

Wieland, Josef; Fürst, Michael

**Working Paper**

## WerteManagement: Der Faktor Moral im Risikomanagement

KIeM Working Paper, No. 01/2002

**Provided in Cooperation with:**

Konstanz Institut für Wertemanagement - KIeM, Hochschule Konstanz

*Suggested Citation:* Wieland, Josef; Fürst, Michael (2002) : WerteManagement: Der Faktor Moral im Risikomanagement, KIeM Working Paper, No. 01/2002, Fachhochschule Konstanz, Konstanz Institut für WerteManagement (KIeM), Konstanz

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/98751>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Josef Wieland / Michael Fürst

# WerteManagement - Der Faktor Moral im Risikomanagement

**KIEM**

Konstanz Institut für  
WerteManagement

Fachhochschule Konstanz  
University of Applied Sciences  
Brauneggerstrasse 55  
D 78462 Konstanz  
Phone .49 .7531 206 404  
Fax .49 .7531 206 187  
e-mail: [kiemgr@fh-konstanz.de](mailto:kiemgr@fh-konstanz.de)

KIEM – Working Paper Nr. 01/2002

<b>I. ZUSAMMENFASSUNG.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Themenfokus und theoretisches Paradigma der Forschungsergebnisse.....</b>	<b>5</b>
1.1. Themenfokus .....	5
1.2. Theoretisches Paradigma.....	10
<b>2. Zu Konzeption und Funktionsanforderungen eines werteadjustierten Risikomanagements .....</b>	<b>14</b>
2.1. Bearbeitung des Risikophänomens für die Konzeption von Wertemanagementsystemen	14
2.2. Analyse spezifischer Ursachen für Risiken und Steuerungsmöglichkeiten mittels governanceethischer Wertemanagementsysteme .....	15
2.3. Die lokale Relevanz von Risiken als wesentliches Merkmal für die Konzeption von risikosteuernden Wertemanagementsystemen.....	18
2.4. Funktionsanforderungen an ein werteadjustiertes Risikomanagementsystem .....	22
<b>II. WERTEMANAGEMENTSYSTEME UND ETHIKAUDITS .....</b>	<b>32</b>
<b>III. BESTANDTEILE, RISIKOURSACHEN UND WIRKUNGEN KORPORATIVER WERTEPROGRAMME – EMPIRISCHE ERGEBNISSE EINER LÄNGSSTUDIE ..</b>	<b>41</b>
<b>1. Das „EthikManagementSystem“ (EMB) des Bayerischen Bauindustrieverbandes im Kontext moralökonomischer Risiken .....</b>	<b>41</b>
<b>2. Untersuchungsmethode und Vorgehensweise .....</b>	<b>42</b>
<b>3. Ergebnisse der Studie .....</b>	<b>44</b>
3.1. Befragung der Mitarbeiter .....	44
3.2. Befragung der Ethikverantwortlichen .....	50
3.3. Neue Fragen.....	64
<b>4. Zusammenfassende Bewertung.....</b>	<b>66</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>70</b>

Dieses Working Paper ist das Ergebnis eines Forschungsprojekts unter Leitung von Prof. Dr. habil. Josef Wieland und Mitarbeit von Dipl.-Betriebswirt Michael Fürst, beide Konstanz Institut für WerteManagement – KIeM (Fachhochschule Konstanz).

Das Forschungsprojekt wurde im Zeitraum von Mai 2000 – Juni 2002 durchgeführt. Neben der intensiven Aufarbeitung der vorhandenen Literatur zu den Themen Risikomanagement und Unternehmensethik zielte das Projekt in erster Linie darauf, das Zusammenspiel zwischen Wertemanagementsystemen und Risikomanagementsystemen zu bearbeiten. Um die Wirkungsweise von Wertemanagementsystemen im Kontext einer präventiven Risikovermeidungsstrategie beurteilen zu können, wurde hierzu eine Studie bei Unternehmen der Bauindustrie durchgeführt. Für die Bereitschaft zur Beteiligung an dieser Befragung möchten sich die Autoren sehr herzlich bei den teilnehmenden Unternehmen bedanken.

Gefördert wurde das Forschungsprojekt dankenswerterweise vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg im Rahmen des Schwerpunktprogramms „Innovative Projekte“.

Für die weitere großzügige finanzielle und ideelle Unterstützung durch den Kooperationspartner PricewaterhouseCoopers (Hannover und Hamburg) möchten wir unseren herzlichen Dank aussprechen, namentlich Herrn Beckmann und dem mittlerweile leider verstorbenen Herrn Pille.

## I. Zusammenfassung<sup>1</sup>

Aufgrund teilweise existenzgefährdender Unternehmenskrisen in den letzten Jahren wurde im März 1998 das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) verabschiedet. Es ist seit Mai 1998 in Kraft und besitzt Rechtswirkung für Aktiengesellschaften und GmbHs. Ziel dieser Gesetzesnovelle war es vornehmlich, eine systematische Früherkennung und Bearbeitung von Risiken durch ein geeignetes Risikomanagementsystem in Unternehmen oben genannter Rechtsform zu institutionalisieren, Transparenz in den Unternehmen zu schaffen und somit schwerwiegende Unternehmenskrisen möglichst zu vermeiden. Obwohl in dem durch das KonTraG veränderten § 91 II des Aktiengesetzes ausdrücklich die Prävention von bestandsgefährdenden Risiken als Leitungsaufgabe des Vorstandes (§ 76 AktG) gefordert wird, die sich aus der Organisation heraus und somit aus dem Faktor Personal entwickeln können, fokussieren bisherige Risikomanagementsysteme bislang auf finanzwirtschaftliche Faktoren und Prozesse und die sich daraus entwickelnden Risiken.

Die Paragraphen § 130 OWiG („Verletzung der Aufsichtspflicht in Betrieben und Unternehmen“) sowie § 93 II AktG verfolgen eine vergleichbare Zielrichtung: In § 130 OWiG wird eine ordnungsrechtliche Haftung und eine Aufsichtspflicht der Leitungsorgane eines Unternehmens für die Handlungen der Mitarbeiter festgelegt. Sofern die Leitungsorgane ihre Aufsichtspflicht nicht angemessen wahrnehmen, kann ihnen die Verantwortung für die Verletzung von Rechtsnormen durch die Mitarbeiter zugerechnet und angelastet werden. In zunehmenden Maße verlangen die Gerichte für die Exkulpierung von dieser Verantwortungszurechnung einen Nachweis über die Verankerung eines Prozesses, der rechtswidriges Verhalten der Mitarbeiter nachhaltig verhindert. Dies stellt eine deutliche Abkehr von der bisherigen Praxis in der Rechtssprechung dar, in der eine Exkulpierung über die Vorlage einer im Unternehmen existierenden und kommunizierten rechtsbelehrenden Dokumentation gelang. § 93 II AktG fordert von einem Vorstand einer Aktiengesellschaft den Nachweis, dass er sich im Falle einer Krise der Unternehmung objektiv und subjektiv pflichtgemäß verhalten hat und seiner in § 76 AktG festgelegten Leitungspflicht für die Organisation nachgekommen ist. Konkret bedeutet dies, dass der Vorstand die Beweislast über die Etablierung geeigneter Maßnahmen zur Risikoprävention, -früherkennung und -bewältigung zu führen hat (Beweislastumkehr). Hinsichtlich der Ausstrahlungswirkung der oben genannten Paragraphen aus dem Aktiengesetz auf andere Gesellschaftsformen scheinen sich Experten weitgehend einig, wird dies doch in der amtlichen Begründung für den Entwurf des KonTraG explizit für GmbHs formuliert.

Neben dem potentiellen Kapitalverlust bei Verstoß gegen die soeben genannten Gesetze durch zivilrechtliche Sanktionierung und durch die Realisierung wirtschaftlicher Risiken existiert für ein Unternehmen die Gefahr des Verlustes an Reputationskapital, sofern die Unternehmensleitung die Verantwortung für die Vermeidung von Risiken, die sich aus den Faktoren Organisation und Personal entwickeln können, nicht oder nur in ungenügendem Maße wahrnimmt.

---

<sup>1</sup> Wir verzichten in dieser Zusammenfassung auf Literaturverweise. Diese sind im nachfolgenden Text nachzulesen.

Ein in diesem Sinne umfassend wirkendes Risikomanagement muss zusätzlich zu den Risikofaktoren, die traditionell Bestandteil der Steuerung und Prüfung sind, auf die Verhaltensdispositionen der Mitarbeiter und die hierzu gehörenden Steuerungs- und Anreizstrukturen fokussieren. Während etablierte Risikomanagementsysteme hinsichtlich der Identifikation, Prüfung und Steuerung der „hard facts“ aus der tradierten „Risikolandschaft“ eines Unternehmens (z. B. Ordnungsmäßigkeit der Buchführung, Veränderung auf den Kapitalmärkten, Technologie, Elementarrisiken etc.) sich auf einem fortgeschrittenen und elaborierten Niveau bewegen, existieren innerhalb dieser Risikomanagementsysteme bislang nur in Ansätzen spezifisch konzipierte Systeme, die Steuerungs- und Kontrollfunktion hinsichtlich der Verhaltensdispositionen der Mitarbeiter übernehmen können.

Einer dieser Ansätze ist das Wertemanagement. Ein Wertemanagement wird sowohl intern als auch extern verbindlich kommuniziert und fungiert innerhalb eines umfassenden und nachhaltig wirkenden Risikomanagements als die moralische Wertgrundlage individuellen und organisationalen Handelns. Ein Wertemanagement wird dabei als ein Anreizsystem konzipiert, das auf die Prävention von Risiken mittels Veränderung beziehungsweise Stabilisierung einer bestehenden, potentiell von Erosion bedrohten moralsensitiven Unternehmenskultur zielt und letztlich die Durchsetzung und Sicherstellung der moralischen Werte der Organisation bewirkt. Durch diese präventive Wirkung ergänzt ein Wertemanagement bereits existierende, regelmäßig ex-post wirksame Steuerungs- und Kontrollinstrumente zu einem umfassenden und nachhaltig wirkenden werteorientierten Risikomanagementsystem.

Die für die Konzeption eines solchen Systems notwendige Bearbeitung des Risikophänomens rekuriert in der Arbeit auf den systemtheoretischen Risikobegriff. Hier wird der Gegenstandsbe- reich des Risikos immer im Handeln eines – auch kollektiven – Akteurs verortet, das auf diesen zurechenbar und durch diesen verantwortbar ist.

Die im Rahmen eines werteadjustierten Risikomanagements notwendige Thematisierung der Risikoselektion wirft die Frage nach der Relevanz von Risiken für Organisationen auf. Darunter verstehen wir, dass die Relevanz von Risiken immer auch im Kontext von lokalen Wertvorstellungen steht und zu bearbeiten ist. Risiken wird demnach eine jeweils organisationsspezifische beziehungsweise lokale Relevanz zugemessen. Ausgehend von der soeben angedeuteten Annahme, dass die Wahrnehmung von Risiken auf sozialer und kultureller Konstruktion beruht, die in unterschiedlichen Wertvorstellungen der jeweiligen Kultur gründet (was ist wahr und falsch, gut und schlecht etc.), ist es zwangsläufig eine Notwendigkeit, diese Risiken im Unternehmen über Kultur, Werte und somit Verhalten zu steuern. Die Vorgabe von Werten führt dabei in einem rekursiven Prozess zu einer kulturellen Evolution hin zu einer distinkten Unternehmenskultur, die sowohl die Perzeption als auch die Steuerung im Sinne der Vermeidung von Risiken ermöglicht. Ein werteorientiertes Risikomanagement der hier beschriebenen Konzeption fokussiert dabei im Kern auf diejenigen Risiken, die für die beiden Entscheidungslogiken Moral und Ökonomie in Kombination in lokalen Entscheidungssituationen signifikante Relevanz besitzen.

Den Abschluss des Berichts bildet eine Studie zur Wirkungsweise von korporativen Werteprogrammen, die bei Unternehmen der Baubranche im Jahr 2002 durchgeführt wurde und mit den Ergebnissen einer im Jahr 2000 veröffentlichten Studie in der Bauindustrie verglichen wird.

## II. Moralökonomisches Risiko, ethische Verantwortung und Corporate Governance

### 1. Themenfokus und theoretisches Paradigma der Forschungsergebnisse

#### 1.1. Themenfokus

1.1.1 In den vergangenen Jahren hat die Diskussion über eine ethische Verantwortung der Wirtschaft und Unternehmen für die Entwicklungen in der Gesellschaft erheblich an Vielstimmigkeit gewonnen und an Lautstärke zugenommen. Bis vor kurzem wurde diese Diskussion in Deutschland vornehmlich in der Wissenschaft geführt. Die dort theoretisch konzipierten Vorschläge reichen a) von der These, dass der systematische Ort der Moral in marktwirtschaftlich organisierten Gesellschaften in der Rahmenordnung zu lokalisieren sei<sup>2</sup> und ein Akteur sich „lediglich“ daran halten müsse, um als moralisch zu gelten, über b) die Thematisierung der Wirkungsweise moralischer Regeln und Werte als endogene Elemente von Governancestrukturen für wirtschaftliche und gesellschaftliche Transaktionen<sup>3</sup> sowie c) einer Unternehmensethik, konzipiert als ein Korrektiv für den Fall einer Interessenkollision zwischen dem Gewinnprinzip und moralischen Normen<sup>4</sup>, bis hin zu d) Ansätzen, die eine fundamentale Kritik an der ökonomischen Vernunft äußern und die das ökonomische Streben nach Gewinn kategorisch dem Primat der Ethik, d. h. „[...] dem prinzipiellen Vorrang der Bedingung der Legitimität und der Verantwortbarkeit gegenüber allen potentiell Betroffenen.“ unterordnen.<sup>5</sup>

Auf der Seite der praktischen Umsetzung der Thematik zählt es für die in Nordamerika ansässigen Unternehmen schon seit Jahren zu einer Selbstverständlichkeit, einen „code of ethics“ beziehungsweise einen „code of conduct“ zu institutionalisieren oder sogar einen „Ethics Officer“ zu beschäftigen.<sup>6</sup> In Deutschland hingegen ist die verstärkte Sensibilisierung wirtschaftlicher Akteure für Problemstellungen der Wirtschafts- und Unternehmensethik erst neueren Datums. Doch auch hier bewegen sich die Dinge kontinuierlich in eine vergleichbare Richtung. So wurde durch die Bayerische Bauindustrie ein EthikManagementSystem (EMS)<sup>7</sup> eingeführt, global operierende Beratungsgesellschaften (PriceWaterhouseCoopers, KPMG) bieten Beratungsleistungen wie „Reputation Management“ oder „Integrity Services“ an und die BASF AG arbeitet seit dem Jahr 2000 mit einem korporativen Werteprogramm, das integre und faire Geschäftspraktiken ermöglichen und stabilisieren soll.<sup>8</sup>

1.1.2. Neben der soeben angedeuteten Diskussion über die Wirtschafts- und Unternehmensethik hat in den vergangenen Jahren auch die Risikodebatte einen unübersehbaren Aufschwung erlebt.

---

<sup>2</sup> Vgl. Homann/Blome-Drees 1992.

<sup>3</sup> Vgl. Wieland 1996a, 1999, 2001a, 2001b.

<sup>4</sup> Vgl. Steinmann/Löhr 1994.

<sup>5</sup> Vgl. Ulrich 1997, S. 427.

<sup>6</sup> In Nordamerika haben 90 % aller Unternehmen eine Code of Ethics bzw. Code of Conduct und immerhin 40 % einen Ethics Officer. Vgl. Centre for Business Ethics 1992.

<sup>7</sup> Vgl. EthikManagement der Bauwirtschaft e. V. 1998. Unterlagen hierzu erhältlich unter <http://www.bauindustrie.baynet.de>.

<sup>8</sup> Das Programm der BASF ist unter <http://www.basf.de> publiziert. Es basiert im Wesentlichen auf der Konzeption von Josef Wieland.

In vielen wissenschaftlichen Disziplinen wurde und wird der Risikobegriff ausführlich und fast schon inflationär diskutiert.<sup>9</sup> Als prominentes Beispiel sei an die Debatte in der Medizin und Biotechnologie über die Risiken der Nutzung der Genforschung erinnert. Auch in der Ökonomie und Betriebswirtschaftslehre mehren sich die Abhandlungen über Risiko und Risikomanagement, das letztere in Deutschland nicht unwesentlich durch den Erlass des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz in Unternehmen (KonTraG) im Jahre 1998 vorangetrieben. Ziel dieser Gesetzesnovelle war es vornehmlich, eine systematische Früherkennung und Bearbeitung von Risiken durch ein geeignetes Risikomanagementsystem in Unternehmen oben genannter Rechtsform zu institutionalisieren, Transparenz in den Unternehmen zu schaffen und somit schwerwiegende Unternehmenskrisen möglichst zu vermeiden. Dabei liegt der Schwerpunkt der Betrachtung und der Prüfung bisher auf den finanzwirtschaftlichen Faktoren oder Risiken, die das betriebliche Geschehen aus der klassischen ökonomischen Perspektive beeinflussen und prägen. Allerdings sieht das durch das KonTraG geänderte Aktiengesetz in § 91 II ausdrücklich die Prävention von Risiken vor, die eine Bestandsgefährdung für die Gesellschaft darstellen können. Die Leitungsaufgabe des Vorstands aus § 76 AktG hinsichtlich präventiver Maßnahmen zur Vermeidung von Risiken aus dem Faktor „Organisation“ wird somit verdeutlicht und präzisiert.<sup>10</sup> Die daraus abzuleitende notwendige Beschäftigung mit dem Faktor „Organisation“ zur Prävention von Risiken macht es unausweichlich, sich mit den darin handelnden Personen und deren Identität zu beschäftigen.

In eine vergleichbare Richtung zielt der Erlass des § 130 OWiG, der die ordnungsrechtliche Haftung und die Aufsichtspflicht der Leitungsorgane eines Unternehmens hinsichtlich des Handelns der Mitarbeiter fokussiert. Die Verletzung von Rechtsnormen durch Mitarbeiter kann den Leitungsorganen angelastet werden, sofern diese ihrer Aufsichtspflicht nicht entsprechend nachgekommen sind. Während in früheren Jahren eine Exkulpierung über die Vorlage entsprechender im Unternehmen dokumentierter und kommunizierter rechtsbehrender Hinweise gelang, ist zunehmend zu beobachten, dass von Richtern in verstärktem Maße für eine Exkulpierung der Nachweis eines im Unternehmen installierten und fest verankerten Prozesses gefordert wird, der rechtswidriges Handeln der Mitarbeiter verhindern soll und kann. Zudem adressiert § 93 II AktG an den Vorstand einer Aktiengesellschaft eine Nachweispflicht darüber, dass er objektiv sowie subjektiv seinen Pflichten hinsichtlich der Institutionalisierung von Risikofrüherkennung, -identifikation und -bewertung nachgekommen ist. Obwohl § 93 II dem Aktiengesetz entstammt, herrscht in den Rechtswissenschaften weitgehend Einigkeit über die Ausstrahlungswirkung dieses Paragraphen auf Unternehmen anderer Rechtsform. Durch die Ergänzung des § 289 I<sup>11</sup> HBG, in dem eine Erweiterung des Lageberichts um die Risiken der künftigen Entwicklung des Unter-

---

<sup>9</sup> Verwiesen sei zu der vielfältigen Verwendung des Risikobegriffs auf die Übersicht in Detzer 1993 beziehungsweise Schrader/Riggs/Smith 1993.

<sup>10</sup> Vgl. die amtliche Begründung für den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz KonTraG aus dem Jahr 1998; publiziert unter [www.bmj.de](http://www.bmj.de). Generell ist eine Tendenz in der Rechtsprechung dahingehend zu konstatieren, dass dem Management ein erweiterter Pflichtenkreis zugerechnet wird und sich entsprechende Haftungsfolgen (-risiken) entwickeln. Vgl. Thümmel 1998.

<sup>11</sup> Die Ergänzung im KonTraG lautet „dabei ist auch auf die Risiken der künftigen Entwicklung einzugehen.“



nehmens gefordert wird, kristallisiert sich deutlich die Notwendigkeit heraus, sich nicht nur im Rahmen des operativen Geschäfts mit den Risiken zu befassen, sondern Risikomanagement als ein Bestandteil des strategischen Managements zu begreifen.

Im internationalen Kontext ist bedeutsam, dass die oben genannten Gesetze bzw. Novellierungen die seit längerer Zeit geführte und aus dem angelsächsischen Raum stammende Diskussion über die Corporate Governance eines Unternehmens aufnehmen und umsetzen. Besonders beachtenswert ist im Zusammenhang mit der Diskussion um die Corporate Governance der Unternehmen, dass das „Corporate Accountability and Listing Standard Committee“ der New York Stock Exchange im Juni 2002 einen Vorschlag ausgearbeitet hat, der die Existenz von Wertemanagementsystemen (Ethikkodizes und deren weitere Instrumentierung) in den Unternehmen als Bestandteil der Corporate Governance zu einer *zwingend notwendigen* Voraussetzung für ein Listing an der New Yorker Börse erklärt, vor allem mit dem Ziel der Vermeidung ethischer Risiken.<sup>12</sup> Im Rahmen der Auseinandersetzung mit der diesbezüglich einschlägigen Literatur wird sehr schnell deutlich, dass die vielfältigen Forschungsbemühungen zum Thema noch zu keiner einheitlichen Definition des Begriffs geführt haben. Vielmehr ist je nach thematischer Verortung und Akzentuierung eine große definitorische Bandbreite erkennbar. So verstehen beispielsweise die einen unter dem Begriff der Corporate Governance die Frage nach der „Organisation der Leitung und Kontrolle eines Unternehmens“<sup>13</sup>, anderen hingegen subsumieren darunter ein auf ein gesamtes Unternehmen bezogenes „governance system“:

*„The word „governance” is synonymous with the exercise of authority, direction, and control. (...) I define a governance system as the complex set of constraints that shape the ex post bargaining over the quasi-rents generated in the course of relationship.”<sup>14</sup>*

Hinsichtlich der Anwendungsrelevanz des Themas in Deutschland ist zu erwähnen, dass in Folge einiger schwerer Unternehmenskrisen (Holzmann, FlowTex etc.) und der darauf folgenden Institutionalisierung zweier Expertenkommission zu diesem Thema durch die Bundesregierung und zahlreichen privaten Initiativen die Diskussion über Corporate Governance auch in Deutschland an Gewicht und Bedeutung gewonnen hat.<sup>15</sup> Problematisch an den dort erarbeiteten Kodi-

---

<sup>12</sup> NYSE (2002), S. 20 ff.

<sup>13</sup> Witt 2000, S. 159.

<sup>14</sup> Zingales 1998, S. 497. Diese Auffassung von Corporate Governance bietet interessante Anknüpfungspunkte an die Theorie der Unternehmung, die an dieser Stelle jedoch leider nicht weiter ausgearbeitet werden können.

<sup>15</sup> Die erste Regierungskommission „Corporate Governance – Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts“ wurde von Prof. Dr. Dr. h.c. Theodor Baums geleitet und legte am 10. Juli 2001 ihren Abschlussbericht vor, indem ca. 150 Empfehlungen zum Thema ausgesprochen werden. Unter anderem ist darin eine erweiterter Pflichtenrahmen für den Aufsichtsrat und den Vorstand hinsichtlich Kontrolle, Leitung und Transparenz vorgesehen und daraus abgeleitet auch eine erweiterte Haftung. Auf Basis der Empfehlungen der o.g. Regierungskommission wurde eine zweite Regierungskommission „Deutscher Corporate Governance Kodex“ unter Vorsitz von Herrn Dr. Cromme einberufen. Sie legte am 26. Februar 2002 ihren Kodex vor, in dem die Verhaltensregeln für Aufsichtsräte und Vorstände geregelt sind. Zu den privaten Initiativen zählen u.a. der „Berliner Initiativkreis“ („German

zes zum Thema Corporate Governance erscheint bei einer genaueren Analyse zum einen die verengte juristische Fokussierung und Konzentration auf die formalen Prozesse innerhalb der Leitungs- und Überwachungsebene (Vorstand, Aufsichtsrat) der Unternehmen und zum anderen das Ausblenden der Risiken aus moralischem Fehlverhalten über alle hierarchischen Ebenen der Organisationen sowie die unzureichende Verdeutlichung der Verantwortung der Unternehmensleitung für die Etablierung von Mechanismen zur Reduktion dieser moralischen Risiken.<sup>16</sup> Corporate Governance soll sich eben nicht nur auf die eng begrenzte Exekutivfunktion der Vorstände und die Überwachungsfunktion des Aufsichtsrates beziehen, sondern vielmehr auf deren Wirken in die Organisation hinein und auf die Beziehungen zu den Stakeholdern der Organisation. Es wird somit nicht deutlich herausgearbeitet, dass die potentiellen Spannungsfelder zwischen Legalität und Legitimität sowie Illegalität und Illegitimität über alle Hierarchieebenen in den Organisationen und in den Kooperationsbeziehungen bearbeitet werden müssen, will man von einer „good corporate governance“ im Rahmen der Corporate Governance sprechen. Der Begriff der Unternehmensleitung scheint – um modernen Anforderungen einer „Good Corporate Governance“ gerecht werden zu können – also viel weniger als Formbegriff denn als Prozessbegriff zu denken sein. Zudem ist es auffällig, dass es offensichtlich versäumt wurde, die Verankerung moralischer Werte in Form von Ethikkodizes o.ä. als Bestandteil der Corporate Governance explizit einzufordern und somit den Listingstandards des weltweit größten Finanzmarktes (NYSE) gerecht zu werden.<sup>17</sup>

Aber nicht nur in der Wissenschaft und der Wirtschaft, sondern auch in der gesellschaftlichen Kommunikation hat sich der Risikobegriff zu einem vorrangigem Thema entwickelt. Ulrich Beck verortet die Ursachen dieser Entwicklung in der veränderten Einstellung der Gesellschaft zu den Ergebnissen und Produkten des wissenschaftlich-technischen Fortschritts und deren immanenten Gefährdungen und leitet daraus eine Kritik an der wissenschaftlich-technischen Zivilisation ab.<sup>18</sup> Luhmann hingegen erkennt in der sich zunehmend stärker entwickelnden Risikodiskussion einen Bewusstseins- und Einstellungswandel der Gesellschaft hinsichtlich der eigenen Zukunft: Die Menschen erkennen, dass die Zukunft eine Variable von in der Gegenwart getroffenen gesellschaftlichen Entscheidungen ist, deren Konsequenzen jedoch weder als positiv noch als negativ antizipiert werden können und die erst recht keiner Steuerungsmöglichkeit zugänglich sind.<sup>19</sup> Diese Evolutionsperspektive darf für Luhmann aber nicht zu einem vollständigen Unterlassen jeglicher Planung und Entscheidung führen, denn

---

Code of Corporate Governance“ (GCCG, August 2000) und die Grundsatzkommission Corporate Governance, gen. „Frankfurter Initiativkreis“ („Code of Best Practice“, Juli 2000).

<sup>16</sup> Der „Deutsche Corporate Governance Kodex“ beinhaltet sechs Kapitel: 1. Präambel, 2. Aktionäre und HV, 3. Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat, 4. Vorstand, 5. Aufsichtsrat, 6. Transparenz. Das Kapitel 4 „Vorstand“ befasst sich dann mit Themen wie Aufgaben und Zuständigkeiten des Vorstandes, Zusammensetzung und Vergütung des Vorstandes, Interessenkonflikte der Vorstände, jedoch wieder sehr eng aus einer juristischen Perspektive betrachtet. Vgl. zu der Darstellung des DCGK von Werder 2002.

<sup>17</sup> Vgl. Hierzu die Anmerkung zu den Listing-Anforderungen an die Corporate Governance von Unternehmen an der NYSE auf Seite 8.

<sup>18</sup> Beck 1986 und 1989.

„ [...] eine Systemleitung wäre schlecht beraten, wollte sie sich als Beobachter der Evolution ihres Systems zur Ruhe setzen. Die geplante Selektion von Strukturen (Entscheidungsprämissen) und die Beobachtung des Systems mit Blick auf auftauchende Restrukturierungsmöglichkeiten bleibt wichtig.“<sup>20</sup>

Kulturell bedingte Werthaltungen zu differenten Risiken – die in der Perzeption der Akteure durch ein hohes Maß an Ambiguität gekennzeichnet sind – gewinnen durch eine zunehmende „kulturelle Aufladung der Ökonomie“<sup>21</sup> eine verstärkte Relevanz für Unternehmen, die folglich in der Lage sein müssen, dies aufzunehmen, zu verarbeiten und zu steuern, d. h. diese Risiken zu managen.

Führen wir die eben beschriebenen Entwicklungen zusammen, so wird deutlich, dass durch die unzureichende Wahrnehmung der daraus erwachsenden umfassenden Verantwortung der Unternehmensleitung für das risikogefährdete Handeln und Verhalten der Mitarbeiter nicht nur das Kapital durch Strafandrohung, sondern auch das Reputationskapital von Unternehmen von Entwertung bedroht ist. Auf die Verhinderung dieser Kapitalminderung durch Risikorealisierung muss die Analyse fokussieren.<sup>22</sup>

Um dieses vorgenannte umfassende Verantwortungsmanagement realisieren zu können, ist es notwendig, sich neben den traditionell zu prüfenden Risikofaktoren (z.B. die Normenkongruenz der Rechnungslegung) mit den „soft factors“ (Verhaltensdispositionen der Mitarbeiter) als Teil der „off-balance-sheet-risks“ und den diese steuernden organisationalen Anreizstrukturen zu beschäftigen. Während jedoch für die „hard facts“ des Risikomanagements konzeptionell und instrumentell ausgearbeitete Systeme vorliegen, ist dies heute für die Steuerung und Kontrolle der Verhaltenskomponente erst in Ansätzen der Fall.<sup>23</sup> Einer dieser Ansätze ist das Wertemanagement.<sup>24</sup> Als Bestandteil eines umfassenden und nachhaltigen Risikomanagements wird es unternehmensintern wie -extern als die moralische Wertgrundlage eines Unternehmens transparent und verbindlich dargestellt. Ein Wertemanagement – umgesetzt als ein Anreizsystem – zielt dabei in erster Linie auf die Prävention durch die Beeinflussung der Unternehmenskultur und des moralischen Klimas sowie auf die Durchsetzung und Sicherstellung moralischer Werte und somit auf die kontinuierliche Evolution der Unternehmenskultur hin zu einer lokalen Risikokultur. Die Risikokultur einer Organisation wird dabei nicht nur durch externe Einflüsse (Rahmenordnung) beeinflusst, sondern entwickelt sich explizit durch einen hierfür notwendigen Managementprozess aus sich selbst heraus.<sup>25</sup> Somit ergänzt ein Wertemanagement potentiell vorhandene Kon-

---

<sup>19</sup> Vgl. Luhmann 1990, 1991.

<sup>20</sup> Luhmann 2000, S. 354. Pfriem verweist bezüglich dieses Zitats darauf, dass diese Tätigkeit nicht nur wichtig „bleibt“, sondern zunehmend wichtiger sein wird. Pfriem 2000, S. 442. Ein werteorientiertes Risikomanagement kann als eine Selektion von Entscheidungsprämissen verstanden werden.

<sup>21</sup> Pfriem 2000, S. 450.

<sup>22</sup> Vgl. hierzu auch Walter, der als das tatsächliche Problem im Risikomanagement den unzureichenden Entwicklungsstand hierzu fähiger Systeme identifiziert. Vgl. Walter 2000.

<sup>23</sup> So auch Pollanz, der vor allem aus Sicht der Prüfung eine verstärkte Fokussierung auf „off-balance-sheet-risks“ einfordert. Vgl. Pollanz 2001, S. 1320.

<sup>24</sup> Vgl. Wieland 1999, Wieland/Grüniger 2000.

<sup>25</sup> Pfriem verweist darauf, dass Kulturbildungsprozesse nicht vektorieell einseitig verlaufen, sondern in einem rekursiven Verhältnis stehen und Unternehmen, somit auch die Kultur und Struktur von Gesellschaft-

trollinstrumente und Gesetzesvorschriften – die in der Regel erst ex-post wirksam werden – zu einem umfassenden, werteorientierten Risikomanagementsystem.

Die der Studie zugrundeliegenden Forschungsergebnisse fokussierten in Abgrenzung zu der Arbeit von Grüninger<sup>26</sup> in erster Linie nicht auf die Entwicklung und Beschreibung eines Prozesses zur Ermöglichung einer vertrauensvollen Kooperation. Vielmehr liegt der Kern dieser Arbeit zum einen auf der Ausarbeitung einer potentiellen Einbindung von Wertemanagementsystemen in das Risikomanagement und zum anderen auf der Entwicklung und Darstellung von operativ handhabbaren Instrumenten, die ein Wertemanagement als Konstituens eines werteorientierten strategischen Risikomanagements im Kontext der strategischen Unternehmensführung einer Prozessierung zugänglich machen beziehungsweise diese ermöglichen.

## 1.2. Theoretisches Paradigma

Dem vorliegenden Forschungsbericht und dem darin vorgestellten werteadjustierten Risikomanagement liegen folgende Theorien zugrunde:

a. Zur Bearbeitung des Risikophänomens wird einerseits auf die Aussagen der Systemtheorie zurückgegriffen, mit dem Ziel, den Gegenstandsbereich des Risikos herauszuarbeiten und eine brauchbare Arbeitsdefinition für das Risiko gewinnen zu können. Des Weiteren bietet der systemtheoretische Zugang die Möglichkeit, einige Hintergrundannahmen beziehungsweise Ursachen für Risiken in funktional ausdifferenzierten Gesellschaften zu lokalisieren (Komplexität und Kontingenz).<sup>27</sup>

b. Ein weiterer wesentlicher Theoriestrang geht andererseits von der Neuen Institutionenökonomik<sup>28</sup> aus, speziell von der darin enthaltenen Transaktionskostenökonomik<sup>29</sup>. Die Unternehmung wird in dem Ansatz der Neuen Institutionenökonomik und der vielen sich darunter entwickelnden Ausprägungen als ein Nexus von Verträgen konzipiert.<sup>30</sup> Die Präferenz und Entscheidung für diese Theorie basiert einerseits auf der dort getroffenen realistischen Annahme über das menschliche Verhalten und zielt auf die Erklärung möglicher Ursachen von Risiken in ökonomischen Transaktionen beziehungsweise Interaktionssituationen (Opportunismus, beschränkte Rationalität etc.). Andererseits eröffnet und schärft gerade die Transaktionskostenökonomik durch die Fokussierung der Analyse auf die einzelne Transaktion als Bezugseinheit die Perspektive für die mögliche Gestaltung von Führungs-, Steuerungs- und Kontrollstrukturen (Governancestrukturen), die zur Durchführung wirtschaftlicher Tauschprozesse und gesellschaftlicher Aufgaben geeignet sind.<sup>31</sup> Hinsichtlich der Opportunismusannahme als mögliche Ursache für Risiken ist auf eine neuere Schrift von Williamson hinzuweisen, in der er seine bislang bekannte, ungradierte

---

ten prägen. Er bezeichnet Unternehmen aus diesem Grund als „struktur- und kulturbildenden Akteur“. Pfriem 2000, S. 462.

<sup>26</sup> Vgl. Grüninger 2001.

<sup>27</sup> Vgl. Luhmann 1990, 1991, Bonß 1995, Willke 1996.

<sup>28</sup> Vgl. Richter/Furubotn 1999 zur Übersicht oder Williamson 1990, Coase 1984, North 1998 für die Institutionenlehre in der Wirtschaftsgeschichte.

<sup>29</sup> Vgl. Coase 1937, Williamson 1975, 1990, Richter/Furubotn 1999, Erlei/Leschke/Sauerland 1999, Kräkel 1999.

<sup>30</sup> Vgl. Alchian/Demsetz 1972, Wieland 1996.

<sup>31</sup> Williamson 1990, 1996, Wieland 1996, 1999, 2001.

Opportunismusunterstellung („the human nature as we know it“) „aufweicht“, indem er verschiedene Ausformungen von opportunistischem Verhalten berücksichtigt und deren Auswirkungen auf die Organisations- und Steuerungsstrukturen untersucht.<sup>32</sup>

c. Die Entscheidung für die soeben erwähnten Theorien zeichnet den Weg für die Auswahl einer Theorie der Unternehmensethik aus dem in 2.1.1. kurz angerissenen Theorienspektrum vor. Die hier vorgeschlagene Konzeption wird sich hierbei auf die Governanceethik von Josef Wieland stützen, die im Anschluss an die Neue Institutionenökonomik ein Unternehmen als ein Nexus von Verträgen konstruiert (formale, informale, vollständige und unvollständige, konstitutionelle und postkonstitutionelle), das in einer funktional ausdifferenzierten Gesellschaft agiert. Moral stellt hierbei eine von vielen in der Umwelt des Unternehmens vorhandenen Entscheidungslogiken dar, die ihre Lösungskompetenz in lokalen Entscheidungssituationen jedoch immer nur in Kombination mit den anderen Logiken entfalten kann. In ökonomischen Transaktionen ist sie jedoch nie gegen beziehungsweise ohne die ökonomische Logik (als Leitcodierung der Wirtschaft) und deren Rationalität zu denken. Dieses Argument stellt die Funktionstüchtigkeit und Anwendbarkeit der von Peter Ulrich vorgetragenen Idee einer unbedingten Vorrangstellung der Ethik in Zweifel.<sup>33</sup> Die in den kantianisch geprägten Ethik- und Unternehmensethikkonzepten vorgetragene These der Identität von moralischer Norm und Vernunftnorm (Rationalität), nach der ökonomisches Handeln nur wirklich vernünftig (rational) sei, wenn es moralischen Kriterien genügt, durch einen Diskurs legitimiert ist und anderenfalls im Kern ein vernunftwidriges, lediglich instrumentelles Handeln ist, wird der Ausdifferenzierung des Rationalitätsbegriffs in den Subsystemen der Gesellschaft nicht gerecht.<sup>34</sup> Denn selbstverständlich kann das an rein ökonomischen Kriterien ausgerichtete Handeln eines Akteurs im Subsystem Wirtschaft entsprechend den dort angewandten Codes rational sein, auch wenn es gegen moralische Normen verstößt.

Abseits der eher theoretischen Diskussion, ob moralische Normen nun identisch mit Vernunftnormen sind, müssen sich die Verfechter der kantianischen Auffassung einer nicht-relativen Vernunft in einem ganz praktischen Sinn die Frage stellen, was denn gewonnen wäre, wenn sich zeigen ließe, dass das Moralische an und für sich rational wäre? Stünde das Moralische durch diesen „Nachweis“ in Wirklichkeit auf einem stärker begründeten Fundament, auf dessen Basis der Moral im alltäglichen Handeln eine stärkere Geltung zukommen würde? Wohl kaum! Bei den gewöhnlichen Vernunftregeln folgt aus dem irrationalen Handeln ja nur deswegen eine Sanktion, da die Irrationalität negative Auswirkungen bezüglich der Zielerreichung bewirkt, und die künstliche Gleichsetzung des Unmoralischen mit der Irrationalität dürfte den amoralischen Akteur letztendlich reichlich unberührt lassen, solange er nur seine Ziele erreichen kann. Dieser Streit ist im Sinne einer anwendungsorientierten Unternehmensethik nicht zielführend und sollte deshalb auch nicht Schwerpunkt der Argumentation sein.

---

<sup>32</sup> Vgl. Williamson 1998. Siehe hierzu auch Wieland in seiner Habilitationsschrift „Ökonomische Organisation, Allokation und Status“. Wieland 1996.

<sup>33</sup> Vgl. Ulrich 1997 zu dem Argument einer Vorrangstellung der Ethik. Zu einer kritischen Auseinandersetzung mit dieser Argumentation vgl. Wieland 1999, der sich gegen einen Primat der Ethik wendet.

<sup>34</sup> Vgl. zu dem hier vorgetragenen Argument bezüglich der Gleichsetzung von Vernunftnormen mit moralischen Normen Ernst Tugendhat in seinem Werk „Vorlesungen über Ethik“. Tugendhat 1995.

Die Begründung von allgemeingültigen moralischen Sätzen ist somit *nicht* die Absicht einer Governanceethik. Sie verfolgt vielmehr das Ziel, lokal und komparativ die Implementierung und Institutionalisierung der aus der Gesellschaft heraus entwickelten moralischen Regeln und Werte in distinkten Governancestrukturen zu begründen.

Die Studie zielt auf die instrumentelle Entwicklung eines nachhaltigen und umfassenden wertorientierten Risikomanagements, das auf die Steuerung des Verhaltens in den unterschiedlichen Kooperationsphären des Unternehmens mittels geeigneter Anreiz- und Steuerungsmechanismen fokussiert. Als Anreiz- und Steuerungssystem wird hierzu der Ansatz eines Wertemanagements herangezogen, das die moralische Basis eines Unternehmens repräsentiert sowie transparent kommuniziert. Es entfaltet präventive Wirkung und bewirkt die Sicherstellung der moralischer Werte eines Unternehmens durch Institutionalisierung und Beeinflussung der Kultur des Unternehmens. Ein Wertemanagement stellt somit ein Kernbestandteil eines ex ante wirksamen und umfassenden Risikomanagements dar und nicht ein bloßes Additiv beziehungsweise ein Umfeldfaktor für ein effizientes Risikomanagement! Diese präventive Funktion eines wertorientierten Risikomanagements ist unter anderem deshalb von eminenter Bedeutung, da empirische Befunde belegen, dass gerade im Bereich der Wirtschaftskriminalität zum einen Warnsignale kaum frühzeitig wahrgenommen werden können sowie die bestehenden Kontrollmechanismen die real existierende Komplexität regelmäßig unterbieten.<sup>35</sup> Risikomanagementsysteme, die in erster Linie auf Monitoring-Mechanismen fokussieren, verschenken aus diesem Grund erhebliches Steuerungs- und Risikoreduktionspotential. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass es für zukünftige Forschungsaufgaben als lohnenswert erscheint, die Frage zu thematisieren, in welcher Weise Wertemanagementsysteme an den Theoriekomplex der Routinen angeknüpft werden können. Eine genauere Untersuchung scheint den Autoren vielversprechend, da Routinen einen wesentlichen Beitrag zur Reduktion von Informationen, Komplexität sowie Kontingenzen und somit zur Risikoreduktion leisten können.<sup>36</sup>

d. Um diese Wirkungen entfalten zu können, muss ein Wertemanagement und ein wertorientiertes Risikomanagement sowohl theoretisch wie praktisch an das strategische Management eines Unternehmens Anschluss finden.<sup>37</sup> Die theorietechnische Integration eines um ein Wertemanagement erweiterten Risikomanagements sollte nach Einschätzung der Autoren über die strategische Managementtheorie des „resource-based-view“<sup>38</sup> angestrebt werden. Als praktisches Umsetzungsinstrument ist nach Auffassung der Verfasser an die Balanced Scorecard<sup>39</sup> zu denken. In diesen Bereichen erscheinen weitere Forschungsbemühungen als lohnend und aussichtsreich.

e. Zudem sollten weitere Forschungsbemühungen darauf fokussieren, in welcher Gestalt der extra-organisationaler Bereich der Wertschöpfungskette, zum Beispiel die Lieferantenbeziehungen, in solche Wertemanagementsysteme integriert werden können. Auch an dieser Stelle wird

---

<sup>35</sup> Vgl. hierzu die Studie zum Thema Wirtschaftskriminalität der KPMG aus dem Jahr 1999 und die aktuelle Studie von PricewaterhouseCoopers aus dem Jahr 2001.

<sup>36</sup> Vgl. hierzu Becker/Knudsen 2000.

<sup>37</sup> Dies wird durch eine Umfrage von Arthur D. Little gestützt. Vgl. Arthur D. Little (o. J.).

<sup>38</sup> Barney 1991.

<sup>39</sup> Zur Balanced Scorecard vgl. Kaplan/Norton 1997 und 2001.

gerade hinsichtlich der Operationalisierung solcher Systeme noch erheblicher Forschungsbedarf offensichtlich.

## 2. Zu Konzeption und Funktionsanforderungen eines werteadjustierten Risikomanagements

### 2.1. Bearbeitung des Risikophänomens für die Konzeption von Wertemanagementsystemen

Zur Bearbeitung des Risikophänomens lehnen wir uns an den in der Systemtheorie erarbeiteten Risikobegriff an.<sup>40</sup> Dies steht den meisten ökonomischen Arbeiten zum Thema Risikomanagement entgegen, die vielfach die sehr einflussreiche Risikodefinition von Frank Knight<sup>41</sup> nutzen, der Risiko als einen spezifischen Fall von Unsicherheit konstruiert, bei dem zusätzlich die Eintrittswahrscheinlichkeit bekannt ist. In der Systemtheorie wird – ausgehend von dem Oberbegriff der Unsicherheit – zwischen Risiko und Gefahr differenziert. Die distinkten Eigenschaften und der Gegenstandsbereich des Risikos beziehungsweise der Gefahr sind in Anlehnung an Luhmann und Bonß folgendermaßen gekennzeichnet:<sup>42</sup>

- a. Risiken werden durch *Entscheidungen* und *Handlungen* eines Akteurs konstituiert, im Gegensatz zu Gefahren, die sich *subjektunabhängig* herausbilden.
- b. Entscheidet sich ein Akteur für eine Handlungsalternative (effektive Entscheidungshandlung bzw. Entscheidungsunterlassen) und begibt sich somit in eine Risikoposition, deren Folgen im Positiven wie Negativen unsicher sind, so ist dieses Risiko bei Realisierung auf den individuellen oder kollektiven Akteur *zurechenbar* und von diesem *zu verantworten*. Diese Eigenschaft hebt das Risiko von der Gefahr deutlich ab, denn ein Ereignis, das auf exogene Einflüsse bzw. Unsicherheiten zurückzuführen ist, kann von keinem Akteur verantwortet werden. Risiken hingegen, die auf der Basis einer bewussten Entscheidung eingegangen worden sind, werden bei der Realisierung (wenn möglich durch Identifizierung des oder der Handelnden) einem Akteur zugerechnet, der dafür auch die Verantwortung zu übernehmen hat.

Der Gegenstandsbereich von Risiko ist somit immer das Handeln eines – auch kollektiven – Akteurs, das auf diesen zurechenbar und durch diesen verantwortbar ist.<sup>43</sup> In der Arbeit optieren wir im Wesentlichen aus den folgenden beiden Gründen für den systemtheoretischen Risikobegriff:

Abgesehen von den praktischen Schwierigkeiten, in einer von Komplexität und Kontingenz gekennzeichneten, funktional ausdifferenzierten Welt die Eintrittswahrscheinlichkeit für gewisse Unsicherheiten berechnen zu können<sup>44</sup>, bietet der Knightsche Ansatz keinen eigentlichen Ansatzpunkt für ein Risikomanagement, das Verhalten steuern will, da er im Kern den Gegenstandsbereich von Risiko nicht benennt. Ein nach dieser Risikodefinition konstruiertes Risikomanagement wird lediglich bei der Entscheidung behilflich sein können, ob ein bestimmtes Risiko

---

<sup>40</sup> Vgl. Luhmann 1990, 1991 und Bonß 1995.

<sup>41</sup> Knight 1971.

<sup>42</sup> Vgl. Bonß 1995, Luhmann 1991. Ripperger 1998 spricht in diesem Zusammenhang von exogenen Unsicherheiten (vergleichbar Gefahr) und endogenen Unsicherheiten (vergleichbar Risiko).

<sup>43</sup> Vgl. zu der Tugend und Zurechnung moralischer Verantwortung auf kollektive Akteure Wieland 2001a.

<sup>44</sup> Vgl. zu dieser Kritik Luhmann 1991 oder Japp 2000.



als noch vertretbar erscheint und deshalb eingegangen wird, jedoch nicht bei der ex-ante wirksamen Steuerung und Kontrolle von Verhalten zur Risikovermeidung beziehungsweise -minderung über geeignete Strukturen (Governancestrukturen). Hierzu bedarf es eines Risikobegriffs, der den Gegenstandsbereich des Risikos, wie oben bereits kurz angedeutet, in zurechenbaren Entscheidungen und im Verhalten eines Akteurs verortet und somit den Zugang zu einer Verhaltenssteuerung durch moralsensitive Governancestrukturen in Form eines Wertemanagements als Bestandteil eines umfassenden und nachhaltig wirkenden Risikomanagementsystems erst ermöglicht. Diese These wird durch die empirisch untermauerten Aussagen von March/Shapiro gestützt, dass in der alltäglichen Praxis von Managern der Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken keine besondere Bedeutung zugemessen wird.

*„There are strong indications in these studies [...], that individuals do not trust, do not understand, or simply do not much use precise probability estimates.”<sup>45</sup>*

Es ist für die Erarbeitung eines werteorientierten Risikomanagements deshalb nicht von besonderer Bedeutung, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein moralisches Risiko eintreten wird. Vielmehr sollte das Wissen um a) die Existenz und b) die Möglichkeit des Eintretens moralischer Risiken Anlass sein, geeignete moralsensitive Strukturen und Mechanismen (Governancestrukturen) zu gestalten und zu institutionalisieren, die die Realisierung der potentiellen Schäden aus den moralischen Risiken bereits ex-ante wirksam zu verhindern suchen. Ein vollständiger Risikoabschluss wird vor dem Hintergrund der Komplexität der Welt und der vielfältigen Kontingenzen auch mit noch so ausgefeilten stochastischen Modellen nur um den Preis prohibitiv hoher Kosten zu haben sein.

Diese „Risikoselektion“ stellt die Frage der Relevanz von Risiken für Organisationen vor der Folie lokaler Wertstrukturen in ein helles Licht. Die Thematisierung und Analyse dieser Fragestellung wird ausgehend von der Theorie der Governanceethik an anderer Stelle in diesem Bericht folgen.

## *2.2. Analyse spezifischer Ursachen für Risiken und Steuerungsmöglichkeiten mittels governanceethischer Wertemanagementsysteme*

Zu Beginn dieses Abschnitts gilt es spezifischer Ursachen für Risiken auszuarbeiten und zu analysieren. Dies stellt das theoretische Rüstzeug für die nachfolgende Typologisierung und Explikation dreier distinkter Verhaltensrisiken dar.

Ursachen für Risiken ergeben sich aus der Analyse der Systemtheorie<sup>46</sup> (Komplexität und Kontingenz) zum einen und der Neuen Institutionenökonomik beziehungsweise der Transaktionskostenökonomik (bedingte Rationalität<sup>47</sup>, Opportunismusannahme<sup>48</sup>, Annahme unvollständiger und impliziter Verträge<sup>49</sup>) zum anderen.

---

<sup>45</sup> March/Shapiro 1987, S. 1413.

<sup>46</sup> Luhmann 1990, 1991; Willke 1996, Kneer/Nassehi 1997, Kolbeck/Nicolai 1996.

<sup>47</sup> Zum Konzept der begrenzten Rationalität vgl. grundlegend Simon 1957, 1959, 1972, 1993, 1997, Simon/Egidi 1992, Elster 1987.

Im Anschluss an diese Analyse kristallisieren sich durch die Anwendung der Agency-Theorie<sup>50</sup> folgende spezifische Verhaltensrisiken als transaktionsgefährdende Momente in Interaktions- und Kooperationssituationen heraus:

- a) ex ante-Informationsasymmetrien: Risiko der Adverse Selection<sup>51</sup>
- b) ex post-Informationsasymmetrien: ba) Moralisches Risiko (moral risk)<sup>52</sup>  
bb) Moralisches Risiko in Teams (moral risk in teams)<sup>53</sup>
- c) Ausbeutung spezifischer Investitionen: Risiko des Hold up<sup>54</sup>

Die wesentliche Schlussfolgerung und Erkenntnis aus der Analyse der Ursachen für Risiken und aus der Ausarbeitung spezifischer transaktions- und kooperationsgefährdender Verhaltensrisiken ist die Notwendigkeit der Etablierung von distinkten Steuerungs- und Regelungsmechanismen (Governancestrukturen als institutionelle „constraints“) zur Verhaltenssteuerung. Diese sollen mittels Aktivierung der moralischen Präferenzen der Akteure gezielt bestimmte, nicht erwünschte Handlungsmöglichkeiten aus dem Möglichkeitenraum ausschließen, den Akteuren klare Entscheidungs- und Orientierungsgrundlagen an die Hand geben und letztendlich zu einer Verminderung der aus den oben dargestellten Verhaltensoptionen resultierenden Risiken führen.<sup>55</sup> Institutionelle constraints regulieren somit das Risikoverhalten in Organisationen durch die Limitierung kontingenter Handlungsmöglichkeiten.<sup>56</sup>

Die theoretische Ausarbeitung und Darstellung dieses Mechanismus wird der Inhalt der nachfolgenden Abschnitte dieses Berichts sein. Hierbei steht die Konzeption einer Governanceethik von Josef Wieland im Vordergrund.<sup>57</sup> Wieland geht davon aus, dass Akteure als „multiple-selves“ simultan eine Präferenz für Moral als auch für Opportunismus haben können.<sup>58</sup> Welche der beiden Verhaltenspräferenzen aktiviert wird, hängt im Kern systematisch von den durch Strukturen geprägten Handlungsbedingungen in lokalen Entscheidungssituationen ab. Unter systematisch wird hier verstanden, dass die Entscheidung der Akteure für oder gegen ihre moralischen Präferenzen hin zu opportunistischem Verhalten immer lokal entlang der vorhanden strukturell geprägten Handlungsbedingungen gefällt wird. Damit ist jedoch nicht präjudiziert, dass es nicht auch Akteure geben kann, die aufgrund intrinsischer Überzeugungen auch konträr zu und unabhängig von den vorhanden Anreizbedingungen agieren (d. h. immer moralisch beziehungsweise immer opportunistisch). Abbildung 1 versucht diesen Zusammenhang zu verdeutlichen.

---

<sup>48</sup> Vgl. Williamson 1990, Gierl 2000, Wieland 1996.

<sup>49</sup> Vgl. Wieland 1996, Wolff 1994, Schweizer 1999.

<sup>50</sup> Vgl. Ross 1973, Jensen/Meckling 1976, Fama/Jensen 1983.

<sup>51</sup> Vgl. Akerlof 1970, Arrow 1985, Wolff 1994.

<sup>52</sup> Vgl. Arrow 1985, Wolff 1994.

<sup>53</sup> Vgl. Alchian/Demsetz 1972, Holmström 1982.

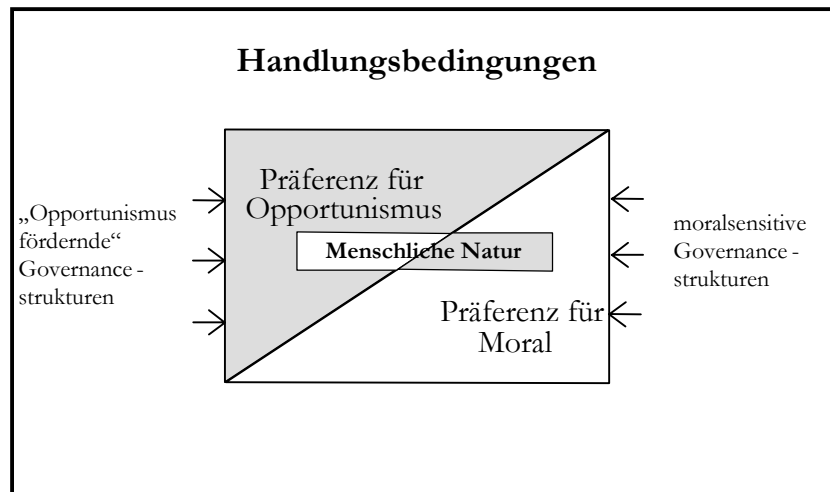
<sup>54</sup> Vgl. Grossman/Hart 1986.

<sup>55</sup> Vgl. Wieland 1996.

<sup>56</sup> Vgl. Japp 1996.

<sup>57</sup> Vgl. Wieland 1996 und 1999.

<sup>58</sup> Vgl. hierzu auch Jon Elster (1986).



**Abbildung 1 Menschliche Natur, Präferenzen, Handlungsbedingungen**

Sofern eine Theorie und auch die praktische Gestaltung von Governancestrukturen jedoch robust sein soll, darf sie diese Annahme nicht als systematischen Ausgangspunkt wählen, da ansonsten die Existenz der vorher aufgezählten situationalen, strukturellen und personalen Ursachen für Risiken (Opportunismus, beschränkte Rationalität, Komplexität und Kontingenz, unvollständige und implizite Verträge) nicht berücksichtigt würde. Dies gilt ebenfalls für Risikomanagementsysteme – verstanden als Governancestrukturen, die mit dem Ziel der Risikominderung steuernd auf das Verhalten der Akteure in einzelnen Transaktionen beziehungsweise in langfristig angelegten Kooperationsbeziehungen einwirken wollen. Das eigentliche Ziel einer über Risikomanagementsysteme gesteuerten Risikominderung wiederum, d.h. die Stabilisierung von einzelnen Transaktionen beziehungsweise Kooperationsbeziehungen, ist nur um den Preis der Generierung und Institutionalisierung moralsensitiver und moralaktivierender Mechanismen möglich. Diese Investitionen in risikomindernde und moralsensitive Governancestrukturen führt zu dem Resultat, dass das Versprechen, in distinkten Transaktionen auf opportunistisches Verhalten zu verzichten, nur zu prohibitiv hohen ökonomischen oder sozialen Kosten negiert werden kann und dies regelmäßig zu einer Stabilisierung von Kooperationsbeziehungen und zu Risikominderung führt. Die Notwendigkeit der Steuerung über moralsensitive und moralaktivierende Governancestrukturen wird durch empirische Analysen gestützt<sup>59</sup>, die belegen, dass zwei Mechanismen in sozialen Dilemmata-Situationen intrinsisch motiviertes moralisches Verhalten behindern können: „Fear and Greed“, d. h. einerseits die Befürchtung, aufgrund eigenen moralischen Verhaltens selbst zum Opfer einer Ausbeutung zu werden, und andererseits die Gier, selbst die Gewinne aus unmoralischem Verhalten zu appropriieren. Sofern die Anreizintervention über entsprechende Governancestrukturen auf unmoralische bzw. opportunistische Individuen zielt und deren Ausbeutungsprämie (Amoralitätsprämie) reduziert, wird vielmehr die Motivation moralischer, nicht-opportunistischer Akteure bestärkt, ihren intrinsischen moralischen Aspirationen zu folgen. Moralsensitiven Governancestrukturen kann insofern eine extrinsische, moralaktivierende und eine intrinsische, moralverstärkende Wirkung zugesprochen werden. Diese Argumentation ist

<sup>59</sup> Bruins/Liebrand/Wilke 1989.

deshalb im Kontext der unternehmensethischen Diskussion von Bedeutung, da von manchen unternehmensethischen Konzeptionen die These vertreten wird<sup>60</sup>, dass die Betonung institutioneller Maßnahmen, d. h. extrinsisch-funktionaler Steuerungsinstrumente die intrinsische Motivation zu moralischem Handeln unterminiert bzw. verhindert

### *2.3. Die lokale Relevanz von Risiken als wesentliches Merkmal für die Konzeption von risikosteuernden Wertemanagementsystemen*

Wie bereits weiter oben angekündigt, ist die Frage nach der Relevanz von Risiken für Organisationen wesentlich. Darunter verstehen wir, dass die Relevanz von Risiken immer auch im Kontext von lokalen Wertvorstellungen<sup>61</sup> steht und zu bearbeiten ist. Risiken wird demnach eine jeweils organisationsspezifische<sup>62</sup> beziehungsweise lokale<sup>63</sup> Relevanz zugemessen. Dies ist eine unmittelbare Folge der zunehmenden Komplexität differenzierter und pluralistischer Gesellschaften, die durch eine Zunahme von akzeptierten Beobachtungs- und Beschreibungsmöglichkeiten (Konstruktion) bestimmter Situationen gekennzeichnet sind. Aus den unterschiedlichen Wertekulturen und der daraus resultierenden differentiellen Risikoperzeption ergeben sich in Folge auch unmittelbar Auswirkungen auf den spezifisch lokalen Umgang mit diesen Risiken oder Gefahren.<sup>64</sup>

Ausgehend von der soeben angedeuteten Annahme, dass die Wahrnehmung von Risiken auf sozialer und kultureller Konstruktion beruht, die in unterschiedlichen Wertvorstellungen der jeweiligen Kultur gründet<sup>65</sup> (was ist wahr und falsch, gut und schlecht etc.), ist es zwangsläufig eine Notwendigkeit, diese Risiken im Unternehmen über Kultur, Werte und somit Verhalten zu steuern. Die Vorgabe von Werten führt dabei in einem rekursiven Prozess zu einer kulturellen Evolution hin zu einer distinkten Unternehmenskultur, die sowohl die Perzeption als auch die Steuerung im Sinne der Vermeidung von Risiken ermöglicht. Dies bedeutet keine theoriertechnische Positionierung in dem Sinne, dass wir in einem stark relativistischen Verständnis die tatsächliche

---

<sup>60</sup> Vgl. Steinmann/Löhr 1994 und Ulrich 1997.

<sup>61</sup> Vgl. Wieland 1999. Zu der Existenz und Bedeutung lokaler Wertekulturen beziehungsweise Moralkonzepte aus philosophischer Sicht vgl. Tugendhat 1995. Systemtheoretisch argumentiert stellen Risiken immer beobachter- und systembezogene Konstruktionen dar. Vgl. hierzu Japp 1996. Wesentliche Beiträge zu diesem Themenkomplex stammen von M. Douglas und A. Wildavsky in ihrer kultursoziologischen Risikoforschung. Vgl. bspw. das aus 1982 stammende Werke „Risk and Culture“ von Douglas/Wildavsky. Risiken und deren Wahrnehmung hängt immer mit dem sozialen System zusammen und darf deshalb nie unabhängig von den Wertvorstellungen innerhalb der Gesellschaft/Kultur gedacht werden.

<sup>62</sup> Die Fokussierung auf die organisationale Ebene macht deutlich, dass die Arbeit eine stark mikropolitische beziehungsweise -ökonomische Perspektive einnimmt.

<sup>63</sup> Eine exakte Definition des hier verwendeten Terminus „lokal“ findet sich in Jon Elsters Forschungsprogramm der „lokalen Gerechtigkeit“. Lokal heißt hier, dass a) Probleme in ihrer Sach-, Zeit- und Sozialdimension immer begrenzt sind, in dem Prozess b) „intermediäre Entscheidungsträger“ beteiligt sind, die c) eine Vielzahl differenter Entscheidungslogiken und Prinzipien zu beachten haben und dabei lokale Lösungen kreieren, die sich d) auf eine spezifische Problemstellungen mit distinkten Entscheidungsbedingungen beziehen. Vgl. Elster 1992, Wieland 1993a.

<sup>64</sup> Vgl. zu möglichen Strategien im Umgang mit Risiko oder Gefahr N. Luhmann 1990 oder A. Wildavsky 1988, der von unterschiedlichen Risikobewältigungsstrategien (Resilience vs. Anticipation) spricht, jedoch im Gegensatz zu Luhmann nicht von einer attributionstheoretischen Unterscheidung von Risiko/Gefahr ausgeht.

<sup>65</sup> Vgl. Douglas/Wildavsky 1982

Existenz von Risiken in der Zukunft an sich verneinen würden. Vielmehr wollen wir darauf hinweisen, dass Unsicherheiten abhängig von der Beobachterperspektive und den darin impliziten Werthaltungen attributionstheoretisch in Risiko und Gefahr unterschieden, als solche konstruiert und wahrgenommen werden.<sup>66</sup> Die Anerkennung dieser Tatsache hat Auswirkungen auf die Gestaltung von Risikomanagementsystemen, denn sie bedeuten einen Abschied von der üblichen primären Fragestellung, mit welcher Wahrscheinlichkeit und welchem Schadensausmaß Risiken eintreten werden. Der Fokus richtet sich vielmehr auf die Risikowahrnehmung und den zugrundeliegenden Werten, die die Basis für jegliche Risikosteuerung und für Risikomanagementsysteme darstellen. Unterstützung findet diese Neuausrichtung in der psychometrischen Forschung, die zeigt, dass es hinsichtlich der Bewertung von Risikowahrscheinlichkeiten zwischen unterschiedlichen Gruppen keine statistisch signifikanten Unterschiede gibt, in der Bewertung der möglichen Risiken jedoch sehr wohl. Pointiert formuliert: Im Grunde rekuriert die Risikoproblematik auf Wertentscheidungen und nicht auf die Wahrscheinlichkeit der Risikorealisation.<sup>67</sup> In dieser Erkenntnis sitzt der Hebel für präventiv wirkende Risikomanagementsysteme.

Ein wertorientiertes Risikomanagement der hier beschriebenen Konzeption fokussiert dabei im Kern auf diejenigen Risiken, die für die beiden Entscheidungslogiken Moral und Ökonomie in Kombination in lokalen Entscheidungssituationen signifikante Relevanz besitzen. Um die Gesamtmenge potentieller Risiken zu strukturieren und diejenigen Risiken identifizieren zu können, die für beide Entscheidungslogiken signifikante Relevanz besitzen, ist die Nutzung einer Vierfelder-Matrix sinnvoll, die mit den Vektoren ökonomisch und moralisch signifikant beziehungsweise nicht signifikant relevant arbeitet (s. Abbildung 2). In dieser Risiko-Relevanz-Matrix können wir die Risiken den jeweiligen Vektoren zuordnen und somit deren Relevanz für ein wertorientiertes Risikomanagement erheben. Die Risiken evolvieren dabei einerseits aus organisationsinternen und andererseits aus organisationsexternen, gesellschaftlichen Wertestrukturen. Während die organisationsinternen Wertestrukturen sich aus einer bewussten Entscheidung für oder gegen bestimmte Werte aus den Bereichen Leistung, Kooperation, Kommunikation und Moral<sup>68</sup> ergeben und dieses spezifische, organisationsinterne Werteset in einem Verhaltensstandard kodifiziert wird, werden die organisationsexternen Wertestrukturen von außen verbindlich, beispielsweise in Form von Gesetzen, an die Organisation herangetragen und finden ihren Niederschlag vor allem in dem Bereich Compliance, der die Rechtmäßigkeit organisationaler Prozesse prüft und steuert.

Das Beispiel in Abbildung 2 stellt die fiktive Risikokonstellation eines Unternehmens der Bauindustrie dar. Die aufgeführten Risiken in den Quadranten sind beispielhaft frei gewählt und repräsentieren eine lokal gültige Konstruktion möglicher Risiken. Vor der Folie der hier diskutierten Verhaltenssteuerung hinsichtlich moralischer Risiken im ökonomischen Kontext, wird in dieser Arbeit – wie bereits erwähnt – auf diejenigen Risiken fokussiert, die sowohl von ökonomischer

---

<sup>66</sup> Zu dieser Argumentation ausführlich Luhmann 1990 und 1991, Douglas/Wildavsky 1982.

<sup>67</sup> Vgl. hierzu die Darstellung von diesbezüglichen Forschungsergebnisse in Fischhoff/Slovic/Liechtenstein 1980.

<sup>68</sup> Vgl. hierzu das Werteviereck von J. Wieland in Wieland 1999. Über die vier Kategorien Kooperationswerte, Kommunikationswerte, Leistungswerte und moralische Werte kann die Identität des kollektiven Akteurs Unternehmung beschrieben werden.

# RISIKEN

## ökonomisch

		<i>relevant</i>	<i>irrelevant</i>
<b>moralisch</b>	<i>relevant</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Korruption</li> <li>➤ Betrug/ Untreue</li> <li>➤ Mangelnde Integrität in Geschäftsbeziehungen (Ausbeutung, hold-up etc.)</li> <li>➤ Diskriminierung</li> <li>➤ Kinderarbeit (bspw. Projekte in Entwicklungsländern)</li> <li>➤ Unternehmen nicht ethical accountable -</li> <li>➤ Erschwerter Zugang zu Kapitalmärkten</li> <li>➤ Arbeitssicherheit</li> <li>➤ Kartellrechtsverstöße</li> <li>➤ „cultural missfit“ bei M &amp; A-Prozessen</li> <li>➤ Bau eines Fertigungsgebäudes für die Produktion von Giftgas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bau eines Fertigungsgebäudes für die Tabakindustrie, den Hersteller von Abtreibungsmedikamenten (RU 486) etc.</li> <li>➤ Nutzung natürlicher Ressourcen (Öl)</li> <li>➤ Geschäftsbeziehungen mit Partnern in Ländern, in denen differente Wertvorstellungen gelten (Bsp. Todesstrafe)</li> <li>➤ Technologische Entwicklung (Bioethik)</li> <li>➤ ...</li> </ul>
	<i>irrelevant</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verfügbarkeit von Rohstoffen</li> <li>➤ Kreditrisiken</li> <li>➤ Wettbewerb in den Märkten</li> <li>➤ Qualität der Rohstoffe</li> <li>➤ Handelsrisiken</li> <li>➤ Politische Risiken</li> <li>➤ ...</li> </ul>	

**Abbildung 2: Die Risiko-Relevanz-Matrix.** Sie zeigt beispielhaft die Risikosituation eines fiktiven Unternehmens der Bauindustrie. Die Beispiele sind frei gewählt und stellen eine lokal gültige Konstruktion möglicher Risiken dar.

als auch moralischer Relevanz (Feld I) und für ein Unternehmen in seiner strategischen Ausrichtung von Bedeutung sind. Dies können für ein Bauunternehmen die häufig in der Branche auftauchenden Risiken wie Korruption, Untreue oder die mangelnde Integrität von Geschäftspartnern sein (bspw. die Ausbeutung von spezifischen Investitionen). „Einfache“ ökonomische Risiken, die in ihrer moralischen Dimension nur bedingt moralisch signifikante Relevanz besitzen, werden in Risikomanagementsystemen „klassischer“ Prägung bereits berücksichtigt und an dieser Stelle nicht weiter thematisiert. Dennoch gilt auch hier die bereits weiter oben ausgeführte Feststellung, dass die Werte offen gelegt werden müssen, die die Wahrnehmung und Steuerung dieser „klassischen“ Risiken ermöglichen. Bezogen auf das Beispiel bilden sich solche Risiken beispielsweise als Kreditrisiken, Handelsrisiken etc. heraus. Dies gilt ebenfalls für moralisch signifikant relevante Risiken, die in ihren ökonomischen Auswirkungen jedoch keine signifikante Relevanz besitzen, da diese im ökonomischen Kontext eine zu vernachlässigende Kombination darstellen. So mögen in der Gesellschaft moralisch aufgeladene Diskussionen über die Risiken von Tabakkonsum oder die Durchführung der Todesstrafe in anderen Nationen geführt werden, für ein Bauunternehmen werden sich jedoch daraus keine ökonomisch signifikanten Risiken ergeben, da daraus trotz Durchführung der Transaktion (Bau der Lagerhallen für Tabak) keine ökonomischen

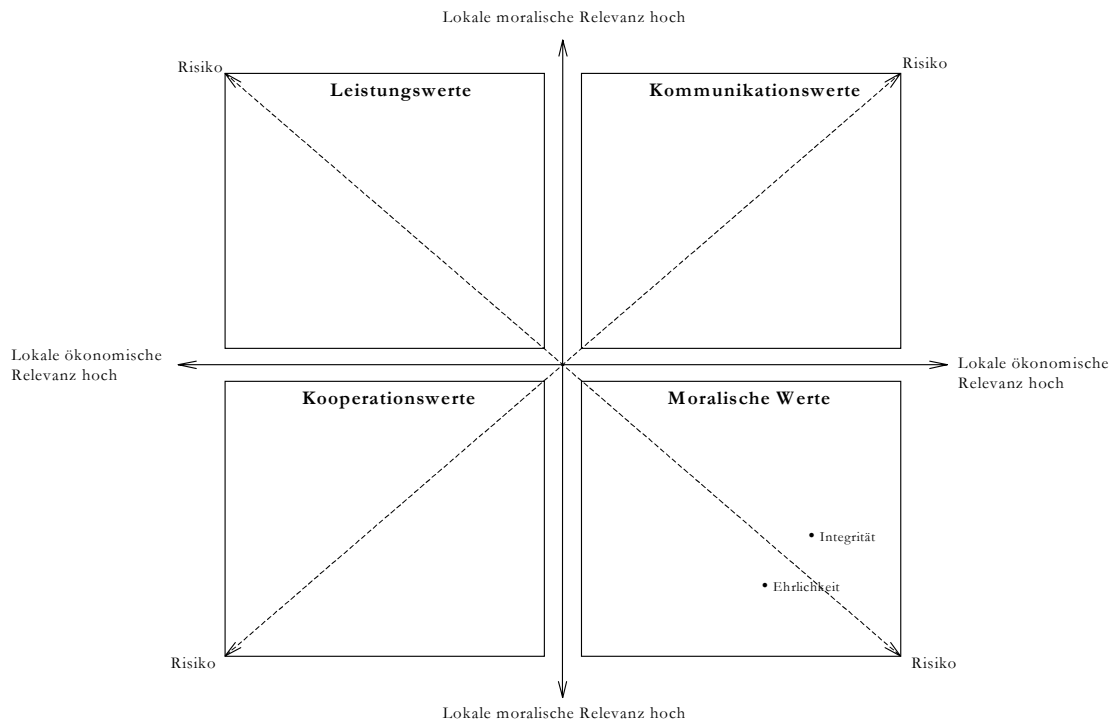
Sanktionen realisiert werden. Völlig anders würde sich die Risikosituation darstellen, wenn das Bauunternehmen Fertigungsstätten für die Produktion von Giftgas bauen würde, denn dies würde das Unternehmen in einer signifikanten moral-ökonomische Risikosituation positionieren.

Das beschriebene selektive Vorgehen ist zudem der Tatsache geschuldet, dass Unternehmen aufgrund der zunehmenden Komplexität und prohibitiv hoher Kosten keine Präventivmaßnahmen für alle potentiell möglichen Risiken ergreifen können. Vielmehr müssen im Rahmen eines werteorientierten Risikomanagements die für ein Unternehmen moralisch und ökonomisch signifikant relevanten Risiken identifiziert und anschließend in eine lokale Wertestruktur überführt werden, die im Anschluss sowohl eine Perzeption der zu vermeidenden Risiken als auch eine diesbezügliche Verhaltenssteuerung auf der Ebene der Organisation ermöglicht und operationalisieren kann. Die Ausbildung dieser lokal gültigen Wertestruktur – abgeleitet aus den zu berücksichtigenden Risiken – kann mittels der in Abbildung 3 dargestellten Werte-Relevanz-Matrix organisiert und prozessiert werden. Sie schließt an das von Wieland entwickelte Werteviereck<sup>69</sup> an und bildet in ihrer Grundstruktur diejenigen vier Wertecuster ab, anhand derer eine Organisation als kollektiver Akteur beschrieben werden kann. Durch einen Abtrag auf der Ordinate und der Abszisse<sup>70</sup> und dem daraus ermittelbaren Schnittpunkt im jeweiligen Wertecuster lässt sich ausgehend vom Ursprung die jeweilige moralische und ökonomische Bedeutung der Werte ermitteln und dokumentieren (im Ursprung gilt theoretisch: keine Bedeutung). Dabei wird hier unter einer hohen Bedeutung verstanden, dass die Nichtberücksichtigung ein potentiell hohes Risiko darstellt beziehungsweise deren Berücksichtigung die Kooperationschancen erhöht (und vice versa). Je weiter der abgetragene Schnittpunkt für spezifische Werte vom Ursprung entfernt liegt, desto größer ist deren Perzeptions- und Steuerungswirkung hinsichtlich der in der Risiko-Relevanz-Matrix in Feld I als signifikant relevant erachteten Risiken (und vice versa).

Wir wollen das soeben theoretisch und abstrakt Explizierte an einem Beispiel verdeutlichen: Stellt sich das Risiko der Untreue für ein Unternehmen sowohl moralisch als auch ökonomisch als signifikant relevant dar, ist zu überprüfen, welche Werte diese Risikoperzeption begründen. Wir nehmen nun an, dass dies in einer distinkten Kultur unter anderem auf der Zumessung einer hohen ökonomischen und moralischen Bedeutung der moralischen Werte Integrität und Ehrlichkeit basiert. Ausgehend von dieser Analyse gilt es, diese Werte in einem Wertemanagement zu integrieren und ihnen somit in der distinkten Unternehmenskultur mittels Institutionalisierung einen hohen Stellenwert zuzuordnen. Durch diese kulturelle Verankerung der relevanten Werte schafft sich eine Organisation zum einen eine eigenständige Identität und zum anderen ist eine organisationsweite, weitgehend einheitliche Perzeption bestimmter Risiken (Risikokultur) beziehungsweise deren Vermeidung im Sinne einer Risikosteuerung möglich. Wenn wir davon ausgehen, dass organisationale Risikokulturen nicht von anderen Kulturebenen wie Branchenkulturen oder regionalen Kulturen mit den jeweils distinkten Risikokulturen zu separieren sind, sondern vermutlich eine Art „Kommunikationsbeziehung“ existiert, dann scheint hier weiterer Forschungsbedarf auf, der im Schwerpunkt auf die Untersuchung genau dieser Kommunikationsbeziehung und die Auswirkungen auf die organisationalen Risikokulturen fokussiert.

---

<sup>69</sup> Vgl. Wieland 1999.



**Abbildung 3: Die Werte-Relevanz-Matrix: Die lokale Relevanz von Werten im Falle des Risikos der Untreue (Ausschnitt).**

#### 2.4. Funktionsanforderungen an ein werteadjustiertes Risikomanagementsystem

Die an die theoretischen Argumentation anschließende Aufgabe der konkreten Gestaltung und Implementierung eines derartigen wertorientierten Risikomanagements muss letztendlich vier Funktionen erfüllen. Diese vier Funktionsansprüche hängen teilweise voneinander ab beziehungsweise arbeiten einander zu. Dennoch sind sie systematisch voneinander zu trennen und aufzuführen.

1. Ein wertorientiertes Risikomanagement muss die in der Agency-Theorie dargestellten signalling- und screening-Funktion operationalisieren können. Hierbei geht es um die Institutionalisierung eines Mechanismus, der den Akteuren in den drei Kooperationsphären einer Unternehmung<sup>71</sup> (inter, intra, extra) signalisiert, dass eine personale und organisationale Präferenz für moralisches Verhalten existiert und durch die Exklusion von opportunistischer Ausbeutung, die Reduktion von Komplexität mittels entsprechender handlungsleitender Steuerungsinstrumente etc. eine Risikoreduktion in Transaktionen beziehungsweise Kooperationen entsteht. Öffentlich und transparent kommunizierte korporative Verhaltensstandards stellen beispielsweise ein Instrument des Signalling und Screening dar, da sie einerseits die Identifizierung kooperationsfähiger und kooperationswilliger Akteure unterstützen können, zum anderen aber auch über Sanktionsdrohungen deutlich machen, dass ein Verstoß gegen vereinbarte oder erwartete Verhaltensregeln unweigerlich zu einer Neubewertung der Geschäftsbeziehung führen wird.

<sup>70</sup> Sowohl die Ordinate als auch die Abszisse sind in dieser Matrix als Ordinalskalen konzipiert.

<sup>71</sup> Vgl. Wieland 1999.

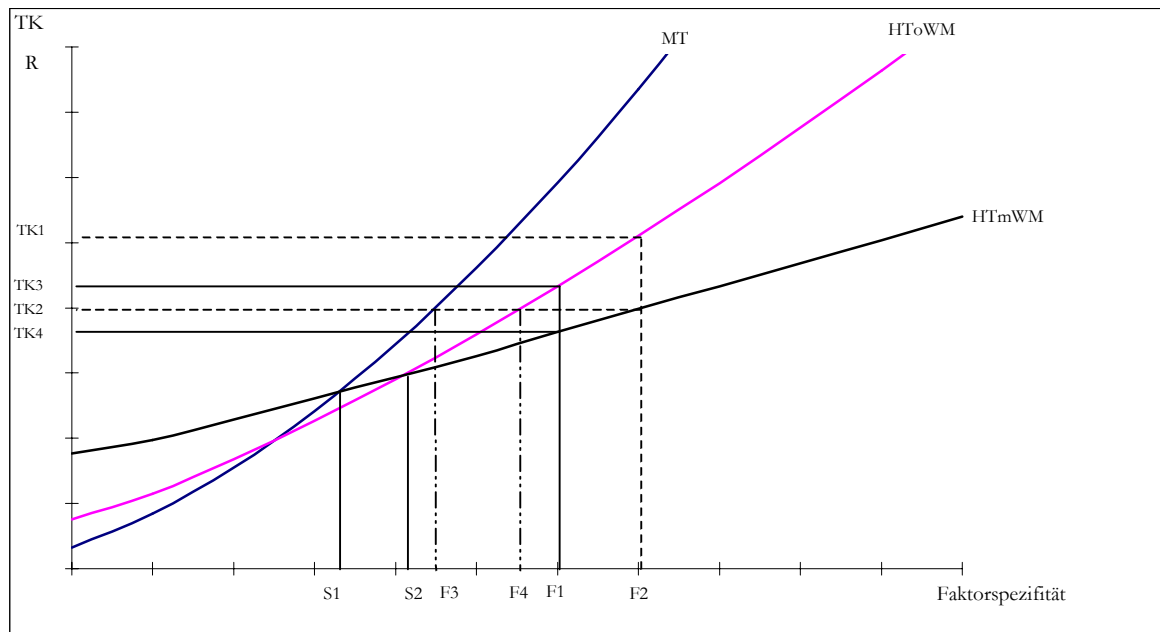


2. Des Weiteren muss ein wertorientiertes Risikomanagement die Identifikation von Risiken operationalisieren können. In diesem Zusammenhang wird die bereits andiskutierte Frage der Relevanz von Risiken im Kontext lokaler Wertestrukturen von zentraler Bedeutung sein. Als Verfahren zur Identifikation der für eine Organisation relevanten Risiken und den zugrundeliegenden Werten schlagen wir die auf den Seiten 14 ff. dargestellten Instrumente vor (Risiko-Relevanz-Matrix/Werte-Relevanz-Matrix).

3. Damit wäre in groben Zügen bereits die dritte erforderliche Funktion angedeutet: Es geht um die Erweiterung bisheriger Risikomanagementsysteme – die in der Regel im Bereich der „hard factors“ konzeptionell sowie instrumentell ausgearbeitet und elaboriert sind – um funktional äquivalente Instrumente, die zur Steuerung und Kontrolle der Verhaltenskomponente geeignet und fähig sind, jedoch an bestehende Strukturen anschlussfähig sein müssen. Ein auf die Ökonomisierung von „soft factors“ zielender Ansatz ist ein Wertemanagement als Bestandteil eines umfassenden Risikomanagementsystems. Wertemanagementsysteme beinhalten eindeutige Aussagen über die akzeptierten und gewünschten Verhaltensweisen in Geschäftsbeziehungen, versuchen dies über geeignete Anreiz- und Steuerungsmechanismen (institutionelle constraints) zu operationalisieren und führen letztendlich zu einer Risikominderung sowie zu einer Kostensenkung in Transaktionen und Kooperationen. Abbildung 4 versucht diesen Zusammenhang zwischen Transaktionskosten, Risiko, Faktorspezifität und Wertemanagement grafisch zu veranschaulichen. Ausgangspunkt hierfür ist die Annahme, dass Märkte und Hierarchien (Organisationen) differente Steuerungsstrukturen darstellen, denen jeweils spezifische Eigenschaften anhaften und die somit für die Durchführung jeweils spezifischer Transaktionen geeignet sind. Diese Differenz ermöglicht es uns auch, eine komparative Bewertung hinsichtlich der effizienten Abwicklung bestimmter Transaktionen über die jeweiligen Steuerungsstrukturen durchzuführen.<sup>72</sup> Die Grafik ist mehr explorativen und heuristischen Zuschnitts denn in einem formalen Sinn exakt.

---

<sup>72</sup> Vgl. Wieland 1996 sowie Wieland 1998.



**Abbildung 4: Wertemanagement als beeinflussender Parameter für den Grad an Faktorspezifität und den Verlauf der Transaktionskosten und des Risikoniveaus. (Quelle: in Anlehnung an Williamson, O. E. 1991) (MT = Markttransaktion; HT = Hierarchische Transaktion; o/mWM = ohne/mit Wertemanagement; R = Risiko; TK = Transaktionskosten; Sn = switch-over-level (n=1,2); Fn = Faktorspezifität (n=1,..,4)).<sup>73</sup>**

Wir sehen in der Grafik drei unterschiedliche Kostenfunktionen, die den jeweiligen Kostenverlauf entlang der gewählten Transaktionsform (Markttransaktion = MT, Hierarchische Transaktion ohne Wertemanagement = HTToWM, sowie mit Wertemanagement ausgestattete hierarchische Transaktion = HTmWM) darstellen. Die Kostenfunktion HTmWM startet im Vergleich zu den beiden anderen Kostenfunktionen auf der Abszisse auf einem absolut höheren Kostenniveau. Erklärbar sind diese höheren Transaktionskosten mit einer kostenwirksamen Investition in ein Wertemanagement.<sup>74</sup> An den unterschiedlichen Verläufen der Kostenfunktionen ist abzulesen, dass die Steigung der Kostenfunktion mit Wertemanagement (HTmWM) geringer ausfällt als die Steigung der Kostenfunktion ohne Wertemanagement (HTToWM). Verursacht wird dieses differente Steigungsverhalten der Kostenfunktionen dadurch, dass die Kosten für die Realisierung einer Austauschbeziehung (= Transaktionskosten als Summe aus Suchkosten, Vereinbarungskosten, Abwicklungskosten, Kontrollkosten und Anpassungskosten)<sup>75</sup> in einer Grenzkostenbetrachtung bei jeder zusätzlichen Einheit an spezifischer Investition durch die Investition in ein Wertemanagement geringer ausfallen als bei hierarchisch abgewickelten Transaktionen ohne

<sup>73</sup> Die Variablen TK und R auf der Abszisse sind grundsätzlich als voneinander unabhängig zu verstehen. Hohe Transaktionskosten sind nicht a priori mit einem hohen Risiko gleichzusetzen. Die Tatsache, dass Interdependenzen zwischen Transaktionskosten und Risiken existieren können, sei damit nicht bestritten, wird jedoch in diesem Zusammenhang systematisch nicht als *conditio sine qua non* verstanden.

<sup>74</sup> Die Einrichtung eines Wertemanagements wird hier in Anschluss an Wieland als eine Investition in die zukünftige Kooperationsfähigkeit und den Kooperationswillen eines Akteurs begriffen. Moral erzeugt Kosten, aber diese Kosten sind Investitionen in Vertrauens- und Reputationskapital, dessen Rendite in der Senkung von Transaktionskosten und Risiko besteht. Vgl. Wieland 1993a sowie ders. 1999.

<sup>75</sup> Vgl. zu dieser Differenzierung der Transaktionskosten Picot/Dietl/Franck 1997.

Wertemanagement ( $(TK2-TK4) < (TK1 - TK3)$ ). Bis zu den Punkten S1,2 verbleiben die Transaktionen, die über den Markt (S1) beziehungsweise über eine hierarchische Transaktion ohne Wertemanagement (S2) abgewickelt werden, auf einem absolut kostengünstigeren Niveau als Transaktionen mit Wertemanagement.

Bevor wir im Anschluss Argumente für die These explizieren, dass sich entsprechend der Wahl der Transaktionsform jeweils spezifische Kostenverläufe entwickeln und dass sie den aufgezeichneten Verlauf nehmen, wollen wir hinsichtlich der Transaktionskosten darauf hinweisen, dass im Rahmen der Transaktionskostenbetrachtung nicht nur rein monetäre Größen zu berücksichtigen sind, sondern ebenfalls nicht oder nur schwer quantifizierbare Größen wie aufgewendete Mühe oder Zeit für die Überwachung einer Transaktionsbeziehung.<sup>76</sup>

- a. Entsprechend der Annahmen, dass ein Wertemanagement eine Signalling- beziehungsweise Screening-Funktion für Integrität, Vertrauenswürdigkeit oder Vertragstreue übernimmt<sup>77</sup>, können die Suchkosten durch die Existenz eines Wertemanagements im Vorfeld einer Transaktionsbeziehung beziehungsweise einer weiteren transaktionsspezifischen Investition reduziert werden.
- b. Die Verringerung der Vereinbarungskosten kann gelingen, da sich die Notwendigkeit detaillierter Vereinbarungen innerhalb expliziter Verträge, die nur zu hohen beziehungsweise bisweilen prohibitiv hohen Kosten zu haben sind, durch die Etablierung und Beachtung impliziter Vertragsinhalte (bspw. Integrität) reduziert.
- c. Es existiert die Möglichkeit der Senkung der Abwicklungskosten von Transaktionen, indem ein Wertemanagement als institutionelles Arrangement beziehungsweise Instrument zur Routinisierung organisationaler Prozesse eine Reduktion von Komplexität und Kontingenz bewirken kann und somit die Prozesse sowohl innerhalb der Organisation als auch extern vereinfacht.<sup>78</sup> Für das Management herrscht im Rahmen der Führung einer hierarchischen Transaktionsbeziehung Klarheit über die distinkten, möglichst sanktionsbewehrten Wertvorgaben, entlang derer die Transaktion abgewickelt sowie eine transaktionsspezifische Investition vorgenommen wird. Zudem verschafft die Einführung von distinkten Institutionen und Routinen den Akteuren eine Entlastung von Informationsmengen, die aufgrund der beschränkten kognitiven Ressourcen nicht mehr zu verarbeiten sind und in Folge Risiken generieren können. Es eröffnet sich darüber hinaus die Gelegenheit, dass die Akteure ihre beschränkten kognitiven Ressourcen auf die wesentlichen Informationen und Kernprozesse in der Organisation fokussieren können.<sup>79</sup>
- d. Ein Wertemanagement kann die Notwendigkeit der Errichtung und des Betriebs von kostenintensiven Überwachungssystemen zum Schutz der transaktionsspezifischen Investition reduzieren und somit eine Senkung der Kontrollkosten innerhalb einer Transaktionsbeziehung bewirken. Es führt zu einer Verringerung diskretionärer Handlungsspielräume

---

<sup>76</sup> Vgl. Picot/Dietl 1990, S. 178.

<sup>77</sup> Vgl. Grüninger 2001.

<sup>78</sup> Zur Wirkung von Institutionen als Mechanismus/Möglichkeit zur Reduktion von Komplexität und Kontingenz vgl. Willke 1996, North 1998, Becker/Knudsen 1999 für Routinen.

<sup>79</sup> Vgl. Becker/Knudsen 1999.

und der daraus evolvierenden Möglichkeit opportunistischer Ausbeutung, beispielsweise durch die Weitergabe falscher Informationen.<sup>80</sup>

- e. Die Institutionalisierung eines Wertemanagements als Bestandteil einer hierarchischen Abwicklung von Transaktionen kann letztlich dazu führen, dass sich der Druck/Zwang zur Bestellung neuer Sicherheitsleistungen (bspw. Geiseln) bei einem höheren Grad der Faktorspezifität verringert und daraus eine Reduktion der Anpassungskosten einer hierarchisch organisierten Transaktion resultiert.

Aufgrund der unterschiedlichen Steigungen der Kostenfunktionen hierarchischer Transaktion mit und ohne Wertemanagement werden sich beide Kurven in einem Punkt S2 schneiden. Ab diesem Punkt – sprich: ab diesem Grad der Faktorspezifität – wird sich die Investition in ein Wertemanagement amortisieren, da jede hierarchisch abgewickelte Transaktion mit Wertemanagement ein günstigeres Verhältnis von Transaktionskosten zu Faktorspezifität beziehungsweise von Risiko zu Faktorspezifität aufweist und Transaktionen letztendlich kosteneffizienter abgewickelt werden können. Dies ergibt sich daraus, dass ab dem Schnittpunkt S2 jede Differenz aus zwei Punkten auf HToWM – HTmWM bei konstanter Faktorspezifität positiv ausfällt ( $HToWM - HTmWM > 0$ ). Dies führt dazu, dass a) bei konstanten Kosten beziehungsweise konstantem Risikoniveau der opportunistischen Ausbeutung höhere Investitionen in spezifische Faktorausstattung getätigt werden können (z.B. bei TK2:  $F2 > F4 > F3$ ), beziehungsweise b) eine Transaktion bei konstanter Faktorspezifität zu günstigeren Kosten und geringerem Risiko abgewickelt werden kann. Aufgrund des unter a) und b) beschriebenen Sachverhalts sinkt ein aus dem Verhältnis von Risiko zu Faktorspezifität gebildeter Risikoquotient bei hierarchisch abgewickelten und mit einem Wertemanagement ausgestatteten Transaktionen. Die sich ab dem Schnittpunkt S2 herausbildende Differenzmenge zwischen HToWM und HTmWM können wir als Kooperationsrente aus der Investition in ein Wertemanagement beziehungsweise als ein „Return on Ethics“ interpretieren. Wir können dies auch als einen wachsenden Raum an Kooperationsmöglichkeiten erklären, der daraus resultiert, dass nun auch Transaktionen zu jeweils geringeren Transaktionskosten ( $TK2 < TK1$  in Punkt F2) ökonomisch effizient abgewickelt werden können, die bisher ohne die Investition in ein Wertemanagement ökonomisch defizient gewesen sind (Differenz aus  $TK1 - TK2$ : zusätzliche Kooperationsmöglichkeiten) aus. Oder aus der Perspektive konstanter Transaktionskosten heraus formuliert: Es lohnt sich nun zu einem Punkt (TK2) in eine Geschäftsbeziehung einzusteigen, die einen höheren Grad an spezifischer Investitionen erfordert, ohne dass dabei die Kosten und das Risiko der Transaktion in einen ökonomisch defizienten Bereich steigen, mit der Folge, dass die Investition überhaupt bzw. zu einem früheren Zeitpunkt bei geringerem Risiko Ertrag bringen kann (Differenz aus  $F4 - F3$ : zusätzliche Investitions- und Kooperationsmöglichkeiten).

Rein technisch betrachtet wäre es kostenoptimal, entlang der einzelnen Kostenkurven die Transaktion jeweils bis zu S1 beziehungsweise S2 über den Markt, danach über Hierarchien ohne Wertemanagement und anschließend über Hierarchien mit Wertemanagement abzuwickeln.

---

<sup>80</sup> Zu dem beschränkt wirksamen Potential ausschließlich auf Kontrolle abzielender Mechanismen vgl. die

Doch dies scheint aus drei Gründen verbaut: Zum einen wird es in der Praxis nicht gelingen, den exakten Schnittpunkt zu lokalisieren, an dem sich das Umsteigen auf die nächst kosteneffizientere Abwicklungsform lohnt. Dies gilt ebenfalls für die theoretischen Darstellung, in der der Punkt Sn aufgrund des geringen Formalisierungsgrades nur auf der Basis einer Heuristik konstruierbar ist. Zum anderen wollen wir darauf hinweisen,<sup>81</sup> dass es nicht um die grundsätzliche Substituierung von Marktabwicklung durch hierarchische Abwicklung und vice versa geht. Dies wäre eine verfehlte und wenig fruchtbare strategische Option. Moderne Organisationen sind vielmehr dadurch gekennzeichnet, dass in ihnen mikropolitisch hinsichtlich der Abwicklung von Transaktionen ein Oszillieren zwischen Markt und Hierarchie stattfindet. Die jeweilige Entscheidung für eine der beiden Transaktionsformen fällt – so hat die Transaktionskostentheorie gezeigt – nach dem ökonomischen Kriterium, über welche der beiden Formen die Transaktion zu günstigeren Preisen abgewickelt werden kann. Werden langfristige Beziehungen angestrebt, dabei hohe spezifische Investitionen getätigt und herrscht ein hohes Maß an Risiko, so wird sich die Abwicklung über Organisation ökonomischer darstellen als über Markt.<sup>82</sup> Es geht demnach um die wechselseitige Inanspruchnahme von Markt und Hierarchie in einem distinkten lokalen und temporären Kontext zur Steuerung spezifischer Transaktionen. Innerhalb der hierarchischen Abwicklungsform Organisation stellt sich somit nicht die Frage der Exklusion einer der beiden alternativen Modi beziehungsweise Governancestrukturen Markt oder Hierarchie, sondern es geht um die „[...] Wiederholung der Differenz von Markt und Organisation in der Organisation [...]“<sup>83</sup> und somit um einen Auswahl- und Entscheidungsprozess für die jeweils ökonomisch beste Abwicklungsoption. Genau diesen Zusammenhang versucht die Grafik zu illustrieren.

Bei diesem Oszillieren muss jedoch hinsichtlich der relativen Stabilität und der Vorteile institutioneller Arrangements das Phänomen der Pfadabhängigkeit mitbeachtet werden.<sup>84</sup> Sofern institutionalisierte, stabile soziale Verhaltensmuster und Verhaltensregeln als Konventionen zu einer Lösung der Koordinations- und Kooperationsprobleme zwischen vielen Akteuren beitragen, die Transaktionskosten senken und Risiken mindern sollen, gelten für sie lock-in Effekte und Pfadabhängigkeiten. Bezogen auf das hier verhandelte Thema bedeutet dies, dass die einmal gewählte Abwicklungsform für eine spezifische Transaktion (MT, HToWM oder HTmWM) – verstanden als ein institutionelles Arrangement - nicht ohne weiteres an einem beliebigen Punkt gewechselt werden kann, sofern die Vorteile dieser Institutionalisierung genutzt werden wollen. Vielmehr scheint es attraktiv, den einmal eingeschlagenen Weg zur Transaktionsabwicklung im Sinne eines „far sight contracting“ inkrementell weiterzuentwickeln statt permanent eine radikale Neuausrichtung vorzunehmen. Ist für eine Organisation strategisch absehbar, dass sie eine spezifische Transaktionsbeziehung in der Regel nicht über Märkte sondern über Hierarchien abwickeln wird und es somit ökonomisch effizient erscheint, den Kostenvorteil und eine Risikoreduktion bei einer Erhöhung der Faktorspezifität ab dem Punkt S2 zu nutzen, so ist es vor der soeben aufge-

---

Anmerkung auf S. 10f.

<sup>81</sup> Zu der nachfolgenden Argumentation vgl. Wieland 1996, 1998.

<sup>82</sup> Williamson 1990.

<sup>83</sup> Wieland 1998, S. 20.

<sup>84</sup> Vgl. North 1998, Powell 1998.

spannten Folie entscheidend, sich strategisch entsprechend zu positionieren, d. h. sich frühzeitig für die Etablierung eines Wertemanagements zu entscheiden.

Ein werteorientiertes Risikomanagement zielt auf eine präventive, nachhaltige und umfassende Wirkung. Unter präventiv wird hier verstanden, dass es in erster Linie um die Vermeidung von Risiken geht und nicht um die Aufdeckung der bereits eingetretenen Schäden durch dolose oder unmoralische Handlungen. Umfassend bedeutet, ein Risikomanagementsystem zu entwerfen, das nicht ausschließlich auf die Prüfung von Wahrscheinlichkeiten oder Zahlen fokussiert, sondern integriertes Verhalten durch ein verhaltenssteuerndes Wertemanagement ermöglicht. Nachhaltigkeit ist beabsichtigt, da es nicht ausschließlich um Verhaltensmonitoring und Prozesskontrolle gehen darf, sondern vielmehr um die Gestaltung und Förderung einer langfristig lebhaften und sich kontinuierlich evolvierenden Geschäftspraxis. In diesem Kontext von Prävention, Nachhaltigkeit und Umfassendheit können Wertemanagementsysteme, die auf Verhaltensstandards gründen und diese in die gelebte Unternehmenspolitik und -strategie integrieren, als zentrale und wirksame Instrumente zur Risikoreduktion angesehen werden. Doch falsche Hoffnungen sind auch hier nicht angebracht, denn die Erfahrung zeigt, dass auch solche Systeme nicht zu konfliktfreien Zuständen führen können. Beabsichtigt ist vielmehr die Aktivierung eines Prozesses des organisationalen Lernens und der Organisationsentwicklung, der mit vielen Interessenkonflikten einhergehen wird und nicht das Gute, sondern das Bessere zum Ziel hat.<sup>85</sup>

4. Die vierte Funktion eines werteorientierten Risikomanagements zielt auf die Beeinflussung der strategischen Unternehmensführung. Veränderungsprozesse im Bereich der Verhaltenssteuerung hin zu integrem und kooperativem Verhalten können in Organisationen durch Wertemanagementsysteme angestoßen und vorangetrieben werden. Sie sind langfristig angelegte Projekte, wirken präventiv, umfassend und nachhaltig.<sup>86</sup> Sie führen, wie oben bereits kurz angerissen, zu einer Änderung oder gar Neuausrichtung der Geschäftspolitik und nehmen somit Einfluss auf die strategische Unternehmensführung im Sinne der Generierung von zusätzlichen Handlungsoptionen<sup>87</sup> beziehungsweise des Ausschlusses unerwünschter Handlungsmöglichkeiten aus dem Möglichkeitsraum.<sup>88</sup> Dieser Ausschlussgedanke fokussiert letztendlich auf die Allokation des Gutes Sicherheit mittels Reduktion von Risiken in organisationalen Prozessen.<sup>89</sup> An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass es die Forschungsanstrengungen hinsichtlich der theoretischen Verankerung in der strategischen Managementtheorie sowie der praktischen Umsetzung mittels geeigneter Instrumentarien noch zu vertiefen gilt. Denn ohne strategische Anknüpfung werden sich die Steuerungspotentiale von Wertemanagementsystemen nur bedingt realisieren lassen. Auf der Grundlage der in den vorigen Abschnitten geschilderten Forschungsergebnisse, können wir zusammenfassend eine Auswahl von Risiken im Kooperationsvollzug, deren Ursachen sowie die Chancen<sup>90</sup>, die sich durch die Institutionalisierung eines Wertemanagements ergeben, in

---

<sup>85</sup> Vgl. Wieland 1999.

<sup>86</sup> Vgl. hierzu S. 25f.

<sup>87</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen auf Seite 26f. dieser Studie.

<sup>88</sup> Vgl. Wieland 1993a.

<sup>89</sup> Vgl. Wieland 1993a.

<sup>90</sup> Zu den Chancen und Risiken in Kooperationen vgl. Child/Faulkner 1998.

Tabellenform systematisieren (vgl. Tabelle 1). In einem ersten Zugang erscheint es nicht einleuchtend, dass einige Ereignisse sowohl als Risiko wie auch als Ursache für Risiken rubriziert werden. Doch bei einer genaueren Analyse zeigt sich in dieser summarischen Darstellung zum einen die bereits weiter oben beschriebene beobachterspezifische lokale Konstruktion von Risiken, zum anderen macht dies deutlich, dass dieses Changieren zu einem Multiplikatoreneffekt von Risiko und Ursache führen kann.

Risiken	Ursachen (Beispiele)	Chancen (durch wertorientiertes Risikomanagement)
Verlust / Minderung des Reputationskapitals	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ unlauterer Wettbewerb</li> <li>➤ Korruption</li> <li>➤ mangelnde Sicherheit am Arbeitsplatz</li> <li>➤ Umweltthemen</li> <li>➤ Produktqualität</li> <li>➤ sexuelle Belästigung</li> <li>➤ Diskriminierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Schutz und Erhöhung des Reputationskapitals</li> <li>➤ Schutz und Erhöhung des Unternehmenswertes</li> <li>➤ Schaffung von Vertrauen und Loyalität in den Kooperationsphasen</li> <li>➤ frühzeitiges (proaktiv) Erkennen von Geschäftsrisiken durch Signalling und Screening</li> <li>➤ Hohe Akzeptanz auf den Kapitalmärkten und somit leichter Zugang zu Kapitalquellen (credibility, s. Dow Jones Sustainability Index)</li> </ul>
neue Risiken werden nicht frühzeitig erkannt Ausbeutung durch Kooperationspartner	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Handlungen von Kooperationspartnern</li> <li>➤ Einstellung der Akteure in den Kooperationsphasen</li> <li>➤ Abzug von Know-how durch Kooperationspartner bspw. in Joint-Ventures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Integrität schafft Dynamik im Unternehmen (impl. Verträge)</li> <li>➤ Schutz/Förderung des Humankapitals</li> <li>➤ Verbesserter Zugang zu attraktivem und idiosynkratischem Humankapital</li> </ul>
Informationsunsicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Opportunistisches Verhalten</li> <li>➤ Vertragsproblematik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Steigerung der „intangible assets“ (resource-based view)</li> <li>➤ Verbesserung der Wettbewerbssituation</li> </ul>
mangelnde Attraktivität am Arbeitsmarkt (Human Capital)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diskriminierung</li> <li>➤ sexuelle Belästigung</li> <li>➤ mangelnde Integrität</li> <li>➤ MA werden dolosen Handlungen ausgesetzt</li> <li>➤ schlechte Reputation</li> <li>➤ unattraktive Firmenidentität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Strafminderung und Erhalt des Finanzkapitals</li> <li>➤ Positive Kommunikation in die Gesellschaft hinein (Kooperationspartner)</li> <li>➤ Schaffung einer Unternehmensidentität</li> <li>➤ Eindeutige strategische Ausrichtung</li> <li>➤ Steigerung der Unternehmensperformance durch die Überarbeitung der Prozesse und Strategien</li> <li>➤ Prävention statt Aufdeckung doloser oder unmoralischer Handlungen</li> </ul>
Verlust an attraktiven Kooperationspartnern (Kunden, MA, Zulieferer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ mangelnde Reputation</li> <li>➤ Leistungsdefizite</li> <li>➤ Mangelnde Ausstattung mit Kooperations- und Koordinationsressourcen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entwicklung einer nachhaltig wirksamer Organisationsstrukturen (Unternehmenskultur)</li> <li>➤ Unternehmen findet attraktive Kooperationspartner; folglich ist (bei Markteintritt) eine <i>Risikodistribution</i> durch ein Joint-Venture möglich.</li> </ul>
Verlust an MA-Motivation und Loyalität	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kein eindeutiges Wertestatement des Unternehmens</li> <li>➤ mangelnde Reputation</li> <li>➤ keine Kultur des „we do what we talk about“</li> <li>➤ strafrechtliche Bedrohung</li> <li>➤ mangelnde Integrität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verbesserung der Erfolgchancen von MA-Prozessen, da Vereinheitlichung/ Abstimmung der Unternehmenskulturen (Vermeidung eines „cultural missfit“)</li> </ul>
Korruption, Betrug, Untreue, Preisabsprachen, Diebstahl, Unterschlagung, gefälschte Jahresabschlüsse	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ unklare Werthaltung des Unternehmens und mangelnde Handlungsbeschränkung</li> <li>➤ keine präventiv wirkenden Mechanismen</li> </ul>	

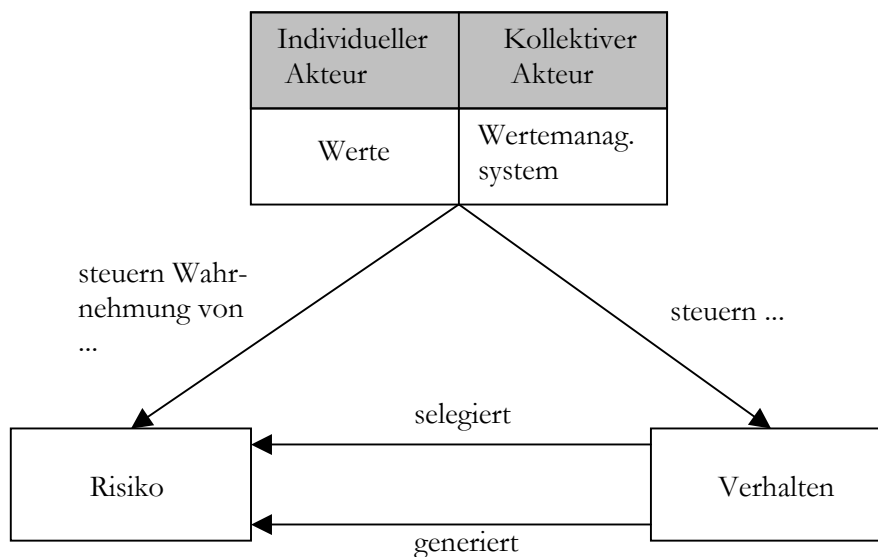


Verlust von Kundenloyalität	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ keine integren Geschäftspraktiken (Bsp.: Gewährleistungsversprechen werden nicht oder nur unzureichend eingehalten)</li> <li>➤ mangelnde Reputation</li> <li>➤ schlechtes „brand-image“ (bspw. durch Kinderarbeit)</li> </ul>
Vernachlässigung auf den Kapitalmärkten und Kreditausschlüsse (durch zunehmende Beachtung der moralischen performance eines Unternehmens)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Unternehmen nicht „social or ethical accountable“</li> <li>➤ keine integren Geschäftspraktiken</li> </ul>
Verlust der Identität des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ keine eindeutigen moralischen Wertaussagen → keine eingestimmte Unternehmenskultur</li> </ul>
Adverse publicity	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ mangelnde Integrität der Geschäftspraktiken (bspw. Kinderarbeit)</li> </ul>
Strafrechtliche und zivilrechtliche Risiken: hohe Bußgeldzahlungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ dolose Handlungen werden zugelassen beziehungsweise nicht durch wirksame Maßnahmen im Bereich Personal und Organisation verhindert</li> </ul>
Die „Marke“ (brand) eines Unternehmens nimmt Schaden	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ mangelnde Integrität der Geschäftspraktiken (Kinderarbeit, schlechte Produktqualität)</li> </ul>
Qualität der Produkte ist mangelhaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ mangelnde Loyalität und Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeitern, kein Commitment</li> </ul>
„cultural missfit“ bei MA-Prozessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ keine eindeutige Wertgrundlage im Unternehmen / disparate Unternehmenskulturen</li> </ul>
Ausschluss aus sozialen Netzwerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ unkooperatives, opportunistisches Verhalten</li> </ul>
„Conflict of Interest“	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es bestehen moralisch problematische Verbindungen bspw. zwischen: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ der Geschäftsleitung und dem Abschlussprüfer</li> <li>➤ einem Mitarbeiter im Einkauf und einem Lieferanten (Gegenseitigkeitsgeschäfte etc.)</li> </ul> </li> </ul>

**Tabelle 1: Ursachen, Risiken im Kooperationsvollzug – Chancen durch Wertemanagementsysteme als summarische Darstellung. Zu den konkreten Ausprägungsformen der Risiken aus dem Bereich der Wirtschaftskriminalität siehe die empirische Studien der KPMG 1999 und PricewaterhouseCoopers 2001.**

## II. Wertemanagementsysteme und Ethikaudits

Im nun folgenden Kapitel wollen wir erläutern, welche Ansätze hinsichtlich der Konzeption von Wertemanagementsystemen und Ethikaudits existieren und auf welchen theoretischen Grundprämissen diese beruhen. Diese Darstellung erfolgt vor der soeben theoretisch aufgespannten Folie, dass Risiko aus zurechenbarem Verhalten entsteht, das partiell durch individuelle oder kollektive Werte gesteuert wird. Wertemanagementsysteme als Ausdruck kollektiver, organisationaler Werthaltungen können Einfluss auf das Verhalten innerhalb von Organisationen und den daraus resultierenden Risiken nehmen, indem sie die Risikowahrnehmung und Risikoselektion steuern. Diese Zusammenhänge sind in Abbildung 5 zusammenfassend dargestellt.



**Abbildung 5: Werte, Verhalten und Risikosteuerung.**

Trotz der umfangreichen theoretischen Diskussion über die ökonomischen und philosophischen theoretischen Grundlagen und Konzepte der Wirtschafts- und Unternehmensethik ist es bisher noch unzureichend geklärt, in welcher Gestalt die Operationalisierung und Implementierung von ethischen Aspirationen in die wirtschaftlichen Transaktionen gelingen kann. Einzig über die Möglichkeit der Steuerung von Unternehmen mittels Kodifizierung gesellschaftlich relevanter moralischer Werte auf der Ebene der Rahmenordnung herrscht weitgehend Einigkeit.<sup>91</sup> Vor dem Hintergrund einer zunehmenden ökonomischen und informationellen (neue IuK-Technologien) Globalisierung der Wertschöpfungsketten, scheint jedoch die tradierten Steuerungsmechanismen auf Basis des Nationalstaatsprinzips und der nationalen Normensetzungs Gewalt an Wirkungskraft einzubüßen.<sup>92</sup>

Diese Entwicklung hat zu der Überlegung geführt, den Unternehmen größeres Steuerungspotential zuzuerkennen und ihnen die Implementierung, Durchsetzung und Gewährleistung morali-

<sup>91</sup> Vgl. Homann/Blome-Drees 1992.

<sup>92</sup> Vgl. Wieland 1999.

scher Wertvorstellungen mittels Selbstbindungsmechanismen und Selbstkontrolle zu übertragen.<sup>93</sup> Die hierzu ausgearbeiteten Ansätze basieren auf zwei differierenden Theoriekonzepten:

1. Der „Third-Party-Ansatz“: Dieser Ansatz bezieht seine wesentlichen theoretischen Grundannahmen aus der „Stakeholder-Theory“.<sup>94</sup> Stakeholder sind nach diesem Ansatz alle diejenigen individuellen oder kollektiven Akteure, die von den Entscheidungen und Handlungen eines Unternehmens betroffen sind und ein berechtigtes Interesse daran artikulieren können. Die Stakeholder-Theory geht nun davon aus, dass die Interessenkonstellation der Stakeholder in einem diskursiven Prozess zu ermitteln ist (Stakeholder-Dialog) und im Rahmen des Strategischen Managements und der operativen Prozesse zu beachten sind.<sup>95</sup> Theoretische und praktische Legitimation erfährt die Unternehmenspolitik somit zum einen durch die Beachtung der in einem Stakeholder-Dialog erhobenen Stakeholder-Interessen<sup>96</sup> sowie zum anderen durch die Überprüfung durch eine externe Organisation, ob und wie weit diese berechtigten Interessen in den strategischen und operativen Prozesse integriert werden. Das Ergebnis dieses Audits schlägt sich im positiven Fall in einer Zertifizierung des Unternehmens als „moral accountable“ nieder.<sup>97</sup> Die Kritik an diesem Verfahren, vor allem auf der Basis der ökonomischen Theorie, zielt zum einen auf die mit dem „third-party-enforcement-Ansatz“ einhergehende Beschränkung der Eigentumsrechte.<sup>98</sup> Zum anderen fokussiert sie vor dem Hintergrund unvollkommener Informationen, beschränkter Rationalität, hoher Komplexität und Kontingenz auf die Existenz von Messunsicherheiten und hoher Interpretationstoleranz, was letztlich dazu führt, dass ein Unternehmen kaum als vollständig moralisch zertifiziert werden kann.

2. Der „self-governance-Ansatz“: Im Gegensatz zum unter 1. aufgeführten Ansatz zielt das Konzept der self-governance nicht auf die Bestätigung der Moralität von Geschäftspraktiken eines Unternehmens, vielmehr basiert dieser auf der Annahme, dass eine valide Überprüfung lediglich durchführbar ist hinsichtlich der Existenz, der Implementierungs- und der Operationalisierungsbemühungen eines in der Organisation institutionalisierten Prozesses, der moralisches Verhalten ermöglichen und steuern soll.<sup>99</sup> Der „self-governance-Ansatz“ versteht sich somit als ein unternehmenseigenes Managementverfahren, welches auf verschiedene Instrumente wie beispielsweise einem Verhaltensstandard, Ethikabteilungen, Ethikbeauftragte, Trainingsmaßnahmen etc. zugreift und in einem Wertemanagementsystem zusammenführt und kombiniert. Das auf eine Zertifizierung zielende Auditverfahren wird ebenfalls von einem externen Auditor durchgeführt, im Fokus steht jedoch wie oben angedeutet die Überprüfung der Existenz und Umset-

---

<sup>93</sup> Vgl. Wieland 1993, Homann 1997.

<sup>94</sup> Vgl. zum Stakeholder-Ansatz grundlegend Freeman 1984, Donaldson/Preston (1995).

<sup>95</sup> Vgl. Freeman 1984.

<sup>96</sup> Dieser Stakeholder-Dialog wird in der Regel durch eine externe, unparteiische Organisation durchgeführt.

<sup>97</sup> Ein solcher Auditierungsvorgang wird beispielsweise im Standard AA1000 des Instituts „Accountability – Institute of Social and Ethical Accountability“ beschrieben. Zu diesem Auditierungsmodell vgl. Zadek 1995.

<sup>98</sup> Eine Übersicht zum „Property-Right-Ansatz“ findet sich in Richter/Furubotn 1999.

zungsprozesse der im Rahmen eines Wertemanagements angewendeten Instrumente. Auf das Auditverfahren werden wir später genauer eingehen. Getrieben von der Verabschiedung der „Sentencing Guidelines“ im Jahre 1991 wenden mittlerweile viele Unternehmen in den USA dieses Verfahren an, vornehmlich mit dem Ziel der Vermeidung doloser Handlungen in den Unternehmen.<sup>100</sup> Die kritischen Einwände gegen dieses Verfahren richten sich in erster Linie darauf, dass die Existenz solcher Programme letztlich keine valide Auskunft über deren positive Wirkungen ermöglicht.<sup>101</sup>

Im nächsten Abschnitt wollen wir auf Basis der im Rahmen des Forschungsprojektes erzielten Ergebnisse erläutern, wie der Mechanismus von Wertemanagementsystemen gestaltet werden muss, damit er als korporative Selbstverpflichtung Bindewirkung erhält und glaubwürdig kommuniziert werden kann sowie die Überprüfung der Wirksamkeit eines solchen Mechanismus und anschließende Zertifizierung gelingen kann.

Wertemanagementsysteme sind speziell auf ein Unternehmen zugeschnittene Managementinstrumente, die auf die Definition, Kodifizierung und Operationalisierung der handlungsleitenden, moralischen Werte eines kollektiven Akteurs zielen, so dass sie Relevanz im betrieblichen Alltag entfalten. Somit sind sie Instrumente der Verhaltenssteuerung im Rahmen der „Good Corporate Governance“ eines Unternehmens. Organisationen bilden über die Selbstbeschreibungs- und Selbstbindungswirkung von Wertemanagementsystemen einer unterscheidbare Identität heraus und generieren über die Festlegung moralischer handlungsleitender Werte Verhaltens- und Erwartungssicherheit im intra-, inter- und extra-organisationalen Kooperationsbeziehungen<sup>102</sup>. Neben dieser Signalisierungsfunktion ermöglichen sie im Vorfeld oder während einer Zusammenarbeit zudem das Screening von (potentiellen) Kooperationspartnern entlang des festgelegten moralischen Kriterienkatalogs.

Wertemanagementsysteme bestehen aus den vier spezifischen Stufen der Kodifizierung, Kommunikation, Implementierung und Organisation, die zu einem vierstufigen Prozess integriert werden (vgl. Abbildung 6).<sup>103</sup>

---

<sup>99</sup> Vgl. Wieland 1996, 2000.

<sup>100</sup> Vgl. Wieland 1993.

<sup>101</sup> Vgl. Badaracco/Webb 1995.

<sup>102</sup> Dies betrifft bspw. Mitarbeiter, Kapitalgeber, Lieferanten, Kunden, gesellschaftliche Gruppen etc.

<sup>103</sup> Der Begriff EthikManagementSystem wird an dieser Stelle synonym zum Begriff des WerteManagementSystems verwendet.

# EthikManagementSystem (EMS)

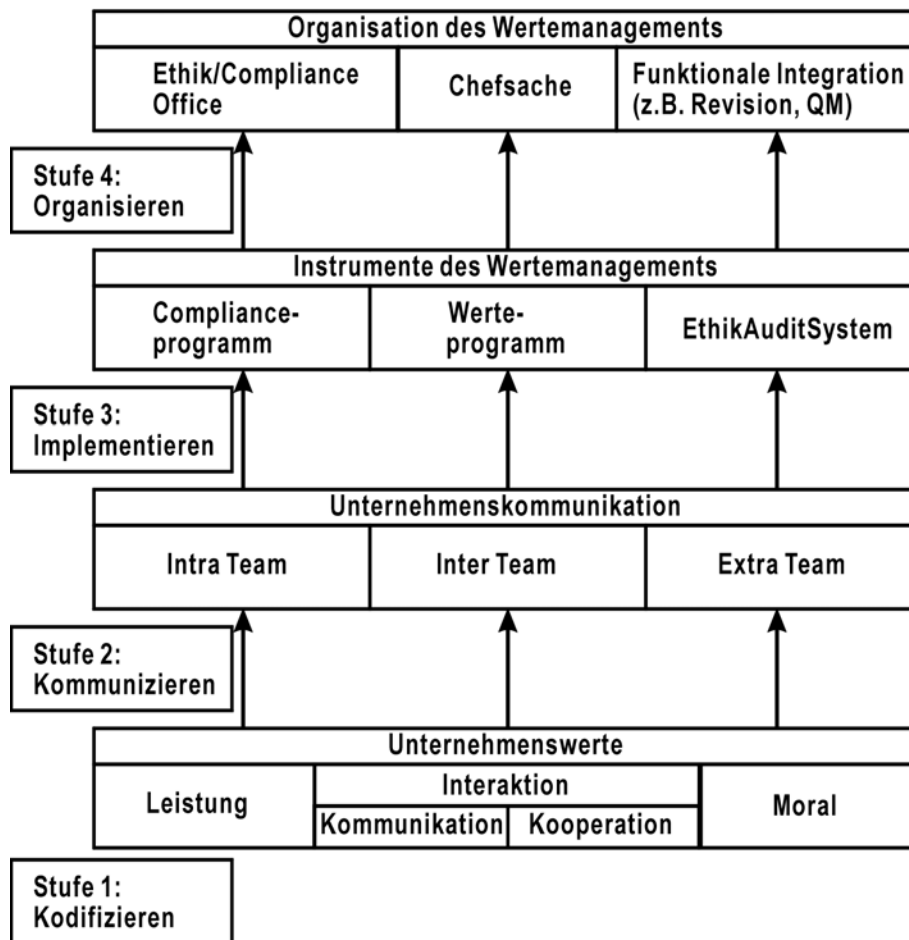


Abbildung 6: Prozessstufen eines EthikManagementSystems.

Die erste Prozessstufe und somit Basis eines Wertemanagementsystems ist die Festlegung handlungsleitender Werte, die die Identität des Unternehmens beschreiben und die Entscheidungen und Handlungen in Transaktionen steuern. Diese Werte werden kodifiziert in einem „code of ethics“ oder „codes of conduct“, die aufgrund ihrer identitätsstiftenden und -beschreibenden Wirkung auch als die Visitenkarte eines Unternehmens bezeichnet werden können. Diese Kodizes beschreiben und beinhalten nicht nur die moralischen Werte, sondern darüber hinaus die Leistungs-, Kommunikations- und Kooperationswerte eines Unternehmens. Abbildung 7 illustriert beispielhaft das Werteset eines Unternehmens aus allen vier Werteklassen. Dieses Werteset verleiht einem Unternehmen eine abgrenzbare Identität im Sinne von „Make a Difference“.

# Management of Values

## Werteviereck



Abbildung 7: Werteviereck (Quelle: Wieland 1999, S. 94)

Die Charakteristika eines Unternehmens liegen somit neben der unternehmensspezifischen Gestaltung der Wertschöpfungskette in der Ausbildung eines je spezifischen Set von Werten aus allen vier Werteklassen, die über die Festlegung von schriftlich niedergelegten Verhaltensstandards vollzogen wird und in den Wertschöpfungsprozessen zu beachten sind. Daraus folgt, dass ein Verhaltensstandard weder eine bloße Ansammlung allgemein wünschenswerter Werte ist, noch ist es ein Versprechen auf jederzeit und garantiert unumstößliches moralisches Verhalten des kollektiven Akteurs in Transaktionen. Verhaltensstandards sind keine Deskription eines bereits erreichten moralischen Zustands in Unternehmen, vielmehr zielen sie auf die Signalisierung von Verhaltenspräferenzen und Handlungsabsichten sowie auf die Bereitstellung von Entscheidungsalgorithmen zur Lösung moralische Dilemmata. Sie sind verbindliche Willenserklärungen des Unternehmens und legen fest, welche Werte für das Unternehmen handlungsleitend sein sollen. Im Ergebnis zielen sie auf ein faires und integrires Kooperationsmanagement mit den potentiellen Auftraggebern, Lieferanten, Mitarbeitern, der Gesellschaft und weiteren durch das Unternehmen festzulegenden Stakeholdern.

In einem nächsten, zweiten Prozessschritt gilt es die dokumentierten Werte in den drei Kooperationsphären des Unternehmens zu kommunizieren:

- intra team: im Unternehmen
- inter team: zwischen den Unternehmen
- extra team: in die Gesellschaft hinein

Um einem Verhaltensstandard und somit einem gesamten Wertemanagementsystem Relevanz in den betrieblichen Prozessen Relevanz zu verschaffen, bedarf es einer institutionalisierten Kommunikation der Werteprogramme. Diese Integration in das operative Geschäft und die dar-

aus folgenden Konsequenzen für das Entscheiden und Handeln des Unternehmens ist somit die wesentliche Differenz zwischen einer institutionalisierten Kommunikation und reinen Imagekampagnen. Hierdurch wird auch eine vielfach geäußerte Kritik an einer Eigenschaft der Verhaltensstandards entkräftet, die darauf rekurriert, dass sie in der Regel lediglich „auf dem Papier stünden“ und keinerlei Konsequenzen für das Alltagsgeschäft haben.

Plastisch wird diese Differenz beispielsweise in den inter team-Beziehungen, indem das Lieferantenmanagement um eine Lieferantenbewertung erweitert wird, die neben den klassischen Bewertungskriterien neuerdings moralische Kategorien in den Einkaufsrichtlinien, Lieferantenleitfäden und in den Bewertungsverfahren beinhalten. Dieses Screening führt dazu, dass Lieferanten ausgewählt werden, die zu den eigenen Wertvorstellungen kompatibel sind.

Im inter team-Bereich können die Verhaltensstandards zu Bestandteilen der Bewerberauswahl, der Zielvereinbarungsprozesse, der Beurteilungsprozesse etc. werden. Auf der Grenze von inter team- zu inter team-Beziehungen in Fusionsprozessen kann die Beachtung der Verhaltensstandards sowohl in der Pre-Merger-Phase Bestandteil einer Due-Dilligence-Prüfung sein als auch in der Post-Merger-Phase als produktiver Bestandteil der Wertschöpfungsprozesse betrachtet werden.

In extra team-Beziehungen geht es beispielsweise um die Operationalisierung von Verhaltensstandards hinsichtlich Fragen zur Menschenrechtsproblematik, des Umweltschutzes, der Kinderarbeit oder der Gefangenenarbeit in Entscheidungskriterien operationalisiert, die in Entscheidungen über Investitionen in bestimmten Weltregionen Geltung bekommen. Dasselbe Operationalisierungsziel gilt beispielsweise hinsichtlich der Vorstellungen der Unternehmen zur „Corporate Social Responsibility“ bzw. „Corporate Citizenship“.

Somit generiert die Operationalisierung der Verhaltensstandards über alle drei vorgenannten Kooperationsbereiche ein um moralische Kriterien erweitertes Risikomanagement, das in der Lage ist, Risiken aus dolosen und unmoralischem Handeln wirksam zu steuern und einzuschränken.

Die dritte Phase eines Wertemanagementsystems befasst sich mit der Implementierung, die über drei Instrumente vollzogen wird:

1. Compliance-Programme
2. Werteprogramme
3. Werteaudit-Verfahren

Der Begriff der Compliance fokussiert auf die Übereinstimmung der Entscheidungen und des Verhaltens des kollektiven Akteurs respektive der involvierten Mitarbeiter mit den gesetzlichen Bestimmungen.<sup>104</sup> Der charakteristische Kern von Compliance-Systeme besteht in der Aufklärung der Mitarbeiter über die Rechtslage sowie die Kommunikation der klaren Intention des Unternehmens, dass sie die gesetzlichen Bestimmungen einhalten.

Werteprogramme hingegen begehen einen anderen Weg, indem sie sich primär nicht auf externe Steuerungsparameter beziehen, sondern interne, wertorientierte Selbstverpflichtungen generieren, die auf Selbststeuerung des Unternehmens zielen. Erfahrungen gerade aus dem angelsächsischen Raum belegen, dass Compliance-Programme nur dann ihre Wirkung entfalten, wenn

sie in einen umfassenden Kontext eines Werteprogramms integriert werden.<sup>105</sup> Ausgehend von den Verhaltensstandards beinhalten Werteprogramme auf der Instrumentenebene weitere verschiedene Komponenten wie beispielsweise Schulungs- und Trainingsmaßnahmen, Rekrutingsverfahren, Lieferantenbewertungssysteme, Risikoscreening etc. Schulungs- und Trainingsmaßnahmen beinhalten zum Beispiels die Vermittlung von Grundkenntnissen auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik, die Diskussion von spezifisch auf die Unternehmen zugeschnittenen Fallbeispielen oder die Erarbeitung und Etablierung von „Daumenregeln“, die als Richtschnur in moralischen Konfliktsituationen gelten können.

Die Auditverfahren strukturieren sich analog der vorgenannten systematisch zu unterscheidenden Konzepte a) des „third-party-Ansatzes“ und b) des „self-governance-Ansatzes“ in zwei Verfahren. Ausgehend vom Ansatz der Fremdsteuerung wird die Auditierung durch externe Parteien vorgenommen, die den moralischen Charakter einer Organisation zu evaluieren und zu bewerten versuchen. Auf Basis des Selbststeuerungsgedanken wird ebenfalls von einem externen Auditor die Existenz der Werteprogramme überprüft und deren Wirksamkeit evaluiert. Wir wollen auf das Auditverfahren an dieser Stelle nicht weiter eingehen, da wir es anschließend detailliert darstellen werden.

Die abschließende vierte Prozessstufe befasst sich mit der Organisation der Werteprogramme, sprich der strukturellen Verankerung in den Organisationsstrukturen der Unternehmen. Im angelsächsischen Raum geschieht dies in der Regel über den Aufbau von „Ethics Offices“ und damit einhergehend über die Etablierung eines neuer Personalfunktionen, den „Ethics Officers“, bei denen die personelle Verantwortung für die Umsetzung angelagert wird. In den deutschsprachigen Ländern vollzieht sich die Umsetzung in die Organisationsstrukturen hinein bevorzugt in Form eine funktionalen Integration in das Qualitätsmanagement, die Revision, die Kommunikationsabteilungen oder als Stabsstelle der Unternehmensleitung. Beide Varianten können produktive Wirkungen entfalten, solange ihnen nur eine hochrangige personelle Verantwortlichkeit zugemessen wird. Plastisch ausgedrückt: Werteprogramme müssen Chefsache sein. Und dies bedeutet, dass die Unternehmensleitung eine Vorbildfunktion für die Umsetzung der Werte übernimmt und deren Bedeutung in einer permanenten Kommunikation in die Organisation einspeist. Dieses Vorgehen ist aus zweierlei Gründen unerlässlich:

Einerseits wird durch dieses top-down Verfahren der Einführung, Umsetzung und Fortentwicklung der Werteprogramme in den Unternehmen ein hoher Grad an Aufmerksamkeit zugewiesen und in den Kooperationssphären ein hohes Akzeptanzniveau erzeugt. Andererseits ist es unbedingt notwendig, dass die Unternehmensleitung ethische Konfliktsituationen unter Einhaltung des Transparenzgebots begründet entscheidet. Beides schafft Erwartungs- und Handlungssicherheit bei den Mitarbeitern und anderen Bezugsgruppen und reduziert die Möglichkeit, dass moralische Grauzonen auf Kosten des Unternehmens ausgenutzt werden. Die Aufgabe einer Unternehmensleitung ist somit nicht nur die Bestimmung von Zielen und die Formulierung von Zielvereinbarungen, sondern ebenfalls die Klarstellung darüber, mit welchen Strategien und ope-

---

<sup>104</sup> Vgl. Appel/Haueisen 2000.

<sup>105</sup> Vgl. zum Kontrollaspekt von korporativen Werteprogrammen Weaver/Trevino/Cochran 1999.



rativen Instrumenten diese Ziele erreicht werden dürfen (Management by Means). Dies verhindert, dass die Mitarbeiter faktisch gezwungen sind, aufgrund von den Unternehmen offen gelassenen Grauzonen zu moralisch problematischen Ökonomisierungsstrategien zu greifen, ohne dass dies jemals von der Geschäftsleitung explizit gefordert wurde.

Die soeben beschriebenen vier Prozessstufen eines hier vorgestellten Wertemanagementsystems stellen eine Form der Instrumentierung einer angewandten Ethik dar, die Wirkungspotential in den Organisationen und im Subsystem Wirtschaft entfaltet. Die an dieser anwendungsbezogenen Konzeption vielfach vorgetragene Kritik, dies sei ausgehend von einer ökonomistischen Hintergrundüberzeugung lediglich eine Instrumentalisierung und Funktionalisierung von Ethik, wohingegen eine wohlverstandene Wirtschafts- und Unternehmensethik sich der Begründung des moralisch besseren Arguments zuwenden müsse und auf dessen Kraft zur Durchsetzung moralischer Aspirationen setzt,<sup>106</sup> führt letztendlich genau zu deren Irrelevanz und Konsequenzlosigkeit im Funktionssystem Wirtschaft.<sup>107</sup> Denn es ist genau der Einbau von moralischen Werten in die strategisch und operativ wirkenden Governancestrukturen, der ihnen erst nachhaltige Relevanz in Organisationen verschafft, somit das Klima für moralische Diskurse bereitet sowie zu den ökonomisch gewünschten Konsequenzen führt. „Die Instrumentierung ist die Voraussetzung ihres Anwendungsbezugs“.<sup>108</sup>

Im Anschluss an die Darstellung der Wertemanagementsysteme wollen wir uns der Frage zuwenden, in welcher Weise bzw. nach welchem Verfahren eine externe Überprüfung von Werteprogrammen durchgeführt werden kann. Das auf der Arbeit des Konstanz Institut für WerteManagement basierende und in diesem Bericht zu beschreibende Auditverfahren verläuft entlang eines zweistufigen Prozesses, der evaluieren soll, ob und in welcher Weise die Unternehmen die Werteprogramme praktizieren. Die erste Stufe besteht aus einem dokumentarischen Teil, die zweite aus einem validierenden Teil.

Ad 1) Der dokumentarische Teil des Auditverfahrens wird mittels eines Fragebogens und einer Dokumentenprüfung vor Ort durchgeführt. Den Unternehmen wird ca. zwei Wochen vor dem tatsächlichen Audittermin der Fragebogen zur Verfügung gestellt, mit der Auflage, den Fragebogen ca. eine Woche vor dem Audit an den Auditor ausgefüllt zurückzusenden. Dieses Vorgehen ist dem Ziel geschuldet, dass sich der Auditor in ausreichendem Maße in die Angaben über das korporative Werteprogramm einarbeiten kann.

Der Fragebogen ist so gearbeitet, dass der Auditor aufgrund der Antworten einen ersten Überblick darüber gewinnen kann, welche Instrumente und Bausteine bei dem betreffenden Unternehmen im Rahmen des Werteprogramms eingesetzt werden. Befragt werden die Unternehmen in diesem Audit-Fragebogen beispielsweise danach, auf welche Kooperationspartner sich das Werteprogramm bezieht, welche Bestimmungen hierfür vorhanden sind, in welcher Form ein Monitoring und Berichtswesen aufgebaut wurde, wie die Anreizgestaltung aussieht, welche Trai-

---

<sup>106</sup> Vgl. zu diesem Forschungsprogramm die Argumentation von Peter Ulrich (Ulrich 1997) oder beispielsweise den Aufsatz von Thielemann 2000 mit dem Titel „Was spricht gegen angewandte Ethik“.

<sup>107</sup> Dieses systematische Argument gilt für andere Anwendungsethiken wie bspw. die Bioethik, Technikethik etc.

<sup>108</sup> Wieland/Grüniger 2001. Für eine ausführliche Diskussion vgl. Wieland 2000b

nings- und Schulungsmaßnahmen im Unternehmen etabliert wurden sowie über welche Kanäle die externe und interne Kommunikation läuft. An diese Fragebogenerhebung schließt sich wie bereits erwähnt die Dokumentenprüfung vor Ort an. Hierbei wird zunächst eine Überprüfung der im Fragebogen gemachten Angaben durchgeführt. Bei dieser Prüfung der Dokumentenlage muss das Unternehmen die betreffenden, einschlägigen Dokumente vorlegen, wie beispielsweise den korporativen Verhaltensstandard, Arbeitsverträge, Arbeitsanweisungen, Qualitätsmanagementhandbücher, Lieferantenbewertungssysteme, Checklisten zu moralischen Risiken, Protokolle von Sitzungen der Unternehmensleitung bzw. zu thematisch relevanten Entscheidungen, Tagesordnungen für entsprechende Sitzungen, Trainingsunterlagen, Materialien für die Öffentlichkeitsarbeit etc.

Das Ziel des ersten, dokumentarischen Teils des Auditverfahrens zielt demnach auf die Überprüfung der Existenz eines korporativen Werteprogramms.

Ad 2) Im Gegensatz zum soeben beschriebenen dokumentarischen Teil besteht das Ziel des validierenden Teils darin, den Auditoren einen Überblick und Eindruck über die Umsetzung des Werteprogramms im betrieblichen Alltag zu verschaffen. Damit dies gelingt, werden Interviews mit Personen aus verschiedenen Hierarchieebenen und Funktionsbereichen des Unternehmens geführt, so zum Beispiel mit der Geschäftsleitung, Führungskräften und Mitarbeitern aus Bereichen, die für moralische Konfliktsituationen besonders sensible sind (Einkauf, Kalkulation, Vertrieb, Bauleitung etc.). Erfahrungen zeigen, dass die Mitarbeiter durchaus bereit sind, inhaltlich sehr ausführlich Auskunft zu ihren Erfahrungen und den Problemen zu geben, sofern die Interviews in einer kooperativen und nicht einer konfrontativen Atmosphäre geführt werden.

Abschließend wird auf Basis der Ergebnisse der Dokumentenprüfung und des validierenden Teils des Audits ein Abschlussgespräch mit der Geschäftsleitung geführt, in dem in gegenseitigem Einverständnis Vorschläge zur Fortentwicklung des korporativen Werteprogramme zusammen erarbeitet und festgelegt werden. Die Prüfung, inwieweit diese Vorschläge in die betrieblichen Werteprogramme integriert worden sind, sollte Bestandteil eines nächsten Überprüfungsaudit sein, dass in einem Zeitraum von 2-3 Jahren nach dem vorangegangenen Audit durchzuführen ist. Somit leistet das Auditverfahren einen nicht unerheblichen Beitrag zur Weiterentwicklung des Werteprogramms in den Unternehmen und stellt nicht nur ein Kontroll- und Überprüfungsverfahren dar.

### III. Bestandteile, Risikoursachen und Wirkungen korporativer Werteprogramme – Empirische Ergebnisse einer Längsstudie

#### *1. Das „EthikManagementSystem“ (EMB) des Bayerischen Bauindustrieverbandes im Kontext moralökonomischer Risiken*

Im Jahre 1996 haben auf Initiative des Bayerischen Bauindustrieverbandes Unternehmen der Bauwirtschaft damit begonnen, ein branchenspezifisches EthikManagementSystem<sup>109</sup> zu erarbeiten und zu implementieren. Auslöser und aktueller Treiber der Initiative „EMB“ ist die Intention, in den Unternehmen die Risiken aus Gesetzesverstößen und reputationsschädigende Praktiken bei der Auftragsvergabe und -abwicklung zu reduzieren. Mittlerweile sind 32 Unternehmen Mitglied des hierfür gegründeten Vereins „Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V.“ (EMB) und trotz der starken wirtschaftlichen Probleme aufgrund der rezessiven Entwicklungen in der Bauindustrie sind die Mitgliedszahlen auf einem annähernd konstanten Niveau verblieben.<sup>110</sup>

Nicht zuletzt in Folge der in den Jahren 2001 und 2002 verstärkt aufgeflamten gesellschaftlichen Debatte über illegale Praktiken in den verschiedensten Wirtschaftsbranchen, hat diese Initiative der Bayerischen Bauindustrie nochmals in stärkerem Maße Beachtung in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft erfahren.

Studien aus diesen Jahren belegen, dass Korruption, Bestechung, Unterschlagung etc. wesentliche Risiken für Unternehmen darstellen. So gaben in einer internationalen Studie von Friends Ivory & Sime 58 % der befragten Unternehmen an, dass Korruption eine materielle Risikoquelle darstelle.<sup>111</sup> In einer von PricewaterhouseCoopers Deutschland im Jahre 2001 veröffentlichten Studie, die in ganz Europa bei 3.400 Unternehmen durchgeführt wurde, bejahten 42,5 % der befragten Unternehmen mit mehr als 5000 Mitarbeiter die Frage, ob sie in den vergangenen zwei Jahren Opfer wirtschaftskrimineller Handlungen<sup>112</sup> geworden sind.<sup>113</sup> Über ein Drittel der Unternehmen geht laut dieser Studie von einem steigendem Niveau wirtschaftskrimineller Handlungen in der Zukunft aus.<sup>114</sup> Wesentliche Argumente für die weitere Etablierung von internen, präventiv wirkenden Managementsystemen liefern zudem die Ergebnisse, die besagen, dass zum einen 60 % der dolosen Handlungen von Personen aus dem Unternehmen begangen werden<sup>115</sup>, und dass zum anderen aufgrund der beschränkten Wirksamkeit von reinen Kontrollmechanismen wirkungsvolle Maßnahmen über die Stärkung der Präventionskultur führen müssen<sup>116</sup>. Beeindruckend sind die in der Studie von PricewaterhouseCoopers geschätzten Kosten durch wirtschafts-

---

<sup>109</sup> In diesem Bericht werden die Begriffe EthikManagementSystem und WerteManagementSystem synonym genutzt. An dieser Stelle nutzen wir durchgehend den Begriff EthikManagementSystem, da sich die Initiatoren des „Ethikmanagement der Bauwirtschaft e. V.“ darauf festgelegt haben.

<sup>110</sup> Däschlein (2002) (Rede Mitgliederversammlung EMB, unveröffentlicht).

<sup>111</sup> Friends Ivory & Sime (2002), S. 1.

<sup>112</sup> Unter wirtschaftskriminellen Handlungen werden in der Studie folgende Delikte rubriziert: Cybercrime, Erpressung, Geldwäsche, Korruption, Unterschlagung und Vertrauensbruch. Vgl. PricewaterhouseCoopers (2001), S. 28.

<sup>113</sup> PricewaterhouseCoopers (2001), S. 6.

<sup>114</sup> PricewaterhouseCoopers (2001), S. 5.

<sup>115</sup> PricewaterhouseCoopers (2001), S. 6.

<sup>116</sup> PricewaterhouseCoopers (2001), S. 22.

kriminelle Handlungen für ein Unternehmen im Durchschnitt von 6,7 Mio. € und die gesamtwirtschaftliche Schadenssumme für ganz Europa in Höhe von 3,6 Mio. €.<sup>117</sup>

Das EMB beabsichtigt in innovativer Weise, durch die Etablierung und Operationalisierung präventiv wirkender, wertebezogener Selbststeuerungsmechanismen, die Realisierung der aus illegaler und moralisch unerwünschter Praktiken resultierenden Risiken zu verhindern. Und zwar ergänzend zur legalrechtlichen Strafverfolgung durch den Gesetzgeber als Folge wirtschaftskrimineller Handlungen in den Unternehmen (Compliance). Vor diesem Hintergrund stellen die hierzu in den Unternehmen institutionalisierten Wertemanagementsysteme (korporativen Werteprogramme) einen wesentlichen Bestandteil von vollständigen, präventiv wirkenden Risikomanagementsystemen dar.

## **2. Untersuchungsmethode und Vorgehensweise**

Im folgenden Abschnitt wollen wir die Ergebnisse einer empirischen Längsstudie „EthikManagementSysteme – Bestandteile, Risikoursachen und Wirkungen korporativer Werteprogramme“ vorstellen und erörtern. Darin spiegeln sich die Erfahrungen der Unternehmen des EMB wider, die sich ein korporatives Werteprogramm gegeben haben.<sup>118</sup> Inhalt und Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Längsstudie ist zum einen die Darstellung der Ergebnisse einer Untersuchung, die im Zeitraum von 12 Monaten (zwischen 07/2001 und 07/2002) bei Mitgliedsunternehmen des EMB erfolgte (nachfolgend Studie 01 genannt). Diese Unternehmen arbeiten seit ca. 5 Jahre mit einem Werteprogramm und haben sich in dem vorgenannten Zeitraum einem zweiten Zertifizierungsverfahren (Überprüfungsaudit) unterzogen. Zum anderen werden diese Ergebnisse an den Daten einer Untersuchung gespiegelt, die bei den selben Unternehmen im Zeitraum von 06/1998 bis 03/1999 durchgeführt wurde (nachfolgend Studie 00 genannt). Diese Ergebnisse wurden bereits im Jahr 2001 von Wieland/Grüninger veröffentlicht.<sup>119</sup> Wir verfolgen mit diesem Vergleich das Ziel der Dokumentation und Erörterung der Wahrnehmung von korporativen Werteprogrammen bei den befragten Unternehmen, um daraus Aussagen über die Ursachen moralischer Risiken, den Wirkungen und Risikosteuerungspotentialen von Werteprogrammen gewinnen zu können. Im Anschluss daran lassen sich Handlungsanleitungen und Empfehlungen für die zukünftige Gestaltung von Werteprogrammen ableiten.

Die Studie 00 bezieht sich auf ein Sample von 10 Unternehmen (insgesamt 15 Betriebe), in denen insgesamt 97 Mitarbeiter und 20 für das betriebliche Werteprogramm Verantwortlichen (sog. Ethikverantwortliche)<sup>120</sup> befragt wurden.

Die Studie 01 basiert auf einem Sample von 9 Unternehmen<sup>121</sup>, in denen 77 Mitarbeiter und 20 Ethikverantwortliche in die Befragung einbezogen wurden.

---

<sup>117</sup> PricewaterhouseCoopers (2001), S. 13.

<sup>118</sup> Ausführlich zum EthikManagement der Bayerischen Bauindustrie (EMB) und dem zugehörigen Zertifizierungsverfahren vgl. Wieland/Grüninger (2000).

<sup>119</sup> Vgl. Wieland/Grüninger (2000)

<sup>120</sup> Die Ethikverantwortlichen sind hierarchisch in der Regel auf der oberen Führungsebene angesiedelt, d.h. Geschäftsführung, Leitung Niederlassung etc. (vgl. auch Abbildung 9).

Sample/Studie	00	01
Anzahl Unternehmen	10	9
Anzahl befragte Ethikverantwortliche	20	20
Anzahl befragte Mitarbeiter	97	77
<u>Summe: Anzahl befragte Personen</u>	<u>117</u>	<u>97</u>
Arithm. Mittel Dauer Betriebszugehörigkeit Mitarbeiter	-	9,25 Jahre
Arithm. Mittel Dauer Betriebszugehörigkeit Ethikverantw.	-	17,66 Jahre
Befragte Mitarbeiter/ -innen	-	80/17

Abbildung 8: Statistische Zusammenfassung

Um einen möglichst vollständigen Überblick über die gesamten Unternehmen zu erhalten, wurde die Auswahl der Mitarbeiter nach folgender Systematik durchgeführt:

- ein Teil der Befragungsgruppe wurde durch einen Zufallsgenerator bestimmt
- für den zweiten Teil wurden speziell diejenigen Mitarbeiter ausgewählt, die in den kritischen und risikobehafteten Funktionsbereichen der Unternehmen arbeiten (Kalkulation, Einkauf, Bauleitung etc.)
- für den dritten Teil wurden Befragungen auch außerhalb des Stammhauses, d.h. in den Niederlassungen des Unternehmens durchgeführt.

Funktion	EV	MA
Geschäftsleitung	12	-
Kalkulation	0	10
Leitung Niederlassung	2	5
Einkauf	-	11
Bauleitung	-	11
Finanzwesen	1	-
Personal	1	-
Revision	-	2
Buchhaltung	-	2
Qualitätsmanagement	1	6
Sekretariat	-	5
Sparten-/Abteilungsleitung	2	5
Kaufmännische Abt.	1	6
Technik	-	2
Vertrieb	-	2
Sonstiges	-	7
<b>Summe</b>	<b>20</b>	<b>74</b>

Abbildung 9: Befragungsgruppen (3 Mitarbeiter ohne Antwort; die Funktionsaufteilung folgt im Wesentlichen den Angaben in den Fragebögen)

Die Rücklaufquote betrug bei den Ethikverantwortlichen 100 Prozent, bei den Mitarbeitern ca. 85 Prozent. Diese hohen Werte gründen in der Tatsache, dass die Autoren der Studie die Befragung direkt bei den Unternehmen durchführen konnten. Die Befragten, die zum Zeitpunkt

<sup>121</sup> In der Studie konnten lediglich 9 Unternehmen befragt werden, da ein Unternehmen der Studie 00 mit

der Befragung ausser Haus waren oder in den Niederlassungen arbeiten und deshalb von den Autoren nicht persönlich angetroffen wurden, haben einen adressierten Rückumschlag erhalten, der an das durchführende Institut zurückgeschickt werden konnte.

Die in der Studie 01 befragten Mitarbeiter arbeiten im arithmetischen Mittel seit über 9,25 Jahren in ihren Betrieben. Da das arithmetische Mittel der Betriebszugehörigkeit über der Durchführungsdauer des EMB liegt (5 Jahre), kann davon ausgegangen werden, dass die geäußerten Erfahrungen und Einschätzungen auf einem ausreichend langen Zeitraum und auf einer ausreichend großen Kenntnis über den betrieblichen Alltag vor der Einführung eines Werteprogramms und mit einem Werteprogramm basieren. Dies ist für die inhaltliche Belastbarkeit der gewonnen Daten von großer Bedeutung. Bei den Ethikverantwortlichen liegt das arithmetische Mittel der Betriebszugehörigkeit bei über 17,66 Jahren und somit auch über der Laufzeit der Werteprogramme, wobei dies bei den Ethikverantwortlichen nicht in dem Ausmaß nötig erscheint, da es ein wesentlicher Teil Ihrer Aufgabe ist, sich umgehend mit den Programmen zu beschäftigen.

Für die Studie 01 wurde im Vergleich zur Studie 00 ein Fragebogen benutzt, der inhaltlich und formal in Teilen modifiziert wurde:<sup>122</sup> So wurde im Fragebogen für die Ethikverantwortlichen eine Frage ganz gestrichen und durch eine neue ersetzt (Frage 8), eine weitere Frage wurde durch einen Unterpunkt ergänzt (Frage 10 e). Die in der Studie 01 ergänzend hinzugekommenen Fragen werden wir am Ende separat dokumentieren und erörtern (Abschnitt 3.3.). Bei den Fragen Nr. 1, 4, 5 und 7 im Fragebogen der Ethikverantwortlichen und den Fragen Nr. 3 und 5 im Fragebogen der Mitarbeiter sind Mehrfachantworten möglich.

Womit wir beim Aufbau des nachfolgenden Untersuchungsberichts über die Resultate der Vergleichstudie wären: Beginnen möchten wir (3.1.) mit den Angaben der 77 Mitarbeiter, daran anknüpfend fahren wir (3.2.) mit den Ergebnissen der Befragung der 20 Ethikverantwortlichen fort, um die Präsentation (3.3.) mit den neu hinzugekommenen Fragen zu beschließen.

### ***3. Ergebnisse der Studie***

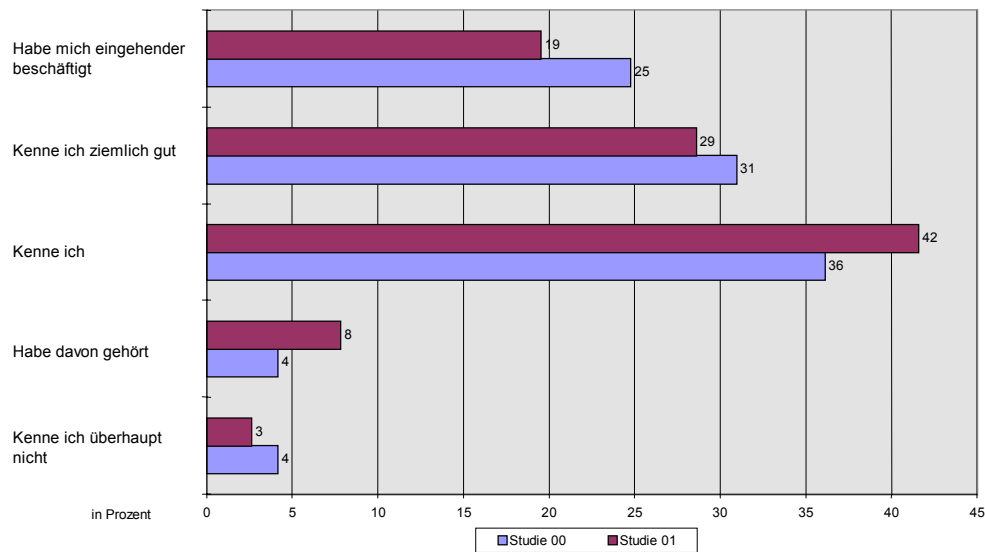
#### *3.1. Befragung der Mitarbeiter*

Die erste den Mitarbeitern vorgelegte Frage, versucht den Bekanntheitsgrad der Werteprogramme bei den Mitarbeitern offen zu legen.

---

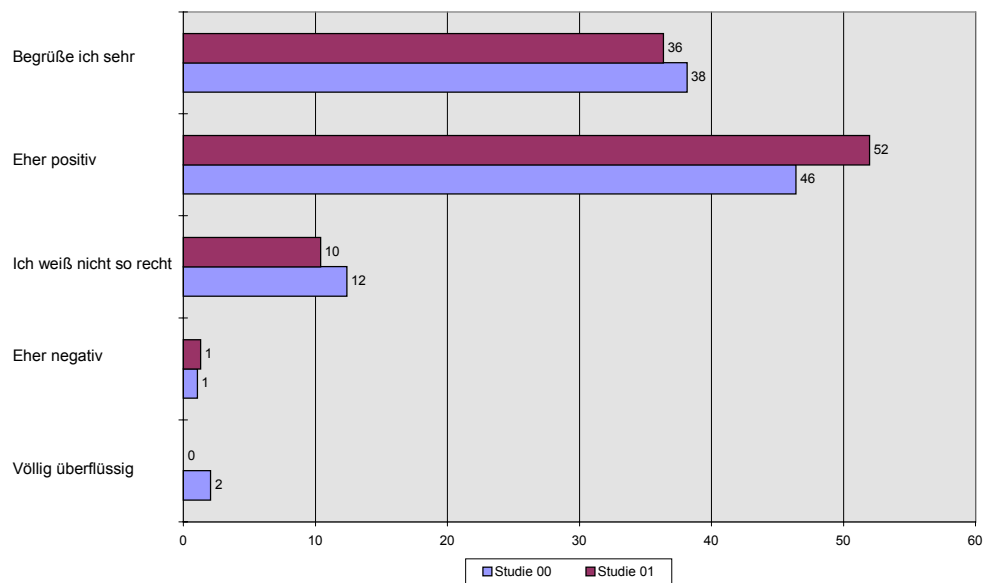
einem anderen Mitgliedsunternehmen des EMB zusammengeführt wurde.

<sup>122</sup> Die Fragebögen für die Studie 00 sind nachzulesen in Grüninger (2001).



**Abbildung 10: Bekanntheit der Werteprogramme bei den Mitarbeitern.**

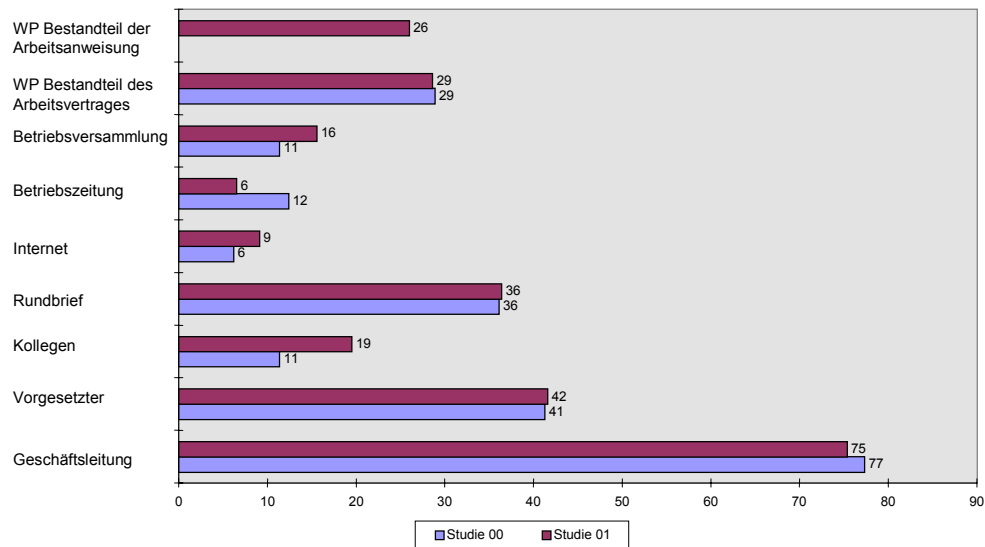
Abbildung 10 dokumentiert, dass der größte Teil der Mitarbeiter die jeweiligen Werteprogramme der Unternehmen kennt. 19 Prozent geben an, dass sie sich eingehend damit beschäftigt haben, 29 Prozent geben an, ziemlich gute Kenntnisse über das Programm zu besitzen und 42 Prozent kennen das Programm. Offensichtlich hat jedoch im Zeitraum zwischen den Studien eine Verschiebung innerhalb der soeben beschriebenen drei Antwortkategorien stattgefunden: So ist die Anzahl der Mitarbeiter, die sich eingehend mit den Programmen beschäftigt haben um 6 Prozentpunkte gesunken, wohingegen im Gegenzug die Anzahl der Mitarbeiter mit „einfachen“ Kenntnissen des unternehmensspezifischen Werteprogramms um 6 Prozentpunkte angestiegen ist. Zudem ist die Anzahl der Mitarbeiter, denen das Werteprogramm lediglich zu Gehör kam („Habe davon gehört“), bei der Studie 01 doppelt so hoch wie bei Studie 00 (von 4 % auf 8 %). Dieses Ergebnis deutet einerseits darauf hin, dass das Werteprogramm auch nach fünf Jahren noch nicht „im Sande verlaufen“ ist. Vielmehr weist die mehrheitliche Kenntnis (in Summe 90%) der Werteprogramme bei den Mitarbeitern darauf hin, dass die Werteprogramme ein Teil des betrieblichen Alltags und somit ein Teil der Unternehmenskultur zu sein scheinen. Dieses Ergebnis ist nach einer Laufzeit der Werteprogramme von fünf Jahren als überaus positiv zu werten, um so mehr, wenn man davon ausgeht, dass viele neue Managementinstrumente oder -moden nach bereits sehr kurzer Zeit in den Unternehmen wieder in Vergessenheit geraten. Vor dem Hintergrund des dennoch festzustellenden Rückgangs in den Antwortkategorien „Habe mich eingehender damit beschäftigt“ und „Kenne ich ziemlich gut“ und unter Berücksichtigung der permanenten Fluktuation und Neueinstellungen in Unternehmen ist dieses Ergebnis ein Hinweis darauf, dass es einer permanenten Kommunikations- und Implementierungsanstrengung bedarf, damit auf Dauer ein hohes Aufmerksamkeitsniveau erreicht und konserviert wird. Werteprogramme können nur dann zum Erfolg führen, wenn Sie als langfristiger Prozess im Unternehmen angelegt werden, der dauerhaft verfolgt und in die Betriebsabläufe integriert wird. Es zeigt sich also, dass für eine ambitionierte Weiterentwicklung des Programms durchaus Ansatzpunkte existieren und an welcher Stelle hierzu der Hebel angesetzt werden sollte.



**Abbildung 11: Bewertung der Existenz der Werteprogramme durch die Mitarbeiter**

Wie Abbildung 11 zeigt, betrachten auch fünf Jahre nach Einführung insgesamt 88 Prozent der befragten Mitarbeiter die Existenz eines korporativen Werteprogramms als positiv. In Summe ist im Vergleich zur Studie 00 hinsichtlich der positiven Einschätzung mit einer Verbesserung um 4 Prozentpunkte nochmals eine Steigerung festzustellen. Bei einem genaueren Blick auf die einzelnen Ergebnisse ist zu konstatieren, dass sich die sehr positive Einschätzung um nur zwei Prozentpunkte verringert und somit auf einem annähernd konstantem Niveau verharrt und bei der positive Einschätzung sogar ein Zuwachs um 6 Prozentpunkte zu verzeichnen ist. Sowohl in der Studie 00 als auch in der Studie 01 ist eine fast konstante Anzahl der Mitarbeiter (Studie 00: 12 %, Studie 01: 10 %) nicht schlüssig darüber, wie sie die Existenz der Werteprogramme in ihren Unternehmen für sich zu werten haben.





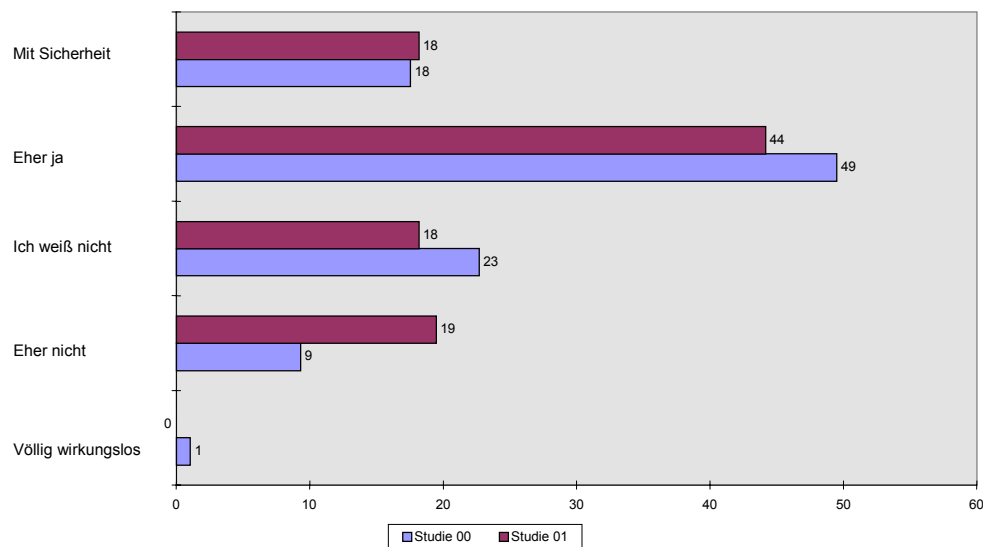
**Abbildung 12: Kommunikationswege**

In Abbildung 12 sind die Kommunikationswege der Werteprogramme dargestellt. Wie bereits in der Studie 00 wird in der Studie 01 die Unternehmensleitung als der wichtigste Kommunikator benannt (75 %). Aus dieser permanent hohen Bewertung ist zu schließen, dass die Unternehmensleitung ihre herausgehobene personelle Verantwortlichkeit („Werteprogramme sind Chefsache“) im Rahmen der Kommunikation der Werteprogramme tatsächlich wahrnehmen. Die hohe Bewertung der Antwortkategorie „Vorgesetzter“ (42 %) dokumentiert unterstützend, dass die obere Führungsebene ihre außerordentlich wichtige Kommunikationsaufgabe auch weiterhin wahrnimmt. Dies ist hinsichtlich der Akzeptanz der Werteprogramme durch die Mitarbeiter und die Umsetzung elementar wichtig, da die Unternehmensleitung und die Führungsebene damit die große Bedeutung und die Gültigkeit der in den Werteprogrammen verankerten Grundsätzen deutlich signalisieren. Damit generieren sie bei den Mitarbeitern Handlungs- und Erwartungssicherheit und verhindern das Entstehen „von Grauzonen als Gegenstand von Ökonomisierungsstrategien“.<sup>123</sup> Des weiteren scheint aus der Abbildung eine signifikante Steigerung von 26 Prozenten hinsichtlich der festen Verankerung der Werteprogramme in den Arbeitsanweisungen der Unternehmen auf: Dies ist eine bemerkenswerte Veränderung, da daraus zu schließen ist, dass die Bemühungen der Unternehmen, Werteprogramme in verstärktem Maß in die operativen Dokumente zu überführen und so zu einem festen Bestandteil der alltäglichen Unternehmensprozesse werden zu lassen, zunehmen und auch von Erfolg geprägt sind. Die Integration in Arbeitsanweisungen läuft vielfach über die Qualitätsmanagementsysteme der Unternehmen. Dies liegt vermutlich darin begründet, dass Qualitätsmanagementsysteme in vielen Unternehmen bereits existieren und eine Anknüpfung der Werteprogramme daran in einem ersten Zugang naheliegend erscheint. Aus vielen qualitativen Interviews und der Überprüfung der Dokumentenlage wissen wir, dass

<sup>123</sup> Wieland/Grüniger 2000.

die Integration von Werteprogrammen in die Arbeitsverträge in der Regel auf die obere Managementebene begrenzt ist. Es ist dennoch positiv zu konstatieren, dass die arbeitsvertragliche Verankerung auf einem konstant hohen Niveau verharrt.

Die nächste in Abbildung 13 dokumentierte Frage, beschäftigt sich mit der Einschätzung der Mitarbeiter bezüglich der Wirksamkeit von Werteprogrammen in der Baubranche, wobei in der Formulierung der Frage speziell auf die durch das EMB festgelegten Ziele der Einhaltung von Gesetzen und Verordnungen Bezug genommen wird.



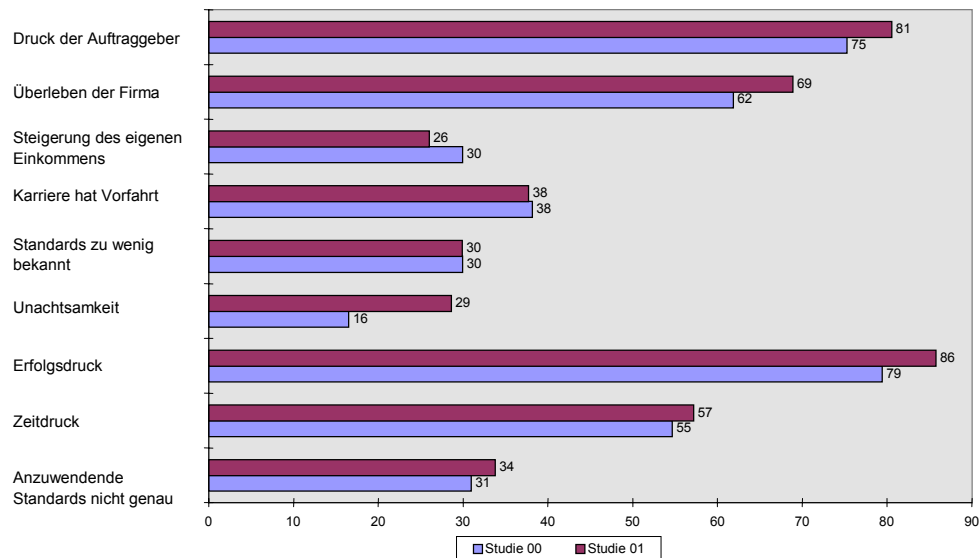
**Abbildung 13: Wirkung der Werteprogramme hinsichtlich der Ziele des EMB (Fairness und Transparenz). Einschätzung der Mitarbeiter**

Signifikant ist in dieser Abbildung in erster Linie die Zunahme um 10 Prozentpunkte in der Antwortkategorie „Eher nicht“. Diese Verschiebung in den „negativen Bereich“ kommt durch die Abnahme in den Kategorien „Eher ja“ und „Ich weiss nicht“ um jeweils 5 Prozentpunkte zustande. Trotz dieses „Negativtrends“ sind es in Summe immer noch 62 Prozent der Mitarbeiter, die dem Werteprogramm eine positive Wirkung hinsichtlich der Ziele des EMB in der Baubranche zubilligen, davon konstant 18 Prozent in der Antwortkategorie „Mit Sicherheit“. Wir vermuten, dass diese Negativveränderung mit der Tatsache in Zusammenhang steht, dass das EMB innerhalb der gesamten deutschen Baubranche (in einem sehr schwierigen konjunkturellen Umfeld) noch eine „Nischenerscheinung“ ist und man folglich zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch keineswegs von einem Rahmenordnungskonzept<sup>124</sup> sprechen kann. Es ist offensichtlich, dass die daraus resultierenden Probleme von den Mitarbeitern durchaus wahrgenommen werden.

Betrachtet man jedoch die mehrheitlich positive Einschätzung der Mitarbeiter bezüglich der Existenz der Werteprogramme (s. Abbildung 11) in Verbindung mit den soeben dargestellten

<sup>124</sup> Zu der Notwendigkeit der Etablierung einer Rahmenordnung, um moralische Probleme im Wirtschaftssystem vermeiden bzw. auflösen zu können vgl. das ordnungstheoretische Konzept von Karl Homann (Homann/Blome-Drees 1992).

positiven Wahrnehmung hinsichtlich der Wirksamkeit, so wird deutlich, dass die Zustimmung der Mitarbeiter zu den korporativen Werteprogrammen auch nach fünf Jahren auf einem hohen Niveau verharrt.



**Abbildung 14: Ursachen für die Verletzung moralischer Standards. Einschätzung der Mitarbeiter**

Wenden wir uns nun in der nächsten Abbildung 14 der Frage zu, welche Handlungen bzw. Handlungsbedingungen nach Meinung der Mitarbeiter als die hauptsächlichen Ursachen für das Risiko der Verletzung moralischer Standards zu benennen sind. Es wird deutlich, dass für die Mitarbeiter der Erfolgsdruck (86 %) und der marktinduzierte Druck der Auftraggeber (81 %) die Hauptursachen bzw. -risikoquellen für die Verletzung moralischer Standards sind. An dritter Stelle folgt mit 69 Prozent das Überleben der Firma. Angaben, die unter Berücksichtigung des rezessiven Baumarktes und des damit einhergehenden starken branchenspezifischen Wettbewerbsdrucks nicht verwundern.

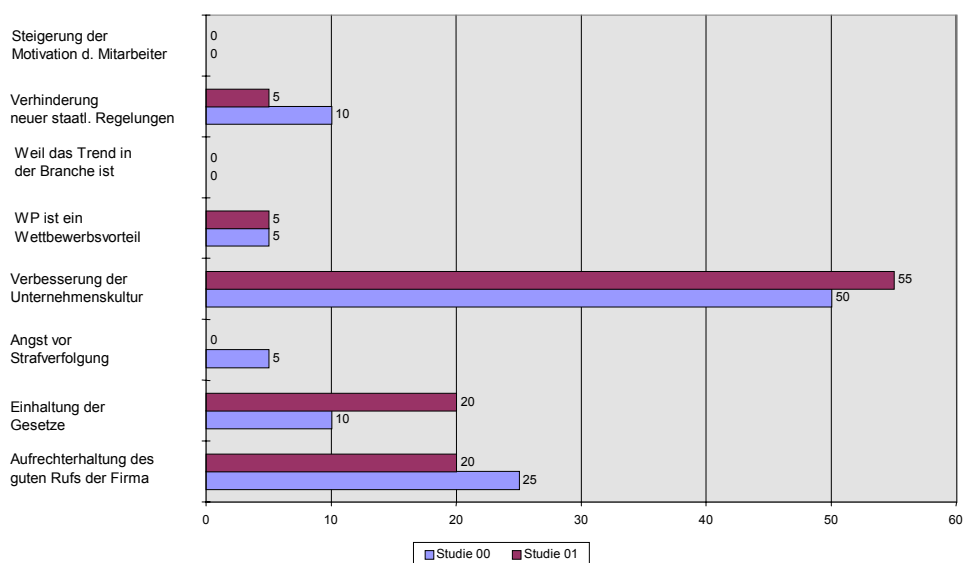
Eine weitaus stärkere divergente Entwicklung zeigt sich indes in der Antwortkategorie „Unachtsamkeit“, bei der ein Anstieg um annähernd 100 Prozent (von 16 % auf 29 %) zu verzeichnen ist. Man kann hinsichtlich dieser Zunahme eine starke Korrelation mit den am stärksten gewichteten Antwortkategorien dergestalt vermuten, dass der starke Wettbewerbs- und Erfolgsdruck zu einer geringeren Sorgfalt der Mitarbeiter in den Arbeitsprozessen führen kann. Umso bedeutsamer erscheint es, die Werteprogramme in konkreten Arbeitsanweisungen zu operationalisieren. Der Rückgang um 4 Prozentpunkte in der Antwortkategorie „Steigerung des eigenen Einkommens“ könnte mit den vorgenannten, am höchsten bewerteten Antwortkategorien in der Art korrelativ interpretiert werden, dass die Befriedigung eigener materieller Interessen in für das Unternehmen wirtschaftlich bedrohlichen Situationen nachrangig behandelt werden. Vor dem Hintergrund der mittlerweile fünfjährigen Erfahrung mit den Werteprogrammen in den Unternehmen, dürfte des Weiteren das konstante Niveau „Standards zu wenig bekannt“ von Bedeutung sein (30 %), deutet dieses Ergebnis doch darauf hin, dass bei den Mitarbeitern auf allen Hie-

rarchieebenen weiterhin ein Bedarf nach permanenter Kommunikation der relevanten Inhalte der Werteprogramme besteht, damit diese auch im beruflichen Alltag Anwendung finden können und die Kommunikation diesbezüglich wohl noch verstärkt werden muss. Die leichte Steigerung in der Kategorie „Anzuwendende Standards nicht genau genug“ und die damit einhergehende Stabilisierung bei ca. 30 Prozent unterstreicht die Notwendigkeit einer weiteren Fokussierung auf die unternehmensspezifische Anpassung von Standards, damit ihnen Transaktionsrelevanz zugewiesen werden kann. Letztlich korrelieren diese Resultate mit den Ergebnissen bzgl. der Bekanntheit des Werteprogramms (vgl. Abbildung 10 und die dortige Ergebnisbeschreibung).

### 3.2. Befragung der Ethikverantwortlichen

Befassen wir uns nun mit den Ergebnissen der Befragung der Ethikverantwortlichen.

Zu Beginn dieses Abschnitts wollen wir uns mit der Frage beschäftigen, welche Gründe nach Meinung der Ethikverantwortlichen, auf der Basis ihrer mittlerweile reichlich gesammelten Erfahrungen (5 Jahre EMB), für die Durchführung der Werteprogramme sprechen. Abbildung 15 illustriert diese Einschätzung der Ethikverantwortlichen bezüglich der Motive für die Durchführung der Werteprogramme aufgrund deren gesammelten Erfahrungen. 55 Prozent aller Ethikverantwortlichen gaben die Verbesserung der Unternehmenskultur als das wichtigste Motiv für die Durchführung der Werteprogramme an. Im Vergleich zur Studie 00 stimmten nochmals deutlich mehr (5 Prozentpunkte) Ethikverantwortliche aufgrund ihrer Erfahrungen diesem Motiv zu. Immerhin doppelt so viele Ethikverantwortliche gaben in der Studie 01 an, dass die Compliance-Perspektive und somit die Einhaltung von Recht und Gesetz ein wesentliches Argument für die Durchführung sei (Studie 01: 20 %, Studie 00: 10 %). Nur noch 20 Prozent der Ethikverantwortlichen im Vergleich zu 25 Prozent in der Studie 00 sahen in der Aufrechterhaltung der Unternehmensreputation das entscheidende Motiv für die Durchführung.

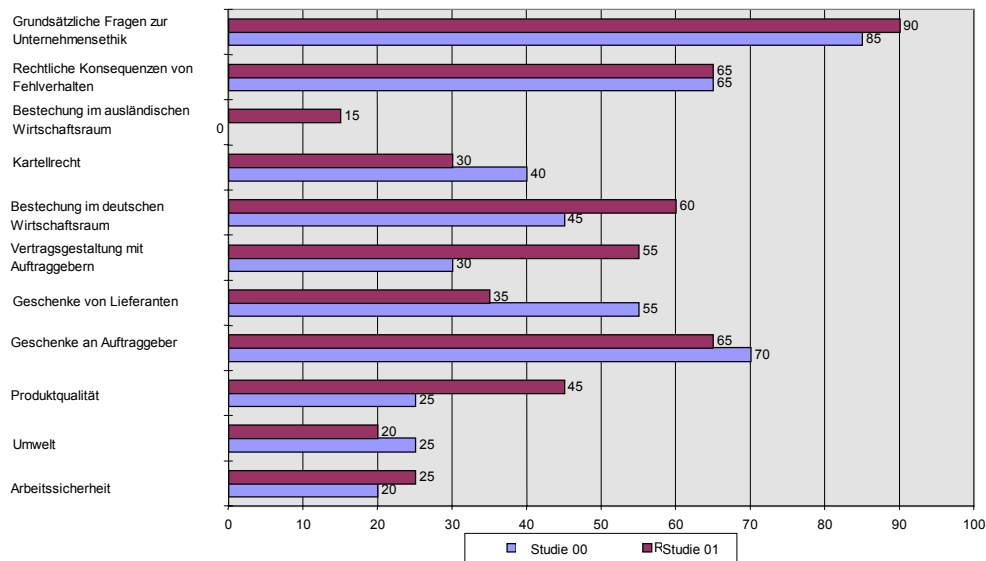


**Abbildung 15: Gründe für die Durchführung. Einschätzung der Ethikverantwortlichen aufgrund ihrer Erfahrung.**

Es spiegelt sich in der Studie 01 somit ein weiteres Mal die in der Studie 00 bereits festgestellte Tatsache, dass in einer summarischen Betrachtung die ökonomischen Faktoren gegenüber den rechtlichen Faktoren die wesentlichen Motive für die Durchführung von Werteprogrammen sind (ökonomische Faktoren Studie 01: Unternehmenskultur 55 %, Reputation 20 %, kumuliert 75 %; rechtliche Faktoren Studie 01: Einhaltung der Gesetze 20 %, Verhinderung neuer staatlicher Regelungen 5 %, kumuliert 25 %).

Bei einer genaueren Interpretation der empirischen Befunde in den einzelnen Antwortkategorien ergeben sich interessante Erkenntnisse: Der Stimmenzuwachs bei dem Motiv „Einhaltung der Gesetze“ erhärtet die These, dass Werteprogramme eine sinnvolle und notwendige Ergänzung von Compliance-Programmen in Unternehmen darstellen, denn sie scheinen die Rechtmäßigkeit des Handelns in und von den Unternehmen zu schützen und zu fördern. Rückführbar ist dies zum einen darauf, dass Werteprogramme formal-institutionelle Handlungsanleitungen darstellen, die innerhalb des Unternehmens einen verbindlichen Status zugewiesen bekommen und Erwartungssicherheit bei den Mitarbeitern über die Konsequenzen moralischen Handelns generieren. Zum anderen stellen sie dar und wirken auf die informellen Institutionen sowie die kulturellen Prägungen von Organisationen und somit letztendlich auf deren kulturell verankerten Orientierungs- und Handlungsmuster. Diese Argumentation erfährt aus der Empirie heraus Bestätigung, wenn wir uns nochmals vergegenwärtigen, dass deutlich über die Hälfte der Ethikverantwortlichen die Verbesserung der Unternehmenskultur als das wichtigste Motiv für die Durchführung der Werteprogramme benennen und diesen somit Veränderungspotential zuschreiben. All dies bestätigt die im vorigen Teil der Arbeit formulierte These, dass Werteprogramme bei entsprechender Ausgestaltung die Risikokultur eines Unternehmens als Basiskomponente eines Risikomanagementsystems prägen und somit letztendlich die Entscheidungen und Handlungen beeinflusst und Risiken vermieden werden können.

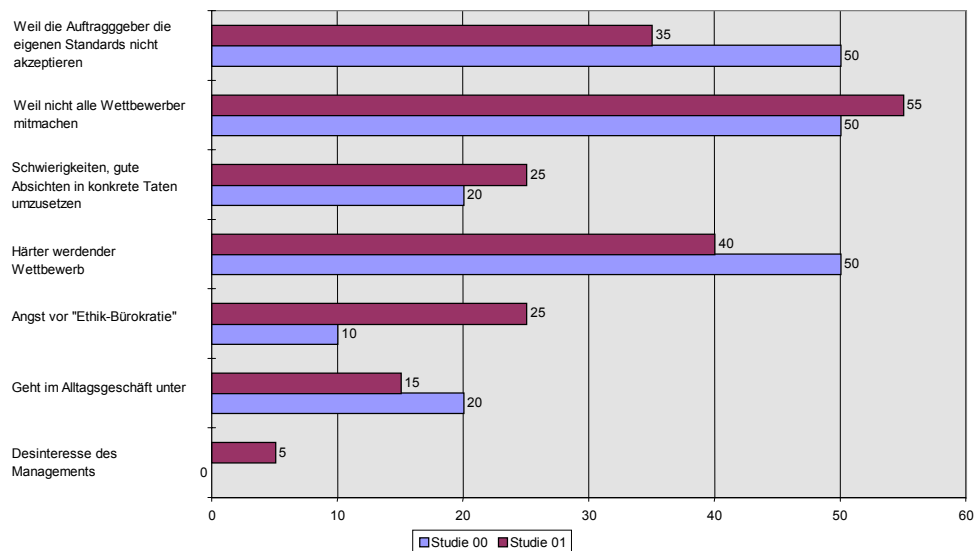
Hinsichtlich der Frage nach den intra-, extra-organisationalen und intra-organisationalen Auswirkungen der Werteprogramme, kristallisiert sich vor dem Hintergrund der Abnahme in den Antwortkategorien „Aufrechterhaltung des guten Rufs der Firma“ (-5 Prozentpunkte: 20 %) und „Verhinderung neuer staatl. Regelungen“ (-5 Prozentpunkte: 5 %) sowie der gestiegenen Zustimmung bei den Motiven „Verbesserung der Unternehmenskultur“ (+5 Prozentpunkte: 55 %) und „Einhaltung der Gesetze“ (+10 Prozentpunkte: 20 %) heraus, dass die Werteprogramme von den Ethikverantwortlichen aufgrund ihrer Erfahrung in zunehmenden Maße eher als ein mikropolitisch Instrument zur Verhaltenssteuerung (s.o.) denn als ein Instrument mit makropolitischen Auswirkungen angesehen wird.



**Abbildung 16: Inhalte der Trainingsmaßnahmen**

Abbildung 16 beschreibt die Inhalte der Trainingsmaßnahmen, die integraler und zwingender Bestandteil der Werteprogramme des EMB sind. Die Kerninhalte der Schulungsmaßnahmen sind wie in der Studie 00 mit einer Zunahme um 5 Prozentpunkte immer noch grundsätzliche Fragen zur Unternehmensethik (90 %) sowie rechtliche Konsequenzen von Fehlverhalten (konstant 65 %). Es zeigen sich aber auch deutliche Veränderungen im Vergleich der Studien: So spielt das Thema Bestechung eine dominantere Rolle als noch in der Studie 00, wobei besonders bemerkenswert erscheint, dass nun auch das Thema „Bestechung im ausländischen Wirtschaftsraum“ behandelt wird (Zunahme von 0 auf 15 Prozent!). Die Autoren führen dies im wesentlichen auf zwei Tatsachen zurück: Einerseits setzt die zunehmende Globalisierung des Baugeschäftes dieses Probleme quasi automatisch auf die Agenda der Unternehmen. Andererseits finden darin die veränderten gesetzlichen Bestimmung hinsichtlich von Bestechung im Ausland ihren Niederschlag. So hat der Deutsche Bundestag durch die Ratifizierung und Verabschiedung einer von Deutschland im Jahre 1998 verabschiedeten OECD-Konvention zur Korruption im Ausland einen neuen Straftatbestand geschaffen. Folglich wird in Deutschland die Bestechung im Ausland strafrechtlich verfolgt und somit zu einem relevanten Problem für international agierende Unternehmen. Die tendenziell abnehmende Bedeutung der Antwortkategorien Geschenke von Lieferanten und Geschenke an Auftraggeber scheint darauf hinzuweisen, dass diese Themen in den Unternehmen mittlerweile nicht mehr die bestimmenden Problemgeneratoren sind. Die signifikante Zunahme im Bereich der Produktqualität dürfte rückführbar sein auf die häufige Verankerung und Operationalisierung der Werteprogramme in den Qualitätsmanagementsystemen. Ebenfalls ein deutlicher Stimmenzuwachs ist im Bereich der Vertragsgestaltung mit den Auftraggebern zu verzeichnen (+25 Prozentpunkte: Studie 01: 55 %), was wohl nicht zuletzt mit den steigenden Anforderungen der Auftraggeber an die Lieferanten hinsichtlich deren Preisgestaltung und Integrität in Zusammenhang steht. Es sei in diesem Zusammenhang erwähnt, dass einige

große Unternehmen mit hohen Bauvolumina vermehrt zu einer Prüfung der Integrität der Lieferanten im Rahmen einer systematischen integritätsorientierten Lieferantenbewertung übergehen und sich dieser Sachverhalt in den Vertragsverhandlungen vermutlich widerspiegelt.<sup>125</sup>

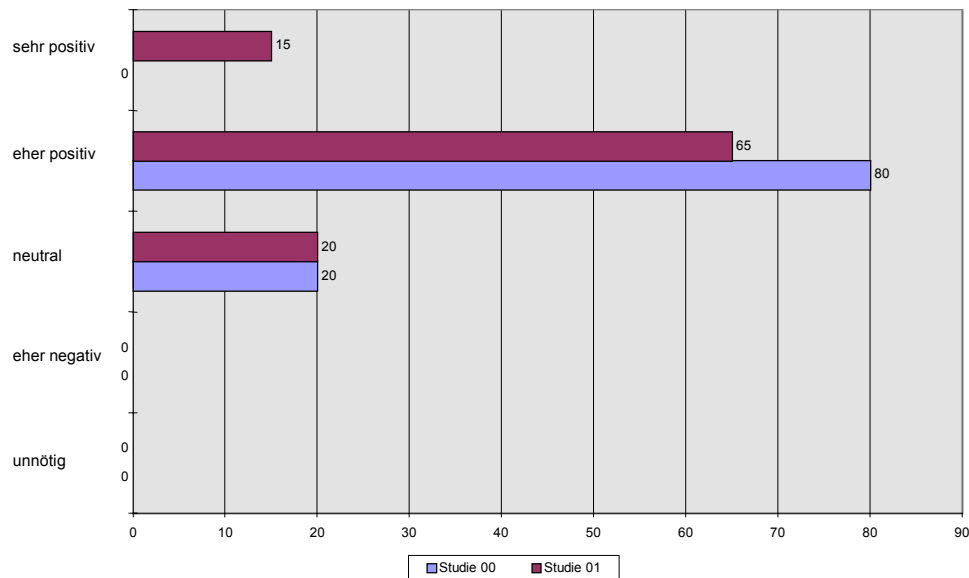


**Abbildung 17: Welche Faktoren behindern die Umsetzung des Werteprogramms?**

In der in Abbildung 17 dargestellten Frage wurde versucht zu ergründen, welche Faktoren die Umsetzung des Werteprogramms behindern bzw. erschweren. Wohingegen in der Studie 00 noch die drei Antworten „Härter werdender Wettbewerb“, „Weil die Auftraggeber die eigenen Standards nicht akzeptieren“ und „Weil nicht alle Wettbewerber mitmachen“ gleichwertig mit 50 Prozent bewertet wurden, nehmen in der Studie 01 die mangelnde Teilnahme der Wettbewerber („Weil nicht alle Wettbewerber mitmachen“: 55 %) und der Wettbewerbsdruck („Härter werdender Wettbewerb“: 40 %) und in der Bewertung der Ethikverantwortlichen dominante Positionen ein. Der deutliche Rückgang von 15 Prozentpunkte in der Antwortkategorie „Weil die Auftraggeber die eigenen Standards nicht akzeptieren“ (Studie 00: 50 %; Studie 01: 35 %) kann dann als eine überaus positive Entwicklung gewertet werden, wenn man unterstellt, dass die Skepsis der Anfangszeit gegenüber den Werteprogrammen zurückgeht und die Werteprogramme in zunehmenden Maße bei den Auftraggebern auf Akzeptanz stoßen. Dies stützt die soeben geäußerte These, dass die Auftraggeber zunehmend explizit die Existenz von Werteprogrammen bei den Lieferanten im Rahmen ihrer Lieferantenbewertung prüfen und zum Kriterium ihrer Auswahlentscheidung machen. Gestützt wird dies durch das Resultat der Frage nach dem Einfluss des EMB auf die Entwicklung der VOB (Abbildung 30) und durch vergleichbare Aussagen in den zahlreichen von den Autoren geführten qualitativen Interviews. Stärker als noch in der Studie 00 werden von den Ethikverantwortlichen mikropolitische Faktoren gewichtet, die auf Operationali-

<sup>125</sup> Mit der Einführung eines entsprechenden Lieferantenmanagements beschäftigen sich u.a. die Fraport

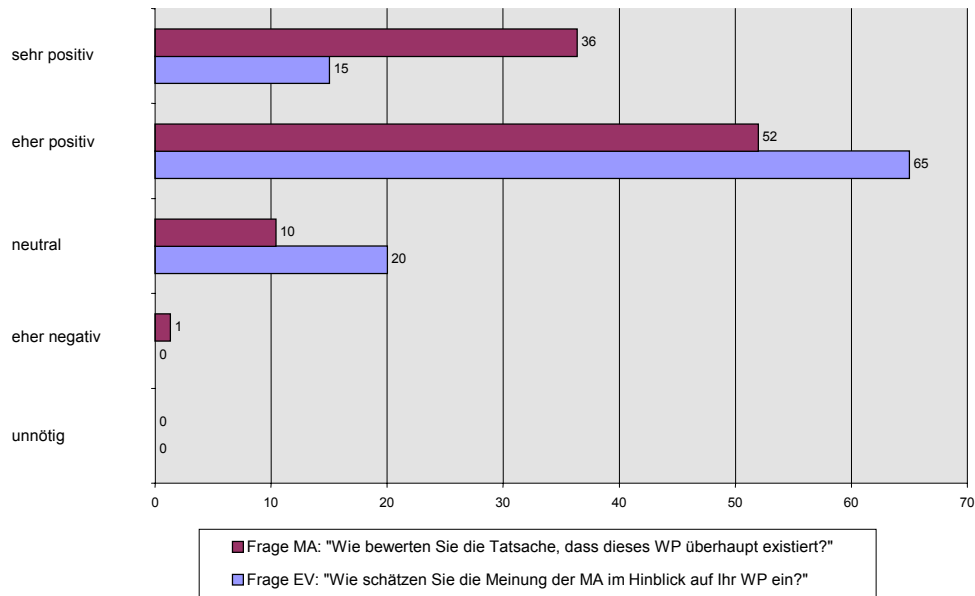
sierungsprobleme der Werteprogramme in den Unternehmen verweisen („Schwierigkeiten, gute Absichten in konkrete Tat umzusetzen“: +5 Prozentpunkte; „Angst vor „Ethik-Bürokratie““: +15 Prozentpunkte; „Desinteresse des Managements“: +5 Prozentpunkte).



**Abbildung 18: Einschätzung des Werteprogramms durch die Mitarbeiter – Spiegelung durch die Ethikverantwortlichen**

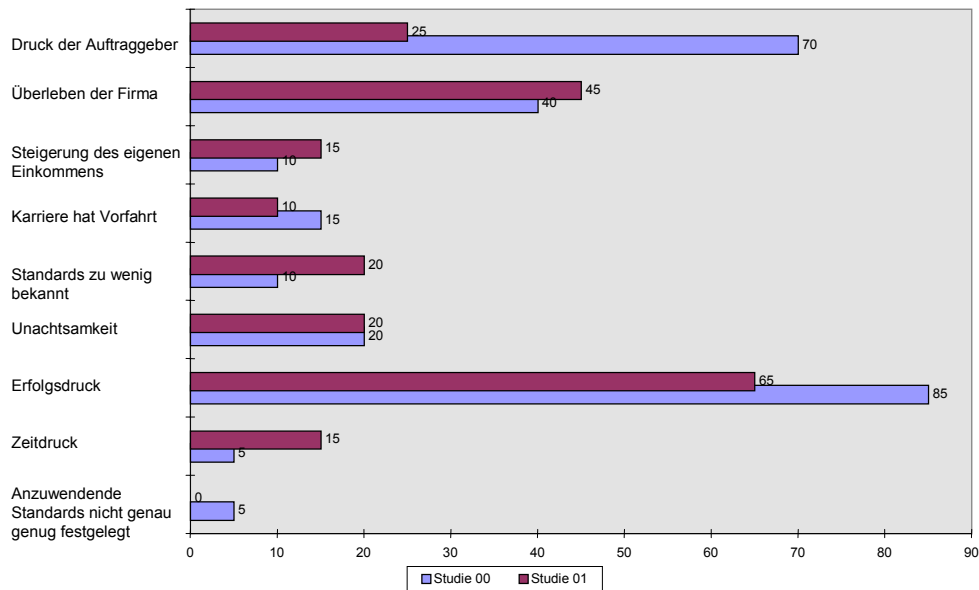
In Abbildung 18 zeigt sich eine positive Entwicklung hinsichtlich der Einschätzung der Ethikverantwortlichen über die Meinung der Mitarbeiter über das Werteprogramm. In der Studie 00 glaubte noch kein Ethikverantwortlicher, dass die Mitarbeiter die Existenz des Werteprogramms als sehr positiv einschätzen, wohingegen in der neuen Studie immerhin 15 Prozent diese Einschätzung bekunden. Dieses Resultat ergibt vor allem im Vergleich mit Abbildung 19 ein interessantes Bild. In dieser Abbildung zeigen wir einen bislang noch nicht durchgeführten Vergleich zwischen Ethikverantwortlichen und Mitarbeitern innerhalb der Studie 01. Es zeichnet sich ab, dass sich die Einschätzung der Mitarbeiter und das Fremdbild der Ethikverantwortlichen über die Einschätzung der Mitarbeiter sukzessive annähern und sich somit ein realistisches Bild herauskristallisiert. Auffallend ist jedoch in Abbildung 19 auch, dass die Mitarbeiter dem Werteprogramm wesentlich positiver und aufgeschlossener gegenüberstehen, als dies von den Ethikverantwortlichen vermutet wird („sehr positiv“: Mitarbeiter 36 %, Ethikverantwortliche 15 %). Diese vorhandene Bereitschaft der Mitarbeiter, mit Werteprogrammen zu arbeiten, sollte von den Unternehmen in Zukunft noch stärker für die Weiterentwicklung der Werteprogramme genutzt werden.





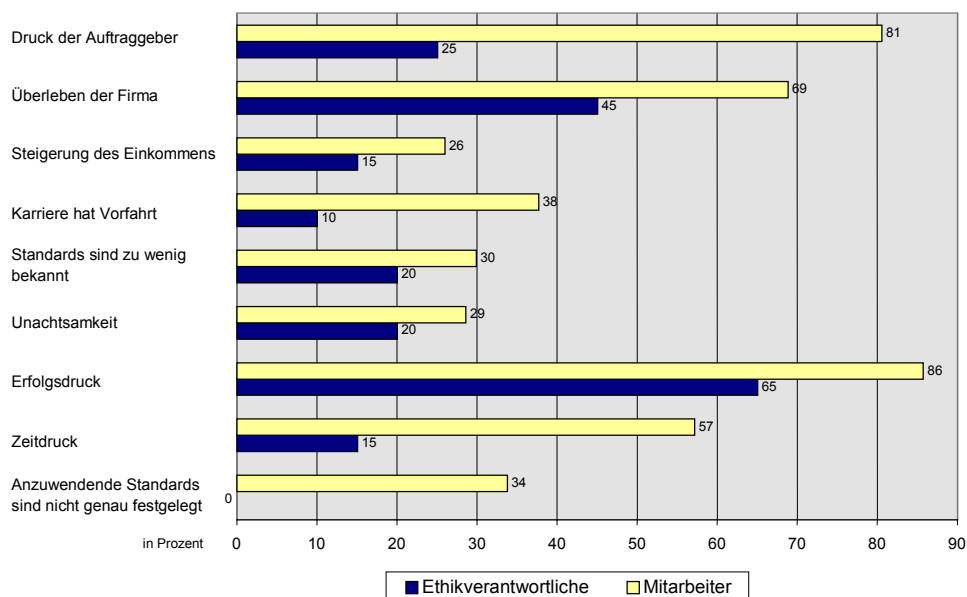
**Abbildung 19: Einschätzung des Werteprogramms: Mitarbeiter vs. Einschätzung der Ethikverantwortlichen über die Wertung der Mitarbeiter.**

Innerhalb der Frage nach den Ursachen für die Verletzung moralischer Standards nach Einschätzung der Ethikverantwortlichen (Abbildung 20) gibt es zwischen den Studien deutliche Verschiebungen, vor allem in den am stärksten gewichteten Antwortkategorien. Die am stärksten gewichteten Ursachen liegen in den Augen der Ethikverantwortlichen nun im Erfolgsdruck (65 %), im Überleben der Firma (45 %) gefolgt mit deutlichem Abstand vom Druck der Auftraggeber (25 %). Diese Abnahme um 45 Prozentpunkte ist besonders bemerkenswert, lenkt sie doch zum einen im Kern die Aufmerksamkeit hinsichtlich der problemgenerierenden Ursachen für die Verletzung moralischer Standards auf die Organisation und untermauert zum anderen die soeben beschriebene verstärkte Forderung der Auftraggeber nach integrem Verhalten ihrer Lieferanten (vgl. Abbildungen 16 und 17 sowie die zugehörige Beschreibung der Ergebnisse).



**Abbildung 20: Ursachen für die Verletzung moralischer Standards (Einschätzung EV)**

An dieser Stelle wollen wir nochmals einen Vergleich zwischen Ethikverantwortlichen und Mitarbeitern innerhalb der Studie 01 hinsichtlich der Frage nach den Gründen für die Verletzung moralischer Standards darstellen, da hierdurch wichtige Aussagen zur Weiterentwicklung des gesamten Programms gewonnen werden können.



**Abbildung 21: Ursachen für die Verletzung moralischer Standards. Einschätzung Ethikverantwortliche vs. Mitarbeiter**

Auf den ersten Blick ist aus Abbildung 21 ersichtlich, dass in der Studie 01 die Einschätzung der Mitarbeiter und Ethikverantwortlichen über die Ursachen für die Verletzung moralischer Standards in vielen Kategorien stark divergieren. Diese starken Divergenzen sind in der Studie 00

nicht zu verzeichnen, vielmehr lagen dort die Einschätzungen der Mitarbeiter und Ethikverantwortlichen insbesondere über die Hauptursachen für die Verletzung moralischer Standards nahe beieinander (Antwortkategorie „Erfolgsdruck“: Mitarbeiter 79 %, Ethikverantwortliche 85 %; Antwortkategorie „Druck der Auftraggeber“: Mitarbeiter 75 %, Ethikverantwortliche 70 %). Wie die Studie 01 aufzeigt, besteht zwischen Ethikverantwortlichen und Mitarbeitern Übereinstimmung darüber, dass im Erfolgsdruck (Ethikverantwortliche 65 %, Mitarbeiter 86 %) die Hauptursache für die Verletzung moralischer Standards begründet liegt. Jedoch, während die Mitarbeiter den Druck der Auftraggeber mit 81 Prozent als eine außerordentlich gewichtige Risikoursache einstufen, ist dies für die Ethikverantwortlichen eine nachrangig bewertete Ursache (25 %). Eine Interpretation dieser Differenz könnte lauten, dass auf der Führungsebene die Verletzung moralischer Standards in bspw. Vertragsverhandlungen mit den Auftraggebern nicht mehr thematisiert wird oder werden muss, wohingegen in der täglichen Arbeit beispielsweise auf den Baustellen, sich die Mitarbeiter möglicherweise durchaus zu moralisch problematisch Handeln genötigt sehen. Hierfür könnten verschiedene Ursachen ausschlaggebend sein: a) Wie wir aus vielen Interviews, aus Sichtung der Dokumente und auch aus den Ergebnissen der Studie 01 wissen (Abbildung 12: „WP Bestandteil der Arbeitsanweisung“, „WP Bestandteil des Arbeitsvertrages“), sind die Werteprogramme für die meisten Führungskräfte mittlerweile Bestandteile der Arbeitsverträge oder zumindest Bestandteil deren Arbeitsanweisungen. Aufgrund dieses Institutionalisierungsniveaus scheint die Orientierung für die Führungskräfte an den vorgegebenen moralischen Standards in Geschäftsbeziehungen wohl selbstverständlich zu sein. Weitergedacht führt dies quasi automatisch zu dem nächsten Argument, dass b) die Werteprogramme unterhalb dieser Führungsebene noch nicht verpflichtender Bestandteil der Arbeitsverhältnisse geworden sind, dort noch keine Geltung besitzen und die Mitarbeiter sich deshalb eher in moralischen Problemsituationen wiederfinden. Dies weist auf die handlungsentlastende Wirkung von Werteprogrammen hin, denn sie geben den Mitarbeitern in moral-ökonomischen Konfliktsituationen Handlungsorientierung und vermeiden die „Drift“ der Mitarbeiter in vom Unternehmen eventuell bewusst offen gelassene moralische Grauzonen als Bestandteil unternehmerischer Ökonomisierungsstrategien.<sup>126</sup> Die Richtigkeit dieser Problemgeneratoren unterstellt, zeigen sich zwei Lösungsmöglichkeiten: Zum einen müssen die Werteprogramme in zunehmendem Maße konkreter auf die Alltagsprobleme der gesamten Belegschaft heruntergebracht werden und somit einen größeren Detaillierungs- bzw. Operationalisierungsgrad erfahren. Diese Notwendigkeit spiegelt sich auch in Abbildung 14, in dem die Mitarbeiter zu 34 Prozent die nicht ausreichende Genauigkeit der Standards als einen wichtigen Grund für die Verletzung moralischer Standards angeben. Zum anderen scheint es geboten, eine Integration der Werteprogramme in die Arbeitsverträge bzw. -anweisungen auch für die Mitarbeiter anzustreben, die unterhalb der Führungsebene angesiedelt sind und somit eine Situation zu generieren, die vergleichbar zu der auf der Führungsebene ist.

---

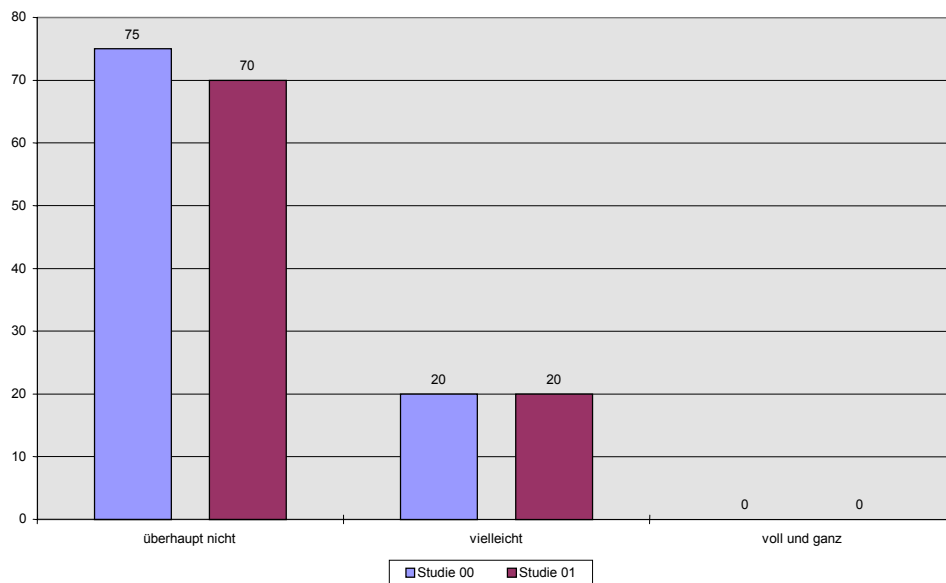
<sup>126</sup> Vgl. weiter oben auf Seite 37, im Original vor allem jedoch Wieland/Grüniger 2001.

Besonders augenfällig – auch aufgrund der inhaltlichen Korrelation – ist die Diskrepanz in der Bewertung der Antwortkategorien „Standards zu wenig bekannt“ (Ethikverantwortliche: 20 %, Mitarbeiter: 30 %) und „Anzuwend. Standards nicht genau genug“ (Ethikverantwortliche: 0 %, Mitarbeiter: 34 %). Dieses Resultat ist bedeutsam, da es sehr deutlich dokumentiert, dass die Mitarbeiter aufgrund der in ihrem Berufsalltag häufig entstehenden moralischen Problemsituationen einen hohen Bedarf an klar ausformulierten, kommunizierten und durchgängig unternehmensspezifisch operationalisierten Wertestandards haben und diese noch in größerem Maße etabliert werden sollten. Dies stützt die bereits weiter oben genannte These bezüglich der Bedeutung der Operationalisierung und Instrumentierung von moralischen Standards mittels Werteprogrammen, sofern sie Bedeutung und Anwendungsrelevanz im betrieblichen Alltag bekommen sollen. Die oben aufscheinenden differierenden Einschätzungen von Mitarbeitern und Ethikverantwortlichen liegen wohl auch darin begründet, dass die Ethikverantwortlichen sehr guten Kenntnisstand über die Inhalte der Standards besitzen und deshalb der Bedarf nach einer noch stärkeren Kommunikation sowie nach einem höheren Detaillierungsgrad für sie nicht in gleichem Maße ersichtlich und nachvollziehbar ist. In Verbindung mit den in Abbildung 17 dokumentierte Antwort, dass die Angst vor Ethikbürokratie für 25 Prozent der Ethikverantwortlichen ein Hinderungsfaktor für die Umsetzung der Werteprogramme ist, kann dieses Ergebnis auch dergestalt gedeutet werden, dass die Ethikverantwortlichen mit einer weitergehenden Ausformulierung der Werteprogramme eher Umsetzungsprobleme als Anwendungserleichterungen verbinden. Die Ergebnisse machen das Spannungsfeld und den schmalen Grad zwischen einer überdimensionierten Institutionalisierung von moralischen Aspirationen und der notwendigen Instrumentierung von Werteprogrammen und den daraus resultierenden Problemen deutlich. Die in diesen Ergebnissen zum Vorschein kommende mehrfach reklamierte Instrumentierung und Operationalisierung moralischer Werte und das notwendige formale Offenhalten dieser Prozesse erscheint auf den ersten Blick als ein Paradoxon. Doch auf den zweiten Blick zeigt sich hierbei genau die Notwendigkeit der Aufrechterhaltung der Differenz von expliziten und impliziten „Vertragsbestandteilen“, die sich gegenseitigen bedingen und zuspitzen sowie Stabilität, Handlungssicherheit und Dynamik ermöglichen.<sup>127</sup>

Ein wesentlicher Bestandteil des EMB ist die Überprüfung (Auditierung) der korporativen Werteprogramme durch einen externen und unabhängigen Auditor. Vor diesem Hintergrund wurden in der Befragung die Ethikverantwortlichen gebeten, ihre Einschätzung zum Nutzen dieses externen Überprüfungsverfahrens entlang von vorgegebenen Statements abzugeben, indem sie diese jeweils mit „stimmt überhaupt nicht“, „stimmt vielleicht“ oder „stimmt voll und ganz“ bewerten konnten. Die Ergebnisse sind in den Abbildungen 22, 23, 24 und 25 dokumentiert.

---

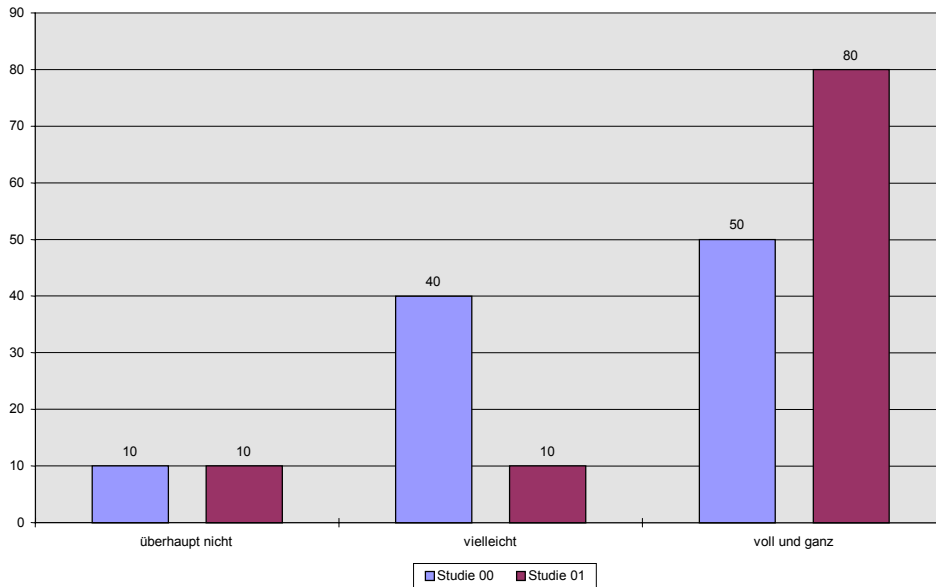
<sup>127</sup> Vgl. hierzu das theoretische Arbeiten von Josef Wieland, bspw. Wieland 1996 oder 2000.



**Abbildung 22: Nutzen der externen Auditierung des Werteprogramms: „Ist die externe Auditierung eigentlich unnötig?“**

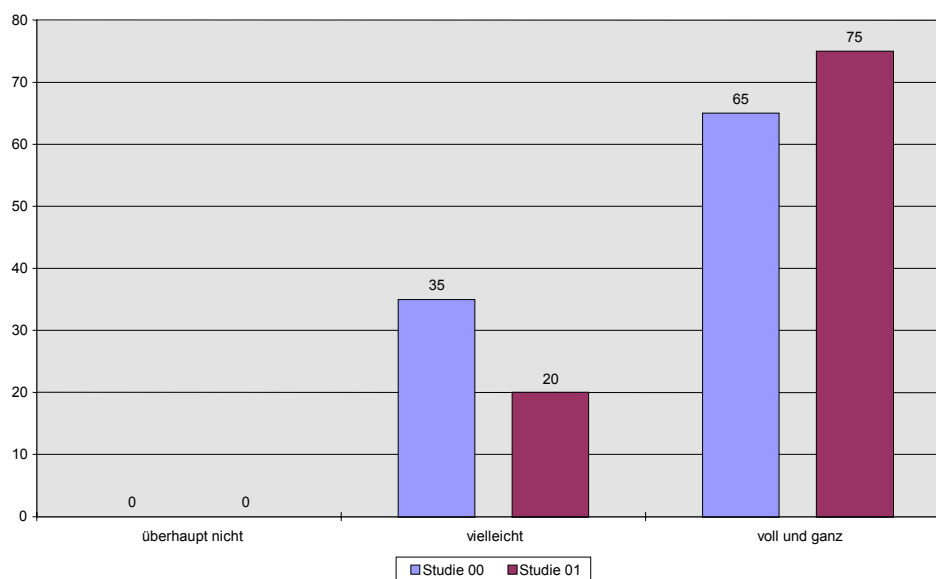
Hinsichtlich der Frage, ob die externe Auditierung der Werteprogramme unnötig sei (Abbildung 22), zeigen sich nur leichte Veränderungen. So lehnen 70 Prozent der Ethikverantwortlichen in der Studie 01 die Aussage ab, dass die externe Auditierung unnötig sei. Dies stellt zwar eine Minderung um 5 Prozentpunkte dar, doch in einem Umfeld, in dem externe Auditierungen zunehmend kritisch betrachtet werden, weist die auf eine Bestätigung des Zertifizierungsverfahrens hin.

Die Auffassung, dass die externe Auditierung die Einhaltung der Verhaltensstandards unterstützt (Abbildung 23), wird in der Studie 01 von 80 Prozent aller Ethikverantwortlichen geteilt. Dies ist ein deutlicher Anstieg von 30 Prozentpunkten im Vergleich zur Studie 00, in der lediglich die Hälfte der Ethikverantwortlichen in der externen Auditierung eine unterstützende Funktion hinsichtlich der Einhaltung erkennen.

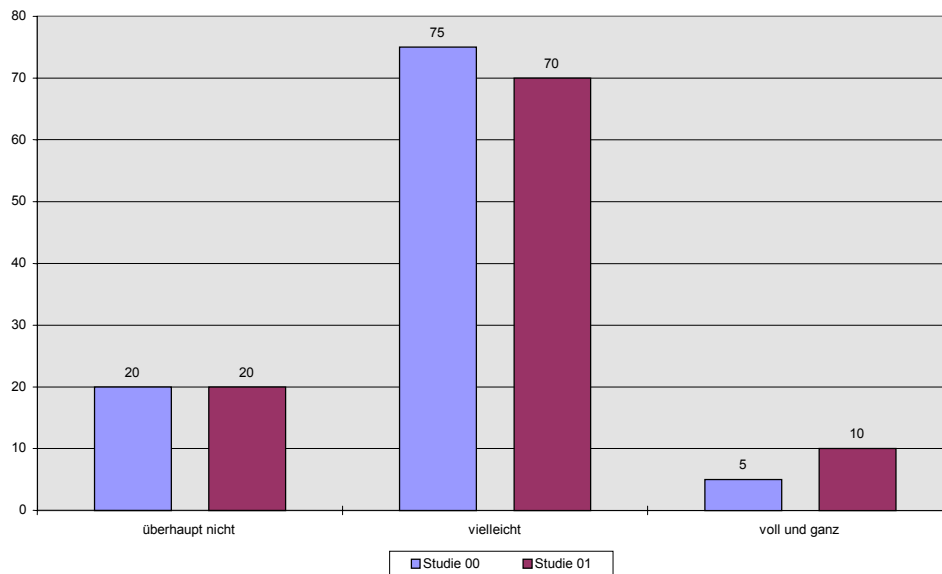


**Abbildung 23: Nutzen der externen Auditierung des Werteprogramms: „Unterstützt die externe Auditierung die Einhaltung der Verhaltensstandards?“**

Eine weitere Frage bezog sich auf den Nutzen der Auditierungsverfahren hinsichtlich der Weiterentwicklung der Werteprogramme (Abbildung 24). Hier bildet sich in der Antwortkategorie „voll und ganz“ nochmals eine Steigerung von 10 Prozentpunkten ab, mit dem Resultat, dass drei Viertel aller Ethikverantwortlichen die Audits als einen wesentlichen Motor bei der Weiterentwicklung verstehen. Diese Entwicklung steht sicherlich auch mit dem Auditverfahren in Verbindung, in dem ein ausführlicher Auditbericht von den Auditoren verfertigt wird, der inhaltlich klare Entwicklungsvorschläge für das unternehmensspezifische Werteprogramm benennt und diese zu einem zu prüfenden Bestandteil des nächsten Auditverfahrens macht.



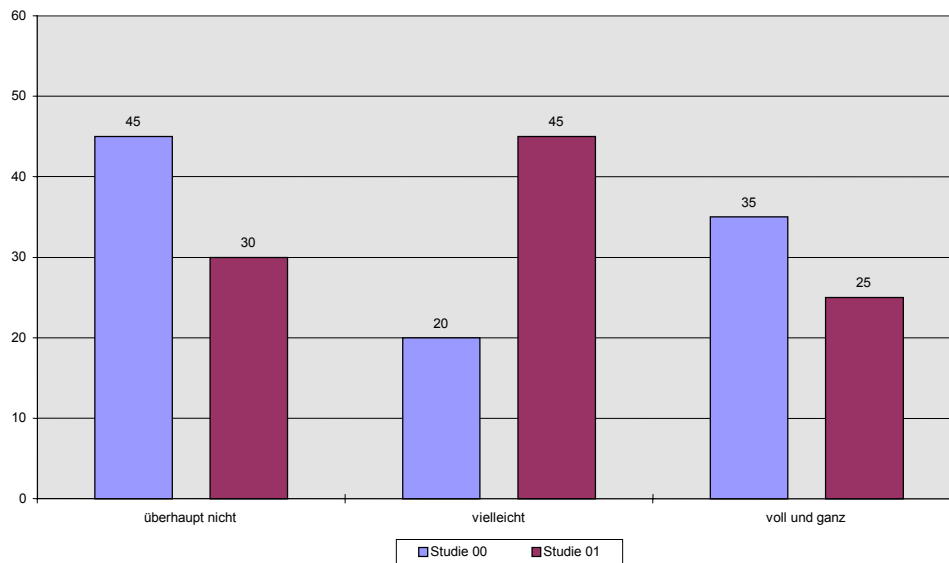
**Abbildung 24: Nutzen der externen Auditierung des Werteprogramms: „Unterstützt die externe Auditierung die Weiterentwicklung des Werteprogramms?“**



**Abbildung 25: Nutzen der externen Auditierung des Werteprogramms: „Führt die externe Auditierung dazu, dass sich unsere Geschäftspartner an integrale Geschäftspraktiken halten?“**

In der Frage, ob die externe Auditierung zu integren Geschäftspraktiken der Geschäftspartner führen könne (Abbildung 25), sind die Ergebnisse der Studien in der Tendenz vergleichbar. Das Gros der Ethikverantwortlichen ist sich nicht völlig schlüssig über diese Frage, zeigt sich unentschieden und beantwortet sie folglich in der Studie 01 zu 70 Prozent mit „vielleicht“ (Studie 00: 75 %). Festzustellen ist jedoch eine leichte Steigerung um 5 Prozentpunkte in der Antwortkategorie „voll und ganz“, so dass mittlerweile 10 Prozent der Ethikverantwortlichen den Werteprogrammen „voll und ganz“ eine positive Wirkung auf das Verhalten der Geschäftspartner zuschreiben.

Eine weitere wichtige Überlegung, die in vier Fragen ihren Niederschlag in der Befragung gefunden hat, zielt darauf ab zu erheben, welchen Einfluss die Werteprogramme auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens haben können.



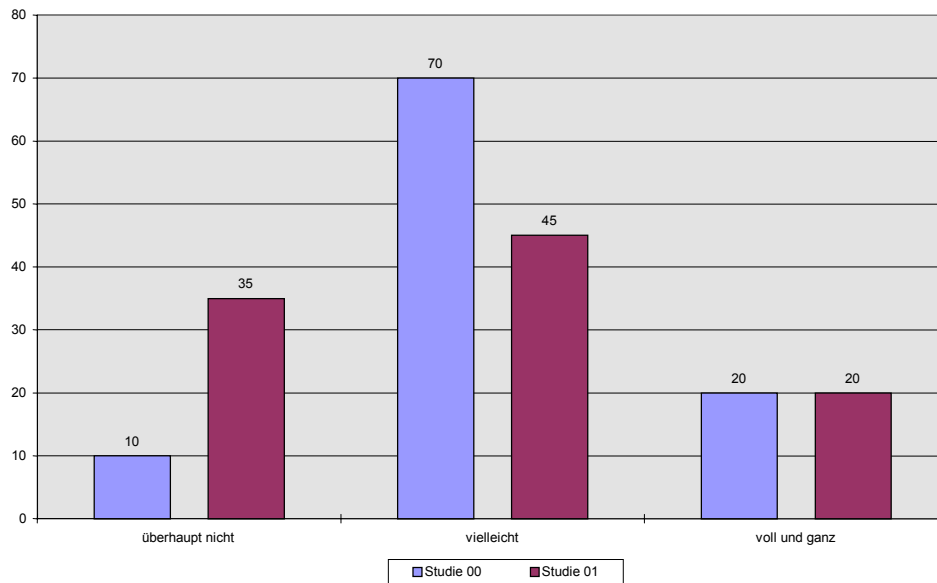
**Abbildung 26: Einfluss der Werteprogramme auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen: „Unterstützt das Werteprogramm ein effizientes Kostenmanagement?“**

Dass die Werteprogramme ein effizientes Kostenmanagement unterstützen (Abbildung 26), befürworten in der Studie 01 lediglich 25 Prozent der Ethikverantwortlichen „voll und ganz“, nachdem hierfür in der Studie 00 noch 35 Prozent optierten. Es ist bei dieser Frage mit einer Zunahme in der Antwortkategorie „vielleicht“ um 25 Prozentpunkte in der Tendenz eine Bewegung hin zu einer positiveren Einschätzung zu konstatieren (Studie 01: Summe aus „vielleicht“ und „voll und ganz“ = 70 %; Studie 00: Summe aus „vielleicht“ und „voll und ganz“ = 55 %).

Die häufig geäußerte Sorge, dass Werteprogramme zu wirtschaftlichen Problemen aufgrund von Auftragsverlusten führen werde, wird durch die Erfahrung der Ethikverantwortlichen nicht gestützt. So lehnen in der Studie 00 lediglich 10 Prozent der Ethikverantwortlichen diese These ab, wohingegen in der Studie 01 nunmehr 35 Prozent negative Auswirkungen auf die Auftragslage verneinen (Abbildung 27). Hier scheint sich die bereits in der Veröffentlichung von Wieland und Grüninger geäußerte These wiederholt zu bestätigen, dass Werteprogramme das Kundenportfolio neu strukturieren und dies einerseits mit Auftragsverlusten aber andererseits auch mit Auftragszugängen einhergeht, die ohne Werteprogramme nicht hätten gewonnen werden können und sich somit der Kooperationspielraum an einer neuen Stelle „weitet“.<sup>128</sup>

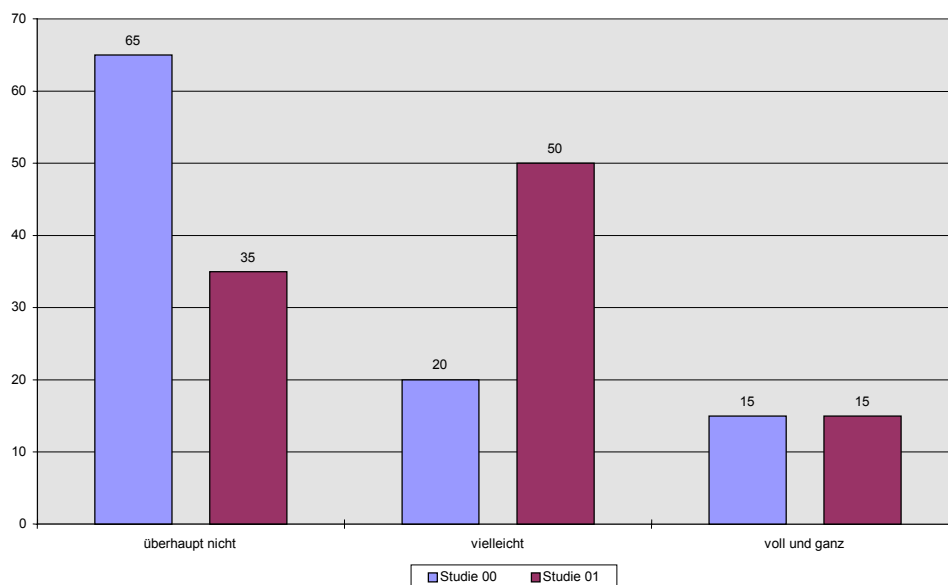
<sup>128</sup> Vgl. Wieland/Grüninger 2000, S. 160.





**Abbildung 27: Einfluss der Werteprogramme auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen: „Kann das Werteprogramm zum Verlust von Aufträgen führen?“**

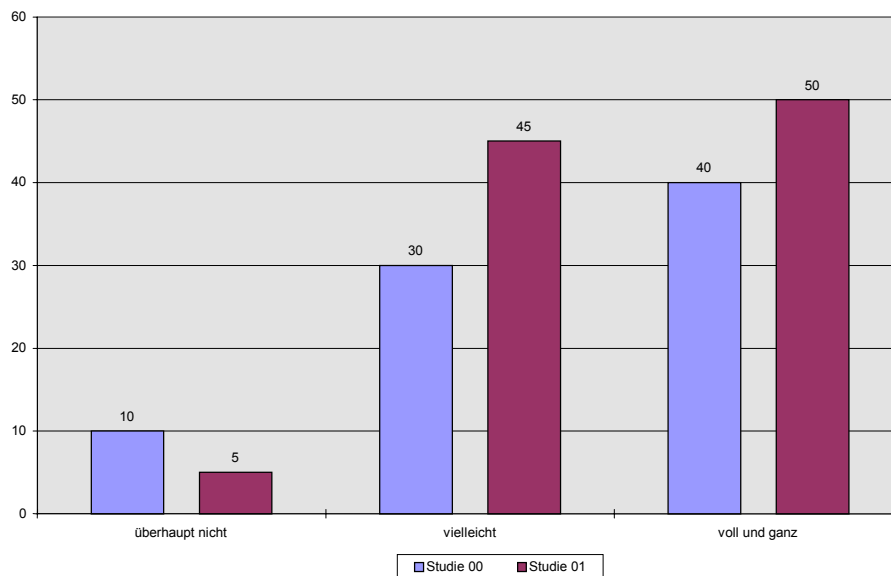
Hinsichtlich der organisationalen Auswirkungen der Werteprogramme auf das „Sparten- und Abteilungsdenken“ zeichnet sich ebenfalls eine positive Entwicklung ab (Abbildung 28). Nachdem in der Studie 00 noch 65 Prozent der Ethikverantwortlichen einen Abbau von Sparten- und Abteilungsdenken durch Werteprogramme ablehnten, nehmen in der Studie 01 nur noch 35 Prozent diese Position ein, dafür erwägen immerhin 50 Prozent diese Möglichkeit (Studie 00: 20 %). In der Antwortkategorie „voll und ganz“ ergaben sich keine Veränderungen.



**Abbildung 28: Einfluss der Werteprogramme auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen: „Trägt das Werteprogramm zum Abbau von Sparten- und Abteilungsdenken bei?“**

Eine weitere Frage zielt darauf ab, zu erheben, ob ein Werteprogramm die Unabhängigkeit von Unternehmensentscheidungen unterstützen kann (Abbildung 29).

Die Ethikverantwortlichen sind zur Hälfte der Auffassung, dass dadurch die Unabhängigkeit von Entscheidungen unterstützt wird, 45 Prozent sind sich hierbei unschlüssig und völlig negiert wird diese Aussage von lediglich einem kleinen Teil der Ethikverantwortlichen (Studie 00: 10 %, Studie 01: 5 %). Vor dem Hintergrund, dass durch Preisabsprachen und Korruption Netzwerkabhängigkeiten entstehen können, die ökonomisch ineffizient und organisatorisch riskant sind, zeigt sich möglicherweise eine neue Sensibilität für neuartige Risiken der Corporate Governance.



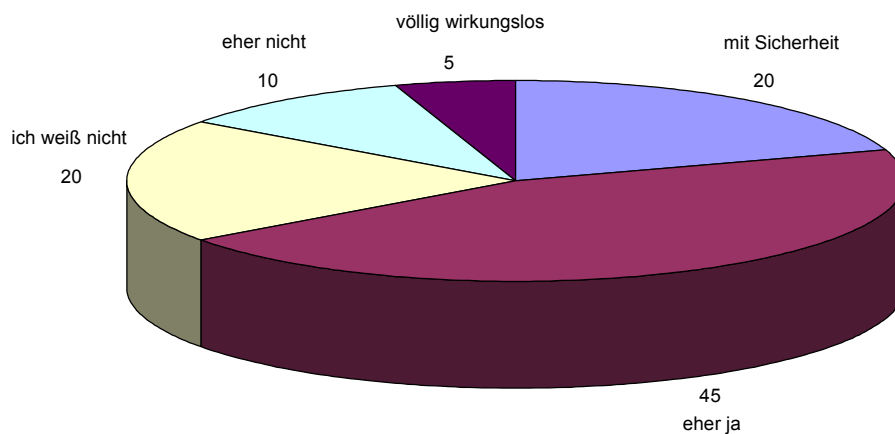
**Abbildung 29: Einfluss der Werteprogramme auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen: „Unterstützt das Werteprogramm die Unabhängigkeit von Unternehmensentscheidungen?“**

### 3.3. Neue Fragen

Nachdem wir nun die Ergebnisse der Längsstudie dokumentiert und beschrieben haben, wollen wir wie angekündigt noch auf zwei Fragen eingehen, die in der Studie 00 noch nicht Bestandteil der Befragung gewesen sind.

Eine der beiden neuen Fragen versucht Klarheit darüber zu schaffen, ob die Etablierung dieser ethischen Branchenstandards im Rahmen der Initiative „Gläserne Vergabe“ des EMB dazu beitragen konnte, die Weiterentwicklung der „Verdingungsleistung für Bauleistungen“, (VOB) im Rahmen zu beeinflussen. Die Initiative „Gläserne Vergabe“ wurde im Jahre 1999 vom Bayerischen Bauindustrieverband ins Leben gerufen und zielt darauf ab, faire und transparente Verfahren bei der Vergabe von Aufträgen der öffentlichen Hand zu fordern und zu etablieren.<sup>129</sup> Wie Abbildung 30 nun dokumentiert, messen fast zwei Drittel dem EMB im Zusammenspiel mit der Initiative „Gläserne Vergabe“ einen positiven Einfluss auf die Entwicklung der VOB („mit Si-

cherheit“: 20 %, „eher ja“: 45 %) zu. Dies ist als deutlicher Hinweis darauf zu werten, dass es durchaus eine erfolgversprechende strategische Option sein kann, moralische Anliegen aus der Mikroebene heraus, d.h. aus in mehreren Unternehmen praktisch umgesetzten Verbandsinitiativen, auf der Ebene der Rahmenordnung zur Geltung zu bringen und somit positive Veränderungen herbeizuführen.<sup>130</sup>



**Abbildung 30:** „Hat die Initiative des Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V. einen positiven Einfluss auf die Entwicklung der VOB (Stichwort ‚Gläserne Vergabe‘)?“

Die zweite Frage, die erstmals in die der Studie 01 zugrundeliegende Befragung integriert wurde, versucht zu klären, ob ein Werteprogramm einen Wettbewerbsvorteil bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal darstellt (Abbildung 31). 30 Prozent der Ethikverantwortlichen bejahen diese Frage vollständig, 55 Prozent sind sich nicht schlüssig und 15 Prozent erachten das Werteprogramm definitiv als unerheblich im Wettbewerb um qualifiziertes Personal. Aus vielen Gesprächen mit den Ethikverantwortlichen im Rahmen der Studie wissen wir, dass die Ethikverantwortlichen dem Werteprogramm in der Tendenz eine positive Wirkung im Recruiting-Wettbewerb zusprechen, ihnen jedoch eine *eindeutige* kausale Zuschreibung nicht möglich erscheint. Jedoch von der Tatsache ausgehend, dass nur 15 Prozent ein Werteprogramm als ein unerhebliches Differenzierungsmerkmal auf dem Arbeitsmarkt sehen, könnte die Existenz eines Werteprogramms somit eine wettbewerbsrelevante Ressource des Unternehmens darstellen, die als ein wichtiges „Asset“ dafür sorgen kann, dass das am Markt vorhandenen Human Capital mit dem gewünschten Qualifikationsprofil an das Unternehmen gebunden werden. Somit senkt diese

<sup>129</sup> Zur Initiative „Gläserne Vergabe“ vgl. Bayerischer Bauindustrieverband 2000, S. 18 und 1999, S. 190f. sowie Grüninger 2001.

<sup>130</sup> Homann/Blome-Drees bezeichnen dieses Vorgehen als die ordnungspolitische Strategie zur Implementierung moralischer Anliegen in der Wirtschaft. Homann/Blome-Drees 1992, S. 138 ff.

Ressource das Risiko, zum einen Wettbewerbsnachteile aufgrund des Nichtgewinnung von Human Capital mit wettbewerbsrelevanten Qualifikationen zu erleiden. Zum anderen übernimmt das Werteprogramm wohl auch eine Signalling- und Screening-Funktion in den Bewerbermarkt hinein: Es wird deutlich kommuniziert, welches Verhalten von den Mitarbeitern im Geschäftsalltag zukünftig erwartet wird. So kann ein Unternehmen im Rekrutierungsprozess mit einem Werteprogramm beispielsweise präventiv das Risiko senken, durch korruptes Verhalten von „hazardierenden“ Mitarbeitern in Korruptionsaffären hineingezogen zu werden. Dies folgt daraus, dass Personen mit solchen Verhaltensdispositionen eine Anstellung in diesen Unternehmen eher nicht in Erwägung ziehen, da deren Verhalten dort auf keine Akzeptanz stoßen wird.

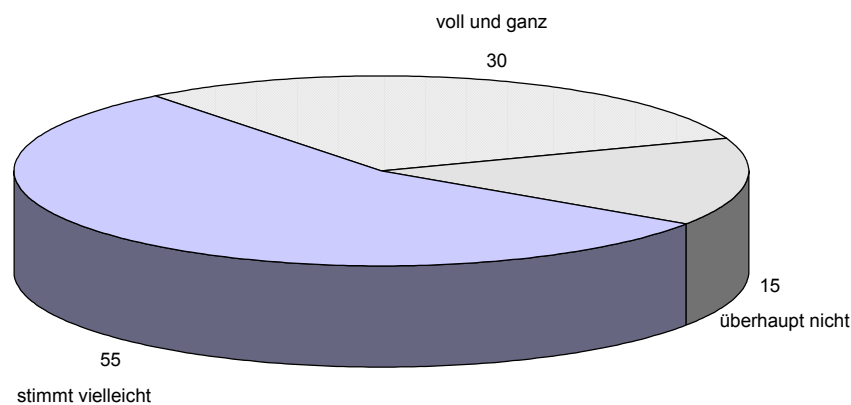


Abbildung 31: „Stellt das Werteprogramm einen Wettbewerbsvorteil bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal dar?“

#### 4. Zusammenfassende Bewertung

Zum Ende der Darstellung der Studienergebnisse wollen wir die wichtigsten Resultate zusammenfassen und einer nochmaligen Bewertung zuführen.

Die Tatsache, dass die korporativen Werteprogramme auch nach einer fünfjährigen Existenz bei einer Mehrheit der Mitarbeiter einen recht hohen Bekanntheitsgrad besitzen (Abbildung 10), weist darauf hin, dass es die Unternehmen tatsächlich erreicht haben, nicht nur den vielbefürchteten und kritisierten „Paper-Approach“ zu realisieren, der im Unternehmensgeschehen durch seine Irrelevanz für die alltäglichen Betriebsabläufe gekennzeichnet ist. Vielmehr scheint es gelungen zu sein, Werteprogramme mit einer nachhaltigen Wirkung zu etablieren. Dies ist wohl auf einige spezifische „Konstruktionsmerkmale“ dieser Werteprogramme rückführbar: Auf die permanente, glaubwürdige Kommunikation der Werteprogramme im betrieblichen Alltag und damit zusammenhängend auf die Integration der Werteprogramme in die Governancestrukturen (operative Dokumente) der Unternehmen (Abbildung 12). Der leichte Rückgang in der Spitze („Habe mich eingehender damit beschäftigt“ und „Kenne ich ziemlich gut“) dokumentiert, dass diese Anstren-

gungen auf einem permanent hohen Niveau gehalten werden müssen, sofern man ein dauerhaftes Aufmerksamkeitsniveau für die Werteprogramme erhalten möchte.

Mit den soeben spezifischen Eigenschaften der governanceethisch konzipierten Werteprogramme kann auch erklärt werden, dass die Mitarbeiter die Existenz der Werteprogramme auch nach langjähriger Erfahrung mehrheitlich positiv einschätzen (Abbildung 11). Der Einbau in die Governancestrukturen der Unternehmen signalisiert den Mitarbeitern zum einen die Ernsthaftigkeit der Programme und somit Erwartungssicherheit und zum anderen stellen sie Handlungsanleitungen in moralischen Problemsituationen, da sie deutlich dokumentieren, welche Handlungsoptionen in Transaktionen als erlaubt gelten und welche nicht. Wie wir aus vielen Interviews mit den Mitarbeitern in den Unternehmen wissen, basiert diese positive Einstellung der Mitarbeiter gegenüber den Werteprogrammen auch auf der Tatsache, dass diese Einfluss auf die Entwicklung einer integren Unternehmenskultur nehmen und diese kulturellen Veränderungen von den Mitarbeitern durchaus als eine positive Entwicklung wahrgenommen werden.

Die in der Studie 01 leicht zurückgehende Zustimmung zu der Frage, ob die korporativen Werteprogramme hinsichtlich der Ziele des EMB, nämlich Fairness und Transparenz in der Baubranche, Wirkung entfalten können (Abbildung 13), weist auf die Bedeutung eines Rahmenordnungskonzeptes<sup>131</sup> hin, das die Baubranche in einer größeren Breite erfasst. Solange in modernen Wirtschaftsgesellschaften die negativen Effekte aus der Einhaltung moralischer Standards aufgrund von Steuerungsdefiziten staatlicher Rahmenordnungen zu dauerhaft ökonomischen Nachteilen führen, ist die Durchsetzung moralischer Werte stets problembehaftet. Diese These wird zudem durch die Ergebnisse der Frage nach den Gründen für die Behinderung der Umsetzung der Werteprogramme bestätigt (Abbildung 17), nach denen mit die größte Ursachen in der Wettbewerbsproblematik, d. h. dem härter werdenden Wettbewerb, der mangelnden Teilnahme von Wettbewerbern, der noch mangelnden Akzeptanz durch die Auftraggeber und somit in marktinduzierte Gründen zu sehen sind. Es ist in diesem Zusammenhang jedoch auch aus der Frage nach der positiven Wirkung des EMB auf die Etablierung der Initiative „Gläserne Vergabe“ ersichtlich (Abbildung 30), dass eine „ordnungspolitische Strategie“<sup>132</sup> durchaus von Erfolg geprägt sein kann und dadurch positive Veränderungen im Wettbewerbsumfeld herbeigeführt werden können.

Hinsichtlich der Frage nach den Gründen für die Durchführung von Werteprogrammen (Abbildung 15) zeigt sich anhand der Bewertung der Antwortkategorie „Unternehmenskultur“ als wichtigstem Motiv (55 %), dass die Durchführung solcher Werteprogramme automatisch zu einer Beschäftigung mit der kulturellen Identität des kollektiven Akteurs führt.<sup>133</sup> Diese Auseinandersetzung mit den kulturellen Prägungen von Organisationen ist dann umso bedeutsamer, wenn wir uns vergegenwärtigen, dass die Wahrnehmung von moralischen Risiken und die präventive Steuerung von moralischen Risiken aus Verhalten in engen Zusammenhang mit den kulturell verankerten Orientierungs- und Handlungsmustern, d.h. der Risikokultur einer Organisation

---

<sup>131</sup> Zu der ordnungstheoretischen Konzeption einer Wirtschafts- und Unternehmensethik vgl. Homann/Blome-Drees 1992.

<sup>132</sup> Vgl. hierzu die Erläuterung oben.

<sup>133</sup> Wieland 2000.

steht<sup>134</sup>. Werteprogramme nehmen also über die Unternehmenskultur Einfluss auf die Risikokultur einer Organisation, die über die Faktoren Perzeption, Selektion und Steuerung wiederum Basiskomponente eines präventiv wirkenden Risikomanagementsystems ist. Die Bedeutung der in der Unternehmenskultur verankerten informalen Werthaltungen im Zusammenspiel mit den formalen Governancestrukturen für die Ermöglichung von Integrität und Moral in den Geschäftsprozessen haben wir bereits im Kontext der Darstellung der Ergebnisse ausführlicher expliziert. Die stärkere Gewichtung der Antwortkategorie „Einhaltung der Gesetze“ zeigt empirisch die theoretische thematisierte Differenz von Legalität und Legitimität und deren Zusammenwirken.<sup>135</sup> So sind Werteprogramme eine theoretisch notwendige und praktisch wirksame Ergänzung von Compliance-Programmen, die primär die Rechtmäßigkeit des Handelns gewährleisten sollen.<sup>136</sup>

Eine häufig geäußerte und in einem ersten Zugang nachvollziehbare Sorge, dass moralisches Verhalten und somit Werteprogramme zwangsläufig zu wirtschaftlichen Problemen aufgrund von Auftragsverlusten führen müsse, wird durch die Ergebnisse der Studie 01 eindeutiger noch als in der Studie 00 nicht gestützt (Abbildung 27). Es bestätigt sich, dass die Umsetzung moralischer Aspirationen in den Betriebsalltag weder ökonomischen Erfolg oder Misserfolg determiniert.<sup>137</sup> Vielmehr zeigt sich der praxisrelevante Gehalt der governanceethischen These, dass Moral als eine Ressource im Rahmen der Corporate Governance eines Unternehmens konzeptualisiert werden kann, die Auswirkung auf die Steuerung, die Abwicklung und das Kostenniveau von Transaktionsbeziehungen hat sowie Einfluss auf das Alternativenbündel potentieller Kooperationsbeziehungen nimmt. Diese Konzeptualisierung von Moral als ein möglicher Wettbewerbsvorteil wird gestützt durch die Tatsache, dass 30 Prozent der Ethikverantwortlichen der Unternehmen in ihren Werteprogrammen durchaus einen Wettbewerbsvorteil im Zusammenhang mit ihren Rekrutierungsbemühungen erkennen (Abbildung 31).

Der in den Ergebnissen der Frage nach den Inhalten der Trainingsmaßnahmen (Abbildung 16) erstmalig mit 15 Prozentpunkten aufscheinende Trainingsinhalt „Bestechung im ausländischen Wirtschaftsraum“ zeigt zum einen deutlich die zunehmende internationale Verflechtung der Bauwirtschaft und die unbedingt notwendige Beachtung der wirtschaftlichen Globalisierung.<sup>138</sup> Zum anderen bildet dieser Ergebnis in Kombination mit den anderen Veränderungen in den Trainingsinhalten einige hervorragende Eigenschaften von korporativen Werteprogrammen ab: Sie sind thematisch offen und können somit dynamisch und flexibel auf Veränderungen der Gesetzeslage<sup>139</sup> oder des Wettbewerbsumfeldes reagieren. Eigenschaften, die in einem dynamischen und von permanenten Veränderungen geprägten Wettbewerbsumfeld für ein Managementinstrument bedeutsam sind.

Die Resultate der Studie zeigen, dass die Risikoquellen für die Verletzung moralischer Standards nicht ausschließlich in einer diesbezüglich unzureichend gestalteten Rahmenordnungsebene

---

<sup>134</sup> Vgl. hierzu die Abhandlung weiter oben.

<sup>135</sup> Wieland 2000.

<sup>136</sup> Vgl. Wieland 2000, Paine 1994, 2000.

<sup>137</sup> Vgl. hierzu die governanceethische Konzeption von J. Wieland, bspw. Wieland 2000.

<sup>138</sup> Wieland 2000.

<sup>139</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen weiter oben.

gründen, sondern durchaus durch die Strukturen und Prozesse innerhalb Organisationen bedingt sind bzw. gefördert werden. Dies ergibt sich aus der offensichtlich differierenden Einschätzung der Mitarbeiter und Ethikverantwortlichen hinsichtlich der Risikoquellen (Abbildung 21). Im Sinne einer Weiterentwicklung der korporativen Werteprogramme gilt es diese, auf unterschiedlichen Einschätzungen beruhenden, Ergebnisse im Sinne der Erarbeitung von weiteren Gestaltungsempfehlungen fruchtbar zu machen (bessere Kommunikation der Standards, weitere Operationalisierung der Standards) und die Werteprogramme somit auf ein höheres Effizienzniveau zu heben.

Die Ergebnisse zeigen des Weiteren, dass in beiden Studien ein positives Votum für die externe Auditierung der korporativen Werteprogramme existiert: Sie ist für die glaubwürdige Kommunikation nach innen und außen nötig, fördert die Umsetzung der Verhaltensstandards und ist somit letztlich ein wesentlicher Bestandteil des Selbst- und Fremdbindungsprozesses von korporativen Wertemanagementsystemen.<sup>140</sup>

Abschließend wollen wir auf der Basis der Studienergebnisse anmerken, dass die vielfach geäußerte Kritik an den „self-governance-Ansätzen“<sup>141</sup> und somit an der governanceethischen Konzeption der Werteprogramme des EMB, aus der bloßen Existenz solcher Programme sei noch nicht auf deren moralische Wirksamkeit zu schließen, zumindest nicht so gewichtig erscheint, wie auf den ersten Blick hin zu vermuten ist. Vielmehr erweist sich die governanceethischen These als gehaltvoll, dass die Wirksamkeit moralischer Aspirationen gerade durch deren vorgängige Instrumentierung erreicht werden kann.

---

<sup>140</sup> Vgl. Grüniger 2001, S 203.

<sup>141</sup> Vgl. Badaracco/Webb 1995.

## Literaturverzeichnis

- Alchian, A. A./Demsetz, H. (1972):* Production, Information Cost, and Economic Organization. In: American Economic Review, 62. Jg., S. 777-795.
- Akerlof, G. A. (1970):* The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. In: Quarterly Journal of Economics, 90. Jg., S. 599-617.
- Appel, K./Hauelsen, G. K. (2000):* Compliance bei Banken – System für die Managementpraxis. In: Bausch, Th./Kleinfeld, A./Steinmann, H. (Hrsg.): Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis. München/Mering (Hampp).
- Arthur D. Little (o. J.):* Realising the Business Value of Sustainable Development. An Arthur D. Little Survey on Sustainable Development and Business.
- Arrow, K. J. (1985):* The Economics of Agency. Aus: Pratt, J. W./Zeckhauser, R. J. (Hrsg.): Principal and Agents: The Structure of Business. Boston, Massachusetts (Harvard Business School Press), S. 37-51.
- Badaracco, J. L./Webb, A. P. (1995):* Business Ethics. A View from the Tranches. In: California Management Review. 37. Jg.; 2.
- Bain, J. (1956):* Barriers to New Competition. Cambridge, Massachusetts (Harvard University Press).
- Barney, J. B. (1991):* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, 17. Jg. (1991), S. 99-120.
- Bayerischer Bauindustrieverband (1999):* BBIV-Initiative „Gläserne Vergabe“ führt zu ersten greifbaren Erfolgen. In: Informationsdienst des Bayerischen Bauindustrieverbandes e.V., 5. München.
- Bayerischer Bauindustrieverband (2000):* BBIV-Initiative „Gläserne Vergabe“ führt zu beachtlichen Teilerfolgen. In: Informationsdienst des Bayerischen Bauindustrieverbandes e.V., 2. München.
- Beck, U. (1986):* Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Beck, U. (1989):* Gegengifte. Die organisierte Unverantwortlichkeit. Frankfurt a M. (Suhrkamp).
- Becker, M./Knudsen, T. (2000):* The Role of Routines in Reducing Uncertainty – Some Empirical Evidence. Paper presented at the ACE meeting, Ribadesella/ Spain, 19-22. July, 2000, mimeo.
- Bonß, W. (1995):* Vom Risiko. Unsicherheit und Ungewissheit in der Moderne. Hamburg (Hamburger Edition HIS Verlagsgesellschaft).
- Bruins, J. J./Liebrand, W. B. G./Wilke, H. A. M. (1989):* About the Saliency of Fear and Greed in Social Dilemmas. In: European Journal of Social Psychology, 19, S. 155-161.
- Centre for Business Ethics at Bentley College (1992):* Instilling Ethical Values in Large Corporations. In: Journal of Business Ethics, 11. Jg., S. 863-867.
- Child, J./Faulkner, D. (1998):* Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures. Oxford (Oxford University Press).
- Coase, R. H. (1937):* The Nature of the Firm. In: Economica, 4. Jg., S. 386-405.



- Coase, R. H. (1984):* The New Institutional Economics. In: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 140. Jg., S. 229-231.
- Detzner, K. A. (1993):* Unsere Verantwortung für eine umweltverträgliche Technikgestaltung Von abstrakten Leitbildern zu konkreten Leitsätzen. Düsseldorf.
- Donaldson, Th./Preston, L. (1985):* The Stakeholder Theory of the Corporation. Concepts, Evidence and Implications. In: Academy of Management Review, 42. Jg., S. 65-91.
- Douglas, M./Wildavsky, A. (1982):* Risk and Culture. An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers. Berkeley et al. (University of California Press).
- Elster, J. (Hrsg.) (1986):* The Multiple Self. Cambridge (Cambridge University Press).
- Elster, J. (1987):* Subversion der Rationalität. Frankfurt am Main et al. (Campus).
- Elster, J. (1992):* Local Justice. How Institutions Allocate Scarce Goods and Necessary Burdens. New York (Sage).
- Enderle, G. et al. (Hrsg.) (1993):* Lexikon der Wirtschaftsethik. Freiburg (Herder).
- Erlei, M./Leschke, M./Sauerland, D. (1999):* Neue Institutionenökonomik. Stuttgart (Schäfer Poeschel).
- Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V. (1998):* EthikManagementSystem für die Bauwirtschaft in Deutschland. 3. Aufl. München.
- Fama, E. F.; Jensen, M. C. (1983):* Separation of Ownership and Control. In: Journal of Law & Economics, 26. Jg., S. 301-325.
- Fischhoff, B./Slovic, P./Lichtenstein, P. (1980):* Facts and Fears. In: Schwing, R./Albers, W.: Societal Risk Assessment. New York (Plenum), S. 181-216.
- Freeman, E. R. (1984):* Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston (Pitman).
- Friends Ivory & Sime (2002):* The Governance of Bribery and Corruption. A Survey of Current Practice by Friends Ivory & Sime. February 2002.
- Gierl, H. (2000):* Opportunismus in langfristigen Geschäftsbeziehungen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 52. Jg., S. 107-140.
- Grossmann, S. J./Hart, O. D. (1986):* The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. In: Journal of Political Economy, 94. Jg., S. 691-719.
- Grüninger, St. (2001):* Vertrauensmanagement – Moral, Kooperation und Governance. Marburg (Metropolis).
- Homann, K. (1997):* Unternehmensethik und Korruption. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 49. Jg.
- Homann, K./Blome-Drees, F. (1992):* Wirtschafts- und Unternehmensethik. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).
- Holmström, B. (1982):* Moral Hazard in Teams. In: Bell Journal of Economics., 13. Jg., S. 324-340.
- Japp, K. P. (1996):* Soziologische Risikotheorie. Funktionale Differenzierung, Politisierung und Reflexion. Weinheim, München (Juventa).
- Japp, K. P. (2000):* Risiko. Bielefeld (Transcript).
- Jensen, M. C./Meckling, W. H. (1976):* Theory of the Firm. Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics, Vol. 3, S. 305-360.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997):* Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart (Schäffer-Poeschel).

- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (2001):* The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston (Harvard Business School Publishing).
- Kneer, G./Nassehi, A. (1997):* Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. 3. Aufl. München (Wilhelm Fink Verlag).
- Knight, Frank H. (1971):* Risk, Uncertainty and Profit. Chicago (The University of Chicago Press).
- Kolbeck, Ch./Nicolai, A. (1996):* Von der Organisation der Kultur zur Kultur der Organisation. Kritische Perspektiven eines neueren systemtheoretischen Modells. Marburg (Metropolis).
- Korff, W. et. al. (Hrsg.) (1999):* Handbuch der Wirtschaftsethik. Band 3. Ethik wirtschaftlichen Handelns. Gütersloh (Gütersloher Verlagshaus).
- KPMG (1999):* Integrity Services. Umfrage zur Wirtschaftskriminalität. Frankfurt a. M. (KPMG).
- Kräkel, M. (1999):* Organisation und Management. Tübingen (Mohr Siebeck).
- Luhmann, N. (1990):* Risiko und Gefahr. In: Luhmann, N.: Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven. Opladen (Westdeutscher Verlag).
- Luhmann, N. (1991):* Soziologie des Risikos. Berlin, New York (de Gruyter).
- Luhmann, N. (2000):* Organisation und Entscheidung, Opladen (Westdeutscher Verlag).
- March, J. G./Shapira, Z. (1987):* Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. In: Management Science, Vol. 33, No. 11, S. 1404-1413.
- Mason, E. (1939):* Price and Production Policies of Large-Scale Enterprises. In: American Economic Review, Papers and Proceedings, Jg. 29, S. 61-74.
- North, D. C. (1998):* Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung. Tübingen (Mohr Siebeck).
- NYSE (2002):* The New York Stock Exchange Corporate Accountability and Listing Standards Committee.
- Paine, L. S. (1994):* Managing for Organizational Integrity. In: Harvard Business Review, March-April, S. 106-117.
- Paine, L. S. (2000):* Does Ethics Pay? In: Business Ethics Quarterly. 10. Jg., 10, S. 319-330.
- Penrose, E. T. (1959):* The Theory of the Growth of the Firm. Oxford (Basil Blackwell).
- Pfriem, R. (2000):* Jenseits von Böse und Gut. Ansätze zu einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung. In: Pfriem, R./Beschorner, T. (Hrsg.): Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung. Marburg (Metropolis).
- Pfriem, R. (2000):* Jenseits von Böse und Gut. Ansätze zu einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung. In: Pfriem, R./Beschorner, T.: Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung. Marburg (Metropolis).
- Picot, A./Dietl, H. (1990):* Transaktionskostentheorie. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Jg. 1990, H. 4, S. 178-184.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (1997):* Organisation. Eine ökonomische Perspektive. Stuttgart (Schäffer-Poeschel).
- Pollanz, M. (2001):* Offene Fragen der Prüfung von Risikomanagementsystemen nach KonTraG – Paradigmenwechsel im wirtschaftlichen Prüfungswesen oder vom risikoorientierten zum systemisch-evolutionären Prüfungsansatz. In: Der Betrieb. 54. Jg., Heft 25, S. 1317-1325.
- Porter, M. E. (1980):* Competition Strategies, Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York (Free Press).

- Porter, M. E. (1985):* Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance. New York (Free Press).
- Powell, W. W. (1998):* Expanding the Scope of Institutional Analysis. In: Walter W. Powell/Paul J. DiMaggio (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago: (The University of Chicago Press).
- PricewaterhouseCoopers (2001):* Europäische Umfrage zur Wirtschaftskriminalität 2001. Frankfurt a.M.
- Richter, R./Furubotn, E. G. (1999):* Neue Institutionenökonomik. 2. Auflage. Tübingen (Mohr Siebeck).
- Ripperger, T. (1998):* Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen (J.C.B. Mohr).
- Ross, S. (1973):* The Economic Theory of Agency. The Principal's Problem. In: American Economic Review, Papers and Proceedings. Vol. 63, S. 134-139.
- Schrader, S./Riggs, W.M./Smith, R.P. (1993):* Choice over uncertainty and ambiguity in technical problem solving In: Journal of Engineering and Technology Management, 10. Jg., S. 73-99.
- Schweizer, U. (1999):* Vertragstheorie. Tübingen (Mohr Siebeck).
- Simon, H. A. (1957):* Models of Man. Social and Rational. New York (Wiley).
- Simon, H. A. (1959):* Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. In: American Economic Review, S. 253-283.
- Simon, H. A. (1972):* Theories of Bounded Rationality. Aus: McGuire, Charles/Radner, Roy (Hrsg.): Decision and Organization. A Volume in Honor of Jacob Marschak. Amsterdam (North-Holland).
- Simon, H. A. (1993):* Homo rationalis: Die Vernunft im menschlichen Leben. Frankfurt am Main (Campus).
- Simon, H. A. (1997):* Models of Bounded Rationality. Empirically Grounded Economic Reason. Volume 3 Cambridge (MIT Press).
- Simon, H. A./Egidi, M. (1992):* Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution. Aldershot (Elgar).
- Steinmann, H./Löhr, A. (1994):* Grundlagen der Unternehmensethik. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel).
- The Body Shop (1996):* The Body Shop Social Statement 1995. Littlehampton.
- Thielemann, U. (2000):* Was spricht gegen angewandte Ethik. In: Ethica, 8. Jg., 1, S. 37-68.
- Thümmel, R. C. (1998):* Persönliche Haftung von Managern und Aufsichtsräten. 2. Auflage (Boorberg).
- Tugendhat, E. (1995):* Vorlesungen über Ethik. 3. Auflage. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- U.S. Sentencing Commission (Ed.) (1995):* Corporate Crime in America: Strengthening the "Good Citizen" Corporation. Proceedings of the Second Symposium on Crime and Punishment in the United States. Washington D. C.
- Ulrich, P. (1997):* Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. Bern, Stuttgart (Haupt).
- Walter, I. (2000):* The Relevance and Management of Reputation. Risk in the Global Securities Industry. In: Frenkel, M./Hommel, U./Rudolf, M. (Hrsg.): Risk Management: Challenge and Opportunity. Berlin et al. (Springer).

- Weaver, G. R./Trevino, L. K./Cochran, P. L. (1999):* Corporate Ethics Programs as Control Systems. Influences of Executive Commitment and Environmental Factors. *Academy of Management Journal*, 42. Jg.; 1, S. 41-57.
- Wernerfelt, B. (1984):* A Resource-based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, 5. Jg., S. 171-180.
- Werder, A. v. (2002):* Der Deutsche Corporate Governance Kodex – Grundlagen und Einzelbestimmungen. In: *Der Betrieb*, 55. Jg., S. 801-810.
- Wildavsky, A. (1988):* Searching for Safety. New Brunswick (Transaction Books).
- Wieland, J. (1993):* Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen. Die amerikanische Business-Ethics-Bewegung: Why and how they do it. Bern, Stuttgart (Haupt).
- Wieland, J. (1993a):* Die Ethik der Wirtschaft als Problem lokaler und konstitutioneller Gerechtigkeit. In: Wieland, J. (Hrsg.): *Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft*. Frankfurt a.M. (Suhrkamp).
- Wieland, J. (1996):* Ökonomische Organisation, Allokation und Status. Tübingen (Mohr Siebeck).
- Wieland, J. (1997):* Die langen Wellen institutionellen Wandels – Ökonomische Theorie und Theorie der Gesellschaft. In: Held, M. (Hrsg.): *Normative Grundfragen der Ökonomik. Folgen für die Theoriebildung*. Frankfurt a.M./New York (Campus).
- Wieland, J. (1998):* Kooperationsökonomie. Die Ökonomie der Diversität, Abhängigkeit und Atmosphäre. In: Wegner, G.; Wieland, J. (Hrsg.): *Formelle und informelle Institutionen. Genese, Interaktion und Wandel*. Marburg (Metropolis), S. 9-33.
- Wieland, J. (1999):* Die Ethik der Governance. Marburg (Metropolis).
- Wieland, J. (2000):* Kooperationsökonomie. Über das Verhältnis von Ökonomie und Gesellschaft. In: Priddat, B. (Hrsg.): *Der bewegte Staat. Formen seiner Reform. Notizen zur New Governance*. Marburg (Metropolis).
- Wieland, J. (2000a):* Globale Wirtschaftsethik. Steuerung und Legitimität von Kooperation in der Weltökonomie. In: Kettner, M. (Hrsg.): *Angewandte Ethik als Politikum*. Frankfurt (Suhrkamp).
- Wieland, J. (2000b):* Corporate Governance und Unternehmensethik. In: Mittelstraß, J. (Hrsg.): *Die Zukunft des Wissens. XVII. Deutscher Kongress für Philosophie, Konstanz, 4.-8. Oktober 1999. Vorträge und Kolloquien*. Berlin (Akademie-Verlag).
- Wieland, J. (2001):* Eine Theorie der Governanceethik. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik ZfWU*, 2. Jg., S. 8-33.
- Wieland, J. (2001a):* Die Tugend kollektiver Akteure. Aus: Wieland, J. (Hrsg.): *Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure*. Heidelberg (Physica).
- Wieland, J./Becker, M. (2000):* Methodologische Grundlagen der Neuen Organisationsökonomik. Berührungspunkte und Differenzen zwischen Neuer Institutionenökonomie und Evolutorischer Ökonomie. In: Pfriem, R./ Beschorner, T. (Hrsg.): *Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung*. Marburg (Metropolis).
- Wieland, J./Grüniger, St. (2000):* EthikManagementSysteme und ihre Auditierung. Theoretische Einordnung und praktische Erfahrungen. Aus: Wieland, J. (Hrsg.): *Dezentralisierung und weltweite Kooperation. Die moralische Herausforderung der Unternehmen*. Marburg (Metropolis).
- Williamson, O. E. (1975):* Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organizations. New York (Free Press).

- Williamson, O. E. (1990):* Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte und Kooperationen. Tübingen (J. C. B. Mohr).
- Williamson, O. E. (1991):* Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 36, S. 284.
- Williamson, O. E. (1996):* The Mechanisms of Governance. New York et al. (Oxford University Press).
- Williamson, O. E. (1998):* Human Actors and Organization. (unpublished paper).
- Williamson, O. E. (1999):* Strategy Research: Governance and Competence Perspectives. In: Strategic Management Journal, 20. Jg., S. 1087-1108.
- Willke, H. (1996):* Systemtheorie I: Grundlagen. 5. überarbeitete Aufl. Stuttgart (Lucius & Lucius).
- Witt, P. (2000):* Corporate Governance im Wandel. Auswirkungen des Systemwettbewerbs auf deutsche Aktiengesellschaften. In: Zeitschrift für Organisation, 69. Jg., S. 159-163.
- Wolff, B. (1994):* Organisation durch Verträge. Koordination und Motivation in Unternehmen. Wiesbaden (Gabler).
- Zingales, L. (1998):* Corporate Governance. In: Newman, P. (Hrsg.): The New Palgrave Dictionary of Economics and Law. Bd. 1. London ().
- Zadek, S. (1995):* Ethical Accountability: The Social Audit Approach. In: Social Investment Forum 5.