

Thesen zur Wirtschaftsethik: Zur Frage der Implementierung moralischer Standards

Von Markus Huppenbauer

Die in den letzten Jahren intensiv diskutierten Fälle von *Enron*, *Worldcom* und anderen Firmen haben eine Reihe neuer Themen im Bereich der Wirtschaftsethik generiert. Themen beispielsweise des Earnings Management oder der Bilanzierungspraxis. Wirtschaftswissenschaftler/innen, Manager, aber auch andere Angestellte und Gewerkschafter/innen erwarten hier Antworten von Seiten der Ethik.¹ Darüber hinaus wird in den Medien gelegentlich der Eindruck erweckt, dass wir angesichts der erwähnten Fälle in einer moralisch besonders prekären Welt leben. Man hört dabei gar nicht so selten die Erwartung, dass auch die Ethik diesen schlechten Zustand der Wirtschaft zu beklagen und insbesondere mit moralischen Appellen, diesen Zustand zu verbessern, aufzutreten habe. Der Ethik wird also zugemutet, als Weltverbesserungsinstanz aufzutreten. Ich halte das für eine Überschätzung der Ethik und will entsprechende Erwartungen hier denn auch nicht bedienen.² Vielmehr möchte ich sie dazu nutzen, einige Reflexionen zur Frage der Implementierung moralischer Standards vorzulegen.

Meine Frage wird also nicht sein, an welchen moralischen Standards wir wirtschaftliches Handeln im Bereich des Earnings Management, der Bilanzierungspraxis und der Buchprüfung orientieren sollten. Ich glaube, dass wir das durchaus wissen. Wie wichtig Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit, Transparenz, Vertrauen und Verantwortung sind – das braucht man zumindest in unserem Kulturkreis in der Regel niemandem zu erläutern.³ Interessant ist vielmehr die Frage, wie wir diese moralischen Standards begründen und interpretieren sollen. Das ist Aufgabe der ethisch-normativen Legitimationsreflexion. Interessant ist aber auch die Frage, ob und wie diese moralischen Standards im Bereich der Wirtschaft wirksam werden können.⁴ Das ist die Frage, die ich in meinem Beitrag aufnehmen will.

Ob und wie wir mit den hier zur Debatte stehenden Problemen umgehen, hängt meines Erachtens vom Verständnis von unter anderem drei Faktoren ab:

1. dem Verständnis des Verhältnisses von Markt und Moral,
2. dem Verständnis des Verhältnisses von individueller Moral und den Rahmenbedingungen moralischen Handelns,
3. dem Verständnis davon, welche Persönlichkeitsmerkmale wir bei den Führungskräften von Unternehmen fördern wollen.

Meine drei folgenden Thesen beziehen sich auf diese drei Punkte. Dabei wird primär die Moral von Führungskräften thematisiert, weil deren Verhalten und moralische Standards in der Öffentlichkeit gegenwärtig am intensivsten diskutiert werden. Analoges wäre natürlich auch zu »normalen« Angestellten zu sagen.

These 1: Die Orientierung an moralischen Standards soll langfristig einen Mehrwert bringen.

In der Ethik, die Kant folgt, gab es zumindest diesen Konsens: Es ist unmoralisch, moralischen Standards aus nicht-moralischen Gründen zu folgen. Wer also beispielsweise aus ökonomischen Nutzenkalkülen heraus moralisch handelt, der verfehlt – so diese Moralphilosophie – das Wesen der Moral. Moralisch handelt hier also nur, wer moralische Standards um ihrer selbst willen respektiert und befolgt.

Schon ein kurzer Blick auf die Welt faktischen, unternehmerischen Handelns zeigt allerdings, dass diese Moralphilosophie vielleicht zwar wünschenswert wäre, aber nicht die Regel ist. Auch Unternehmen, welche wohl formulierte Codes of Conduct haben und stolz auf die dort vertretenen moralischen Standards sind, müssen sich letztlich an wirtschaftlichen Kriterien orientieren. Unternehmen haben zwar eine gesellschaftliche Verantwortung. Sie, respektive die entsprechenden Führungskräfte sollten jedenfalls die begründete oder begründbare Moral der gesellschaftlichen Öffentlichkeit beachten.⁵ Aber Unternehmen sind eben gerade keine NPOs. Ethik kann und soll Teil einer Unternehmensstrategie sein, aber das primäre Ziel wird doch das Überleben des Unternehmens und eine nachhaltige Gewinnoptimierung sein. Vorausgesetzt ist also in der These jedenfalls, dass die Orientierung an moralischen Standards das Überleben von Unternehmen nicht gefährdet.

Ich sehe zwei Möglichkeiten, wie Ethik hier eingesetzt werden kann:

1. Ein unmittelbar monetärer Mehrwert für Unternehmen entsteht natürlich im Zusammenhang mit so genannten ethischen Produkten. Zu nennen sind hier etwa die T-Shirts von *American Apparel*⁶ oder die Getränke von *Innocent*⁷.

Oder ganz generell die *fair trade*-Produkte. Im Bereich der Finance sind die Ethikfonds zu nennen.

2. Die Orientierung an bestimmten moralischen Standards ist aber auch dort ökonomisch sinnvoll, wo damit beispielsweise Risiken des Reputations- oder Vertrauensverlustes vermieden werden sollen. Das heißt: Monetär hat das Einhalten bestimmter moralischer Standards zwar möglicherweise kurzfristig negative Folgen, aber es wird aufgewogen durch langfristige Reputations- und Vertrauensgewinne.

Nun könnte man seitens der Ethik einwenden, mit dieser Interpretation der Ethik als Teil der Strategie von Unternehmen, werde Ethik pervertiert. Ich erwähne zwei mögliche Fragen:

1. Kann man, so wird etwa gefragt, einem Menschen oder Unternehmen wirklich trauen, die aus ökonomischen Kalkülen heraus moralisch handeln? Was passiert, wenn dieser Anreiz wegfällt? Dieses Argument verfehlt meines Erachtens die Pointe des hier diskutierten Ansatzes: Gerade weil man ja nicht traut, setzt man auf Anreize.

2. Und wenn Ethik doch etwas kostet, wenn also ein Unternehmen aus moralischen Gründen auf bestimmte Aufträge verzichten muss und auch nicht unmittelbar mit Reputationsgewinnen rechnen kann?⁸ Es gibt moralische Werte, wie beispielsweise die Menschenwürde, die auch in solchen Fällen schlechterdings nicht zur Disposition stehen dürfen. Müsste dann nicht aus ethischen Gründen zwingend auf entsprechende unternehmerische Aktivitäten verzichtet werden?

Ich kann das hier nicht ausführlich diskutieren. Erwähnt sei zunächst nur eine diese Fragen aufnehmende These im Anschluss an Karl Homann.

These 2: Es müssen ökonomische und gesetzliche Anreize geschaffen werden, welche die Implementierung moralischer Standards begünstigen.

Homann bestreitet nicht, dass es nicht verhandelbare moralische Standards und Werte gibt. Seine These ist allerdings diese: Eine Ethik, die sich nicht mit der Frage beschäftigt, wie ihre Normen und Werte implementiert werden können, ist unvollständig.⁹ Und, so Homann weiter, moralische Standards, deren Respektierung auf die Dauer substantielle Nachteile am Markt mit sich bringen, werden sich nicht durchsetzen. Das heißt, als Ethiker müssen wir uns immer fragen, wie die postulierten Normen und Werte umgesetzt werden können. Es ist realistischere Weise davon auszugehen, dass im Falle der Wirtschaft und entsprechender Akteure ökonomische Anreize wirksam sind.¹⁰

Ein Beispiel aus der Finance: Nicht nur aus diesem Bereich kennen wir ja das Problem, dass das bloße Einhalten von Gesetzen in einer globalisierten Welt für Unternehmen Spielräume eröffnet, die moralisch reflektiert werden müssen. So wenn internationale Unternehmen in einem Kontext tätig sind, der durch unterschiedliche nationale Gesetze bezüglich Rechnungslegung und Auditing

charakterisiert ist. Es ist zwar vielleicht ökonomisch interessant, entsprechende Spielräume auszunutzen, aber ist es auch moralisch legitim? Ich erwähne ein Beispiel, bei dem diese Spielräume nicht ausgenutzt werden: In der Sorgfaltpflichtvereinbarung der schweizerischen Bankiervereinigung steht: »Die Banken dürfen ihre ausländischen Zweigniederlassungen und ihre ausländischen, im Bank- und Finanzbereich tätigen Konzerngesellschaften nicht dazu missbrauchen, diese Vereinbarung zu umgehen.«¹¹

Ein weiteres Beispiel: Die beiden Zürcher Ökonomen Rajna Gibson-Asner und Marc Chesney haben gezeigt, dass die gängige Praxis, Manager mit Aktienoptionen zu entlohnen, deren Anreiz zu betrügen unter bestimmten Bedingungen erhöht.¹² Mit dem Instrument der Stock Options beabsichtigt man natürlich gerade das Gegenteil. Man will Anreize setzen, dass sich Manager besonders stark für ihr Unternehmen engagieren. Vorausgesetzt wird dabei, Manager seien immer ehrlich – dann würde das auch bestens funktionieren. Aber das ist eben nicht immer der Fall. Besonders wenn die Wirtschaft schlecht läuft und die Aktien von Unternehmen unter Druck geraten, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Bilanzen der Firma manipuliert und die Optionen ausgeübt werden.¹³ Auch damit befinden wir uns natürlich noch auf der Ebene der Anreize. Hier können Unternehmen das Verhalten von Managern – wie Gibson-Asner und Chesney meinen – sehr weitgehend steuern.¹⁴

Ökonomische Anreize können und müssen allenfalls mit geeigneten Rahmenbedingungen wie etwa *Voluntary Agreements* oder *Codes of Conduct* unterstützt werden. Besonders wichtig ist dabei, dass die auf Freiwilligkeit setzenden Codes of Conduct nicht nur als Hochglanzbrochüren verteilt werden, sondern Eingang in die Strategien und Führungsstrukturen von Unternehmen finden. Es muss gewährleistet sein, dass unternehmensintern kein Angestellter Nachteile erleiden muss, wenn er den Code of Conduct des Unternehmens befolgt. Er oder sie sollte vielmehr für dessen strikte Einhaltung belohnt werden.¹⁵ So soll beispielsweise das in den USA und GB praktizierte Whistle-blowing gemäß einem Vorschlag der Eidgenössischen Bankenkommission auch in den Schweizer Banken mit entsprechenden Verfahren institutionalisiert werden.

Geeignete Instrumente zur Durchsetzung moralisch gewünschten oder gebotenen Verhaltens können natürlich auch über die Gesetzgebung geschaffen werden. Gesetze sind nicht nur wirksam sondern auch fair, weil sie von allen Akteuren befolgt werden müssen. Ein Beispiel dafür ist der Sarbanes-Oxley Act von 2002.

Wirtschaftsethiker wie Karl Homann setzen also nicht primär auf die Moral von Individuen¹⁶. Wichtiger sind hier ökonomische und juristische Rahmenbedingungen, die dafür sorgen, dass auch das Handeln von unmoralischen Menschen moralischen Standards gehorcht. Nur so sei zu gewährleisten, dass die Orientierung an bestimmten moralischen Standards keine substantiellen und langfristigen Nachteile am Markt mit sich bringe.¹⁷

Nun kann man natürlich nicht alles in Form von Gesetzen, Verträgen und Verhaltenskodizes regeln.¹⁸ Es kommt

irgendeinmal der Punkt, wo ökonomische Steuerung nicht beabsichtigte Folgen generiert und moralische oder gesetzliche Verbote in schwerfällige Überregulierung ausarten. Damit wird dann die Effizienz und Innovativität gehemmt. Unternehmen und Individuen müssen Spielräume haben, um wirtschaftlich sinnvoll handeln zu können. Homanns These muss darum gerade im Hinblick auf seinen zentralen wirtschaftsethischen Fokus, die Implementierung moralischer Standards, doch ergänzt werden durch das Thema der Moral von Individuen.¹⁹

These 3: Es ist für Unternehmen von zentraler Bedeutung, an welchen nicht-ökonomischen Werten sich ihre Führungskräfte orientieren.

Unternehmen sind auf die moralische Integrität²⁰ ihrer Angestellten angewiesen. In der Wirtschaft zentrale Werte wie Vertrauenswürdigkeit, Wahrhaftigkeit, Ehrlichkeit und Unabhängigkeit können nicht ausschließlich ökonomisch im Unternehmen selbst oder durch gesetzliche Anreize der Strafvermeidung generiert werden. Und doch gehören sie als *intangible assets* zu den wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens, die in keiner Bilanz auftauchen.

Es lässt sich natürlich fragen, ob nicht gerade die Struktur der heutigen Märkte sowie die Strategien vieler Unternehmen die Gier und das übersteigerte Selbstinteresse ihrer Manager fördern.²¹ Was dagegen tun? Es wäre wohl am kostengünstigsten, hätten Manager eine Persönlichkeitsstruktur, in der moralische Integrität ein zentraler Wert ist. Solche Persönlichkeiten würden nicht jede Möglichkeit nutzen, sich selbst zu bereichern. Sie würden vielmehr als Gegenleistung für ihre Entlohnung mit Engagement den nachhaltigen Erfolg ihres Unternehmens und dessen Share- und Stakeholder verfolgen. Und, so meine Beobachtung, im Grunde genommen tun das ja die meisten. Allerdings überlegen sich Unternehmen und Öffentlichkeit zu wenig, woher diese personale Basis wirtschaftlichen Erfolgs kommt. Unternehmen sind hier essentiell auf etwas angewiesen, was sie nicht selbst generieren können.²² Diese personale Basis wirtschaftlichen Erfolgs ist nicht nur eine Folge ökonomischer Anreize, wie sie ein Unternehmen steuernd einsetzen kann. Diese ist auch nicht nur eine Folge gesetzlicher Verbote, wie sie der Gesetzgeber erlassen kann. Woran wir uns als Persönlichkeit auch in einem Unternehmen orientieren, das ist eine Ressource, welche Unternehmen durch Familien, Schulen, Kirchen, NGOs und andere soziale Netzwerke zur Verfügung gestellt wird.²³ In deren Kontext werden eine eigenverantwortliche, individuelle Arbeit an der Persönlichkeit und entsprechende Werthaltungen als Orientierung vermittelt und ermöglicht.²⁴

Im Hinblick auf die Frage der Implementierung moralischer Standards ist Homanns Ansatz also mit einem tugendethischen Ansatz zu ergänzen. Denn die Befolgung moralischer Regeln und Prinzipien, wie wir sie heute in

Bezug auf wirtschaftliches Handeln gerne fordern, ist eine nicht triviale und nicht selbstverständliche Angelegenheit.²⁵ Moralische Regeln und Prinzipien (wie etwa Gerechtigkeitsforderungen) sind immer abstrakt, das entsprechende moralische Wissen situationsindifferent. Die Arbeit an der Persönlichkeit im Hinblick auf moralische Integrität schafft demgegenüber die Voraussetzung dafür, dass in den unterschiedlichsten Situationen zumindest auf eine Sensibilität für Fragen der Moral, auf bestimmte Werthaltungen und eine Bereitschaft, entsprechend zu Handeln rekurriert werden kann. Dass es dazu auch der Kompetenz in Form ethischen Urteilsvermögens bedarf, ist selbstverständlich. Und natürlich sind dazu spezifische Ausbildungsanstrengungen seitens der Hochschulen und der Wirtschaft nötig²⁶.

Wohlverstanden, es geht überhaupt nicht darum, dass wir von Managern (oder andern Angestellten) den Status von moralischen Heiligen verlangen. Es geht nur darum, nicht ständig mehr zu wollen als vertraglich vereinbart ist. Es geht nur darum, nicht nur die eigenen Interessen aufs maximalste durchzusetzen, nicht jede gesetzliche oder regulatorische Lücke zum eigenen Vorteil auszunutzen. Das setzt allerdings ein gewisses Maß an Bescheidenheit und Zufriedenheit voraus. Es braucht dafür Persönlichkeiten, die insgesamt ein sinnerfülltes und gelingendes Leben führen. Es braucht also Menschen, die bezüglich der Frage, an welchen Werten sie sich orientieren wollen, nicht nur auf ökonomisch-monetäre Werte setzen. Die, etwas plakativ gesagt, ihre Identität bewusst nicht nur über Geld und Einkommen definieren. Nun gibt es natürlich nur wenige Menschen, die das öffentlich als ihr Ideal vertreten würden. In der Regel lassen wir uns in unserm Leben selbstverständlich von einer Reihe von nicht-monetären Werten leiten.²⁷ Werte der Liebe in der Familie beispielsweise oder der Gerechtigkeit in unserer Gemeinschaft. Moralische Integrität hat nicht zuletzt damit zu tun, ob und wie wir diese nicht-monetären Werte auch in einem primär monetär-ökonomischen Kontext wie einem Unternehmen zur Orientierung unserer Handlungen einsetzen.

Ob sich daraus wie von Ulrich Thielemann gefordert ein »Primat der Ethik« auch bezüglich unternehmerischen Handelns ableiten lässt, wäre jedenfalls zu diskutieren.²⁸ Zwar macht er aus der Binnenperspektive der Ethik Sinn. Aber bezogen auf eine gesamtgesellschaftliche Debatte, in der Ethik ja nur eine Stimme unter mehreren darstellt, eine Stimme, die zudem noch intern pluralistisch ist, sind andere Verhältnisbestimmungen von Ethik und Ökonomik möglich. Denkbar ist etwa ein gleichsam Luhmannsches Nebeneinander von Ökonomie und Ethik, die sich gegenseitig »irritieren« oder durch »Übersetzungen« korreliert werden²⁹.

Ein zentrales Problem sehe ich darin, dass die Geltung lebensweltlich relevanter, privater oder öffentlicher moralischer Standards in Kontexten der Wirtschaft mit ihren funktional ausdifferenzierten Strukturen und Sachzwängen tatsächlich (und mit teilweise guten Gründen!) nicht mehr unbedingt und in jedem Fall evident ist. Die Welt, in der wir moralisch handeln wollen, ist komplex.

Ich fasse zum Schluss zusammen. Damit anerkannte moralisch Standards das Handeln im Bereich der Wirtschaft wirksam orientieren können, braucht es drei Dinge:

1. Es braucht Ethik, die als Teil der Unternehmensstrategie langfristig einen Mehrwert bringt.
2. Es braucht ökonomische und juristische Rahmenbedingungen, welche für moralisches Handeln Anreize setzen.
3. Es braucht Persönlichkeiten, welche sich an moralischer Integrität orientieren und auch in wirtschaftlichen Kontexten gemäß anerkannten moralischen Standards handeln.

Prof. Dr. Markus Huppenbauer
USFP Ethik – Universität Zürich
Zollikerstrasse 117
CH-8008 Zürich

Literatur

Böckenförde, Ernst Wolfgang 1991, Recht, Staat, Freiheit. Studien zur Rechtsphilosophie, Staatstheorie und Verfassungsgeschichte, Frankfurt (Suhrkamp).

Breu, Raymond 2005, Earnings Management, Präsentation an der Konferenz »Earnings Management – Myths and Realities« (24.10.2005) des Centre for Corporate Responsibility and Sustainability at the University of Zürich (CCSR) und des National Centre of Competence »Financial Valuation and Risk Management« (FINRISK) in Zürich.

Chesney, Marc/Gibson, Rajna 2005, Stock Options and Managers' Incentives to Cheat, in: Finance & Bien Commun/Common Good, Nr. 22, Summer 2005, 11-13.

Duska, Ronald F./Duska, Brenda Shay 2003, Accounting Ethics, Malden/Oxford (Blackwell).

Homann, Karl 1999, Die Relevanz der Ökonomie für die Implementation ethischer Zielsetzungen, in: Handbuch der Wirtschaftsethik, Band I: Verhältnisbestimmung von Wirtschaft und Ethik, Gütersloh, 322-343.

Huppenbauer, Markus/De Bernardi, Jörg 2003, Kompetenz Ethik für Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Ein Tool für Argumentation und Entscheidungsfindung, Zürich (Versus Verlag).

Joas, Hans 1999, Die Entstehung der Werte, Frankfurt (Suhrkamp).

Lev, Baruch 2005, Earnings Management – Myths and Realities, Präsentation an der Konferenz »Earnings Management – Myths and Realities« (24.10.2005) des Centre for Corporate Responsibility and Sustainability at the University of Zürich (CCSR) und des National Centre of Competence »Financial Valuation and Risk Management« (FINRISK) in Zürich.

Ortmann, Günther 2003, Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung, Frankfurt (Suhrkamp).

Solomon, Robert C. 1992, Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business, New York/London (Oxford University Press).

Solomon, Robert C. 1999, Corporate Roles, Personal virtues: An Aristotelian Approach to Business Ethics, in: Donaldson, Thomas/Werhane, Patricia H. (eds) 1999, Ethical

Issues in Business. A Philosophical Approach, Upper Saddle River/NJ (Pearson Prentice Hall), 81-93.

Steinman, Horst/Kustermann, Brigitte 1999, Unternehmensethik und Management: Überlegungen zur Integration der Unternehmensethik in den Managementprozess, in: Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 3: Ethik wirtschaftlichen Handelns, Gütersloh, 210-231.

Rippe, Klaus-Peter 2005, »Greed is out – Ethics is in«. Zur Verantwortung von Unternehmen und Unternehmensleitungen, Quelle: <http://www.ethikdiskurs.ch/wirtschaftsethik/publikationen> (5.10.2005).

Thielemann, Ulrich 2005, Der Fall Enron(s). Ein Anlass, über den wirtschaftsethischen Status von Managementintegrität nachzudenken, in: Forum Wirtschaftsethik, Vierteljahrszeitschrift, 13. Jg. Nr. 2/2005, 37-45.

Thielemann, Ulrich 2005, Compliance and Integrity – zwei Seiten ethisch integrierter Unternehmensführung. Lektionen aus dem Compliance-Management einer Grossbank, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jahrgang 6/Heft 1, 31-43.

Suchanek, Andreas 2005, Enron – Fehlende Investitionen in Vertrauen, in: Forum Wirtschaftsethik, Vierteljahrszeitschrift, 13. Jg. Nr. 2/2005, 26-35

Werner, Micha H. 1999, »Anwendungsprobleme« in der normativen Ethik? Vorbereitende Bemerkungen im Hinblick auf die Anwendungskontroverse in der Diskursethik, Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen (Hg.), Beiträge und Berichte Nr. 85.

Zimmermann, Philippe/Schweizer, Markus 2005, »Whistle-blowing«-Regeln in der Bankenwelt. Verringerung des Risikos von Reputationsschäden, NZZ 6./7.8.2005, 25.

Anmerkungen

1. Es gibt natürlich auch gegenteilige Erwartungen: Man erwartet dann nichts von der Ethik, hält sie vielleicht sogar für störend. Das Befolgen der Gesetze gilt hier als relevantes und ausreichendes Kriterium im Hinblick auf Ethik-Performance.
2. Vgl. dazu Huppenbauer/De Bernardi 2003, 35ff.
3. Vgl. dazu im Bereich der Accounting Ethics Duska/Duska 2003, insbesondere pp. 75-105. Wichtig ist es allerdings zu beachten, dass gerade im Bereich der Rechnungslegung und -prüfung (*auditing*) die Frage nach der Wahrheit der entsprechenden Zahlen nicht immer einfach zu beantworten ist. Man ist hier in einem großen Ausmaß auf Schätzungen angewiesen (vgl. dazu Lev 2005 und Breu 2005). Diese haben unter anderem mit Ungewissheiten bezüglich zukünftiger Entwicklungen zu tun. Jedenfalls lassen sich gemäss Auskunft von Experten Betrug und Ehrlichkeit nicht immer unterscheiden.
4. Für relevant halte ich in diesem Zusammenhang die Position von Homann 1999: Wirtschaftsethik hat es wesentlich zu tun mit der Übersetzung der Ethik in die Sprache der Wirtschaft, also in die Sprache von Vorteils-Nachteils-Kalkulationen (Homann 1999,

- 332ff.). Es geht also darum »normative Fragen in terms of economics« (1999, 334) zu diskutieren.
5. Vgl. dazu *Rippe* 2005, 9, der diesbezüglich von den Treuhandpflichten der Manager spricht.
 6. Vgl. <http://www.americanapparel.net/index.html> (5.10.2005)
 7. Vgl. <http://www.innocentdrinks.co.uk/> (5.10.2005)
 8. Vermutlich lässt sich der Reputationsgewinn in der Regel nicht quantifizieren, jedenfalls nicht kurzfristig.
 9. Vgl. dazu *Homann* 1999, 324f. und 336f. Kritisch zu einer derartigen Position Werner 1999 (im Kontext der St. Galler Wirtschaftsethik) mit einem Fokus auf diskursiv einlösbaren Legitimationsfragen.
 10. Das Argumentieren mit und das Setzen von Anreizbedingungen vermeidet zunächst einmal ein Moralisieren bezüglich der Verantwortungsträger. Vgl. zu den Anreizbedingungen und speziell zum Fall Enron *Suchanek* 2005, 31f.
 11. VSB 2003, Art 1, Präambel, Kommentar 1, Ziffer 2. Auf diese Stelle hat mich Prof. *Christine Hirszowicz* (Zürich) aufmerksam gemacht.
 12. Zum Zeitpunkt der Abfassung meines Papers war die Studie von Gibson und Chesney noch nicht publiziert. Eine Zusammenfassung ist unter dem Titel »Stock Options and Managers' Incentives to Cheat« 2005 publiziert worden.
 13. Deshalb sollten keine Optionen, sondern Aktien als Prämien eingesetzt werden.
 14. Auch auf dieser Ebene schlägt *Hirszowicz* in ihrem Kommentar zu meinen Thesen ein Reputations-Rating für Manager vor. Wenn dann ein Manager ein schlechtes Renommee bezüglich dem Einhalten moralischer Standards hätte, würde das seiner Karriere (und indirekt seinem Unternehmen) schaden.
 15. Vgl. dazu *Zimmermann/Schweizer* 2005.
 16. Vgl. etwa *Homann* 1999, 330
 17. Ich erwähne nur am Rande, dass gerade evangelische Theologen mit dieser These kaum Probleme haben sollten. Sie gehen ja von der beschränkten Fähigkeit der Menschen zum moralisch richtigen Handeln aus.
 18. Zudem hat *Lev* 2005, Folie 7 und 8, darauf hingewiesen, dass Bilanzmanipulatoren gar nicht unbedingt von Standards wie beispielsweise GAAP abweichen müssen.
 19. Zentral ist hier die Differenz zwischen Compliance- und Integritätsansatz. Vgl. dazu *Steinmann/Kuster-mann* 1999 und *Thielemann* 2005.
 20. Vgl. dazu *Duskal/Duska* 2003, 81ff. und schon *Solomon*: »Integrity is not so much a virtue itself as it is a complex of virtues, the virtues working together to form a coherent character, an identifiable and trustworthy personality« (1992, 168).
 21. Nicht auszuschließen ist etwa ein Effekt, den das *quarterly reporting* auf das Verhalten von Managern in börsenkotierten Unternehmen haben könnte.
 22. Vgl. eine analoge These von *Böckenförde* im Hinblick auf den säkularisierten weltlichen Staat. Dieser »lebt von Voraussetzungen, die er selbst nicht garantieren kann.« (1991, 112).
 23. Vgl. dazu auch *Christoph Weber* (unveröffentlichtes Manuskript): Die Gesellschaft schafft die Bedingungen für die Existenz von Unternehmen und für deren Möglichkeit zum Erfolg. Unternehmen stehen deshalb in der Verantwortung, einen Beitrag zu leisten, dass die Gesellschaft ihnen und anderen Unternehmen diese Freiheit überhaupt bieten kann.
 24. Moralphilosophisch wird man hier eher vom Selbst sprechen und könnte so an die ethische Debatte um Selbstsorge anknüpfen. Vgl. dazu auch *Duskal/Duska* 2003, 82, die von »integrity« als »an element of character« sprechen. Dazu im Bereich der Wirtschaftsethik auch schon *Solomon* 1999. Und allgemein mit einem Fokus auf der Identität von Individuen *Joas* 1999. Paradigmatisch: »Werte entstehen in Erfahrungen der Selbstbildung und Selbsttranszendenz« (1999, 255).
 25. Vgl. dazu auch grundsätzlich *Ortmann* 2003: Auch wenn wir (moralische) Regeln kennen, ist immer noch die Frage offen, wie wir diese interpretieren wollen und wie wir die Situation interpretieren, in welcher die Regel Anwendung finden soll: Die »Anwendung einer Regel [verlangt] Interpretationen und Entscheidungen [...], die sie selbst nicht restlos steuern kann« (2003, 35).
 26. Vgl. dazu *Suchanek* 2005, 34.
 27. Allerdings darf man hier auch nicht blauäugig argumentieren. Viele der Entscheidungen, die wir bezüglich unseres Lebens fällen, verdanken sich monetären wie auch nicht-monetären Kosten-Nutzen-Abwägungen.
 28. Vgl. *Thielemann* 2005, 44
 29. Vgl. etwa *Homann* 1999.