

**Masterarbeit**

**Ethik in zwei österreichischen Unternehmen. Verhältnis,  
Theorie und Praxis.**

Ethics of two Austrian companies. Proportion, theory and  
current practice.

eingereicht von

**Dr. Merten Gareiß**

zur Erlangung des akademischen Grades

**MSc in Arbeits- und Organisationsmedizin**

an der

**Medizinische Universität Graz**

ausgeführt im Rahmen des

**Universitätslehrgangs MSc in Arbeits- und Organisationsmedizin**

unter der Anleitung von Dr. Susanne Schunder-Tatzber, MAS, MBA, MSc

Graz, August 2016

## Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit untersucht, ob wirtschaftsethische Kriterien auch bei Managemententscheidungen und im Rahmen des Ethikmanagements in zwei österreichischen Firmen, die auch gegenüber der Öffentlichkeit besonders auf ihre ethische Ausrichtung hinweisen, nachweisbar sind.

Im Rahmen von 6 Interviews mit Entscheidungsträgern dieser Firmen, die mittels der Methode der quantitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet wurden, konnte gezeigt werden, dass die ethische Ausrichtung bei den Managemententscheidungen überwiegend nachweisbar ist. Die Implementierung von Ethikmanagementstrukturen konnte hingegen nicht nachgewiesen werden.

## Abstract

The aim of this work is to study whether economical-ethical criteria are verifiable in the management decisions and within the scope of the ethics management of two Austrian companies, which advert to their ethical orientation publicly. Within the framework of six interviews, and the use of Mayring's quantitative contents analysis, with managing directors of these companies could the impact of the ethical orientation on management decisions be displayed. However, the implementation of ethical management' structures could not be verified.

Ich versichere:

1. dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
2. dass ich dieses Thema bisher weder im In- noch im Ausland einer(m) Beurteiler(in) zur Begutachtung in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.
3. dass diese Arbeit mit der vom (von der) Begutachter(in) beurteilten Arbeit übereinstimmt

# Inhaltsverzeichnis und Gliederung

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>2</b>
<b>Inhaltsverzeichnis und Gliederung</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Wirtschaftsethik</b> .....	<b>8</b>
2.1 Allgemeines.....	8
2.2 Bernhard Manderville (1670 – 1733).....	8
2.3 Adam Smith (1723-1790).....	9
2.4 Immanuel Kant (1724 -1804) .....	10
2.5 Utilitarismus .....	11
2.6 Karl Marx (1818-1883) .....	12
2.7 John Rawls (1921-2002).....	13
2.8 Aktuelle Quellen.....	14
2.8.1 Karl Homann (geb. 19.04.1943).....	14
2.8.2 Horst Steinmann (geb. 17.07.1934) .....	15
2.8.3 Peter Ulrich (geb. 19.5.1948).....	16
<b>3 Unternehmensethik 2014</b> .....	<b>17</b>
3.1 Pyramide der gesellschaftlichen Verantwortung.....	17
3.2 Einflussfaktoren bei ethischen Entscheidungen .....	17
3.3 Checkliste und Fortschrittsmessung .....	18
3.4 Umgang mit Stakeholdern .....	19
3.5 Merkmale ethischer Führung .....	20
3.6 Theorie und Praxis.....	20
<b>4 Kienbaum-Studie zu Ethik &amp; Compliance 2011</b> .....	<b>21</b>
<b>5 Die Interviews</b> .....	<b>28</b>
5.1 Allgemeines.....	28
5.2 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.....	28
5.3 Definitionen, Ankerbeispiele, Kodierregeln .....	30
5.4 Auswertung und Konklusion der Interviews .....	35
5.4.1 Vorteile durch ethische Einstellung des Betriebes.....	35
5.4.2 Gewinnmaximierung .....	36
5.4.3 Schmiergeldzahlungen .....	37
5.4.4 Rücksichtnahme auf die ökologischen Ressourcen .....	38
5.4.5 Ethikmanagement.....	39
<b>6 Zusammenfassung und Diskussion</b> .....	<b>40</b>
6.1 Diskussion der theoretischen Erhebungen.....	41

6.2	Diskussion der empirischen Ergebnisse.....	47
6.3	Gegenüberstellung der empirischen und theoretischen Erkenntnisse.....	49
7	<i>Ausblick &amp; offene Fragen</i> .....	53
8	<i>Anhang</i> .....	60
8.1	Die Interviews in der Transkription.....	60
8.1.1	Interviewpartner/in 1 .....	60
8.1.2	Interviewpartner/in 2 .....	67
8.1.3	Interviewpartner 3 .....	74
8.1.4	Interviewpartner/in 4 .....	77
8.1.5	Interviewpartner/in 5 .....	82
8.1.6	Interviewpartner/in 6 .....	89
	<i>Literaturverzeichnis</i> .....	99

# 1 Einleitung

Die Zahl der negativen Berichte in den Medien über mangelnde Rücksichtnahme von Firmen im sozialökonomischen Kontext häuft sich. Beispielhaft sei der heutige Tag (02.04.2014) angeführt:

- Der österreichische Leuchtenhersteller Zumtobel gibt die Reduktion des Mitarbeiterstandes des Konzerns um 600 Mitarbeiter an, wobei in Österreich „nur“ 30 Stellen wegrationalisiert werden. Der nach wie vor positiv bilanzierende Konzern will damit den zuletzt rückläufigen Gewinn innerhalb von 3 Jahren verdoppeln.<sup>1</sup>
- Beginnend mit dem heutigen Tag wird die Lufthansa von den Piloten bestreikt. Diese fordern vor allem die Fortführung der Vorruhestandsregelung. Diese erlaubt den Piloten bereits mit 55 bis 60 Jahren mit 60 % der Bezüge, die die Lufthansa zahlen muss, das Cockpit zu verlassen. Man kann angesichts der Genehmigung der EU, dass Piloten bis 65 Jahre fliegen dürfen, über diesen Anachronismus geteilter Meinung sein, aber der Grund für die Aufkündigung dieser Sonderregelung liegt darin, dass das (neue) Management der Lufthansa den Großaktionären (Hedgefonds wie Templeton, etc.) eine Verdreifachung des Gewinns bis 2015 versprochen hat.<sup>2</sup>
- Ein Bekannter wurde nach 25 Jahren in seiner Firma mit sofortiger Wirkung gekündigt, weil der neue Chef diese Abteilung (Endfertigungskontrolle) am Standort schließt und diese Kontrollen in Zukunft in Italien durchführen lässt.

Es stellt sich die Frage, inwieweit ethische Prinzipien im Management nicht nur ein Lippenbekenntnis, sondern im Focus stehende Kultur sind. Theoretisch ist das Thema ja hochaktuell, eine Google-Suche am heutigen Tag (02.04.2014, 21:23 Uhr) ergab für „business ethics“ eine Trefferzahl von 2.350.000.

---

<sup>1</sup> Vgl. <http://www.vol.at/zumtobel-baut-bis-zu-600-jobs-in-vertrieb-und-produktion-ab/3915254>, 31.08.2016, 19:07

<sup>2</sup> Vgl. <http://www.welt.de/wirtschaft/article114432330/Lufthansa-nimmt-Kurs-auf-nie-dagewesene-Gewinne.html>, 31.08.2016, 19:00

Nun sind mangelnde Zahlungsmoral, Ausnutzung von Stärke sowie Ich-Bezogenheit keine Erscheinungen der letzten Jahre. Schon 1345 weigerte sich der englische König Eduard III. seine durch den Hundertjährigen Krieg verursachten Schulden bei seinen florentinischen Bankiers zu begleichen<sup>3</sup>.

Auch Wirtschaftskrisen und Börsenkrach sind keine Erfindungen der Jetztzeit, sondern in der Geschichte wiederholt vorgekommen. So kam es im Jahr 1637 zum ersten überlieferten Börsencrash<sup>4</sup> (Tulpen-„Blase“ würde man es wohl heute nennen) und 1873 hatte die Wiener Börse ihre ersten ernsthaften Turbulenzen, in Deutschland und Österreich-Ungarn unter „Gründerkrach“<sup>5</sup> firmierend.

In den letzten Jahren sind vor allem Banken sowie große und mittelgroße Aktiengesellschaften in Verdacht geraten, nur zum Profit weniger Manager, Broker und Aktionäre beizutragen und sich weniger um Ethik und das Wohl des Betriebes zu kümmern. Am 02.12.2013 hat die Deutsche Telekom angekündigt, etwa 6.000 (die Gewerkschaften sprechen von bis zu 8.000) Stellen abzubauen. Der Abbau sei wegen zu geringer Renditen (nur 1,1 %) im Business-Bereich notwendig.<sup>6</sup> Anders als bei vielen ähnlichen Ankündigungen zuvor bei anderen Firmen, ging der Aktienkurs der Deutschen Telekom am 02.12.2013 um 2,11 % zurück. In den letzten Jahren konnte bei ähnlichen Bekanntgaben der Kündigung von Mitarbeitern ein Aktienkurs-Plus beobachtet werden. Als Beispiel sei hier nur der (kurzzeitige) Kursanstieg von etwas über 3 % bei einer Pharmafirma genannt, als die Firma die Kündigung des gesamten Pharma-Außendienstes bekannt gab.

Zumindest jede größere Firma hat inzwischen einen Ethik-Kodex, der auch durchaus prominent im Firmenkatalog und in der Webpräsenz deklariert wird.

Es stellt sich die **Frage: Wie sieht die Umsetzung dieses Ethik-Kodexes in der Praxis aus?**

---

<sup>3</sup> Vgl. Wikipedia:<https://de.wikipedia.org/wiki/Staatsbankrott>, 28.07.2013, 19:00

<sup>4</sup> Vgl. Hans P. Trötscher, Geschichte der Finanzkrisen. Vom Tulpenwahn zum globalen Crash, Verlag: Frankfurter Allgemeine Archiv, 2009

<sup>5</sup> Vgl. H. Maier, Börsenkrach und Weltausstellung in Wien, Dissertation, Wien 1973; H. Matis, Österreichs Wirtschaft 1848-1913, 1972

<sup>6</sup> Vgl. Handelsblatt Nr. 232 vom 02.12.2013 Seite 001

Zur Beurteilung dieser Frage wurden zwei österreichische Unternehmen ausgewählt:

Ökopharm (5580 Unternberg, Moosham 29) – eine Firma mit ca. 70 Mitarbeitern, Gesellschaftsform GmbH und Co KG, und die Firma Zotter (8333 Riegersburg, Bergl 56) – eine Firma mit ca. 120 Mitarbeitern, Gesellschaftsform GmbH.

Diese beiden Firmen wurden deshalb ausgewählt, weil sie ethisches Verhalten auch in der Kommunikation nach außen besonders hervorheben und angeben, dass ein entsprechendes Verhalten zu den Leitmotiven der dortigen Managementtätigkeit zählt.

Mit dieser Arbeit möchte ich den Fragen nachgehen, wie stark die Wirtschaftsethik in der Praxis ein relevantes Entscheidungskriterium ist, oder ob im Wirtschaftsalltag die vermeintlichen oder realen Zwänge der Ökonomie die ethische Grundeinstellung in den Hintergrund rücken. Ich möchte mit dieser Arbeit beweisen, dass ethisch-gewichtetes Management und wirtschaftlicher Erfolg einer Firma kein Widerspruch sind beziehungsweise sein müssen.

Die Arbeit besteht im ersten Teil aus einer überblicksmäßigen Zusammenfassung der verschiedenen Theorien, Strategien und Trends der Wirtschaftsethik, wobei auch jeweils eine kurze kritische Beurteilung dieser Repräsentanten durch andere wesentliche Vertreter der Wirtschaftsethik angeführt wird, um zu zeigen, dass – wie in der Wissenschaft üblich – keine Theorie unbestritten ist. Im nächsten Teil wird unter zu Hilfenahme eines aktuellen Fachbuches zum Thema Unternehmensethik (Ferrell, Unternehmensethik, Gabal Verlag, Offenbach, 2010) versucht, die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis aufzuzeigen. Anschließend wird anhand der Kienbaum Studie beleuchtet, welchen Stellenwert Unternehmens- beziehungsweise Wirtschaftsethik in der Selbsteinschätzung von österreichischen Unternehmen hat. Zum Schluss werden dann die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse von sechs Interviews (je drei pro Firma) präsentiert, die mit Entscheidungsträgern der jeweiligen Firmen geführt wurden. Diese Interviews seitens des Autors der Arbeit sollen zeigen, ob auch in der direkten Konfrontation mit Fragen beziehungsweise einem Fragenden (im Unterschied zum Kienbaum-Test, der ja eine Fragebogenerhebung war) die Umsetzung wirtschaftsethischer Prinzipien erkennbar und auch im Umfeld der direkten Konfrontation mit Mitbewerbern möglich ist.

## 2 Wirtschaftsethik

### 2.1 Allgemeines

Ethik = Sittenlehre, Gesamtheit der sittlichen und moralischen Grundsätze<sup>7</sup>.

An und für sich ist die Wirtschaftsethik eine junge Wissenschaft, auch wenn schon der Economist 1930 schrieb: „Die vordringlichste Schwierigkeit unserer Generation (...) ist es, dass unsere Leistungen auf der ökonomischen Ebene unseren Fortschritt auf der politischen Ebene in einem solchen Maße überholt haben, dass unsere Ökonomie und unsere Politik ständig und weit auseinanderfallen.“<sup>8</sup>

Die „Ahnherren“ der Wirtschaftsethik sind aber bereits Jahrhunderte früher wissenschaftlich tätig gewesen und haben die Grundsteine der Wirtschaftsethik gelegt, Grundlagen definiert und in verschiedenen Richtungen die Wirtschaftsethik der Neuzeit beeinflusst. Im Nachfolgenden möchte ich kurz die wesentlichsten Vertreter anführen.

### 2.2 Bernhard Manderville (1670 – 1733)

Dass dieses „Auseinanderfallen“, wie es der Economist 1930 beschrieb, als ein Hinweis auf mangelnde ethische Gesinnung in der Wirtschaft ein großes Problem darstellt, hat bereits Bernhard Manderville, ein niederländischer Arzt und Sozialtheoretiker, der in London lebte, beschrieben. Er postulierte in seinem satirischen Buch „Die Bienenfabel oder Private Laster, öffentliche Vorteile“<sup>9</sup>, dass der öffentliche Wohlstand vornehmlich auf den Lastern der Individuen beruhen würde. Eigennutz, Selbstsucht, Eitelkeit, Hochmut und Geltungsdrang wären die Triebfedern, welche die Menschen antrieben, nicht die Menschenliebe. Sein Werk war natürlich auch von den Ansichten von Thomas Hobbes und John Locke beeinflusst. Auch wenn das Werk bereits vor mehr als 300 Jahren geschrieben wurde, setzt sich die

---

<sup>7</sup> Duden, Die deutsche Rechtschreibung, 26. Auflage, 2013, Dudenverlag, Berlin, Mannheim, Zürich, S. 394

<sup>8</sup> Economist, 11.10.1930, S. 625. Hier zitiert nach Paul Kennedy: In Vorbereitung auf das 21. Jahrhundert, Frankfurt a. M. 1992, S. 417.

<sup>9</sup> Vgl. Suhrkamp Verlag; Auflage: 5 (3. Februar 1980)

Diskussion darüber bis in die heutige Zeit fort. So existieren auch heute noch zwei Interpretationslager, die diese Fabel als Basis heranziehen. Diese beiden „Lager“ werden auch in Franz Huhndorfs Buch<sup>10</sup> am Beispiel der „Freiburger Studien“ von Friedrich August von Hayek und dem „Schwarzbuch des Kapitalismus“ von Robert Kurz gegenübergestellt.

### **2.3 Adam Smith (1723-1790)**

Auch der Begründer der Nationalökonomie, Adam Smith, war Professor für Moralphilosophie, obwohl er der Erste war, der die bislang nur in einzelnen Ansätzen vorhandenen Beiträge zur Theorie der Ökonomie in ein Ganzes zusammenfasste. Er verfasste neben dem Werk über Wirtschaft „Der Wohlstand der Nationen“ (*„An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations“*, 1776) auch ein Werk über Moralphilosophie „Theorie der ethischen Gefühle“ (*„The Theory of Moral Sentiments“*, 1759). Als Erster forderte Smith nicht nur Freiheit für den Menschen, sondern auch für den Markt.<sup>11</sup> Er ging in seinen Werken davon aus, dass der Mensch bei der Verfolgung seiner Eigeninteressen automatisch, über den Weg der sozialen Kooperation, der Gesellschaft einen Gesamtvorteil sichern würde.<sup>12</sup> Er vertraute darauf, dass der Mensch auf Grund seines natürlichen Pflichtgefühls („sense of duty“) und der Fähigkeit zur kritischen Selbstdistanzierung in der Lage wäre, zu dem beschriebenen Gesamtvorteil für die Gesellschaft beizutragen.<sup>13</sup> Smith war aber kein klassischer Vertreter des Wirtschaftsliberalismus, denn dort, wo der Markt die gesellschaftlichen Ziele nicht erreichen kann (z. B. Schulpflicht, Kunst, Verkehr, etc.), sollte der Staat diese doch zur Verfügung stellen oder subventionieren.

Unbestritten wirkt Smiths Werk vor allem im angelsächsischen Raum bis heute weiter, wenn auch der österreichische Nationalökonom und Politiker Joseph Schumpeter (1883-1950) in seinem Werk *History of Economic Analysis*, 1954 posthum veröffentlicht, bemerkt, dass Smiths Werk „keine einzige analytische Idee oder

---

<sup>10</sup> Vgl. Frank Huhndorf, Bernhard Manderville – Vergleich zweier Interpreten, Grin Verlag, 2013

<sup>11</sup> Vgl. Karl Graf Bellestrem; Adam Smith; Beck Verlag 2001, Seite 147

<sup>12</sup> Vgl. Thomas Petersen; Individuelle Freiheit und allgemeiner Wille; Mohr Verlag Tübingen 1996, Seite 25

<sup>13</sup> Vgl. Norbert Herold, Einführung in die Wirtschaftsethik, WBG-Verlag 2012, Seite 54 und 55

Methode und kein analytisches Prinzip, die im Jahre 1776 völlig neu gewesen wären“<sup>14</sup> enthalten hätte.

Murray Rothbard (1926-1995) schreibt in „Man, Economy and State“, dass Smith völlig fälschlicher Weise als Exponent der freien Marktwirtschaft bezeichnet würde, und rückt ihn eher in die Nähe von Karl Marx.<sup>15</sup>

## 2.4 Immanuel Kant (1724 -1804)

Beim Thema Ethik ist ein wesentlicher Vertreter Immanuel Kant, der zu den Vertretern der Pflichtenethik (deontologischen Ethik) gehört. In seinem Hauptwerk „Kritik der reinen Vernunft“, erschienen 1781, stellte er Gesetze auf, die für ein ethisches Handeln unabdingbar wären.

*Naturgesetzformel:* „[...] handle so, als ob die Maxime deiner Handlung durch deinen Willen zum allgemeinen Naturgesetze werden sollte.“ *Allgemeine Gesetz Formel:* „[...] handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, daß sie ein allgemeines Gesetz werde.“ *Menschheitszweckformel:* „Handle so, daß du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden andern jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“<sup>16</sup>

Kant meint damit nicht einen Rückzug in die Innerlichkeit, sondern fordert vielmehr, dass der Erfolg nicht der Maßstab für die moralische Beurteilung sein darf. „Moralische Anerkennung wird dem gezollt, der auch unter widrigen Umständen guten Willen zeigt. Nicht die Gegenstände des Wollens, sondern die Qualität des Willens ist es, die über die Moralität entscheiden.“<sup>17</sup>

Aber Kant möchte mit seinen Gesetzen keineswegs die Pflicht als alleiniges Kriterium in den Vordergrund rücken. Auch in seinen weiteren Schriften („Metaphysik der Sitten“) hebt er ganz besonders die Freiheit hervor. Erst wenn diese Pflichten aus freien

---

<sup>14</sup> Wirtschaftswoche vom 18.12.2011

<sup>15</sup> Vgl. Murray Rothbard, Man, Economy, and State, Ludwig von Mises Institute, Auburn, Alabama, 2. Auflage, 2009, Seite 480

<sup>16</sup> Hans-Peter Gensichen, Kant IN heutigem Deutsch, Verlag: Books on Demand; Auflage: 3 (8. November 2013), Seite 78

<sup>17</sup> Norbert Herold, Einführung in die Wirtschaftsethik, Seite 57, WBG-Verlag, Darmstadt, 1. Auflage, 2012

Stücken erfüllt werden, gelingt es dem Einzelnen, einen moralischen Wert für sich zu lukrieren.<sup>18h</sup>

Aber auch Kant musste sich von Arthur Schopenhauer vorwerfen lassen, dass elf seiner zwölf Kategorien unsinnig seien und zurückgewiesen werden müssten: „Noch ist zu bemerken, daß Kant, so oft er zur näheren Erörterung ein Beispiel geben will, fast jedes Mal die Kategorie der Kausalität dazu nimmt, wo das Gesagte dann richtig ausfällt, - weil eben das Kausalitätsgesetz die wirkliche, aber auch alleinige Form des Verstandes ist, und die übrigen elf Kategorien nur blinde Fenster sind.“<sup>19</sup>

## 2.5 Utilitarismus

Der Utilitarismus befasst sich als eine Form des Konsequentialismus mit den Folgen eines Handelns. Es gilt hier gleichsam der Satz „der Zweck heiligt die Mittel“. Jene Handlung sei gerecht und moralisch, welche in der Summe die menschlichen Bedürfnisse und Interessen am stärksten befriedigen würde.<sup>20</sup> Die Handlungsweise hätte so zu erfolgen, dass das größtmögliche Glück Aller gewährleistet würde (engl. *maximum-happiness principle*).<sup>21</sup>

Vertreter dieser Philosophie waren der bereits oben erwähnte Bernhard Manderville sowie Jeremy Bentham (1748-1832) und John Stuart Mill (1806-1873).

Der Utilitarismus steht damit in deutlichem Widerspruch zu Kants Pflichtenethik, die die Motivation des Handels als Maßstab für die ethische Güte wählt. Die Vertreter der Pflichtenethik stellen damit nicht zu Unrecht die Frage, ob alle Mittel wirklich recht sein können, um ein, wenn auch ethisch hochwertiges, Ziel zu erreichen.

---

<sup>18</sup> Vgl. wie oben, Seite 60

<sup>19</sup> Ludger Lütkehaus (Herausgeber), Arthur Schopenhauer (Autor), Die Welt als Wille und Vorstellung, Deutscher Taschenbuch Verlag, München; 4. Auflage 2008: Gesamtausgabe. (1. April 1998), Seite 562

<sup>20</sup> Vgl. Manuel Garcia Pazos, Die Moralphilosophie John Stuart Mills, Tectum Verlag, Marburg 2001, Seite 58

<sup>21</sup> Vgl. Ottfried Höffe, Einführung in die utilitaristische Ethik: Klassische und zeitgenössische Texte, Verlag: UTB, Stuttgart; Auflage: 5., überarb. und erw. Aufl. (19. Juni 2013)

## 2.6 Karl Marx (1818-1883)

Nachdem die Theorien von Karl Marx die offizielle Grundlage für das kommunistische System darstellen und über ein halbes Jahrhundert auch in Europas Oststaaten die maßgebliche Rolle in der Wirtschaftspolitik gespielt haben, wäre ein kurzer Abriss ohne diese Theorien unvollständig.

Karl Marx beklagte vor allem die Entfremdung des Arbeiters von den Ergebnissen seiner Arbeit und andererseits den Zwang der Arbeiter, arbeiten zu müssen. „(...) Zwangsarbeit. Sie ist daher nicht die Befriedigung seiner Bedürfnisse, sondern sie ist nur ein Mittel, um Bedürfnisse außer ihr zu befriedigen.“<sup>22</sup> Er beschrieb zwei Klassen in der Gesellschaft, Proletariat und Bourgeoisie, die sich in einem unversöhnlichen Klassengegensatz gegenüberstehen würden. Durch die zunehmenden Überkapazitäten im Rahmen der Maximierung der Gewinne der ausbeuterischen Bourgeoisie würden Massenentlassungen folgen, die zu einer „Reservearmee“ der Arbeiter und in weiterer Folge zur proletarischen Revolution führen würden. Die soziale Ungleichheit bestünde solange, wie das bürgerliche Recht auf Eigentum an Produktionsmitteln herrsche. So bedeute juristische Gleichheit zwangsläufig soziale Ungleichheit, die durch die Anerkennung der bürgerlichen Ordnung und des bürgerlichen Staates reproduziert und aufrechterhalten werde. Erst mit der Vergesellschaftung des Eigentums könnte diese Ungleichheit überwunden werden.

Marx übte auch heftige, teilweise polemische Kritik an den klassischen Vertretern der bürgerlichen Ökonomie, wie Adam Smith.<sup>23</sup>

Aber auch er blieb nicht unwidersprochen. Ein Zeitgenosse, der österreichische Ökonom Eugen Böhm Ritter von Bawerk, warf Marx schon 1896 vor, dass seine Thesen in sich widersprüchlich seien und Band 1 und Band 3 sich widersprechen würden. „Ich kann mir nicht helfen, ich sehe hier nichts von einer Erklärung und Versöhnung eines Widerstreites, sondern den nackten Widerspruch selbst.“<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Marx, Ökonomisch-philosophische Manuskripte, in: Marx/Engels (1956-1990), MEW, Ergänzungsband I, S. 514

<sup>23</sup> Vgl. Bernd Ternes, Karl Marx: Eine Einführung, Verlag: UTB; Auflage: 1 (1. April 2008), Seite 122

<sup>24</sup> Karl Marx, Friedrich Engels, Thesen zu Feuerbach, Taschenbuch, Verlag: Books on demand, 31. Oktober 2008, Seite 114

Auch Sir Karl Raimund Popper wirft Marx in seinem Werk „Die offene Gesellschaft“ vor, dass einerseits seine Theorien in der Praxis unbrauchbar wären<sup>25</sup>, andererseits aber durch Dogmatisierungstendenzen Marx versuchen würde, sich gegen unvoreingenommene, kritische Überprüfung und gegen rationale Einwände abzuschirmen.

## 2.7 John Rawls (1921-2002)

John Rawls gilt als einer der entschiedenen Gegner des Utilitarismus. Seiner Ansicht nach vernachlässigt der Utilitarismus die soziale Fragestellung, weil er die Vernachlässigung einer Minderheit für die Steigerung des Wohlstandes der Allgemeinheit (Mehrheit) in Kauf nimmt. In seinem Hauptwerk „A Theory of Justice“ stellt er dem utilitaristischen Prinzip der Gerechtigkeit „vom größten Glück der größten Zahl“ die „Gerechtigkeit als Fairness“ gegenüber.<sup>26</sup> „1. Jedermann soll gleiches Recht auf das umfangreichste System gleicher Grundfreiheiten haben, das mit dem gleichen System für alle anderen verträglich ist.

2. Soziale und wirtschaftliche Ungleichheiten sind so zu gestalten, dass (a) vernünftigerweise zu erwarten ist, dass sie zu jedermanns Vorteil dienen, und (b) sie mit Positionen und Ämtern verbunden sind, die jedem offen stehen (§ 11, 81).“<sup>27</sup>

Der US-amerikanische Philosoph Michael Sanders (geb. 5. März 1953) zerpflückt John Rawls Theorie, indem er ein Fundament dieser Theorie, quasi die „Jungfräulichkeit“ des Menschen, den „Schleier des Nichtwissens“ („veil of ignorance“) für vollkommen utopisch und weltfremd hält und damit die gesamte davon abhängende Theorie Rawls somit für falsch. Die Theorie basiere auf einem Kunstgebilde vom Menschen, das es in Wirklichkeit nicht gäbe („In this sense, Rawl's theory is doubly hypothetical. It

---

<sup>25</sup> Vgl. Adam Seitz, Karl Raimund Poppers "Die offene Gesellschaft und ihre Feinde": Eine detaillierte Auseinandersetzung Taschenbuch. Grin Verlag GmbH, 27. Oktober 2009, Seite 49

<sup>26</sup> Vgl. John Rawls, Eine Theorie der Gerechtigkeit, Akademie Verlag, Berlin, 2006, Seite 5

<sup>27</sup> Hrsg. Otfried Höffe, John Rawls, Eine Theorie der Gerechtigkeit, de Gruyter Verlag, Berlin, 2010, Seite 49

imagines an event that never really happened, involving the sorts of being who never really exists“).<sup>28</sup>

## 2.8 Aktuelle Quellen

### 2.8.1 Karl Homann (geb. 19.04.1943)

Homann sieht keinen grundsätzlichen Gegensatz zwischen Ethik und Wirtschaft, vielmehr betrachtet er sie als „als zwei Seiten einer Medaille (...), nicht als einander ausschließende Alternativen, sondern als zusammengehörige Zwillingsschwestern“<sup>29</sup>. Demnach müsste auch der entsprechende Rahmen durch die Wirtschaftsethik geschaffen werden, damit Moral möglich wird<sup>30</sup>. Homann richtet sein Hauptaugenmerk auf die Implementierung von ethischen Grundsätzen und nicht so sehr auf die Begründung derselben<sup>31</sup>.

Homann ist auch ein Vertreter des normativen Individualismus, das heißt, dass kollektive Entscheidungen aus der individuellen Überzeugung Einzelner abzuleiten sind<sup>32</sup>. Das bedeutet aber auch, dass es kein äußeres „Gerüst“ für ethische Fragen gibt, sondern die ethischen Entscheidungen aus dem Menschen selbst entstehen müssen. Um dennoch zu einer sozialen Struktur zu gelangen, wird die Fassung eines Gesellschaftsvertrages notwendig, der trotzdem dem Einzelnen Schutz gegenüber Entscheidungen der Mehrheit durch „unveräußerliche“ Grundrechte gewährt<sup>33</sup>.

Im Hinblick auf die Wirtschaftsethik bedeutet dies aber, dass Moral anreizkompatibel ausgestaltet werden muss, wenn sie im Wettbewerb bestehen können soll. Denn eine Moral, die versucht, sich gegen die Gesetzmäßigkeit der Welt zu stellen, muss scheitern. Damit möchte er „keineswegs einer Normativität des Faktischen das Wort

---

<sup>28</sup> Michael Sandel Liberalism and the Limits of Justice - Taschenbuch – Cambridge University Press, Auflage: 2 9. Februar 2010, Seite 105

<sup>29</sup> Karl Homann, Christoph Lütge: Einführung in die Wirtschaftsethik. 2. Auflage. Lit, Münster 2005, S. 9.

<sup>30</sup> Vgl. Karl Homann, Franz Blome-Drees: Wirtschafts- und Unternehmensethik. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 1992, S. 36.

<sup>31</sup> Vgl. Karl Homann: Vorteile und Anreize. Aufsatzsammlung. Hrsg. von Christoph Lütge. Mohr Siebeck, Tübingen 2002, S. 122–123

<sup>32</sup> Vgl. Ingo Fries (Hrsg.), Freiheit durch Demokratie: Festschrift für Karl Homann, Verlag: wvb Wissenschaftlicher Verlag Berlin; Auflage: 1., Aufl. (2. April 2008)

<sup>33</sup> Vgl. [de.wikipedia.org/wiki/Karl\\_Homann](http://de.wikipedia.org/wiki/Karl_Homann), 23.11.2013, 17:12

(reden), und zwar aus zwei Gründen nicht: Zum einen bleibt die Heuristik des guten Willens, der regulativen Ideen oder des utopischen Denkens unverzichtbar, damit kritische Distanz zum Status quo und Transzendenz gegenüber dem Bestehenden ihre ganze Kreativität und Innovationskraft beibehalten können. Zum anderen geht es davon aus, dass die Funktionszusammenhänge der modernen Welt trotz gravierender Restriktionen, die in der Ethik einen zentralen Platz bekommen müssen, in einem beträchtlichen Ausmaß gestaltunfähig bleiben – wenn auch nicht für den Einzelnen und seine Moral, sondern für die Welt-Gemeinschaft, die deswegen ihre Willensbildungs- und Gestaltungsprozesse effizient organisieren muss<sup>34</sup>.

Aber auch Homann muss sich wie Rawls von seinen Kritikern sagen lassen, dass die Übertragung der Theorie nicht funktioniert, beziehungsweise auch hier der perfekte und fehlerfreie Mensch, ähnlich wie beim Kommunismus, gefordert wäre. Gäbe es diese idealen Übertragbarkeiten, dann würde die Marktwirtschaft, wie von ihren Vertretern auch immer als absolut beste Wirtschaftsform gelobt, in der Realität genauso perfekt funktionieren, wie es im Modell gezeigt wird.<sup>35</sup>

### **2.8.2 Horst Steinmann (geb. 17.07.1934)**

Während Homann die Dominanz der Wirtschaft über die Ethik als gegeben beschreibt (angewandte Ethik unter wirtschaftlichen Bedingungen)<sup>36</sup>, fordert Steinmann die Dominanz der Ethik über die Wirtschaft. Dabei sollte die Ethik in der Wirtschaft eine freiwillige Leistung überall dort sein, wo der rechtliche Rahmen für die Lösung von Problemen und Konflikten nicht ausreicht bzw. für das Handeln keine Lösung vorgibt. „Eine solche Unternehmensethik wäre nur dann überflüssig, wenn das Rechtssystem und der marktwirtschaftliche Wettbewerb die friedliche Handlungskoordination praktisch schon völlig sicherstellen könnten – dann reduziert sich der systematische

---

<sup>34</sup> WITTENBERG-ZENTRUM FÜR GLOBALE ETHIK DISKUSSIONSPAPIER NR . 2008-4, Herausgegeben vom Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V. Prof. Dr. Dr. Karl Homann, Was bringt die Wirtschaftsethik für die Ethik?

<sup>35</sup> Vgl. Matthias Kettner: Rentabilität und Moral. Offene Probleme in Karl Homanns Wirtschafts- und Unternehmensethik. In: Forum für Philosophie (Hrsg.): Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik. Bern 1994, S. 264

<sup>36</sup> Vgl. Wirtschaftsethik. Ein Versuch über drei Modelle, Wilhelmine E. Dohmen, - 2. Juli 2005, GRIN Verlag-Verlag

Ort der Moral auf die Rahmenordnung. Wo die Sicherung des sozialen Friedens durch die Ordnungspolitik jedoch nicht (vollständig) gelingt, dort wächst der Unternehmung als Ort unmittelbaren ökonomischen Handelns eine unternehmensethische Verantwortung zu“<sup>37</sup>.

### **2.8.3 Peter Ulrich (geb. 19.5.1948)**

Peter Ulrich gilt als Begründer der integrativen Wirtschaftsethik. Im Gegensatz zu Homann und Steinmann nimmt er die ökonomischen Zwänge und die daraus resultierenden Grenzen nicht als gegeben hin, sondern fordert vielmehr, dass diese sich persönlicher Sinnorientiertheit und gesellschaftlichen Legitimitätsansprüchen stellen müssten. Dies bedeutet in seinen Augen nichts anderes, als dass die Ethik, und nicht die Wirtschaft, die Richtung vorgeben müsse. Nicht die „Eigennutzenmaximierer“, die der Wirtschaftsliberalismus und die globalisierte Wirtschaftsordnung als richtige Norm darstellen, sondern die Freiheit des „Wirtschaftsbürgers“ sollten im Mittelpunkt stehen<sup>38</sup>. „Das Problem der existierenden Sachzwangsstrukturen ist, dass sie die reale Freiheit der Bürger eher einschränken als erweitern. Unser Ziel sollte eine Gesellschaft sein, in der möglichst alle Bürger in realer Freiheit leben. Das Problem ist, dass der immer härtere marktwirtschaftliche Wettbewerb die reale Freiheit der Bürger zunehmend einschränkt, statt sie zu erweitern. Unser Ziel sollte eine Gesellschaft sein, in der möglichst alle Bürger in realer Freiheit leben. Dazu müssen wir zwischen Bürgerfreiheit und freiem Markt klar unterscheiden“<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> Horst Steinmann/Albert Löhr/Shinji Suzuki, Unternehmensethik – 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland, Seite 34

<sup>38</sup> Vgl. Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. 4. Auflage. Haupt, Bern/Stuttgart/Wien 2008

<sup>39</sup> <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissen/wirtschaftsethik-es-gibt-eine-alternative-zur-gewinnmaximierung-1828834.html>

## 3 Unternehmensethik 2014

### 3.1 Pyramide der gesellschaftlichen Verantwortung

Wie schon in der Einleitung geschrieben, ist das Thema Unternehmensethik hochaktuell – zumindest in der Theorie.

Die Grundlage in jedem Unternehmen muss natürlich Wirtschaftlichkeit sein, denn ohne entsprechenden finanziellen Erfolg kann kein Vorteil für die Stakeholder entstehen.

Auf der zweiten Stufe der sogenannten **Pyramide der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen**<sup>40</sup> steht die rechtliche Komponente: das Unternehmen muss sich national und international an die Buchstaben und den Geist der geltenden Gesetze halten.

Auf Stufe drei befindet sich die ethische Sicht des Handelns: das Unternehmen muss das tun, was dem Unternehmen selbst, der Branche und den Stakeholdern als richtig erscheint.

An der Spitze dieser Pyramide steht schlussendlich dann das menschenfreundliche Handeln, die Philanthropie, ein Begriff, den bereits die „alten Griechen“, wie Platon, Aischylos, Aristophanes und Epicharmos, benutzten. Im unternehmerischen Umfeld bedeutet dieser Begriff: „der Gesellschaft etwas zurückgeben“.

### 3.2 Einflussfaktoren bei ethischen Entscheidungen

Ethische Entscheidungen entstehen nicht aus dem Nichts oder sind den Verantwortlichen innewohnend, vielmehr werden sie von mehreren Faktoren beeinflusst<sup>41</sup>.

Natürlich stellen individuelle Werte und Moralvorstellungen des Managers einen wichtigen Punkt bei der Entscheidungsfindung dar. Erziehung, Herkunft (Nationalität)

---

<sup>40</sup> Vgl. Ferrell, Unternehmensethik, Gabal Verlag, Offenbach, 2010, Seite 11

<sup>41</sup> Vgl. wie oben, Seite 41

sowie familiäres Umfeld sind prägend für die spätere Entwicklung des Einzelnen und damit auch seiner persönlichen Einstellung. Auch das Unternehmen hat Einfluss auf Entscheidungen; die Philosophie, die Wertvorstellungen und auch der Gruppendruck innerhalb des Unternehmens beeinflussen die Entscheidungsträger.

Schlussendlich sind auch die Stakeholder quasi „Mitschuld“ am ethischen Outcome des Unternehmens, denn ihre Interessen und/oder Bedenken beeinflussen das Geschehen ebenso.

### 3.3 Checkliste und Fortschrittsmessung

**CHECKLISTE ZUM ETHISCHEN IST-ZUSTAND**

	JA	NEIN
• Gibt es in Ihrem Unternehmen eine gemeinsame Auffassung darüber, wie korrektes Verhalten aussieht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fördert die Unternehmenskultur Offenheit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gibt es Belohnungen für Mitarbeiter, die ein angemessenes ethisches Verhalten zeigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Mitarbeiter in Krisensituationen wissen, wie sie sich ethisch korrekt verhalten müssen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Behandeln Ihre Mitarbeiter die Kunden fair und ehrlich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Begegnen sich die Mitarbeiter untereinander mit Respekt und Aufrichtigkeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Eignen sich die Führungskräfte in Ihrer Firma als moralische Vorbilder?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Haben Sie gegenüber Ihren Mitarbeitern je konstruktive Kritik darüber geäußert, wie sie ihr ethisches Verhalten verbessern können, oder sie für unethisches Verhalten getadelt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 1: Checkliste zum ethischen Ist-Zustand<sup>42</sup>

Diese Checkliste soll helfen, den Ist-Zustand zu erheben, um notwendige Angriffspunkte für die Verbesserungen im Bereich der Unternehmensethik zu

<sup>42</sup> Vgl. Ferrell, Unternehmensethik, Gabal Verlag, Offenbach, 2010, Seite 49

erkennen. Mit dem Status-quo kann natürlich kaum eine Firma zufrieden sein, denn Ethik ist ein dynamischer Prozess, der immer wieder neu überprüft und angepasst werden muss. Einerseits wandeln sich die Gesellschaft und die Ansichten der Menschen (angeführt als Beispiele: der Umgang mit Homosexualität in der Gesellschaft, die fortschreitende Emanzipation und der höhere Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund), andererseits verändert sich auch der Mitarbeiterstand im Unternehmen. Möglichkeiten, den Fortschritt zu messen, gibt es vielfältige. Dazu gehören interne und externe Revision, Umfragen, Personalfragebögen und anonyme Berichtssysteme. Interessant sein kann auch das Führen von Abschlussinterviews mit ausscheidenden Mitarbeitern. Wenn diese nicht im Zorn gehen oder das Unternehmen ihnen überhaupt nicht (mehr) am Herzen liegt, kann dieses durch Wegfall von Angst vor Sanktionen bei den Ausscheidenden interessante Informationen erbringen. Auch Zuckerbrot und Peitsche sind in diesem Zusammenhang sinnvolle Instrumente, was heißen soll, dass konsequent ethisches Verhalten belohnt und unethisches Verhalten bestraft wird.

### **3.4 Umgang mit Stakeholdern<sup>43</sup>**

Es gibt auch eine Art „Kochrezept“, wie man effektiv mit Stakeholdern umgeht. Grundlage ist einmal die Ermittlung der primären und sekundären Shareholder, denn ohne Kenntnis der Zielgruppe kann kein sinnvolles Agieren und Entscheiden erfolgen. Sind diese Zielgruppen einmal ausgemacht, müssen deren Bedürfnisse und Erwartungen erkannt werden. Dies kann mittels Umfragen, Internetrecherchen oder Gruppendiskussionen erfolgen. In weiterer Folge muss die Auswirkung einer Unternehmensaktivität auf die einzelnen Stakeholdergruppen analysiert werden. Diese Auswirkungen können selbstverständlich ziemlich vielfältig ausfallen, die Arbeit oder auch die Kunst der Entscheidungsträger liegt dann darin, einen möglichst großen gemeinsamen Nenner zu finden, mit dem alle kompromissbereit leben können. Sinnvoll ist es auch, diese Informationen innerhalb des Unternehmens publik zu machen und die Interessen der Stakeholder in die Unternehmenspolitik zu integrieren.

---

<sup>43</sup> Vgl. wie oben, Seite 59

### **3.5 Merkmale ethischer Führung<sup>44</sup>**

Alle theoretischen Fundamente und Pläne nutzen wenig, wenn nicht auch die handelnden Personen entsprechend agieren und als Vorbild gelten können.

Den idealen Typus eines solchen Leiters kennzeichnen eine starke Persönlichkeit und feste Prinzipien. Dies ermöglicht diesem, den Weg vorzugeben und andere anzuleiten. Leidenschaft, das Richtige zu tun oder zumindest zu wollen – kein Mensch ist schließlich fehlerfrei – ist ein weiteres Merkmal. Diese Leidenschaft kann und soll sich auf die anderen Mitarbeiter/innen übertragen. Durch den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zu den Stakeholdern gelingt es den Managern mit ethischem Credo, auch diese „ins Boot“ zu holen. Und schlussendlich darf das ethische Verhalten nicht an den Fabrikanten enden; der Mensch, der ein Vorbild sein will, muss die von ihm vertretenen Werte auch leben und respektvoll mit seinen Mitmenschen umgehen.

### **3.6 Theorie und Praxis**

Trotz entsprechender Literatur und der darin enthaltenen Leitfäden des ethischen Verhaltens klaffen Theorie und Praxis offenbar weiterhin deutlich auseinander.

So hat die Umdasch-Group heute angekündigt, bis zu 1.000 Mitarbeiter ab dem 2. Halbjahr 2014 wegen mangelnder Auslastung der Werke in Amstetten in Kurzarbeit zu schicken<sup>45</sup>. Selbstverständlich hat dieser Konzern auch eine „Ethik-Seite“ auf seiner Homepage<sup>46</sup>. Offensichtlich wurde aber die oben beschriebene Wichtigkeit der Kommunikation mit der Belegschaft und die Einbindung der Stakeholder, hier im Speziellen der Gewerkschaft, vergessen. Dies wurde auch in einer Stellungnahme einer Sprecherin der Geschäftsleitung („Es ist zugegebenermaßen ein kleines Kommunikationsthema gewesen.“) eingeräumt.

---

<sup>44</sup> Vgl. wie oben, Seite 47

<sup>45</sup> Vgl. [http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/3805839/Kurzarbeit-bei-Umdasch\\_Gewerkschaft-tobt?](http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/3805839/Kurzarbeit-bei-Umdasch_Gewerkschaft-tobt?), 15.05.2014, 21:25

<sup>46</sup> Vgl. <http://www.umdach.com/de/Company/Responsibility>, 15.05.2014, 21:30

## 4 Kienbaum-Studie zu Ethik & Compliance 2011

Zum Thema Ethik und Compliance führte die Firma Kienbaum 2008 und 2011 jeweils eine Online-Umfrage durch. Daran nahmen 89 (2008) bzw. 100 (2011) österreichische Unternehmen teil.

„Kienbaum gehört zu den Branchenführern der Beratung in Europa. Die Kernkompetenzen sind Executive Search, Human Resource Management und Management Consulting“.<sup>47</sup>

Dabei ergab die Frage nach der Verankerung der Business-Ethik und -Compliance untenstehendes Ergebnis, wobei auffallend ist, dass einerseits das Ethikmanagement an Bedeutung gewonnen hat, andererseits aber noch immer nicht vollständig und bei allen Unternehmen Fixpunkt ist.

### Inwieweit sind Business-Ethik und -Compliance in Ihrem Unternehmen verankert?

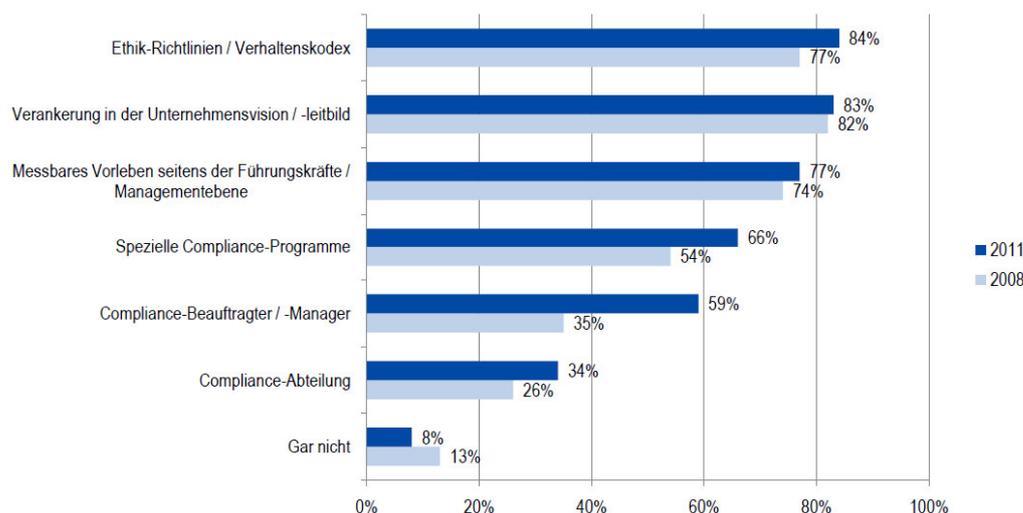
		trifft voll zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Spezielle Compliance-Programme	2011	34%	32%	17%	17%
	2008	23%	31%	11%	35%
Compliance-Beauftragter / -Manager	2011	37%	22%	13%	28%
	2008	20%	15%	8%	57%
Compliance-Abteilung	2011	18%	16%	11%	54%
	2008	9%	17%	8%	66%
Ethik-Richtlinien / Verhaltenskodex	2011	54%	30%	8%	8%
	2008	44%	33%	8%	16%
Verankerung in der Unternehmensvision/ -leitbild	2011	57%	26%	11%	6%
	2008	51%	30%	6%	13%
Messbares Vorleben seitens der Führungskräfte / Managementebene	2011	32%	45%	15%	8%
	2008	22%	52%	14%	11%
Gar nicht	2011	6%	2%	2%	90%
	2008	3%	10%	6%	81%

Abbildung 2: Verankerung der Business Ethik und –Compliance im Unternehmen

<sup>47</sup>[http://www.kienbaum.at/desktopdefault.aspx/tabid-657/1077\\_read-2449/](http://www.kienbaum.at/desktopdefault.aspx/tabid-657/1077_read-2449/), 01.12.2013, 21.51

Bei den Instrumenten zur Verankerung der Business-Ethik und -Compliance sind vor allem der Ethik-Kodex und die Festigung im Unternehmens-Kodex als Hauptpunkte angeführt. Das Vorleben durch Führungskräfte wird zu 77 % als Mittel beschrieben, spezielle personelle Strukturen haben nur etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen implementiert. Allerdings ist am Anstieg der Prozentzahlen zwischen 2008 und 2011 ersichtlich, dass den Unternehmen dieses Thema deutlich wichtiger geworden ist. Hatten 2008 noch mehr als ein Drittel der befragten Firmen kein spezielles Compliance-Programm, sind es 3 Jahre später nur noch weniger als ein Fünftel. Die Zahl der Firmen, die keinen Compliance-Beauftragten hatten, halbierte sich im selben Zeitraum, während dessen wurde nur eine vergleichsweise geringe Zahl an eigenen Compliance-Abteilungen neu errichtet. Dies ist einerseits durch doch eher mittelständische Unternehmensgrößen bedingt und bedeutet andererseits, dass die Compliance an einem oder wenigen Mitarbeitern quasi hängen bleibt und diese Agenden oftmals auch zusätzlich zu anderen Aufgaben erfüllt werden müssen.

### Ranking: Instrumente zur Verankerung von Business-Ethik und Compliance\*



\* Die hier aufgeführten Daten ergeben sich aus der Summe der Prozentwerte „trifft voll zu“ und „trifft teilweise zu“

Abbildung 3: Instrumente zur Verankerung von Business-Ethik und Compliance

Bei den Instrumenten zur Verankerung von Business-Ethik und -Compliance sind vor allem die schriftlichen Unterlagen, oftmals auch auf den Internet-Auftritten der Firmen dokumentiert, als wesentlichste Nachweise angeführt. Insgesamt kann aber auch hier festgestellt werden, dass auch eigene Schulungen und der schon oben angesprochene Compliance-Manager deutlich häufiger als maßgeblich angesehen und eingesetzt werden. Auf hohem Wert quasi unverändert wird das messbare Vorleben der Managementebene angeführt. Dies ist, nachdem es sich ja um eine Befragung ohne Kontrolle des Ist-Zustandes gehandelt hat, aus meiner Sicht zu hinterfragen. Wenn man nur die in der Einführung beschriebenen, an einem Tag geschehenen „Fehlritte“ der Manager als Kriterium heranzieht, kommen beim Autor dieser Arbeit schon Zweifel auf, ob die subjektive Einschätzung der Manager der Firmen mit objektiven Kriterien der Stakeholder zur Übereinstimmung gebracht werden können. Vieles spricht aus der Sicht des Autors für eine zu positive Einschätzung der Materie durch die Unternehmen bzw. deren Entscheidungsträger.

### Wie informieren Sie Ihre Mitarbeiter über Unternehmensethik- und Compliance-Regelungen?

		trifft voll zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Schriftlich (Brief, E-Mail, Intranet)	2011	59%	29%	6%	6%
	2008	45%	31%	7%	17%
Workshop / Schulung	2011	36%	35%	15%	15%
	2008	29%	31%	19%	21%
Persönlich durch Compliance-Beauftragten	2011	22%	23%	9%	46%
	2008	9%	19%	16%	57%

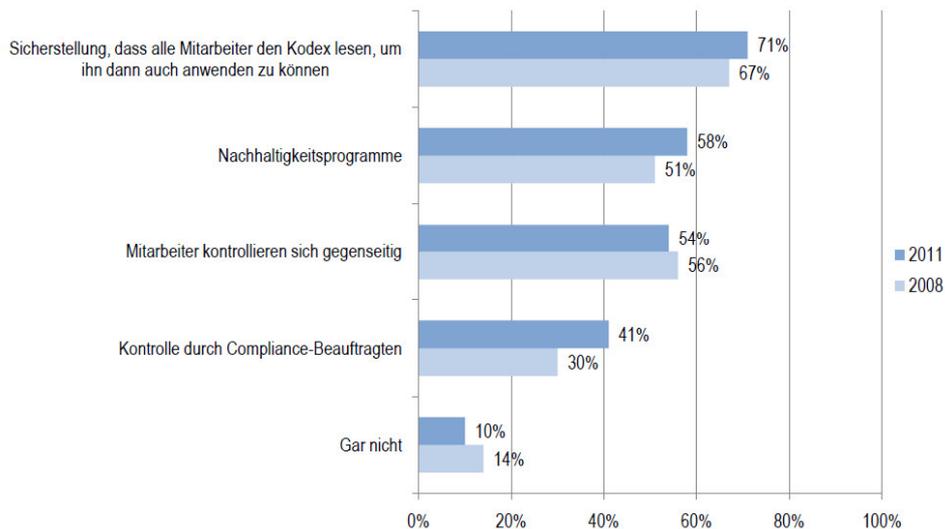
Abbildung 4: Wie informieren Sie Ihre Mitarbeiter über Unternehmensethik- und Compliance-Regelungen?

Hier zeigt sich, dass in allen Bereichen ein Ansteigen der Häufigkeit festzustellen ist. An erster Stelle liegt, dem Informationszeitalter entsprechend, die schriftliche Verständigung, die wohl, auch wenn nicht getrennt aufgeführt, vornehmlich per Email

oder Intranet erfolgen wird. Der Nachteil dieser Verständigungsart ist natürlich, dass ein Lesen, Erfassen und eine Kenntnisnahme nicht überprüft werden können. Daher sind die weiteren, teilweise prozentuell sogar stärker angestiegenen Informationswege mit persönlicher Kontaktaufnahme (Schulungen, persönlich durch Compliance-Beauftragten) zu begrüßen.

Die Kontrolle darüber, ob die Mitarbeiter des Unternehmens sich mit dem Thema Ethik beschäftigen, wird wie in der nächsten Auflistung dokumentiert durchgeführt:

### Ranking Kontrollinstrumente\*



\* Die hier aufgeführten Daten ergeben sich aus der Summe der Prozentwerte „trifft voll zu“ und „trifft teilweise zu“

Abbildung 5: Kontrollmechanismen, die in Unternehmen Anwendung finden

## Inwieweit stimmen Sie der Aussage „Ethik und Wirtschaft sind miteinander vereinbar“ zu?

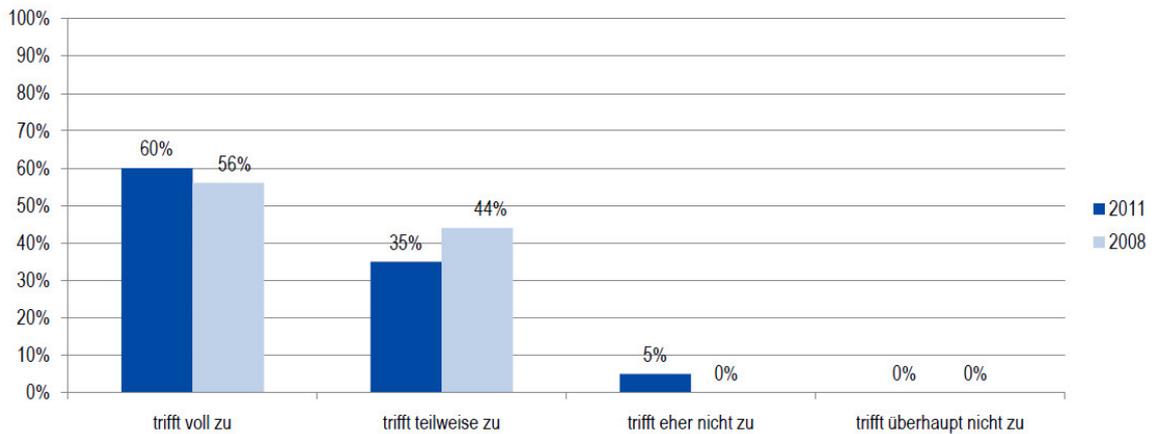
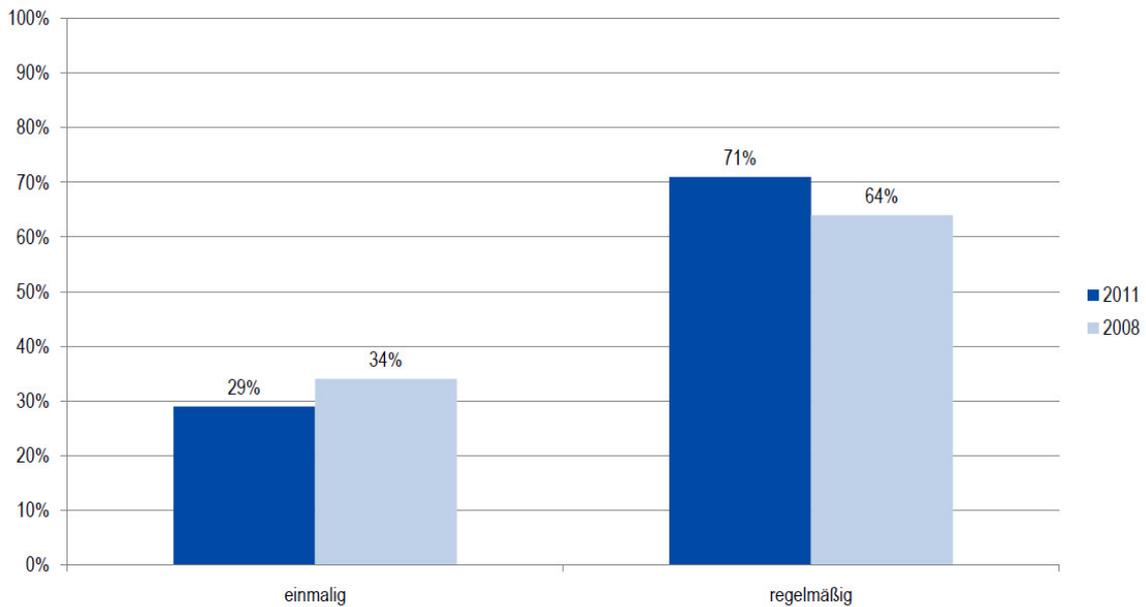


Abbildung 6: Vereinbarkeit Ethik und Wirtschaft

Hier zeigt sich eine (geringfügige) Zunahme bei der Auffassung, dass diese Vereinbarkeit vollkommen gegeben ist. Diese Zunahme wird aber teilweise von der Abnahme der Werte gespeist, die ein teilweises Zutreffen als richtig angeben.

Auffällig ist, dass sich von eben dieser Meinung, der teilweisen Vereinbarkeit, ein größerer Prozentsatz im Vergleich zu 2008 dahingehend verschoben hat, dass diese Vereinbarkeit eher nicht gegeben ist. Dieses Negieren der Verträglichkeit der Werte hat in diesen Jahren von 0 auf 5 Prozent zugenommen!

## Wie häufig setzen Sie die genannten Ressourcen ein, um Ethik- und Compliance-Programme umzusetzen?\*



\* Die hier aufgeführten Daten ergeben sich aus der Summe der Prozentwerte „trifft voll zu“ und „trifft teilweise zu“

Abbildung 7: Häufigkeit des Ressourcen-Einsatzes

Dieser Teil der Befragung zeigt, dass es den Entscheidungsträgern klar geworden ist, dass nur regelmäßige Schulungen zu einer nachhaltigen Veränderung führen können. Durch Erinnerung und Wiederholung der Prinzipien kann am ehesten mit einem Umsetzen dieser gewünschten Vorgangsweisen gerechnet werden.

## Welches Budget ist Ihrem Unternehmen für das Compliance-Management vorgesehen und wie wird sich dieses Ihrer Einschätzung nach in den nächsten 5 Jahren entwickeln?\*

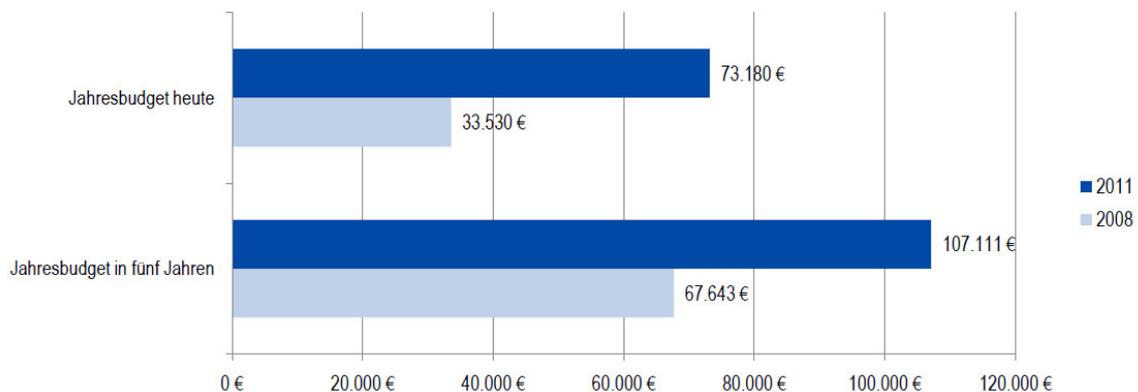


Abbildung 8: Kostenentwicklung

Die Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, rechnen mit einer weiteren, deutlichen Steigerung der Ausgaben in diesem Bereich. Interessant ist, dass die Schätzung der Kostenentwicklung für die nächsten 5 Jahre aus dem Jahre 2008 bereits nach 3 Jahren deutlich (10 Prozent) übertroffen wurde.

Das Ergebnis der Online-Befragung ist natürlich dahingehend beeinflusst, dass im Normalfall eher zum Thema positiv Eingestellte an diesen Umfragen teilnehmen. Angesichts der aus meiner Sicht häufigen, unethischen Entscheidungen von Konzernen, habe ich das Gefühl, dass nur die (zu) wenigen Firmen mit Weitblick und Vernunft an der Befragung teilgenommen haben. Leider scheinen sonst nur der kurzfristige Erfolg und die Maximierung des Gewinns ohne Rücksicht auf Stakeholder-Interessen die Oberhand gewonnen zu haben. Gefördert wird diese Schieflage noch durch ein vollkommenes Entkoppeln von Sach- und Finanzvermögen, das es auch wohlmeinenden Firmen schwermacht, im Wirtschaftsalltag zu bestehen.

Um dieses Manko der anonymen Befragung mittels Fragebogen ohne Sicherheit der Rücksendung der Fragebögen bei meiner Arbeit zu umgehen, habe ich das Mittel des persönlichen Interviews gewählt.

## **5 Die Interviews**

### **5.1 Allgemeines**

Die Interviews wurden am 19.09.2013 und am 20.09.2013 mit jeweils drei Managern/Innen der Firmen Ökopharm und Zotter in den jeweiligen Firmenzentralen in Unternberg beziehungsweise Riegersburg durchgeführt.

Die Aufnahme erfolgte mit einem Tablet der Firma Sony, Xperia, die Interviewtranskription erfolgte nach den auf Seite 55 im Buch Philipp Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, 11. Auflage, 2010, Beltz-Verlag, Weinheim und Basel, beschriebenen Regeln durch die Firma fonoskript.de, Frau Dr. Susanne Fuß.

Die Interviews wurden in ihrer Gesamtheit in die Inhaltsanalyse einbezogen, nur einzelne persönliche Bemerkungen (zum Beispiel: „Ich hab übrigens jetzt einen Sohn bekommen“) wurden nicht weiter beachtet.

### **5.2 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring**

Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine systematische und intersubjektiv überprüfbare Textanalysemethode, die der Interpretationsbedürftigkeit und Bedeutungsfülle sprachlichen Materials gerecht wird. Im Gegensatz zur quantitativen Inhaltsanalyse will sie weder zahlenmäßige Zusammenhänge entdecken, noch repräsentativ für eine Grundgesamtheit sein. Die qualitative Inhaltsanalyse wurde vor allem von Philipp Mayring seit 1980 entwickelt und steht in einer Reihe weiterer sozialwissenschaftlicher Textanalysemethoden, wie der objektiven Hermeneutik und der Grounded Theory.

Die qualitative Inhaltsanalyse steht dabei in der Tradition der Hermeneutik, die menschliches Verhalten verstehen und nicht erklären will. Des Weiteren nutzt sie Erkenntnisse der Literaturwissenschaft, der Kommunikationswissenschaft und der Psychologie zur Textverarbeitung.

„Das Stellen einer präzisen Forschungsfrage ist hierbei als unerlässlich anzusehen“<sup>48</sup>.

Um die Inhaltsanalyse intersubjektiv überprüfbar zu machen, müssen präzise Schritte bei der Erarbeitung gemacht werden, die in folgender Tabelle aufgeschlüsselt werden:

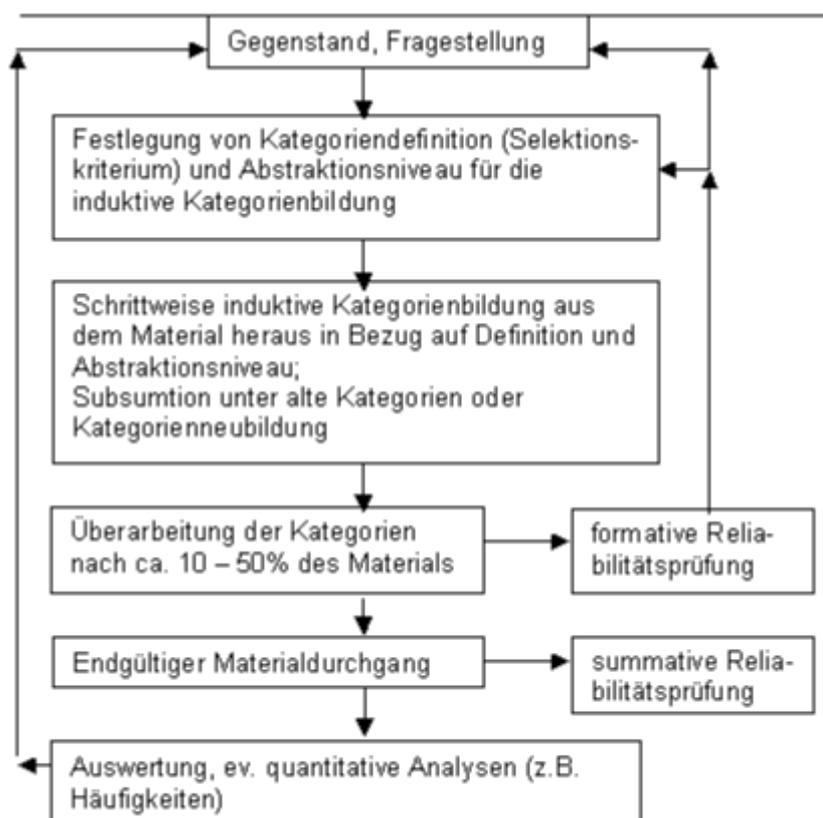


Abb. 1: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung (vgl. MAYRING 2000) [11]

49

Abbildung 9: Flowdiagramm der induktiven Kategorienbildung

<sup>48</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Qualitative\\_Inhaltsanalyse](http://de.wikipedia.org/wiki/Qualitative_Inhaltsanalyse), 26.11.2013, 16:50

<sup>49</sup> Mayring, Philipp (2000, Juni). Qualitative Inhaltsanalyse [28 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal], 1(2). Abrufbar über: <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-d/2-00inhalt-d.htm>, 26.11.2013, 16:59

### 5.3 Definitionen, Ankerbeispiele, Kodierregeln

VARIABLE	AUSPRÄGUNG	DEFINITION	ANKER- BEISPIEL	KODIER- REGEL
Gewinn- maximierung	<u>Kein</u> vorrangiges Ziel	Steigerung der Gewinne ist nicht im Fokus.	Schauen Sie, das ist eben keine Kategorie, in der wir denken. Da sind wir eben ganz anders positioniert. Und dieses Thema, das ist eine, das ist eine Frage der Ethik an sich. Und das ist halt auch die Frage, was natürlich das Unternehmen auf den Fahnen hat.	Es muss hervorgehen, dass andere Werte mehr Bedeutung als die Vermehrung des Gewinnes haben.
	Vorrangiges Ziel	Hauptstoß- richtung des Handelns ist die Erhöhung der Gewinne.	Ja, im Prinzip gehört da auf jeden Fall die Personalstruktur angeschaut, ob da Einsparungspotenzial drinnen ist, grundsätzlich.	Es muss hervorgehen, dass das Streben nach Gewinnen der wesentliche Punkt des/r Manager/in ist.

VARIABLE	AUSPRÄGUNG	DEFINITION	ANKER- BEISPIEL	KODIER- REGEL
Schmiergeld- zahlungen	Nicht zahlen	Schmiergeld- zahlungen werden aus grundsätzlichen Überlegungen abgelehnt.	Aber Schmiergeldzahlungen und solche Sachen sind also, das ist einfach ein unfassbarer Zustand. Das kann man überhaupt net in einem Unternehmen akzeptieren.	Es muss hervorgehen, dass unter allen Umständen die Zahlung verweigert wird.
	Wenn nötig, zahlen	Situationen erscheinen möglich, in denen die Zahlung eines Schmiergeldes das kleinere Übel ist.	Und da muss ich Ihnen ehrlich sagen, also wenn das wirklich so wäre, dass es da um die Existenz des Unternehmens ginge, dann würd ich's mir vielleicht überlegen.	Es muss hervorgehen, dass unter genau zu beschreibenden Situationen eine Zahlung durchgeführt wird.
	Zahlen	Keinerlei Skrupel, Schmiergeld zu zahlen.		Es muss hervorgehen, dass jedenfalls Schmiergeld bezahlt wird.

VARIABLE	AUSPRÄGUNG	DEFINITION	ANKER- BEISPIEL	KODIER- REGEL
Ökologischer Fußabdruck	Minimieren	Reduktion der Umweltbelastung wird als ein primäres Managementziel betrachtet.	Wir würden versuchen, einen Kompromiss zu erarbeiten, sodass wir uns stufenweise aus dem bestehenden Vertrag zurückziehen und dann in die neue Partnerschaft übergehen.	Es muss hervorgehen, dass die Verringerung der Umweltbelastung ein primäres Ziel ist.
	Minimieren zweitrangig	Andere Aspekte der Firmenleitung sind wesentlicher als die Umwelt und deren Belastung.	Das Dilemma, also ich würd doch noch mehr hinterfragen, ob man die bestehenden Liefervereinbarungen auf einen anderen Lieferweg ummünzen könnte, um den CO2-Abdruck oder -Ausstoß der bisherigen Lieferwege zu reduzieren und dafür die Geschäftsbeziehungen zu den bisherigen Partner auch aufrecht erhalten kann.	Es muss hervorgehen, dass ökologische Ziele zweitrangig sind.
Ethikmanagement	Vorhanden	Ethikmanagement-systeme sind in der Firma implementiert.	Also intern gibt's jetzt nicht wirklich eine Abteilung. Also das ist der Geschäftsführer, der ist für Personalangelegenheiten zuständig.	Es muss hervorgehen, dass Ethikmanagementsysteme in der Firma in Verwendung sind.

VARIABLE	AUSPRÄGUNG	DEFINITION	ANKER- BEISPIEL	KODIER- REGEL
	Nicht vorhanden	Ethik- management- systeme sind nicht vorhanden bzw. werden nicht für notwendig erachtet	Die Firma ist ein Familienunternehmen das ist das, was immer gut funktionieren wird, und auch bei uns gut funktioniert.	Es muss hervorgehen, dass Ethikmanagementsysteme entweder nicht vorhanden sind oder in den Augen der Manager nicht gebraucht werden.
Vorteile durch ethische Einstellung des Betriebes	Nein	Es können keine Vorteile für den Betrieb durch die ethische Grundhaltung des Betriebes festgestellt werden.	Transparenz, unsere Offenheit unter Umständen Mitbewerb ein Dorn im Auge.	Es muss hervorgehen, dass dem Betrieb durch die Beachtung der wirtschaftsethischen Grundeinstellung keine Vorteile erwachsen.

VARIABLE	AUSPRÄGUNG	DEFINITION	ANKER- BEISPIEL	KODIER- REGEL
Vorteile durch ethische Einstellung des Betriebes	Ja	Es können Vorteile durch ethische Einstellung des Betriebes festgestellt und beschrieben werden.	Und da haben wir mit Fair und Bio auf jeden Fall einen Wettbewerbsvorteil und ich glaub, das schätzen die Kunden auch, dass sie so ein Vertrauen in die Marke und in das Produkt, das uns dann einen Vorteil gibt.	Es muss hervorgehen, dass dem Betrieb im Umgang mit Mitarbeitern, Kunden oder Mitbewerbern ein Vorteil aus dem Beachten der wirtschafts-ethischen Prinzipien entsteht.

## 5.4 Auswertung und Konklusion der Interviews

### 5.4.1 Vorteile durch ethische Einstellung des Betriebes

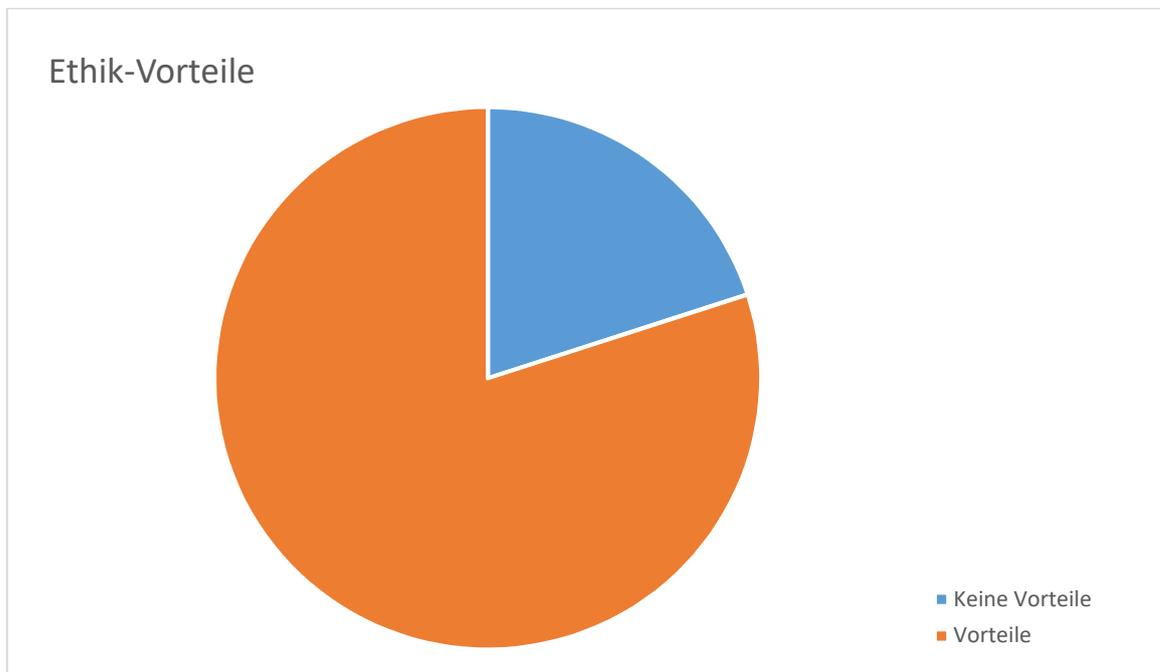


Abbildung 10: Ist das Beachten ethischer Grundsätze für die Firma ein Vorteil?

Diese Vorteile werden primär innerbetrieblich und im Zusammenhang mit den Kunden gesehen. Hier wird durch entsprechendes Verhalten auch ein direkter, wirtschaftlicher Vorteil bei den finanziellen Aufwendungen innerbetrieblich bemerkt. Auch wird allgemein ein Vorteil im Zusammenhang mit den Kunden und deren Feedback festgestellt. Das Verhältnis zum Mitbewerb wird durch die Handlungsmaximen eher ambivalent beurteilt, einerseits schon als positiver Input, andererseits auch als zusätzliche Belastung im Umgang.

#### 5.4.2 Gewinnmaximierung

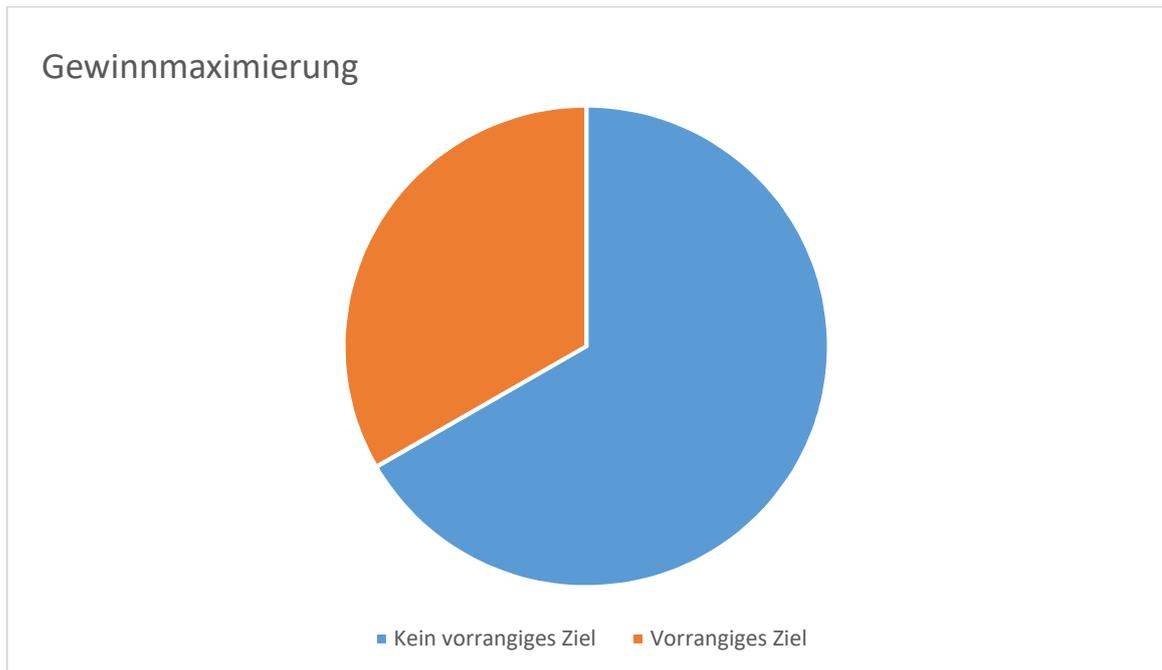


Abbildung 11: Welchen Stellenwert nimmt Gewinnmaximierung ein?

Bei diesem Punkt ist doch ein Drittel der Antworten, Gewinnmaximierung z.T. auch auf Kosten der Beschäftigten anzustreben, wenngleich die Ablehnung dieser Managementaufgabe überwiegt (6:12). Bei den Ablehnenden wird angeführt, dass andere Wege (Verbesserung des Verkaufs, verbesserte Struktur des Unternehmens) gesucht werden müssten, um die Notwendigkeit der Gewinnmaximierung auf Kosten der Beschäftigten zu vermeiden.

### 5.4.3 Schmiergeldzahlungen

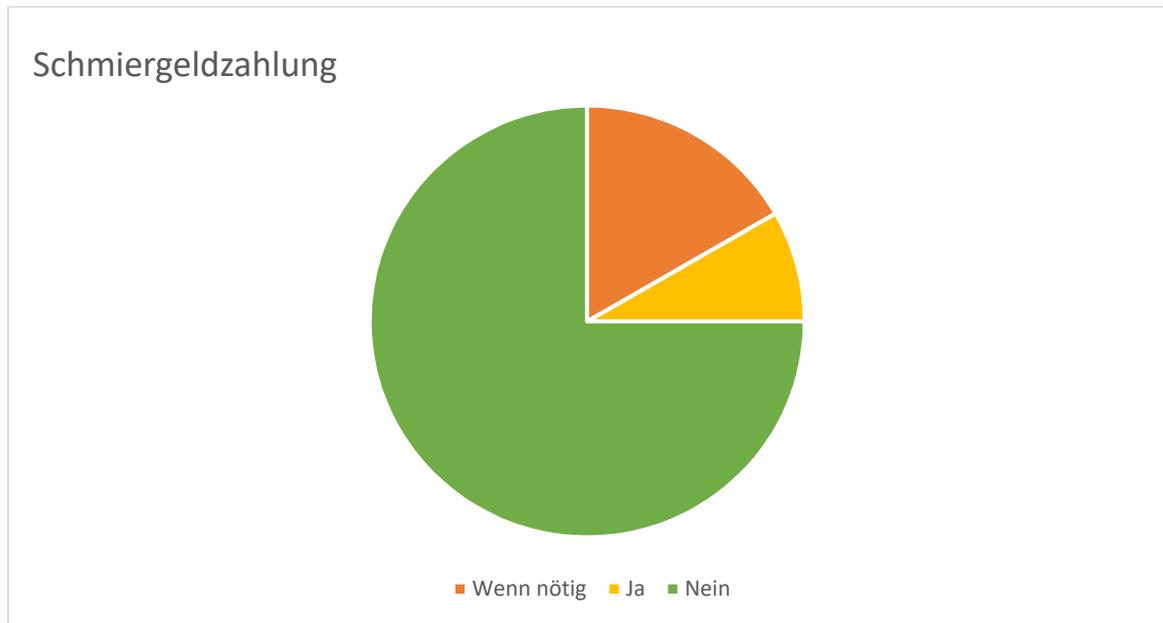


Abbildung 12: Sollen Schmiergeldzahlungen vorgenommen werden?

Weitgehend abgelehnt wird von allen Interviewpartnern die Verwendung von Schmiergeld als akzeptierte Handlungsweise. Ausnahmen werden von einzelnen Gesprächspartnern allenfalls bei akuter Gefahr für das wirtschaftliche Überleben des Betriebes gemacht.

#### 5.4.4 Rücksichtnahme auf die ökologischen Ressourcen

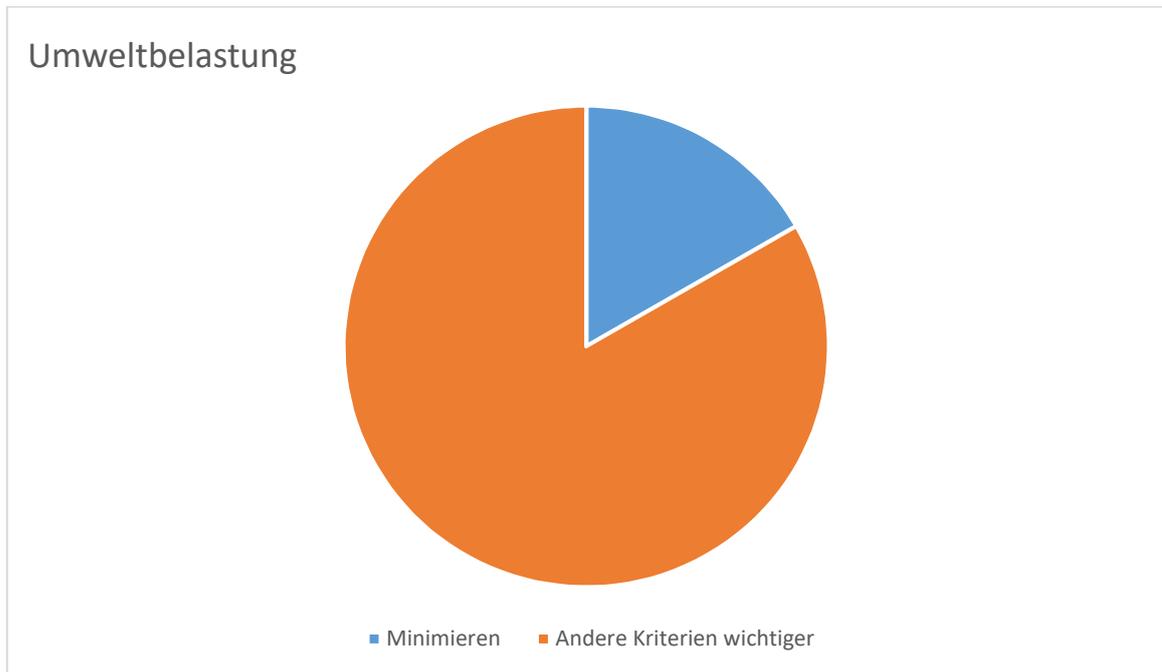


Abbildung 13: Ist das Ausmaß der vom Unternehmen mitverschuldeten Umweltbelastung ein relevantes Entscheidungskriterium?

Bei der Frage nach Vorrangigkeit der Beachtung eines umweltbezogenen Problems ergibt die Auswertung, dass der sogenannte „ökologische Fußabdruck“ nicht im Fokus der Entscheidungsträger steht. Bei der Entscheidung, einem Lieferanten treu zu bleiben oder die Umweltbelastung zu reduzieren, entschieden sich mit einer Ausnahme alle Manager für den einfacheren Weg der Beibehaltung der Lieferanten und gegen eine Verringerung des CO<sub>2</sub>-Ausstosses, für den ihre Firma (mit)verantwortlich zeichnet.

### 5.4.5 Ethikmanagement

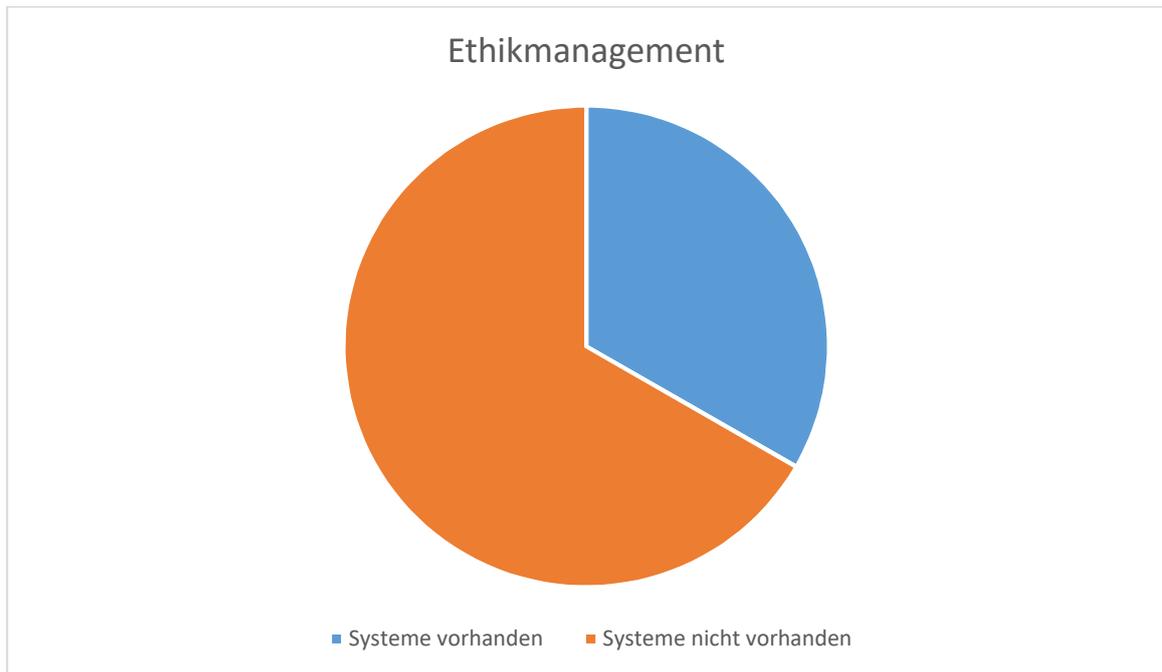


Abbildung 14: Verankerung der Business Ethik und -Compliance im Unternehmen

Die Größe der Unternehmen ist zu bescheiden, als dass klare Strukturen für das Ethikmanagement aufgebaut würden. In Unternehmen A laufen die Fäden überhaupt beim Besitzer und dessen mitarbeitenden Ehegattin zusammen, im Unternehmen B gibt der Chef an, dass diese Managementfunktion beim Personalchef liegen würde; die Mitarbeiter sehen diese Funktion beim Chef angesiedelt.

D.h. bei diesen Strukturen der Unternehmen sehen die Manager keine Notwendigkeit, entsprechende Ethikmanagement-Funktionen festzulegen und zu installieren.

## 6 Zusammenfassung und Diskussion

Die Unternehmensethik ist ein Teilgebiet der Wirtschaftsethik und beschäftigt sich mit der Frage, welchen moralischen Wertvorstellungen Unternehmen genügen sollten. Damit einher geht auch die Frage, wie unternehmerisches Gewinnstreben und moralische Ideale zueinander stehen.

Im Zusammenhang mit der Krise der gesamten Weltwirtschaft beginnend im Jahre 2008, deren Auswirkungen noch bis heute (2015) spürbar sind, beschäftigte sich die Arbeit mit der Frage, inwieweit (Wirtschafts-) Ethik in der modernen Ökonomie eine Rolle spielt. Ursache für die Krise war ja zumindest unethisches, wie die Aufarbeitung der letzten Jahre auch zeigte, häufig auch kriminelles Verhalten Einzelner, die aber in weiten Branchen mangels Kontrolle und Willen zu dieser Kontrolle unbeachtet blieb.

Im Rahmen der Arbeit wurde daher die Frage behandelt, inwieweit ethische Prinzipien im Management aktiv verfolgt und auch umgesetzt werden. Im Mittelpunkt stand dabei nicht nur die öffentliche Darstellung der Ethik-Prinzipien der jeweiligen Unternehmen, sondern auch, ob diese Ethik-Kodexes in der Praxis auch umgesetzt und eingehalten werden. Die Relevanz der Fragestellung ergab sich vor allem aus der Aktualität des Themas (insbesondere der hochfrequentierten Google-Suchanfragen).

Ziel der Arbeit war es, zu untersuchen,

- ob sich ethisches Management und wirtschaftlicher Erfolg zwangsläufig widersprechen und
- ob ethischen Kriterien auch innerhalb des Managements angewendet werden und in die alltäglichen Entscheidungen einfließen.

Die Arbeit beruht auf einem theoretischen und einem empirischen Teil. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung wurden beispielhaft zwei österreichische Firmen ausgesucht, die in besonderem Maße ihre ethische Einstellung auch in der Öffentlichkeit hervorheben. Die befragten Unternehmen, Ökopharm aus Moosham und die Firma Zotter in Bergl heben ethisches Verhalten auch in der Kommunikation nach außen besonders hervor und geben an, dass Ethik zu ihren Leitmotiven zählt.

Mittels der Methodik persönlicher Interviews und der Auswertung mit Hilfe der Technik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring wurde evaluiert, wie diese beiden Firmen im Alltag handeln.

## **6.1 Diskussion der theoretischen Erhebungen**

Die theoretischen Erhebungen zeigen, dass die Relevanz des Themas weitgehend zeitlos ist, da z.B. seit jeher Unternehmen dazu neigen, ihre Belegschaft auszubeuten und auch in früheren Wirtschaftskrisen vom Unternehmertum oft nur wenig Zahlungsmoral bestanden hat. Egoismus und fehlende Empathie sind ihr bis zu einem gewissen Grad immanent.

In den letzten Jahren sind vor allem Banken sowie große und mittelgroße Aktiengesellschaften in Verruf geraten, nur zum Profit weniger Manager beizutragen, während ihnen vorgeworfen wird, ethische Prinzipien außen vor zu lassen. Dies äußert sich vor allem in Rationalisierungen und radikalem Stellenabbau, um kurzfristige Gewinne zu sichern.

Dieser Entwicklung entgegen läuft die Tendenz, dass die meisten Unternehmen sich zumindest oberflächlich und nur nach außen als Verfechter ethischer Prinzipien darstellen. Die meisten Unternehmen besitzen mittlerweile einen Ethik-Kodex, der öffentlich und in vielen Fällen auch online im Internet dargelegt wird.

Im Theorieteil der Arbeit konnte gezeigt werden, dass das die Auseinandersetzung mit dem Thema Wirtschaftsethik keine Erfindung der Gegenwart ist, sondern dass dieses bereits im 17. Jahrhundert in der Philosophie behandelt wurde. Die Perspektiven auf das Thema Wirtschaftsethik war aber schon damals vielfältig. Heute ist davon auszugehen, dass aufgrund der enormen Komplexität der globalen Wirtschaft die Komplexität weiter gestiegen ist und die Ethikdebatte damit erheblich vielschichtiger geführt werden muss.

Bereits im 17. Jahrhundert sah Bernhard Mandeville die Triebfeder altruistischen Handelns in negativen Eigenschaften wie Egoismus und Affekten. Der Reichtum Einzelner würde in der Ausbeutung vieler Armer liegen. Diese Herangehensweise

erhält angesichts der Globalisierung neue Relevanz. Die Praxis der Auslagerung der Produktion in Billiglohnländer, oft unter Missachtung fundamentaler Standards für Arbeitsbedingungen und Sicherheit am Arbeitsplatz und unter Hungerlöhnen ist eines der drastischsten Beispiele, dass sich an dieser Tendenz im Grunde wenig geändert hat – nur die Methoden sind neu.

Im Theorieteil wurden weiters Theorien, Strategien und Trends der Wirtschaftsethik sowie die zumeist herrschende Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis dargestellt.

Wie Ethik entsteht, auf welchen Grundlagen sie beruht und wie sie umgesetzt werden muss, darüber herrschen seit jeher verschiedene Auffassungen. Während führende Vertreter des normativen Individualismus davon ausgehen, dass kollektive Entscheidungen aus der individuellen Überzeugung Einzelner abzuleiten sind (Gesellschaftsvertrag), und es dementsprechend äußerer Anreize bedarf, um Moral zu etablieren, postulieren Vertreter einer normativeren Sichtweise (insbesondere Steinmann und Ulrich), dass die Umsetzung ethischer Prinzipien stark von den äußeren Rahmenbedingungen (insbesondere den rechtlichen) abhängig ist. Diese Einschätzung wurde auch im Zuge jüngerer Modelle bestätigt, wie z.B. der „Pyramide der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen“, wo die rechtliche Komponente auf zweiter Stufe steht.

Im theoretischen Teil der Arbeit wurde weiters festgestellt, dass zumindest in der Theorie und in der wissenschaftlichen Literatur kein Widerspruch zwischen ökonomisch erfolgreichem Management und ethischen Prinzipien erwartet wird (so insbesondere Homan 1992). Wenngleich frühe Autoren diese Annahmen noch weitgehend bezweifeln (so zum Beispiel Bernhard Manderville im 17. Jahrhundert), kann bei Adam Smith erkannt werden, dass eine grundsätzliche Vereinbarkeit ökonomischer und ethischer Ziele als möglich erachtet wird.

Adam Smith ging als Vertreter des Wirtschaftsliberalismus auf Grundlage seiner „Theorie der unsichtbaren Hand“ davon aus, dass der Mensch bei der Verfolgung seiner Eigeninteressen gleichzeitig durch soziale Kooperation und sinnvolle Wertschöpfung der Gesellschaft dienen würde. Er vertraute darauf, dass der wirtschaftliche handelnde Mensch auf Grund seines natürlichen Pflichtgefühls und der

Fähigkeit zur kritischen Selbstdistanzierung in der Lage sei, zu dem beschriebenen Gesamtvorteil für die Gesellschaft beizutragen. Angesichts jüngerer Entwicklungen kann heute an vielen Beispielen gezeigt werden, dass rein wirtschaftlich motiviertes Handeln mit ebenso negativen Konsequenzen für die Gesellschaft verknüpft ist – dieser Umstand zeigt sich auch bei der zunehmenden Zustimmung zur Umsetzung ethischer Kodizes. Aktuelle Beispiele dafür sind Umweltzerstörende Technologien, Produkte mit kurzer Lebensdauer, prekäre Arbeitsverhältnisse, ungesunde Arbeitsbedingungen und steigender Leistungsdruck – bis hin zu vollkommener Erschöpfung und Burnout.

Im Gegensatz zu Smith stellte Immanuel Kant generell das ethische Verhalten in den Vordergrund – er beschäftigte sich nicht so sehr mit der Frage der Vereinbarkeit von ökonomischer Effizienz und Ethik, sondern forderte vor allem eine vorrangige Bedeutung der Ethik, der sich alle anderen Aspekte unterordnen sollten. Auf diesen Überlegungen aufbauend postulierten Karl Marx oder auch John Rawls die Notwendigkeit einer sozialen Ethik und einer Gleichstellung verschiedener gesellschaftlicher Gruppen und Klassen im Zuge der Wirtschaftspolitik. Die Notwendigkeit einer stärkeren Einbeziehung der Ethik in das wirtschaftliche Handeln mittels politischer Rahmenbedingungen wird auch angesichts der aktuellen Aktivitäten von Unternehmen immer wieder deutlich. Der damit verknüpfte Imageverlust für die Unternehmen in der Öffentlichkeit scheint nicht ausreichend Motiv zu sein, ethisch fragwürdiges Handeln zu verhindern.

Eine entgegengesetzte Meinung zu Marx und Rawls vertraten bzw. vertreten hingegen Verfechter des Utilitarismus: Nach dem Grundsatz „der Zweck heiligt die Mittel“ sei vor allem jene Handlung gerecht und moralisch, welche in der Summe die menschlichen Bedürfnisse und Interessen, das heißt auch die ökonomische Rentabilität, am stärksten befriedigen würde. Hier ist zu erwähnen, dass die Theorie des Utilitarismus in einer Zeit entstand, in der z.B. ökologische Folgen des Wirtschaftens noch kein Thema waren. Somit zeigen jüngere Entwicklungen klar die Grenzen des Utilitarismus auf – es mag zwar ein kurzfristiger, allgemeiner Nutzen für die Allgemeinheit entstehen, wenn z.B. weltweit Wasser in Plastikflaschen vertrieben wird – die Folgen

wie Plastikmüll-verseuchte Weltmeere müssen jedoch Generationen von Menschen in der Zukunft tragen.

Uneinigkeit besteht aus theoretischer Sicht auch in der Frage, ob die Wirtschaft über die Ethik (so Homann) oder die Ethik über die Wirtschaft (Steinmann) in der unternehmerischen Praxis dominiert. Einzig Peter Ulrich als Begründer der integrativen Wirtschaftsethik postuliert in der neueren Literatur eine weitgehende Vereinbarkeit und Gleichordnung der beiden Denkrichtungen. Angesichts der Ergebnisse der Kienbaum-Studie und der eigenen Erhebung entsteht der Eindruck, dass in der aktuellen Praxis die Wirtschaft über die Ethik dominiert, wenngleich zwar Bemühungen zur Implementierung von Ethik zunehmen, sich in der Praxis (von Ausnahmen abgesehen) eher als oberflächlicher, nach außen getragener Schein erweisen. Zweifellos ist eine erfolgreiche Wirtschaft heute Grundlage einer funktionierenden Gesellschaft. Es findet sich z.B. weltweit kein Staat, bei dem wirtschaftlicher Misserfolg nicht gleichzeitig fundamentale gesellschaftliche Probleme mit sich bringt, wie gewalttätige Konflikte, Bildung von Randgruppen und Slums, Exodus, Seuchen und Tod. Dennoch bedarf es auf jedem Niveau des Wirtschaftens der Einhaltung grundlegender ethischer Prinzipien, „zuerst das Fressen, dann die Moral“ kann für Unternehmen keine Handlungsgrundlage sein.

Aktuell wird Unternehmensethik in der Literatur im Sinne der oben bereits erwähnten „Pyramide der gesellschaftlichen Verantwortung“ diskutiert. Über der Spitze dieser Pyramide steht das menschenfreundliche Handeln, die Philanthropie. Hier geht es um gesellschaftliche Verantwortung, was die Notwendigkeit der Dominanz der Ethik über die Wirtschaft zum Ausdruck bringt.

Stufe 1 ist die ökonomische Effizienz, welche die Überlebensgrundlage für das Unternehmen ist (außer, ein Wirtschaftszweig wird staatlich subventioniert). Stufe 2 bilden die rechtlichen Rahmenbedingungen, welche in einem modernen Rechtsstaat im Sinne der Konformität der einzelnen rechtlichen Ebenen ebenso auf übergeordneten ethischen Prinzipien wie z.B. der Menschenrechtskonvention der Vereinten Nationen beruhen muss.

Stufe drei der Pyramide der gesellschaftlichen Verantwortung repräsentiert die ethische Selbstperspektive des unternehmerischen Handelns (was dem Unternehmen als richtig erscheint). Hier zeigt die aktuelle Praxis offensichtlich die größten Probleme, vor allem hinsichtlich des Auseinanderklaffens formell kommunizierter ethischer Kodizes und gelebter Missachtung dieser Prinzipien.

Im Rahmen dieser Master-These wurde grundsätzlich eine nicht-autonome Sichtweise auf die Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik eingenommen. Es wurde davon ausgegangen, dass unternehmensethische Entscheidungen von äußeren Faktoren, und nicht nur vom Individuum selbst beeinflusst werden. Einflussfaktoren bilden vor allem Erziehung sowie die persönliche Einstellung des individuellen Managers, aber auch das Unternehmen sowie seine Leitmissionen und die Stakeholder. In Summe entstehen damit vielfältige Wechselbeziehungen, die positive oder negative Effekte auf das ethische Handeln ausüben, und das über den Zeitverlauf von individuellem Lebenszyklus und der Lebensdauer eines Unternehmens. Problematisch angesichts der aktuellen Praxis ist der immer kürzere Lebenszyklus von Unternehmen. Gelingt es beispielsweise, über Jahre eine starke, von allen Führungskräften und Mitarbeitenden gelebte Unternehmenskultur aufzubauen, kann diese bei einer Übernahme des Unternehmens in kurzer Zeit wieder vernichtet werden. Große Konzentrationsbewegungen ganzer Branchen (z.B. Pharma) zeigen, dass strukturell immer weniger, immer größere Aktiengesellschaften entstehen, die aufgrund des Druckes der Shareholder zu immer radikaleren Rationalisierungsmaßnahmen gezwungen sind.

Ein weiterer theoretischer Aspekt ist der „Idealtyp“ eines ökonomischen Akteurs, von dem eine besonders gute ethische Umsetzung erwartet werden kann. Diese Personen sollten insbesondere eine starke Persönlichkeit und Prinzipientreue aufweisen und sich im Unternehmen als moralisches Vorbild gegenüber den Mitarbeitenden positionieren. Ethik ist aber auch, davon wurde hier ausgegangen, ein dynamischer Prozess, der immer wieder evaluiert werden muss. Die oben diskutierte Problematik der raschen strukturellen Veränderungen in Unternehmen zeigt, wie schwierig es in der Praxis ist, also solche Persönlichkeit dauerhaften Einfluss im Unternehmen aufrecht zu erhalten und z.B. dem Druck der Share- und Stakeholder zu widerstehen.

Um zu beleuchten, welchen praktischen Stellenwert Ethik in österreichischen Unternehmen hat, wurde in einem weiteren Kapitel dieser Master-These eine empirische Studie des Beratungsunternehmens Kienbaum erläutert. In dieser Studie wurde anhand eines quantitativen Fragebogens über einen Zeitraum von 3 Jahren erhoben, inwieweit österreichische Unternehmen ethische Instrumente etabliert haben und diese im alltäglichen Handeln gegenüber Mitarbeitenden, Kunden, der Umwelt und der Gesellschaft einsetzen. Hier stellte sich einerseits heraus, dass vor allem Ethik- und Unternehmens-Kodizes als beliebte Ethik-Instrumente gelten. Als bedeutend wurde durch die Unternehmer, wie oben erwähnt das Vorleben durch Führungskräfte hervorgehoben. Insbesondere in Zeiten der Wirtschaftskrise erhöhte sich das Bemühen um Unternehmensethik insgesamt. Unternehmensethik wird dabei unternehmensintern häufiger durch persönliche Kontaktaufnahme durch einen Compliance-Beauftragten oder Schulungen den Mitarbeitern nähergebracht. Kritisch zu betrachten ist dabei der Aspekt der sozialen Erwünschtheit, der bei solchen Umfragen häufig zu Verzerrungen führt. Das Ergebnis der durchgeführten online-Befragung von Kienbaum kann damit nicht als objektiv betrachtet werden, da zudem im Normalfall eher zum Thema positiv Eingestellte an solchen Umfragen teilnehmen. Es kann davon ausgegangen werden, dass die faktische Bedeutung der Ethik eine geringere Rolle in den Unternehmen spielt, als dies in der Umfrage zum Ausdruck kommt.

So werden nach den Aussagen der Unternehmensvertreter vor allem Ethik-Kodizes eingesetzt, um die Business-Ethik auch im Unternehmen zu verankern. Immer mehr Unternehmen stellen für diese spezifischen Aufgaben ein eigenes Personal oder bieten Schulungen an. Die Studie zeigte auch, dass in allen Bereichen ein Ansteigen der Häufigkeit des Einsatzes unternehmensethischer Instrumente festzustellen ist – und dass den Entscheidungsträgern klargeworden ist, dass nur regelmäßige Schulungen zu einer nachhaltigen Veränderung führen können.

Zur Vereinbarkeit von Ethik und Wirtschaftlichkeit ergab die Studie, dass zwischen 2008 und 2011 die Anzahl derjenigen Manager, die diese bejahen, leicht angestiegen ist. Dies mag mit der Wirtschaftskrise korrelieren, welche drastisch die Folgen verantwortungslosen, egoistischen Handelns aufgezeigt hat. Insgesamt überwiegt

jedoch bei den Wirtschaftstreibenden die Ansicht, Ethik und ökonomische Effizienz seien vereinbar. Die ernüchternde Praxis ist hingegen, so das Ergebnis der Studie, dominiert von kontinuierlichem Stellenabbau (siehe Kienbaum-Studie zu Ethik & Compliance 2011). Es stellte sich heraus, dass Ethikmanagement grundsätzlich zwar formal an Bedeutung gewonnen hat, andererseits aber noch immer nicht vollständig und bei allen Unternehmen in allen Facetten gelebt wird. Eine grundlegende Frage, die bei den Ergebnissen der Kienbaum-Studie offen bleibt ist, wie weit trotz aller Schulungen und formaler Vorgaben durch übergeordnete Unternehmensziele (z.B. Umsatz- und Wachstumsziele) Unvereinbarkeiten mit ethischen Prinzipien entstehen. Die einleitend dargestellten negativen Beispiele unethischen Handelns von Unternehmen sind dafür gute Beispiele. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass sich die Unternehmen nach außen ein „ethisches Mäntelchen“ umhängen wollen, im Kern jedoch überall dort ethische Prinzipien missachten, wo ihnen nach eigener Einschätzung kein Schaden daraus erwächst.

## **6.2 Diskussion der empirischen Ergebnisse**

Um einen weiteren methodischen Ansatz einzubringen und das Problem der geringen Rücklaufquote quantitativ empirischer Studien zu verhindern, wurden im Rahmen dieser Arbeit persönliche Interviews durchgeführt. Die ausgewählten Firmen repräsentieren dabei nicht die Mehrheit der Österreichischen Unternehmen, sondern sollen im Sinne der qualitativen Forschung beispielhaft positive Möglichkeiten zur Umsetzung ethischer Grundsätze in der wirtschaftlichen Praxis aufzeigen.

Bei der Auswertung der Interviews wurde anhand eines fest definierten Schemas vorgegangen: Zunächst wurden Variablen definiert, denen in Folge die Inhalte aus den Interviews mittels Ankerbeispielen zugeordnet wurden. Dabei wurden für jede Variable spezifische Kodierregeln angewandt.

Die Interviews sollten zeigen, ob auch in dieser Form der direkten Konfrontation die Umsetzung wirtschaftsethischer Prinzipien erkennbar ist und wie es gelingt, Ethik mit wirtschaftlich erfolgreichem Handeln zu vereinbaren.

Das wesentliche Ergebnis der Interviews war, dass die Vertreter der ethisch positiv ausgerichteten Unternehmensführungen vielfältige Vorteile darin sehen, Unternehmensethik zu implementieren und im täglichen Alltag umzusetzen. Diese Vorteile werden primär innerbetrieblich und im Zusammenhang mit den Kunden gesehen. Dies äußert sich auch in wirtschaftlichen Verbesserungen – obwohl für mehr als die Hälfte der Befragten die Gewinnmaximierung kein vorrangiges Ziel ist. Hier wurde insbesondere betont, dass andere Wege (Verbesserung des Verkaufs, verbesserte Struktur des Unternehmens) gesucht werden müssten, um die Notwendigkeit der Gewinnmaximierung auf Kosten der Beschäftigten zu vermeiden.

Weitgehend abgelehnt wird von allen Interviewpartnern die Verwendung von Schmiergeld als Handlungsweise, um sich Vorteile für das Unternehmen zu verschaffen. Ausnahmen werden von einzelnen Gesprächspartnern allenfalls bei akuter Gefahr für das wirtschaftliche Überleben des Betriebes gemacht. Damit wird die Existenzsicherung der Mitarbeitenden im Bedarfsfall über das geringere Übel des Schmiergeldes gestellt – ein Punkt der zwar vordergründig als ethisch erscheint, bei gesamtgesellschaftlicher Betrachtung aber zu kritisieren ist, da Korruption in einem Wirtschaftssystem eine Reihe nicht-ethischer Effekte mit sich bringt: Bereicherung einzelner Personengruppen, Ungleichheit von Chancen, Zurückdrängung qualitativer (und auch ethischer) Aspekte bei der Auftragsvergabe im Rahmen von Ausschreibungen sind nur einzelne Beispiele.

Ein weiteres Ergebnis der qualitativen Studie war die Einschätzung der befragten Experten, dass nur die wenigsten Unternehmer umweltgerecht handeln. Umweltschutz steht ganz klar nicht im Fokus der Entscheidungsträger. Die meisten der Befragten gaben zudem an, in ihrem Unternehmen keine spezifischen Ethik-Managementsysteme etabliert zu haben. Die Ursache für dies ist zumeist die unzureichende Größe der Unternehmen. Nach Meinung der Interviewpartner zahlt es sich nur in wenigen Unternehmen aus, in derartige Strukturen zu investieren.

Die ethische Einstellung macht sich laut den Antworten in den täglichen Entscheidungen der maßgeblichen Organe der Firmen überwiegend bemerkbar. So wird im Regelfall eine Entscheidung getroffen, die ethisch vertretbar ist, auch wenn dadurch möglicherweise wirtschaftliche Nachteile erwachsen. Im Zweifel (mit

Ausnahme der Krisenfälle) setzen die Manager daher auf die Ethik und nicht auf die Wirtschaft. Diese Vorgangsweise wird in der Kienbaum-Studie mittels der hohen Zustimmung für die Vorbildwirkung der Führungskräfte als wichtiges ethisches Handlungsprinzip unterstrichen.

In Bezug auf Strukturen des Ethikmanagements sind diese in den österreichischen „Musterbetrieben“ eher rudimentär ausgebildet und werden in beiden Firmen auch nicht explizit z.B. in Broschüren, Berichten oder im Internet kommuniziert. Einerseits wird von den Firmen angeführt, dass wegen der überschaubaren Größe solche Instrumente nicht notwendig wären, andererseits wird die Zuordnung der Funktion von verschiedenen Leistungsträgern in den Firmen unterschiedlich gesehen. Dies weist auf ein Fehlen entsprechender, schriftlicher Festlegung hin.

Das Manko in den Betrieben – dieser Schluss kann auf Basis der empirischen Ergebnisse gezogen werden – liegt daher vor allem in einer fehlenden Institutionalisierung der Ethik-Regeln. Diese würde, ergänzend zum vorbildlichen Verhalten der Führungskräfte weitere positive Effekte ethischen Handelns ermöglichen und zu einer besseren Vorbildwirkung der Unternehmen gegenüber z.B. Konkurrenzbetrieben beitragen. So könnte z.B. eine in diese Richtung verstärkte Pressearbeit dazu beitragen, auch anderen Unternehmen aufzuzeigen, dass mittels ethischer Aktivitäten auch die Erzielung von Gewinnen und damit die langfristige Sicherung von Standorten und Belegschaften möglich und sinnvoll sind.

### **6.3 Gegenüberstellung der empirischen und theoretischen Erkenntnisse**

In einem abschließenden Schritt werden die zusammengefassten empirischen Ergebnisse anhand der theoretischen Ansätze, die in Kapitel 2 erläutert wurden, eingeordnet und reflektiert.

Wie bereits angeführt, gehen Vertreter des normativen Individualismus davon aus, dass kollektive Entscheidungen aus der individuellen Überzeugung Einzelner abzuleiten sind, und es dementsprechend äußerer Anreize bedarf, um Moral zu etablieren. Demgegenüber postulieren Vertreter einer normativeren Sichtweise, dass

die Umsetzung ethischer Prinzipien stark von den äußeren Rahmenbedingungen abhängig ist.

Analog zur in der Literatur auffindbaren „Pyramide der gesellschaftlichen Verantwortung“, wobei ganz klar die ökonomische Effizienz im Vordergrund steht, sieht immer noch ein beträchtlicher Teil der Probanden die Gewinnmaximierung als deren wichtigste Aufgabe an. Jedoch gaben bereits zwei Drittel der Befragten an, dass diese kein vorrangiges Ziel mehr für sie darstellen würde.

Die theoretische Vorannahme, dass unternehmensethische Entscheidungen von äußeren Faktoren, und nicht nur vom Individuum selbst beeinflusst werden, konnte ebenfalls im Zuge der Interviews bestätigt werden. Die Manager sehen die Etablierung und Notwendigkeit eines Ethikmanagements vor allem durch die Größe und die Rahmenbedingungen einer Organisation bedingt. Weniger bedeutend für die ethische Umsetzung sehen sie hingegen die persönliche Einstellung der am Werk tätigen Personen.

Nach empirischer Überprüfung der theoretischen Annahmen durch die Interviews lässt sich schließlich feststellen, dass Theorie und Praxis im Bereich Unternehmensethik gar nicht so weit auseinanderklaffen. In der wissenschaftlichen Literatur dominiert die Ansicht, dass sich Ethik und ökonomische Effizienz grundsätzlich vereinbaren lassen, wenn auch aus unterschiedlichen Gründen.

Die Praxis ist hier offenbar ähnlich positiv eingestellt: Es wurde von den Interviewpartnern explizit betont, dass durch ethisches Verhalten ein direkter, wirtschaftlicher Vorteil entstehen kann, vor allem in Bezug auf das Image bei Kunden und deren Feedback. Im Rahmen der Interviews wurde auch bestätigt, dass Ethik ein dynamischer Prozess ist, der immer wieder evaluiert werden muss.

Die Arbeit zeigt, dass mittelgroße, österreichische Unternehmen die Ethik in ihre Entscheidungen erfolgreich einfließen lassen können. Dies gibt grundsätzlich Hoffnung, dass sich auch in unserem globalisierten Wirtschaftssystem letztlich doch der ethische Ansatz des Wirtschaftens durchsetzen kann. Positiv bewertet werden kann auch, dass die Unternehmen Ethik grundsätzlich wohlwollend gegenüberstehen und überwiegend wichtiger als die Gewinnmaximierung beurteilen.

Ebenfalls positiv zu bewerten ist die weitgehende Ablehnung der Schmiergeldannahme. Insgesamt wird also im Regelfall eine Entscheidung getroffen, die ethisch vertretbar ist, auch wenn dadurch möglicherweise wirtschaftliche Nachteile erwachsen.

Allerdings bestehen nach Einschätzung der befragten Experten wesentliche Defizite im Bereich Umweltschutz und den ethischen Strukturen innerhalb der Unternehmen. Dies bestätigte auch die Kienbaum-Studie. Entsprechende Ethik-Managementstrukturen sind vielfach noch nicht vorhanden und müssen erst aufgebaut werden.

Wenn sie vorhanden sind, werden sie in den Firmen kaum explizit kommuniziert. Einerseits wird von den Firmen angeführt, dass wegen der überschaubaren Größe solche Instrumente nicht notwendig wären, andererseits wird die Zuordnung der Funktion von verschiedenen Leistungsträgern in den Firmen unterschiedlich gesehen. Dies weist auf ein Fehlen entsprechender, schriftlicher Vereinbarungen hin.

Welche gesellschaftlichen Implikationen, Folgen und Handlungsempfehlungen ergeben sich nun aus diesen Ergebnissen? Zunächst wurde festgestellt, dass der Handlungswille auch bei kleineren Unternehmen grundsätzlich da ist und Unternehmensethik keinesfalls als überflüssig abgetan wird. Wenn aber die Unternehmer grundsätzlich positiv gegenüber Ethik eingestellt sind, ergibt sich eine wesentliche Handlungsempfehlung für die Politik: Sie muss Anreize setzen, es müssten strengere rechtliche Rahmenbedingungen implementiert werden, um die Umsetzung ethischer Maßnahmen in Unternehmen durchzusetzen.

Analysen zur Selbstregulierung zeigen hingegen, dass die Unternehmer dann mehr freiwillig tun, wenn sie nicht dazu gezwungen werden. Nach diesem Zugang sollte die Politik eher daraufsetzen, mit Subventionen ethisches Verhalten zu fördern. Werden entsprechende ethische Strukturen implementiert, kann das Unternehmen erfolgreich an öffentlichen Ausschreibungen teilhaben oder erhält in anderen Bereichen Flexibilisierungen oder Deregulierung.

Ein weiteres Instrument wäre reine Selbstregulierung: Es könnte brancheninterne Unternehmenszusammenschlüsse geben, die unabhängige Kontrollinstitutionen

schaffen. Ein Schritt hierzu wurde ja bereits mit dem sogenannten Corporate Governance Kodex gemacht, der jedoch nur für jene Unternehmen Gültigkeit besitzt, die sich ihm freiwillig unterwerfen.

## 7 Ausblick & offene Fragen

Die Arbeit zeigt, dass mittelgroße, österreichische Unternehmen die Ethik in ihre Entscheidungen einfließen lassen können und damit nachhaltig erfolgreich wirtschaften können. Dies gibt grundsätzlich Hoffnung, dass sich auch in unserem globalisierten Wirtschaftssystem letztlich doch der ethische Ansatz des Wirtschaftens durchsetzen kann.

Die Fragebogen-Studie von Kienbaum und diese Arbeit zeigen allerdings, dass entsprechende Ethik-Managementstrukturen vielfach noch nicht vorhanden sind und erst aufgebaut werden müssen.

Zur Unternehmensethik in österreichischen Unternehmen hat diese Master-These einige weitere zentrale Ergebnisse liefern können. Dennoch hat sie einige Defizite aufzuweisen.

Mögliche Fehlerquellen in dieser Arbeit sind einerseits die Interviews selbst. Die dort postulierten Lösungen für theoretische Dilemmasituationen müssen in der Praxis nicht mit selber Konsequenz umgesetzt werden. Es kann nicht kontrolliert werden, ob die Probanden diesen Problemlösungswegen auch in der Praxis folgen würden. Eine Verifikation kann somit nicht erfolgen.

Zudem stellt, wie bereits diskutiert die „soziale Erwünschtheit“ der Antworten in der zitierten Kienbaum-Studie wie auch in der selbst durchgeführten qualitativen Befragung ein Problem dar: Die Interviewpartner werden sich wahrscheinlich vor allem selbst gut darstellen wollen.

Eine weitere Schwäche dieser Arbeit sind die Strukturen der beiden Firmen. Die erhobenen Sachverhalte beziehen sich auf Firmen, die nicht dem Aktienrecht und damit dem Druck der Aktionäre unterliegen. Gerade die großen Aktiengesellschaften, die häufig durch anonyme Fonds gesteuert werden, unterliegen einem viel stärkeren Druck der Gewinnmaximierung und die verantwortlichen Manager fühlen sich viel eher gezwungen, unethische Wege zu bestreiten, um den Vorgaben der Aktionäre Genüge zu tun.

Andererseits existieren im Bereich der großen Kapitalgesellschaften auch strengere rechtliche Rahmenbedingungen (Corporate Governance Kodex). Es könnte daher auch sein, dass in großen AGs ethisches Verhalten als wichtiger beurteilt wird – vor allem auch, weil diese stärker in der Öffentlichkeit stehen und Krisenkommunikation eine viel höhere Bedeutung hat.

Es scheint daher weitere Forschung auf diesem Gebiet notwendig. Einerseits würde sich ein Abgleich der Interviews durch Interviews mit Mitarbeitern anbieten. Dadurch könnte die Kontrolldichte erhöht werden und es wäre leichter, zu überprüfen, ob die Aussagen der Führungspersonen auch stimmen. Andererseits besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende größere Hemmungen haben, sich ehrlich über unternehmensinterne Abläufe zu äußern. Hier könnten auch Ex-Mitarbeitende befragt werden, die diesen Druck, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, nicht mehr verspüren.

Eine weitere Forschungsrichtung wäre, große Konzerne bzw. Kapitalgesellschaften in die Analyse mit einzubeziehen: Was bedeutet Ethik dort? Sind dort die Strukturen besser? Wieweit decken sich die in oftmals bestehenden Unternehmensberichten dargestellten ethischen Prinzipien mit den tatsächlichen Prinzipien des Handelns?

Eine weitere Ergänzung würde in umfangreichen Dokumentenanalysen bestehen: Falls sie vorhanden sind, bietet sich eine Analyse von internen Leitlinien und Unternehmensmissionen an, falls diese verschriftlicht wurden. Dadurch wird ersichtlich, welchen Fokus die Unternehmen legen und welche Normen innerhalb des Unternehmens größere Bedeutung besitzen.

Darüber hinaus würde sich ein Abgleich von ethischen Strukturen und ökonomischer Rentabilität anbieten: Jene Unternehmen, die ethische Strukturen etabliert haben, müssten in Bezug auf Rendite und Umsätze analysiert werden. Vielleicht zeigt sich ein direkter Zusammenhang zwischen ethischem Verhalten und Wirtschaftlichkeit.

Zudem sollten auch die Variablen erweitert werden. Ein wesentlicher Themenkomplex, der in dieser Arbeit nicht abgefragt wurde, ist jener der innerorganisationalen Demokratie. Inwieweit können Mitarbeiter die Unternehmenspolitik oder Personalauswahl mitbestimmen?

Ein weiterer interessanter Punkt wäre auch wohlätiges Engagement der Unternehmen: Inwieweit setzen sie sich für das Gemeinwohl ein? Dieses, auch unter Corporate Social Responsibility (CSR) bekannte Prinzip lässt sich auch unter Ethisches Handeln subsummieren. Das aktuelle Verständnis von CSR in der westlichen Welt hat seinen Ursprung bereits in den 1950ern, als erstmals soziale Verantwortung eines Unternehmens als eine Ausrichtung des Handelns eines Unternehmens an den Zielen und Werten der Gesellschaft diskutiert wurde. Weitere Konzepte im Kontext CSR sind aktuell Corporate Sustainability (CS), Corporate Social Performance (CSP), Corporate Citizenship (CC), Corporate Governance (CG), und Corporate Philantrophie (CP). CS beschreibt die Integration der Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette. CC kann als dem CSR übergeordnet betrachtet werden. Es beschreibt alle Beziehungen eines Unternehmens zu dessen lokaler und globaler Umwelt. CSP wird dem CSR ebenfalls übergeordnet und meint die gesamte soziale Performance. CG und CP sind der CSR untergeordnet und beziehen sich auf Gestaltung von Managementbeziehungen und von bzw. zwischen Beziehungen zu allen anderen Stakeholdern; bzw. dem freiwilligen finanziellen Engagement des Unternehmens. Neben diesen Begriffen, kann auch CRM (Cause-Related Marketing) noch unter CSR angeführt werden. Dieser Trend beschreibt eine Marketingstrategie die Marketingziele durch soziales Engagement erreichen will. All diese zukunftsorientierten Ansätze sozial verträglichen Handelns könnten weiteren Untersuchungen zugrunde liegen, in denen einerseits erhoben werden könnte, wie weit dergleichen in den Unternehmen umgesetzt wird, andererseits könnte gezeigt werden, welche wirtschaftlichen Vorteile sich aus diesen Aktivitäten ergeben.

Ein weiterer Themenkomplex, der im Rahmen dieser Arbeit nicht bearbeitet werden konnte, ist jener der Konsumentenethik: Wie wird mit den Kunden und vor allem mit deren Feedback umgegangen? Gerade in Zeiten der Bedrohung des Datenschutzes erhält diese Frage neue Relevanz. Mit dem Wachstum der Sozialen Medien erhält dieser Punkt zusätzliche Relevanz. In immer mehr Foren diskutieren Menschen über das Verhalten von Unternehmen.

Vielfach erweisen sich diese Diskussionen als Problem, vor allem, wenn negatives ethisches Handeln aufgezeigt wird. Dies kann sich bis hin zu einem „Shitstorm“

entwickeln: Shitstorm bedeutet eine mehr oder weniger große Welle von hochemotionalen Kommentaren in sozialen Medien, z.B. Facebook, Twitter, Google+ und Internetforen, in Richtung einer Organisation, eines Unternehmens oder einer Einzelperson. Kennzeichnend für einen Shitstorm ist eine sehr hohe Emotionalität, die mit dem Auslöser kaum mehr in Relation steht. Shitstorm ist nicht zu verwechseln mit einer angemessenen Kritik an einer Organisation oder Einzelpersonen betreffend deren Verhalten oder ihres Kundenservices.

Es scheint vielmehr eine sich verselbständigende Kommentarflut, in extrem kurzer Zeit, also wenigen Stunden und Tagen, oftmals anonym und wenig sachlich von einer großen Masse von Personen. Typisch für Shitstorms sind „Dysphemismen“, affektiv hoch aufgeladene Worte, die im Kern nur ein Ziel haben: die schnelle Abqualifizierung des Adressaten. Ein Beispiel dafür ist der massive Shitstorm, der im Jahre 2010 über den Großkonzern Nestlé niedergegangen ist. Greenpeace stellte ein Schock-Video ins Netz, in dem ein schlechter Umgang Nestlés mit der Abholzung von großen Regenwaldflächen gezeigt wurde – zum Zweck der Herstellung von günstigem Palmöl. Nestlé versuchte das Video bzw. die Kommentare zu löschen und ließ viele Fanseiten vom Netz nehmen. Dadurch erlangte die Kampagne noch mehr Aufmerksamkeit und das Video verbreitete sich rasant auf den unterschiedlichen Plattformen.

Das Beispiel Shitstorm zeigt, dass die medialen Rahmenbedingungen in einer immer dichter vernetzten Welt den Druck auf die Unternehmen, ethisch zu handeln, erhöhen. Zudem zeigt es die Relevanz der Umweltproblematik als ethisches Phänomen. Die Aspekte des Umweltschutzes reichen von Emissionen, dem Umgang mit Abfällen, der Ausbeutung von Naturressourcen bis hin zur Herstellung von Produkten, die Mensch und Umwelt gefährden. Wie das Beispiel oben zeigt, versuchen viele Unternehmen, diese Aspekte ihrer Tätigkeit weitgehend zu verschleiern.

Einen der erheblichsten Faktoren für den Umweltschutz in Österreich stellt z.B. die Entsorgung von Bauschutt dar. Der Abfallschutz ist im zwar Umweltrecht verankert, wird in der Praxis jedoch vor allem hinsichtlich der Trennung von Stoffen und dem Umgang mit kontaminierten Böden und gefährlichen Abfällen wie Lösungsmitteln, Altölen etc. sehr unzureichend gehandhabt. Das Aufkommen von Baurestmassen in Österreich betrug 2009 annähernd 7 Millionen Tonnen ist und pro Jahr 2% im Steigen

begriffen. Mit diesen gewaltigen Müllbergen stellt die Bauwirtschaft den größten Faktor beim jährlich deponierten Abfall dar, da im Vergleich der Hausmüll z.B. nur 5 Millionen Tonnen beträgt und größtenteils verbrannt, recycelt und kompostiert (59%) werden kann. Somit stellt der Umweltschutz im Sinne eines ethischen Wirtschaftens vor allem für die Bauwirtschaft eine erhebliche Herausforderung für die Zukunft dar. Ethisches Prinzip muss es also sein, auf rechtlicher Ebene (noch) mehr Transparenz zu schaffen, alternative Handlungsoptionen aufzuzeigen und die Konsequenzen bei Verstößen deutlich zu verschärfen.

Ein weites relevantes Forschungsthema wäre die Bewertung und Entlohnung von Arbeit: Inwieweit sehen sich Unternehmen veranlasst, Mitarbeiter auch ohne Zwang höher zu bezahlen, um einem ethischen Gemeinwohl zu entsprechen? Beispiel hierfür sind alleinerziehende Mütter, die vielfach an der Grenze des existenziell möglichen arbeiten müssen. Positives Fallbeispiel ist hierbei der Schuhhersteller Heinrich Staudinger („Waldviertler“). Er hat in seinem Unternehmen ein System entwickelt, mit dem er direkt die Kinder alleinerziehender Mütter finanziell fördert und für diese den Kostendruck mindert.

Nicht adäquat beantwortet konnte im Rahmen dieser Arbeit die Frage werden, inwieweit individuelle, intrinsische Persönlichkeitsmerkmale der Manager, oder organisationsexterne Rahmenbedingungen für die Umsetzung von unternehmensethischen Maßnahmen verantwortlich sind. Dazu konnten im Rahmen der Interviews leider nur eingeschränkt Daten erhoben werden. Auch hier müsste zukünftige Forschung ansetzen.

Insgesamt hat diese Arbeit aber zur Forschung im Bereich Unternehmensethik einige wertvolle Ergebnisse erbringen können. Es wurde ersichtlich, dass grundsätzlich eine Vereinbarkeit von Wirtschaft und Ethik angenommen wird. Viele positive Aspekte können in Zukunft dazu beitragen, Unternehmen zu mehr ethischem Handeln zu veranlassen:

Zum einen sind das entsprechende rechtliche Rahmenbedingungen, die mehr Druck auf die Betriebe ausüben, sich ethisch zu engagieren bzw. unethisches Verhalten zu vermeiden. Wird von einer „faktische Kraft des Normativen“ – in Umkehrung dieser

Erkenntnis ausgegangen, entsteht damit die Chance, dass es zu positiven Gewöhnungseffekten kommt, und es als normal angesehen wird, ethisch zu handeln. Dies könnte den Unternehmen den Konkurrenzdruck nehmen: Handelt ein Unternehmen unethisch und verschafft sich z.B. durch schlechte Arbeitsbedingungen und Dumpinglöhne Vorteile, übt es Druck auf die Konkurrenz aus, ebenso zu handeln. Herrschen hingegen gleiche, gerechte Bedingungen für alle und werden diese eingehalten, kann sich eine Art „ethische Balance“ auf hohem Level einstellen, von der alle Beteiligten und die Gesellschaft profitieren.

Ein weiterer relevanter Aspekt für die Zukunft ist die gezielte Erarbeitung und Kommunikation positiver wirtschaftlicher Effekte ethische Handelns in allen Bereichen:

Die Imageverbesserungen, die durch CSR-Maßnahmen erzielt werden und die daraus folgenden Steigerungen bei Verkaufszahlen könnten besser messbar und transparenter nachvollziehbar gemacht werden.

Umweltschutzmaßnahmen von Unternehmen könnten gleichzeitig Kostenvorteile erbringen – nicht nur durch etwaige Subventionen, auch durch alternative Technologien, indem sich z.B. die Unternehmen von der Ölwirtschaft und fossilen Energieträgern lösen, mit weniger Energieaufwand produzieren oder Energieverbrauch senken (z.B. durch passive architektonische Maßnahmen).

Ein weiterer Punkt ist eine fairere Verteilung der Einkommen, wie die Debatte um die „soziale Schere“ weltweit zeigt. Mit internationalen Abkommen könnte ein Verteilungsschlüssel für das Verhältnis von Manager- zu Arbeitergehältern festgelegt werden, der die aktuell existierenden exorbitanten Missverhältnisse verhindert. Das oft zitierte Argument, dass Unternehmen nur mit sehr hohen Gehältern die besten Manager und Aufsichtsräte bekommen, lässt sich dann relativieren. Würde in internationalen Abkommen dieses obengenannte Verhältnis zur Anwendung gebracht, wäre wiederum die Ausgangslage gleich und nicht das Salär, sondern Aussicht auf Erfolg, Umfeld des Unternehmens und persönliche Präferenzen wären ausschlaggebend.

Insgesamt lassen diese vielen Chancen, Möglichkeiten und konkreten Ansätze hoffen, dass Unternehmen sich in Zukunft weltweit stärker im Sinne ethischen Handelns engagieren.

## 8 Anhang

### 8.1 Die Interviews in der Transkription

#### 8.1.1 Interviewpartner/in 1

Dauer der Aufnahme: 13:45

Ort der Aufnahme: Unternberg

Datum der Aufnahme: 18.09.2013

Interviewer/in: Merten Gareiss

Datum der Transkription: 04.10.2013

Besonderheiten: XX

- F Ja, fangen wir mal an. Also die Fragen, die ich mir zusammengestellt hab, das erste sind klassische Dilemma-Managementfragen. Und dann kommen wir zur spezifischen Situation der Firma, wo Sie tätig sind.
- B Mhm.
- F Frage eins, die zunehmende Zahl der Arbeitslosen macht es tendenziell leichter neues Personal zu requirieren. Ein Firmeninhaber hat nun die Möglichkeit, die Personalkosten zu senken. Der bisherige Mitarbeiter bekommt zehn Euro pro Stunde. Auf dem Markt sind Mitarbeiter mit gleicher Qualifikation bereits zum Preis von 8,50 Euro in Anführungszeichen zu haben. Soll der Firmeninhaber diese Möglichkeit nutzen? (---)
- B Äh (---) also nur da auf Kostengründen jetzt den, das Personal zu wechseln, grundsätzlich, also das wär irrsinnig, wenn er da nicht (auch?) die Erfahrung und die ganze (-) Qualifikation des Mitarbeiters, dann im Haus aufgebaut worden ist. Und das Know-how genutzt wird oder von dem Mitarbeiter das Know-how aufgebaut worden ist, natürlich mehr wiegt wie jetzt der, der Preisvorteil oder der Kostenvorteil.

- F Das war schon die Frage, bei gleicher Qualifikation. Dass es heißt, da ist zum Beispiel von einer anderen Firma indem selben Metier tätig war, auch sozusagen freigesetzt worden, weil die Firma nicht mehr existiert, aus welchen Gründen auch immer. (.....) schon der wichtige Punkt bei dieser Frage. Sonst ist natürlich klar, dass man sich nicht sagt, okay, das dauert zu lange bis ich jemanden angezuchtet habe. Beziehungsweise ein- unterwiesen habe. Bei gleicher Qualifikation. Also der könnte schon sozusagen von, mehr oder weniger von heute auf Morgen den ersetzen.
- B Sicher. Da gibt's dann verschiedene Hintergründe wahrscheinlich. Also will man dann (-- ) mit dem Mitarbeiter eine andere Sichtweise haben, dass das jetzt die, die Betriebsblindheit, die der andere, der alte Mitarbeiter quasi hat, dann vermeiden oder überwiegt da, dass der Mitarbeiter das Haus schon kennt und, und die Gepflogenheiten und, und, und (.....) und dass das mehr, mehr wiegt als (.....) trotzdem der, der Kosteneinsparung gegenüberstellen, dass man das als Vorteil sehen würde. Ja. (-)
- F Zweite Frage. Die großen Kernaktionäre oder in, in, in Ihrem Fall der Equity Fonds sind mit dem Aktienkurs unzufrieden und verlangen eine Reduktion der Personalkosten durch Freisetzung von Mitarbeitern. Wie soll das CEO handeln? (-- ) Also angenommen, Sie wären jetzt in dieser Situation.
- B Also sie verlangen die Freisetzung der Mitarbeiter?
- F Hier steht die, der, die Aktionäre oder die (-) die daran mit- die Miteigentümer verlangen eben eine Verbesserung des Aktienkurses. Ich weiß, dass Ökopharm ja keine Aktiengesellschaft ist.
- B Ja.
- F (.....) aber (.....) es kommt doch in dieselbe Richtung wegen des Equity Fonds.
- B Ja.

- F Und die verlangen eben eine Reduktion der Personalkosten durch Freisetzung von Mitarbeitern. Wie soll der CEO handeln?
- B Mh. Ja, im Prinzip gehört da auf jeden Fall die (-) die Personalstruktur angeschaut, ob, ob da Einsparungspotenzial drinnen ist grundsätzlich. Dann, dann gehört da auch die Strategie drüber gelegt, will man in Märkte investieren, will man aufbauen, ist das Personal notwendig, also dass man da langfristig denkt. Wenn man da nur kurzfristig sich die Sache anschaut, und jetzt das Personal zu viel ist und abbauen sollte aus Sicht der, des Equity Fonds, also dann würde man das mal analysieren und, und, und begründen, ob das in der Form sinnvoll und notwendig ist. Also und wenn's sinnvoll und notwendig erscheint, natürlich kann man das sich dann, dann überlegen, da Personal abzubauen. (-)
- F Dritte Frage. Eine Firma kann einen Auftrag in einem Drittland erhalten, dazu ist aber die Zahlung von Schmiergeld notwendig. Die Firma ist an sich gut ausgelastet, der zusätzliche Auftrag könnte aber noch untergebracht werden und den Profit der Firma erhöhen. Wie sollte sich die Firma entscheiden?
- B Also Schmiergeld ist jetzt in unserer Branche (-) nicht üblich. Ich denke mal, das ist eigentlich ja in, in anderen Branchen gang und gebe (.....) oder auch üblich. Aber das ist jetzt für uns eigentlich keine, keine Thematik grundsätzlich.
- F Es ist ja eine fiktive Firma. Es geht jetzt nicht hund- 100-prozentig darum, dass es jetzt Ökopharm ist, sondern das ist ja sozusagen eine fiktive Firma. (.....)
- B Okay. Also nicht auf Ökopharm bezogen.
- F Nein. Nein. (-)
- B Aus meiner Sicht, aus meiner persönlichen Sicht jetzt.
- F Genau.
- B Also würd ich trotzdem auch das (-) die Schmiergeldvariante nicht, nicht unterstützen. (-)

- F Eine ähnliche Situation in Frage vier. Eine Firma kann einen Auftrag in einem Drittland erhalten, dazu ist aber die Zahlung von Schmiergeld notwendig. Insgesamt laufen die Geschäfte der Firma nicht sehr gut. Sie ist insolvenzgefährdet. Durch diesen Auftrag könnte zumindest vorläufig der Weiterbestand der Firma gesichert und die Arbeitsplätze erhalten werden. Wie sollte der Verantwortliche handeln? (--)
- B Ist ja wahrscheinlich dann eine, eine Notlage. Also grundsätzlich die Einstellung, Schmiergeld (da?) (.....) dann zu umgehen (und zu schauen?) ist sicher nicht anstrebenswert. Also denk ich, dass (man?) trotzdem, auch wenn die, die Firma in einer schwierigen Lage ist, doch da versucht wird, eine andere Lösung zu finden oder das anderweitig lösen zu können. (-) Wenn es (nicht?)
- F Anderweitig, was würden Sie sich da vorstellen?
- B Ja, dass auch Umsätze (-) nicht durch Schmiergeld (repariert?) werden können, wenn man dann, dann doch andere Aktivitäten macht. (Andere?) Strategien. (-)
- F Der Mitbewerber hat, fünfte Frage, der Mitbewerber hat kostengünstig einen Zulieferbetrieb in Bangladesh gefunden. Die Arbeitsbedingungen der dortigen Arbeitnehmer sind aber sehr belastend. Durch den Wettbewerbsvorteil kann der Mitbewerber dadurch deutlich kostengünstiger produzieren und beginnt bereits dadurch Marktanteile zu gewinnen. Der zweiten Firma wird von einem Vermittler ein ebenso gearteter Zulieferer angeboten, der für diese Firma ebenfalls Kostenvorteile bringen würde. Nun könnte die zweite Firma mit den Preisen des Mitbewerbers wieder mithalten. Wie sollte sich die zweite Firma entscheiden? (---)
- B Im Prinzip der, der Sache sich annehmen. (-) (.....) er die kostengünstigen Produkte oder Rohstoffe (-) produziert werden können, der Sache nachgehen, da- dass (-) in, in, einem Arbeitsumfeld gearbeitet wird, dass dann für diese Firma (-) okay ist. Dass man, also das (-) würd ich schon weiterverfolgen. Aber natürlich (-) der Preis auch und, und Marktanteile zu verlieren, in dem Fall (-) schlecht ist und, und, und, und da muss man sich jetzt (-) der Sache nachgehen.

(-) Grundsätzlich. Dass man den, den Vorteil nutzen kann. (-) Nur wenn die Arbeitsbedingungen, und das ist dann sicher (-) für die, für die Ethik und Moral der Firma (abgesteckt?), wie in dem Bereich (.....) nicht den, den Bereich (.....). Ist dann die Entscheidung. Ja. (.....) (--)

F Sie haben die Möglichkeit NADH verkehrsgünstig in derselben Qualität und zu den Preisen zu erwerben. Das heißt, die CO2-Emissionen, die quasi Sie verursachen, würden sinken. Dafür müssten Sie aber die Abnahmverträge Ihres bisherigen Produzenten kündigen, der erst vor Kurzem eine große Investition in die Erzeugungshalle getätigt hat, nachdem Sie in den letzten zehn Jahren konstanter Abnehmer bei diesem ursprünglichen Produzenten waren. Wie handeln Sie? (--)

B Ja. Im Prinzip mit dem Lieferanten wir einen Zehnjahresvertrag

F Nein.

B (.....) kündigen.

F Sie haben in den letzten Jahren, haben Sie von einem Produzenten das NADH bezogen. Jetzt könnten Sie es zu, vom Ver- für den, von der selben Qualität und denselben Preisen von einem verkehrsgünstiger gelegenen Produzenten das bekommen. Der hat einfach mehr (Weg?). CO2 ist ja auch immer ein Thema auch. Und (-) die Abnahmverträge sind kurz, relativ kurzfristig mit der ursprünglichen Firma. Nur hat diese Firma halt aufgrund dessen, dass sie halt die letzten zehn Jahren immer bei Ihnen gekauft haben, ist mehr oder weniger davon ausgegangen, das läuft eh weiter, und der hat halt in seine Firma investiert und Sie sind aber primär der einzige Abnehmer für diese Firma. Und er würde, wenn man es jetzt so betrachtet, schon ein großes wirtschaftliches Problem haben, wenn Sie jetzt plötzlich den Arbeit- äh den Produzenten wechseln würden. (-)

B Ja, die Frage ist, ob ich den Umweltschutz den Vorteil gebe beziehungsweise (-) hängt (.....) von der, von der jeweiligen Situation des, des, des Lieferanten ab. Wenn ich, wenn wir jetzt der einzige Abnehmer sind und, und der noch in,

in, in (--) wirtschaftliche Probleme kommt, weil wir das nimmer abnehmen und wir da kurzfristig den Vertrag (-) kündigen, (.....) von, von, von China hin und, und, und von Amerika (--) dann ist sicher das auch wieder abzuwägen. Im Prinzip was, was der Vorteil ist. Also ich würd einmal sagen, dass da im ersten Schritt, dass, dass der Lieferant gehalten wird. Weil über Jahre lang das aufgebaut worden ist und er unser einziger Lieferant grundsätzlich war. Also (.....) diese Variante dem Vorzug geben. (--)

F Jetzt kommen wir speziell jetzt zur Firma Ökopharm. Das andere war ja Dilemma-Management. Welche Ethik-Managementsysteme sind in Ihrer ähm Ihres Wissens nach in der, in der Firma in Anwendung? (-)

B Von der Ethik jetzt?

F Ethik-Managementsysteme. (--)

B Also wir haben generell, (muss man sagen?), von, von der (-) vom Mitarbeiter her ein, ein, ein sehr persönliches Verhältnis. (.....) Familienbetrieb (....) grundsätzlich. Also das ist ja das vom, vom Herrn Fuchs eigentlich die Philosophie, (-) hinter dem Mitarbeiter zu stehen grundsätzlich. Also den speziellen (.....) wo die, der Arbeitsmarkt jetzt nicht so groß ist, den, den, den Mitarbeitern oder den Leuten eine Arbeit zu ermöglichen grundsätzlich. Von daher generell die Philosophie, dass der Mitarbeiter jetzt nicht (-) quasi ausgenutzt wird, sondern dass sich der, der Mitarbeiter auch mit, mit seinen Qualitäten und, und Qualifikationen und, und, und Ideen einbringen kann. Und, und das eher langfristig nachhaltig sieht. (--)

F Wo ist, neunte Frage, wo ist, oder achte eigentlich, wo ist personell die Ethik in Ihrem Unternehmen angesiedelt? Das heißt, wer ist zuständig für Ethik-Fragen, Ethik-Management? Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Ethik-Officer, ein Ethik-Komitee beziehungsweise eine externe Ethik-Kommission (-) abseits von den Medikamentenzulassungen.

B Ja. Also intern gibt's jetzt nicht wirklich eine Abteilung. Also das ist der Geschäftsführer, der (.....) ist für Personalangelegenheiten zuständig. Es

gibt im Haus auch keinen Betriebsrat. Grundsätzlich. Also das wird alles in, auf Basis (-) ja, dass die Mitarbeiter eigentlich sehr guten Kontakt zur Managementebene haben. Beziehungsweise auch vom, zur, zur Geschäftsführung. Und (-) mit, gemeinsam mit der Personalabteilung wird das eigentlich so, so geregelt. (---)

F Gibt es positive Reaktionen im Hinblick auf die Verkaufszahlen Ihrer Produkte durch die Beachtung ethischer Richtlinien und der Kommunikation dieser Beachtung der Richtlinien nach außen an die Kunden? (----)

B Also generell, wir haben den Eindruck, dass die, die Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner, die zu uns ins Haus kommen eigentlich von, von, von der Firma dann sehr begeistert sind, wenn sie den Betrieb sehen. (.....) grad wieder eine Veranstaltung gehabt am, am, am Wochenende, wo wir, wo wir Apotheken und, und Kunden eingeladen haben. (-) Wo es auch viel mit Firmen (.....), wo im Prinzip so ein (.....) hat das geheißen, organisiert haben. Wo einfach der Kunde halt den Eindruck vermittelt bekommen hat, dass wir, wo die Mitarbeiter zusammenarbeiten, zusammen helfen, und, und, und ich glaub, das ist schon, dass sich das dann auf die Umsatzzahlen auch auswirkt. (--)

F Gibt es positive oder negative Reaktionen der Mitarbeiter wegen der Beachtung ethischer Richtlinien im Betrieb?

B Positive oder negative Reaktionen?

F Mhm. (-)

B Wird's in beiden Richtungen immer wieder geben. Grundsätzlich. Also wir

F Ein Beispiel (vielleicht?).

B Ein, ein Mitarbeiter immer (--), wenn, wenn es zu strikt geführt wird, sag ich mal, (-) die Organisation, dann ist das für einige Mitarbeiter notwendig oder okay, (.....). Der ein oder andere Mitarbeiter hat damit Probleme. Und, und auch umgekehrt. Also das

- F Das geht jetzt primär aber auch im, im Hinblick auf die Ethik. Also ist jetzt nicht die normale Personalführung, sondern auch über die Management-Ethik. Das, das, in der Hinsicht positive oder negative Reaktionen. (--)
- B Wird's wahrscheinlich in dieser Richtung auch (-- (.....) und, und, und, und
- F Persönlich ist Ihnen jetzt keins geläufig, oder? Dass Sie (.....) was gehört hätten oder dass zu Ihnen ein Feedback gekommen wär in dieser Hinsicht?
- B Ist mir jetzt spontan nix geläufig. Ja. (-)
- F Letzte Frage, gibt es Reaktionen der Mitbewerber? Also wir haben doch die Kunden, die Mitarbeiter und jetzt den Mitbewerber positive und, positive oder negative Reaktionen bezüglich der Beachtung ethischer Richtlinien in Ihrem Betrieb. (--)
- B Mitbewerber? (----) Würd mir jetzt dort auch (-) ad hoc nichts einfallen, dass jetzt da der Mitbewerber jetzt (-) in dieser Richtung (-- könnt (.....). Also so viel Kontakt haben wir zum, zum Mitarbeiter, zum Mitbewerber jetzt nicht. Also wir, wir (---) also ist mir jetzt nix, nix bekannt in der Richtung.

### **8.1.2 Interviewpartner/in 2**

Dauer der Aufnahme: 13:22

Ort der Aufnahme: Riegersburg

Datum der Aufnahme: 19.09.2013

Interviewer/in: Merten Gareiss

Datum der Transkription: 04.10.2013

Besonderheiten: XX

- F Frage eins, die zunehmende Zahl der Arbeitslosen macht es tendenziell leichter, neues Personal zu requirieren. Ein Firmeninhaber hat nun die Möglichkeit, die Personalkosten zu senken. Der bisherige Mitarbeiter bekommt zehn Euro pro Stund- pro Stunde. Auf dem Markt sind gleich qualifizierte Mitarbeiter zum Preis

von 8,50 Euro zu haben in Anführungszeichen. Soll der Firmeninhaber diese Möglichkeit nutzen? (-) Also Sie. Firmeninhaber sind jetzt gemeint Sie.

- B Also ich glaube, dass diese Rechnung sehr schnell nicht aufgehen würde. Weil wenn man die Mitarbeiter, die günstigeren Mitarbeiter, auf diese Leute zurückgreifen würde, die Rechnung geht sicherlich nicht auf. Weil dieses Personal, das was also speziell also meine Firma, wenn ich eine haben, oder wenn ich jetzt verantwortlich bin, sind lang gediente Mitarbeiter, lange Leute, die jetzt schon länger bei dem Unternehmen sind. Und die auszuwechseln, also das, die Rechnung geht sicherlich nicht auf. Das würd ich nicht machen. (--)
- F Die großen Kernaktionäre sind mit dem Aktienkurs unzufrieden und verlangen eine Reduktion der Personalkosten durch Freisetzung von Mitarbeitern. Wie soll der CEO handeln?
- B Ja, das ist ja super, ins offene Messer zu laufen, wenn (-) ich sag einmal, meine, meine Philosophie liegt sicherlich darin, wenn diese Zahlen nicht stimmen, dann muss ich schauen, dass ich dort zuerst ansetze. Dass ich einfach (-) meine Tendenz ist oder meine, mein Vorhaben ist immer, dass man sagt, man nimmt einen Mann mehr ins Boot als man schickt einen heim. Wenn, wenn sich so was anzeigt oder ankündigt, dass (sie?) net funktioniern, dann muss ich schon relativ schnell, schnell auch reagieren und bevor das Boot zum Sinken anfängt, muss ich ganz schnell schauen, dass das in die richtige Richtung kommt. Verstehen Sie, was ich meine? Nein. Noch einmal, wenn zu viel Leute an Bord sind, dann zeichnet sich das also net von heut auf, auf Morgen ab, sondern das ist, also das kann ich relativ schnell feststellen, dass der Geschäftsverlauf einfach net so ist, wie, wie er sein sollte. Und dort würd ich den Hebel ansetzen, und meine, meine Energie aufwenden. So wie ich schau, dass ich das Boot wieder zum Fahren bring und net Leute entlasse. (--)
- F Dritte Frage, eine Firma kann einen Auftrag in einem Drittland erhalten. Dazu ist aber die Zahlung von Schmiergeld notwendig. Die Firma ist an sich gut ausgelastet, der zusätzliche Auftrag könnte aber noch untergebracht werden und den Profit der Firma erhöhen. Wie sollte sich die Firma entscheiden? (-)

- B Mein Vater hat einmal zu mir gesagt, der kommt übrigens auch aus einem Unternehmen oder der hat ein großes Unternehmen, (-) wenn, das ist eine Frage, wenn du das einmal machst, in was für eine Form auch immer, dann bist du am absteigenden Ast. Das kannst net machen. Das ist einfach keine Art. Und oft ist es ja verlockend, aber wiederum auf lange Sicht gesehen, ist es nicht der richtige Weg. Also kommt nicht infrage. (--)
- F Und, und vierte Frage, ungefähr dieselbe Ausgangssituation. Eine Firma kann einen Auftrag in einem Drittland erhalten, dafür ist aber die Zahlung von Schmiergeld notwendig. Insgesamt laufen die Geschäfte der Firma nicht sehr gut. Sie ist insolvenzgefährdet. Durch diesen Auftrag könnte zumindest vorläufig der Weiterbestand der Firma gesichert und vor allem eben auch die Arbeitsplätze erhalten werden. Wie sollte der Verantwortliche handeln?
- B Also noch einmal, das ist, deckt sich die Frage mit der vorhergehenden Frage. Wenn man einmal so was macht, dann ist es, ist es gelaufen. Weil d- wie, wie kannst du das denn abschätzen? Das ist einfach ein, das ist einfach eine Frage der Einstellung. Heute schon, Morgen nicht. Das geht net. Entweder so oder so. (-) Ein bisschen schwanger gibt's net. Ich hab übrigens jetzt einen Sohn bekommen.
- F Gratuliere. (lacht leise) Fünfte Frage. Der Mitbewerber hat kostengünstig einen Zulieferbetrieb in Bangladesh gefunden. Die Arbeitsbedingungen der dortigen Arbeitnehmer sind aber sehr belastend. Durch den Wettbewerbsvorteil kann Ihr Mitbewerber deutlich kostengünstiger produzieren und beginnt bereits dadurch Marktanteile zu gewinnen. Der zweiten Firma wird von einem Vermittler ein ebenso gearteteter Zulieferer angeboten, der für diese Firma ebenfalls Kostenvorteile bringen würde. Dann könnte die zweite Firma mit den Preisen des Mitbewerbs wieder mithalten. Wie sollte sich die zweite Firma entscheiden? (--)
- B Lange Frage, kurze Antwort. (---) Ich denke, ich sehe das jetzt vielleicht, Bangladesh, ja, (lacht kurz auf) (--), grundsätzlich, ich bin relativ oft in, in südamerikanischen Länder. Ich weiß jetzt ja nicht, obs in Bangladesh gleich ist.

Grundsätzlich, wenn Leute ein Geld für ihre Arbeit kriegen, also für nicht jetzt da, dass man Leute, dass man Spenden (noch?) hinunterschickt, sondern das ist ja bei uns auch in Kakao so, die haben, ich (-) ich muss auf Ihre Frage antworten, aber grundsätzlich, wenn Leute für ihre Arbeit ein Geld bekommen, ist das für mich der richtige Weg. Natürlich gibt's (auch?) da wieder Sachen, wo, wo, wo absolut net, net schön sind. Bei uns, beim Kakao ist es so, die arbeiten für ihren Kakao und werden dafür entlohnt. Und das sehen wir, kommt viel besser an als wenn man ihnen eine Spende gibt, und (-) ja, das geht also, ist, ist, ist nicht der richtige Weg. Also für Arbeit eine Leistung zu bekommen ist gut und die muss natürlich entsprechend bezahlt werden.

- F Also auch, ich mein, der Punkt war ja, der Punkt war das Dilemma ist ja das, dass es an sich eher prekäre Arbeitsbedingungen bei den Firmen sind. Sowohl bei der Firma eins als auch bei der Firma zwei. (-)
- B Wir (wären?), wenn, wenn wir ihnen den Auftrag net geben, wenn du ihnen keine Arbeit gibst, das ist dann das, das ist wahrscheinlich was Fatales, weil dann kann er gar nix mehr machen. Also was ist jetzt das geringere Übel? Also ich kann jetzt die ersten fünf Fragen natürlich überall sagen, okay, das ist net gut, das ist net schön, aber man muss auch irgendwo der Realität ins Auge schauen. Es hilft nix. Wenn Sie überhaupt keine Arbeit haben dort unten, wenn keiner einen Auftrag kriegt, jetzt war ja das im, mit dem, mit dem Tsunami da irgendwo. W- w- w- wo man sagt, okay, ich (.....) runter, wenn ich, wenn ich da meine (.....) Urlaub mach tue, dann kommt überhaupt kein Geld in das Land. Das heißt, ich muss einen Urlaub dort weiterhin machen, ich muss aber net hingehen und mit der Kamera das Ganze filmen. Das heißt, ich würde den Auftrag unten trotzdem geben und (.....) einfach schauen, (-) dass man irgendwo andere Lösungen anstrebt, aber grundsätzlich würd ich den Auftrag geben. (-)
- F Sie haben die Möglichkeit, einen wesentlichen Bestandteil Ihrer Produktion verkehrsgünstig in derselben Qualität und zu denselben Preisen zu erwerben, das heißt die CO2-Emissionen, die quasi Sie verursachen würden sinken. Dafür müssten Sie aber Abnahmverträge Ihres bisherigen Lieferanten (-) oder

bisherigen Bauern zum Beispiel auch kündigen und würden Gefahr laufen, dass die dortigen Erfolge der Gemeinschaft wieder zunichte gemacht würden. Wie würden Sie handeln?

B Pff. (--). Also Sie haben keine kurzen Fragen. Das muss ich Ihnen schon sagen. Sind also ein bisschen (--). Jei, jei, jei, jei. Das ist immer wieder aus dem Zusammenhang gerissen.

F (lacht leise)

B Wie man versucht, ich bezieht auf Zotter, aber ist es, glaub ich, (-) ist einfach (.....), da kann ich auch nix falsch machen, (-) wir haben versucht, unsere Kakao-Rösterei nach Nicaragua zu verlegen. Oder zu beginnen. Weil der Herr Zotter gesagt hat, (-) dort unten die Leute sollen eine größere Wertschöpfung haben. Haben wir aber relativ schnell feststellen müssen, dass wir das net machen können, weil wir einfach dort unten die Bedingungen net vorfinden, damit eine Rösterei länger wie ein Jahr besteht. Aufbauen hätten wir es schon können. So. (--). Wir hätten damit auch den CO<sub>2</sub>-Werten dann nur noch 80 Prozent importieren müssen. Die Leute hätten mehr Arbeit gehabt da unten. Das wär natürlich der Idealfall gewesen. Man muss immer davon ausgehen, so wie es bei uns jetzt ist, wir rösten hier. Haben wir einen höheren CO<sub>2</sub>-Ausstoß, aber wir können ihnen die Bohnen abkaufen. (----). Somit (bleiben wir unten auch?).

F Jetzt kommts spezifisch auf die Firma Zotter an, welche Ethik-Management-Systeme sind in Ihrer Firma in Anwendung?

B Da (-) die Firma (Zott) ist ein Familienunternehmen. So wie der Chef das eingangs gesagt hat. (-) Das ist, ich komm aus einem Familienunternehmen. (-) Ich glaube, (-) so wie man in einer Familie, in einen Verein, im, im Dorf das abläuft, (-) pff, das ist das, was immer gut funktionieren wird, und auch bei uns gut funktioniert. Das heißt, dass gegenseitige Wertschöpfung [sic!] ist absolut vorhanden. Und da fühlt sich dann auch jeder wohl und dann bleibt er. (-) War das jetzt so in etwa die Frage? (-)

- F Wo ist, also neunte Frage, wo ist personell die Ethik in Ihrem Unternehmen angesiedelt? Das heißt, wer ist zuständig für Ethik-Fragen, für Ethik-Management? Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Ethik-Officer, ein Ethik-Komitee beziehungsweise eine externe Ethik-Kommission?
- B Das ist relativ leicht zu beantworten. Also wir sind ein Familienunternehmen, das sehr stark gewachsen ist. Das heißt, der Chef möchte oder kennt, oder die beiden Chefs, Chefin und Chef, kennen alle Mitarbeiter noch mit Namen. Und in diesem Rahmen von 100, 130 Leuten geht's noch. Und er hat auch schon mal gesagt, diese, diese Größe, die maximale ist, weil nur so geht's, sie in dieser Form führen. Und (-) das heißt, er hat immer ein offenes Ohr und das ist einmal ganz entscheidend, wenn irgendwo was ansteht, dann kann man, kann man das einfach vorbringen und so funktioniert das ganz gut.
- F Also man kann sagen, Ethik ist beim Chef?
- B Die Ethik, die Personalentscheidungen sind beim Chef. Und wenn, wenn also in letzter Instanz etwas ansteht, dann macht er, hilft er. Sonst (.....), so wie Sie mich jetzt eingeladen haben, sind einfach verschiedene Abteilungen. Die müssen natürlich also das Ganze filtern und müssen ihre Aufgaben erledigen. Das heißt also, muss Sinn machen. Aber wenn es dann irgendwann einmal zu einer Situation kommt, wo, wo das zum Stillstand kommt, dann ist der Chef da. (-) Sonst diese Ethik, diese Personalvertretungen und diese Sachen, die gibt's überhaupt net.
- F Gibt es positive Reaktionen im Hinblick auf Verkaufszahlen Ihrer Produkte durch die Beachtung ethischer Richtlinien und der Kommunikation dieser nach außen?
- B Ja, das ist also ganz eindeutig bei uns. So wie Sie das gesagt haben, beim, bei den ersten Sätzen, die wir, die wir beide gesprochen haben. Wir versuchen das unseren Kunden zu vermitteln. Das heißt, das funktioniert nur dann, (-) wenn mans auch wirklich lebt. Und das sagen ja unsere, unsere Besucher, die kommen ja recht zahlreich, weiß ich, 220.000, 250.000 im Jahr. Also wenn, wenn das nicht gelebt wird, so wie Sie unseren Betrieb kennengelernt haben,

dann, dann funktioniert das überhaupt net. Und wir machens auch. Wir lebens.  
(--)

- F Elfte Frage. Vorletzte. Gibt es positive oder negative Reaktionen der Mitarbeiter wegen der Beachtung ethischer Richtlinien im Betrieb? Es könnte ja zum Beispiel auch sein, dass irgendein Mitarbeiter sagt, das mit dem, mit dem Schmiergeld, das ist mir Wurscht, ich möchte trotzdem mehr Erfolg haben. Das mein ich nur jetzt als Beispiel, ne? Das kann sogar negativ auch in dieser Richtung sein. Ne? Weil sonst da immer die Frage ist, was soll denn negativ sein.
- B Ich mein, bei 130 Leuten können auch 130 verschiedene Meinungen sein. Aber es ist gar keine Frage. Generell, wer in unserem Unternehmen arbeitet, der (-) identifiziert sich mit unserer Philosophie. Die Philosophie wird gelebt von oben herunter. (Telefon klingelt) Der Kopf fängt an oder der, wie (sagt man?), der Fisch fängt vom Kopf zu stinken an. Also wenn einmal und die Struktur ist einfach gut, das ist eine gesunde Struktur, und somit ziehen, die Leute, wo es mitziehen, die machen eh mit und die anderen, die, die, denen (taugt?) das eh net und dann wird er sich irgendwo anders umschauchen.
- F Zwölftens, letztens, oder elftens, eigentlich war das eine, gibt es Reaktionen der Mitbewerber, positiv oder negativ, bezüglich ,diesbezüglich, also bezüglich der Impletierung der Ethik oder besondere Herausreichung der Ethik in Ihrem In-Unternehmen, dass die Mitbewerber in irgendeiner Form reagieren.
- B Ja, die Frage beantworte ich gerne. Über Mitbewerber spricht man nicht. Man nimmt es einfach zur Kenntnis, wie, wie am Markt, wie die Leute sich bewegen, was sie sagen. Aber ich werde mich hüten über Mitbewerber irgendwie eine Aussage zu treffen.
- F Nein, nein, das war jetzt missverstanden. Sondern das geht mir jetzt, ob die, jetzt nicht, ob die Mitbewerber jetzt ethisch besser oder schlechter da stehen, war nicht gemeint, sondern ob, die, die Firma Zotter hat auf ihrer Fahne stehen, dass die Ethik ein wesentlicher Punkt, Punkt ist. Dass sie auch die ganzen Projekte mit den Bauern und so weiter, da brauche ich Ihnen nix sagen, wissen

Sie mehr als ich, und gibt's da Reaktionen der Mitbewerber diesbezüglich, dass Firma Zotter sozusagen das so, diese Ethik herausstreicht. Das geht jetzt nicht um Wertung der Mitarbeiter [sic!], sondern ob da irgendwo

B Okay. (.....)

F ob, ob die Mitbewerber in irgendeiner Form reagieren, positiv oder negativ reagiere?

B Ich glaube, (-) die Mitbewerber nehmen das sehr wohl zur Kenntnis. Ich merk das ich immer wieder auf Messen, wo man ein bisschen zusammenkommt. Und (-) noch mehr bekomme ich's mit, wenn (--) Mitbewerber zum Beispiel ein Projekt aufbauen, (-) in verschiedenen Kooperativen. Und dann von einem größeren Mitbewerber geschluckt werden. Dann bekommen wir das sehr rasch mit. Das heißt, die Leute kommen dann auf uns. Das heißt mit anderen Worten, wir sind am Markt mittlerweile bekannt dafür, dass wir Projekte mit Kakaobauern immer wieder suchen. Und somit kann ich Ihre Frage beantworten, also die Mitbewerber (-) die, die, die, die wissen das, dass der Zotter, dass wir so unterwegs sind und die kommen also schon auf uns zu und (.....) auch, dass sie es toll finden beziehungsweise wenn eben Situationen (-) entstehen, da merken wir das sehr wohl, dass das bekannt ist, dass wir da recht gut unterwegs sind. (--)

### **8.1.3 Interviewpartner 3**

Dauer der Aufnahme: 05:20

Ort der Aufnahme: Unternberg

Datum der Aufnahme: 8.09.2013

Interviewer/in: Merten Gareiss

Datum der Transkription: 03.10.2013

Besonderheiten: XX

- F (-) Gut, Frage eins. Die zunehmend Zahl der Arbeitslosen macht es tendenziell leichter, neues Personal zu requirieren. Ein Firmeninhaber hat nun die Möglichkeit, die Personalkosten zu senken. Der bisherige Mitarbeiter bekommt zehn Euro pro Stunde. Auf dem Markt sind Mitarbeiter mit gleicher Qualifikation, also nicht erst zum Einschulen, gleicher Qualifikation bereits zum Preis von 8,50 Euro in Anführungszeichen zu haben. Soll der Firmeninhaber diese Möglichkeit nutzen? (-)
- B Wenn's nicht unbedingt muss (ist?) nein. (--) Unbedingt muss heißt (-) dass er sonst (-) mit seiner Firma net überleben kann. (-) Aufgrund der höheren Kosten. (-----)
- F Zweitens die großen Kernaktionäre oder in dem Fall der Equity Fonds äh Fonds sind mit dem Aktienkurs unzufrieden und verlangen eine Reduktion der Personalkosten durch Freisetzung von Mitarbeitern, wie soll das CEO handeln? (-----)
- B Freisetzen nur wenn auch wirtschaftlich (-) das heißt jetzt vom Arbeitsanfall her, vertretbar. (-----)
- F Eine Firma kann in einem A- kann einen Auftrag in einem Drittland erhalten, dazu ist aber die Zahlung von Schmiergeld notwendig. Die Firma ist an sich gut ausgelastet, der zusätzliche Auftrag könnte aber noch untergebracht werden und den Profit der Firma erhöhen, wie sollte sich die Firma entscheiden? (-)
- B Ablehnen. (----)
- F Selbes Szenario, vierte Frage, eine Firma kann einen Auftrag in einem Drittland erhalten, dafür ist aber die Zahlung von Schmiergeld notwendig, insgesamt laufen die Geschäfte der Firma nicht sehr gut, sie ist insolvenzgefährdet. Durch diesen Auftrag könnte zumindest vorläufig der Weiterbestand der Firma gesichert und die Arbeitsplätze erhalten werden. Wie sollte der Verantwortliche handeln?
- B Dann leider annehmen. (-)

- F ((nachfragend)) Mh?
- B Annehmen. (---)
- F Der Mitbewerber hat kostengünstig einen Zulieferbetrieb in Bangladesh gefunden. Die Arbeitsbedingungen der dortigen Arbeitnehmer sind aber sehr belastend. Durch die Wettbewerbsvorteil kann Ihr Mitwerber deutlich kostengünstiger produzieren, beginnt bereits dadurch, Marktanteile zu gewinnen. Der zweiten Firma wird von einem Vermittler ein ebenso geariteter Zulieferer angeboten, der für diese Firma ebenfalls Kostenvorteile bringen würde. Nun könnte die zweite Firma mit den Preisen des Mitbewerbers wieder mithalten. Wie sollte sich die zweite Firma entscheiden? (----)
- B Nicht mithalten, sondern durch Qualität überzeugen. (-----)
- F Sie haben die Möglichkeit NADH verkehrsgünstiger in derselben Qualität und zu denselben Preisen zu erwerben. Das heißt, die CO2-Emission, die quasi Sie verursachen, würden sinken. Dafür müssten Sie aber die Abnehmverträge, die kurzfristig kündbar sind Ihres bisherigen Produzenten kündigen, der erst vor Kurzem eine große Investition in die Erzeugung getätigt hat, nachdem Sie in den letzten zehn Jahren konstanter und vor allem einziger Abnehmer waren. Wie handeln Sie?
- B Ich bleib beim Lieferanten. (---)
- F So, jetzt kommen wir speziell zu den Firmenfragen. So, welche Ethik-Management-Systeme sind in Ihrer Firma in Anwendung? (---)
- B (lacht leise) (-----) Vier-Augen-Prinzip. (----)
- F Wo ist personell die Ethik in Ihrem Unternehmen angesiedelt? Das heißt, wer ist zuständig für Ethik-Fragen? Ethik-Management? Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Ethik-Officer, ein Ethik-Komitee beziehungsweise eine externe Ethik-Kommission, wenn wir jetzt die Arzneimittelzulassung oder die, diese externe Ethik-Kommission außer acht lässt, weil das ja spezifisch für

Arzneimittel oder für Nahrungsmittelergänzungstoffzulassung (.....) von Studien.

- B Ja, die oberste (-) Ethik-Entscheidung trifft der Herr (Fuchs). (-)
- F Gibt es positive Reaktionen im Hinblick auf Verkaufszahlen Ihrer Produkte durch die Beachtung ethischer Richtlinien und der Kommunikation dieser Beachtung nach außen gegenüber dem Kunden?
- B Ja, sicher. (--). Sowohl bei (-) Ökopharm als auch bei Vis Vitalis Kunden auch. (-)
- F Gibt es positive oder negative Reaktionen der Mitarbeiter wegen der Beachtung ethischer Richtlinien im Betrieb?
- B Mh, negativ nicht. Nein. (---)
- F Positiv und persönliche Rückmeldungen oder ist das nur Ihre Erwartung?
- B Nein, es gibt schon (-) positiv, zum Beispiel ein Prämiensystem. Das sehr positiv (-) aufgenommen wird. (----)
- F Und noch der dritte (--). Außenkontakt, gibt es Reaktionen der Mitbewerber, positiv oder negativ bezüglich der Beachtung ethischer Richtlinien in Ihrer Firma? (---) Also einmal die Kunden,
- B Ja.
- F das andere waren die Mitarbeiter und jetzt sind die Mitbewerber. (-)
- B Da bin ich jetzt zu wenig aus dem Hause draußen, (.....) ich kümmere mich mehr um die internen (lacht leise) (---)

#### **8.1.4 Interviewpartner/in 4**

Dauer der Aufnahme: 07:28

Ort der Aufnahme: Riegersburg

Datum der Aufnahme: 19.09.2013

Interviewer/in: Merten Gareiss

Datum der Transkription: 04.10.2013

Besonderheiten: XX

- F Frage eins, die zunehmende Zahl der Arbeitslosen macht es tendenziell leichter, neues Personal zu requirieren. Ein Firmeninhaber, also Sie, hat nun die Möglichkeit, die Personalkosten zu senken. Der bisherige Mitarbeiter bekommt zehn Euro pro Stunde. Auf dem Markt sind gleich qualifizierte Mitarbeiter zu finden, also keine lange Einarbeitungszeit, weil das war gestern Thema, aber die muss ich erst einschulen, also die sind eins zu eins einsetzbar, um 8,50 Euro zu haben. Soll der Firmeninhaber diese Möglichkeit nutzen? (--)
- B Nein, weil es nur ein kurzfristiges Ziel ist, das er damit erreicht, aber sicher nicht langfristig. Also davon bin ich überzeugt. (---)
- F Zweite Frage. Sie sind ein CEO einer (-) Aktiengesellschaft. Die Kernaktionäre sind mit dem Aktienkurs unzufrieden und verlangen eine Reduktion der Personalkosten durch Freisetzung von Mitarbeitern. Wie handeln Sie? (-)
- B Das mag zwar vielleicht auf dem ersten Blick zielführend sein, um die Kosten zu senken, ich denk aber nicht, dass, indem man die Produktivität reduziert, und das ist in der Reduktion der Kopfzahlen, kann man langfristig das Ziel nicht erreichen. (---)
- F Vierte Frage. Eine Firma kann einen Auftrag in einem Drittland erhalten. Dazu ist aber die Zahlung von Schmiergeld notwendig. Die Firma ist an sich gut ausgelastet. Der zusätzliche Auftrag könnte aber noch untergebracht werden und den Profit der Firma erhöhen. Wie sollte sich die Firma entscheiden?
- B (schnalzt) (.....) (lacht) (----) In welcher Höhe zum Auftrag sind die Schmiergeldzahlungen?
- F (.....)
- B In einem Bagatellbereich? Oder?

- F (.....) rentiert.
- B Es ist, rentiert sich, aber es ist in einer größeren (-), nein, würd ich nicht machen. (-)
- F Selbe Ausgangsposition, eine Firma kann einen Auftrag in einem Drittland erhalten, dazu ist aber die Zahlung von Schmiergeld notwendig. Insgesamt laufen die Geschäfte der Firma nicht sehr gut. Sie ist Insolvenz gefährdet. Durch diesen Auftrag könnte zumindest vorläufig der Weiterbestand der Firma gesichert und die Arbeitsplätze erhalten werden. Wie sollte der Verantwortliche handeln?
- B Nein, nicht, weil er damit sich in eine absolute Abhängigkeit begibt. (-)
- F Der Mitbewerber hat kostengünstig einen Zulieferbetrieb in Bangladesh gefunden oder irgendwo anders. Die Arbeitsbedingungen der dortigen Arbeitnehmer sind aber sehr belastend. Durch den Wettbewerbsvorteil kann der Mitbewerber deutlich kostengünstiger produzieren und beginnt bereits dadurch Marktanteile zu gewinnen. Der zweiten Firma wird von einem Vermittler ein ebenso gearteter Zulieferer angeboten. Ebenso mit, mit belastenden Arbeitssituationen für die Arbeitnehmer. Der eben aber auch für diese Firma Kostenvorteile bringen würde. nun könnte die zweite Firma mit den Preisen des Mitbewerbers wieder mithalten. Wie sollte sich die zweite Firma entscheiden? (-)
- B Also ich glaube auch, dass diese Entscheidung für eine Produktion im Drittland keinen langfristigen Erfolg bringen wird. Das sind nur kurzfristige Ziele. Man kann damit aber die Problematik (-) nicht ändern. Man müsste wahrscheinlich an der Qualität des Produkts arbeiten und sich davon vom Mitbewerber distanzieren. (---)
- F Sie haben die Möglichkeit, (-) ich hab jetzt Kakao gewählt, weil ich gedacht hab, das ist ein wesentlicher Bestandteil, da hat mich der Herr Zotter aufgeklärt, der (hat?) sowieso weit weg, aber ich bleib trotzdem beim Kakao, (.....), Sie haben die Möglichkeit, Kakao verkehrsgünstiger in derselben Qualität und

denselben Preisen zu erwerben. Also verkehrsgünstiger. Das heißt, die CO<sub>2</sub>-Emissionen, die praktisch Sie verursachen, würden sinken. Dafür müssten Sie aber die Abnahmeverträge Ihrer bisherigen Kakaobauern kündigen und würden Gefahr laufen, dass die dortigen Erfolge der Gemeinschaft wieder zunichte gemacht würden. Das heißt, das eine würde der Umwelt schaden, der ökologische Fußabdruck würde größer, und das andere ist die Gefährdung der Gemeinschaftsentwicklung der bisherigen Kakaobauern. Das Dilemma.

- B Das Dilemma, also ich würd doch noch mehr hinterfragen, ob man die bestehenden Liefervereinbarungen auf einen anderen Lieferweg ummünzen könnte, um den CO<sub>2</sub>-Abdruck oder -Ausstoß der bisherigen Lieferwege zu reduzieren und dafür die Geschäftsbeziehungen zu den bisherigen Partner auch aufrecht erhalten kann. (----)
- F Jetzt kommen wir zur Firma Zotter. Welche Ethik-Management-Systeme sind in Ihrer Firma in Anwendung? (--)
- B Das kann man in der Form jetzt nicht sagen. Also wir versuchen, was geht, regional zu beauftragen und abzuwickeln. In erster Linie (-) wird hier immer die Regionalität bevorzugt. Wir haben natürlich viele Produkte und Rohstoffe aus Drittländern, die aber dann auch entweder umweltfreundlich hertransportiert werden und dort natürlich nur aus dem fairen Handel kommen. Beziehungsweise der faire Handel ja nicht das alleinige Kriterium ist, sondern ja auch die Qualität der Rohstoffe eine große Rolle spielt, wo die Preisgestaltung weit über dem günstigsten Preis liegt. (-) Also ist einerseits die Beschaffung, aber auch die Qualität ein vordergründiges (-) Kriterium, das, denk ich, eine Fairness auf beiden Seiten schafft. (--)
- F Wo ist die personell die Ethik in Ihrem Unternehmen angesiedelt? Das heißt, wer ist zuständig für Ethik-Fragen, für Ethik-Management? Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Ethik-Officer? Ein Ethik-Komitee beziehungsweise eine externe Ethik-Kommission?

- B Nein, ich glaub, dafür sind die Strukturen im Unternehmen zu klein. Und diese Schlüsselfunktionen liegen in der Hand des Unternehmers und des Inhabers. (-)
- F Gibt es positive Reaktionen im Hinblick auf Verkaufszahlen Ihrer Produkte durch die Beachtung ethischer Richtlinien und der Kommunikation dieser nach außen?
- B Ja, auf jeden Fall. Also ich denke auch, dass der Konsument in diesem Bereich immer mündiger wird und mehr hinterfragt, wo seine Produkte herkommen und unter Umständen, unter welchen Umständen sie auch produziert werden. Das ist einerseits natürlich im Gebrauchsgüterbereich genauso, aber erfreulicherweise auch sehr im Lebensmittelbereich. Viele kaufen nicht mehr einfach nur das günstige Produkt, sondern man möchte über die Qualität und über die Hintergründe der Entstehung dieses Produkts Bescheid wissen und da haben wir mit Fair und Bio auf jeden Fall einen Wettbewerbsvorteil und ich glaub, das schätzen die Kunden auch, dass sie so ein Vertrauen in die Marke und in das Produkt, das uns dann einen Vorteil gibt. (---)
- F Gibt es positive oder negative Reaktionen der Mitarbeiter wegen der Beachtung ethische Richtlinien im Betrieb? (--)
- B Positiv. Keine negativen.
- F Auch irgendwelche Beispiele oder ist es nur insgesamt, dass Sie das Gefühl (-)
- B Ich würds insgesamt beurteilen, weil in den Detailbereichen der Arbeitsabläufe zum Beispiel in der Produktion bin ich nicht involviert. (---)
- F Und als letztes, gibt es Reaktionen der Mitbewerber? Positiv oder negativ diesbezüglich. Das heißt jetzt nicht eine Wertung, weil das ja (.....) missverstanden gehabt, es geht nicht darum, ob jetzt ein, die anderen bewerten sollen, sondern glauben, glauben, glauben Sie, dass eben die Mitbewerber positiv oder negativ reagieren darauf, dass Zotter sozusagen Ethik auf die Fahnen schreibt? (-)

B Es ist natürlich ein (-) eine gewisse Schwierigkeit, denk ich, die der Mitbewerb damit hat, wenn er nicht in selbigen transparenten Wirtschaftsformen aktiv ist. Weil wenn der Konsument da nachfragt, warum denn bei dem Hersteller XY nicht ähnliche Kriterien oder ein, ein Think Green kommuniziert wird, ob denn da etwas nicht vielleicht mehr hinterfragt wird, was man nicht gerne öffentlich diskutieren möchte. Also ich denk, insofern ist unsere Transparenz, unsere Offenheit unter Umständen Mitbewerb ein Dorn im Auge. Ja. (--)

### **8.1.5 Interviewpartner/in 5**

Dauer der Aufnahme: 1:50 und 17:38

Ort der Aufnahme: Unternberg

Datum der Aufnahme: 18.09.2013

Interviewer/in: XX

Datum der Transkription: 07.10.2013

Besonderheiten: XX

I Ich hab einmal angefangen mit ein paar ganz typischen (-) Dilemma-Management-Fragen, bevor wir dann zur speziellen Situation Ihrer Firma kommen, wenn Ihnen das Recht ist. Erste Frage, die zunehmende Zahl der Arbeitslosen macht es tendenziell leichter, neues Personal zu requirieren. Ein Firmeninhaber hat nun die Möglichkeit, die Personalkosten zu senken. Der bisherige Mitarbeiter kommt, bekommt zehn Euro pro Stunde. Auf dem Markt sind Mitarbeiter mit gleicher Qualifikation bereits zum Preis von 8,50 Euro pro Stunde in Anführungszeichen zu haben. Soll der Firmeninhaber diese Möglichkeit nutzen? (-----)

B Das hängt prinzipiell davon ab, welchen Stellenwert die (---) wirtschaftliche Gebarung in einem Unternehmen hat. Da gibt es sicherlich Branchen, in denen wirtschaftliche Überlegungen (-) eine größere Rolle spielen und Branchen, in denen sie eine nicht so dominante Rolle spielen und wir liegen irgendwo dazwischen. Also Entscheidungen, die, Personalentscheidungen, die bei uns

getroffen werden, die richten sich primär (--) nach der fachlichen Kompetenz. Aber auch nach dem persönlichen Umfeld der betroffenen Personen. Also es kann durchaus sein, dass jemand zu uns kommt, bei uns arbeiten will und mit dieser Arbeitsstelle dann vielleicht auch seine persönliche Situation verbessern kann und so was zählt bei uns sehr viel. Also definitiv nein, also das steht bei uns nicht im Vordergrund, dass wir danach Ausschau halten, möglichst qualifizierte Kolleginnen zu möglichst günstigen Bedingungen zu bekommen. (-)

- I (--) Zweite Frage, die ich vorbereitet hätte, die großen Kernaktionäre sind, ich weiß, dass Sie keine Aktiengesellschaft sind, deswegen ist ein bisschen schwierig, aber es ist ja auch rein fiktiv, sind mit dem Aktienkurs unzufrieden und verlangen eine Reduktion der Personalkosten durch Freisetzung von Mitarbeitern. Wie soll der CEO handeln? (-)
- B Ja, wir haben durchaus eine vergleichbare Situation bei uns im Unternehmen, weil wir ja auch als Gesellschafter einen Equity-Investor auch im Haus haben. Also das sind (.....) im Prinzip Kapitalinvestoren, deren primäres Ziel es ist, ihr Kapital zu vermehren beziehungsweise den Firmenwert in einem bestimmten Zeitraum entsprechend zu steigern. Und wir hatten einmal die Situation im Haus, wo es darum ging, (--) Personalkosten einzusparen und dieses Thema oder diese Situation hatten wir damals damit gelöst, in dem das gesamte Management (--) mit einem gewissen Nachdruck davon überzeugt wurde, dass es gerechter, sozialer sei, wenn das Management auf Teile ihres Gehaltes verzichtet. Das haben wir dann so gemacht. Und das hat auch dazu geführt, dass niemand, in dieser schwierigen Phase, niemand von den Mitarbeitern, die nicht auf dieser Entscheidungsebene stehen, wie das Management, gekündigt werden musste. Also das haben wir so gelebt, das leben wir auch so. (--)
- I Dritte Frage, eine Firma kann einen Auftrag in einem Drittland erhalten, dazu ist aber die Zahlung von Schmiergeld notwendig. Die Firma an sich, ist an sich gut ausgelastet, der zusätzliche Auftrag könnte aber noch untergebracht werden

und den Profit der Firma höhen, erhöhen. Wie sollte sich die Firma entscheiden?  
(---)

B Wir zahlen keine Schmiergelder. Wir waren einmal in China und hatten von (--)  
einem vermittelnden Manager das Angebot, einen Auftrag zu bekommen, wenn  
wir ihm einen Mercedes zur Verfügung stellen. Und meine Antwort an diesen  
Herrn war damals, ja, das Götz-Zitat. Und wir sind aufgestanden und gefahren  
oder geflogen. (--)

I Eine relativ ähnliche Frage, aber die Ausgangssituation ist anders. Vierte Frage.  
Eine Firma kann einen Auftrag in einem Drittland erhalten, dazu ist aber die  
Zahlung von Schmiergeld notwendig. Insgesamt laufen die Geschäfte der Firma  
nicht sehr gut. Sie ist Insolvenz gefährdet. Durch diesen Auftrag könnte  
zumindest vorläufig der Weiterbestand der Firma gesichert und die Arbeitsplätze  
erhalten werden. Wie sollte der Verantwortliche handeln? (-----)

B Wenn der finanzielle Druck auf das Unternehmen so stark ist, dass man  
vielleicht (.....) eine Maßnahme setzt, die man üblicherweise nicht setzt, glaube  
ich, dass man sich es zumindest überlegt, wie man handelt. Wobei, ich sag  
einmal, die Pauschal- (--)  
das pauschale Szenario nur in Anführungszeichen  
Schmiergeld zu bezahlen, für sich alleine noch nicht wirklich aussagekräftig ist  
für so eine Entscheidung. Nämlich worum geht's. (-) Welches Schmiergeld wird  
an wen bezahlt. Also ich glaub, (---) was ich (-) immer wieder bei (-)  
Weihnachtsfeiern zum Beispiel betone, dass ich sag, wir sollten auch, ja, froh,  
glücklich darüber sein, dass wir uns in einer Branche bewegen und in einer  
Branche arbeiten, wo wir dazu beitragen, dass es auch manchmal Menschen  
besser geht. Also wir produzieren keine Waffen, wir produzieren keine Munition,  
wir produzieren keine Atomkraftwerke. Wir produzieren also nichts, was andere  
Menschen verletzen könnte. Im Gegenteil. Also wir tragen dazu bei, dass es  
Menschen, denen es schlecht geht, dann besser geht. Und da muss ich Ihnen  
ehrlich sagen, also wenn das wirklich so wäre, dass, dass es da um die Existenz  
des Unternehmens (-) ginge, (-) dann würd ich's mir vielleicht überlegen,  
(.....). (-)

- I Fünfte Frage. Der Mitbewerber hat kostengünstig einen Zulieferbetrieb in Bangladesh gefunden. Doch die Arbeitsbedingungen der dortigen Arbeitnehmer sind aber sehr belastend. Durch den Wettbewerbsvorteil kann der Mitbewerber deutlich kostengünstiger produzieren und beginnt bereits dadurch Marktanteile zu gewinnen. Der zweiten Firma wird von einem Vermittler ein ebenso geariteter Zulieferer angeboten, der für diese Firma ebenfalls Kostenvorteile bringen würde. Nun könnte die zweite Firma mit den Preisen des Mitbewerbs wieder mithalten. Wie sollte sich die zweite Firma entscheiden?
- B Das ist eine Frage der prinzipiellen Grundhaltung. Wir stehen ja auch im Wettbewerb mit Firmen, die in Drittländern billig produzieren lassen. Das ist auch vom ökonomischen Standpunkt eine Falschrechnung zu glauben, (-) es würde in diesen Ländern billiger produziert werden. Das stimmt ja nicht. Weil diese billige Produktion geht ja auf Kosten der menschlichen Ethik. Es, sie geht auf Kosten der Umwelt. Das heißt, letzten Endes, dieser Planet ist ja ein relativ überschaubares Gebilde. (.....) weiß net, zehn, 15 Jahren eine Anzeige in eine, in einem Magazin gesehen, ich glaub, die war von (-) ob das net, ja von irgendeiner NGO. Und auf dieser Anzeige waren zwei Sprechblasen aus dem Planeten Erde und die eine Sprechblase hat gesagt, wer trägt heute den Müll hinaus und die zweite Blase hat dann gesagt, du bist dran. Und es wurde im Prinzip alles dargestellt. Also absolutes Nein. (-----)
- I So, eigentlich sind es mal elf Fragen. Weil das eine ist eher auf, auf meinen morgigen Gesprächspartner gemünzt. Sie haben die Möglichkeit NADH verkehrsgünstig in derselben Qualität und zu denselben Preisen zu erwerben. Das heißt, die CO<sub>2</sub>-Emissionen, die quasi Sie verursachen, würden sinken. Dafür müssten Sie aber die Abnahmverträge Ihres bisherigen Produzenten kündigen, der erst vor Kurzem eine große Investition in die Erzeugungsanlage, Erzeugungshalle getätigt hat, nachdem Sie in den letzten zehn Jahren konstanter Abnehmer waren. Wie ist Ihre Entscheidung? (-)
- B Mh, wir würden versuchen, einen Kompromiss zu erarbeiten, so dass wir uns stufenweise aus dem bestehenden Vertrag zurückziehen und dann in die neue

Partnerschaft übergehen. Und vielleicht gibt's dann auch eine Lösung für den bestehenden Partner, in diese Richtung nachzurüsten. (---)

I Jetzt kommt's speziell zu Ihrer Firma. Die, das andere waren ja eben Management-Dilemma-Situationen. Welche Ethik-Management-Systeme sind in Ihrer Firma in Anwendung? (----)

B Wir haben keine (----) ethisch spezifischen Systeme. Aber wir (-) haben einige Grundsätze, die in diesem Hause gelebt werden. Dazu gehört. keine Chemikalien im herkömmlichen Sinn zu verarbeiten. Wir haben zwar die Berechtigung und die Produkt- für, hätten die Berechtigung für die Produktion von Arzneimitteln, üben diese aber nicht aus. Weil wir uns dafür nicht als kompetent oder berufen sehen. Und was die (-) ethische Handhabung im Umgang mit den Kolleginnen und Kollegen hier im Hause anbelangt, wenn Sie durchs Haus gehen, dann werden Sie feststellen, also wirklich bis zum letzten Stockwerk, dass wir ein sehr familiäres Betriebsklima haben, in dem Haus, bei der sich die Autorität aus der jeweiligen fachlichen Kompetenz ergibt und net aus irgendwelchen Hierarchischen Strukturen, wie sie in andern Firmen vielleicht üblich sind. (----)

I Wo ist (.....) jetzt haben Sies eigentlich schon halb beantwortet. Die nächste Frage wär eigentlich, wo ist personell die Ethik in Ihrem Unternehmen angesiedelt. Das heißt, wer ist zuständig für Ethik-Fragen, Ethik-Management? Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Ethik-Officer? Ein Ethik-Komitee beziehungsweise eine externe Ethik-Kommission? (-)

B Externe Ethik-Kommissionen gibt es im Hinblick auf die Durchführung von klinischen Studien. Das ist im Pharmabereich, also auch im Arzneimittel-Bereich so üblich, auch bei uns. Und diese Ethik-Kommissionen bestellen wir uns auch. Und im Hause (-) haben wir die Position eines Personalmanagers. Das ist der Bernhard Bogenssperger, den Sie eben kurz kennengelernt haben. Ohne explizit jetzt den Bereich Ethik zu betreuen. (-) Also wir haben jetzt kein Ethik-Management im klassischen Sinne. Und ich seh auch keinen Bedarf dafür. Weil (-- ) wir (-- ) in der, im täglichen Miteinander im Haus (-- ) so gut wie keine

Diskussionen Arbeitgeber, Arbeitnehmer haben oder wenn wir sie haben, dann lösen wir sie durch Gespräche. (----)

I Gibt es, Tchuldigung, ja?

B Ist vielleicht, hat das auch was zu tun mit der Größe des Unternehmens, wir sind etwa 80 Leute. Das ist nicht, das ist eine überschaubare Zahl und ich kenne noch jede Kollegin und Kollegen persönlich und nachdem wir da im ländlichen Bereich sind, kommt noch dazu, dass wir, wir haben zwar auch Gastarbeiter, (diese?) kommen aus Kärnten, Steiermark und Wien.

I Niederösterreich.

B (.....) Ja. Oder Niederösterreicher.

I (lacht)

B Und, und, und zu Weilen wirklich auch aus außereuropäische Kollegen. Wobei ich kenne, ja, zum Großteil auch das familiäre Umfeld der meisten Kolleginnen da im Hause. (-)

I Gibt es positive Reaktionen im Hinblick auf Verkaufszahlen Ihrer Produkte durch die Beachtung ethischer Richtlinien und der Kommunikation dieser nach außen (und zwar?) Richtung Kunden?

B Ja, die gibt es insofern, als wir eine Partnerfirma haben, die im Strukturvertrieb arbeitet und im Rahmen dieser (-- ) Beratungstätigkeit wird dieses Thema Ethik, wenn auch ne- nicht so direkt, aber sehr wohl, angesprochen, behandelt oder gelebt. Und auch vermittelt. Und (---) was wir von Zeit zu Zeit haben, wir laden unsere Kunde, aber auch unsere Partner ins Haus ein und das ist durchgehend so die Reaktion der Menschen, die dann im Haus (.....) sind, wir hatten jetzt zum Beispiel vor zwei Wochen so ein zweitätiges (.....)-Fest, das ist Kartoffelfest. Das ist, wenn die Kartoffel ist, ist, ja, für den Lungau sehr typisch, das war so eine Mischung aus kulturellem und, und (-) umweltrelevanten Wochenende. Da waren an die 150 Apotheker da und da waren einige einfach sehr überrascht auch, dass sie gesagt haben, aha, österreichisches

Unternehmen, Forschung und Entwicklung im eigenen Haus, Produktion im eigenen Haus und das unter diesen umweltbewussten Bedingungen. Also dieses, dieses, das wird schon wahrgenommen, wie stark sich das auf die Umsätze auswirkt, kann ich Ihnen net sagen.

- I Gibt es positive oder negative Reaktionen der Mitarbeiter wegen der Beachtung ethischer Richtlinien im Betrieb? (-----)
- B Die positive Reaktion ist, (---) das Faktum, dass wir zu Weil auch Menschen in dem Betrieb beschäftigt haben, die halt vom (-) von der Natur nicht so gesegnet sind mit besonderen (-- ) Talenten. Und diese Menschen, die in dem Betrieb arbeiten, die werden (---) in dem, in dem Arbeitsalltag (-) ja, optimal integriert. Also die sind einfach Teil dieses Teams. Und die Menschen in dem Team, die in der Firma arbeiten, die werden nicht beurteilt nach Titeln oder auch nach Ausbildung oder nach Alter, sondern einfach danach, (-) nach ihrer Arbeit, die sie da in diesem Haus leisten. Die ihren Fähigkeiten und Möglichkeiten auch entsprechen. Und ich glaub, das ist auch ein (.....) das (-) ja, der Beweis dafür, dass wir diese Ethik tagtäglich leben. Und, und ich glaub, das ist auch Bestandteil unseres Betriebsklimas, das wir dann haben. Negative Reaktionen von Menschen, die vielleicht in dem Betrieb nicht so (---) integriert sind, wie wir selber, da hab ich schon. Also nachdem wir da im ländlichen Umfeld sind und man kennt ja viele Menschen, da hab ich schon so Aussagen gehört wie, aha, die Ökopharm, Auffanglager für gestrandete (-) für gestrandete Existenzen. Und das haben wir zum Teil auch so gemacht, dass wir Menschen auch dann aufgenommen haben, von denen wir gewusst hatten, oder (.....) hatten, dass sie persönliche familiäre Probleme hatten, und da gibt's (-) ja zum Teil sehr berührende und, und, und ja, schöne Entwicklungen. Aber das kann man durchaus auch als kritisch sehen. Und (-) das heißt, das, dieses Image wird nicht überall nur positiv kommentiert. (--)
- I Zur zwölften und letzten Frage. Gibt es Reaktionen der Mitbewerber, also das war ja jetzt eher das Umfeld, jetzt aber der Mitbewerber, positiv oder negativ diesbezüglich? Also bezüglich der, der Beachtung ethischer Richtlinien? (-----)

B Nein. Also jetzt nicht so bewusst. Ich glaub, wir werden draußen am Markt und unser Markt spielt sich ja vorwiegend in der Apotheke ab und im Gesundheitsbereich, ich glaube, wir werden draußen im Markt wahrgenommen als (--) österreichisches naturnahes Unternehmen, (---) das ethische Grundsätze lebt, ich glaub, so werden wir draußen wahrgenommen. Wir werden nicht als Pharma-Unternehmen wahrgenommen, (-) in der Anfangszeit, also vor 20 Jahren, als wir angefangen haben, (-) kann ich mich erinnern, da war, zum Teil sind wir da (-) nicht beachtet worden. (-) Aber diese zunehmende (-) das zunehmende Interesse für Ernährungsthemen, nutrilogische Medizin, das erreicht mittlerweile auch die Fachwelt. Und wir sehen jetzt einfach mehr Bereitschaft und mehr, mehr Bereitschaft auch uns zuzuhören. Und, und als wir vor 20 Jahren angefangen haben, mit Apotheken über unsere Arbeit zu sprechen, sind zu Veranstaltungen vielleicht 20 oder 30 Leute gekommen und jetzt kommen 300 in Wien. Also das sind, (.....) wo dieses, dieses aufsteigende Interesse wieder oder ich war gestern mit einem Arzt im Landeskrankenhaus Kloster Neuburg. Und wir haben dort einen Vortrag gehalten vor den Ärzten und vor dem medizinischem Fachpersonal und da waren 25 Teilnehmer. Und die, diese, dieses Impulsreferat war geplant für eine Stunde und es hat dann letzten Endes beinahe zwei Stunden gedauert. Also ohne, dass jemand aufgestanden wäre und, und, und den Saal verlassen hätte. Und da hab ich dann auch gemerkt, also selbst in der Klinik, wo es ja wirklich dann um Hardcore-Medizin und, und um rasche, schnelle Entscheidungen geht, also selbst da scheint da ein zunehmendes Interesse spürbar zu sein. Und der Titel dieses Impulsreferats war, was haben Vitamine im Krankenhaus verloren. Also so, das war wie, und ich, und ich hab mich gefreut darüber, über die Offenheit und über diese positiv kritische Haltung, die da seitens des Auditoriums da gezeigt wurde. (---)

#### **8.1.6 Interviewpartner/in 6**

Dauer der Aufnahme: 07:37 und 7:37

Ort der Aufnahme: Riegersburg

Datum der Aufnahme: 19.09.2013

Interviewer/in: Merten Gareiß

Datum der Transkription: 07.10.2013

Besonderheiten: XX

I So. Erste Frage, die zunehmende Zahl der Arbeitslosen macht es tendenziell leichter, neues Personal zu requirieren. Ein Firmeninhaber hat nun die Möglichkeit, die Personalkosten zu senken. Der bisherige Mitarbeiter bekommt zehn Euro pro Stunde, auf dem Markt sind gleich qualifizierte Mitarbeiter zum Preis von 8,50 Euro in Anführungszeichen zu haben. Soll der Firmeninhaber diese Möglichkeit nutzen? Also keine Einschulung, von einem Mitbewerber, der in Konkurs gegangen ist, also es geht nicht darum, das war nämlich gestern die Frage,

B Ja.

I muss ich lange einschulen, das bringt mir nix, sondern der ist, der wär sozusagen eins zu eins ersetzbar.

B Na ja, gut, aus wirtschaftlicher Sicht, wenn er das Gleiche kann, muss man's machen. Das ist der Markt. Das ist einfach so. Aber ob das Unternehmen das tut, beziehungsweise ich sag's jetzt, wie es von, bei uns wäre, wenn ich ein Mitarbeiter such, dann haben wir ein Gehaltsschema und nach dem Gehaltsschema werden die Leute auch bedient und beziehungsweise auch kriegen ihre Löhne. Das ist net so, dass man sagt jetzt, nur weil ein billiger Mitarbeiter am Markt ist unter Anführungszeichen, kriegt der jetzt wenig, weil wenn der dann integriert ist in der Gruppe, und der kriegt weniger, dann ist er spätestens nach drei Wochen eh demotiviert, weil er sagt, na, warum ich krieg weniger, bin ich schlechter oder so. Es funktioniert ja net. Also der Markt, so, so gesehen, regelt das ja, also für uns trifft das net zu. Weil wir eben wie gesagt ein Gehaltsschema haben. (--)

- I Zweite Frage, die großen Kernaktionäre, mir ist bewusst, Sie keine Aktiengesellschaft sind, aber wie gesagt ist eine fiktive Frage, sind mit dem Aktienkurs unzufrieden und verlangen eine Reduktion der Personalkosten durch Freisetzung von Mitarbeitern. Wie soll der CEO handeln?
- B (lacht) Schauen Sie, das ist eben keine Kategorie, in der wir denken. Da sind wir eben ganz anders positioniert. Und dieses Thema, das ist eine, das ist eine Frage der Ethik an sich. Und das ist halt auch die Frage, was natürlich das Unternehmen auf den Fahnen hat, hat. Das ist der große Unterschied zu einem Familienunternehmen. Ein Familienunternehmen ist immer anders dargestellt wie ein Share-Holder-getriebenes. Weil ein Familienunternehmen denkt erstens längerfristig. Weil der will Mitarbeiter haben, die nach 20 Jahren vielleicht auch noch im Unternehmen sind. Ein Familienunternehmen nimmt auch ältere Mitarbeiter, weil er sagt, ja, gut, die haben ein gewisses Know-how, eine gewisse Ruhe (eh schon?) und so. Aber Share-Holder-getriebener Mitarbeiter, da geht's nur nach Zahlen. Das sind zwei Kategorien. Ich versteh das eine, wie das andere. Aber wir sind kein Share-Holder-getriebenes. (----)
- I Dritte Frage, eine Firma kann, wie gesagt, es geht nicht um Firma Zotter (.....), eine Firma kann einen Auftrag in einem Drittland erhalten, dazu ist aber die Zahlung von Schmiergeld notwendig. Die Firma ist an sich gut ausgelastet, der zusätzliche Auftrag könnte aber noch untergebracht werden und den Profit der Firma erhöhen. Wie sollte sich die Firma entscheiden?
- B Ja. Gar keine Frage. Also (.....) so eine Situation hier (.....) können. Grade Schokoladen-Theater. Und da ist das natürlich das auch ein Thema. Aber Schmiergeldzahlungen und solche Sachen sind also, das ist einfach ein unfassbarer Zustand. Das kann man überhaupt net in einem Unternehmen akzeptieren. Das ist wieder das Gleiche. Ein Management-getriebenes Unternehmen, der sagt, okay, ich bin jetzt halt am, ich bin jetzt der Boss, ich mach das jetzt, weil ich will in drei Jahren gute Zahlen haben. Davon hängt ja sein Gehalt ab und in drei Jahren bin ich eh weg. Nur der Zotter ist in drei Jahren net weg. Der sitzt vielleicht (.....).

I (lacht leise)

B Also

I Selbe Ausgangssituation eigentlich, eine vierte Frage, eine Firma kann einen Auftrag in einem Drittland erhalten, dazu ist aber die Zahlung von Schmiergeld notwendig. Insgesamt laufen die Geschäfte der Firma nicht sehr gut. Sie ist Insolvenz gefährdet. Durch diesen Auftrag könnte zumindest vorläufig der Weiterbestand der Firma gesichert und die Arbeitsplätze erhalten werden. Wie sollte der Verantwortliche handeln?

B (seufzt) Genau gleich. Es hilft nix. Ich bin ja schon mal Pleite gegangen. Jetzt net aus dem selben Grund, aber ähnlich gelagert. Nur ein bisschen anders. Da hab ich auch net nachgeben. Und hab auch net gesagt, nur, weil wir jetzt vor der Insolvenz stehen, deswegen müssen wir jetzt irgendwelche spektakulären Maßnahmen (ergreifen?). Das ist ein, da ist es gescheiter, Pleite zu gehen. Ist einfach so. Aber solche Fragen, also das ist natürlich, ich sag ja, da kommen wir jetzt von (.....), das kommt von einer anderen Seite. Wie gesagt, Familienunternehmen hat viel mehr Verantwortung wie ein, ein, ein kapitalgetriebenes. (-)

I Letzte allgemeine Frage, das ist die fünfte, der Mitbewerber hat kostengünstig einen Zulieferbetrieb in Bangladesh gefunden. Die Arbeitsbedingungen der dortigen Arbeitnehmer sind aber sehr belastend. Durch den Wettbewerbsvorteil kann der Mitbewerber deutlich kostengünstiger produzieren und beginnt bereits dadurch Marktanteile zu gewinnen. Der zweiten Firma wird von einem Vermittler ein ebenso gearteter Zulieferer angeboten, der für diese Firma ebenfalls Kostenvorteile bringen würde. Nun könnte die zweite Firma mit den Preisen des Mitbewerbers wieder mithalten. Wie sollte sich die zweite Firma entscheiden?

B (lacht) Immer das Gleiche. Das ist immer das Gleiche, ne? (-) Das ist ja, die Schwierigkeiten haben wir ja alle. Das haben wir ja auch, net? Also wir stehen ja im, im Markt. Aber wir gehen net den Weg, dass wir immer das billigere Produkt suchen, sondern wir suchen einen Kunden, dem wir erklären, wie wir es besser machen und warum es besser ist. Deswegen brauchen wir PR und

Marketing. Und müssen halt dort die Maßnahmen verstärken. Deswegen haben wir auch einen transparenten Betrieb gemacht. Genau aus dem Grund. Dass der Kunde herkommen kann, weil (.....) drei Euro für die Schokolade, weil bei uns die Lohnkosten so hoch sind. Und die ganzen Kosten rund herum und die Verpackungskosten. Und wenn, wenn jetzt, jetzt da ich ein stilles Kämmerlein hab und der Kunde steht draußen im Regal irgendwo, der hat natürlich kein Mitleid mit uns, weil der sagt, da im Regal stehen die Preise. Das, was günstiger ist, und wo mir eigentlich gleich ist, das kauf ich. Ist einfach so. Das ist der Markt. Deswegen sind wir den Weg der Transparenz gegangen. Und, und sind eigentlich offensiv auf den Kunden zugegangen. Deswegen, das haben sie ja gesehen, also wir haben 250.000 Besucher. Und denen zeigen wir, was wir machen, warum wir ökologisch arbeiten, warum wir im fairen Handel arbeiten. Und wenn (.....) die kommen ja alle auch skeptisch da daher, was glauben Sie, wenn's da draußen am Parkplatz stehen, was die Leute vorher reden, bevor sie reinkommen. Und wenn sie rausgehen sagen sie dann plötzlich ganz was anderes. Weil sie dann sagen, ach so, jetzt versteh ich, Wa-Wahnsinn. Große Investitionen, da arbeiten ein Haufen Leute. Und, und, und. Und so, das ist net unsere Aufgabe. Das ist Aufgabe des Marketings dann. (--)  
Weil real hast keine Chance. Verstehen Sie, was ich mein?

I ((zustimmend)) Mhm.

B Das mit dem Schwarzgeld zahlen, wenns, wenn das, wenn das ein zura- (-) Heferl ist das einen Deckel hat, wo keine herankommt, ja dann, so läuft's aber meistens. Das ist ja leider Gottes, fünfundneunzig Prozent der Unternehmen laufen ja so. (-) Wir können aber gar nix machen. Theoretisch. (--)

I Sie haben die Möglichkeit, Kakao verkehrsgünstiger in derselben Qualität, jetzt kommt jetzt Ihre Firma, zu, zu denselben Preisen zu erwerben, das heißt, die CO2-Emission, die quasi Sie verursachen, würden sinken. Dafür müssen allerdings Abnahmeverträge, die kurzfristig kündbar sind, Ihres bisherigen, Ihrer bisherigen Kakaobauern gekündigt werden und Sie würden Gefahr laufen, dass die dortigen Erfolge der Gemeinschaft wieder zunichte, zunichte gemacht würden. Wie handeln Sie?

- B Ah, das muss ich jetzt noch mal nachfragen. Also
- I Sie haben jetzt praktisch einen Punkt ökolo- also ethi- Wirtschaftsethik ist ja auch (-) berücksichtigt (..... ) auch die Umwelt.
- B Ja, (.....), ja, selbstverständlich. Nur jetzt Kakao,
- I Und deswegen (.....)
- B ist jetzt ein blöder, also insofern eine blöde Frage. Ich, ich glaub, ich habs, deswegen hab ich noch mal nachgefragt, Kakao kommt einmal aus (--) jetzt sag ich mal Drittländern, ne? Aus, aus, aus, aus, aus tropischen Regionen. Grundsätzlich. Das heißt, der Transport ist einmal notwendig. Ist die Frage jetzt, dass man sagt, (-) mei, (.....)
- I (.....)
- B ökonomisch (.....), ja, es gibt andere Dinge. Es gibt zum Beispiel Kürbiskerne aus China und Kürbiskerne aus der Steiermark. So.
- I Vielleicht kann mans dann, kann mans genauso nehmen. Es geht nur, es war nur (.....)
- B (.....) so. Okay.
- I (.....)
- B Ja, gut, ist schon klar.
- I Bei der Firma Ökopharm hab ich NADH genommen. Als chemische Substanz.
- B Ja, ja, ich versteh schon. Bei uns ist es so, also mein Prinzip ist, wir (Telefon klingelt) Wart, Sekunde eben. Ne? (----)

Weiter mit Teil 2

Das ist sehr heikel wie Sie die Frage formuliert haben.....ich meine ...Investitionen getätigt..?. Ist die Hölle für einen Partner..wenn man den dann hängen lässt.

Ich würde sagen sofort nicht ..wir würden uns langsam heran nähern ....das Problem offen ansprechen und wenn es für den Partner keinen Schaden mehr verursacht.....würden wir langsam umstellen. Fairer Handel darf nicht nur im Süden stattfinden..der muss für uns auch hie gelten..obwohl es dafür keine Zertifizierung gibt.

B Die erste, glaub ich, (.....) oder?

I Welche Ethik-Management-Systeme sind in der Firma in Anwendung? (-)

B Management-Systeme klingt mir jetzt ein bisschen hochtrabend. Weil wir die net haben. Sondern es gibt, im- ist immer das Gleiche, es gibt da (-) eine Familie dahinter. Die mit ihren Mitarbeitern halt Dinge erarbeitet. Also da gibt's eben Mittagessen für alle. Dass das Unternehmen finanziert. Und biologisch gekocht wird. (-) Zum Beispiel ganz ein wichtiger Punkt. Um die Krankenstände zu senken haben wir auch geschafft und mehr als zwei Prozent sind dadurch die Krankenstände zurückgegangen, was natürlich von den Arbeitskosten und so schon ein entscheidender Punkt ist. (-) Ja, also wenn Mitarbeiter bei uns, das ist halt anders, ne? Mein Frau ist die Anlaufstelle, verstehen Sie? Wenn ein Mitarbeiter ein Problem hat, ein finanzielles oder familiäres oder mit Kinder oder so, dann lösen wir das, in dem wir zum Beispiel Dienstpläne machen, hat ja keine Sinn, normalerweise in einem Unternehmen hast du Dienstpläne, da sagst du, okay, die Mitarbeiter sind da und das Radel, damit alle gleich bedient werden. Das tun wir nicht. Das ist aber ungerecht. Also alle Mütter mit Kinder, die arbeiten am Vormittag. Und die keine Kinder haben, haben am Nachmittag zu arbeiten. Verstehen Sie? Einfach das, das, das geben wir vor, ne? Weil natürlich die was immer am Nachmittag arbeiten, die sagen, na ja, gut, eigentlich hab ich, ist das auch net fair an sich, aber wir erklären ihnen das, dass das einfach logisch ist. Weil was soll eine Frau tun, wenn am Nachmittag die Kinder heimkommen, ne? Und so kann sie aber auch dann sechs, sieben Stunden arbeiten. Bei uns können auch die Kinder Mittagessen. Es gibt also, gibt einen Schulbus, da kommen Leute her, wenn zum Beispiel so wie es jetzt ist, jetzt, ich weiß jetzt gar net, ob schon der erste da ist, aber soll irgendwann jetzt kommen soll, ein, zwei oder drei, was wir halt haben, und die Mütter

arbeiten noch bis drei, und tut derweil essen und fangt schon ein bisschen an, meistens spiels eh oder so, aber er ist da, er ist versorgt und ja, und das beruhigt auch die Leute. Verstehen Sie, was ich mein? Ja, solche Sachen. Also wir tun net jetzt, wir haben kein System, dass wir sagen, jetzt (--) weiß net, (.....) (---)

I Wo ist personell die Ethik in Ihrem Unternehmen angesiedelt? Das heißt, wer ist zuständig für Ethik-Fragen, für Ethik-Management? Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Ethik-Officer, ein Ethik-Komitee beziehungsweise eine externe Ethik-Kommission?

B Das haben wir alles net. Das haben wir alles net. Das ist immer das Gleiche. Ich sag Ihnen, ich muss mich leider wiederholen, es gibt da eine Familie und wir, wir wissen ja, wo wir finanziell und wirtschaftlich stehen. Wir wissen, dass die Mitarbeiter das größte Kapital ist, was man haben kann. Und das Wichtigste ist. Ist auch der größte Kostenblock, das heißt, dadurch, dass das der größte Kostenblock ist, gehen wir auch dementsprechend vernünftig damit um. Also wir verheizen die Leute net. Wir fordern, wir schulen die Leute, wo es geht. Aber ich forder auch von den Leuten was. Also das ist immer so das Agreement. Dass ich sag, schaut, wir müssen gute Qualität machen. Ihr müsst für uns gute Leistung bringen. Und wenn das funktioniert, dann haben alle was davon. So einfach ist das. (---)

I Die Frage ist relativ einfach, weil's damit ja aufgebaut ist, Ihre ganze Firma, gibt es positive Reaktionen im Hinblick auf Verkaufszahlen Ihrer Produkte durch die Beachtung ethischer Richtlinien und der Kommunikation dieser nach außen?

B Da brauch ich jetzt nix dazu sagen. Wir sind ökologisch ausgerichtet, wir haben einen fairen Handeln. Wir haben eben eine neue Wirtschaftsmethode eben Insourcing statt Outsourcing. Das sind alles Dinge, die mach ich ja net, weil ich lustig bin. Verstehen Sie? Sondern das ist ja genau das, weil, weil wir was haben davon. Weil wir wissen, dass, dass das Vorteile bringt und bringt auch Vorteile. Definitiv. Die Marke Zotter steht genau für das, was es ist und das wird einen Grund haben (nehm ich an?).

- I Gibt es positive oder negative Reaktionen der Mitarbeiter wegen der Beachtung ethischer Richtlinien im Betrieb? (-)
- B Nur positive. Es gibt keine negativen. Am Anfang wars, war zum, ich mein, jetzt (.....), mittlerweile hat sich das gelegt, wir haben einen Tiergarten, da gibt's, und wir verkochen auch die Tiere, die da leben. Das war am Anfang ein bisschen schwer. Das ist die Kuh, mit der wir gespielt haben, ja, und jetzt ist es aufm Teller und jetzt müssen wir es essen und so. Verstehen Sie? Also so. Das ist jetzt aber auch net, das ist mittlerweile überhaupt kein Thema mehr. Weil das einfach so ist, das ist mittlerweile etabliert. Ja. Also muss ich mal nachdenken, ob es irgendwas Negatives gibt. (--). Nein, fällt mir jetzt wirklich nix ein. Aber es wird auch irgendwas geben, wo man vielleicht einmal sagt, eben, diese Arbeitszeiten und so, das war am Anfang ein bisschen schwierig, das umzusetzen. Ne? Weil natürlich, da gibt's verschiedene Ansätze. Ne? Aber bei uns ist es so. Dass wir sagen, Kinder, die äh Mütter mit Kinder arbeiten vormittags und die andern nachmittags. Das ist einfach Vorgabe. Ja? Aber sonst (-) an sich, natürlich, die, (.....) eine Marke oder ein Unternehmen strahlt ja was aus, nach außen. Den Medienberichten, ja, und das hat natürlich Auswirkungen. Und das, ich mein, (--). eine extreme Auswirkung beispielsweise, dass wir haufenweise Bewerbungen kriegen von, net nur jetzt von der Ma-, Arbeitern, die am Fließband stehen oder so, sondern auch Leute, die Wirtschaft studiert haben, die Wirtschaftsethik und ich weiß net was, aus allen Bereichen halt oder aus dieser Richtung und wir können erstens net so viel beschäftigen. Zweitens, was mir halt auffällt, jetzt grad was Wirtschaft, Vertrieb und solche Sachen, Marketing und so betrifft, dass es immer mehr Leute gibt, die (-) wo ich dann sag, Sie, wir haben, unser Team ist besetzt, momentan gibt's keine Möglichkeit und so. (-) Und (-) wenn ich dann manchmal über Gehaltsvorstellungen und so, und die Gehaltsvorstellungen werden immer weniger zum Thema. (-) Also für viele. Die sagen, Sie, mich interessiert das jetzt net, was ich verdienen. Schon. Ist klar. Verdienen wollen wir alle und so. Aber jetzt net, um jetzt innerhalb von fünf Jahren Karriere zu machen, und dann viel verdienen und dann irgendwas zu besitzen oder so. Sondern die sagen, ich will hier einfach in einem ethischen Unternehmen arbeiten. Das wird immer mehr. Das spürt man. (-)

I Letzte Frage, gibt es Reaktionen der Mitbewerber, positive oder negative diesbezüglich, bezüglich mein ich jetzt der Et- dass, das Ihr Unternehmen besonders eben die Ethik und (.....)

B (.....) positive, was soll man sagen, ein Unternehmen ist, da geht's um Wettbewerb. Und man kann net von einem Mitbewerber -bewerber erwarten, dass er das irgendwie positiv sieht. Ne? Das, was wir machen. Ist logisch, ne? Weil das ist, wenn er's selber net macht, die Mitbewerber, die sich selber bemühen, die sehen das positiv, weil die wollen das auch, mit denen sind wir auch im Kontakt. Ne? Die, die sagen, der Zotter, da stimmt eh alles net, das ist nur Marketing und Werbung und, und da hab ich was gehört und, (.....) natürlich (.....) Gerüchte und so, da kommts eh nicht heran, aber es hilft nix. Der wird natürlich net positiv sein, weil er machts, hat kein Interesse. Weil (-) wir werden ständig natürlich auch, ich mein, wir haben den ganzen Betrieb ökologisch ausgerichtet, da gibt's dann Leute, die sagen, na, das mit dem Bio, da hab ich was gehört. Ne? Da passiert da was im Fernsehen, bringens ein Bericht, in Italien ein Bio-Skandal, da war sicher der Zotter auch dabei. Wissen Sie, was ich mein? So was. Also das heißt, also Wettbewerb ist ja net, ist ja keine Verwandtschaftsgeschichte, sondern das ist Wettbewerb, wie der Name schon sagt. Es geht beinhart um Bestehen und nicht Bestehen. Und das, was wir halt machen, ich versuchs jetzt sehr konsequent zu machen und immer 100 Prozent. Also ich hab net ein bisschen fair und das andere ist normal. Wir haben nicht ein bisschen ökologisch und der Rest ist konventionell, sondern wir haben nur eine Linie. Und das bringt dem Unternehmen schon Vorteile. Weil dieses, wissen Sie, das Zwiesgeschlecht, da ein bisschen von da und jetzt ist nachhaltig modern, (.....) hab ich gehört in der Frühe, Radiowerbung, (.....), der wirbt jetzt mit Nachhaltigkeit und (.....), jetzt fangen die auch schon an. Das ist, ja, (--)

I Gut.

## Literaturverzeichnis

Bellestrem, Karl; Adam Smith; 1. Auflage, 2001, Beck Verlag, München, Seite 147

Die Welt, Online unter URL:

<http://www.welt.de/wirtschaft/article114432330/Lufthansa-nimmt-Kurs-auf-niedergewesene-Gewinne.html> , [Zugriff: 31.08.2016, 19:00]

Dohmen, Wilhelmine E., Wirtschaftsethik. Ein Versuch über drei Modelle, GRIN Verlag, - 2. Juli 2002

Duden, Die deutsche Rechtschreibung, 26. Auflage, 2013, Dudenverlag, Berlin, Mannheim, Zürich, S. 394

Economist, 11.10.1930, S. 625, zitiert nach Kennedy, Paul/Hörmann, Gerd: In Vorbereitung auf das 21. Jahrhundert, 4. Auflage, 1993, S. Fischer Verlag, Frankfurt a. M., S. 417

Ferrell Linda, Unternehmensethik: Prinzipien und Werte - Ethische Probleme - Ethisch Führen - Nachhaltigkeit Broschiert – 8. November 2010

Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research

[Online Journal], 1(2). Online unter URL:

<http://qualitative-research.net/fqs/fqs-d/2-00inhalt-d.htm>, [Zugriff: 26.11.2013, 16:59]

Herold, Norbert, Einführung in die Wirtschaftsethik, Seite 57, WBG-Verlag, Darmstadt, 1. Auflage, 2012

Homann, Karl, Was bringt die Wirtschaftsethik für die Ethik, Diskussionspapier Nr. 2008-4, Herausgegeben vom Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.,

Homann, Karl, Vorteile und Anreize, Aufsatzsammlung. Hrsg. von Christoph Lütge. Mohr Siebeck, Tübingen 2002, S. 122–123

Homann, Karl/Lütge, Christoph, Einführung in die Wirtschaftsethik. 2. Auflage. Lit, Münster 2005, S. 9.

Homann, Karl/Blome-Drees, Franz, Wirtschafts- und Unternehmensethik. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 1992, S. 36

Kienbaum Homepage. Online unter URL:

[http://www.kienbaum.at/desktopdefault.aspx/tabid-657/1077\\_read-2449/](http://www.kienbaum.at/desktopdefault.aspx/tabid-657/1077_read-2449/), [Zugriff: 01.12.2013, 21.51]

Kienbaum Studie Ethik & Compliance 2011, Online unter URL:

<http://www.yumpu.com/de/document/view/13538723/ethik-compliance-2011-kienbaum>, [Zugriff: 2.12.2013, 22:03]

- Manderville, Bernhard, Die Bienenfabel oder Private Laster, öffentliche Vorteile, 5. Auflage, 1980, Suhrkamp Verlag, Berlin
- Marx, Karl, Ökonomisch-philosophische Manuskripte, in: Marx/Engels (1956-1990), MEW, Ergänzungsband I, S. 514
- Mayring, Philipp (2000, Juni). Qualitative Inhaltsanalyse [28 Absätze]
- Pazos, Manuel Garcia, Die Moralphilosophie John Stuart Mills, Tectum Verlag, Marburg 2001, Seite 58
- Petersen, Thomas, Individuelle Freiheit und allgemeiner Wille, Mohr Verlag Tübingen 1996, Seite 25
- Rawls, John, Eine Theorie der Gerechtigkeit, Akademie Verlag, Berlin, 2006, Seite 5
- Rawls, John, Eine Theorie der Gerechtigkeit, Hrsg. Otfried v. Höffe, de Gruyter Verlag, Berlin, 2010, Seite 49
- Vorarlberg Online, VOL, Online unter URL:  
<http://www.vol.at/zumtobel-baut-bis-zu-600-jobs-in-vertrieb-und-produktion-ab/3915254>, [Zugriff: 31.08.2016, 19:07]
- Wikipedia, Börsenkrach, Online unter URL:  
<https://de.wikipedia.org/wiki/B%C3%B6rsenkrach>, [Zugriff: 10.08.2013, 14:40]
- Wikipedia, Gründerkrach, Online unter URL:  
<https://de.wikipedia.org/wiki/Gr%C3%BCnderkrach>, [Zugriff: 10.08.2013, 14:46]
- Wikipedia, Immanuel Kant, Online unter URL:  
[https://de.wikipedia.org/wiki/Immanuel\\_Kant](https://de.wikipedia.org/wiki/Immanuel_Kant), [Zugriff: 22.08.2013, 20:58]
- Wikipedia, Karl Homann, Online unter URL:  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Karl\\_Homann](http://de.wikipedia.org/wiki/Karl_Homann), [Zugriff: 23.11.2013, 17:12]
- Wikipedia, Karl Marx, Online unter URL:  
[https://de.wikipedia.org/wiki/Karl\\_Marx](https://de.wikipedia.org/wiki/Karl_Marx), [Zugriff: 6.10.2013, 21:04]
- Wikipedia, Normativer Individualismus, Online unter URL:  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Normativer\\_Individualismus](http://de.wikipedia.org/wiki/Normativer_Individualismus), [Zugriff: 23.11.2013, 16:53]
- Wikipedia, Peter Ulrich, Online unter URL:  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Ulrich\\_%28%C3%96konom%29](http://de.wikipedia.org/wiki/Peter_Ulrich_%28%C3%96konom%29), [Zugriff : 26.11.2013, 12:00]
- Wikipedia, Qualitative Inhaltsanalyse, Online unter URL:  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Qualitative\\_Inhaltsanalyse](http://de.wikipedia.org/wiki/Qualitative_Inhaltsanalyse), [Zugriff: 26.11.2013, 16:50]
- Wikipedia, Staatsbankrott, Online unter URL:  
<https://de.wikipedia.org/wiki/Staatsbankrott>, [Zugriff: 28.07.2013, 19:00]

Wikipedia, Utilitarismus, Online unter URL:

<https://de.wikipedia.org/wiki/Utilitarismus>, [Zugriff: 01.09.2013, 19:13]

Wirtschaftsethik, „Es gibt eine Alternative zur Gewinnmaximierung“, Interview mit Prof. Ulrich von Armbruster, Alexander, Frankfurter Allgemeine Wirtschaft, 12.07.2009, Online unter URL:

<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissen/wirtschaftsethik-es-gibt-eine-alternative-zur-gewinnmaximierung-1828834.html> [Zugriff: 12.08.2013, 14:30]

Woher, Martin: Der Weckruf, in: Handelsblatt Nr. 232 vom 02.12.2013 Seite 001

## Abbildungen

Abbildung 1: Checkliste zum ethischen Ist-Zustand .....	18
Abbildung 2: Verankerung der Business Ethik und –Compliance im Unternehmen.....	21
Abbildung 3: Instrumente zur Verankerung von Business-Ethik und Compliance.....	22
Abbildung 4: Wie informieren Sie Ihre Mitarbeiter über Unternehmensethik- und Compliance-Regelungen? .....	23
Abbildung 5: Kontrollmechanismen, die in Unternehmen Anwendung finden.....	24
Abbildung 6: Vereinbarkeit Ethik und Wirtschaft.....	25
Abbildung 7: Häufigkeit des Ressourcen-Einsatzes .....	26
Abbildung 8: Kostenentwicklung .....	27
Abbildung 9: Flowdiagramm der induktiven Kategorienbildung .....	29
Abbildung 10: Ist das Beachten ethischer Grundsätze für die Firma ein Vorteil?.....	35
Abbildung 11: Welchen Stellenwert nimmt Gewinnmaximierung ein? .....	36
Abbildung 12: Sollen Schmiergeldzahlungen vorgenommen werden? .....	37
Abbildung 13: Ist das Ausmaß der vom Unternehmen mitverschuldeten Umweltbelastung ein relevantes Entscheidungskriterium? .....	38

Abbildung 14: Verankerung der Business Ethik und -Compliance im Unternehmen..... 39