

Wirtschaftskommentar	Ist Sparen noch eine Tugend?	97
Assekuranz aktuell	Zur Disziplin gezwungen Rückversicherungs-Renewal vor dem Hintergrund der Niedrigzinsen	99
	Betriebs- und Lieferkettenunterbrechungen sind die größten Industrie-Risiken	100
	Ratenzahlungszuschläge sind keine Kreditgewährung BGH entscheidet im Sinne der Versicherer	101
	Im Schraubstock der Regulierung	102
	Allianz und HSBC	102
	Flotten-Schadenmanagement	102
	Kein Strom aus der Wüste	103
	Sofortversicherung per Smartphone	103
	Die fetten Jahre sind vorbei Wenig Wachstum, schwieriges Kapitalanlagegeschäft – Zehnjahresprognose von Prof. Farny	104
Assekuranz Fragebogen	Manfred Poweleit	105
Lebensversicherung	Wahre Verbraucherschützer oder Enteigner der Kunden? Wie die Lebensversicherer in der öffentlichen Debatte um die Bewertungsreserven Schiffbruch erleiden	106
	Drastische Maßnahmen zur Förderung der Altersvorsorge erwartet	107
	Altersvorsorge und Energiewende	107
	Das Ende eines Hoffnungsträgers	108
	Zu hohe Garantien	108
Krankenversicherung	PKV im Bundestag	109
	Teure GKV-Verwaltung	109
	Verbindliche Aussagen zur Kostenübernahme in der PKV	109
	Zusatzversicherungen am liebsten über die GKV	109
	Mehrheit der Ärzte befürwortet Bürgerversicherung	109
Vertrieb	Prof. Dr. Hans Jürgen Ott Anstand im Versicherungsvertrieb: Genügt ein Ehrenkodex?	110
Social Media	Prof. Dr. Fred Wagner / Lars Riebow / Daniela Fischer / Jan-Helge Weimann Social Media in der Assekuranz - Ergebnisse einer Folgestudie	113
Personal	Prof. Dr. Heinrich Wottawa Qualität statt Masse: Personalmarketing in Unternehmen mit negativem Branchenimage Mit webbasierten Eignungstests qualifizierte Vertriebskräfte für Versicherungen gewinnen	117
Organisation	Prof. Dr. Markus Warg / Dr. Christoph Wetzel Die Entflechtung des Deutschen Rings – Erfolgreicher Abschluss eines in der deutschen Versicherungswirtschaft einmaligen De-Merger-Projektes	119
Personen Gesellschaften	Hans Kilian	124
	Aon	124
	Allianz	124
	BNP Paribas Cardif	125
	Direct Line	125
	Generali Deutschland	125
	Itzehoer	125
	Munich Re	125
	Mapfre	126
	R+V	126
	SDK	126
	SV Sparkassenversicherung	127
	Solunion	127
	Württembergische	127
	Zurich	127
Bücher	128
Impressum	128

Prof. Dr. Hans Jürgen Ott

Anstand im Versicherungsvertrieb: Genügt ein Ehrenkodex?

Zahlreiche Studien konfrontieren die Versicherungs- und Finanzbranche und dabei insbesondere die Vermittlerschaft immer wieder mit ihrem denkbar schlechten Berufsbild. Die Branche steht diesem Problem gegenüber wie das Kaninchen der Schlange; die Reaktionen sind die hinlänglich bekannten Rituale: Jammern, klagen, aussitzen, ignorieren, Schuldzuweisungen gegenüber Medien, Verbraucherschützern und beliebigen anderen Feindbildern, Marketingkampagnen. Völlig klar ist inzwischen: Diese Reaktionen dienen höchstens der Selbstbestätigung; eine nachhaltige Imageverbesserung ist dadurch nicht zu erwarten. In Zeiten der ubiquitären Information nützt nur eines wirklich: Eine nachhaltige Qualitätssteigerung der Vermittlung durch alle Beteiligten. Die Grundlage dafür ist ein ebenso altmodisch anmutendes wie methodisch-technisch schwer zu fassendes Verhalten: Anstand und Seriosität.

Wie kann man nun dieses Verhalten in der Vermittlerschaft gerade bei denen motivieren, bei denen immer noch die Gier das Hirn frisst? Der erste Schritt dazu muss sicherlich die Aufklärung sein, dass gerade seriöses Verhalten nicht nur Erfolg bringt, sondern auch persönlich glücklich macht. Der folgende Beitrag ist der erste Teil einer fünfteiligen Artikelserie, die die Begründung dafür liefert. In diesem Beitrag wird verdeutlicht, was unter Anstand zu verstehen ist und wie man Anstand gegenüber Kunden und der Öffentlichkeit belegen kann. Ob dazu die in momentan hoch gehandelten Ehrenkodizes dienlich sind, wird analysiert.

Die Internet-Enzyklopädie Wikipedia definiert Anstand als „gute Sitte“ im Benehmen¹. Diese „gute Sitte“ umfasst Werte, Regeln und Normen, die auf Tradition und Gewohnheit beruhen und in einer bestimmten sozialen Gruppe oder Gemeinschaft üblich und für den Einzelnen verbindlich sind². Ein anständiger Mensch ist in seiner Einstellung und seinem Verhalten fair und ehrlich und insbesondere darauf bedacht, dass andere nicht bloßgestellt, gedemütigt, benachteiligt oder gar geschädigt werden. Die soziale Funktion dieser guten Sitte besteht darin, eine Gemeinschaft zusammen zu halten und gegenseitige Aggression der Mitglieder zu minimieren.

Anstand ist primär ein moralphilosophischer Begriff mit vielfältigen Begriffsinhalten.

Um den Begriff fassbar zu machen, ist eine Begriffsexplikation notwendig³, die sich praktischerweise am Alltagsverständnis ausrichtet. Als geeignete Quelle kann man den Open Thesaurus ansehen⁴; dieser verbindet den Begriff Anstand mit folgenden Begriffen bzw. Synonymen: Feingefühl, Zartgefühl, Toleranz, Hilfsbereitschaft, Humanität, Respekt, Takt, Höflichkeit, Tugendhaftigkeit, Wohlanständigkeit, Sittsamkeit, Korrektheit und Schicklichkeit. Es geht also sowohl um eine innere Einstellung (Tugendhaftigkeit) als auch um ein Verhalten gegenüber anderen (Hilfsbereitschaft); beides muss konform zu „guten Sitten“ sein, also von Dritten als positiv beurteilt werden.

Anstand als Thema der Betriebswirtschaftslehre

In der Betriebswirtschaftslehre wird der Begriff „Anstand“ derzeit unter folgenden Aspekten diskutiert:

Unternehmensethik: Anstand von Unternehmen

Bereits seit längerer Zeit wird unter dem Stichwort Unternehmensethik⁵ diskutiert, wie Konflikte zwischen Gewinninteressen des Unternehmens und weiteren Unternehmenszielen gelöst werden können. Bereits Anfang der 80er Jahre begann, ausgelöst durch Skandale in der amerikanischen Wirtschaft, sich das Fach „Business Ethics“ an den Business-Schools zu etablieren⁶. In Deutschland veröffentlicht die „Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)“⁷ drei mal jährlich umfangreiche Beiträge zu diesem Thema.

Eng damit verbunden sind auch die Begriffe Corporate Social Responsibility (CSR⁸) und Compliance. Compliance bedeutet, dass ein Unternehmen rechtliche (Gesetze) und unternehmensinterne Vorgaben (Statut, Leitbild, Richtlinien etc.) einhält, wogegen CSR darüber hinaus geht und den moralischen Aspekt der Verantwortung und Selbstverpflichtung (ob kodifiziert oder nicht) in den Vordergrund rückt⁹.

Führungsstil: Anstand von Führungskräften

Anstand bzw. Integrität werden als Bedingungen für eine natürliche Autorität von Führungspersonen angesehen¹⁰. Diese Autorität ermöglicht eine Abkehr von einem autoritären hin zu einem kollegialen Führungsstil; dieser wiederum bringt dem Unternehmen eine hohe Wirtschafts- und Innovationskraft. Anständig ist dabei ein Führungsstil, der wie folgt gekennzeichnet ist¹¹: Auf Fragen des Mitarbeiters eingehen, Hintergrundinformationen weitergeben, für die eigenen Sichtweise werben und sie nicht einfach vorgeben, bei Schwierigkeiten unterstützend zur Seite stehen und im eigenen Handeln Rücksicht walten lassen. Auch hier kann ein Konflikt zwischen Anstand und Effizienz auftreten; autoritäre Führung beispielsweise führt zu schnelleren Entscheidungen, als kollegiale Führung.

Prof. Dr. Hans Jürgen Ott
Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Heidenheim,
Studiengang BWL-Versicherung, Versicherungsvertrieb und
Finanzberatung; imari Zentrum für innovative Marketingsysteme
und Risikomanagement.

„Wie kann man Anstand und Seriosität in der Vermittlerschaft gerade bei denen motivieren, bei denen immer noch die Gier das Hirn frisst?“

Unternehmenskultur: Anstand von Mitarbeitern

Anstand auf Mitarbeiterebene wird in der BWL einerseits (bezogen auf Kollegen) unter dem Thema Unternehmenskultur oder Betriebsklima diskutiert - mit Mobbing als negativem Extrem¹². Aber auch im Umgang mit Kunden wird dieses Thema im Moment diskutiert¹³. Fairness im Umgang mit dem Kunden steigert insbesondere bei Beschwerden die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung und provoziert Empfehlungen¹⁴. Insbesondere bei Aktivitäten in sozialen Medien wird dem Anstand eine hohe Bedeutung zugemessen¹⁵.

Innere Widersprüche des Anstands-Begriffs

Der Begriff „Anstand“ ist in der Praxis nicht immer konfliktfrei in „anständiges Handeln“ umsetzbar:

Subjektivität

Da die „guten Sitten“, also Normen und Werte innerhalb einer Gemeinschaft, kulturspezifisch sind, ist Anstand auch kulturspezifisch und damit subjektiv und situationsabhängig. Aus Erkenntnissen zur „Cultural Diversity“¹⁶ weiß man schon seit langem, dass Etikette-Vorschriften in einem Land völlig konträr zu denen in einem anderen Land sein können.

Auch in kleineren sozialen Gemeinschaften wie Familie, Freundeskreis, Sportgruppe, Stammtisch etc. gelten unterschiedliche Regeln für die „gute Sitte“: Ein junger Versicherungsvermittler ist beim Kundenbesuch „korrekt“ gekleidet, wenn er im Anzug erscheint; jedoch bei seiner Motorradgang wird er im Anzug als hochnäsig und unangepasst angesehen.

Zum Glück gezwungen

Eine anständige Einstellung kann unter Umständen ein eigentlich unanständiges Verhalten erfordern - und zwar, um Schaden vom Anderen fern zu halten. Diesem inneren Widerspruch ist beispielsweise ein Versicherungsvermittler ausgesetzt, der seinen Kunden „zum Glück zwingt“, indem er ihn mit unseriösen „Verkaufstricks“ zu einer Hundehalter-Haftpflichtversicherung überredet - die der Kunde unbedingt benötigt, was dieser aber nicht einsieht („der Hund tut nichts“).

Notlüge

Eine „Notlüge“ kann eine eigentlich unanständige Lüge rechtfertigen, indem sie Schaden von dem Handelnden fern hält. Ein Versicherungsvermittler, den ein Kunde bei einem Termin zu lange aufhält, kann den Folgetermin bei einem anderen Kunden nicht einhalten - und begründet dies mit einer Autopanne, da er dem Folgekunden bei ehrlicher Auskunft signalisieren würde, dass der vorangegangene Kunde wichtiger ist und der Folgekunde dann den Termin stornieren (und sich vielleicht nicht absichern) würde. Ein anständiges Verhalten setzt aber voraus, dass das Fernhalten des Schadens nicht zulasten des Angelernten geht und der Grund der Notlüge ethisch akzeptabel ist.

Ehrenkodizes

Der Begriff des Anstands und seine Eigenschaften und Verhaltenskonsequenzen finden sich mittlerweile in zahlreichen „Ehren- bzw. Verhaltenskodizes“, also in freiwilligen Selbstverpflichtungen einer Berufsgruppe, eines Verbandes oder auch von Unternehmen¹⁷. Ein solcher Kodex enthält Verhaltensregeln, die man innerhalb dieser Branche als anständig ansieht. Den Verhaltensregeln eines solchen Kodex unterwirft man sich durch Mitgliedschaft in einer Gemeinschaft (Verein, Verband,...), die in ihren Statuten diesen Kodex den Mitgliedern vorschreibt, oder per expliziter Selbstverpflichtungserklärung. Bekannt ist in diesem Zusammenhang insbesondere der Deutsche Corporate Governance Kodex¹⁸.

Im Bereich des Versicherungs- und Finanzvertriebs findet man neben anderenix folgende Ehrenkodizes:

- Der „GDV Compliance-Leitfaden“ des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV²⁰) hebt als Unternehmenskodex auf das Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens oder (wie hier) eines Verbandes ab.

- Der „Verhaltenskodex für den Vertrieb“ des GDV²¹ will als Verbandskodex das Vertrauen der Menschen in die Qualität der Versicherungsvermittlung stärken. Darin sind 101 Leitlinien für die Zusammenarbeit der Versicherungsunternehmen (als Verbandsmitglieder) mit den Versicherungsvermittlern aller Art formuliert.

- Der Kodex „Ehrbarer Kaufmann“, eigentlich eine Initiative des Instituts für Management der Humboldt-Universität zu Berlin²², wird propagiert und auf den Bereich der Versicherungsvermittlung übertragen vom Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V. (BVK)²³. Vermittlerinnen und Vermittler können sich per Selbstverpflichtung öffentlich zu den 10 Tugenden des „Ehrbaren Kaufmanns“ bekennen und sich in eine Datenbank eintragen. Zu diesen Tugenden eines Versicherungsvermittlers gehören beispielsweise das Bekenntnis zu ethischem Handeln, nachhaltiges Handeln, bürgerschaftliches Engagement, sich dem Interesse seines Kunden zu verpflichten, die ständige kritische Überprüfung seiner Wertestandards und seines Handelns, hohe Standards im Umgang mit seinen Mitarbeitern sowie Qualifikation und Kompetenz.

Insbesondere die „Tugend 3“ (Der „Ehrbare Kaufmann“ bekennt sich zu ethischem Handeln) betrifft unser Thema: „Sein Leben und seine Arbeit orientiert er an den Regeln der guten Sitten und des Anstandes, die nicht geprägt sind von Gier, Neid, Manipulation und Korruption. Er bekämpft aktiv Marktteilnehmer und Wettbewerber, deren Handeln von unethischen Motiven geprägt ist“.

Wenn jemand erklärt, sich einem solchen Kodex zu unterwerfen, ist damit jedoch weder sichergestellt, dass derjenige sich diesem Kodex auch verpflichtet fühlt und noch weniger, dass er sich auch dem Kodex entsprechend verhält:

- Die Selbstverpflichtungs-Erklärung erfolgt freiwillig; Konsequenzen einer Verweigerung sind nicht spürbar. Die Motivation, sich beispielsweise dem GDV-Vertriebskodex zu unterwerfen, soll zwar gefördert werden, indem die akzeptierenden Gesellschaften auf der GDV-Homepage genannt werden; diese Homepage und der Auftrag des GDV sind den Kunden aber in aller Regel nicht bekannt.

- Ein „Verstoß“ ist bei den meisten Kodex-Kriterien ohnehin schwer oder kaum feststellbar, da diese Kriterien nicht operabel formuliert sind. So fordert etwa die „Tugend 1“ des „Ehrbaren Kaufmanns“, dass dieser „sich seiner politischen und sozialen Verantwortung bewusst“ ist; dies bedeutet: „Er bekennt sich zur freiheitlich demokratischen Grundordnung, zur

„Wenn jemand erklärt, sich einem solchen Kodex zu unterwerfen, ist damit jedoch weder sichergestellt, dass derjenige sich diesem Kodex auch verpflichtet fühlt und noch weniger, dass er sich auch dem Kodex entsprechend verhält“

Achtung der berechtigten Interessen des Einzelnen, zur Chancengleichheit und zur Teilhabe an Sicherheit und Versorgung. Er setzt sich für Gerechtigkeit, Solidarität, Toleranz und Wohlstand ein“. Selbst ein Schwerverbrecher kann sich dafür aussprechen. Im Übrigen: Die Tugend 1 in dieser Definition kann man ohnehin von jedem erwarten, der sich erfolgreich bei der IHK als Vermittler registrieren konnte.

- Kodex-Kriterien können (zumindest teilweise) inkonsistent sein. So widersprechen sich die genannten BVK-Tugenden 1 und 3 in den Konsequenzen: Verstößt ein Vermittler gegen Tugend 3, so soll er „aktiv bekämpft“ werden. Gilt dies auch wenn es dessen „berechtigte Interessen des Einzelnen“ sind? Dann aber verstößt derjenige, der Tugend 3 erfüllt, gegen Tugend 1!
- Es existieren keine wirksamen Sanktionsmechanismen, wenn faktisch gegen eine solche Selbstverpflichtung verstoßen wird. Der GDV-Vertriebskodex beispielsweise fordert zwar, dass sich die Versicherungsunternehmen, die den Kodex anerkennen, alle zwei Jahre von einem Wirtschaftsprü-

fer attestieren lassen, dass sie die Kodex-Regeln einhalten; angesichts der inhaltlich weitgehend unbestimmten Kriterien dürfte dies in jedem Fall gelingen – und daher kaum Aussagekraft haben.

Eine Möglichkeit zum Vermeiden dieser Probleme bietet sich mit einer Zertifizierung von Vermittlern bzw. Vermittlerbetrieben aufgrund von „offiziellen“ Normen wie beispielsweise der bekannten Normenreihe ISO 9000 oder auch DIN ISO 22222²⁴. Auf der Basis einer solchen Norm kann dann von einer Zertifizierungsstelle²⁵ ein Zertifikat ausgestellt werden; dieses belegt für einen Vermittler zweifelsfrei und durch eine neutrale Stelle, dass dieser nach den Kriterien der zugrunde liegenden Norm handelt.

Damit die Aussage des Zertifikats auch für Laien glaubwürdig wird, muss ein Zertifizierungsprozess folgende zwei grundlegende Voraussetzungen erfüllen:

1. Die der Zertifizierung zugrunde liegende Norm muss von einer anerkannten Normierungsinstitution wie ISO²⁶, EN²⁷ bzw. DIN²⁸ heraus gegeben werden. Dies gewährleistet, dass die Norm in einem standardisierten und transparenten Prozess²⁹ zustande gekommen ist. Damit wird die Wahrscheinlichkeit von Inkonsistenzen innerhalb der Norm verringert, die Anwendbarkeit (und damit die Messbarkeit der Kriterien) gesichert und die Akzeptanz bei allen betroffenen Marktteilnehmern (Anbieter und Kunden) erleichtert.
2. Die Zertifizierungsstelle, die das Einhalten der Norm attestiert, muss ihrerseits anerkannt sein, damit von vorn herein verhindert wird (und auch eine entsprechender Eindruck nicht entstehend kann), dass das Zertifikat ein (gekauft)es „Gefälligkeitszertifikat“ ist und eben nicht garantiert, dass der mit dem Zertifikat ausgezeichnete Vermittlerbetrieb der Norm entsprechend handelt. In Deutschland kann dies damit sicher gestellt werden, dass die Zertifizierungsstelle ihrerseits von der Deutschen Akkreditierungsstelle GmbH (DAkkS³⁰) für die entsprechende Norm akkreditiert ist; diese aus den Vorgängergesellschaften DGA, DACH, DAP, DATech, TGA und DKD (bis 31. Dezember 2009) hervorgegangene Stelle wurde vom Bund „beliehen“, um hoheitliche Akkreditierungsaufgaben erfüllen zu können. Als beliehene Stelle untersteht die DAkkS der Aufsicht des Bundes.

Speziell die Norm DIN ISO 22222:2005 (Private Finanzplanung - Anforderungen an private Finanzplaner) enthält neben anderen Kriterien für eine qualitativ hochwertige Finanzplanung in Abschnitt 5 auch ethische (Anstands-)Kriterien wie Integrität, Sorgfaltspflicht, Professionalität, Objektivität, Vertraulichkeit und Kompetenz; letztere im Sinne kontinuierlichen Lernens³¹. Sie erfüllt als DIN-ISO-Norm die Voraussetzung 1.

Die Voraussetzung 2 wird allerdings nicht befriedigend erfüllt: Zertifikate für diese Norm werden in Deutschland derzeit angeboten vom Financial Planning Standards Board Deutschland e.V. (FPSB³²). FPSB fungiert dabei allerdings lediglich als Auditor, der prüft, ob die Bedingungen der Norm erfüllt sind. Ein Vermittler muss eine aktuelle (maximal sechs Monate zurück datierende) SCHUFA Selbstauskunft, ein aktuelles polizeiliches Führungszeugnis sowie einen aktuellen Auszug aus dem Gewerbezentralregister (bei gewerblicher Tätigkeit und Selbstständigkeit) vorlegen. Hinzu kommt eine schriftliche Erklärung des Antragstellers, in der die Einhaltung der ethischen Grundsätze in der Vergangenheit und nach Zertifizierung in der Zukunft erklärt wird; explizit geprüft wird jedoch nicht, ob diese Erklärung auch den Tatsachen entspricht.

Das Zertifikat selbst wird dabei (je nach Wahl des Vermittlers) ausgestellt entweder von der DIN CERTCO Gesellschaft für Konformitätsbewertung mbH³³ oder der Austrian Standards plus GmbH³⁴. Beide sind jedoch nicht von der DAkkS für die Norm DIN ISO 22222 akkreditiert; beides sind privatwirtschaftliche Unternehmen mit Gewinnerzielungsabsicht.

Letztlich unterscheidet sich eine Zertifizierung nach DIN ISO 22222 damit nicht grundsätzlich von Kodizes wie der genannten BVK-Selbsterklärung; im Gegensatz zu dieser reinen Erklärung prüft ein allerdings ein Auditor und zusätzlich ein damit nicht identischer Zertifizierer aufgrund einer international akzeptierten Norm. Wenngleich die DIN CERTCO für diese Norm nicht speziell akkreditiert ist, so genießt sie immerhin als akkreditierte Zertifizierungsstelle in anderen Bereichen einen guten Ruf im Markt. Damit kann mit einer Zertifizierung eher eine Vertrauensbasis in das Zertifikat geschaffen werden, als mit einer reinen Selbsterklärung der Betroffenen, einen Kodex einzuhalten.

Die Worte hör ich wohl, allein ...

Anstand ist eine Wertvorstellung, die Versicherungsunternehmen und Versicherungsvermittler allseits befürworten. An Erklärungen, diese Wertvorstellungen auch in der täglichen praktischen Arbeit umzusetzen, fehlt es nicht. Dennoch finden immer wieder Verhaltensweisen den Weg in die Medien, die dieser Anstandsvorstellung eklatant widersprechen. Zwar ist – orientiert man sich beispielsweise an der Beschwerdestatistik der Ombudsleute – die Häufigkeit dieser negativen Fälle nicht größer als in anderen Branchen. Gerade die Versicherungsbranche mit ihrem häufig beklagten Negativimage kann sich aber auch diese wenigen Fälle nicht leisten.

¹ <http://de.wikipedia.org/wiki/Anstand>

² <http://de.wikipedia.org/wiki/Sitte>

³ <http://de.wikipedia.org/wiki/Explikation>

⁴ <http://www.openthesaurus.de/synonyme/anstand>

⁵ [http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmens-](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmens-ethik.html)

[ethik.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmens-ethik.html)

⁶ http://www.uni-kassel.de/fb7/ibwl/wirtschaftsethik/materialien/grundpositionen_%20we_%20uebersicht.pdf

⁷ <http://www.zfwu.de>

⁸ <http://www.csr-in-deutschland.de>

⁹ <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620695.html>

¹⁰ Gison T.: *Der CFO der Zukunft - Von der Ohnmacht des Controllings zur Vollmacht durch Integrität*. In: Keuper F., Voelka A., Häfner M.: *Die moderne Finanzfunktion*. Gabler 2008, S. 10ff

¹¹ http://www.haufe.de/ShopData/productpdfs/04050-0002_ReadingSample.pdf

¹² <http://de.wikipedia.org/wiki/Betriebsklima>

¹³ Backhaus-Maul H. et al. (Hrsg.): *Corporate Citizenship in Deutschland: Bilanz und Perspektiven*. VS Verlag für Sozialwissenschaften 2008

¹⁴ Goodwin, C.; Ross, I. (1990): *Consumer Evaluations of Responses to Complaints: What's Fair and Why*, in: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 7 (No. 2), S. 39-47

¹⁵ http://www.crmmanager.de/magazin/social_media_befluegelt_den_kundendialog.html

¹⁶ http://www.unesco.de/fileadmin/medien/Bilder/Publikationen/Publication_DUK_mapping_cultural_diversity.pdf

¹⁷ <http://de.wikipedia.org/wiki/Ehrenkodex>

¹⁸ <http://www.corporate-governance-code.de>

¹⁹ siehe beispielsweise <http://www.vuv.de/ehrenkodex.html> oder Rosen R. v., Gerke W.: *Kodex für anlegergerechte Kapitalmarktkommunikation*, Frankfurt am Main/Nürnberg, Mai 2001.

²⁰ http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2012/02/GDV_Compliance_Leitfaden_25012012nn.pdf

²¹ <http://www.gdv.de/2010/12/verhaltenskodex-fuer-den-vertrieb>

²² <http://www.der-ehrbare-kaufmann.de>

²³ <http://www.ehrbarerkaufmann.de>

²⁴ <http://www.din.de/cmd?level=tpl-artikel&languageid=de&cmstextid=finanzplanung>

²⁵ z.B. <http://www.dincertco.de>

²⁶ <http://www.iso.org>

²⁷ http://de.wikipedia.org/wiki/Europ%C3%A4ische_Norm

²⁸ <http://www.din.de>

²⁹ siehe z.B. http://www.iso.org/iso/home/standards_development.htm

³⁰ <http://www.dakks.de>

³¹ siehe z.B. <http://www.fpsb.de/din/bedingungen.cfm>

³² <http://www.fpsb.de/asplus/index.cfm>

³³ <http://www.dincertco.de>

³⁴ <http://www.as-plus.at>