßnahmen ergreift oder unterlässt. Bei diesem dritten Typ von opportunistischen Verhalten ist das Verhalten vor Vertragsabschluss von Akteur B nicht determiniert, allerdings wird das Verhalten dem Akteur A auch nach Vertragsabschluss nicht bekannt.

Beispiel: Das Marktforschungsinstitut kann quasi verdeckt Kosten sparen, indem es eine sorgfältige Auswahl, Schulung und Kontrolle der Interviewer unterlässt, ohne dass der Kunde – Akteur A – dies nachprüfen könnte.

Man kann erkennen, dass opportunistisches Verhalten umso folgenloser und damit reizvoller für einen Akteur und Entscheidungsträger für das Angebot an Produkten ist, je größer die Informationsasymmetrie zu Lasten seines Transaktionspartner – z.B. der Kunde – geht.<sup>367</sup>

Erinnert man sich an dieser Stelle noch einmal an das obige Fallbeispiel mit den Trauben und der Grenzwertüberschreitung durch den Einsatz von Pestiziden, lässt sich das Ausmaß an Informationsasymmetrie und ihrer ethischen Relevanz besonders gut

---

<sup>367</sup> Kaas, K.P., Absatz und Beschaffungsmarketing, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 2, Gütersloh (1999), S. 242

erkennen. Denn der Konsument wird über Produkteigenschaften nicht informiert, welche jedoch wesentliche Folgen, in diesem Fallbeispiel gesundheitliche Folgen, verursachen kann. Der Produzent nützt hier nicht nur die Informationsasymmetrie des Konsumenten aus, sondern auch die Defizite der rechtlichen Regelungen bei vollem Wissen der negativen Folgen dieser Stoffe.

Aus der Sicht des Produzenten gesehen, befindet sich zum Beispiel der Traubenproduzent aus der Türkei relativ zum italienischen Traubenproduzenten in einem Dilemma, wie es unter Punkt 4.2.6 Dilemmastrukturen bereits dargestellt wurde, in dem er vor der Entscheidung steht, weniger Pestizide einzusetzen und die Grenzwerte zu respektieren, dabei jedoch Gewinneinbußen durch Ertragsausfälle hinzunehmen. Sein italienischer Konkurrent hingegen bei gleichem Verhalten so zu mehr Marktanteil und Gewinn kommen würde. In diesem Fall ist der Anreiz für opportunistisches Verhalten insbesondere groß, denn die gesundheitlichen Folgen des Verzehrs von pestizitverseuchten Obst und Gemüse lassen sich äußerst schwer einem Produzenten zurechnen und kommen erst Jahre später zu tragen.<sup>368</sup>

Zweifelsohne besteht der Anreiz zu opportunistischem und unethischem Marktverhalten im Lukrieren kurzfristiger Gewinne, hingegen die Anreize ethischen Verhaltens in der langfristigen Gewinnerwartung und im Vertrauensaufbau zum Kunden liegen. Insbesondere Unternehmen in Krisenzeiten können hier nur schwer Balance halten. Opportunistisches Verhalten kann kurzfristig Entlastung bringen, langfristig jedoch erheblichen Schaden anrichten.<sup>369</sup> Selbstverständlich kann ein Unternehmen mit hoher Reputation, das mit Verlusten kämpft durch Kosten sparende Qualitätsverschlechterungen kurzfristig eine Krise abwenden. Die langfristigen Schäden treten erst dann auf, wenn die Kunden die Qualitätsprobleme erfahren haben.<sup>370</sup> Es spricht einiges dafür, dass eine schlechte Ertragslage und harte Konkurrenz die Tendenz zu illegalem und unethischen Verhalten fördern.<sup>371</sup>

---

<sup>368</sup> Vgl. [www.global2000.at](http://www.global2000.at) vom 29.10.2002, Artikel: Pestizide in Lebensmittel

<sup>369</sup> Auf Druck von Global 2000 haben mehrere Supermarktketten in Österreich die über den Werten verseuchten Trauben aus dem Regal genommen.

<sup>370</sup> Vgl. Kaas, K.P., Absatz und Beschaffungsmarketing, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 2, Gütersloh (1999), S. 244

<sup>371</sup> Vgl. Der Standard, Artikel vom 23.08.2002 „Kleinbetriebe sind moralischer“

An dieser Stelle stellt sich die wesentliche Frage, wie weit die Verantwortung des Produzenten gehen soll? Reicht es, aus einzelwirtschaftlicher Sicht gesehen, aus, dass sich der Entscheidungsträger ausschließlich an der bloßen Befolgung rechtlicher Normen und an formal-ökonomischen Vorgaben (Gewinn) orientiert? Kann sich der Entscheidungsträger im oben genannten Fallbeispiel damit ein reines Gewissen verschaffen, in dem er ein Gesetz bzw. ein Verordnung nicht beachtet, sondern nur umgangen ist?<sup>372</sup> Die ungleiche Informations- und Machtverteilung zwischen Anbieter und Kunde und die daraus immer größeren Opportunitätsmöglichkeiten - und diese auch auszunutzen - können nicht durch den Verweis auf den mündigen und souveränen Kunden und den Verweis auf die Selbstregulierung des Marktes legitimiert werden. Es bedingt vielmehr eine höhere Verantwortung des Produzenten und damit auch eine Miteinbeziehung in den Entscheidungsprozess.<sup>373</sup> Die dadurch bedingte höhere Verantwortung des Produzenten kann keine Entlastung der Verantwortung des Konsumenten sein, aber ein Kunde bzw. ein Konsument kann nur dann souverän sein, wenn er Konsum und Wahlfreiheit und die dazu notwendigen Informationen als Grundlage für seine Entscheidungsfindung hat.<sup>374</sup>

Im folgenden Abschnitt wird auf das Problem der Konsumentensouveränität und die Problematik der asymmetrischen Informationsverteilung und im Zuge dessen auf die Auswirkung auf den Entscheidungsprozess und dessen ethische Relevanz eingegangen.

#### 4.2.10 Konsumentensouveränität und asymmetrische Informationsverteilung

Der Definition der Konsumentensouveränität zufolge soll, hier vereinfacht, die Nachfrage der Konsumenten produktionslenkende Wirkung haben. Der Konsument agiert dieser Vorstellung nach entsprechend als souveräner Entscheidungsträger, der frei und selbstbestimmt nach Maßgabe seiner Präferenzen entscheidet, welche Güter er zu welchem Preis erwerben möchte.<sup>375</sup>

---

<sup>372</sup> Vgl. Karmasin, M., Gibt es „gute“ Produkte? Zum Verhältnis von Produkt, Ökologie und Ethik, in: Journal für Betriebswirtschaft 2/92, Wien (1996), S. 173

<sup>373</sup> Vgl. ebenda, S. 176

<sup>374</sup> Vgl. Binder, S., Die Idee der Konsumentensouveränität in der Wettbewerbstheorie, Frankfurt (1996), S. 154

<sup>375</sup> Vgl. Engelhardt, W.W., Konsumentensouveränität und Unternehmerautonomie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 12, München (1976), S. 545-550

Nach dem Konzept der Konsumentensouveränität bestimmen schlussendlich die Konsumenten, ohne es zu beabsichtigen, allein durch ihre individuelle Nutzenorientierung bei der Kaufentscheidung, welche Produkte und welche Unternehmen langfristig am Markt bestehen und erfolgreich sind. Hieraus erwächst dem Konsumenten eine weitreichende Macht im Marktgeschehen.<sup>376</sup>

#### **4.2.10.1 Information als Voraussetzung für verantwortliches Entscheiden**

Neben dem Wettbewerb der Produzenten am Markt und der Kaufkraft der Konsumenten ist die Konsumentensouveränität auch von den wahrgenommenen Entscheidungsmöglichkeiten abhängig. Die Entscheidungsmöglichkeiten für den Konsumenten werden jedoch von der Urteilsfähigkeit und dem Informationsstand der Konsumenten bestimmt.<sup>377</sup> Das Individuum ist nur dann in der Lage, bewusst auf Basis seiner Präferenzen eine Entscheidung zu treffen, wenn es ausreichende Kenntnis über den Entscheidungsgegenstand hat.<sup>378</sup>

Nach *Wittmann* können Informationen als „zweckorientiertes Wissen“ bezeichnet werden.<sup>379</sup> Sie bestimmen die Wahrnehmung der Realität und formen das menschliche Denken.<sup>380</sup> Informationen sind somit eine Grundvoraussetzung für souveränes Agieren als Konsument. Markt- und Warenübersicht und Information über die innere Beschaffenheit der Waren und Dienstleistungen sowie deren Eignung zur Befriedigung des individuellen Bedarfs sind die notwendigen Determinanten für eine freie Konsumententscheidung.<sup>381</sup>

Aus dem bis hier Dargestellten ist erkennbar, dass die Situation in den entwickelten Konsumgütermärkten aktuell durch eine Informationsasymmetrie zwischen Hersteller

---

<sup>376</sup> Vgl. Hansen, U., Marketing und soziale Verantwortung, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg., Stuttgart (1988), S. 712

<sup>377</sup> Vgl. Srnka, K., Schweitzer, F., Macht, Verantwortung und Information, der Konsument als Souverän?, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Mering (2000), S. 196

<sup>378</sup> Vgl. Hansen, U., Schrader, U., Zukunftsfähiger Konsum als Ziel der Wirtschaftstätigkeit, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 2, Gütersloh (1999), S. 480

<sup>379</sup> Vgl. Wittmann, W., Unternehmung und unvollkommene Information, Köln (1959), S. 14

<sup>380</sup> Vgl. Klein, S., Teubner, R.A., Informationsverhalten und Informationsstrukturen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 3, Gütersloh (1999), S. 416

<sup>381</sup> Vgl. Bauer, F., Konsumenteninformation und ihre Nutzer, Köln (1996), S. 21

und Verbraucher geprägt ist.<sup>382</sup> Zum Großteil verfügen die Konsumenten nicht über die produkt- bzw. unternehmensbezogenen Informationen im Hinblick auf soziale, gesellschaftliche und ökologische Kriterien, die dem Produzenten selbstverständlicherweise vorliegen. Die mangelnde Informationsausstattung der Konsumentenseite ist eine wesentliche strukturelle Schwäche gegenüber der Produzentenposition und stellt eine bedeutende Hürde für souveränes Konsumverhalten dar.<sup>383</sup>

Informationen dienen als Grundlage für freie Konsumententscheidung und müssen sich neben Details zum Produkt und dem Prozess seiner Herstellung auch auf die soziale Verantwortung des Unternehmens beziehen, also auf sein Verhalten gegenüber anderen kommerziellen Unternehmen, gegenüber Investoren und Arbeitnehmern sowie gegenüber Konsumenten allgemein. Weiters umfassen diese Informationen auch Angaben zur gesellschaftlichen Verantwortung im ökonomischen, technologischen und politisch-rechtlichen Sinn, aber auch Informationen über die ökologische Verträglichkeit von den angebotenen Produkten.

#### **4.2.10.2 Produkteigenschaften als Ursache von Informationsasymmetrie**

Adler führt plakativ an: „...dass die Beurteilung von Produkteigenschaften, die der subjektiven Nutzenstiftung dienen sollen, im wesentlichen von der Beobachtbarkeit der Eigenschaften abhängt, bei denen drei Fälle zu unterscheiden sind, bei denen der Abbau von Informationsasymmetrien für die schlechter informierte Seite grundsätzlich

- vor Vertragsabschluss,
- nach Vertragsabschluss oder
- selbst nach Vertragsabschluss nicht

möglich ist.“<sup>384</sup>

---

<sup>382</sup> Vgl. Kaas, K.P., Marketing für umweltfreundliche Produkte, in: Die Betriebswirtschaft, 52. Jg., Nr. 4, Stuttgart (1992), S. 479

<sup>383</sup> Vgl. Hansen U., Schrader U., Zukunftsfähiger Konsum als Ziel der Wirtschaftstätigkeit, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 2, Gütersloh (1999), S. 468

<sup>384</sup> Adler, J., Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen im Marketing, Arbeitspapier Nr. 3 zur Marketingtheorie des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Trier, 1. Aufl., Trier (1994), S. 44

Die Such-, Erfahrungs-, und Vertrauenseigenschaften haben folgenden in der nachstehenden Tabelle abgebildeten Zusammenhang mit den Informations- und Unsicherheitsproblemen:<sup>385</sup>

<b>Leistungseigenschaften sind</b>		
vor Kauf beobachtbar	nach Kauf beobachtbar	vor und nach Kauf nicht beobachtbar
<i>Such-, Inspektions- eigenschaften</i>	<i>Erfahrungseigenschaften</i>	<i>Vertrauenseigenschaften</i>



zunehmendes Ausmaß an Informations- und Unsicherheitsproblemen

**Tabelle 4: Zusammenhang der Informationsunsicherheit und der Bewertung der Leistungseigenschaften**

Als Suchgüter werden Produkte klassifiziert, deren Eigenschaft vor dem Produktkauf durch Informationssuche und Inspektion ausfindig gemacht werden können. Können die Produkteigenschaften erst nach dem Kauf beurteilt werden, wie dies z.B. grundsätzlich bei Dienstleistungen der Fall ist, so kann von Erfahrungseigenschaften gesprochen werden. Unter der Vertrauenseigenschaft versteht man eine solche, deren Vorhandensein oder Ausmaß ein Konsument weder vor noch nach dem Kauf oder nur unter enormen Aufwand überprüfen kann.<sup>386</sup> Unter diese Kategorie würde das oben genannt Fallbeispiel passen, bei dem der Konsument auf die „Gesundheit“ der Trauben vertrauen muss, da eine Überprüfung für den Konsumenten wirtschaftlich absurd wäre.

Die Zunahme an Informations- und Unsicherheitsproblemen in Richtung Güter, die über Vertrauenseigenschaften beurteilt werden, erhöhen die Bereitschaft opportunistisch zu

<sup>385</sup> Vgl. Weiber, R., Adler, J., Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., Heft 1, Düsseldorf (1995), S. 56

<sup>386</sup> Vgl. Kaas, K.P., Busch, A., Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten – theoretische Konzeption und empirische Validierung, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Heft 4, München (1996), S. 244

handeln und diese asymmetrische Informations- und Machtverteilung auszunutzen.<sup>387</sup> Nur durch die Reduktion der Informationsasymmetrie zwischen Produzent und Konsument und durch den Aufbau eines klaren Unternehmensimage kann gewährleistet werden, dass der Konsument über die relevanten Informationen verfügt, um eine freie, souveräne und verantwortliche Entscheidung zu treffen.

#### **4.2.10.3 Information, Vertrauensaufbau und Reputation als Möglichkeit zum Abbau von Unsicherheiten und Informationsasymmetrien**

Wie bereits oben beschrieben, geben vorliegende Informationsprobleme und Unsicherheitsprobleme bezüglich der Produkteigenschaften den Anreiz zu opportunistischen Verhalten.<sup>388</sup> Man kann festhalten, dass das Ausnutzen von Informationsasymmetrien und ungleicher Machtverteilung oft mit einer Schädigung des Kunden einhergeht, sei dies durch nicht sichtbare Qualitätsmängel oder durch die bewusste Unterschreitung von rechtlichen Rahmenbedingungen aufgrund mangelnder Kontrolle. Wie bereits oben erwähnt, führt jedoch Opportunismus nur aus kurzfristiger Sicht zu höheren Gewinnen und kann allerdings langfristig ins Gegenteil umschlagen.

Es stellt sich die Frage, wie und warum die Unsicherheiten abgebaut werden sollen? In der aktuellen Literatur im Absatzbereich kann nachgelesen werden, dass die Fristigkeit bzw. die Zeitdimension eine immer wichtigere Rolle einnimmt, wie insbesondere durch die Begriffe Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundentreue dargestellt wird. Auch in der Studie *Future Trends 2002 – Zukunftsperspektiven im Marketing und Management* lautet der Top-Trend auf dem Gebiet der Kundenbeziehungen: *Kundenloyalität*.<sup>389</sup>

Kundenzufriedenheit steht in direkter Verbindung mit Variablen wie Erwartungen, Qualität, Kundennähe und Vertrauen. Diese nicht direkt messbaren Konstrukte dienen der Beschreibung von Eigenschaften oder Zuständen bei Kunden. Die nachstehende

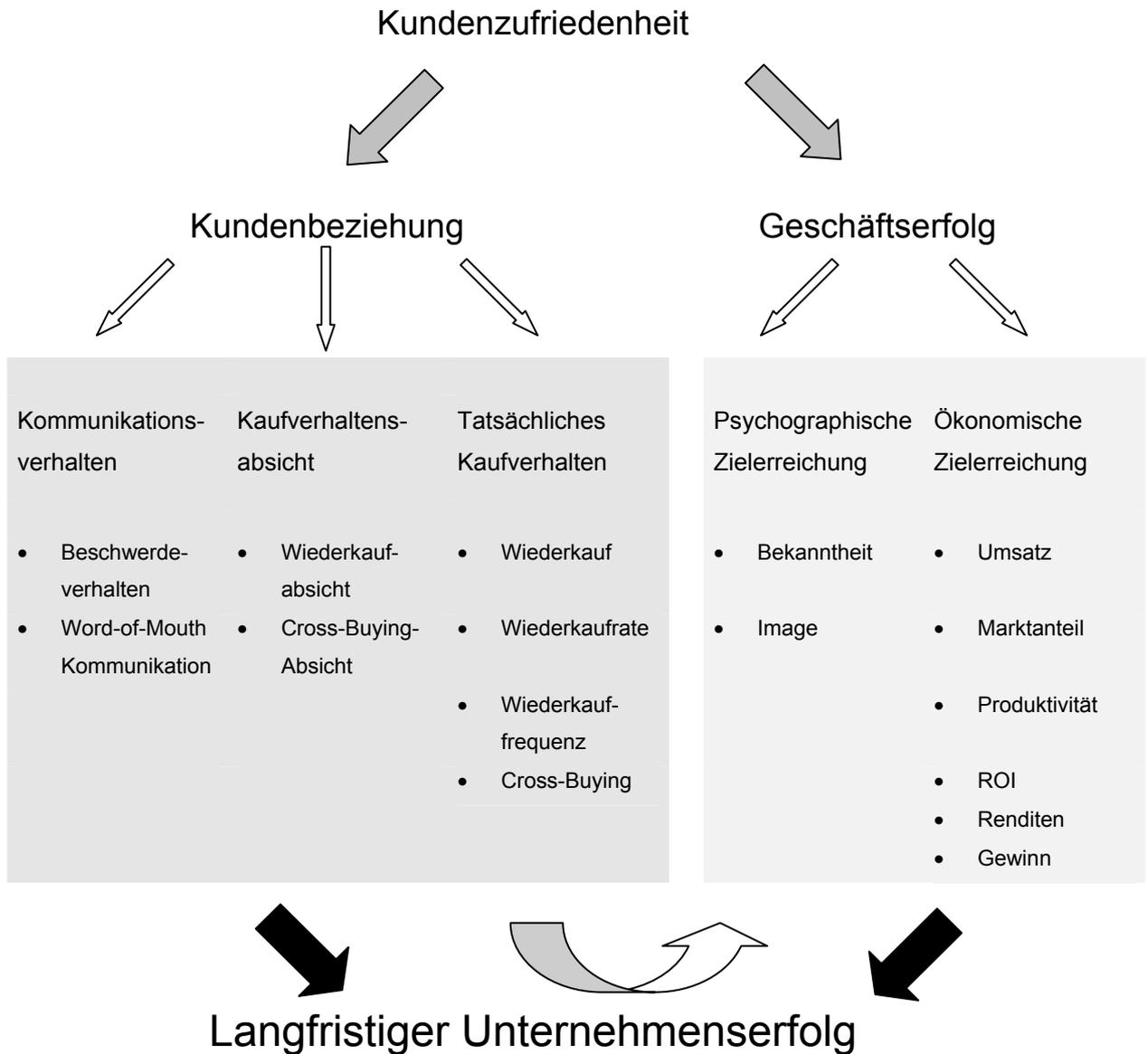
---

<sup>387</sup> Vgl. Smka, K., Schweitzer, F., Macht, Verantwortung und Information, der Konsument als Souverän?, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Mering (2000), S. 200

<sup>388</sup> Vgl. Kaas, K.P., Marketing und Ethik, in: Wagner, G., Unternehmensführung, Ethik und Umwelt, Wiesbaden (1999), S. 134

<sup>389</sup> Vgl. Schüller, A.M., Fuchs, G., Total loyalty marketing, Wiesbaden (2002), S. 13

Grafik soll die Wirkungszusammenhänge von ökonomisch relevanten Indikatoren der Unternehmen aufdecken:<sup>390</sup>



**Abbildung 23: Ökonomisch relevante Indikatoren der Wirkungszusammenhänge von Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg**

Die Auswirkungen der Kundenzufriedenheit können in zwei Wirkungskategorien untergliedert werden, nämlich in Kundenbeziehung und Geschäftserfolg. Bei der Kategorie Kundenbeziehung steht das beabsichtigte oder tatsächliche Verhalten der Kunden im Vordergrund und bei der Kategorie Geschäftserfolg wird die Zielerreichung des Unternehmens betrachtet. Diese Kategorien sind nicht unabhängig voneinander zu

<sup>390</sup> Vgl. Bruhn, M., Murmann, B., Nationale Kundenbarometer– Messung von Qualität und Zufriedenheit, Wiesbaden (1998), S. 37

sehen, sondern vielmehr hat das Ausmaß der Geschäftsbeziehung auch Auswirkungen auf den Geschäftserfolg.<sup>391</sup> In neueren Forschungen wird die Verbindung von Kundenzufriedenheit und Profitabilität aufgezeigt. Gesteigerte Kundenzufriedenheit führt zu höherer Loyalität der Kunden gegenüber Produkten und Unternehmen. Ausgehend von den positiven Qualitäts- und Zufriedenheitsurteilen sowie der Kundenloyalität kann so von den Unternehmen eine größere Profitabilität erzielt werden.<sup>392</sup>

Wie bereits oben klargelegt, hängt die Kundenzufriedenheit von den Variablen Erwartung, Qualität, Kundennähe und Vertrauen ab. Wie es jedoch durch den Abbau von Informationsasymmetrien und Unsicherheit bezüglich der Austauschbeziehung zum Aufbau von Vertrauen kommt und dies in weiterer Folge zum Reputationsaufbau eines Unternehmens führt, soll nachfolgend beschrieben werden.

Zur Bewältigung der oben beschriebenen Unsicherheiten hinsichtlich der Produkteigenschaften bieten sich folgende zwei komplementäre Strategien an:<sup>393</sup>

- Unternehmen können durch Zurverfügungstellung von Informationen (z.B. Testbericht, Beschreibungen) und von Sicherungsinstrumenten (z.B. Garantien) die Unsicherheiten auf Seiten des Käufers abbauen.
- Unternehmen können Maßnahmen einleiten, die auf die Bildung von Vertrauen hinauslaufen, damit die Unsicherheiten von den Käufern akzeptiert werden können. Bei diesem Vertrauensbildungsprozess ist es auch Ziel den Aufbau einer Reputation als kompetentes und faires Unternehmen zu realisieren.

Bei der ersten Strategie geht es um die Verbesserung der Prüfbarkeit des Angebots durch den Kunden. Die Möglichkeit zur Beurteilung von Gütereigenschaften hinsichtlich ihrer Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften hängt von der Qualifikation des Abnehmers und von den verfügbaren Prüfprozeduren und deren

---

<sup>391</sup> Vgl. Bruhn, M., Murmann, B., Nationale Kundenbarometer – Messung von Qualität und Zufriedenheit, Wiesbaden (1998), S. 36

<sup>392</sup> Vgl. ebenda, S. 41

<sup>393</sup> Vgl. Rößl, D., Beziehungsmanagement im Klein- und Mittelbetrieb, Wien (2000), S. 37

Kosten ab. Der Abbau der Unsicherheiten für potentielle Käufer kann jedoch dadurch erreicht werden, dass man den Kunden das Wissen zur eigenen Leistungs- und Produktprüfung vermittelt, z.B. durch eine Werbekampagne, die dem Konsumenten Hinweise zur Qualitäts- und Frischeprüfung von Lebensmittel gibt. Aber auch die Veröffentlichung von Tests und Produktprüfungen von unabhängigen Anstalten können hier zum Unsicherheitsabbau beitragen, denn sie werden von marktexogenen Institutionen geschaffen und genutzt, um Informationsasymmetrien abzubauen. Ein gutes Testurteil mildert die Qualitätsunsicherheit des Käufers bei Erfahrungs- und Vertrauensgütern oder beseitigt sie sogar ganz, weil sie wie Inspektionseigenschaften für den Käufer wirken.<sup>394</sup>

Die zweite Strategie versucht durch die Bildung von Vertrauen die Unsicherheit akzeptabel zu machen. Die Bedeutung von Vertrauen zur Bewältigung von Unsicherheiten ist darin zu sehen, dass jemand der darauf vertraut, dass der andere Möglichkeiten zur Schlechterleistung nicht ausnutzen wird, sich auch auf nicht vollständig kontrollierte – eben unsichere – Austauschbeziehungen einlassen kann. Beziehungen, die hochgradig unsicher sind und deren Unsicherheit nicht verringert werden kann, können nur auf Basis von Vertrauen eingegangen werden. Können so Unsicherheiten verringert werden, kann auf kostenintensive Kontrollmaßnahmen verzichtet werden.<sup>395</sup>

Das wesentliche Merkmal am Aufbau von Vertrauen zwischen Kunden und Unternehmen ist die langfristige Orientierung an den Beziehungsverhältnissen und die notwendige Absage an opportunistischen, einseitigen Verhalten, welches auf die Ausnutzung kurzfristiger Ausbeutungschancen ausgerichtet ist. Das Ziel ist die Schaffung langfristiger Potentiale.

Das Aufbauen von Vertrauen resultiert in einem ständigen Aufbau einer Reputation als kompetentes und faires Unternehmen.<sup>396</sup> Je größer nämlich die Unsicherheiten im

---

<sup>394</sup> Vgl. Kaas, K.P., Busch, A., Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten – theoretische Konzeption und empirische Validierung, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Heft 4, München (1996), S. 245

<sup>395</sup> Vgl. Bleicher, K., Chancen für Europas Zukunft – Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor, Wiesbaden (1989), S. 112

<sup>396</sup> Vgl. Reber, G., Die Rolle von Vertrauen im Relationship Marketing, in: Köhler, R., Marketing - Management und Unternehmensführung, Stuttgart (2000), S. 257

Austauschprozess sind, desto größer ist die positive Wirkung von Reputation.<sup>397</sup> Die sichtbare, jedoch nicht nur sichtbar zur Schau gestellte, Darstellung als ein Unternehmen, welches Gewinnchancen durch opportunistisches Verhalten nicht ausnützt, ist die Grundlage für die Entwicklung einer positiven Reputation. Um Vertrauen entwickeln zu können, ist vorauszusetzen, dass das Unternehmen sein Verhalten nach einem langfristigen Vorteilhaftigkeitskalkül ausrichtet, auch wenn sich kurzfristige Ausbeutungsmöglichkeiten ergeben. Daraus folgt, dass sich potentielle Austauschpartner dann auf unsichere, nicht vollständig im Vorhinein bestimmbare und daher nicht vollständig kontrollierbare Austauschbeziehungen einlassen können. Sie können sich darauf verlassen, dass das Anpassungsverhalten des Austauschpartners an die Verhaltensfreiräume in Zukunft für sie akzeptabel sein wird.<sup>398</sup>

Allerdings kommt nach *Luhmann* der Unterscheidung zwischen persönlichem Vertrauen und Systemvertrauen, insbesondere für ein Konsumentenvertrauen, besondere Bedeutung zu.<sup>399</sup> Hier spielt insbesondere das Management als Führung eines sozialen Systems eine wichtige Rolle, denn persönliches Vertrauen kann sich nur entfalten, wenn das soziale System Deckung gewährt.<sup>400</sup> Hier kommt dem Management eine wesentliche Funktion zu, denn Vertrauen kann nicht einfach gemacht oder gefordert werden, sondern nur ermöglicht und zugelassen werden, gelten muss dies jedoch für die gesamte Unternehmung. Dies erfordert eine Managementorientierung, die

- nicht auf die Ausnutzung kurzfristiger Ausbeutungschancen ausgerichtet ist, sondern die Schaffung langfristiger Potentiale anstrebt,
- die auf ein konsistentes Verhalten am Markt ausgerichtet ist, um so eine vertrauensbegründende Selbstdarstellungsgeschichte zu kommunizieren,<sup>401</sup>
- welche die Austauschbeziehungen als Kern des Managementhandelns betrachtet und Investitionen in das Vorvertrauen auch mangels ihrer Rechenbarkeit als Potentialaufbau akzeptiert,

<sup>397</sup> Vgl. Spremann, K., Reputation, Garantie, Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jg., Wiesbaden (1988), S. 613

<sup>398</sup> Vgl. Rößl, D., Beziehungsmanagement im Klein- und Mittelbetrieb, Wien (2000), S. 57

<sup>399</sup> Vgl. Luhmann, N., Vertrauen, Stuttgart (2000), S. 31

<sup>400</sup> Vgl. Reber, G., Die Rolle von Vertrauen im Relationship Marketing, in: Köhler, R., Marketing - Management und Unternehmensführung, Stuttgart (2000), S. 249

<sup>401</sup> Vgl. Berry, L., Die Kunst, Kunden zu begeistern, Landsberg am Lech (2000), S. 69

- die die Bedeutung der Zielerreichung der Marktpartner für die eigene Zielerreichung erkennt.<sup>402</sup>

Der entscheidende Punkt besteht hier darin, dass das gesamte Unternehmen zu dieser Kundenorientierung stehen muss. Oft wird der inneren reibungslosen Funktionstüchtigkeit der Organisation mehr beigemessen, als der Orientierung an der Kundenzufriedenheit.<sup>403</sup>

Die Orientierung am Kundennutzen, als in das Unternehmen zu internalisierender Wert, schließt die Gewinnerorientierung keineswegs aus, sondern rückt die Betrachtung der Umsätze mit einem Kunden und der Investition in einen Kunden in eine längerfristige Perspektive. Und es ist genau diese längerfristige Perspektive die, unter dem Aspekt der langfristigen Marktsicherung, kurzfristige Ausbeutungsstrategien ausschließt.

Die Frage, wie Kundenorientierung auch wirklich authentisch in die Unternehmensorganisation implementiert werden kann, ist für den Entscheidungsträger und die Unternehmensführung von großer Bedeutung.

Hier ist wichtig anzumerken, dass bezüglich der Kundenorientierung oft die reine verhaltensbezogene Perspektive der Mitarbeiter beschrieben wird. Problem dabei ist, dass die Verhaltensweisen von Mitarbeitern oft situativen Einflüssen seitens des Kunden oder des Unternehmens ausgesetzt sind. Soll jedoch die langfristige, wenig situationsabhängige Komponente der Kundenorientierung erfasst werden, so ist die Berücksichtigung der kundenorientierten Einstellung der Mitarbeiter notwendig.<sup>404</sup>

Neben den Größen Produktqualität, Dienstleistungsqualität und Prozessqualität ist auch die Interaktionsqualität eine Größe, die die Kundenzufriedenheit beeinflusst.<sup>405</sup> Bei der Interaktionsqualität geht es insbesondere um die Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern, die in Kundenkontakt stehen. Insbesondere sei hier auf die positive

---

<sup>402</sup> Vgl. Essig, H., Eidel, M., Kundenorientierte Produkte und Services, in: Hofmann, M., Mertens, M., Customer-Lifetime-Value-Management, Wiesbaden (2000), S. 80

<sup>403</sup> Vgl. Geyer, D., Bauer, A., Lean Marketing, Landsberg/Lech (1993), S. 114

<sup>404</sup> Vgl. Stock, R., Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C., Kundenzufriedenheit, 4. Aufl., Wiesbaden (2001), S. 215

<sup>405</sup> Vgl. Homburg, C., Kundennähe von Industriegüterunternehmen, Wiesbaden (2000), S. 74

Beeinflussung der Kundenzufriedenheit durch die Kundenorientierung von Mitarbeitern und die Mitarbeiterzufriedenheit hingewiesen.<sup>406</sup>

Die Kundenorientierung von Mitarbeitern umfasst dabei zwei Dimensionen, nämlich die kundenorientierte Einstellung und das kundenorientierte Verhalten.<sup>407</sup> Das kundenorientierte Verhalten zeigt sich im freundlichen und zuvorkommenden Umgang mit den Kunden sowie in der regelmäßigen Diskussion der Kundenbedürfnisse. Die kundenorientierte Einstellung wird verstanden als eine Denkhaltung, die dadurch geprägt ist, dass der Mitarbeiter die Bedeutung von Kundenorientierung für sein Unternehmen, aber auch insbesondere für sich selbst, verinnerlicht hat.<sup>408</sup>

Die Internalisierung der Bedeutung der Kundenorientierung in das Wertesystem des Unternehmens und des Mitarbeiters ist von großer Relevanz, denn die so entstehenden Normen, was zum besten Wohl des Kunden getan werden muss, damit dies zum Besten für das Unternehmen wird, werden von den Mitarbeitern so aus Freiwilligkeit und durch Erkennen der wechselseitigen Nutzenstiftung durchgeführt. Da diese Werte durch Freiwilligkeit und Erkenntnis beachtet werden, müssen sie nicht durch externe Sanktionen zwangsweise durchgesetzt werden. Insbesondere die durch Sanktionen zwangsweise Erreichung von Kundenorientierung der Mitarbeiter erfordert sehr hohe Kontroll- und Sanktionskosten. Und auch die Möglichkeit, die Kundenorientierung zwangsweise durchzusetzen, stößt auf ihre Grenzen, denn insbesondere bei zwischenmenschlichen Interaktionen - zwischen Mitarbeiter und Kunden - ist eine nicht wirkliche Verinnerlichung der Bedeutung der Kundenorientierung nur eine aufgesetzte Kundenorientierung, wie dies folgendes Schaubild abschließend zeigen soll.<sup>409</sup>

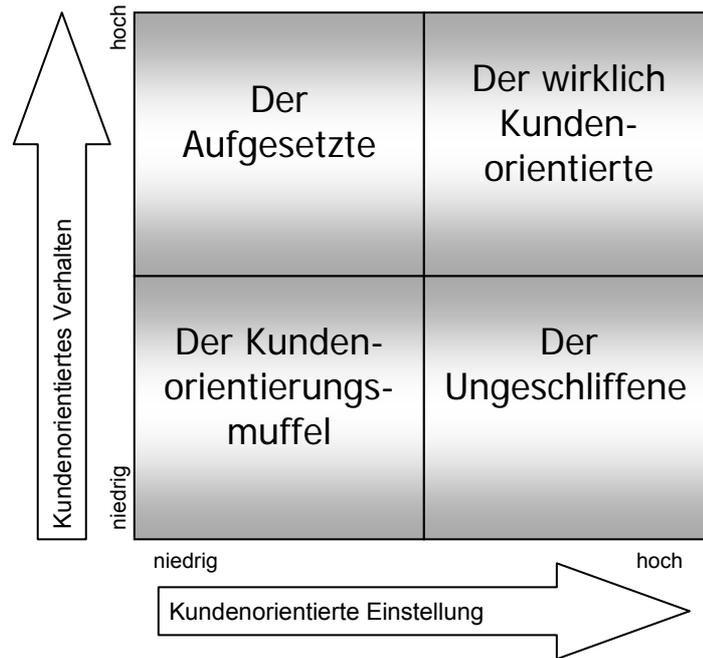
---

<sup>406</sup> Studien darin in: Stock, R., Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Wiesbaden (2001)

<sup>407</sup> Vgl. Stock, R., Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C., Kundenzufriedenheit, 4. Aufl., Wiesbaden (2001), S. 214

<sup>408</sup> Vgl. Homburg, C., Stock, R., Der kundenorientierte Mitarbeiter: Bewerten, Begeistern, Bewegen, Wiesbaden (2000), S. 19

<sup>409</sup> Vgl. ebenda, S. 19



**Abbildung 24: Darstellung des Kundenorientierungsprofils**

Die letzten Ausführungen haben gezeigt, dass das Wohl des Kunden auch insbesondere für die langfristige Sicherung des Unternehmens ein bedeutender Wert im Wertesystem ist, der nicht nur von der Unternehmensführung, sondern auch von den Mitarbeitern internalisiert werden muss.

Aus dem Dargelegten ergibt sich, dass die Orientierung am Wohl des Kunden, in dem das Produkt eine zentrale Rolle spielt, eine Schädigung des Kunden ausschließt, auch wenn die kurzfristigen durch Informationsasymmetrie bedingten Ausbeutungsmöglichkeiten eine kurzfristige Gewinnmaximierung ergeben.

## 5 Befragung

Dieses Kapitels widmet sich einer Umfrage unter österreichischen Führungskräften zum Thema Ethik und Betriebswirtschaftslehre. Zweck der Umfrage ist es grundsätzlich einen Grundtenor herauszufiltern und zu erkennen, ob dieser mit der Ausarbeitung der zuvor beschriebenen theoretischen Ausführungen konform geht oder nicht.

### **5.1 Methodik und Durchführung der Datenerhebung**

In den nun folgenden Kapiteln wird näher auf erhebungstechnische Einzelheiten eingegangen. Neben den Überlegungen zur Auswahl einer geeigneten Methode zur Erhebung der Daten ist die Gruppe der Befragten beschrieben. Weiters ist die Methode der Aussendung des Fragebogens erläutert.

#### 5.1.1 Die Erhebungsmethode und deren Auswahl

Neben der Einarbeitung in das Thema der Arbeit und deren Konzeption musste auch zeitgerecht die geeignete Erhebungsmethode ausgewählt werden. Die Auswahl der Methode und weitere Einzelheiten zu deren Einsatz beschreiben die folgenden Kapitel.

Die Auswahl der Erhebungsmethode musste sich an den Zielen der Arbeit und an den zur Verfügung stehenden Ressourcen zu deren Realisierung orientieren. Bei den Ressourcen waren zwei Aspekte von Bedeutung. Einerseits mussten Restriktionen finanzieller und zeitlicher Natur berücksichtigt werden, andererseits sollte auch die Möglichkeit zur Analyse des Datenmaterials genützt werden.<sup>410</sup>

#### **Die Auswahl quantitativer versus qualitativer Erhebungsmethoden**

Bei der Auswahl der Erhebungsform für die Untersuchung ist es notwendig, sich für eine Erhebungsform zu entscheiden, nämlich einerseits für die qualitative oder andererseits für die quantitative Untersuchungsmethode.

---

<sup>410</sup> durch den Einsatz von Statistiksoftware und Datenbankprogrammen

Folgende Abbildung soll die Begriffsbildung in der qualitativen und quantitativen Forschung vergleichen:<sup>411</sup>

QUALITATIV	QUANTITATIV
Theorien und Hypothesen <i>induktiv</i>	Theorien und Hypothesen <i>deduktiv</i>
Alltagsbegriffe	Begriffsbildung a priori
Wissenschaftsbegriffe	Operationalisierung der Begriffe
Phänomene der sozialen Realität und ihre Interpretation	Phänomene der sozialen Realität

**Tabelle 5: Begriffsbildung in der qualitativen und quantitativen Forschung**

Bei **qualitativen** Methoden geht es um das Beschreiben, Interpretieren und Verstehen von Zusammenhängen, die Aufstellung von Klassifikationen oder Typologien und die Generierung von Hypothesen. Die qualitative Befragung bzw. Beobachtung zeichnet sich durch eine unverzerrte, nicht präterminierte und sehr umfassende Informationen liefernde Herangehensweise aus und ist hierdurch überall dort geeignet, wo man eine differenzierte und ausführliche Beschreibung individueller Meinungen und Eindrücke benötigt. Insbesondere zur Sammlung von detaillierten Verbesserungsvorschlägen, zur Erkundung von Ursachen (für Sachverhalte wie beispielsweise Unzufriedenheit) und zur Erstellung von Typologisierungen sind qualitative Methoden ideal. Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich die relevanten Beurteilungskriterien für den fraglichen Sachverhalt ableiten.<sup>412</sup>

<sup>411</sup> Vgl. Lamnek, S., Qualitative Sozialforschung, 3. Aufl., Weinheim (1995), S. 139

<sup>412</sup> Vgl. Winter, S., 15.05.2000 bei:  
[http://www.unikarlsruhe.de/~map/nquantitative\\_vs\\_qualitative\\_methoden\\_b.html](http://www.unikarlsruhe.de/~map/nquantitative_vs_qualitative_methoden_b.html)

Die **quantitative** Forschung, hier insbesondere die quantitative Befragung, ist weit verbreitet und hat in der Sozialforschung eine lange Tradition. Für vielerlei Fragestellungen stehen standardisierte und geeichte Messinstrumente - meist in Form von Fragebogen oder Inventaren - zur Verfügung. Die Literatur zur Entwicklung von Datenerhebungsinstrumenten und zur Analyse der erhobenen Daten ist umfangreich. In der wissenschaftlichen Grundlagen- und Anwendungsforschung aber auch in der Markt-, Media- und Meinungsforschung sind quantitative Methoden sehr beliebt.

Welche Voraussetzungen für die einzelnen Methoden notwendig sind, soll hier kurz angeführt werden.<sup>413</sup>

### **Qualitative Methoden:**

- Stichprobengröße:

Über die Anzahl der Gesprächspartner gibt es in der Literatur keine einheitliche Meinung. Die Vorstellung von einer geeigneten Stichprobengröße bewegt sich zwischen 20 und 200 Personen, wobei in Abhängigkeit von der zu untersuchenden Fragestellung ab einer gewissen Anzahl teilnehmender Personen eine theoretische Sättigung eintritt, d.h., dass durch Hinzunahme weiterer Personen kein bedeutender zusätzlicher Erkenntnisgewinn erreicht wird. Die erforderliche Stichprobengröße ist im Allgemeinen deutlich geringer als bei quantitativen Verfahren.

- Stichprobenzusammensetzung:

Hier gelten die Grundsätze des theoretical sampling, d.h. die Stichprobe sollte den theoretischen Überlegungen und der Fragestellung angepasst werden, heterogen zusammengesetzt sein und möglichst typische Vertreter enthalten.

### **Quantitative Methoden:**

- Bei der Entwicklung quantitativer Forschungsinstrumente wie beispielsweise Fragebögen ist es wichtig, dass ausreichende Kenntnisse über relevante Inhalte und Beurteilungskriterien vorhanden sind.

---

<sup>413</sup>Vgl. Winter, S., 15.05.2000 bei:  
[http://www.unikarlsruhe.de/~map/nquantitative\\_vs\\_qualitative\\_methoden\\_b.html](http://www.unikarlsruhe.de/~map/nquantitative_vs_qualitative_methoden_b.html); Vgl. Attenlander, P., Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin (2000)

- Stichprobengröße und -zusammensetzung: möglichst große Stichprobe, idealerweise per Zufallsauswahl, andernfalls per Quotenauswahl (nach Anteilen in der Grundgesamtheit) oder ähnlichen die Repräsentativität der Stichprobe bewahrenden Auswahlmethoden
- Kenntnisse der Testkonstruktionsprinzipien, z.B. im Rahmen der Fragebogenkonstruktion

In dieser Arbeit fiel die Entscheidung über die Methode zugunsten der quantitativen Methode, denn es sollen möglichst viele Entscheidungsträger der österreichischen Wirtschaft in die Untersuchungsauswahl einbezogen werden.

Da die Befragung überregional, also österreichweit sein soll, und ein ausreichend großes Sample erforderlich ist, wird die Methode der schriftlichen Befragung mittels Fragebogen gewählt.

Als Vorteile der schriftlichen Befragung mittels Fragebogen gelten:<sup>414</sup>

- exakt quantifizierbare Ergebnisse
- Ermittlung von statistischen Zusammenhängen möglich
- Möglichkeit, eine große Stichprobe zu untersuchen und damit repräsentative Ergebnisse zu erhalten
- im Vergleich zu qualitativen Verfahren geringere Kosten, geringerer Zeitaufwand
- hohe externe Validität durch große Stichprobe
- größere Objektivität und Vergleichbarkeit der Ergebnisse
- kein Interviewer-Einfluss
- Befragung räumlich stark verteilter Gruppenmitglieder
- zentrale Kontrolle
- mehr Zeit zur Beantwortung der Fragen

---

<sup>414</sup> Vgl. Friedrichs, J., Methoden empirischer Sozialforschung, Opladen (1983), S. 237

Als Nachteile können dagegen angeführt werden:

- keine Flexibilität während der Untersuchung durch die Standardisierung der Untersuchungssituation, die Fragen sind schon vorher festgelegt, kein individuelles Eingehen auf die Testpersonen möglich
- man ermittelt nicht die Ursachen für einen Befund oder eine Einstellung wie beispielsweise Unzufriedenheit (zur Verringerung dieses Problems empfiehlt sich der Einsatz offener Fragen zur Ursachenermittlung)
- man erhält keine Verbesserungsvorschläge (dieser Nachteil kann durch die Integration offener Fragen verringert werden)
- Probleme einer ausreichenden Rücklaufquote
- Unkontrollierbarkeit der Erhebungssituation
- Unkenntnis der Ursachen für die Nichtrücksendung eines Fragebogens
- Unmöglichkeit der Erläuterung einzelner Fragen oder des Eingehens auf situative Gegebenheiten
- Anwendung nur bei speziellen Themen möglich

Der Autor hat sich zum Ziel gesetzt, vor allem den Problemen einer ausreichenden Rücklaufquote und die Zeitverzögerungen bzw. Irrwege des Briefverkehrs insofern entgegenzutreten, indem ein Online – Fragebogen eingesetzt wurde. Darin liegt neben einer enormen Kosten- und Zeitersparnis noch der Vorteil, dass das Ausfüllen der Fragen direkt über das Internet praktikierbar ist und es somit auch zu einer Zeitersparnis für den Befragten kommt. Dieser Vorteil führt somit auch zu einer erhöhten Beantwortungsmotivation. Genaueres über die Durchführung des Online-Fragebogens wird unter Punkt 5.1.3 dargelegt.

### 5.1.2 Die Auswahl der Fragebogenempfänger

Bei der Auswahl der Fragebogenempfänger wurde wie folgt vorgegangen. Ziel war es Führungskräfte in österreichischen Unternehmen zu erreichen, jedoch dabei keine bestimmte Einschränkung vorzunehmen, d.h. es sollten z.B. nicht nur Führungskräfte von Unternehmen mit über 2000 Mitarbeitern befragt werden. Nicht unproblematisch ist freilich die Definition des Begriffes „Führungskraft“. Denn mit diesem Begriff sind einerseits häufig, aber eben nicht immer, Arbeitgeber gemeint, andererseits

unterscheiden sich Führungskräfte – wie die folgenden vier Merkmale zeigen - doch signifikant von Arbeitern und Angestellten:

- Führungskräfte haben Weisungsbefugnis
- Führungskräfte haben funktionsbezogene Aufgabenbereiche,
- Führungskräfte haben Entscheidungsspielraum und
- Führungskräfte haben besondere Verantwortung

Somit wurden über 510 Firmen ausgewählt, die per E-Mail eingeladen wurden, an dieser Umfrage teilzunehmen. Die E-Mail erfolgte nicht an persönlich bekannte Führungskräfte oder bewusst ausgewählte Personen. Vielmehr wurde nur in der E-Mail erbeten, diese an eine Führungskraft weiterzuleiten.

### 5.1.3 Die Entwicklung des Fragebogens

Der Fragebogen umfasste 23 Fragen und wurde mit einer Ausfülldauer von ca. 10 Minuten anberaumt. Gegenätzlich zur herkömmlichen Papierform des Fragebogens hat sich der Autor entschlossen, die Umfrage mit einem Online-Fragebogen im Internet durchzuführen. Die Vor- bzw. Nachteile bezüglich dieser Vorgehensweisen sind unter Punkt 5.2.1.4. angeführt.

Die Endfassung des Fragebogens sowie die Einladung per E-Mail zu dieser Umfrage liegen dieser Arbeit im Anhang bei.

### 5.1.4 Die Aussendung des Fragebogens

Die Nutzung einer ungewöhnlichen Form der Datenerhebung sollte dadurch gerechtfertigt werden, dass sie Vorteile gegenüber der herkömmlichen Vorgehensweise besitzt. Die Durchführung von Untersuchungen im Internet bietet eine Reihe von Vorteilen:<sup>415</sup>

- Man hat Zugang zu einer großen Anzahl von (potentiellen) Versuchspersonen mit unterschiedlichem soziodemographischem und kulturellem Hintergrund (Möglichkeit kreuzkultureller Untersuchungen).

---

<sup>415</sup> Vgl. Romppel, M., Forschungsmöglichkeiten im Internet, bei:  
<http://www.romppel.de/matthias/is5.htm>

- Die erhobenen Daten liegen bereits in computerlesbarer Form vor, dadurch wird die Weiterverarbeitung erleichtert und die Gefahr von Eingabefehlern sinkt.
- Die Freiwilligkeit der Teilnahme an einer Untersuchung ist in der Regel gewährleistet. Das Gleiche gilt - abhängig vom verwendeten Verfahren - in unterschiedlichem Ausmaß auch für die Anonymität.
- Beim Fehlen direkter Interaktion können keine Versuchsleitereffekte vorkommen, diese Formen der Untersuchung sind außerdem sehr ökonomisch.

Selbstverständlich stehen diesen Vorteilen auch eine Reihe von möglichen, mehr oder weniger schwerwiegenden Nachteilen gegenüber:

- Die Durchführung einer Untersuchung belastet das Netz, weil dadurch (in unterschiedlichem Ausmaß) der Netzverkehr erhöht wird. Dies ist jedoch bei den derzeitigen Netzkapazitäten kein gravierender Nachteil.
- Der Untersucher muss zunächst das für die Durchführung nötige Wissen erwerben. (Man kann allerdings annehmen, dass das einfache Bedienen einer Internetseite mit der Maus keine großen Vorkenntnisse erforderlich macht).
- Die Population, aus der die untersuchte Stichprobe stammt, ist stark selektiert, d.h. nicht repräsentativ für die Gesamtbevölkerung (Bildungshintergrund, Berufstätigkeit, Einkommen, Geschlecht). Das Gleiche gilt natürlich auch für viele herkömmliche Untersuchungen. Die Präsenz von Computern mit Internetanschluss in Unternehmen, die hier untersucht werden, kann kaum bestritten werden.
- Das zahlenmäßige Verhältnis von Teilnehmern zu Nichtteilnehmern kann - je nach Art des genutzten Dienstes - unterschiedlich gut geschätzt werden. Der Prozess, der zur Entscheidung Teilnahme oder Nichtteilnahme führt, kann jedoch in der Regel nicht näher untersucht werden.
- Bei den meisten Formen der Datenerhebung über das Internet besteht für die Versuchspersonen keine Möglichkeit Rückfragen zu stellen.
- Viele Bedingungen der Untersuchungsdurchführung können schwer oder nicht kontrolliert werden (z.B. technische Varianz, Motivation, Identität der Versuchsperson).

- Es ist zweifelhaft, ob die Ergebnisse computergestützter Datenerhebungsverfahren mit den Ergebnissen herkömmlicher Verfahren vergleichbar sind.

## 5.1.5 Methodik und Durchführung der Datenauswertung

### 5.1.5.1 *Einsatz von Hard und Software*

Die Entwicklung des Fragebogens erfolgte auf einem Personal Computer Pentium III unter dem Einsatz eines WWW-Fragebogen-Generators, welcher im Internet zum Download frei verfügbar ist. Zur Verfügung gestellt wurde dieser Fragebogen-Generator von *Batinic Bernard* von der Friedrich-Alexander-Universität in Nürnberg.

Die von den Befragten eingegeben Daten wurde bei Beenden des Fragebogens direkt als Datensatz mit Zeit und Datumsstempel in eine Datei geschrieben. Als Webservice wurde der Zugang zum Internetserver der Universität Wien genutzt.

Zur Datenanalyse wurden die Programme SPSS für Windows Vers. 10.0.7. und MS-Excel XP verwendet.

### 5.1.5.2 *Verfahren der Datenanalyse*

Die vom Fragebogen gesammelten Datensätze wurde nach dem Umfragezeitraum direkt in das Programm SPSS für Windows Vers. 10.0.7. importiert, ebenso in das Programm MS-Excel XP. Die im SPSS für Windows erstellten Auswertungen bildeten die Grundlage für die Tabellen und Diagramme in dieser Arbeit.

## 5.2 *Darstellung der Umfrageergebnisse*

Ziel der Umfrage war es die praktische Bedeutung der Phasen der Einbeziehung der utilitaristischen Ethik in die Betriebswirtschaftslehre zu untersuchen. Der erste Teil der Umfrage erhob die Meinungen der Führungskräfte bezüglich der im Kapitel 4.1.2 beschriebenen Phasen. Der zweite Teil der Umfrage befasste sich mit Fragen bezüglich der Einbeziehung von Werten und Ethik in die Entscheidungsfindung und die Rahmenordnung.

### 5.2.1 Das Wohl des Kunden als einzubeziehender Wert und die praktische Bedeutung

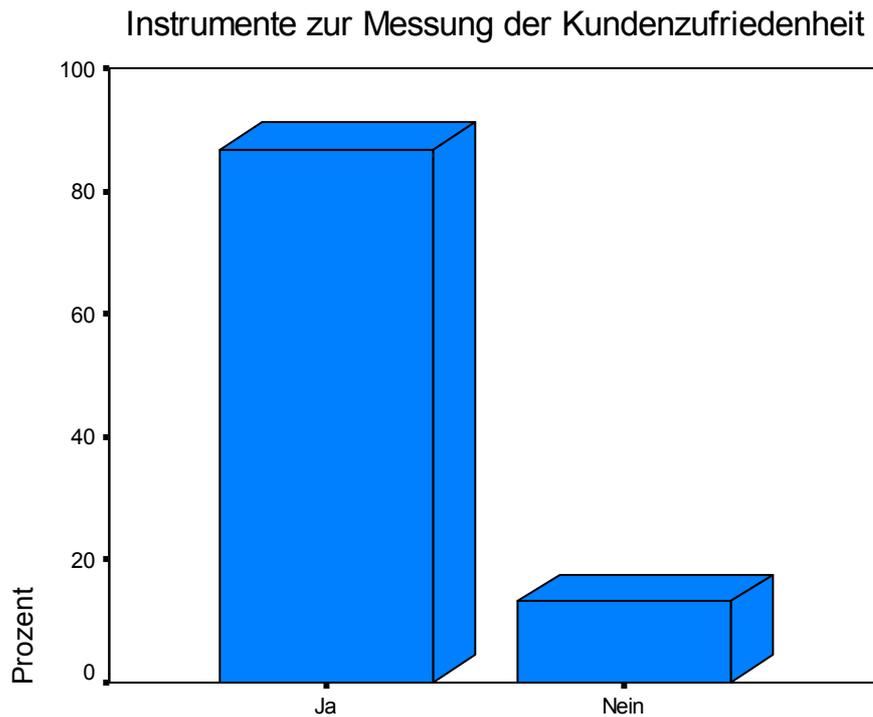
Hier soll gezeigt werden, inwiefern neben dem Eigennutz als höchster einzubeziehender Wert in der Betriebswirtschaftslehre das Wohl des Kunden die Wertigkeit in der praktischen Bedeutung in Anlehnung an die Literatur erfährt.

Bei der Fragestellung der Umfrage wurde, wie später einzeln dargestellt, wie folgt vorgegangen. Zuerst wurde nach Instrumenten und Messungen zur Kundenzufriedenheit gefragt, wobei danach konkrete Instrumente zur Auswahl standen. Entscheidend für die Ernsthaftigkeit bei Messungen der Kundenzufriedenheit ist natürlich die sich daraus ergebenden Veränderungsmaßnahmen, nach denen im weiteren gefragt wurde, und die Information der Mitarbeiter über die Ergebnisse dieser Umfragen.

Bei der Frage, ob es in Ihrem Unternehmen Methoden oder Instrumente zur Messung der Kundenzufriedenheit gibt, wurde in folgenden Häufigkeiten geantwortet:

**Instrumente zur Messung der Kundenzufriedenheit**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Ja	98	85,2	86,7
	Nein	15	13,0	13,3
	Gesamt	113	98,3	100,0
Fehlend	System	2	1,7	
Gesamt		115	100,0	



**Abbildung 25: Instrumente zur Messung der Kundenzufriedenheit**

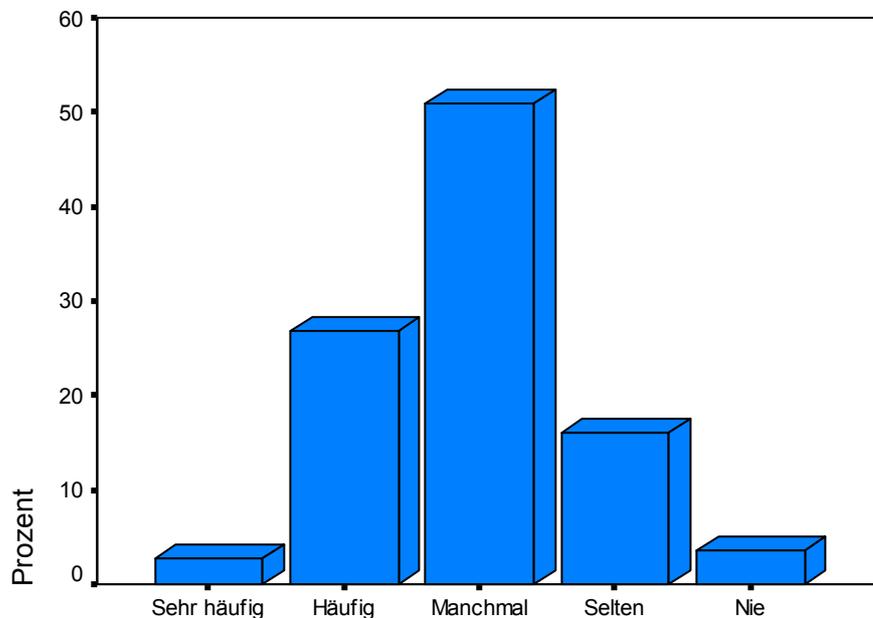
Unter den 113 abgegebenen Antworten haben 98 Führungskräfte die Frage mit „Ja“ beantwortet, das entspricht 86,7%. Man kann daraus ableiten, dass die Kundenzufriedenheit bei den Betrieben nicht nur angestrebt wird, sondern vom Großteil auch Instrumente zur Messung und Kontrolle der Kundenzufriedenheit eingesetzt werden.

Inwiefern sich die Wichtigkeit des Wohl des Kunden auch auf die Unternehmensorganisation auswirkt, wurde mit folgender Frage versucht zu untersuchen: „Führen Kundenzufriedenheitsanalysen auch häufig zu organisatorischen Veränderungsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen?“ Es ergab sich folgende Beantwortungsstruktur:

### Kundenzufriedenheitsanalyse und organisatorische Maßnahmen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Sehr häufig	3	2,6	2,7
	Häufig	30	26,1	26,8
	Manchmal	57	49,6	50,9
	Selten	18	15,7	16,1
	Nie	4	3,5	3,6
	Gesamt	112	97,4	100,0
Fehlend	System	3	2,6	
Gesamt		115	100,0	

Führen Kundenzufriedenheitsanalysen auch häufig zu organisatorischen Veränderungsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen?



**Abbildung 26: Organisatorische Veränderungsmaßnahmen aufgrund von Kundenzufriedenheitsanalysen**

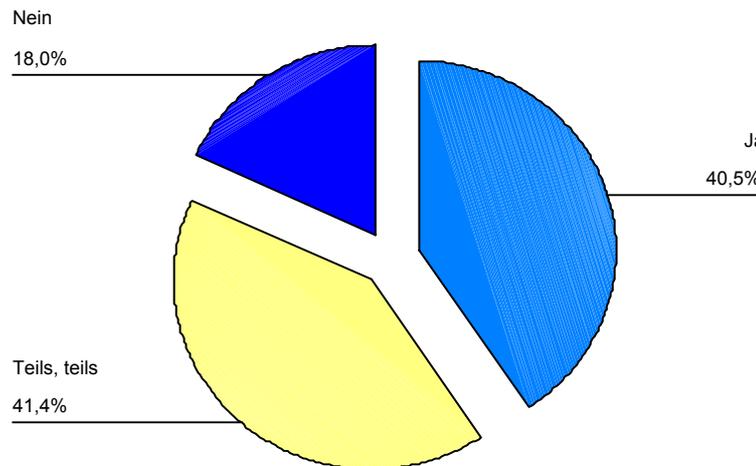
Das Ergebnis ist dahingehend interessant, da bei der vorherigen Frage über 85% das Vorhandensein von Instrumenten zur Messung der Kundenzufriedenheit bestätigt haben, jedoch die Antwortstruktur bei den organisatorischen Veränderungsmaßnahmen aufgrund von Kundenzufriedenheitsanalysen doch Unterschiede aufweist. Denn 67% der Antworten fallen auf die Kategorien *Manchmal* bis *Selten*, was darauf schließen lässt, dass das Feedback der Kunden nicht immer ernsthaft zu einer Anpassung der Organisation führt.

Allerdings gefragt nach dem Umstand, ob die Mitarbeiter auch von den Ergebnissen einer Kundenzufriedenheitsanalyse regelmäßig informiert werden, ergab sich folgendes Bild:

**Information der Mitarbeiter von Ergebnissen der Kundenzufriedenheitsanalysen**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozepte
Gültig	Ja	45	39,1	40,5
	Teils, teils	46	40,0	41,4
	Nein	20	17,4	18,0
	Gesamt	111	96,5	100,0
Fehlend	System	4	3,5	
Gesamt		115	100,0	

Werden in Ihrem Unternehmen alle Mitarbeiter von den Ergebnissen einer Kundenzufriedenheitsanalyse informiert?



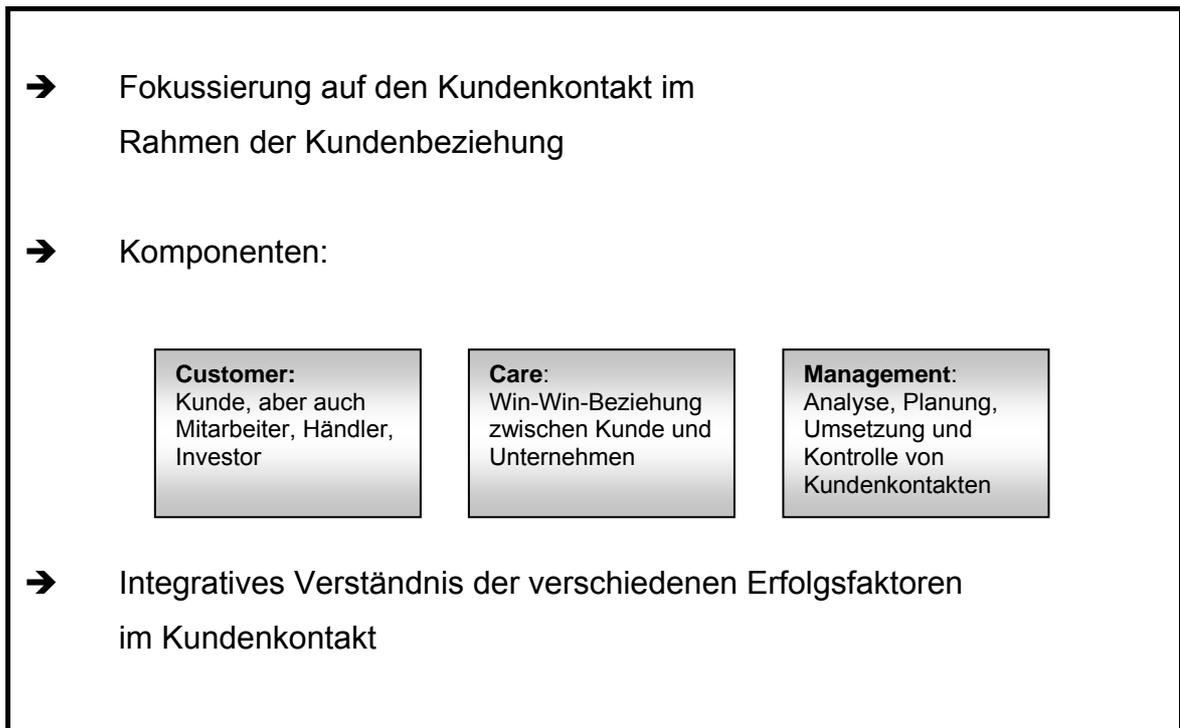
**Abbildung 27: Information der Mitarbeiter über Kundenzufriedenheitsanalysen**

Über 40% der befragten Führungskräfte gaben an, dass die Mitarbeiter regelmäßig über Kundenzufriedenheitsanalysen informiert werden und in mehr als 40% der Fälle geschieht dies teils teils. In nur weniger als 20% der Fälle werden die Mitarbeiter nicht informiert. Man kann durchaus erkennen, dass die Kenntnis über die Zufriedenheit der Kunden eine wesentliche Bedeutung hat und auch die Information der Mitarbeiter darüber als wichtig angesehen werden kann. Die Anpassung der Organisation und die Implementierung von Maßnahmen erfolgt dahingehend jedoch nicht sehr konsequent.

Abschließend wurde noch nach den betriebswirtschaftlichen Instrumenten gefragt, die den Nutzen für den Kunden steigern helfen sollen und die Verursachung von Schaden für den Kunden vermindern sollen. Gefragt wurde nach 6 verschiedenen Instrumenten, die zuvor noch erläutert werden sollen. Die einzelnen Instrumente werden kurz inhaltlich vorgestellt, um zu erklären, warum diese für die Befragung herangezogen wurden.

### **Customer Care Management:**

Unter Customer Care Management versteht man die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle der Kontakte zwischen Kunden und Unternehmen mit dem Ziel, Kundenbeziehungen aufzubauen, zu fördern und zu erhalten. Folgende Darstellung soll einen Überblick über die wesentlichen Merkmale des Customer Care Management geben:<sup>416</sup>



**Abbildung 28: Merkmale des Customer Care Management**

<sup>416</sup> Vgl. Engelbach, W., Meier, R., Customer Care Management, Wiesbaden (2001), S. 19

Der Grund warum nach diesem Instrument gefragt wurde ist der, dass das Customer Care Management die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden über die Erhöhung der Kundenzufriedenheit stärkt und sich daraus auch folgende Konsequenzen ergeben:<sup>417</sup>

1. Oberstes Ziel dieses Instruments ist es die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, das wiederum erhöht das Vertrauen des Kunden in den Anbieter und verursacht durch eine verstärkte emotionale Bindung die Kundenbindung. Dadurch können auch die Umsatzziele langfristig positiv beeinflusst werden.
2. Die Customer Care Maßnahmen müssen einen Mehrwert für den Kunden haben, damit die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen gestärkt werden.
3. Das Customer Care Management ist nicht alleinige Determinante der Kundenbindung. Auch andere Aspekte, wie z.B. die Produktqualität, haben erheblichen Einfluss auf die Kundenbeziehung und können auch ein exzellentes Customer Care Management zunichte machen.

Als wesentlicher Erfolgsfaktor für dieses Instrumentarium zur Erhöhung des Kundennutzens wird ein spezifisches Human Resource Management postuliert. Der Mitarbeiter wird in diesem Zusammenhang als kritischer Erfolgsfaktor genannt. Fragen und Analysen zu diesem Bereich werden im nächsten Unterkapitel gezeigt. Gerade hier kann auch die Ethik als entscheidender Faktor angesehen werden, denn internalisierte Kundenorientierung, die das Customer Care Management benötigt, kann nicht nur durch Kontrolle als Sanktionssystem sondern durch eine vorgelebte und internalisierte Unternehmenskultur gewährleistet werden.<sup>418</sup>

### **Wertanalyse:**

Nach *Miles* ist die Wertanalyse „eine systematische, schöpferische Methode, die das Ziel hat, wirksam unnötige Kosten festzustellen, dass heißt Kosten, die weder zur

---

<sup>417</sup> Vgl. Engelbach, W., Meier, R., Customer Care Management, Wiesbaden (2001), S. 22

<sup>418</sup> Vgl. ebenda, S. 29

Qualität, noch zum Nutzwert, noch zur Lebensdauer, noch zur äußeren Erscheinung beitragen, noch zu anderen Eigenschaften, die dem Kunden erwünscht sind.“<sup>419</sup>

Die Funktion stellt den Kernpunkt der Wertanalyse dar. Das Erzeugnis selbst ist Träger all seiner Funktionen. Die Betrachtung der Funktion ist für den Hersteller deshalb so wichtig, weil der Kunde das Produkt nur erwirbt, um sich dessen Funktion nutzbar zu machen. Man geht also von den bereitzustellenden Funktionen im Sinne erwünschter Alternativenergebnisse aus und generiert für diese neuartigen Varianten im Bereich der Funktionsträger.<sup>420</sup>

Ziel bei der Wertanalyse ist es die Funktionen des Produkts zur Erfüllung der Kundenanforderungen zu prüfen. Dieser Schritt kann auch als Kritik des Ist – Zustandes bezeichnet werden. Man vergleicht nämlich die Funktionen und funktionellen Anforderungen des Ist – Zustandes mit den Soll - Funktionen und funktionellen Anforderungen des Soll – Zustandes. Diese Soll – Bedingungen können beispielsweise durch eine „Funktionsanalyse“ des Produktes festgestellt werden.

Es wird nicht mehr der Fehler gemacht, dass zuerst das Produkt entwickelt wird und erst danach geprüft wird, ob und wie man es am besten absetzen kann, sondern es wird bereits im Anfangsstadium der Konstruktion der Bedarf festgestellt. Damit ist bereits ein Schritt dieses Verfahrens vorweggenommen: Die Wahl eines Zielmarktes, in dem die Unternehmung tätig sein will (den Marktanteil vergrößern oder in einen neuen Markt eintreten). Hat man sich schließlich auf einen Markt festgelegt, bedarf es der Ermittlung von Auswahlkriterien: Die erfolgreiche Bearbeitung jedes Marktsegments macht eine bestimmte Kombination von Produkteigenschaften und Absatzkomponenten erforderlich.<sup>421</sup>

Ziel der Wertanalyse ist es die Funktionen des Produkts an die Anforderungen des Kunden anzupassen bzw. möglichst genau zu treffen.

---

<sup>419</sup> Miles, L.D., Value Engineering - Wertanalyse, die praktische Methode zur Kostensenkung, 3. Aufl., München (1969), S. 11

<sup>420</sup> Vgl. Stange, J., Wertsteigerung durch Wertanalyse, Thun (1980), S. 119

<sup>421</sup> Vgl. Hake, B., Marktgerechte Planung durch Funktionsanalysen, Stuttgart (1973), S. 25

Dieses Ziel war der Auswahlgrund dieses Instruments für die Befragung, denn eine optimale Produktgestaltung zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse führt zur optimalen Nutzenstiftung für den Kunden.

### **Kundenbindungsprogramme:**

Unter Kundenbindungsmanagement versteht man die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen eines Unternehmens mit dem Ziel langfristige und erfolgreiche Kundenbeziehungen aufrecht zu erhalten bzw. zu intensivieren.<sup>422</sup>

Hinsichtlich der Kundenbindung werden jedoch zwei Arten unterschieden, nämlich die Kundenbindung durch Gebundenheit und die Kundenbindung durch Verbundenheit.<sup>423</sup>

Unter Kundenbindung durch Gebundenheit wird ein Bindungszustand verstanden, der für einen bestimmten Zeitraum fixiert ist. Auch bei freiwilligem Eintritt des Kunden in diesen Zustand, ist er innerhalb dieses Zeitraums aufgrund von bestimmten Parametern (z.B. bestimmten Vertragsbedingungen) hinsichtlich der Nutzung alternativer Anbieter eingeschränkt.<sup>424</sup>

Die Kundenbindung durch Verbundenheit bewirkt hingegen eine freiwillige Kundenbindung, die aus einem vom Kunden wahrgenommenen Vorteil dieser Beziehung zum Unternehmen im Vergleich zu Beziehungen zu anderen Unternehmen resultiert. Der Konsument empfindet die Beziehung im Idealfall einzigartig und unersetzlich. Seine Verbundenheit resultiert aus einer emotionalen Verbundenheit, die – von psychologischen Ursachen ausgehend – auf Größen wie Vertrauen und Sympathie zurückzuführen ist.<sup>425</sup>

---

<sup>422</sup> Vgl. Homburg, Ch., Bruhn, M., Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M., Homburg, Ch., Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden (2000), S. 8

<sup>423</sup> Vgl. Bliemel, F.W., Eggert, A., Kundenbindung. Die neue Sollstrategie?, in: Marketing ZFP, 20. Jg., Nr. 1, S. 39

<sup>424</sup> Vgl. ebenda, S. 39

<sup>425</sup> Vgl. Meyer, A., Oevermann, D., Kundenbindung, in: Tietz, B., Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart (1995), S. 1340

Unter Kundenbindungsprogramme – nach denen im Fragebogen gefragt wurde – kann man die Instrumente im Kundenbindungsmanagement verstehen, welche folgende Aufgaben haben:<sup>426</sup>

- **Individualisierung der Leistungen und der Interaktion:** Um die Beziehung für den Kunden langfristig attraktiv zu machen werden z.B. langjährig treuen Kunden eines Autohauses individualisierte Informationen über ihr Fahrzeugmodell zugesandt.
- **Cross selling:** Sind Maßnahmen, die den Kunden zur Inanspruchnahme weiterer Leistungen stimulieren soll, wie z.B. Kundenkarten mit Rabattfunktion oder Gutschriftsfunktion.
- **Steigerung der Identität mit dem Unternehmen:** Kunden werden nur dann die Beziehung zum Unternehmen langfristig aufrechterhalten, wenn sie sich mit dem Unternehmen identifizieren. Dazu können z.B. Kundenzeitschriften und Informationsbroschüren dienen.

Die dargelegten Ausführungen sollen verdeutlichen warum nach Kundenbindungsprogrammen gefragt wurde. Denn diese Programme sollen den Kunden über die erbrachte Leistung hinaus begeistern und dadurch nicht nur an das Unternehmen *gebunden*, sondern auch mit dem Unternehmen *verbunden* machen und den Nutzen für den Kunden dadurch steigern.

### **Beschwerdemanagement:**

Das Beschwerdemanagement enthält sämtliche Maßnahmen der Planung, Durchführung und Kontrolle, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Beschwerden von Kunden ergreift.<sup>427</sup> Es kommt dann zum Tragen, wenn ein Qualitätsmangel nicht durch ein Qualitätsmanagement vermieden werden konnte. Oft erst im Umgang mit unzufriedenen und verärgerten Kunden zeigt sich, ob ein Unternehmen tatsächlich als kundenorientiert bezeichnet werden kann. Ein funktionierendes Beschwerde-

---

<sup>426</sup> Vgl. Bruhn, M., Integrierte Kundenorientierung, 1. Aufl., Wiesbaden (2002), S. 183

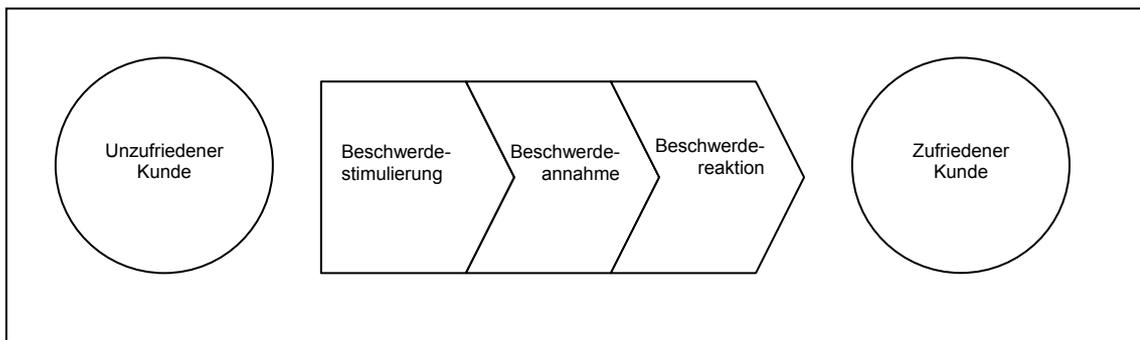
<sup>427</sup> Vgl. Stauss, B., Seidel, W., Beschwerdemanagement. Fehler vermeiden, Leistung verbessern, Kunden binden, 2. Aufl., München (1998), S. 12

management leistet demzufolge einen entscheidenden Beitrag zur Kundenorientierung.<sup>428</sup>

Folgende Aufgaben können dem Beschwerdemanagement zugeordnet werden:<sup>429</sup>

- Signalisieren einer kundenorientierten Unternehmensführung
- Vermeidung von alternativen Reaktionsformen durch unzufriedene Kunden wie negative Mund-zu-Mund Propaganda
- Informationsgewinn über Leistungsdefizite

Die Phasen eines integrierten Beschwerdemanagementsystems zeigen deutlich die Bemühungen um das Wohlergehen des Kunden und den Versuch einen eventuell geschädigten Kunden nicht zu verlieren bzw. wieder zufrieden zu stellen.<sup>430</sup>



**Abbildung 29: Phasen eines Beschwerdemanagementsystems**

### **Total Quality Management (TQM):**

Qualitätsmanagement bezieht sich auf die Gesamtheit der qualitätsbezogenen Tätigkeiten und Zielsetzungen eines Unternehmens, d.h. sämtliche Planungs-,

<sup>428</sup> Vgl. Bruhn, M., Integrierte Kundenorientierung, 1. Aufl., Wiesbaden (2002), S. 166

<sup>429</sup> Vgl. ebenda, S. 166

<sup>430</sup> Vgl. Stauss, B., Seidel, W., Beschwerdemanagement. Fehler vermeiden, Leistung verbessern, Kunden binden, 2. Aufl., München (1998), S. 66

Durchführungs- und Kontrollaktivitäten eines Unternehmens, die zur Sicherstellung einer hohen Qualität eingesetzt werden.<sup>431</sup>

TQM ist eine langfristig angelegte Methode mit deren Hilfe die Qualität der Produkte und Dienstleistungen sowie die Effizienz der internen Prozesse ständig optimiert werden soll, um die bestmögliche Befriedigung der Kundenwünsche zu erreichen. Zentraler Punkt dieses Instruments ist die **subjektiv wahrgenommene Qualität durch den Kunden**.

Der Grundgedanke des TQM basiert auf drei Bausteinen:<sup>432</sup>

- Total bedeutet, dass sämtliche Personengruppen, die an der Erstellung der Leistung beteiligt sind (Mitarbeiter, Kundengruppen, Lieferanten etc.), in den Qualitätsprozess miteinbezogen werden.
- Quality beschreibt die konsequente Orientierung aller Aktivitäten des Unternehmens an den Qualitätsforderungen der externen und internen Kundengruppen.
- Management bezieht sich auf die Verantwortung der oberen Führungskräfte für die Initiierung und den Ausbau einer systematischen Qualitätsorientierung im Rahmen eines partizipativ-kooperativen Führungsstils.

Der oben beschriebene *zentrale Punkt* des TQM, nämlich die subjektiv wahrgenommene Qualität des Kunden und die dazugehörigen Ausführungen, zeigen die Wichtigkeit der Position des Kunden. Aus diesem Grund wurde dieses Instrument zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit für die Befragung ausgewählt.

### **Risiko-Nutzen Analyse:**

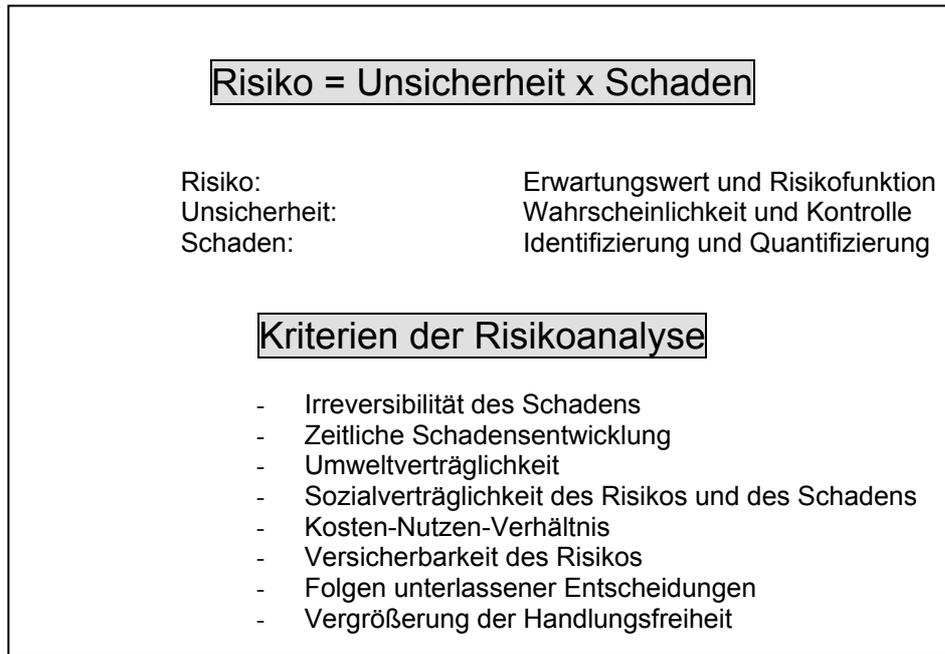
Mit dem Begriff „Risiko“ wird verknüpft, mit welcher Unsicherheit ein Schaden eintritt und wie groß er gegebenenfalls sein wird. Vereinfacht gesagt, kann Risiko als Unsicherheit mal Schaden definiert werden. Folgende Übersicht soll die wichtigsten Punkte der Risikoanalyse veranschaulichen:<sup>433</sup>

---

<sup>431</sup> Vgl. Bruhn, M., Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 3. Aufl., Berlin (2001), S. 17

<sup>432</sup> Vgl. Bruhn, M., Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements, Heidelberg (1998), S. 25

<sup>433</sup> Vgl. Schaudel, D., Ethik und technische Innovation: Verantwortung von Unternehmer und Manager, in: io Management Zeitschrift, Nr. 9, Zürich (1993), S. 47



**Abbildung 30: Übersicht - Risikoanalyse**

Das Instrument der Risiko-Nutzen Analyse hat insofern Berührungspunkte mit der Zufriedenheit des Kunden, da sie sich im Vorfeld schon mit der Minimierung von Schädigungen dem Kunden gegenüber auseinandersetzt. *Schaudel* hält fest, dass die Verantwortung des Unternehmers und des Managers darin liegt,<sup>434</sup>

- mittels Risikoanalysen Ergebnisse zu verhindern, die der rationalen Ethik zuwiderlaufen, also Menschen und Umwelt nachhaltig schädigen,
- mittels Nutzenanalyse Ergebnisse zu fördern, die der rationalen Ethik entgegenkommen, also bestehende Missstände abstellen und für Menschen und Umwelt nachhaltig Nutzen stiften.

Das Instrument der Risikoanalyse beschäftigt sich intensiv mit den Werten „Nutzen“ und „Schaden“ vor allem dem betroffenen Kunden gegenüber und wurde deswegen auch in die Befragung aufgenommen.

<sup>434</sup> Schaudel, D., Ethik und technische Innovation: Verantwortung von Unternehmer und Manager, in: io Management Zeitschrift, Nr. 9, Zürich (1993), S. 48

Die Auswertung über den Einsatz der Instrumente wird wie folgt dargestellt:

<i>Instrument</i>	<i>Fälle</i>	<i>Prozent der Antworten</i>	<i>Prozent der Fälle</i>
<b>Customer Care Management</b>	48	<b>14,8</b>	42,5
<b>Wertanalyse</b>	32	<b>9,8</b>	28,3
<b>Kundenbindungsprogramme</b>	68	<b>20,9</b>	60,2
<b>Beschwerdemanagement</b>	72	<b>22,2</b>	63,7
<b>Total Quality Management</b>	59	<b>18,2</b>	52,2
<b>Risiko-Nutzen-Analyse</b>	36	<b>11,1</b>	31,9
<b>Keines der Angeführten</b>	10	<b>3,1</b>	8,8
<b>Summe Antworten</b>	<b>325</b>	<b>100</b>	<b>287,6</b>

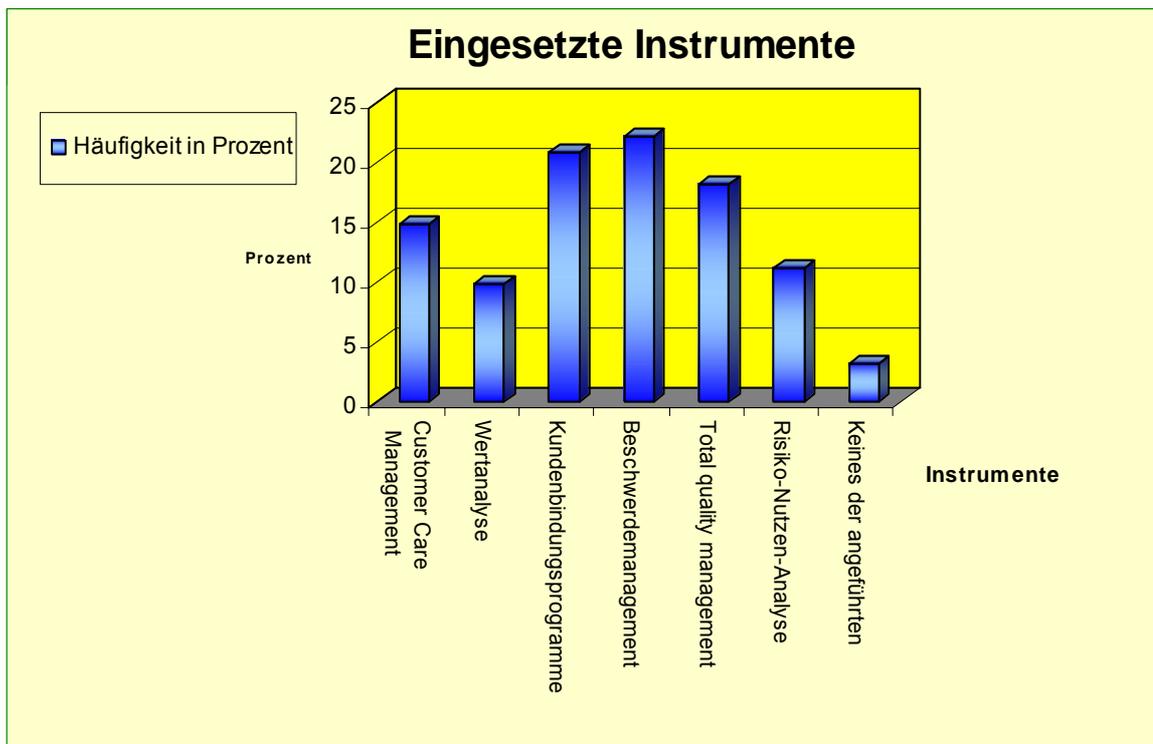


Abbildung 31: Eingesetzte Instrumente zur Kundenzufriedenheit in der BWL

Der Befragte hatte grundsätzlich die Möglichkeit nicht nur ein Instrument auszuwählen, sondern es waren Mehrfachnennungen möglich. Aus diesem Grund gab es von 115 Befragten auch 325 Antwortfälle. Interessant dabei ist, dass keines der Instrumente besonders hohe Verbreitung aufweist. Gerade das Beschwerdemanagement und die Kategorie Kundenbindungsprogramme, wobei bei dieser Kategorie nicht nach besonderen Kundenbindungsprogrammen gefragt wurde, erhielten mehr als 20% der Antworten. Auch das Total Quality Management, ein Instrument, das das Wohl des Kunden als sehr hohe Priorität festschreibt, erreichte nur knapp 20% der Antworten, obwohl dieses Instrument ein sehr umfangreiches ist und weit mehr festschreibt, als nur die Orientierung am Wohl des Kunden.

Bemerkenswert ist jedoch, dass nur ein sehr geringer Anteil von 3,1% der Antworten der Befragten angibt keines der angeführten Instrumente implementiert zu haben, es aber, wie aus obigen Diagramm graphisch ersichtlich, auch kein besonders favorisiertes Instrument gibt.

Zusammenfassend kann aus der Umfrage durchaus abgeleitet werden, dass das Interesse an der Messung der Kundenzufriedenheit und das Wohl des Kunden sicherlich einen hohen Stellenwert haben und dass auch die Mitarbeiter davon in Kenntnis gesetzt werden. Gefragt nach der Anpassung der Unternehmensorganisation an die Erkenntnisse von Kundenbefragungen und die eventuell dafür hilfreichen betriebswirtschaftlichen Instrumente kann jedoch noch von keiner konsequenten Implementierung gesprochen werden.

### **5.2.2 Das Wohl des Mitarbeiters als einzubeziehender Wert und die praktische Bedeutung**

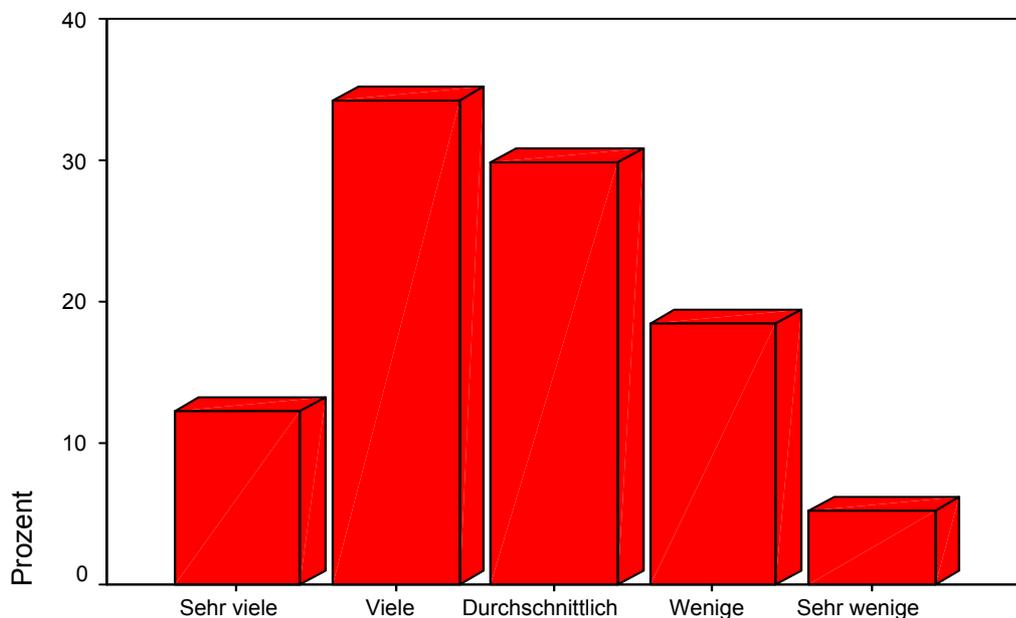
Als zweite Etappe wurden das Wohl des Mitarbeiters und die praktische Bedeutung untersucht. Es wurde versucht die Wertigkeit hinsichtlich des Wohls der Mitarbeiter durch Fragen bezüglich der freiwilligen Sozialleistungen, der Ideeneinbeziehung und dem Interesse an der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter durch die Befragung näher zu beleuchten.

Die erste Frage betraf die Einschätzung der freiwilligen Sozialleistungen für die Mitarbeiter und folgende Antwortstruktur kann als Ergebnis dargelegt werden.

### Umfang an freiwilligen Sozialleistungen im Betrieb

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Sehr viele	14	12,2	12,3
	Viele	39	33,9	34,2
	Durchschnittlich	34	29,6	29,8
	Wenige	21	18,3	18,4
	Sehr wenige	6	5,2	5,3
	Gesamt	114	99,1	100,0
Fehlend	System	1	,9	
Gesamt		115	100,0	

Wie schätzen Sie den Umfang der freiwilligen Sozialleistungen für  
die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen ein?



**Abbildung 32: Freiwillige Sozialleistungen in den Unternehmen**

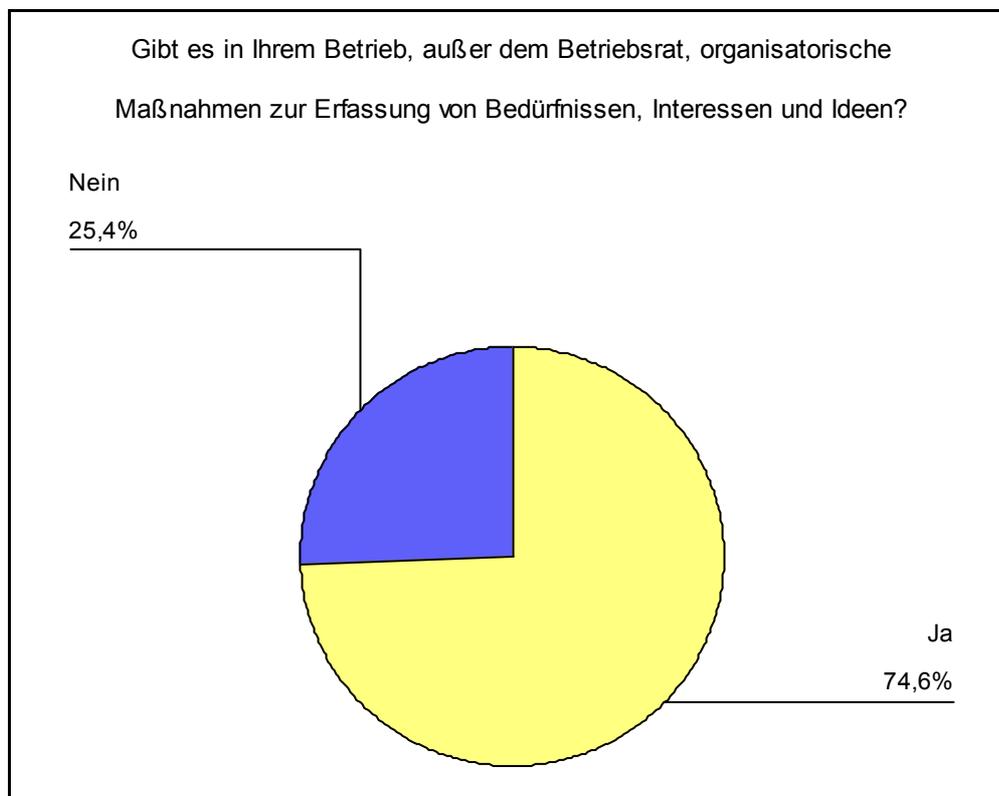
In welchem Ausmaß die Unternehmen nach Ansicht der Führungskräfte freiwillige Zusatz- und Sozialleistungen an ihre Mitarbeiter leisten, lässt sich aus obigem Diagramm relativ deutlich ablesen. Kumuliert man die Kategorien *Sehr viele* und *Viele* so ergibt das 46,5% der Antworten. Man kann durchaus darauf schließen, dass die Unternehmen freiwillige Sozialleistungen als wichtigen Motivationsfaktor für die Beschäftigten ansehen und auch mehrheitlich anwenden, wenn diese auch vielleicht

wegen teilweise steuerlichen Begünstigungen für die Unternehmen selbst einen Vorteil bringen.

Ein wesentlicher und weiterer Punkt bei der Umfrage zum Wohl der Arbeitnehmer ist die Bereitschaft der Unternehmen die Ideen, Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter zu beachten und auch auf diese einzugehen, sofern diese nicht nur als Faktoreinsatz betrachtet werden soll. Mit der Frage, ob es in Ihrem Betrieb, außer der Institution Betriebsrat, organisatorische Maßnahmen zur Erfassung von Bedürfnissen, Interessen und Ideen der Mitarbeiter gibt, sollte diese Thematik untersucht werden. Es ergab sich folgende Antwortstruktur:

**Maßnahmen zur Erfassung von Ideen, Interessen und Bedürfnissen**

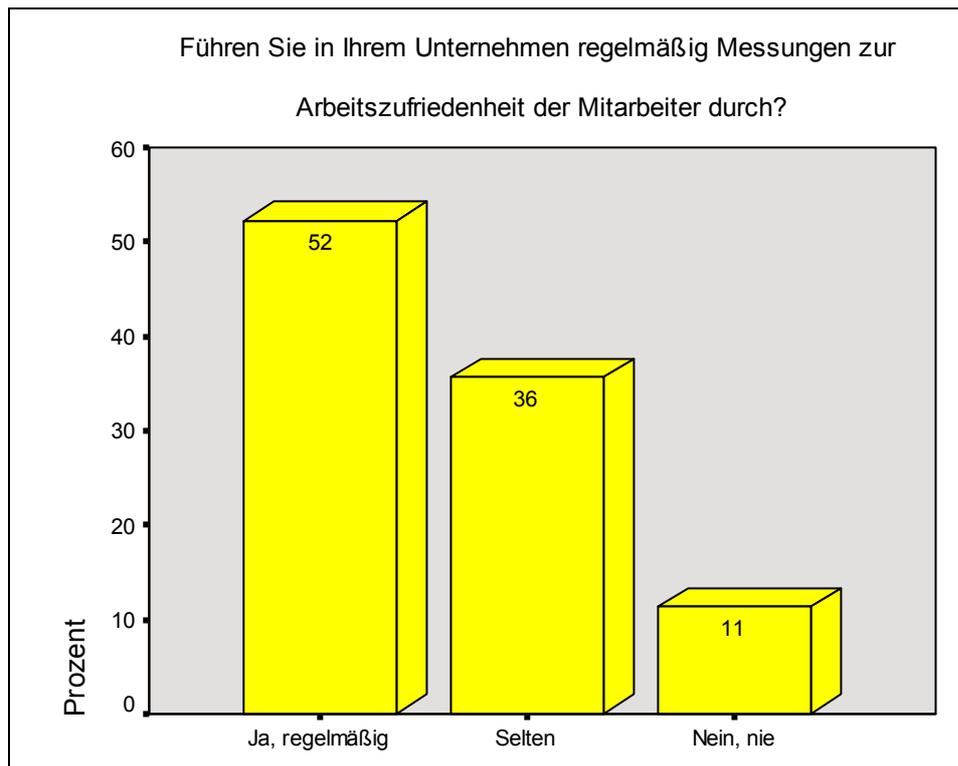
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Ja	85	73,9	74,6
	Nein	29	25,2	25,4
	Gesamt	114	99,1	100,0
Fehlend	System	1	,9	
Gesamt		115	100,0	



**Abbildung 33: Maßnahmen zur Erfassung von Bedürfnissen, Interessen und Ideen**

Obige Verteilung lässt darauf schließen, dass knapp 75% der Führungskräfte in den Unternehmen die Berücksichtigung der Ideen und Bedürfnisse der Mitarbeiter als notwendig einstufen und diese auch mit Maßnahmen zu erfassen versuchen.

Fragt man allerdings, ob die Unternehmen auch regelmäßig die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter messen, so ergibt sich folgendes Bild:



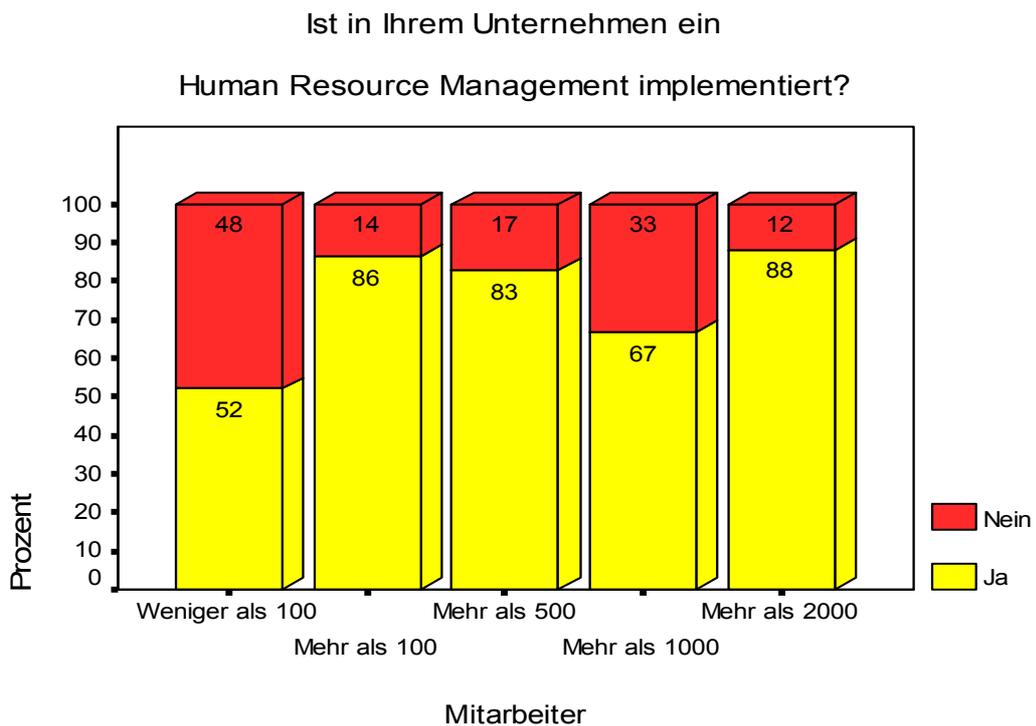
**Abbildung 34: Messungen zur Arbeitszufriedenheit**

Interessanterweise ist nur für 52% der Führungskräfte die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter insofern wichtig, dass man diese auch regelmäßig und nicht nur hin und wieder misst. Verglichen mit der Grafik über die freiwilligen Sozialleistungen weiter oben kann man die Tendenz feststellen, dass eher monetäre Motivationsmittel eingesetzt werden. Obwohl in der betriebswirtschaftlichen Literatur oft auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter als wesentlicher Produktivitätsfaktor hingewiesen wird, führen eben nur etwa die Hälfte der Betriebe regelmäßig solche Zufriedenheitsmessungen durch.

Abschließend zu dieser Etappe über das Wohl des Mitarbeiters wurden die Führungskräfte noch nach dem Instrument *Human Ressource Management* gefragt und ob ein solches in ihrem Betrieb implementiert ist. Es zeigt sich folgende Antwortstruktur, wobei in diesem Zusammenhang zusätzlich eine Untergliederung nach Unternehmensgröße und nach Mitarbeitern erfolgte.

**Implementierung von Human Resource Management**

Anzahl	Anzahl der Mitarbeiter					Gesamt
	Weniger als 100	Mehr als 100	Mehr als 500	Mehr als 1000	Mehr als 2000	
HR-Manager Ja	13	25	19	8	22	87
Nein	12	4	4	4	3	27
Gesamt	25	29	23	12	25	114



**Abbildung 35: Human Ressource Management in den Unternehmen**

Obige Grafik zeigt allerdings relativ deutlich, dass in den Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern überwiegend ein Human Ressource Management implementiert wurde. Gerade nur bei den Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern liegt die Rate

bei knapp über 50%. Hier zeigt sich doch sehr deutlich, dass die Unternehmen von einem konzeptionellen Human Resource Management und deren Beitrag zum optimalen Einsatz der menschlichen Ressourcen überzeugt sind.

Für diese Etappe kann zusammenfassend festgestellt werden, dass die Wichtigkeit des Wohls der Mitarbeiter für die Führungskräfte ein wesentlicher Punkt ist. Betrachtet man die freiwilligen Sozialleistungen im Gegensatz zur Wichtigkeit von Arbeitszufriedenheitsmessungen, so ist es bemerkenswert, dass das Interesse der Unternehmen bezüglich der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter nicht gerade übermäßig groß ist, da eben nur 52% regelmäßig solche Untersuchungen durchführen. Positiv ist allerdings zu bemerken, dass fast 75% angaben, Maßnahmen zur Erfassung von Ideen, Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeiter implementiert zu haben. Dies kann durchaus auch mit dem Ergebnis bezüglich der Frage der Implementierung des HR-Managements (Implementierungsgrad durchschnittlich 75%) verglichen werden, da daraus sicherlich auf die Wichtigkeit der Einbeziehung der menschlichen Ressourcen in Form von Mitbestimmung und Mitentscheidung für die Unternehmen geschlossen werden kann.

### 5.2.3 Das Wohl der Umwelt als einzubeziehender Wert und die praktische Bedeutung

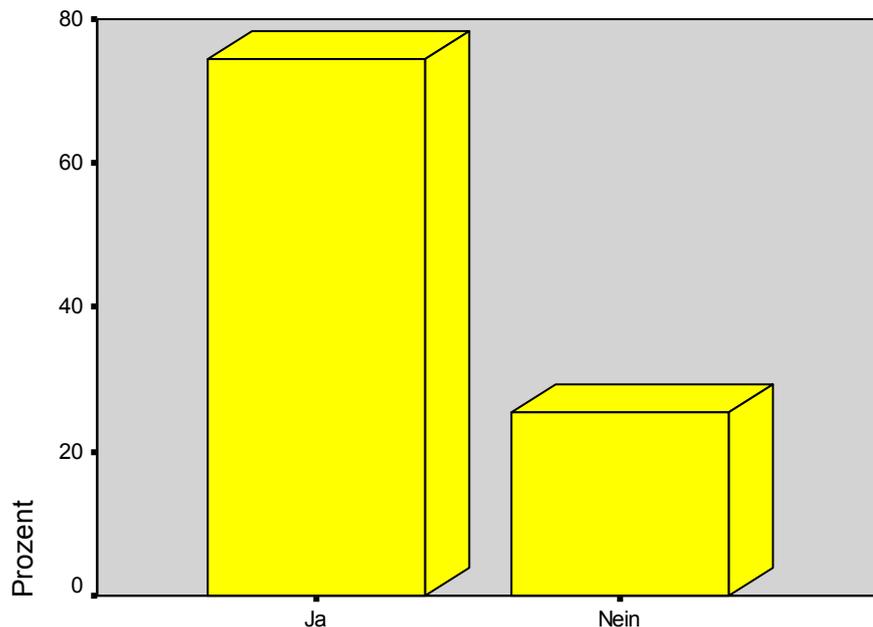
Bei dieser Etappe wurde wie folgt an die Untersuchung herangegangen. Zuerst wurde versucht herauszufinden, ob die Unternehmen bereit sind auch über die gesetzlichen Vorschriften hinaus Umweltschutzmaßnahmen durchzuführen, um anschließend zu fragen, ob die Investitionen in den Umweltschutz auch kosten- bzw. ressourcenverbrauchsreduzierend wirken. Denn so wäre die Einbeziehung des Wohls der Umwelt auch für den höchsten Wert, den Eigennutz, kompatibel. Danach wurde nach Öko-Zertifizierungen gefragt, um zu untersuchen, inwieweit die Unternehmen bereit sind, Selbstverpflichtungen zum Wohl der Umwelt einzugehen.

Nach der Frage, ob in Ihrem Unternehmen freiwillig Umweltschutzmaßnahmen durchgeführt werden, die die gesetzlichen Mindestvoraussetzungen übersteigen, ergab sich folgendes Ergebnis:

### Freiwillige Umweltschutzmaßnahmen über die gesetzlichen Mindestvoraussetzungen hinaus

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Ja	85	73,9	74,6
	Nein	29	25,2	25,4
	Gesamt	114	99,1	100,0
Fehlend	System	1	,9	
Gesamt		115	100,0	

Werden in Ihrem Unternehmen freiwillig Umweltschutzmaßnahmen durchgeführt, die die gesetzlichen Mindestvoraussetzungen übersteigen?



**Abbildung 36: Freiwillige Umweltschutzmaßnahmen über die gesetzlichen Vorschriften hinaus**

Obige Grafik zeigt sehr deutlich, dass knapp 75% der Antworten bestätigen, dass deren Unternehmen Investitionen für Umweltschutzmaßnahmen tätigen, auch wenn diese nicht gesetzlich vorgeschrieben sind. Dies kann natürlich verschiedene Ursachen haben, wie z.B. vom Markt her nachgefragtes Umweltbewusstsein oder auch Reduktion von Rohstoffeinsätzen etc. Diese Antwortstruktur ergab allerdings für die folgenden Auswertungen eine gute Grundlage, da nun auch in Richtung Auswirkungen gefragt wurde, wie folgende Diagramme zeigen werden:

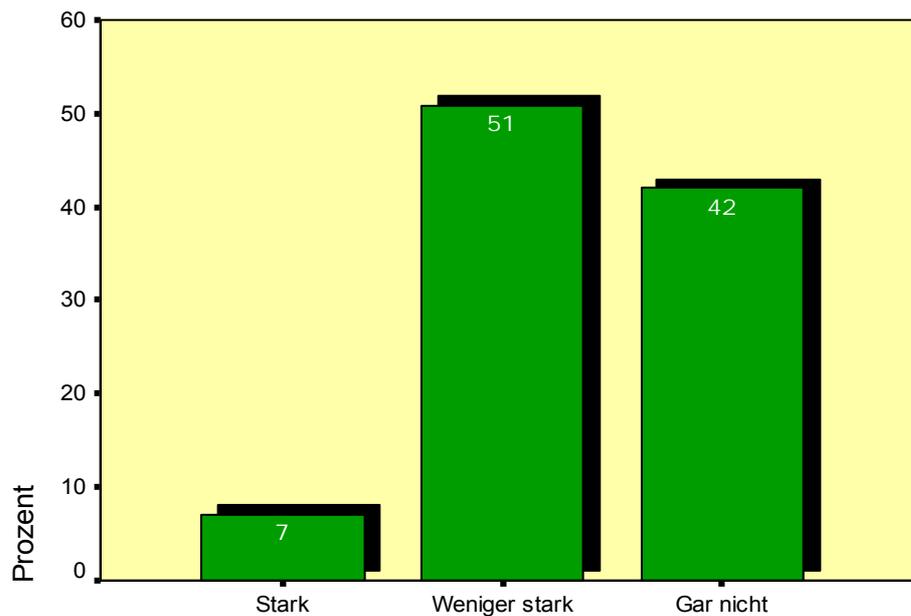
Bei den folgenden zwei Fragen wurde die Kompatibilität von Investitionen zum Wohl der Umwelt und des Eigennutzes bzw. der Gewinnabsicht untersucht, indem

hinsichtlich der möglichen Kostensenkung und des möglichen Ressourcenverbrauches gefragt wurde.

**Sind Umweltschutzinvestitionen in Ihrem Betrieb kostensenkend?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Stark	8	7,0	7,1
	Weniger stark	57	49,6	50,9
	Gar nicht	47	40,9	42,0
	Gesamt	112	97,4	100,0
Fehlend	System	3	2,6	
Gesamt		115	100,0	

Sind Umweltschutzinvestitionen in Ihrem Betrieb kostensenkend?



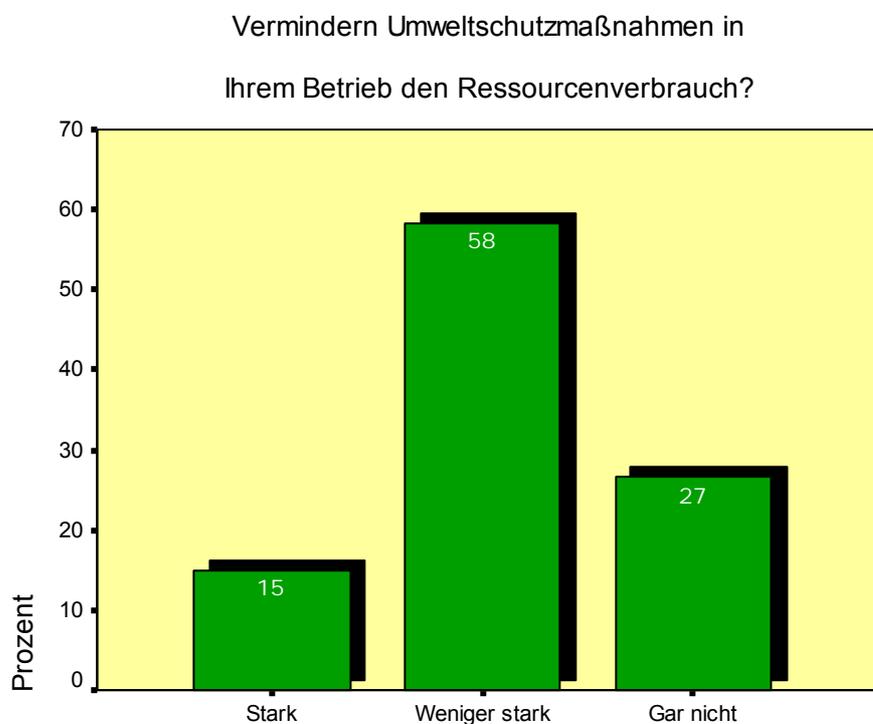
**Abbildung 37: Kostensenkung durch Umweltschutzmaßnahmen**

Gefragt nach der Kostensenkungsmöglichkeit durch Umweltschutzinvestitionen konnte ein relativ eindeutiges Ergebnis verzeichnet werden. 51% der Befragten gaben an, dass die Umweltschutzinvestitionen „Weniger stark“ kostensenkend sind und ein sehr hoher Anteil von 42% meinte, dass es dadurch zu keiner Kostensenkung kommt. Nach der

Möglichkeit, durch Umweltschutzinvestitionen zumindest den Ressourcenverbrauch zu mindern, gefragt, ergab sich folgendes Ergebnis:

**Vermindern Umweltschutzinvestitionen in Ihrem Betrieb den Ressourcenverbrauch?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozepte
Gültig	Stark	17	14,8	15,0
	Weniger stark	66	57,4	58,4
	Gar nicht	30	26,1	26,5
	Gesamt	113	98,3	100,0
Fehlend	System	2	1,7	
Gesamt		115	100,0	



**Abbildung 38: Verminderung des Ressourcenverbrauchs durch Umweltschutzmaßnahmen**

Auch hier zeigt das Ergebnis eine relativ ähnliche Struktur wie bei der Frage zuvor. Knapp 58,4% gaben an, dass der Ressourcenverbrauch durch die Umweltschutzinvestitionen eher „Weniger stark“ vermindert wird und immerhin 27% der Antworten der befragten Führungskräfte erklären, dass es zu gar keiner Ressourcenverbrauchs-minderung durch die Umweltschutzinvestitionen kommt.

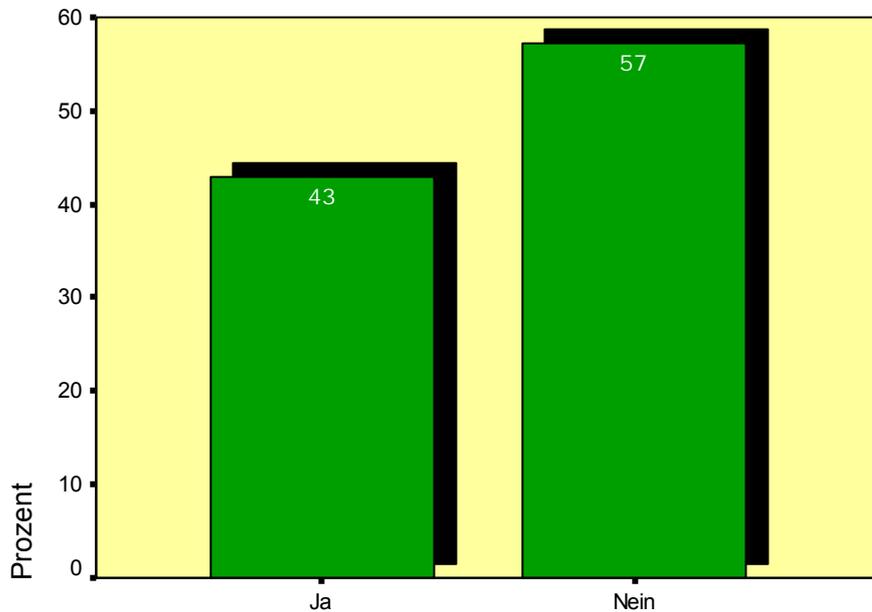
Durchaus kann man die Vermutung aufstellen, dass wenn knapp 75% der Führungskräfte angeben, die Unternehmen investieren mehr in den Umweltschutz, als die gesetzlichen Vorschriften verlangen, die Kosten- und Ressourcensenkungsmöglichkeit jedoch eher spärlich ausfallen, dass die Unternehmen eher aus markt- und nachfragepolitischen Gründen die Investitionen in den Umweltschutz tätigen. Daraus haben sich die nächsten Fragen ergeben, denn es wurde nach Öko-Zertifikaten gefragt, die die Anstrengungen für den Umweltschutz auch nach außen hin demonstrieren. Folgendes Ergebnis kann hier präsentiert werden:

**Öko-Zertifizierung**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Ja	48	41,7	42,9
	Nein	64	55,7	57,1
	Gesamt	112	97,4	100,0
Fehlend	System	3	2,6	
Gesamt		115	100,0	

Hat Ihr Unternehmen

irgendeine Öko-Zertifizierung?



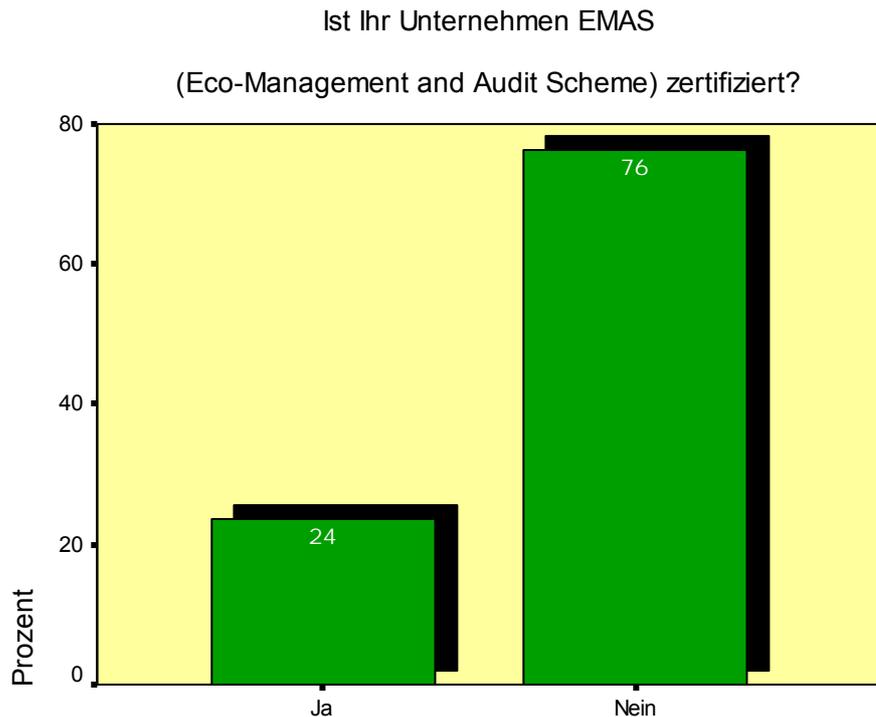
**Abbildung 39: Öko-Zertifizierung in den Betrieben**

Sich für eine Öko-Zertifizierung zu entscheiden, heißt sich bestimmten Auflagen selbst zu verpflichten und diese von extern kontrollieren zu lassen. Solche Zertifizierungen sind sicherlich ein wesentliches Instrument die Einstellung und die Wertigkeit des Unternehmens der Umwelt gegenüber zu kommunizieren. Interessanterweise aber haben 57% der Führungskräfte bekundet, dass sich ihre Unternehmen keiner Ökozertifizierung unterzogen haben. Es wurde allerdings bei dieser Frage nicht nach einer bestimmten Zertifizierung gefragt, welche z.B. nur für bestimmte Branchen möglich wären etc.

Um zu untersuchen, inwieweit nicht nur eine Öko-Zertifizierung im Unternehmen stattgefunden hat, sondern ob es auch Betriebe gibt, die das von der EU ins Leben gerufenen EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) durchführen, durch das man sich zu einem umfangreichen und dann auditierten Umweltmanagement entschließt, wurde eben die nächste etwas speziellere Frage gestellt: „Ist Ihr Unternehmen EMAS zertifiziert?“

#### EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) Zertifizierung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Ja	26	22,6	23,6
	Nein	84	73,0	76,4
	Gesamt	110	95,7	100,0
Fehlend	System	5	4,3	
Gesamt		115	100,0	



**Abbildung 40: EMAS – Zertifizierung in den Unternehmen**

Man muss hier allerdings ausdrücklich betonen, dass dieses Umweltmanagement-Zertifizierungsschema nicht nur auf Gewerbe und Industriebetriebe anwendbar ist, sondern für alle Branchen möglich ist. Bei der Auswertung der Frage ergab sich, dass 24% der Führungskräfte angaben, dass sie sich dem EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) verpflichtet haben. Absolut gesehen sind dies 26 von 110 gültigen Antworten. Diesem Ergebnis muss hinzugefügt werden, dass in Österreich erst 351 Betriebe dem EMAS folgen.<sup>435</sup>

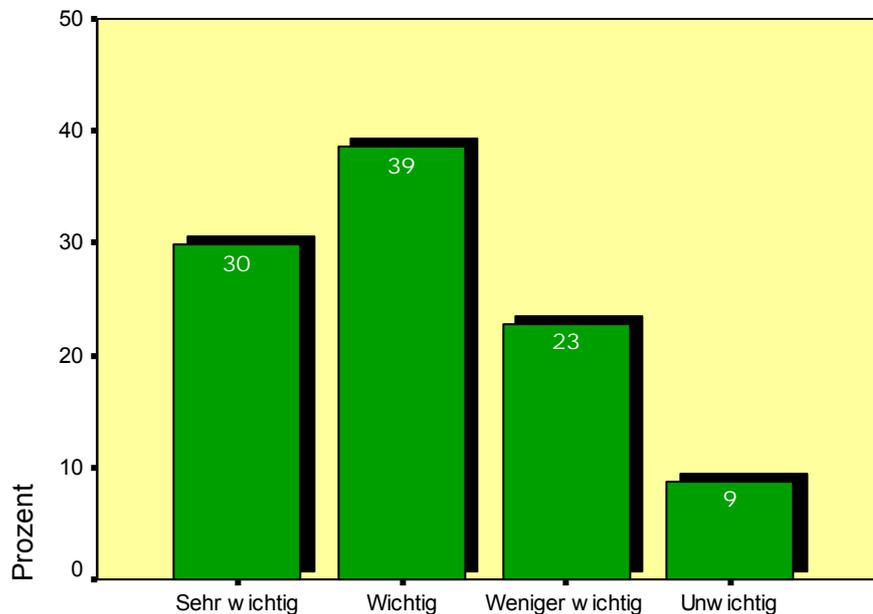
Die letzte Frage zu diesem Kapitel wurde gegensätzlich zu den vorherigen sehr allgemein gehalten. Sie wurde aber auch bewusst an das Ende der Umfrage gestellt, denn durch die Frage, welchen Stellenwert der Umweltschutz in der Unternehmenspolitik hat, soll nach den detaillierteren Fragen die Grundhaltung herausgefiltert werden. Die Antworten sind wie folgt verteilt:

<sup>435</sup> Vgl. <http://www.emas.at>, Seite v. 18.12.2002

### Stellenwert des Umweltschutzes in der Unternehmenspolitik

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Sehr wichtig	34	29,6	29,8
	Wichtig	44	38,3	38,6
	Weniger wichtig	26	22,6	22,8
	Unwichtig	10	8,7	8,8
	Gesamt	114	99,1	100,0
Fehlend	System	1	,9	
Gesamt		115	100,0	

Welchen Stellenwert hat Umweltschutz  
in Ihrer Unternehmenspolitik?



**Abbildung 41: Stellenwert des Umweltschutzes in der Unternehmenspolitik**

Aus der Antwortverteilung lässt sich herauslesen, dass knapp 70% der Führungskräfte angeben, der Umweltschutz habe einen wichtigen bis sehr wichtigen Stellenwert in der Unternehmenspolitik. Diese Angaben passen zu der Antwortstruktur der Frage, wie weit über das gesetzliche Mindestmaß Umweltschutzinvestitionen getätigt werden sehr gut, denn auch dort haben knapp 75% mit „Ja“ geantwortet.

Etwas anders ist es jedoch bei der Gegenüberstellung mit den anderen Fragen. Denn wenn den Unternehmen viel am Wohl der Umwelt liegt, warum ist dann die Zertifizierungsrate eher niedrig (57% nicht zertifiziert)? Der Grund könnte durchaus

darin liegen, dass eine Selbstbindung, wie dies bei Einführung des EMAS der Fall wäre, auch langfristig eine Verpflichtung, welche auch auditiert wird, darstellt und dies auch mit Kosten verbunden ist.

Man kann zusammenfassend feststellen, dass das Wohl der Umwelt mittlerweile einen hohen Stellenwert in der Unternehmenspolitik aufweist. Allerdings muss bei den Antworten auch beachtet werden, dass die Umweltschutzmaßnahmen nur in seltenen Fällen kompatibel mit dem Eigennutz sind, da die Maßnahmen laut den Antworten nach nur wenig kosten- bzw. ressourcenverbrauchsreduzierend sind. Außerdem ist die Rate der Zertifizierungen auch eher niedrig, so dass man daraus schließen könnte, dass die Unternehmen entweder keinen entscheidenden Vorteil aus der Zertifizierung ersehen können oder glauben keinen Marktvorteil durch die Zertifizierung wahrnehmen zu können.

#### 5.2.4 Recht, Entscheidung und Ethik

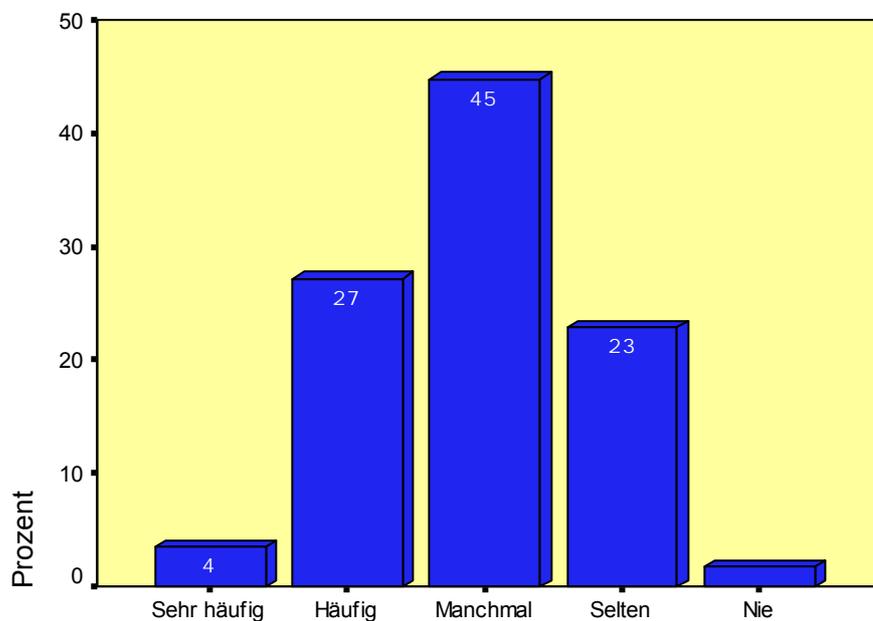
Wurden in den ersten drei Teilen der Präsentation die Antworten zu den Fragen bezüglich der einzelnen Etappen (das Wohl der Kunden, Mitarbeiter und der Umwelt) dargestellt, so werden in diesem Kapitel die Umfrageergebnisse präsentiert, die die Bereiche Entscheidungsfindung, Recht und Ethik bei Führungskräften behandeln.

Bei den ersten Fragen in diesem Bereich wurde versucht zu erfahren, inwieweit nach Meinung der Führungskräfte die Betriebswirtschaftslehre mit ihren Methoden und Instrumenten bei der Entscheidungsfindung hilft bzw. sich die Führungskräfte auf ihre Erfahrung und Intuition verlassen. Bei der Frage, ob die Führungskräfte betriebliche Entscheidungen aufgrund ihrer Erfahrung und Intuition und mit Verzicht auf betriebswirtschaftliches Datenmaterial treffen, ergab sich folgende Aufteilung:

### Entscheidung ohne betriebswirtschaftliches Datenmaterial

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Sehr häufig	4	3,5	3,5
	Häufig	31	27,0	27,2
	Manchmal	51	44,3	44,7
	Selten	26	22,6	22,8
	Nie	2	1,7	1,8
	Gesamt	114	99,1	100,0
Fehlend	System	1	,9	
Gesamt		115	100,0	

Treffen Sie oft betriebliche Entscheidungen aufgrund Ihrer Erfahrung  
und mit Verzicht auf betriebswirtschaftliches Datenmaterial?



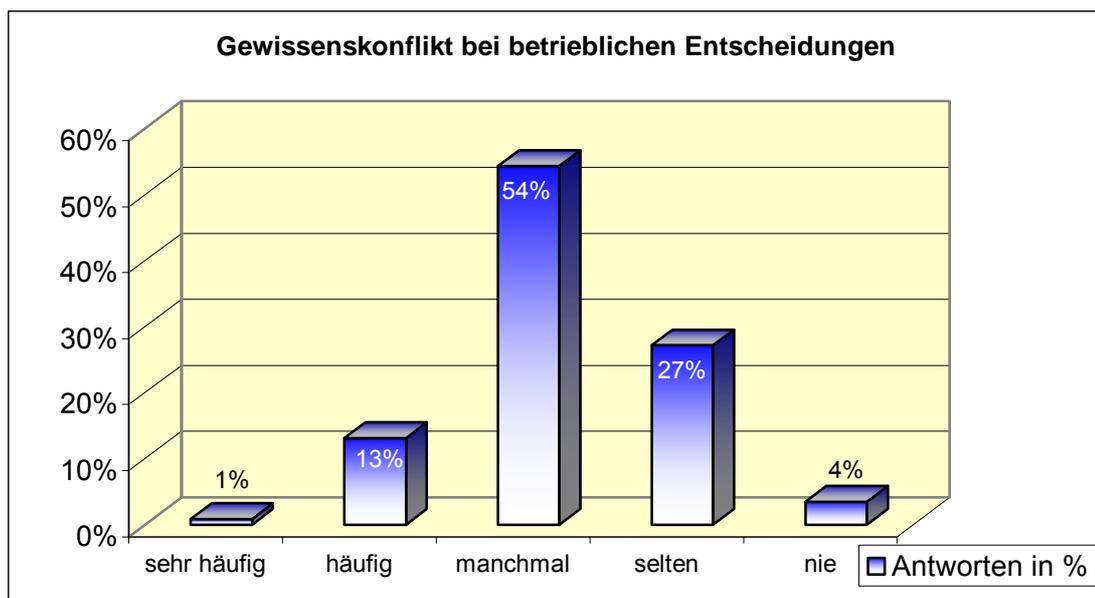
**Abbildung 42: Treffen von betrieblichen Entscheidungen mit Verzicht auf betriebswirtschaftliches Datenmaterial**

Besonders gut aus dem Diagramm zu erkennen ist, dass ein Großteil – hier 44,7% - angeben manchmal Entscheidungen ohne betriebswirtschaftliches Datenmaterial zu treffen und sich auf ihre Erfahrung zu verlassen. Ein nicht unbeachtlicher Teil von 27,2% gab sogar an, dass dies häufig der Fall ist. Daraus lässt sich erkennen, dass nicht alle betrieblichen Steuerungsprobleme durch Entscheidungen gelöst werden, die sich auf betriebswirtschaftliches Datenmaterial stützen und so den Entscheidungsträger in der Entscheidungsfindung fundiert unterstützen. Der hin und wieder stattfindende

Rückgriff der Führungskräfte auf Intuition und Erfahrung zeigt auch, dass das innere Wertesystem sehr wohl in die Entscheidungsfindung miteinbezogen wird und die Entscheidung nicht immer aufgrund von basierendem Datenmaterial stattfindet.

Interessanterweise zeigt die Antwortverteilung der nächsten Frage eine sehr ähnliche Struktur. Gefragt wurde, ob die Führungskraft bei betrieblichen Entscheidungen zugunsten der Gewinnorientierung oft in einem Gewissenskonflikt mit den daraus resultierenden Risiken steht. Nachstehende Auswertung zeigt die Verteilung:

N=113	sehr häufig	häufig	manchmal	selten	nie
Fälle	1	15	62	31	4
Prozent	1%	13%	54%	27%	4%



**Abbildung 43: Gewissenskonflikt bei betrieblichen Entscheidungen**

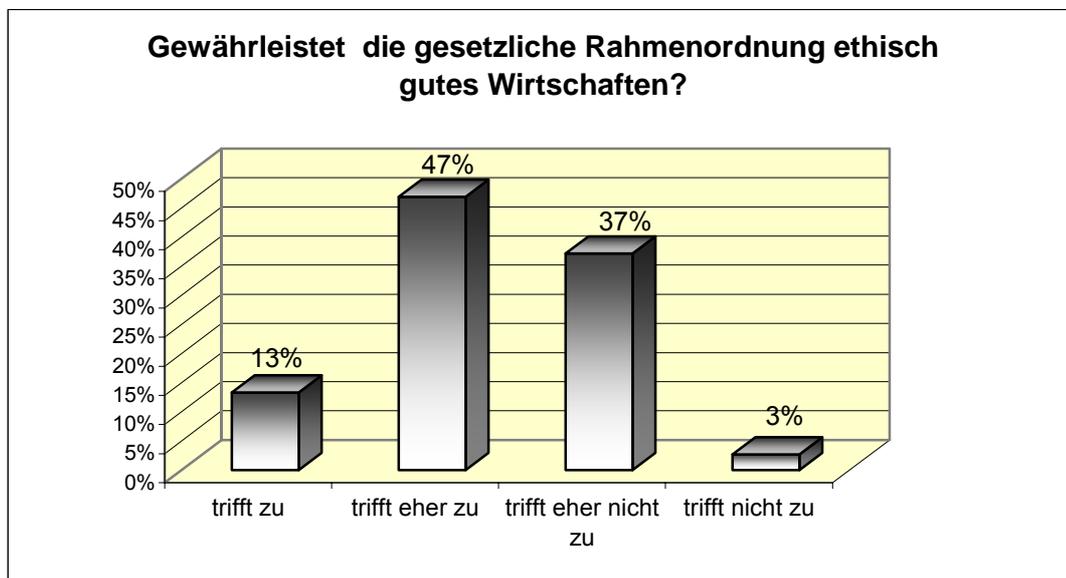
Auch dieses Diagramm zeigt eindeutig, dass die Führungskräfte „manchmal“ (54%) in einem Gewissenskonflikt stehen, wenn es um die Gewinnorientierung von Entscheidungen geht und die aus dieser Orientierung resultierenden Risiken bekannt sind. Gewissenskonflikte sind Konflikte mit dem inneren Wertesystem bei der Entscheidung was gut oder weniger gut ist bzw. wie die Auswirkungen der Folgen einer

Entscheidung sind und aus dem Blickwinkel der utilitaristischen Ethik ist hier die Wertigkeit „wem nützt es“ und „wem schadet es“ die wesentliche.

Die folgende Frage, ob nach Meinung der Führungskräfte die gesetzliche Rahmenordnung für Unternehmen ethisch gutes Wirtschaften gewährleiste, hatte den Zweck herauszufiltern, inwieweit Ethik in der Unternehmung als unnötig betrachtet wird und ob das reine Befolgen der Gesetze schon ethisch gutes Wirtschaften bedinge.

Wie aus folgender Darstellung zu erkennen ist, ist bei dieser Antwortverteilung keine besondere Gewichtung der Antworten in eine Richtung zu verzeichnen:

<b>N=113</b>	<b>trifft zu</b>	<b>trifft eher zu</b>	<b>trifft eher nicht zu</b>	<b>trifft nicht zu</b>
<b>Fälle</b>	15	53	42	3
<b>Prozent</b>	13%	47%	37%	3%



**Abbildung 44: Gewährleistet die gesetzliche Rahmenordnung ethisch gutes Wirtschaften?**

Wie aus obigen Diagramm ersichtlich, gibt es weder eine klare Tendenz dazu, dass die gesetzliche Rahmenordnung ethisch gutes Wirtschaften ermöglicht, noch eine Tendenz, dass sie es nicht ermöglicht. Bemerkenswert bei obiger Verteilung ist ein doch relativ

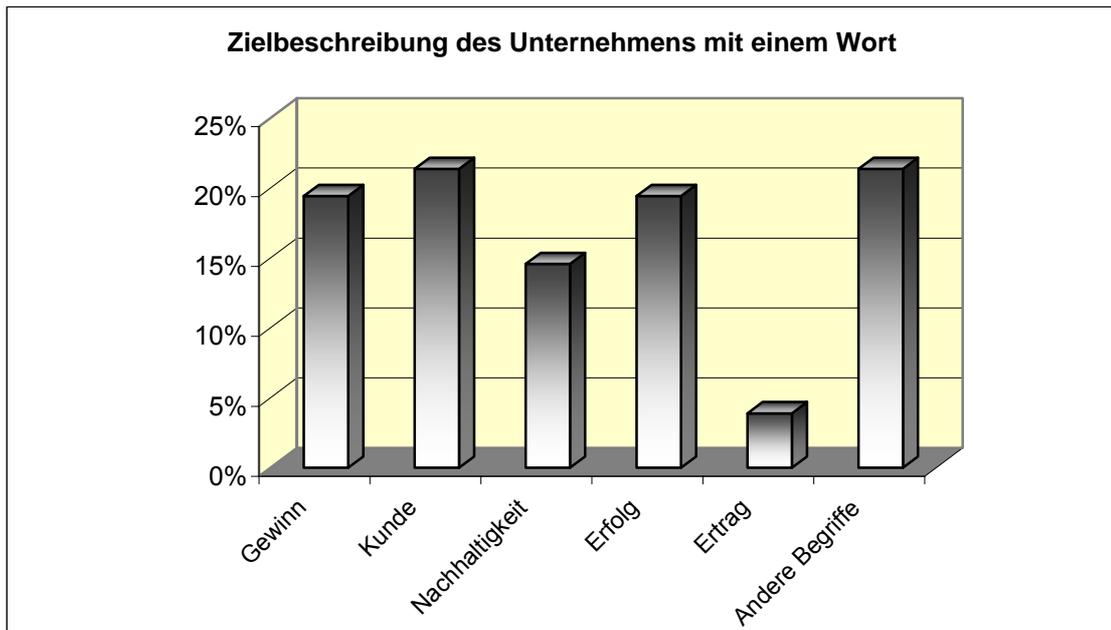
hoher Anteil von 37% der Antworten, die der gesetzlichen Rahmenordnung eher nicht die Möglichkeit zusprechen, ethisch gutes Wirtschaften zu gewährleisten. Für 47% der Führungskräfte ermöglicht es die Rahmenordnung eher doch. Trotzdem weist diese Antwortstruktur darauf hin, dass es nicht, wie die Unternehmensethik in der Literatur schon oft bekundet hat (siehe Kapitel 2), alleinige Aufgabe der Rechtsordnung sein kann, ethisch gutes Wirtschaften zu gewährleisten. Auch und vor allem in den Bereichen der neuesten Technologien, wo die gesetzliche Rahmenordnung noch nicht oder nur in Zügen besteht, wird Ethik bei der Entscheidungsfindung der Führungskräfte eine wichtige Rolle spielen.

Bei der nächsten Frage wurden die Führungskräfte damit konfrontiert, mit einem Wort das wichtigste Ziel ihres Unternehmens zu formulieren bzw. zu beschreiben. Es ist hier verständlicherweise nahezu unmöglich alle gegebenen Antworten anzuführen. Sinn der Frage war es eine Richtung zu erkennen, wie die Führungskräfte das Ziel ihres Unternehmens einschätzen. Um einen Überblick zu schaffen, wurden die Antworten folgenden Oberbegriffen zugeordnet:<sup>436</sup>

<b>N = 103 Begriff</b>	<b>Gewinn</b>	<b>Kunde</b>	<b>Nachhaltigkeit</b>	<b>Erfolg</b>	<b>Ertrag</b>	<b>Andere Begriffe</b>
<b>Fälle</b>	20	22	15	20	4	22
<b>Prozent</b>	19%	21%	15%	19%	4%	21%

Unter die Kategorie „Andere Begriffe“ wurden Antworten gereiht wie „Einzigartigkeit“, „Gesundheit“, „Innovation“, „Lebensfreude“, „Lebensqualität“, „Struktur“, „Zuverlässigkeit“ etc. Die graphische Darstellung ergibt folgendes Bild:

<sup>436</sup> Die komplette Liste aller gegebenen Antworten zur Zielformulierung kann beim Autor angefordert werden.



**Abbildung 45: Zielbeschreibung des Unternehmens mit einem Wort**

Bemerkenswert ist sicherlich die breite Streuung von Antworten. Bei der Zuordnung der einzelnen Antworten zu diesen Kategorien wurde folgendermaßen vorgegangen. Begriffe die z.B. genau der Kategorie oder zumindest in Teilen mit der Kategorie übereinstimmten, wurden dieser zugeordnet. Aber auch solche die sinngemäß genau zugeordnet werden konnten, wie z.B. Profit zur Kategorie Gewinn, wurden zu dieser Kategorie gezählt.

Interessant bei dieser Verteilung ist die relativ hohe Orientierung der Unternehmensziele an den Begriff „Kunde“. Nicht, wie man vermuten hätte können, ist der Begriff des Gewinns der eindeutig ausgeprägteste Antworten wie „Kundenzufriedenheit“, „Kundennutzen“ und „Kundenorientierung“ wurden sehr oft als Unternehmensziel formuliert.

Auffallend prozentuell hoch ist auch die Kategorie „Nachhaltigkeit“. Darunter fallen Antworten wie „nachhaltige Erfolgssicherung“, „langfristige Stabilität“, „Sicherung des Fortbestandes“ und „Nachhaltigkeit“. Sicherlich ist dahingehend ein Trend zu verzeichnen, die Fristigkeit und mögliche langfristige Folgen mit in die Unternehmensausrichtung einzubeziehen.

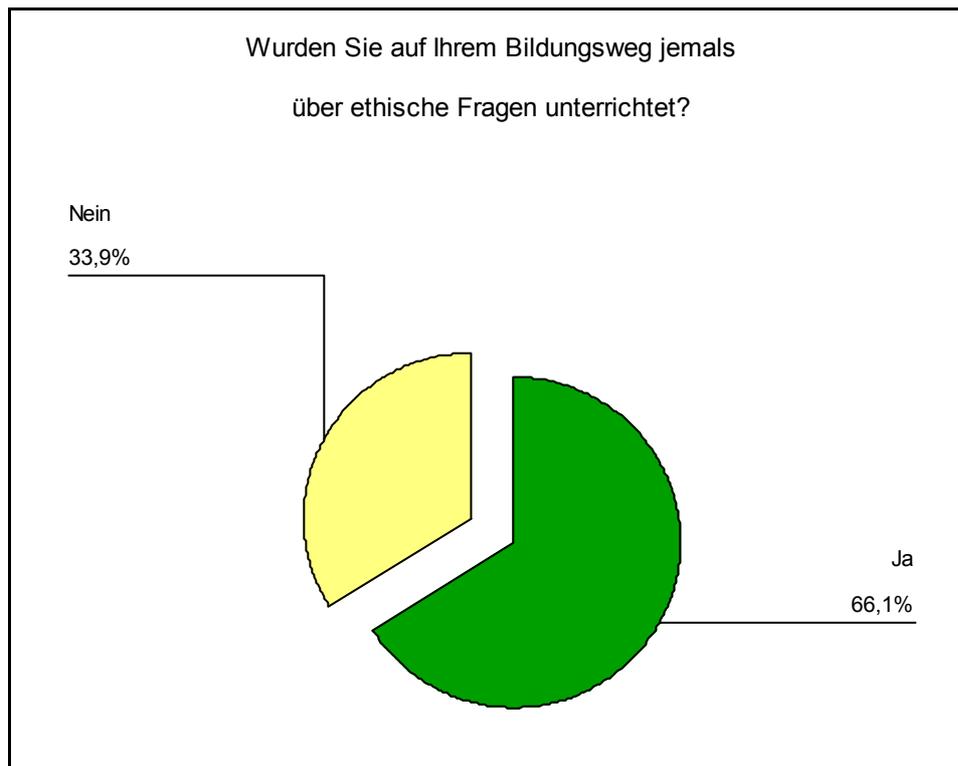
Wie bereits oben beschrieben wurden in der Kategorie „Andere Begriffe“ verschieden gegebenen Antworten gesammelt, die nicht zu den anderen Kategorien zuordenbar waren. Beachtenswert dabei ist die relativ hohe Zahl von Antworten (22 von 103), was einem Prozentsatz von 21% entspricht. Aufgrund dessen kann man sicherlich annehmen, dass der Begriff Gewinn nicht mehr als einziges Unternehmensziel angesehen wird und dies auch nicht mehr so von den Führungskräften artikuliert wird und so auch noch andere Werte Berücksichtigung finden.

Den Abschluss des Fragenkatalogs bildeten zwei Fragen, die die bewusste Auseinandersetzung der Führungskräfte mit dem Thema Ethik untersuchen sollten. Ziel dabei war es zu sehen, inwieweit sich Führungskräfte selbst mit diesem Thema beschäftigten bzw. im Rahmen ihrer Ausbildung damit in Berührung kamen.

Die erste Frage bezog sich auf den Bildungsweg und untersuchte, ob die Führungskräfte jemals über ethische Fragen unterrichtet wurden. Dabei ging es um die Erkenntnis, inwiefern der Begriff Ethik den Befragten an sich verständlich gemacht wurde. Folgend auch hier ein eigentlich bemerkenswertes Ergebnis:

**Wurden Sie auf Ihrem Bildungsweg über ethische Fragen unterrichtet?**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig Ja	74	64,3	66,1
Nein	38	33,0	33,9
Gesamt	112	97,4	100,0
Fehlend System	3	2,6	
Gesamt	115	100,0	

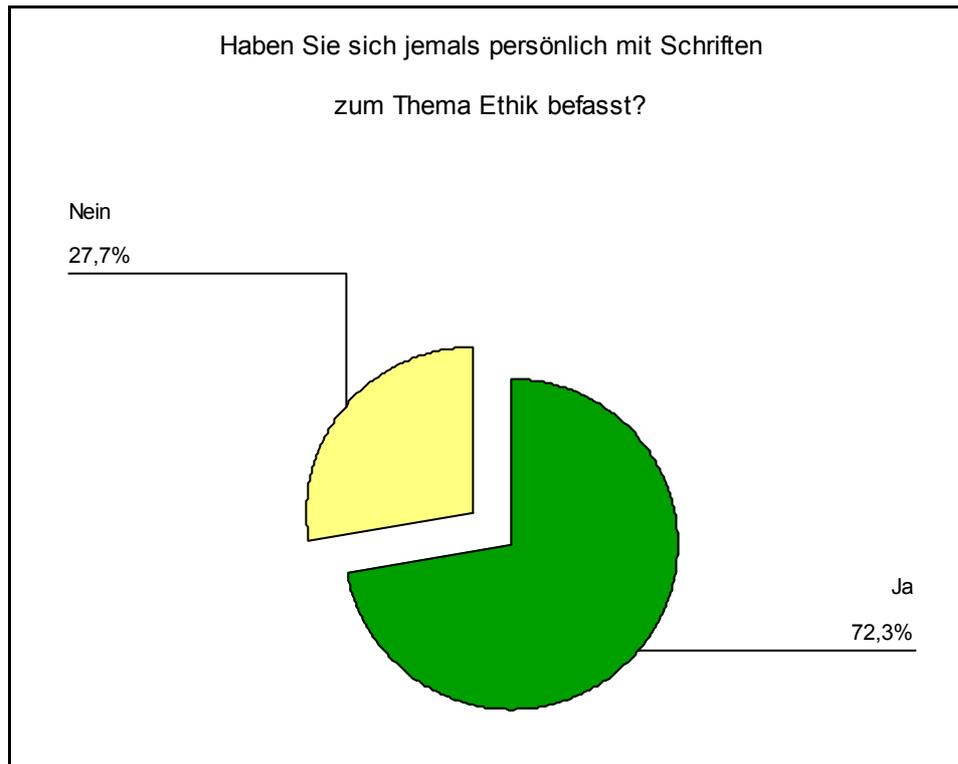


**Abbildung 46: In ethischen Fragen unterrichtet worden?**

Zwei Drittel der Befragten konnten diese Frage mit „Ja“ beantworten. Interessant dazu ist die Betrachtung der nächsten Frage, ob sich die Führungskraft jemals persönlich mit Schriften zum Thema Ethik befasst hat:

**Haben Sie sich jemals persönlich mit Schriften zum  
Thema Ethik befasst?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Ja	81	70,4	72,3
	Nein	31	27,0	27,7
	Gesamt	112	97,4	100,0
Fehlend	System	3	2,6	
Gesamt		115	100,0	



**Abbildung 47: Persönlich mit ethischen Schriften beschäftigt**

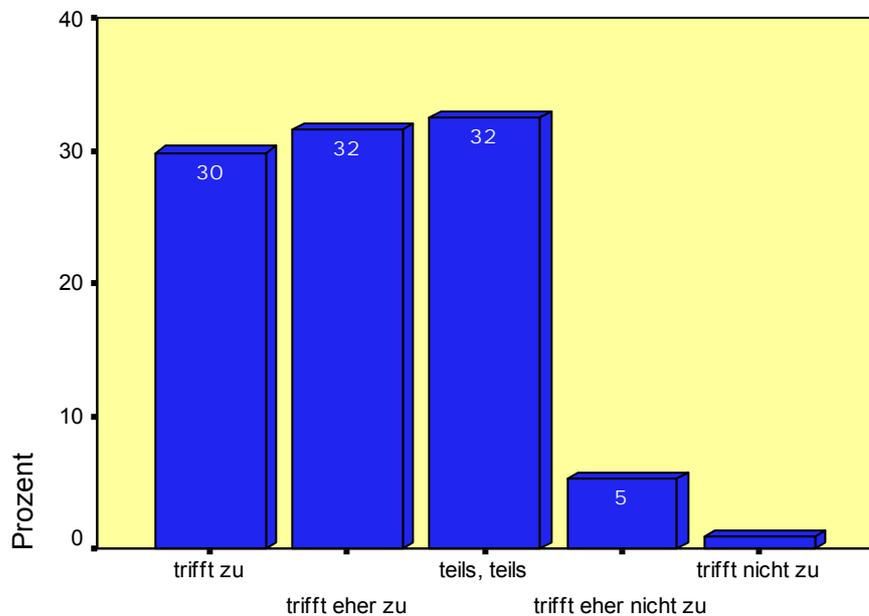
Auch bei dieser Frage gaben über 72% der Führungskräfte an, sich persönlich mit Schriften zum Thema Ethik befasst zu haben. Die Ergebnisse lassen die Schlussfolgerung zu, dass ein Großteil der Führungskräfte Kenntnisse über ethische Fragen hat bzw. über die zugrunde liegenden Theorien Bescheid wissen.

Als abschließendes Ergebnis soll hier nun die Antwortstruktur einer Frage dargestellt werden, die die Einstellung der Unternehmensphilosophie und die der Führungskräfte untersuchte. Die Frage bezog sich auf folgendes Statement: „Orientieren Sie Ihr Unternehmen an dauerhaften menschlichen Zielen, suchen Sie die Disharmonien auf dem Weg dorthin und beseitigen Sie diese!“ Die Frage dazu lautete, ob diese Philosophie mit der Ihres Unternehmens übereinstimmt. Folgende Antwortstruktur hat sich daraus ergeben:

**Orientierung der Unternehmensphilosophie Ihres Unternehmens  
an dauerhaften menschlichen Zielen?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	trifft zu	34	29,6	29,8
	trifft eher zu	36	31,3	31,6
	teils, teils	37	32,2	32,5
	trifft eher nicht zu	6	5,2	5,3
	trifft nicht zu	1	,9	,9
	Gesamt		114	99,1
Fehlend	System	1	,9	
Gesamt		115	100,0	

Orientierung der Unternehmensphilosophie an  
dauerhaften menschlichen Zielen



**Abbildung 48: Orientierung der Unternehmensphilosophie an dauerhaften menschlichen Zielen**

Kumuliert gaben über 60% der Führungskräfte an, dass dieses Statement auf die Unternehmensphilosophie ihres Unternehmens zutrifft bzw. eher zutrifft. Zumindest trifft dieses Statement für über 30% der Befragten teils teils zu. Nur knapp 6% der Befragten verneinten die Übereinstimmung dieses Statements mit der eigenen Unternehmensphilosophie.

Sicherlich ist es nun nicht zulässig Rückschlüsse auf die Unternehmensphilosophien der einzelnen Unternehmen zu ziehen, jedoch kann man eine Richtung erkennen, die die Unternehmen in ihrer Philosophie einschlagen. Ob die Werte, die die Unternehmensphilosophien beinhalten auch von den Mitarbeitern internalisiert wurden, sei an dieser Stelle dahingestellt.

Doch auch aus den Antworten der vorherigen Frage (Zielbeschreibung mit einem Wort) lässt sich erkennen, dass die Zielformulierung des Unternehmens nicht mehr unbedingt mehrheitlich über den Begriff „Gewinn“ erfolgt, sondern auch hier vielfach andere Werte in die Zielformulierung aufgenommen wurden bzw. werden.

## 6 Schlussbetrachtung

*Antworten auf die Sinnfrage – Ethik wird in immer mehr Unternehmen zu einem Bestandteil der Management-Leitlinien: weil man aus Erfahrung gelernt hat, weil mündige Kunden vermehrt Verantwortlichkeit fordern und weil innovative Firmen den langfristigen Nutzen von ethischen Investitionen jenseits des Marketingerfolgs sehen. Ethik ist nicht mehr nur ein Schulfach, es wird zu einem Faktor in der Beurteilung von Firmen.*<sup>437</sup>

Mit diesem Zitat soll die Schlussfolgerung auf die Frage des Problems, ob die Ethik bei betrieblichen Entscheidungsprozessen relevant ist und die Ethik als eine notwendige Bedingung für die Existenz und Entwicklung der Betriebe angesehen werden kann, eingeleitet werden.

Ausgegangen wurde im Kapitel 2 von einer Verhältnisbestimmung von Recht und Ethik. Nach einer kurzen Einführung in die Terminologie der Ethik und des Rechts wurde versucht herauszuarbeiten, warum das Recht nicht alle notwendige Rahmenbedingungen und Normen für die betriebliche Betätigung bieten kann und wo diese Defizite zu orten sind. Aus dieser Argumentation heraus wurde versucht die Selbstverpflichtung als Ergänzung zum Recht, also das freiwillige Auferlegen von Normen, anzuführen, um dabei auch die möglichen positiven Anreize für die Betriebe aufzuzeigen.

Nach der Darstellung des Spannungsfeldes zwischen Recht und Ethik, war es zunächst notwendig, die unterschiedlichen Definitionen des Betriebes und deren Auffassungen über das Ziel der betrieblichen Betätigung in der Theorie der Betriebswirtschaftslehre darzustellen. Danach stellte sich die Frage, wie den die Ethik in die Betriebswirtschaftslehre einzubeziehen ist und von welchem Blickwinkel die Untersuchung ausgehen soll. Der Ausgangspunkt waren die in der Arbeit dargestellten Einbeziehungshypothesen. Die Darstellung erfolgte vor allem deswegen, um die unterschiedlichen

---

<sup>437</sup> Vgl. Der Standard vom 22./23.03.2003, Artikel „Antworten auf die Sinnfrage“

einzubeziehenden Ethiken zu klären, bzw. um zu untersuchen, welche Ethik einzubeziehen ist.

Ausgehend von der utilitaristischen Ethik wurde im Kapitel 3 das Wesen des Utilitarismus erläutert und vor allem auf die Nähe dessen zur Ökonomie dargebracht.

Zu Beginn des Hauptkapitels – dem Kapitel 4 - dieser Arbeit wurde die utilitaristische Ethik mit den wesentlichen Wertebegriffen *Nutzen* und *Schaden* näher betrachtet. Auf dieser Basis wurden als erstes die Etappen der Einbeziehung der utilitaristischen Ethik in die Betriebswirtschaftslehre hinsichtlich der Kunden, der Mitarbeiter und der Umwelt untersucht, d.h. die Nutzenstiftung des gesamtbetrieblichen Prozesses für die daran Beteiligten.

Als Ergebnis kann für diesen Teil festgestellt werden, dass die Betriebswirtschaftslehre versucht hat sukzessive den Wert des Nutzens für alle am Betriebsprozess Beteiligten zu steigern und die Verursachung von Schaden für diese zu vermindern, insbesondere für die menschlichen Individuen, die direkt in den Betriebsprozess eingebunden sind. Aber auch durch die erweiterte Einbeziehung des Wohls der Umwelt in das Wertesystem der Unternehmung hat die Betriebswirtschaftslehre erkannt, dass ein Vermeiden von Schaden und das Sparen von Ressourcen nicht immer konfliktär zum Eigennutz sein muss.

Der zweite Teil des 4. Kapitels umfasst die Aufarbeitung der ethisch relevanten Problembereiche bei Entscheidungssituationen. Ausgeführt wurden vor allem, dass Verantwortung bei Entscheidungsträgern eine wichtige Rolle spielt und diese deren Handlungen und deren Folgen abschätzen müssen. Insbesondere die Darstellung des ethischen Entscheidungsprozesses verdeutlicht, welche Einflussfaktoren auf eine betriebliche Entscheidung aus ethischer Sicht einwirken. Von diesem ethischen Entscheidungsprozess ausgehend, wurden eben dahingehend ethisch relevante Aspekte untersucht, die bei der Produktion von Gütern und deren Verbrauch existieren.

Weiters wurde versucht die ethisch relevanten Problematiken herauszuarbeiten, die durch die Konsumentensouveränität und die asymmetrische Informationsverteilung entstehen. Von besonderer ethischer Bedeutung im Entscheidungsprozess ist in diesem

Zusammenhang die Möglichkeit des Abwälzens von Verantwortung auf den Konsumenten bzw. das Ausnützen von asymmetrischer Informationsverteilung in Form von Opportunismus. Vor allem in diesen Bereichen kann die Relevanz der Einbeziehung der utilitaristischen Ethik in die Betriebswirtschaftslehre gesehen werden, insbesondere wenn es zu Überlegungen von kurzfristiger Gewinnmaximierung durch Verursachung von Schaden bei Ausnützung von Opportunismusköglichkeiten kommt.

Ziel der dargelegten Argumentation war es aufzuzeigen, wie das Wertesystem der utilitaristischen Ethik (Nutzen und Schaden) auf den Entscheidungsprozess Einfluss hat und – ausgehend von einer Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre – die Ethik durchaus als eine notwendige Bedingung für die Existenz und Entwicklung der Betriebe angesehen werden kann.

Die Umfrage unter den österreichischen Führungskräften, im Kapitel 5 dargestellt, war nicht Hauptziel der Arbeit, sondern sollte eine Richtung der Meinungen zu dieser Thematik widerspiegeln und den Grundtenor aufzeigen.

Die Umfrage wurde thematisch in zwei Bereiche geteilt. Der erste Bereich der Befragung zum ersten Teil des Kapitels 4 galt der Untersuchung der Nutzenstiftung der betrieblichen Betätigung für die Kunden, Mitarbeiter und die Umwelt. Das Ergebnis lässt sich insofern kurz zusammenfassen, dass man durchaus erkennen kann, dass die Betriebe bereit sind, Nutzen für die einzelnen am Betriebsprozess beteiligten und die Umwelt über das geregelte Mindestmaß zu stiften und zwar nicht nur im ökonomischen Sinn sondern auch die Zufriedenheit der Kunden und Mitarbeiter betreffen. Bemerkenswert ist, dass die Unternehmen an der Messung der Zufriedenheit großes Interesse zeigen, bei der Umsetzung von Maßnahmen dahingehend Defizite angeben.

Der zweite Teil der Umfrage ist korrespondierend zum zweiten Teil des 4. Kapitels. Bezüglich der hier präsentierten Ergebnisse kann festgehalten werden, dass auch bei den österreichischen Führungskräften eine gespaltene Meinung vorherrscht, ob die rechtliche Rahmenordnung ethisch gutes Wirtschaften gewährleistet. Auch hinsichtlich der Relevanz des Gewissens als Entscheidungsregulativ gibt es keine deutliche Richtung zu verzeichnen, wie dies bei der Frage mit dem Gewissenskonflikt zu ersehen war. Als positives Ergebnis zu sehen ist sicherlich, dass sich der überwiegende Teil der

Befragten schon mit Ethik befasst hat, fraglich bleibt trotzdem inwiefern man ihr praktische Relevanz in der betriebliche Betätigung beimisst.

Dass die Führungskräfte in einem deutlich hohen Ausmaß mit Gewissenkonflikten konfrontiert sind und sie auch Probleme haben ethische Grundsätze in ihrem Berufsleben zu verwirklichen belegt auch eine Studie von Prof. Hrubí.<sup>438</sup> Das Gewissen und das internalisierte Wertesystem ist auch für die Führungskräfte ein wichtiger Anhalt für die Lösung ethisch relevanter Entscheidungskonflikte.

### **Die Beurteilung der Volleinbeziehungshypothese ausgehend von der utilitaristischen Ethik**

Da diese Untersuchung, eine Untersuchung zur Volleinbeziehungshypothese war, soll hier dazu auch Stellung genommen werden. An dieser Stelle muss, wie auch in der Arbeit, auf die Differenzierung von „Soll- und Seinsätzen“, die im Aussagekonstrukt der Betriebswirtschaftslehre getätigt werden, hingewiesen werden. Denn wird eine bestimmte Ethik in das Aussagesystem eingebunden, so liegt es nahe, Sollsätze zu entwickeln, also Normen, die in das Wertesystem des einzelnen internalisiert werden sollen. Jedoch war es nicht Ziel, Sollsätze zu entwickeln, sondern durch die Darlegungen die Notwendigkeit herauszustreichen, dass die Ethik durchaus eine notwendige Bedingung für die Existenz und Entwicklung der Betriebe ist und sie nicht völlig ausgeklammert werden kann, insbesondere bei Entscheidungssituationen. Dies trifft insbesondere auf das Konzept der Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre zu.

Die Ausführungen der Untersuchung und zusätzlich der Befragung können – im Sinne der utilitaristischen Ethik – durchaus als Untermauerung der Volleinbeziehungshypothese angesehen werden und werden mit folgendem Zitat geschlossen:

*Innovative Unternehmen haben eine Verantwortung für ethische Anliegen, weil der Staat seine Verantwortung immer weiter zurücknimmt. Was den frei gewordenen Platz einnimmt, sollte mehr sein als nur ein Marketinginstrument: ein Managementansatz.*<sup>439</sup>

---

<sup>438</sup> Vgl. Hrubí, R., Karmasin, M., Wertpräferenzen österreichischer Manager, Wien (1997), S. 78

<sup>439</sup> Vgl. Der Standard vom 22./23.03.2003, Artikel „Antworten auf die Sinnfrage“

# LITERATURVERZEICHNIS

**Adler, J.**, Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen im Marketing, Arbeitspapier Nr. 3 zur Marketingtheorie des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Trier, 1. Aufl., Trier (1994)

**Albach, H.**, Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft vom Management, in: Wunderer, R., Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2. Aufl., Stuttgart (1988)

**Albach, H.**, Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, Berlin (1999)

**Amartya, S.**, Ökonomische Ungleichheit, Frankfurt (1975)

**Ammon, A.**, Nationalökonomie und Philosophie, in: Erfahrung und Denken, Schriften zur Förderung der Beziehungen zwischen Philosophie und Einzelwissenschaften, Bd. 7, Berlin (1961)

**Antoni, M.**, Arbeit als betriebswirtschaftlicher Grundbegriff, Frankfurt (1982)

**Apitz, K.**, Konflikte, Krisen, Katastrophen, Frankfurt (1987)

**Attenlander, P.**, Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin (2000)

**Backes-Gellner, U.**, Personalökonomik, Fortgeschrittene Anwendungen für das Management, Stuttgart (2001)

**Balderjahn, I.**, Bedürfnis, Bedarf, Nutzen, in: Tietz, B., Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart (1995)

**Bauer, F.**, Konsumenteninformation und ihre Nutzer, Köln (1996)

**Baumgardt, J.**, Erziehung in einer ökonomisch-technischen Welt. Festschrift für Friedrich Schlieper zum 70. Geburtstag, Freiburg (1967)

**Beckerath, E., Bente H.**, Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 8, Göttingen (1965)

**Bergler, G.**, Der Markenartikel im Rahmen der industriellen Absatzwirtschaft, in: Hemmerle, O., Tausend Jahre Absatz - Anmerkungen zum Marketing als Teil der Betriebswirtschaftslehre im „3. Reich“, Mannheim (1999)

**Berry, L.**, Die Kunst, Kunden zu begeistern, Landsberg am Lech (2000)

**Biervert, B.**, Ethische Grundlagen der ökonomischen Theorie, Frankfurt (1989)

**Biervert, B., Held, M.**, Ökonomische Theorie und Ethik, Frankfurt (1987)

**Biervert, B., Wieland, J.**, Der ethische Gehalt ökonomischer Kategorien – Beispiel: Der Nutzen, in: Biervert, B., Held, M., Ökonomische Theorie und Ethik, Frankfurt (1987)

**Binder, S.**, Die Idee der Konsumentensouveränität in der Wettbewerbstheorie, Frankfurt (1996)

**Birnbacher, D.**, Neue Entwicklungen des Utilitarismus, in: Biervert, B., Ethische Grundlagen der ökonomischen Theorie, Frankfurt (1989)

**Blasche, S.**, Markt und Moral – Die Diskussion um die Unternehmensethik, Bern (1994)

**Bleicher, K.**, Chancen für Europas Zukunft – Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor, Wiesbaden (1989)

- Bliemel, F.W., Eggert, A.,** Kundenbindung. Die neue Sollstrategie?, in: Marketing ZFP, 20. Jg., Nr. 1, München
- Bohnen, A.,** Die utilitaristische Ethik als Grundlage der modernen Wohlfahrtsökonomik, Göttingen (1964)
- Bontrup, H.J.,** Lohn und Gewinn – volks- und betriebswirtschaftliche Grundzüge, Oldenburg (2000)
- Brose, H.G.,** Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt (2000)
- Bruhn, M., Homburg, C.,** Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden (2000)
- Bruhn, M.,** Integrierte Kundenorientierung, 1. Aufl., Wiesbaden (2002)
- Bruhn, M., Murmann, B.,** Nationale Kundenbarometer – Messung von Qualität und Zufriedenheit, Wiesbaden (1998)
- Bruhn, M.,** Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 3. Aufl., Berlin (2001)
- Bruhn, M.,** Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements, Heidelberg (1998)
- Bühner, R.,** Unternehmerische Führung mit Shareholder Value, in: Der Shareholder-Value Report: Erfahrungen, Ergebnisse, Entwicklungen, Landsberg (1994)
- Büsch, J.G.,** Darstellung, Erster Teil, in: Kartte, J., Die Beschäftigung mit den absatzpolitischen Instrumenten in der Literatur der alten und neuen Betriebswirtschaftslehre bis 1925, Köln (1993)
- Creifelds, C.,** Rechtswörterbuch, 11. Aufl., München (1992)

**Deges, F.**, Die Beschäftigung mit den Unternehmenszielen in der Literatur der alten und neuen Betriebswirtschaftslehre bis 1966, Köln (1993)

**Der neue Brockhaus**, 7. Aufl., Wiesbaden (1984-1985)

Der Shareholder-Value Report: Erfahrungen, Ergebnisse, Entwicklungen, Landsberg (1994)

Der Standard – Printausgabe – 1., 2. Juni 2002, K1

Der Standard vom 17.07.2002

Der Standard vom 22./23.03.2003, Artikel „Antworten auf die Sinnfrage“

Der Standard, Artikel vom 23.08.2002 „Kleinbetriebe sind moralischer“

Der Standard, Artikel vom 26.05.2003 „Ethische Investments: Das Angebot steigt rasant“

**Dichtl, E.**, Marketing und Ethik, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 20. Jg., München (1991)

**Dietrich, R.**, Betriebs-Wissenschaft, Leipzig (1914)

**Dietzfelbinger, D.**, Aller Anfang ist leicht – Einführung in die Grundfragen der Unternehmens- und Wirtschaftsethik, München (1999)

**Dinkelbach, W., Rosenberg, O.**, Erfolgs- und umweltorientierte Produktionstheorie, 4. Aufl., Heidelberg (2002)

- Drucker, P.F.**, Sinnvoll wirtschaften, Notwendigkeit und Kunst, die Zukunft zu meistern, Unveränderter Nachdruck der Ausgabe von 1965, München (1997)
- Duwendag, D.**, Finanzmärkte im Spannungsfeld von Globalisierung, Regulierung und Geldpolitik, Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd. 261, Berlin (1998)
- Dyllick, T.**, Management der Umweltbeziehungen, Wiesbaden (1989)
- Ebel, B.**, Qualitätsmanagement – Konzepte des Qualitätsmanagements, Berlin (2001)
- Eichhorn, P.**, Ökologie und Marktwirtschaft, Wiesbaden (1996)
- Emminghaus, A.**, Allgemeine Gewerkslehre, Berlin (1868), in: Kartte, J., Die Beschäftigung mit den absatzpolitischen Instrumenten in der Literatur der alten und neuen Betriebswirtschaftslehre bis 1925, Köln (1993)
- Enderle, G.**, Globalization, in: Werhane, P.H., Freeman, R.E., The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics, Cambridge (1997)
- Enderle, G.**, Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg (1993)
- Engelbach, W., Meier, R.**, Customer Care Management, Wiesbaden (2001)
- Engelhardt, W.W.**, Konsumentensouveränität und Unternehmerautonomie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 12, München (1976)
- Ermacora, F.**, Abfall-Produkt, Der europäische Abfallbegriff und seine nationale Umsetzung am Beispiel des österreichischen Rechts, Wien (1999)
- Essig, H., Eidel, M.**, Kundenorientierte Produkte und Services, in: Hofmann, M., Mertens, M., Customer-Lifetime-Value-Management, Wiesbaden (2000)

- Esterbauer, R.**, Nachhaltigkeit – ein utilitaristisches Konzept? in: Kolb, A.,  
Ökonomie – Ökologie – Ethik, Wien (1997)
- Etzioni, A.**, A communitarian note on stakeholder theory, in: Business Ethics Quarterly 8(4),  
Chicago (1998)
- Forum Wirtschaftsethik, Konstanz (1997)
- Frankena, W.**, Analytische Ethik, München (1981)
- Friedlaender, K.**, Fabrikation und Verkauf, 2. Aufl., Berlin (1925), in: Kartte, J.,  
Die Beschäftigung mit den absatzpolitischen Instrumenten in der Literatur  
der alten und neuen Betriebswirtschaftslehre bis 1925, Köln (1993)
- Friedrichs, J.**, Methoden empirischer Sozialforschung, Opladen (1983)
- Gabler-Wirtschaftslexikon, 14. Aufl., Wiesbaden (1997)
- Garrett, T.**, Business Ethics, Englewood Cliffs, New Jersey (1966),
- Gege, M.**, Kosten senken durch Umweltmanagement – 1000 Erfolgsbeispiele aus 100  
Unternehmen, München (1997)
- Gerum, E.**, Unternehmensethik und Unternehmensverfassung, in: Steinmann, H., Löhr, A.,  
Unternehmensethik, Stuttgart (1989)
- Geyer, D., Bauer, A.**, Lean Marketing, Landsberg/Lech (1993)
- Goebel, E.**, Wirtschaftsethik – die verschiedenen Ansätze und der zwischen ihnen  
bestehende Zusammenhang, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium,  
München (1992)

- Gruber, S.**, Ethische Investments liegen im Trend; in: Sallmutter, H., Freyschlag, F., Ethische Investments, Wien (2001)
- Hagel, J.**, Effizienz und Gerechtigkeit - Ein Beitrag zur Diskussion der ethischen Aspekte in der neoklassischen Wohlfahrtstheorie, Baden-Baden (1991)
- Hake, B.**, Marktgerechte Planung durch Funktionsanalysen, Stuttgart (1973)
- Hansen, U.**, Marketing und Konsum - Theorie und Praxis von der Industrialisierung bis ins 21. Jhd., München (1999)
- Hansen, U.**, Marketing und soziale Verantwortung, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg., Stuttgart (1988)
- Hansen, U., Schoenheit, I.**, Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, Frankfurt (1985)
- Hansen, U., Schrader, U.**, Zukunftsfähiger Konsum als Ziel der Wirtschaftstätigkeit, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 2, Gütersloh (1999)
- Helms, M., Hutchins, B.**, Poor Quality Products: Is their Production unethical?, in: Management Decision, Vol. 30, No. 5, Bradford (1992)
- Hemmerle, O.**, Tausend Jahre Absatz - Anmerkungen zum Marketing als Teil der Betriebswirtschaftslehre im „3. Reich“, Mannheim (1999)
- Hermann, F.**, Ethik des Unternehmens, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 2, Gütersloh (1999)
- Herrmann, B.**, Wirtschaftsethik – Stand der Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1/92, Wiesbaden (1992)
- Hilb, M.**, Integriertes Personalmanagement, Ziele – Strategien – Instrumente, 10. Aufl., Luchterhand (2002)

- Hill, W.**, Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre, in: Wunderer, R., *BWL als Management und Führungslehre*, 3. Aufl., Stuttgart (1995)
- Hoerster, N.**, *Recht und Moral*, Stuttgart (1987)
- Höffe, O.**, *Einführung in die utilitaristische Ethik*, 2. überarbeitete und aktualisierte Aufl., Tübingen (1992)
- Hofmann, M.**, Mertens, M., *Customer-Lifetime-Value-Management*, Wiesbaden (2000)
- Homann K., Blome – Drees, F.**, *Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Göttingen (1992)
- Homann, K.**, Die Legitimation von Institutionen, in: Korff, W., *Handwörterbuch der Wirtschaftsethik*, Bd. 2, Gütersloh (1999)
- Homann, K.**, Marktwirtschaft und Unternehmensethik, in: Blasche, S., *Markt und Moral – Die Diskussion um die Unternehmensethik*, Bern (1994)
- Homburg, C., Bruhn, M.**, Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M., Homburg, C., *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 3. Aufl., Wiesbaden (2000)
- Homburg, C.**, *Kundennähe von Industriegüterunternehmen*, 3. Aufl., Wiesbaden (2000)
- Homburg, C.**, *Kundenzufriedenheit*, 4. Aufl., Wiesbaden (2001)
- Homburg, C., Stock, R.**, *Der kundenorientierte Mitarbeiter: Bewerten, Begeistern, Bewegen*, Wiesbaden (2000)
- Hopfenbeck, W.**, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Managementlehre*, 13. Aufl., Landsberg (2000)

**Hrubi, F.R., Karmasin, M.,** Wertpräferenzen österreichischer Manager - Befunde eines empirischen Vergleichs 1990-1995, Wien (1997)

**Hundt, S.,** Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre, Köln (1977)

International Journal of Research in Marketing, Vol. 10, Amsterdam (1993)

**Jung, H.,** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl., München (2002)

**Jung, J.H.,** Versuch eines Lehrbuchs der Fabrikwissenschaft, 2. Aufl., Nürnberg (1794),  
in: Kartte, J., Die Beschäftigung mit den absatzpolitischen Instrumenten in der  
Literatur der alten und neuen Betriebswirtschaftslehre bis 1925, Köln (1993)

**Kaas, K.P.,** Absatz und Beschaffungsmarketing, in: Korff, W., Handwörterbuch der  
Wirtschaftsethik, Bd. 2, Gütersloh (1999)

**Kaas, K.P., Busch, A.,** Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von  
Produkten – theoretische Konzeption und empirische Validierung,  
in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Heft 4,  
München (1996)

**Kaas, K.P.,** Marketing für umweltfreundliche Produkte, in: Die Betriebswirtschaft, 52. Jg.,  
Nr. 4, Stuttgart (1992)

**Kaas, K.P.,** Marketing und Ethik, in: Wagner, G., Unternehmensführung, Ethik und Umwelt,  
Wiesbaden (1999)

**Kamiske, G.,** Management des betrieblichen Umweltschutzes – Ein Leitfaden für kleine und  
mittlere Unternehmen, München (1999)

**Karmasin, H.,** Produkte als Botschaften – individuelles Produktmarketing, Wien (1998)

**Karmasin, M.,** Ethik als Gewinn, Wien (1996)

**Karmasin, M.**, Gibt es „gute“ Produkte? Zum Verhältnis von Produkt, Ökologie und Ethik, in: Journal für Betriebswirtschaft 2/92, Wien (1996)

**Kartte, J.**, Die Beschäftigung mit den absatzpolitischen Instrumenten in der Literatur der alten und neuen Betriebswirtschaftslehre bis 1925, Köln (1993)

**Kaufmann, F.X., Kerber, W.**, Ethos und Religion bei Führungskräften, München (1986)

**Kelsen, H.**, Reine Rechtslehre, 2. Aufl., Wien (1960)

**Kinzelbach, R.**, Das Aufbrechen der ökologischen Frage, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1, Gütersloh (1999)

**Kirchgässner, G.**, Utilitarismus und ökonomische Theoriebildung – einige Bemerkungen; Diskussionspapier Nr. 9702, St. Gallen (1997)

**Kirchner, C.**, Ethische Aspekte interstaatlicher Institutionalisierung wirtschaftlicher Prozesse, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Ethik wirtschaftlicher Ordnungen, Bd. 2, Gütersloh (1999)

**Klein, S., Teubner, R.A.**, Informationsverhalten und Informationsstrukturen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 3, Gütersloh (1999)

**Köhler, R.**, Marketing - Management und Unternehmensführung, Stuttgart (2000)

**Kolb, A.**, Ökonomie – Ökologie – Ethik, Wien (1997)

**Kopecky, G.**, Frauenarbeit in der Zwischenkriegszeit 1918 – 1930, Wien (1980)

**Korff, W.**, Ethische Rationalität im Kontext neuzeitlicher Vernunft- und Freiheitsgeschichte, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Gütersloh (1999)

**Korff, W.**, Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1-3, Gütersloh (1999)

**Kortzfleisch, G.**, Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin (1971)

**Koslowski, P.**, Ethik und Religion als Korrektiv der Wirtschaft, Hildesheim (1993)

**Koslowski, P.**, Neuere Entwicklungen in der Wirtschaftsethik und Wirtschaftsphilosophie, Hannover (1992)

**Koslowski, P.**, Prinzipien der ethischen Ökonomie - Grundlegung der Wirtschaftsethik und der auf die Ökonomie bezogene Ethik, Tübingen (1988)

**Krell, G.**, Geschichte der Personallehren, in: Lingenfelder, M., 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland, München (1999)

**Krell, G.**, Geschichte der Personallehren, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 5, München (1998)

**Krell, G.**, Vergemeinschaftende Personalpolitik - Normative Personallehren, Werksgemeinschaft, NS-Betriebsgemeinschaft, Betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur, München (1994)

**Krelle, W.**, Präferenz und Entscheidungstheorie, Tübingen (1968)

**Küng, H.**, Globale Unternehmen – globales Ethos, Frankfurt (2001)

**Küpper, H., Picot, A.**, Ethische Aspekte wirtschaftlichen Handelns im Rahmen von Unternehmungen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 3, Gütersloh (1999)

**Laczniak, G.R., Murphy, P.E.**, Ethical marketing decisions: The higher road, Boston (1993)

**Lamnek, S.**, Qualitative Sozialforschung, 3. Aufl., Weinheim (1995)

**Lattmann, Ch.**, Ethik und Unternehmensführung, Heidelberg (1988)

**Leisinger, K.M.**, Globalisierung, minima moralia und die Verantwortung multinationaler Unternehmen, Stuttgart (1999)

**Lengauer, V.**, Arbeits- und Lebensbedingungen der österreichischen Bergarbeiter von 1850 – 1914, Wien (1983)

**Lingenfelder, M.**, 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland, München (1999)

**Löbner, W.**, Dienst am Mitarbeiter, in: Baumgardt, J., Erziehung in einer ökonomisch-technischen Welt. Festschrift für Friedrich Schlieper zum 70. Geburtstag, Freiburg (1967)

**Löhr, A.**, Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart (1991)

**Loitlsberger, E.**, Das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft von einer Gemeinschaftsinstitution, Arbeitspapier, 12. Fassung v. 07.01.2000, Wien (2000)

**Loitlsberger, E.**, Einzelwirtschaftliche Theoriebildungen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1, Gütersloh (1999)

**Loitlsberger, E.**, Grundkonzepte der Betriebswirtschaftslehre, Wien (2000)

**Loitlsberger, E.**, Grundriß der Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Wien (1996)

**Loitlsberger, E.**, Metaökonomische Wertvorstellungen und Rechtsordnungen, in: Kortzfleisch, G., Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin (1971)

**Luhmann, N.**, Vertrauen, Stuttgart (2000)

**Lüthje, C.**, Kundenorientierung im Innovationsprozess, Wiesbaden (2000)

**Malik, F.**, Strategie des Managements komplexer Systeme, 4. Aufl., Bern (1992)

**Marr, R.**, Personalwirtschaft, ein konfliktorientierter Ansatz, München (1979)

**Marshall, A.**, Principles of Economics, 8. Aufl., London (1990)

**Matten, D.**, Management ökologischer Unternehmensrisiken, Stuttgart (1998)

**Mayntz, R.**, Vollzugsprobleme der Umweltpolitik, Wiesbaden (1978)

**Meffert, H.**, Das neue Leitbild Sustainable Development – der Weg ist das Ziel, in: Harvard Business Manager, Heft 2, Hamburg (1993)

**Meffert, H.**, Marketingwissenschaft im Wandel – Anmerkungen zur Paradigmendiskussion, HHL-Arbeitspapier Nr. 30, Leipzig (1999)

**Meffert, H.**, Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel - Retrospektive und Perspektive des Marketings, Wiesbaden (1999)

**Messner, J.**, Das Naturrecht, 7. Aufl., Berlin (1984)

**Miles, L.D.**, Value Engineering - Wertanalyse, die praktische Methode zur Kostensenkung, 3. Aufl., München (1969)

- Mittelstraß, J., Blasche, S.,** Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie, Stuttgart (1980)
- Morris, T.,** Aristoteles auf dem Chefsessel – was Manager von Philosophen lernen können, übersetzt von Pfeiffer Thomas von der amerikanischen Originalausgabe „If Aristotle Ran General Motors“, Landsberg (1997)
- Noll, B.,** Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, Stuttgart (2002)
- Olson, M.,** Die Logik des kollektiven Handelns - Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, 3. Aufl., Tübingen (1992)
- Ott, A.,** Wirtschaftstheorie - Eine erste Einführung in die praktische Philosophie, Göttingen (1989)
- Otte, R.,** Der Stachel der Verantwortung, Frankfurt (1996)
- Picot, A.,** Ethik und Absatzwirtschaft aus marktwirtschaftlicher Sicht, in: Tietz, B., Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart (1974)
- Preis, W.,** Hans Kelsens Kritik am Naturrecht, Frankfurt (1993)
- Priborsky, G.,** Das Nutzenprinzip in der ökonomischen Theorie, Wien (1984)
- Raffée, H.,** Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre, in: Vahlens Compendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 3. Aufl., München (1993)
- Raffée, H.,** Marktorientierung der BWL zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: Die Unternehmung, 38. Jg., Nr. 1, Bern (1985)
- Reber, G.,** Die Rolle von Vertrauen im Relationship Marketing, in: Köhler, R., Marketing - Management und Unternehmensführung, Stuttgart (2000)

**Reich, N.**, Product safety and product liability – Analysis of the EEC Council Directive,  
in: Journal of Consumer Policy No. 9, Dordrecht (1992)

**Rich, A.**, Wirtschaftsethik – Grundlagen in theologischer Perspektive, 2. Aufl.,  
Gütersloh (1985)

**Rieger, W.**, Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 3. Aufl., Erlangen (1964)

**Rieger, W.**, Einführung in die Privatwirtschaftslehre, Nürnberg (1928)

**Robbins-Roth, C.**, Zukunftsbranche Biotechnologie, Wiesbaden (2001)

**Romppel, M.**, Forschungsmöglichkeiten im Internet, bei:  
<http://www.romppel.de/matthias/is5.htm>

**Rosenberger, G.**, Konsum 2000 – Veränderungen im Verbraucheralltag, Frankfurt (1992)

**Rößl, D.**, Beziehungsmanagement im Klein- und Mittelbetrieb, Wien (2000)

**Ruyter, J., Brack, A.**, European legal developments in product safety and liability,  
in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 10,  
Amsterdam (1993)

**Sabel, H.**, Geschichte des Marketing in Deutschland, in: Lingenfelder, M., 100 Jahre  
Betriebswirtschaftslehre in Deutschland, München (1999)

**Sallmutter, H., Freyschlag, F.**, Ethische Investments, Wien (2001)

**Schäfer, E.**, Betriebswirtschaftslehre und soziale Betriebslehre – Eine Entgegnung,  
in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 21. Jg., Wiesbaden (1951)

**Schär, J.F.**, Allgemeine Handelsbetriebslehre, Leipzig (1911)

**Schär, J.F.**, Handelsbetriebslehre, in: Deges, F., Die Beschäftigung mit den Unternehmenszielen in der Literatur der alten und neuen Betriebswirtschaftslehre bis 1966, Köln (1993)

**Schaudel, D.**, Ethik und technische Innovation: Verantwortung von Unternehmer und Manager, in: io Management Zeitschrift, Nr. 9, Zürich (1993)

**Scherhorn, G.**, Kritik des Zusatznutzens, in: Thexis 2/92, St. Gallen (1992)

**Scheuing, E.**, Das Marketing neuer Produkte, Wiesbaden (1970)

**Schlegelmilch, B., Götze, E.**, Marketing-Ethik am Beginn des 2. Jahrtausends, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Heft 1, München (1999)

**Schmidt, R.**, Marktorientierte Konzeptfindung für langlebige Gebrauchsgüter, Wiesbaden (1996)

**Schneider, D.**, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., München (1987)

**Schneider, D.**, Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie - Allgemeine Betriebswirtschaftslehre für das Hauptstudium, München (1981)

**Schöch, A.**, Die Kinderarbeit im 19. Jahrhundert in Österreich, Wien (1982)

**Schüler, W.**, Der einheitliche Grund als Ausgangspunkt betriebswirtschaftlicher Analyse, in: Albach, H., Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, Berlin (1999)

**Schüller, A.M., Fuchs, G.**, Total loyalty marketing, Wiesbaden (2002)

- Schüz, M.**, Werte – Risiko – Verantwortung, Dimensionen des Value Managements, München (1999)
- Seidel, E.**, Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert, Heidelberg (1999)
- Siebert, H.**, Disziplinierung der nationalen Wirtschaftspolitik durch die internationale Kapitalmobilität, in: Duwendag, D., Finanzmärkte im Spannungsfeld von Globalisierung, Regulierung und Geldpolitik, Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd. 261, Berlin (1998)
- Smekal, C.**, Standortpolitik vor globalen Rahmenbedingungen, in: Theurl, T., Smekal, C., Globalisierung, Tübingen (2001)
- Speckbacher, G.**, Shareholder Value und Stakeholder Ansatz, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., Stuttgart (1997)
- Spremann, K.**, Asymmetrische Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg., Wiesbaden (1990)
- Spremann, K.**, Reputation, Garantie, Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jg., Wiesbaden (1988)
- Srnka, K., Schweitzer, F.**, Macht, Verantwortung und Information, der Konsument als Souverän?, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Mering (2000)
- Staehe, W.H.**, Die Stellung des Menschen in neueren betriebswirtschaftlichen Theoriesystemen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 45. Jg., Wiesbaden (1975)
- Staffelbach, B.**, Plädoyer für eine Management-Ethik, in: Lattmann, Ch., Ethik und Unternehmensführung, Heidelberg (1988)
- Stange, J.**, Wertsteigerung durch Wertanalyse, Thun (1980)
- Stauss, B., Seidel, W.**, Beschwerdemanagement. Fehler vermeiden, Leistung verbessern, Kunden binden, 2. Aufl., München (1998)

- Steger, U.**, Umweltorientiertes Management des gesamten Produktlebenszyklus, Stuttgart (1994)
- Steinmann, H., Löhr, A.**, Unternehmensethik, Stuttgart (1989)
- Steinmann, H., Schreyögg, G.**, Management, Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 4. Aufl., Wiesbaden (1999)
- Steinmann, H., Wagner, G.**, Umwelt und Wirtschaftsethik, Stuttgart (1998)
- Stock, R.**, Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Wiesbaden (2001)
- Stock, R.**, Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C., Kundenzufriedenheit, 4. Aufl., Wiesbaden (2001)
- Strätling, R.**, Shareholder versus Stakeholder. Welchen Zielen sollte die Unternehmensführung verpflichtet sein?, in: Forum Wirtschaftsethik, Konstanz (1997)
- Strauss, B.**, Die Beteiligung von Verbraucherabteilungen am unternehmerischen Entscheidungsprozeß, in: Hansen, U., Schoenheit, I., Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, Frankfurt (1985)
- Stückelberger, C.**, Ethischer Welthandel, Bern (2001)
- Stüdemann, K.**, Begriff „Betriebswirtschaftslehre“, in: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., München (2000)
- Studie von Global 2000 und dem BMSG (Bundesministerium für soziale Sicherheit und Generationen) auf <http://www.global2000.at> vom 20.11.2002
- Suchanek, A.**, Ökonomische Ethik, Tübingen (2001)

**Taylor, F.W.**, Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, in: Antoni, M., Arbeit als betriebswirtschaftlicher Grundbegriff, Frankfurt (1982)

**Theurl, T., Smekal, C.**, Globalisierung, Tübingen (2001)

**Tietz, B.**, Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart (1974)

**Tietz, B.**, Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart (1995)

**Tomandl, T.**, Arbeitsrecht, Bd. 1, Gestalter und Gestaltungsmittel, 4. Aufl., Wien (1999)

**Ulrich, P.**, Die Weiterentwicklung der ökonomischen Rationalität – Zur Grundlegung der Ethik der Unternehmen, in: Biervert, B., Held, M., Ökonomische Theorie und Ethik, Frankfurt (1987)

**Ulrich, P.**, Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 3. Aufl., Bern (2001)

**Ulrich, P.**, Unternehmerische Umweltverantwortung aus diskursethischer Sicht, in: Steinmann, H., Wagner, G., Umwelt und Wirtschaftsethik, Stuttgart (1998)

Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 3. Aufl., München (1993)

VDI-Bericht, Verein deutscher Ingenieure, QFD – Produkte und Dienstleistungen marktgerecht gestalten, Düsseldorf (1998)

**Voeth, M.**, Nutzenmessung in der Kaufverhaltensforschung – Die hierarchische individualisierte Limit Conjoint-Analyse (HILCA), Wiesbaden (2000)

**Von Lingen, T.**, Kundenzufriedenheit – zur Ökonomik eines verhaltenswissenschaftlichen Konstrukts, in: Woratschek, H., Perspektiven ökonomischen Denkens, Frankfurt (1998)

**Wagner, F.W.**, Shareholder Value: Eine neue Runde im Konflikt zwischen Kapitalmarkt und Unternehmensinteresse, in: BfuP, 49. Jg., Herne (1997)

**Wagner, G.**, Betriebswirtschaftliche Umweltökonomie, Stuttgart (1997)

**Wagner, G., Matten, D.**, Ethische Aspekte wirtschaftlichen Handelns im Rahmen von Unternehmungen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 3, Gütersloh (1999)

**Wagner, G., Matten, D.**, Konzeptionelle Fundierung und Perspektiven des Sustainable Development-Leitbildes, in: Steinmann, H., Wagner, G., Umwelt und Wirtschaftsethik, Stuttgart (1998)

**Wagner, G., Matten, D.**, Produktion, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 3, Gütersloh (1999)

**Wagner, G.**, Unternehmensführung, Ethik und Umwelt, Wiesbaden (1999)

**Wassmuth, B.**, Entwicklungslinien der Betriebswirtschaftslehre, 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, Marburg (1997)

**Wassmuth, B.**, Umwelt-Audit und Umweltmanagement in der industriellen Unternehmung, Frankfurt (2001)

**Weiber, R., Adler, J.**, Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., Heft 1, Düsseldorf (1995)

**Werhane, P.H., Freeman, R.E.**, The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics, Cambridge (1997)

**Wesel, U.**, Fast alles, was recht ist, Frankfurt (1992)

**Westphalen, F.A.**, Die Lohnfrage, vom ehernen Lohngesetz zum gerechten Lohn, Jena (1934)

**Wieland, J.**, Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure, Heidelberg (2001)

**Wieland, J.**, Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen, Bern/Stuttgart (1993)

**Willi, E.**, Der Begriff des Betriebes, Bern (1938)

**Williamson, O.E.**, Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen (1990)

**Winter, S.**, 15.05.2000 bei: [http://www.unikarlsruhe.de/~map/nquantitative\\_vs\\_qualitative\\_methoden\\_b.html](http://www.unikarlsruhe.de/~map/nquantitative_vs_qualitative_methoden_b.html)

**Wittmann, W.**, Unternehmung und unvollkommene Information, Köln (1959)

**Wolff, B.**, Ethische Aspekte wirtschaftlichen Handelns im institutionellen Rahmen, in: Korff, W., Handwörterbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 3, Gütersloh (1999)

**Woratschek, H.**, Perspektiven ökonomischen Denkens, Frankfurt (1998)

**Wunderer, R.**, Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2. Aufl., Stuttgart (1988)

**Wunderer, R.**, BWL als Management und Führungslehre, 3. Aufl., Stuttgart (1995)

[www.global2000.at](http://www.global2000.at) vom 29.10.2002, Artikel: Pestizide in Lebensmittel

**Zippelius, R.**, Das Wesen des Rechts, 4. Aufl., München (1978)

# Anhang

## Ethik und Betriebswirtschaft

Dieser Fragebogen dient zur Erhebung von Informationen über die Einbeziehung von Werten in betriebliche Entscheidungen.

Teilnehmerkreis sind Führungskräfte in österreichischen Unternehmen unterschiedlicher Branche.

*Durchgeführt wird die Studie von Mag. Gerald Fitzinger jun., Dissertant am Lehrstuhl für Revision und Treuhand, Prof. Dr. DDr. h.c. E. Loitlsberger an der Universität Wien, Betriebswirtschaftszentrum der Universität Wien, Brünnerstrasse 72, 1210 Wien*

Der Fragebogen umfasst ausschließlich Fragen mit Antwortauswahl und soll höchstens 10 Minuten dauern.

## Fragen zur Untersuchung

- 1 "Orientieren Sie Ihr Unternehmen an dauerhaften menschlichen Zielen, suchen Sie die Diss-Harmonien auf dem Weg dorthin und beseitigen Sie diese!" Stimmt diese Philosophie mit der Ihres Unternehmens überein?**

*Bitte klicken Sie das zutreffende an*

- trifft zu  
 trifft eher zu  
 teils, teils  
 trifft eher nicht zu  
 trifft nicht zu

- 
- 2 Treffen Sie oft betriebliche Entscheidungen aufgrund Ihrer Erfahrung und Intuition und mit Verzicht auf betriebswirtschaftliches Datenmaterial?**

*Bitte klicken Sie das zutreffende an*

- sehr häufig  
 häufig  
 manchmal  
 selten

nie

---

**3 Gibt es in Ihrem Unternehmen Methoden oder Instrumente zur Messung der Kundenzufriedenheit?**

*Bitte klicken Sie das zutreffende an*

ja

nein

---

**4 Welche der nachfolgenden Instrumente werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt?**

*Bitte klicken Sie alles zutreffende an*

Customer Care Management

Wertanalyse

Kundenbindungsprogramme (Bonusstufen etc.)

Beschwerdemanagement

Total quality management

Risiko-Nutzen-Analyse

Keines der angeführten

---

**5 Führen Kundenzufriedenheitsanalysen auch häufig zu organisatorischen Veränderungsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen?**

*Bitte klicken Sie das zutreffende an*

sehr häufig

häufig

manchmal

selten

nie

---

**6 Werden in Ihrem Unternehmen alle Mitarbeiter von den Ergebnissen einer Kundenzufriedenheitsanalyse regelmäßig informiert?**

*Bitte klicken Sie das zutreffende an*

ja

teils, teils

nein

---

**7 Wie schätzen Sie den Umfang der freiwilligen Sozialleistungen für die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen entsprechend der nachfolgenden Skalierung ein:**

*Bitte klicken Sie das zutreffende an*

- sehr viele
- viele
- durchschnittlich
- wenige
- sehr wenige
- 

**8 Gibt es in Ihrem Betrieb, außer der Institution Betriebsrat, organisatorische Maßnahmen zur Erfassung von Bedürfnissen, Interessen und Ideen der Mitarbeiter?**

*Bitte klicken Sie das zutreffende an*

- ja
- nein
- 

**9 Führen Sie in Ihrem Unternehmen regelmäßige Messungen zur Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter durch?**

*Bitte klicken Sie das zutreffende an*

- Ja, regelmäßig
- selten
- Nein, nie
- 

**10 Ist in Ihrem Unternehmen ein Human Resource Management implementiert?**

*Bitte klicken Sie das zutreffende an*

- Ja
- Nein
-

**11 Werden in Ihrem Unternehmen freiwillig Umweltschutzmaßnahmen durchgeführt, die die gesetzlichen Mindestvoraussetzungen übersteigen?**

*Bitte klicken Sie das zutreffende an*

- ja  
 nein
- 

**12 Sind Umweltschutzinvestitionen in Ihrem Betrieb kostensenkend?**

*Bitte klicken Sie das zutreffende an*

- stark  
 weniger stark  
 gar nicht
- 

**13 Vermindern Umweltschutzmaßnahmen in Ihrem Betrieb den Ressourcenverbrauch?**

*Bitte klicken Sie das zutreffende an*

- stark  
 weniger stark  
 gar nicht
- 

**14 Hat Ihr Unternehmen irgendeine Öko-Zertifizierung?**

*Bitte klicken Sie das zutreffende an*

- Ja  
 Nein
- 

**15 Ist Ihr Unternehmen EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) zertifiziert?**

*Bitte klicken Sie das zutreffende an*

- Ja  
 Nein
- 

**16 Welchen Stellenwert hat Umweltschutz in Ihrer Unternehmenspolitik?**

*Bitte klicken Sie das zutreffende an*

- sehr wichtig  
 wichtig  
 weniger wichtig

unwichtig

---

**17 Stehen Sie bei betrieblichen Entscheidungen zugunsten der Gewinnorientierung oft in einem Gewissenskonflikt mit den daraus resultierenden Risiken?**

*Bitte klicken Sie das zutreffende an*

- sehr häufig  
 häufig  
 manchmal  
 selten  
 nie
- 

**18 Können Sie mit einem Wort das wichtigste Ziel Ihres Unternehmens beschreiben?**

*Bitte tragen Sie das zutreffende ein*

**19 Gewährleistet Ihrer Meinung nach die gesetzliche Rahmenordnung für Unternehmen ethisch gutes Wirtschaften?**

*Bitte klicken Sie das zutreffende an*

- trifft zu  
 trifft eher zu  
 trifft eher nicht zu  
 trifft nicht zu
- 

## Demographische Daten

In diesem Abschnitt möchte ich Sie bitten, einige demographische Daten anzugeben. Sie dienen nur zur besseren Analyse der Antworten und werden ausschließlich für diese Untersuchung verwendet.

**20 Wurden Sie auf Ihrem Bildungsweg jemals über ethische Fragen unterrichtet?**

Bitte klicken Sie das zutreffende an

- Ja  
 Nein

**21 Haben Sie sich jemals persönlich mit Schriften zum Thema Ethik befasst?**

Bitte klicken Sie das zutreffende an

- Ja  
 Nein

**22 In welcher Branche ist ihr Unternehmen tätig? (Grobe Einteilung)**

Bitte wählen Sie das zutreffende aus

Bank und Finanzierung ▼

**23 Wiewiele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?**

Bitte wählen Sie das zutreffende aus

Weniger als 100 ▼

---

In Sinne der universitären Forschung möchte ich Ihnen an dieser Stelle herzlich für Ihr Mitwirken an dieser Untersuchung danken. Sie haben so für mich einen wesentlichen Beitrag zur Fertigstellung meiner Dissertation geleistet. Herzlichen Dank, Mag. Gerald Fitzinger jun.

Ihr Kommentar

Bitte hier klicken, um den Fragebogen abzusenden!

Absenden

---

Verantwortlich für den Fragebogen ist **Mag. Gerald Fitzinger jun.**.

Wenn Sie mit uns in Kontakt treten wollen, senden Sie uns bitte ein Email an diese [Adresse](#).

---

Formularende

# Abstract

Die Ursache für die betriebliche Betätigung sind unternehmerische Handlungen, für diese wiederum Entscheidungen die Ursache sind. Entscheidungen bedingen Handlungen und deren Folgen, die nützlich oder aber auch schädigend sein können. Für diese Untersuchung stellt sich die Frage, ob die Ethik bei betrieblichen Entscheidungsprozessen relevant ist und inwiefern sie als notwendige Bedingung angesehen werden kann.

Ausgangspunkt der Untersuchung ist die Frage der Einbeziehung der Ethik in die Betriebswirtschaftslehre. Es werden zwei Richtungen unterschieden. Diese sind einerseits die Nichteinbeziehungshypothese, bei der die Einbeziehung der Ethik in die Betriebswirtschaftslehre als unzulässig angesehen wird und andererseits die Volleinbeziehungshypothese, bei der die Ethik als eine notwendige Bedingung für die Existenz und die Entwicklung der Betriebe betrachtet wird.

Zuerst wird der Zusammenhang aber auch das Spannungsfeld, welches die beiden Begriffe „Ethik“ und „Recht“ hervorrufen, dargestellt. Es wird zunächst versucht, vom Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre ausgehend, die möglichen Berührungspunkte der Betriebswirtschaftslehre mit der Ethik aufzuzeigen. Es werden auch die als Ausgangspunkt herangezogenen Einbeziehungshypothesen näher erläutert. Dabei wird versucht, die Beziehung zwischen der betrieblichen Betätigung und deren ethischen Gehalt darzustellen.

Im ersten von drei Teilen wird erläutert, welche Ethik für die weitere Vorgehensweise herangezogen wird. Anhand dieser wird untersucht, ob und wie diese Ethik in die Betriebswirtschaftslehre einbezogen wurde. Das Hauptaugenmerk wird darauf gelegt, wie sich die Werteinbeziehung im Laufe der Zeit entwickelt hat. Der nächste Teil fokussiert sich auf den Entscheidungsprozess im Betrieb. Durch die Darstellung des ethischen Entscheidungsprozesses wird verdeutlicht, welche Einflussfaktoren auf eine betriebliche Entscheidung aus ethischer Sicht einwirken.

Von besonderer ethischer Bedeutung im Entscheidungsprozess ist in diesem Zusammenhang die Möglichkeit des Abwälzens von Verantwortung auf den Konsumenten bzw. das Ausnützen von asymmetrischer Informationsverteilung in Form von Opportunismus. Vor

allein in diesen Bereichen kann die Relevanz der Einbeziehung der utilitaristischen Ethik in die Betriebswirtschaftslehre gesehen werden, insbesondere wenn es zu Überlegungen von kurzfristiger Gewinnmaximierung durch Verursachung von Schaden bei Ausnützung von opportunistischen Möglichkeiten kommt. Ziel der Argumentation ist es, aufzuzeigen, wie das Wertesystem der utilitaristischen Ethik (Nutzen und Schaden) auf den Entscheidungsprozess Einfluss nimmt. Die Arbeit zeigt, dass Ethik durchaus als eine notwendige Bedingung für die Existenz und Entwicklung der Betriebe angesehen werden kann.

Der letzte Teil beinhaltet eine Befragung von Entscheidungsträgern in mittleren bis großen Unternehmen in Österreich. Ziel dieser Befragung war in welche Richtung die Meinungen von Führungskräften zu dieser Problematik tendieren, das die in der Arbeit dargestellte Volleinbeziehungshypothese aufgrund der Ergebnisse bekräftigt.

# Lebenslauf Gerald Fitzinger

---

**Name** Gerald Fitzinger

**Titel:** Mag., Ing.

**geboren am** 03. Dezember 1975 in Klagenfurt

**Staatsbürgerschaft** Österreich

**Wohnort** Klosterneuburg

**Adresse** Kierlingerstrasse 23/6  
A-3400 Klosterneuburg

**Familienstand** Ledig

---

**Schulbildung**

1982 – 1986	Volksschule Krumpendorf/Kärnten
1986 – 1990	BG 1 Klagenfurt/Kärnten
1990 – 1995	Höhere Technische Bundes- Lehr- und Versuchsanstalt für elektronische Datenverarbeitung und Organisation in Villach/Kärnten

Reifeprüfung abgelegt am 28. Juni 1995

---

**Studium**

Oktober 2005 – Oktober 2000	Studium Internationale Betriebswirtschaft am Betriebswirtschaftszentrum der Universität Wien
seit Jänner 2001	Doktoratsstudium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Wien

---

<b>berufliche Tätigkeiten</b>	seit April 2000	Vortragender für die BBRZ Reha GmbH Wien in der Erwachsenenbildung für EDV - ECDL Schulungen, ECDL Prüfungstätigkeit, Technischschulungen sowie sämtliche kaufmännische und allgemeinbildende Gegenstände
	April 2004	Gründung der be-IN.net Fitzinger & Luschnig OEG und selbständige Unternehmertätigkeit im Fachbereich IT & Unternehmensberatung
	Jänner 2005 - März 2008	Im Rahmen der Unternehmertätigkeit Franchisenehmer der ats (accelerated teaching solutions) AG für Seminarprodukte der Bereiche beschleunigende Lehr- und Lernmethodiken, Zertifizierung als ats Lernberater & Trainer
	April 2008 - laufend	Selbständige Unternehmertätigkeit als geschäftsführender Gesellschafter der edutop OG im Bildungswesen
		Weiters seit 2005 Abendkurse und Firmenschulungen in der Erwachsenenbildung für das Berufsförderungsinstitut (BFI) Wien in den Bereichen allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bilanzierung, Steuerrecht und Kostenrechnung