

# Unternehmenskodizes

## Typen und Normierungsstrategien zur Implementierung einer Unternehmensethik

TILL TALAULICAR\*

*Vorstellung einer Dissertation<sup>1</sup>*

### 1. Gegenstand der Untersuchung

Eine praktisch relevante Unternehmensethik befasst sich nicht nur mit der Begründung, sondern auch mit der Geltendmachung moralischer Normen im unternehmerischen Kontext. Entsprechende Reflexionen sind demnach nicht darauf begrenzt, guten und gerechten Handlungsweisen ihre Gültigkeit zu erweisen. Vielmehr sind zudem Gestaltungshinweise darüber zu entwickeln, wie sich die Befolgungschancen dieser Normen unter den konkreten Anwendungsbedingungen der Unternehmenspraxis positiv beeinflussen lassen. Im marktwirtschaftlichen Wettbewerb genügt eine stichhaltige Rechtfertigung der moralischen Zuträglichkeit einer Norm nicht immer, um zu ihrer Anwendung zu motivieren. Infolgedessen gilt es zu klären, welche Maßnahmen geeignet sein können, um eine solche Anwendungslücke zu schließen.

Unter den Instrumenten zur Implementierung einer Unternehmensethik haben unternehmensethische Kodizes seit jeher eine herausragende Position inne. Dabei handelt es sich um Dokumente, die in schriftlicher Form Handlungsgrundsätze (Normen) zum Ausdruck bringen, die über moralische Relevanz verfügen und für das Unternehmen verbindlich sein sollen. Ethik-Kodizes stellen nicht nur eine äußerst bekannte, sondern außerdem eine bereits sehr weit verbreitete Maßnahme dar, um moralische Normen in Unternehmen zu verankern.<sup>2</sup>

Wenngleich sich unternehmensethische Kodizes einer großen Popularität erfreuen und inzwischen zahlreiche Untersuchungen Kodizes zum Gegenstand haben, so ist

---

\* Dr. Till Talaulicar, Technische Universität Berlin, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Lehrstuhl Organisation und Unternehmensführung, Sekr. WIL-B/2-2, Wilmersdorfer Str. 148, D-10585 Berlin, Tel.: +49-(0)30-314-25256, Fax: +49-(0)30-314-21609, E-Mail: T.Talaulicar@ww.tu-berlin.de, Forschungsschwerpunkte: Corporate Governance; Unternehmensethik; Organisations- und Managementtheorie.

<sup>1</sup> Die Arbeit ist in der Gabler Edition Wissenschaft des Deutschen Universitäts-Verlags (Wiesbaden 2006) erschienen. Kapitel- und Abschnittsbezeichnungen beziehen sich im Folgenden auf diese Publikation (vgl. Talaulicar 2006). Auf der Veranstaltung zur Verleihung des Wissenschaftspreises 2007 der Plansecur-Stiftung wurde die Arbeit mit der Bronzeskulptur „Frage und Antwort“ sowie einem Betrag von 7.500 Euro prämiert.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. die Befunde von Center for Business Ethics (1992: 863f.); Bondy et al. (2004: 451-453, 473); Kaptein (2004: 17).

dennoch weiterhin unklar, ob und inwieweit Ethik-Kodizes im intendierten Sinne verhaltensbeeinflussend wirken und moralischen Normen im Unternehmen Geltung verschaffen, sodass sich in der Konsequenz die moralische Qualität unternehmerischer Entscheidungen verbessert. Ihre weite Verbreitung mag zwar indizieren, dass dieses Instrument gemeinhin als eine effektive Implementierungsmaßnahme erachtet wird. Der Nachweis steht allerdings noch immer aus, dass Kodizes das Unternehmensgeschehen tatsächlich wirksam ethisieren. Empirische Untersuchungen sind zu unterschiedlichen und bislang keineswegs konsistenten Befunden darüber gekommen, inwieweit ein Kodex die Handlungen der Unternehmensmitglieder tangiert.<sup>3</sup>

Unternehmenskodizes sind nicht generell entweder nützlich oder nutzlos. Die Etablierung (irgend)eines (beliebigen) Kodexdokuments kann nicht genügen, um die angestrebten Ethisierungseffekte zu erreichen. Vielmehr wird die Effektivität von Kodizes davon abhängen, wie diese Dokumente ausgestaltet und in das Unternehmensgeschehen eingebunden werden. Obgleich der Gestaltung unternehmensethischer Kodizes demgemäß grundlegende Bedeutung zuzuerkennen ist, liegen bis heute nicht einmal darüber fundierte Kenntnisse vor, welche kodexbezogenen Gestaltungsparameter überhaupt verhaltensrelevant und zugleich kontextabhängig veränderbar sind. Eine derart differenzierte Sicht, die nicht nur das Vorhandensein, sondern überdies die konkrete Ausgestaltung eines Kodex berücksichtigt, ist gleichwohl notwendig, um das Ethisierungspotential von Kodizes genauer ausloten und im Anschluss der Praxis nicht nur ad hoc begründete Gestaltungsempfehlungen anbieten zu können.

Vor diesem Hintergrund wird in der vorgelegten Arbeit eine umfassende Analyse unternehmensethischer Kodizes erstellt, die dem Normcharakter von Kodizes entsprechend normentheoretisch geleitet ist, und eine Kodextypologie erarbeitet, die auf gestaltungsrelevanten Kodexmerkmalen gründet. Zu diesem Zweck wird eine dezidiert gestaltungsorientierte Perspektive eingenommen. Die sich ergebende Einteilung soll auf grundlegenden Kodexmerkmalen basieren, die zum einen Verhaltensrelevanz besitzen und zum anderen zugleich durch das Unternehmen gezielt beeinflussbar sind. Weiteren Kodexeigenschaften wird ihre Bedeutsamkeit nicht abgesprochen. Es kann jedoch gezeigt werden, dass sich die übrigen Kodexeigenschaften deshalb nicht sinnvoll variieren lassen, weil sie entweder zu idiosynkratisch und daher als grundlegendes Gestaltungsmerkmal wenig geeignet erscheinen oder aber nur bestimmte ihrer Ausprägungen als erfolgswirksam auszuzeichnen sind. Das Anliegen der Arbeit ist somit kurz gefasst, die wesentlichen Gestaltungsdimensionen unternehmensethischer Kodizes zu ermitteln und erste Empfehlungen für ihre zweckmäßige Ausgestaltung zu entwickeln.

## 2. Gang der Untersuchung

Die Untersuchung gliedert sich in insgesamt vier Kapitel. Nach einer Einleitung werden zu Beginn einige Grundlagen der Unternehmensethik behandelt (2. Kapitel). Im Zuge dessen werden der in der Arbeit verwendete Begriff der Unternehmensethik gekennzeichnet (2. Kapitel, Abschnitt A) sowie Anliegen und Arten der Ethik knapp

---

<sup>3</sup> Vgl. z. B. einerseits Weaver/Trevino (1999); Trevino/Weaver (2001); Vitell et al. (2003) und andererseits Brief et al. (1996); Cleck/Leonard (1998); Marnburg (2000).

erörtert (Abschnitt B). Im Anschluss werden die Grundprobleme einer praktisch relevanten Unternehmensethik markiert (Abschnitt C), die sowohl die Gültigkeit (das heißt: die normative Begründung) als auch die Geltung (das heißt: die empirische Befolgung) unternehmensethischer Normen zu thematisieren hat. Zur Stärkung der Geltungschancen moralischer Normen steht eine Reihe unternehmensethischer Implementierungsmaßnahmen zur Auswahl, von denen Ethik-Kodizes die größte Bedeutung zukommt. In diesem Abschnitt wird daher außerdem zum einen der Begriff unternehmensethischer Kodizes genauer expliziert; zum anderen wird die bereits sehr weite Verbreitung unternehmensethischer Kodizes belegt, die eine nähere Analyse dieses Implementierungsinstruments rechtfertigt. Schließlich erfolgt ein etwas eingehenderes Eruiere des Zusammenhangs zwischen Ethik und Erfolg. Damit ist keine konzeptionell orientierte Verhältnisbestimmung bezweckt, die an ein konkretes (Unternehmens-)Ethikverständnis gebunden ist. Stattdessen wird die empirische Beziehung zwischen den beiden Konstrukten Ethik und Erfolg ausgeleuchtet, da die Erfolgsimplikationen eines ethischen Engagements dazu beitragen können, dass Fragen der Unternehmensethik in der Praxis (noch) größere Aufmerksamkeit erfahren und in der Konsequenz das Interesse an Kodizes und ihrer zweckmäßigen Ausgestaltung (weiter) zunimmt.

Das dritte Kapitel bildet sowohl inhaltlich als auch umfänglich den Hauptteil der Arbeit. Im ersten Abschnitt (3. Kapitel, Abschnitt A. I) werden zunächst die Triebkräfte erläutert, die eine Kodexetablierung veranlassen können. Sodann werden mit der Ethisierungs-, Koordinations-, Legitimierungs- und Deregulierungsfunktion vier grundlegende Zielsetzungen eingeführt, denen Kodizes dienstbar sein können (Abschnitt A. II). Da die Arbeit Kodizes als Instrument zur Implementierung einer Unternehmensethik zum Gegenstand hat, konzentriert sich der Fortgang der Untersuchung darauf, ob und inwieweit Ethik-Kodizes – in Abhängigkeit ihrer konkreten Ausgestaltung – befolgt werden und damit dem Guten und dem Gerechten im Unternehmen zur Geltung verhelfen können (Ethisierungsfunktion). Eine diesbezügliche Eignung von Kodizes wird mit ethisch-normativen, emanzipatorischen und empirischen Argumenten zum Teil fundamental in Frage gestellt (A. III). Diese Kritik ist insoweit detaillierter aufzuarbeiten, als die grundsätzlichen Einwendungen zu entkräften und den vorgebrachten Bedenken zugleich erste Anhaltspunkte darüber zu entnehmen sind, was bei der Kodexgestaltung zweckmäßigerweise zu erwägen ist, um das Ethisierungspotential dieses Instruments ausschöpfen zu können.

In Abschnitt B werden die Gestaltungsdimensionen unternehmensethischer Kodizes entfaltet. Zur Herleitung geeigneter Gestaltungsparameter wird an der Normentheorie von Kodizes angesetzt und eine normentheoretische Analyse möglicher Gestaltungsvariablen vorgenommen (Abschnitt B. I). Zur weiteren und notwendigen Einschränkung der prinzipiell (fast) unbegrenzten Gestaltungsvielfalt gilt es dabei solche Parameter zu ermitteln, die in der Weise gestaltungsrelevant sind, dass sich ihre Ausprägungen zum einen durch das Unternehmen gezielt beeinflussen lassen. Zum anderen sollen die zugehörigen Parameterausprägungen nicht unter allen Umständen entweder geeignet oder ungeeignet erscheinen, um die angestrebte Ethisierung zu erreichen. Es soll mit anderen Worten sowohl möglich als auch zweckmäßig sein, die Parameterausprägungen situationsabhängig zu variieren. Schließlich soll es sich um mög-

lichst grundsätzliche (und nicht nur idiosynkratische) Kodexmerkmale handeln, die eine sinnvolle Typologisierung unterschiedlicher Kodexarten erlauben. Die generischen Gestaltungsdimensionen lassen sich danach einteilen, ob sie den Norminhalt (B. II) oder die Normimplementierung (B. III) betreffen. Im Ergebnis können bezüglich des Norminhalts prinzipienartige von regelartigen Kodizes abgegrenzt werden, wobei es sich bei Prinzipien und Regeln um Normen handelt, die in Hinblick auf ihre Struktur, ihre Anwendungsform und ihr Kollisionsverhalten abweichende Eigenschaften aufweisen. Die Art der intendierten Geltendmachung des Kodex hingegen kann entweder präferenz- oder restriktionsbezogen ausgestaltet werden. Die resultierenden Implementierungsstrategien werden als Strategien der Persuasion bzw. der Sanktion bezeichnet und ihre jeweiligen Wirkungsweisen im Detail ausgeführt.

Abschnitt C ist ersten Einschätzungen über die Eignung unternehmensethischer Kodizes gewidmet. Auf der Basis der zuvor entwickelten Gestaltungsüberlegungen lassen sich vier Idealtypen unternehmensethischer Kodizes bilden (Abschnitt C. I). Da die Gestaltungsdimensionen gezielt so gefasst worden sind, dass sie nicht in generell über- oder unterlegene Kodexarten münden, muss die Beurteilung der Kodexeffektivität über den Kodex selbst hinausreichen und weitere Kennzeichen der Anwendungsbedingungen einbeziehen. Wie ergiebig die entwickelten Kodextypen und die ihnen zugrunde liegenden Wirkmechanismen sind, verdeutlicht eine erste Diskussion darüber, ob und inwieweit sich die Kodizes zur Bewältigung von unternehmensethischen Befolgungs- und Begründungsproblemen anbieten (C. II). Sodann wird der Blick auf weitere Eigenschaften der unternehmensethischen Anwendungskonstellation ausgedehnt (C. III) und damit das Bewusstsein dafür geschärft, dass eine erfolgreiche Kodifizierungsstrategie nicht nur rein normentheoretisch fundiert sein kann, sondern zusätzlich Merkmale des Unternehmens und der Kodexadressaten zu berücksichtigen hat.

Eine Zusammenfassung der wesentlichen Befunde und ein Ausblick auf mögliche Anschlussuntersuchungen beschließen die Arbeit (4. Kapitel).

### 3. Wesentliche Ergebnisse

(Unternehmens-)Kodizes stellen Ansammlungen von (Unternehmens-)Normen dar. Normen lassen sich dabei als die Bedeutung von Normsätzen verstehen, die zum Ausdruck bringen, dass etwas geboten, verboten oder erlaubt ist. Eine Differenzierung unternehmensethischer Kodizes kann sowohl an ihren Normen als auch daran ansetzen, wie ihre Geltendmachung intendiert wird. Kodizes lassen sich somit nach dem Inhalt ihrer Normen und der Art ihrer Implementierung unterscheiden.

Nicht alle Normkomponenten kommen als inhaltsbezogene Gestaltungsvariable in Betracht, da die Ausprägungen einiger ihrer Merkmale (konkret die Adressaten, die Stifter, die Verbindlichkeit und die Schriftfassung der Normen) begriffsnotwendig und nicht disponibel sind. Hinsichtlich des Norminhalts sind daher zum einen die Themenstruktur des Kodex und zum anderen seine formale Gestalt, das heißt die formalen Eigenschaften der Sprache, der Fundierung und der Konkretheit der kodifizierten Normen sorgfältig zu arrangieren. Diese Kodexvariablen sind durchweg bedeutsam, da die Ethisierungswirkung eines Kodex voraussetzt, dass die unternehmensspezifisch relevanten Themenstellungen erfasst sind, die Kodexnormen verständlich erscheinen,

ihre Gültigkeit eingesehen werden kann und sie angemessene Handlungsimplicationen entfalten. Dennoch sind diese Variablen nicht durchweg geeignet, grundlegende Gestaltungsoptionen zu eröffnen und eine einschlägige Gestaltungsdimension zu errichten, da und soweit sie entweder zu idiosynkratisch sind oder aber erfolgsdominante Merkmalsausprägungen aufweisen und deshalb nicht sinnvoll variierbar sind.

Aus diesen Gründen ist die inhaltliche Einteilung von Kodizes an ihrem Normkern festzumachen. Anhand der Konkretheit ihrer Normen lassen sich Kodizes als prinzipien- oder als regelbasiert einordnen. Während Regeln definitive Gebote enthalten, gebieten Prinzipien die Approximation als Ideal beschriebener Zustände. Diese Strukturunterschiede von Regeln und Prinzipien haben unter anderem zur Konsequenz, dass sich Prinzipien im Normalfall über einen breiteren Anwendungsbereich erstrecken, da sie – im Unterschied zu definitiven Geboten – noch nicht auf die faktischen und normativen Möglichkeiten relativiert sind. Damit ist aber zugleich auch verbunden, dass prinzipienartige Normen eine wesentlich anspruchsvollere Form der Anwendung verlangen, da die Normadressaten die faktischen und normativen Gegebenheiten abwägen müssen, um über das gebotene Ausmaß der Normerfüllung zu entscheiden. Sofern Unternehmenskodizes indes nicht nur sehr eingeschränkte Ethisierungsziele verfolgen, die sich darin erschöpfen, einige wenige, besonders gravierende und definitiv regelbare Handlungsweisen zu gebieten, müssen unternehmensethische Kodizes (zumindest auch) prinzipienbasiert sein.

Solche (zunächst rein prinzipiengebundenen) Kodizes können und sollten um Regeln ergänzt werden, wenn bestimmte, ausreichend homogene Problemkonstellationen ausreichend häufig auftreten, um die Regelsetzung zu rechtfertigen. Da und soweit diese Regelsetzung dann gemeinhin eine Konkretisierung kodifizierter Prinzipien vornimmt, macht sie ersichtlich, welche definitiven Gebote sich aus den Prinzipien ergeben können. Obgleich sie grundsätzlich andere Anwendungsformen implizieren, können Regeln demnach dennoch das Verständnis der Adressaten dafür verbessern, wie die korrespondierenden Prinzipien im Übrigen angemessen anzuwenden sind. Zu beachten bleibt, dass bei dieser Art der Normierung in der Folge Konflikte zwischen (für gewöhnlich weiteren) Prinzipien und Regeln entstehen können. Die Bewältigung dieser (Regel-/Prinzipien-)Kollisionen hat nicht nur das Gewicht der Prinzipien einzubeziehen, die entweder unmittelbar kollidieren oder die kollidierende(n) Regel(n) stützen, sondern darüber hinaus dem Regelcharakter insoweit nachzugeben, als Regeln strikt zu befolgen sind, sofern ihre Gültigkeit nicht durch (ausreichend) gewichtige Gründe aufgehoben ist. Daher gilt es bereits im Zuge der Kodexnormierung, ein in der Weise ausgewogenes Verhältnis zwischen Regeln und Prinzipien zu wahren, dass die Regelsetzung das Gewicht der ihr zugrunde liegenden Prinzipien achtet. Vermeintliche Missverhältnisse, bei denen weniger wichtige Prinzipien in eine größere Anzahl von Regeln münden, müssen gleichwohl keineswegs zwingend fehlgehende Konfliktlösungen nach sich ziehen, sofern Vorrang- oder Gewichtsregeln kodifizierbar sind, die entsprechenden Verzerrungen entgegenwirken.

Die intendierte Geltendmachung des Kodex lässt sich danach unterscheiden, ob sie entweder auf die Präferenzen der Akteure oder auf die Restriktionen ihres Handelns gerichtet ist. Eine präferenzbezogene Implementierung kann dem Kodex zur Geltung verhelfen, indem nur präferenzkompatible Normen kodifiziert werden (Strategie der



Partizipation), nur Mitarbeiter mit kodexkompatiblen Präferenzen rekrutiert werden (Strategie der Personalselektion) oder auf die Präferenzen der Kodexadressaten in der Weise eingewirkt wird, dass sich die normative Abweichung zwischen den individuell präferierten und den kodifizierten Normen verringert (Strategie der Persuasion). Die Strategiealternativen der Partizipation und der Personalselektion sind sowohl aus normativen als auch aus instrumentellen bzw. praktischen Gründen untauglich, um tatsächlich solchen Kodexnormen ausreichend Geltung zu verschaffen, deren Einhaltung mit einer Ethisierung des Unternehmen verbunden ist. Unter einer präferenzbasierten Implementierung im engeren Sinne sind daher Akte der Persuasion zu verstehen. Dabei handelt es sich um Kommunikationsmaßnahmen, die zum Ziel haben, den Adressaten die Notwendigkeit und die Angemessenheit der kodifizierten Gebote authentisch zu vermitteln.

Der Erfolg der Persuasionsstrategie bestimmt sich sowohl nach kommunikations- als auch nach normenbezogenen Determinanten. Die angestrebten (andauernden) Persuasionseffekte lassen sich tendenziell umso eher erreichen, je stärker die Adressaten in die kodexbezogene Kommunikation eingebunden sind, je stichhaltiger sich die Kodexnormen begründen lassen und je glaubwürdiger die Kodexkommunikatoren und -setzer den Adressaten erscheinen. Überdies hängt der Persuasionserfolg davon ab, wie häufig die Anwendungsvoraussetzungen der betreffenden Kodexnorm gegeben sind, wie komplex sich die Subsumtion der Normgültigkeit gestaltet und inwieweit die Adressaten als Nutznießer der Norm gelten können.

Sofern sie nicht nur sehr begrenzten Ethisierungszielen dienstbar sein sollen, müssen Kodizes (zumindest auch) präferenzbasiert implementiert werden, weil sich die Normeinhaltung nicht dauerhaft gegen die Präferenzen der Adressaten durchsetzen lässt. Da und soweit es die Akzeptanz der Kodexnormen voraussetzt, ihre Notwendigkeit und ihre Angemessenheit anzuerkennen, haben erfolgreiche Persuasionsmaßnahmen zur Konsequenz, dass Ermessensspielräume gemeinhin kodexkonform ausgefüllt und nicht zugunsten abweichender Präferenzen ausgenutzt werden. Der Anerkennung der – hinreichend sorgfältig erlassenen – Kodexnormen werden zwar kaum grundlegende und wohl begründete Präferenzen der Akteure widersprechen. Dennoch können (und werden) die Adressaten manche Kodexnormen ablehnen, um sich dem Aufwand der Normbefolgung zu entziehen und eigene Vorteile zu erstreben. Wenigstens in diesen Konstellationen sind Kodizes durch Sanktionen zu bewahren, wie sie die restriktionsbasierte Strategie der Implementierung vorsieht.

Eine restriktionsbasierte Implementierung verändert den Aktionsraum der Kodexadressaten mit dem Ziel, dass sich ihnen die Kodexeinhaltung nützlicher und die Normmissachtung weniger nützlich darstellt. Dies lässt sich dadurch erreichen, dass das Unternehmen Normübereinstimmungen belohnt oder Normverletzungen bestraft. Wenngleich Belohnungen ganz unterschiedlich ausgestaltet sein können und das Anreizsystem des Unternehmens gewisslich mit den Anforderungen des Kodex abzustimmen ist, so sind Belohnungen dennoch unter anderem deshalb ungeeignet, um den kodifizierten Geboten zur Geltung zu verhelfen, weil sie deren Verbindlichkeit zu relativieren scheinen. Eine restriktionsbasierte Implementierung im engeren Sinne verwendet daher negative Sanktionen. Dabei handelt es sich um einen Nachteil, der einem Normbrecher (dem Sanktionsobjekt) in Reaktion auf seinen Normbruch durch

eine entsprechend autorisierte Instanz (das Sanktionssubjekt) intentional auferlegt wird. Diese Bestrafungen folgen Sanktionsnormen, deren Gültigkeit an die Missachtung einer korrespondierenden Kodexnorm konditional gebunden ist.

Der Erfolg einer solchen Sanktionsstrategie richtet sich sowohl nach output- und prozessbezogenen Sanktionsmerkmalen als auch nach Eigenschaften der sanktionsbewehrten Kodexnormen. Die angestrebten Sanktionseffekte verlangen eine prinzipiengeleitete Abwägung der vorzusehenden und der zu verhängenden Bestrafungen, die weder allein präventiven oder retributiven Zwecksetzungen zu unterwerfen sind noch dem Gerechtigkeitsempfinden der Akteure grundlegend widerstreiten dürfen. In Hinblick auf die Sanktionsergebnisse betrifft dies eine angemessene Dosierung der Sanktionsstärke, der Sanktionswahrscheinlichkeit und der Sanktionsgeschwindigkeit. Das Sanktionsverfahren ist derart zu gestalten, dass die Rechte der Betroffenen geschützt, die Beschuldigten angehört, die Beschlüsse über die gebotenen Sanktionen neutral gefasst und die Begründungen der vorgesehenen wie auch der verhängten Bestrafungen offen gelegt werden. Schließlich hat auch die Sanktionsstrategie die Präferenzkompatibilität, die Anwendungshäufigkeit und die Komplexität der Kodexnormen zu berücksichtigen, da diese Kodexeigenschaften darauf einwirken, welche Ausprägungen der sanktionsbezogenen Determinanten zweckmäßig sind.

Die vorgeschlagenen Kodexgestaltungen, die hier nicht in jedem Detail nachgezeichnet werden können, sind zwar durchaus differenziert, aber zugleich bewusst grundlegend. Sie belassen den Unternehmen vielfältige Gestaltungsoptionen, deren zweckdienliche Ausfüllung sich in der Praxis erweisen muss. Kodizes, die mit den entwickelten Empfehlungen übereinstimmen, mögen tendenziell bessere Geltungschancen versprechen. Dennoch kann kein Kodex ethisches Verhalten garantieren. Kodizes sind komplementäre Organisationsmaßnahmen, deren intendierte Konsequenzen sich nur im Zusammenspiel mit den durchgreifenden Managementfunktionen und durch die Personen des Unternehmens verwirklichen lassen. Der Kodex und seine Normierungen sind mithin nur ein – wenn auch fraglos bedeutsamer – Bestandteil einer umfassende(re)n Ethisierungsstrategie.

#### **4. Weiterer Forschungsbedarf**

In möglichen Anschlussuntersuchungen ist zum einen die notwendige Verzahnung zwischen der kodexbezogenen Normierungsstrategie und der übergeordneten Ethisierungsstrategie des Unternehmens auszuarbeiten. Zu einer solchen Ethisierungsstrategie gehören auch kodexbegleitende Maßnahmen wie ein Ethik-Training und ein Ethik-Audit, die es genauer zu erörtern gilt, als es in der vorgelegten Arbeit erfolgen konnte (und musste).

Zum anderen bleibt zu klären, inwieweit die angesetzten Wirkungszusammenhänge sich empirisch erhärten lassen. Zu diesem Zweck ist es erforderlich, die Überlegungen in ein testbares Hypothesengerüst zu überführen. Die empirische Forschung hat dabei im Wesentlichen zwei miteinander verbundene und aufeinander aufbauende Fragestellungen zu beantworten. Die erste betrifft die Kodexausgestaltung und dabei konkret die Eignung der eingeführten Idealtypen zur Beschreibung unternehmerischer Kodi-

zes.<sup>4</sup> Die zweite bezieht sich auf den Nachweis der Ethisierungswirkungen unterschiedlich ausgeprägter Kodextypen.

## Literaturverzeichnis

- Bondy, K./ Matten, D./ Moon, J. (2004): The Adoption of Voluntary Codes of Conduct in MNCs: A Three-Country Comparative Study, in: *Business and Society Review*, Vol. 109/No. 4, 449-477.
- Brief, A. P./ Dukerich, J. M./ Brown, P. R./ Brett, J. F. (1996): What's Wrong with the Treadway Commission Report? Experimental Analyses of the Effects of Personal Values and Codes of Conduct on Fraudulent Financial Reporting, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 15/No. 2, 183-198.
- Center for Business Ethics (1992): Instilling Ethical Values in Large Corporations, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 11/No. 11, 863-867.
- Cleek, M. A./ Leonard, S. L. (1998): Can Corporate Codes of Ethics Influence Behavior?, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 17/No. 6, 619-630.
- Kaptein, M. (2004): Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say?, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 50/No. 1, 13-31.
- Marnburg, E. (2000): The Behavioral Effects of Corporate Ethical Codes: Empirical Findings and Discussion, in: *Business Ethics – A European Review*, Vol. 9/No. 3, 200-210.
- Talaulicar, T. (2006): Unternehmenskodizes. Typen und Normierungsstrategien zur Implementierung einer Unternehmensethik, Wiesbaden: Gabler/DUV.
- Talaulicar, T. (2007): Normierungsansätze unternehmensethischer Kodizes, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 59/Heft 6, 752-774.
- Trevino, L. K./ Weaver, G. R. (2001): Organizational Justice and Ethics Program "Follow-Through": Influences on Employees' Harmful and Helpful Behavior, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 11/No. 4, 651-671.
- Vitell, S. J./ Paolillo, J. G. P./ Thomas, J. L. (2003): The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A Study of Marketing Professionals, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13/No. 1, 63-86.
- Weaver, G. R./ Trevino, L. K. (1999): Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 9/No. 2, 315-335.

---

<sup>4</sup> Siehe dazu hinsichtlich der Unterscheidung regel- und prinzipiengebundener Kodexnormierungen Talaulicar (2007).