

Unternehmensethik und Consulting

Berufsmoral für professionelle Beratungsprojekte

Bearbeitet von
Dr. Michael Hesseler

1. Auflage 2011. Buch. XXII, 320 S. Hardcover
ISBN 978 3 486 58689 3
Format (B x L): 17 x 24 cm
Gewicht: 759 g

[Wirtschaft > Management > Unternehmensberatung, Unternehmensförderung](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Oldenbourg Verlag

Michael Hesseler

Unternehmensethik und Consulting

Berufsmoral für professionelle
Beratungsprojekte





Unternehmensethik und Consulting

Berufsmoral für professionelle
Beratungsprojekte

von

Dr. Michael Hesseler

Oldenbourg Verlag München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2011 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
www.oldenbourg-verlag.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Lektorat: Christiane Engel-Haas
Herstellung: Constanze Müller
Titelbild: thinkstockphotos.de
Einbandgestaltung: hauser lacour
Gesamtherstellung: Druckhaus „Thomas Müntzer“ GmbH, Bad Langensalza

Dieses Papier ist alterungsbeständig nach DIN/ISO 9706.

ISBN 978-3-486-58689-3

Vorwort

Die angewandten Ethiken in den Wirtschaftswissenschaften verfolgen oft implizit die Interessen des Managements oder von Führungskräften. Markt und Unternehmen werden so betrachtet, als ob Machtverhältnisse keine Rolle spielten. Auch für Menschen als moralische Subjekte ist eigentlich wenig Platz. Märkte, Machthierarchien und Statusunterschiede werden als quasi-natürliche Gegebenheiten dargestellt. Es gibt übrigens dazu auch einen anregenden Buchtitel: „Unternehmensethik als wahre Lehre oder leere Ware?“

Das beliebte Kürzel CSR für Corporate Social Responsibility tendiert zur Ethik als Rhetorik, bleibt gern „a nice piece of paper“. CSR, implizit selbstverständlich oder sicherheitshalber explizit behauptet, funktioniert vor allem in KMU oder Familienunternehmen, wo die Wertestruktur noch intakt geblieben ist (eher als bei großen DAX-Unternehmen). Unterscheidungen zwischen ehrbarem und ehrlosem Kaufmann, richtigem und falschem moralischen Handeln machen hier noch Sinn. Das Geschäft mit den Kunden ist hier noch primär Vertrauenssache und Verantwortungsbewusstsein ist noch in die Unternehmerpersönlichkeit integriert – und es braucht also nicht sicherheitshalber ausdrücklich auf der Homepage behauptet werden.

Mit solch einem Vorverständnis und für solche Zielgruppen ist dieses Buch geschrieben, als Hilfe bei der Wiederentdeckung der eigenen Moral und Ethik. Das Schwergewicht liegt auf der Unternehmensberatung für KMU, die ja nicht ohne Grund den größeren Beratungsfirmen skeptisch gegenüberstehen. Diese verlangen oft unanständig hohe Honorare – und zwar mehr für Konzeptentwicklung oder Umsetzungsplanung als für echte Implementierung. Eine Auseinandersetzung mit Ethik, die dringend notwendig ist, findet dabei erst seit Kurzem statt: getrieben vom Marketing des BDU (Bund deutscher Unternehmensberater), in dem nur etwa 5 % der aktiven Unternehmensberater und viele größere international wirkende Beratungsgesellschaften organisiert sind. Da der Beruf des Unternehmensberaters (inklusive Qualifikationsangaben) rechtlich nicht geregelt und geschützt ist, bleibt es auch Sache der Verbände, für die eigene Branche professionell-ethische Beratungsgrundsätze zu entwickeln und diese auch nicht-organisierten Beratern zu empfehlen. Diese fallen allerdings meist oberflächlich und interessenlastig aus. So bleibt es oft bei rein wachstums- oder umsatzorientierten Studien über den Unternehmensberatungsmarkt als Professionalisierungersatz. Zudem liegt das praktische Ethikmanagement von Beratungsdienstleistungen, das gerade bei Compliance institutionellen, ordnungspolitischen Ethikvorstellungen folgt, in der Hand des Managements. Dessen rechtliche Rolle ist im Rahmen des Unternehmens als juristischer Person nach wie vor ungeklärt. Top-Management-Fraud kann anstecken und moralische Zwangssituationen auf die Beratungsprojektebene übertragen. Letztlich hängt dann alles von individuellem Whistleblowing und Zivilcourage ab. Heißt das eventuell, dass die Unternehmensethik individual-ethische Perspektiven ausblendet?

Dieses Buch verarbeitet die langjährigen praktischen Erfahrungen des Autors als Unternehmensberater zu Lösungsansätzen und Handlungsempfehlungen, in die auch interdisziplinär wissenschaftliche Kompetenz eingeht. Seine Vorschläge basieren auf einem bestimmten Konzept der Beratungsethik, der so genannten Klugheits- und Tugendethik. Sie setzen eine kooperative Projektkultur und ein günstiges moralisches Klima für die Integration neuer Mitarbeiter und für das moralische Dazulernen voraus. Der Erfolg tritt nur ein, wenn Projektmanagement beherrscht wird. Diese Methodik fristet allerdings in der Unternehmensberatung noch ein Stiefmütterchen-Dasein.

Eine fundierte inhaltliche Auseinandersetzung mit der komplexen Thematik durchzieht die einzelnen Kapitel, und auch ein umfangreicher Serviceteil auf der Homepage des Oldenbourg-Verlages für die Leser, der sich auch als Grundlage für Arbeitshilfen im eigenen praktischen Kontext verwenden lässt. Er enthält u.a. Informationen zu Fallbeispielen, allgemeinen und Unternehmensethikansätzen, insbesondere zu Maßnahmen für Beratungsprojekte, zur Ethik-Beratung, ethischen Aus- und Weiterbildung, Ethikforschung sowie zahlreiche weitere Quellen.

Dr. Johannes Brinkmann

Professor of Business Ethics

Dept. of Strategy & Logistics

BI Norwegian School of Management

Oslo, Norway

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Übersicht über die Inhalte des Service-Teils	319

Inhaltsverzeichnis

1	Übersicht	1
2	Verständnis von Ethos, Moral, Ethik	3
2.1	Worum es geht: Vom moralisch Guten.....	3
2.2	Ethos als Teil von Moral und Sitte.....	4
2.3	Moral.....	5
2.4	Ethik.....	6
2.5	Werte und Normen.....	8
2.5.1	Werte.....	8
2.5.2	Moralische Werte und Normen.....	10
3	Unternehmensberatung: Ein amorphes Gebilde	15
3.1	Worum es geht.....	15
3.2	Beitrag der so genannten Beratungsforschung.....	16
3.2.1	Begriffliche Abgrenzung.....	17
3.2.2	Unternehmensberatung als people-business.....	18
3.2.3	Zum relativen Beratungserfolg.....	19
3.3	Ordnung nach Dimensionen.....	22
3.3.1	Institutionale Dimension mit vergessenen KMU als Adressaten.....	23
	Beratungsträger.....	23
	Beratungsadressat.....	24
3.3.2	Funktionale Dimension.....	26
3.3.3	Dimension Beratungsobjekt.....	30
3.3.4	Dimension Organisation.....	32
	Entscheidungen der Unternehmensführung und Beratungsstrategie.....	32
	Beratungs- und Projektorganisation.....	34
3.3.5	Dimension Beratungssystem.....	36
	Rollenspezifisches Berater-Kunden-Verhältnis.....	37
	Doppelte Systemperspektive.....	39
3.3.6	Dienstleistungsdimension.....	43
3.3.7	Dimension Beratungsprozess als Projekt.....	46
	Projekt und Projektmanagement.....	46
	Phasenablauf in Organisationsarbeit und Projektmanagement.....	51
	Kommunikation und Informationsaustausch im Team.....	53

3.3.8	Instrumentell- methodische Dimension	57
	Zur Methodik	57
	Beispielhafte Einzelmethoden	58
3.4	Ressource Beraterwissen: Vermittlung zwischen Theorie und Praxis.....	60
4	Wirtschaft und Unternehmensberatung: Rationalität ohne Moral?	65
4.1	Worum es geht.....	65
4.2	Moral in der Wirtschaft	65
4.2.1	Zur Wirtschaftskriminalität.....	66
4.2.2	Aktuelle Wertvorstellungen	68
4.3	Moral in der Unternehmensberatung	70
4.3.1	Fehlendes Berufsrecht und brüchiger Berufsregelungsrahmen	71
4.3.2	Prinzipielle moralische Anfälligkeit	77
4.3.3	Moralische Risiken in Beratungsprojekten	79
	Übergreifende/begleitende professionell-moralische Risiken	80
	Moralische Risiken in der Beratungsprojektvorphase	81
	Professionell-moralische Risiken in der Projektstartphase	83
	Professionell-moralische Risiken in der Zielvereinbarungsphase	84
	Professionell-moralische Risiken in der Realisierungsplanungsphase	84
	Professionell-moralische Risiken in der Phase der Realisierung und Steuerung ...	85
	Professionell-moralische Risiken in der Abschlussphase	86
4.3.4	Professionalisierungsersatz: Umsatzorientierte Studien zum Unternehmensberatungsmarkt?	86
	Kontext	86
	Marktanalysen und Marktstudien	87
	Ausgewählte Ergebnisse zur Anbieterstruktur.....	89
	Marktpräsenz und Kundenzufriedenheit.....	95
	Defizitäre Nachfrage nach Beratungsleistungen in KMU	98
	Resümee: Wandel zum Besseren?	101
4.4	Defizite praktischen Ethikmanagements.....	103
4.4.1	Corporate Governance als Rahmen	104
4.4.2	Internes Ethikmanagement und externe Ordnungsversuche	106
	Internes Compliance vor Integrity	106
4.4.3	Überbetrieblicher Rahmen	113
4.4.4	Corporate Social Responsibility: Nonplusultra-Ethik?	116
4.5	Die Mär vom rationalen wirtschaftlichen Handeln.....	122
5	Allgemeine Ethik und Unternehmensethik	127
5.1	Worum es geht.....	127
5.1.1	Verortung in der Aufklärung	127
5.1.2	Metaethik, deskriptive und normative Ethik.....	131
5.1.3	Materiale und formale Verfahrenweisen ethischer Reflexion.....	132
5.1.4	Aufgliederung der normativen Ethiken	134

	Teleologische Ansätze	135
	Deontologische Ansätze.....	135
5.2	Merkmale allgemeiner Ethikansätze	136
5.3	Von Einzel-Moralen zur Ethik des sozialen Ganzen.....	137
5.4	Unternehmensethik	141
5.4.1	Der Homo oeconomicus als anthropologische Konstante.....	141
5.4.2	Die Unternehmung.....	144
	Merkmale	145
5.4.3	Das Recht.....	148
	Die Unternehmensverfassung und die Institution Recht	148
	Wirtschafts- und Unternehmensrecht.....	152
	Privat- und öffentliches Recht.....	157
5.4.4	Ausgewählte Ansätze der Unternehmensethik.....	161
5.4.5	Individual-, Institutionen-, Sozial- und Öffentlichkeitsethik als Problem.....	164
5.4.6	Einige Konsequenzen für Unternehmensberatung	165
5.5	Ethische Kritik aus sozio-kultureller Sicht	167
5.5.1	Kulturethische Voraussetzungen.....	168
5.5.2	Dominanz der Welt 1	172
5.5.3	Außerökonomische Ethik als konkrete Utopie.....	173
5.5.4	Kulturelles Potential von Reziprozitätsbeziehungen.....	175
6	Professionell-ethische Regelungen für den Consulting-Beruf	179
6.1	Worum es geht	179
6.2	Berufsnormen zur professionell-ethischen Steuerung und Unternehmensethik.....	180
6.2.1	Unternehmensethik und Berufsethik.....	180
6.2.2	Berufsrechtliche und berufsethische Normen	182
6.2.3	Berufsethische Basisnormen	185
	Glaubwürdigkeit	185
	Vertrauenswürdigkeit.....	186
	Zuverlässigkeit.....	186
	Verantwortung	186
	Berufswürdigkeit.....	187
	Integrität.....	188
	Objektivität	189
6.3	Effizienz und Effektivität: Beratungsqualität als Professionalisierungsfaktor.....	189
6.3.1	Beratungsqualität und Effizienz.....	190
	Verständnis von Effizienz.....	190
	Input: Kostenkalkulation und Honorierung	192
	Nutzen als Output: Beratungsqualität	197
6.3.2	Beratungsqualität und Effektivität	203
	Verständnis von Effektivität	203
	Vergessene Qualitätsdimension: Verdiente Reputation aus Geschäftsbeziehungen	203

	Erfolg in Beratungsprojekten.....	209
6.4	Berater als Rollenträger	212
6.4.1	Rollen in der Unternehmensberatung	212
	Basisrollen als Ergebnis der Sozialisation	213
	Beraterhandeln in Berufsrollen	219
	Rollenhandeln in Beratungsprojekten und moralische Konflikte	225
6.4.2	Schlüsseltugenden und Kompetenzen des Beraters	233
	Zur Einordnung: Charakter und Persönlichkeit	233
	Handlungskompetenzen für Beratungsprojekte	237
	Die Zivilcourage eines Whistleblowers als Kompetenzbeispiel	241
7	Professionell-ethische Umsetzungsmaßnahmen	247
7.1	Worum es geht.....	247
7.2	Unternehmenskultur und Leitbildprozess	249
7.2.1	Rahmenentscheidung für Lean Organization.....	249
7.3	Unternehmenskultur: Vom Ist zum Soll	250
7.3.1	Definitionsversuch	250
7.3.2	IST-Unternehmenskultur	253
7.3.3	SOLL-Kultur	256
7.4	Leitbildprozess.....	260
7.4.1	Zur Einordnung.....	260
7.4.2	Ethische Perspektive.....	261
7.4.3	Handlungsmaximen und Grundsätze	265
7.5	Moralisches Beratungsprojektklima	268
7.5.1	Sozialer Kontext	268
7.5.2	Sozialisationskonzept moralisches Klima.....	270
7.5.3	Zentrale Dimensionen eines moralischen Klimas.....	274
	Professionell-ethisches Basiskonzept	274
	Wertebereich Leistung und Arbeit.....	275
	Macht, Interesse, Maß.....	276
	Operative Gemeinschaftlichkeit	277
7.5.4	Ausgewählte Personalmanagementmaßnahmen zur Aktivierung moralischer Wertekompetenz	279
	Organisatorische Sozialisation zur Eingliederung und Bindung.....	279
	Selbstkonzept: Moralischer Wertewandel über Konflikte	282
8	Resümee und Aussichten	289
	Quellen	291
	Stichwortverzeichnis	315
	Übersicht über die Inhalte des Service-Teils	319

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Überblick.....	2
Abb. 2: Ethos, Moral, Sitte und Ethik.....	3
Abb. 3: Einflussfaktoren für moralisches Verhalten.....	11
Abb. 4: Übersicht zum Verständnis des Systems Unternehmensberatung.....	16
Abb. 5: Dimensionen des Beratungserfolgs.....	21
Abb. 6: Dreidimensionaler Anwendungsraum der Unternehmensberatung.....	31
Abb. 7: Berater-Kunden-Verhältnis als Kontinuum von Beraterrollen.....	38
Abb. 8: Unternehmensberatung als Dienstleistung (Prinzipiskizze).....	44
Abb. 9: Phasenmodell des Beratungsprozesses.....	52
Abb. 10: Ablaufphasen im Management von Beratungsprojekten.....	53
Abb. 11: Zur professionell-ethischen Steuerung der Unternehmensberater.....	71
Abb. 12: Das Drei-Säulen-Modell von CSR (nach EU-Grünbuch 2001).....	118
Abb. 13: Bereiche wissenschaftlicher Ethik.....	131
Abb. 14: Zur sozialen Handlungsstruktur von Moral und Ethik.....	138
Abb. 15: Der magische Trichter des Homo oeconomicus.....	142
Abb. 16: Ebenen der Wirtschafts- und Unternehmensethik.....	162
Abb. 17: Die Zwei-Welten-Konzeption von Wirtschaftstheorie und Praxis.....	171
Abb. 18: Worum es bei der Umsetzung in Beratungsprojekte geht.....	180
Abb. 19: Merkmale der Beratungsqualität in Steuerungsansätzen.....	198
Abb. 20: Operationalisierung der Qualitätskosten und des Qualitätsnutzens in der Unternehmensberatung.....	201
Abb. 21: Corporate Reputation: Einfluss- und Wirkungsbereich.....	205

Abb. 22: Zur integrierten Reputationsmessung	209
Abb. 23: Fünf Entwicklungsstufen zum ethisch reflektierten moralischen Handeln	218
Abb. 24: Funktionales Rollenmodell in der Unternehmensberatung	220
Abb. 25: Zur Ökonomie des Vertrauens in Beratungsprojekten	232
Abb. 26: Systematik zur Ermittlung des Kompetenz- und Qualifikationsbedarfs	239
Abb. 27: Übersicht Leitbildprozess für Veränderungen (Bausteine)	261
Abb. 28: Typen von moralischem Klima (nach Brinkmann 2005)	272
Abb. 29: Idealtypisches Design des moralischen Klimas	273
Abb. 30: Mögliche Sozialisationstaktiken für die Eingliederung von Beratern	282
Abb. 31: Prozedere der konfliktorientierten Werteerziehung	284
Abb. 32: Zur professionell-ethischen Verbesserung aktueller Moral	287

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Industrieberatung, Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung	17
Tab. 2: Beratungsobjekte nach Fachgruppen, Auftragsschwerpunkten, Fachverbänden	32
Tab. 3: Merkmale des objektorientierten Beratungskonzepts	39
Tab. 4: Merkmale der subjektorientierten Beratungskonzeptionen.....	41
Tab. 5: Merkmale von Beratungsdienstleistungen	45
Tab. 6: Folgen einer Projekt-Nicht-Kultur	48
Tab. 7: Aspekte des Managements von Beratungsprojekten.....	50
Tab. 8: Unternehmensberatung in den Zusammenhängen von Theorie und Praxis	62
Tab. 9: Merkmale von Segmenten der Managementberatung.....	91
Tab. 10: Definition der Image-Beratungsbereiche	97
Tab. 11: Ergebnisse für Kundenzufriedenheit und Beratungskompetenz	98
Tab. 12: Unterschiede zwischen Compliance-Ansatz und Integrity-Ansatz	108
Tab. 13: Ausgewählte Ethikmaßnahmen	111
Tab. 14: Corporate Social Responsibility im Vergleich.....	118
Tab. 15: Antinomien ‚consumer ethics and marketing ethics‘	121
Tab. 16: Paradoxe Rationalität.....	123
Tab. 17: Merkmale der modernen Ethik	128
Tab. 18: Gruppierung allgemeiner ethischer Ansätze	129
Tab. 19: Kritik der formalen monologischen Ethik	134
Tab. 20: Verweise auf Sitte und Moral im Recht.....	151
Tab. 21: Bereiche des Wirtschaftsrechts	153
Tab. 22: Unternehmensbegriff in Rechts- und Wirtschaftswissenschaft	154
Tab. 23: Alternative Verantwortungssystematik.....	156

Tab. 24: Kulturbegriff in der Ethik	169
Tab. 25: Merkmale der Welt 2 als konkrete Utopie.....	174
Tab. 26: Vorzüge sozialer Netzwerke für Moral und Ethik.....	177
Tab. 27: Fünf Vorgehensalternativen in der Beratungsprojektkalkulation	195
Tab. 28: Charakterisierung verschiedener Vergütungsformen	197
Tab. 29: Zur Operationalisierung der Beratungsqualität.....	200
Tab. 30: Möglichkeiten der Analyse der Qualitätskosten und des Qualitätsnutzens	202
Tab. 31: Entwicklungsmodelle von Piaget und Kohlberg.....	216
Tab. 32: Kritik an Kohlbergs Ansatz	217
Tab. 33: Zentrale Berufsrollen in der Unternehmensberatung.....	227
Tab. 34: Checkliste Rollenhandeln in Beratungsprojekten.....	228
Tab. 35: Konflikte in Unternehmensberaterrollen	229
Tab. 36: ‚Gute‘ Unternehmensberatung aus Klugheits- und Tugendsicht.....	231
Tab. 37: Vorgehensweise von Whistleblowern in der Unternehmensberatung	244
Tab. 38: Übersicht zu Maßnahmen.....	248
Tab. 39: Verbindung des funktionalen und kommunikativen Ansatzes der Unternehmenskultur	254
Tab. 40: Kooperative Beratungsprojektkultur	259
Tab. 41: Ethische Kompetenzen für Beratungsprojekte	263
Tab. 42: Anforderungen an klugen Gemeinsinn und Gemeinschaftlichkeit	264
Tab. 43: Berücksichtigung unterschiedlicher Sichtweisen in Ethikmaßnahmen	285

Abkürzungsverzeichnis

AWMF	Arbeitsgemeinschaft der Wissenschaftlichen Medizinischen Fachgesellschaften
APA	American Psychological Association
ACM	Association for Computing Machinery
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
ALG	Arbeitslosengeld
AMAC	America's Admired Companies
AMCF	Association of Management Consulting Firms
ARIS	Architektur integrierter Informationssysteme
ASCE	American Society of Civil Engineers
ASCO	Association of Management Consultants Switzerland
BBU	Bundesverband Bürgerinitiativen Umweltschutz
BCG	Boston Consulting Group
BDA	Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeber
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BDP	Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen
BDSU	Bundesverband Deutscher Studentischer Unternehmensberatung e.V.
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.
Bdvv	Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte
Bfub	Bundesverband für Umweltberatung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof

BIP	Bruttoinlandsprodukt
BSC	Balanced Scorecard
BVW	Bundesverband der Wirtschaftsberater e.V., Bundesverband der Wirtschaftsberatenden Berufe, Berufs- und Standesorganisation der Beratenden Volks- und Betriebswirte
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CASE	Computer-aided software engineering
CASRO	Council of American Survey Research Organizations
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CFP	Corporate Financial Performance
CMC	Certified Management Consultant
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Riskmanagement
ERM	
CSP	Corporate Social/Environmental Performance
DGMF	Deutsche Gesellschaft für Managementforschung mbH
DGPuK	Deutsche Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
DIN	Deutsche Industrienorm
EASA	European Agency Security Aircraft
EASD	European Association of Securities Dealers
ECPD	Engineers' Council for Professional Development
eCRM	electronic customer relationship management
ECRS	European Centre for Reputation Studies
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFTA	European Fair Trade Association
EIRIS	Experts In Responsible Investment Solutions
EMA	Euro-Mediterranean Association for Cooperation and Development
EMEA	Europe, Middle East, Africa

EMS	Ethikmanagementsysteme
ENEX	European News Exchange
ERP	Enterprise Resource Planning
EStG	Einkommensteuergesetzgebung
EU	Europäische Union
EACME	European Association of Centres of Medical Ethics
FEANI	Fédération internationale d'Associations Nationales d'Ingenieurs
F&E	Forschung & Entwicklung
FhG	Fraunhofer Gesellschaft
FSG	Federal Sentencing Guidelines
FUD	Fachverband Unternehmensberatung & Informationstechnologie der Wirtschaftskammer Österreich
GBO	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung
GG	Grundgesetz
GI	Gesellschaft für Informatik e.V.
GMAC	Global Most Admired Companies
GPM	Gesellschaft für Projektmanagement
GRI	Global Reporting Initiative
GIZ	Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit
GVG	Gerichtsverfassungsgesetz
HGB	Handelsgesetzbuch
HK	Handelskammer
HRM	Human Resource Management
IAS	International Accounting Standards
IAO	Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
IASCF	International Accounting Standards Committee Foundation
IBWF	Institut für Betriebsberatung, Wirtschaftsförderung und -forschung
ICC	International Conference on Communications
ICCO	International Communications Consultancy Organisation