

# **Dissertationsprojekt: „Value-Based-Responsibility – ein wertorientiertes Integrationskonzept als gesellschaftspolitisch verantwortbare Metastrategie aus unternehmensethischer Perspektive“**

**ALEXANDER BRINK**

Die Dissertation bildet den Versuch einer theoretischen und systematischen Vereinbarkeit von gesellschaftspolitischer Verantwortung und Shareholder-Value-Management sowohl in Anlehnung an die amerikanische management-science-Bewegung als auch in Anlehnung an den deutschen Wirtschafts- und Unternehmensethikdiskurs. Der scheinbare Widerspruch zwischen Ethik und Unternehmensführung soll in einem neuen Führungs- und Steuerungskonzept für global agierende Konzerne aufgelöst werden und damit eine Anwendungsbedingung für verantwortungsvolle und wertorientierte Unternehmensführung darstellen. Damit wird der klassische Gedanke von Shareholder-Value-Management weiterentwickelt und zur Value-Based-Responsibility, einem Governance Tool, ausgedehnt.

## **1 Einführende Bemerkungen**

Sowohl in der praktischen Unternehmensführung als auch vor dem Hintergrund der aktuellen unternehmensethischen Diskussion sind Fragen der Implementierbarkeit von gesellschaftspolitischer Verantwortung in das von den Unternehmen mit zunehmender Dynamik verfolgte Shareholder-Value-Management als gravierende Forschungslücke zu diagnostizieren.

Wer den Anspruch einer „angewandten Ethik“ formuliert, muss auch bereit sein, den Diskurs mit den Praktikern aufzunehmen. Wer an die Tür der Vorstandsetagen deutscher DAX-30 Unternehmen klopft – und nur vom Top-Management aus lässt sich Ethik sinnvoll und „nachhaltig“ vor allem über Multiplikatoren und strategische Anreize implementieren - der braucht mehr als „gute Gründe“ für seine Ideen. Es liegt ja nicht daran, dass das Management der global agierenden Konzerne „moralfrei“ ist, oder daran, dass Manager, die ja in einer anderen Funktion auch Bürger unserer Gesellschaft sind, allesamt „unmoralisch“ und „geldgierig“ sind, sie möchten nur dort „abgeholt“ werden, wo sie mit ihren Problemen und Herausforderungen stehen. Daher kann und darf man die „üblichen Methoden der Unternehmensführung“ nicht einfach ignorieren. Wenn die Wirtschafts- und Unternehmensethiker das Top-Management ethisch

sensibilisieren wollen, scheint es also „strategisch klug“ zu sein, ihr gängiges und sicherlich auch für die nächsten Jahren zumindest ökonomisch sinnvolles Führungsmodell, das Shareholder-Value-Management, zu verstehen, um dann in gemeinsamer Anstrengung an dessen Weiterentwicklung - was auch ein prinzipielles Infragestellen beinhalten kann - in ethischer (und ökonomischer) Hinsicht zu arbeiten.

## 2 Das Forschungsprojekt

Aus diesem Grunde wurde mit der Privaten Universität Witten/Herdecke sowie mit der Degussa AG (Düsseldorf) und deren Muttergesellschaft E.ON AG (Düsseldorf) ein umfassendes dreijähriges Forschungsprojekt zum Verhältnis von Shareholder-Value-Management und gesellschaftspolitischer Verantwortung ins Leben gerufen. Die Degussa AG ging im Februar 2001 aus der Fusion zwischen der Degussa-Hüls AG und der SKW Trostberg AG hervor, also aus den beiden Chemietochterunternehmen der im Juli 2000 zur E.ON AG verschmolzenen Unternehmen VEBA AG und VIAG AG.

Im Zentrum des Forschungsprojektes steht der Versuch, Shareholder-Value-Management und gesellschaftspolitische Verantwortung in einem umfassenden Führungs- und Steuerungskonzept systematisch zu vereinigen. Die Relevanz von gesellschaftspolitischer Verantwortung für die wertorientierte Umsetzung von Unternehmensstrategien soll dabei am konkreten Beispiel der Fusion zur Degussa AG als zeitnahe Untersuchungsgegenstand aufgezeigt werden.

Zusammengefasst werden diese Gedanken in der *Value-Based-Responsibility*, deren erste theoretische Formulierung in der hier vorgestellten Dissertation vorgenommen wird. Eine Schärfung und Weiterentwicklung des Konzeptes erfolgt über die Spiegelung in der Praxis und einer sich daran anschließenden theoretischen Reflexion. Neben der ausführlichen Analyse unternehmensrelevanter Daten werden derzeit eine Reihe umfangreicher Experteninterviews auf den ersten drei Führungsebenen der beteiligten Unternehmen durchgeführt. Anhand dieser empirischen Ergebnisse, die in einer zweiten Dissertation eines Forschungskollegen Anfang 2002 veröffentlicht werden, soll das Konzept zu einem praxistauglichen und anwendbaren Steuerungskonzept für globale Konzerne weiterentwickelt werden. Die Value-Based-Responsibility beschreitet damit sowohl einen Weg von der Ethik zum Management (angewandte Philosophie) als auch einen Weg vom Management zur Ethik (erweiterte Managementwissenschaft). Dadurch wird es erstmalig möglich sein, umfassende theoretische Forschungsarbeiten auf dem Feld der

angewandten Ethik im Top-Management anhand einer deutschen Grossfusion zu überprüfen und eventuell zu verankern.

### 3 Stakeholderkonzept oder Shareholder-Value-Konzept

Sowohl auf den internationalen Kapitalmärkten als auch in den Führungsetagen der multinational agierenden Unternehmen lassen sich vor dem aktuellen gesellschaftlichen Hintergrund der Globalisierung *Shareholder-Value-Management* und *M&A-Management* besonders hervorheben. Diese sind zum einen wesentlicher Motor für den langfristigen Unternehmenserfolg, zum anderen sind sie hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Gesellschaft nicht unumstritten (vgl. Rappaport 1995). Besonders bei Fusionen und Akquisitionen werden kritische Entscheidungen – insbesondere (aber nicht nur) bezüglich der Mitarbeiter – getroffen, die darüber hinaus auch gesellschaftspolitische und ethische Fragestellungen tangieren (vgl. Brink / Karitzki 2001). Während in den deutschen bzw. kontinentaleuropäischen Unternehmen die Shareholder-Value-Orientierung in den letzten Jahren weiter an Bedeutung gewonnen hat, gehen traditionell kapitalmarktorientierte US-amerikanische Firmen schon wieder verstärkt dazu über, die gesellschaftspolitische Verantwortung ins Zentrum ihrer Unternehmenspolitik zu stellen. Durch die Globalisierung sollte jedoch eine Angleichung bzw. Abstimmung zwischen Shareholder-Value-Management und Stakeholdermanagement angestrebt werden mit dem Ziel, Wertorientierung und Verantwortung in einem übergreifenden Führungs- und Steuerungskonzept zusammenzuführen. Das Fehlen einer solchen integrativen Betrachtung verschiedener wert- und verantwortungsorientierter Faktoren eines sich zur marktwirtschaftlichen Routine entwickelnden, oftmals undifferenzierten und wertvernichtenden Shareholder-Value- bzw. M&A-Managements bildet ein unternehmerisches Defizit in der gegenwärtigen Praxis.

Auf der unternehmerischen Gegenseite stehen kritische Stakeholder und renditeorientierte Shareholder als Mitglieder einer zunehmend von den Unternehmen Rechenschaft verlangenden Bürgergesellschaft. Geprägt von diesem massiven Druck und gestärkt durch eine kritischere Wahrnehmungsfähigkeit und (Urteils-)Kompetenz der Öffentlichkeit sowie der Kapitalmärkte, werden Unternehmens- und Geschäftsbereiche einem moralischen Legitimationszwang ausgesetzt, dem sie oftmals hilflos gegenüberstehen. Nicht selten verfallen sie daher einem ethisch und ökonomisch „unklugen Aktionismus“. Die gesellschaftspolitischen und ethischen Implikationen, die aus dieser Problematik folgen, zeigen das Spannungsverhältnis zwischen Effizienz und Ethik bzw. zwischen Markt und Moral. Nicht zuletzt dadurch treffen ökonomische und ethische

Rationalität innerhalb eines Gesellschaftsdiskurses aufeinander. Gelingt daher eine ethische Legitimation eines shareholder-value-orientierten Führungskonzeptes, könnte sich ein solches nicht nur weltweit als Führungs- und Steuerungssystem anbieten, sondern auch die Forschungslücke zwischen wertfreier und werthaltiger Inhalte von Management durch die Orientierung an einer wertorientierten *und* verantwortungsvollen Unternehmensführung reduzieren. Gesellschaftspolitische und ethische Fragen lassen sich damit nicht mehr von der reinen ökonomischen Rationalität trennen – sie sind schon immer mitgedacht - und werden in die traditionelle aristotelische Trias von Philosophie, Politik und Ökonomie reintegriert.

Zwar hat sich in Deutschland mittlerweile der Schwerpunkt der unternehmensethischen Diskussion von der theoretisch-begründenden Phase auf eine praktisch-implementierende Phase verlagert, man erkennt jedoch auch, dass ein „Hin- und Herwandern“ zwischen den beiden Ebenen als Heuristik dienlich sein kann. Gerade die unternehmerische Praxis weicht bekanntermassen gravierend von den theoretischen Ideen ab: oftmals sind ethische Führungskonzepte in der Praxis entweder von unzureichend effizientem Gehalt oder aber effiziente Führungssysteme von unzureichend ethischem Gehalt. Das Hauptanliegen besteht daher in dem Versuch, ein ganzheitliches und regulatives Führungs- und Steuerungssystem für globale Konzerne zu entwickeln, das sich nicht nur theoretisch begründen lässt, sondern auch in der Praxis verantwortungsvoller und erfolgreicher Unternehmensführung eine Anwendungsbedingung für unternehmerisches Handeln darstellen kann. Ethik muss dem Top-Management bei der Ausführung seiner vom Shareholder übertragenen Agentenfunktion helfen und daher „ökonomisch rational erklärbar“ gemacht werden. Wenn Ethik durch das Management als „ökonomischer Knock-Out“ rezipiert wird, bleibt sie höchstens regulierend und damit suboptimal.

#### 4 Aufbau und Systematik der Arbeit

Als theoretische Begründungskonzeption einer unternehmerischen Praxis wird das Konzept der *Value-Based-Responsibility* entwickelt. Die theoretische Grundlegung erfolgt anhand dreier Thesen, die den drei Hauptkapiteln zugeordnet werden:

*These 1: Begründungskonzeption:*

Gesellschaftspolitisch multinationale Verantwortung kann als übergeordnetes regulatives Anspruchsprofil von Unternehmen aufgefasst werden und bildet die Begründungskonzeption der Value-Based-Responsibility.

*These 2: Ökonomische Konzeption:*

Auf der Metaebene begründet das Konzept der Value-Based-Responsibility ein wertorientiertes Integrationskonzept als Brückenschlag zwischen gesellschaftspolitisch multinationaler Verantwortung und Shareholder-Value-Management.

*These 3: Ethische Implikationen:*

Das Konzept der Value-Based-Responsibility hat in seiner metastrategischen Konzeption wesentliche unternehmensethische Implikationen und lässt sich über diverse ethische Institutionalisierungsformen als Managementtools der Value-Based-Responsibility manifestieren.

Die gesellschaftspolitisch multinationale Verantwortung bildet das übergeordnete regulative Anspruchsprofil von Unternehmen und stellt damit im Ergebnis eine Transformation von individueller Verantwortung auf eine institutionale Ebene dar: das Unternehmen übernimmt als moralischer Akteur in der Gesellschaft Verantwortung für sein Handeln. Das Verantwortungsbewusstsein, also die Verantwortungsfähigkeit und die Verantwortungsbereitschaft, kann als individuelle ethische Voraussetzung verstanden werden. Demnach führt das Unternehmen zunächst eine Stakeholderanalyse zum Beispiel im Freemanschen Sinne (Scanning, Monitoring, Forecasting, Assessment) durch und versucht mögliche Interessen und legitime Stakeholderansprüche zu evaluieren (vgl. Freeman 1984). Corporate Social Responsibility und Corporate Social Responsiveness werden über eine Corporate Social Performance deutlich. Schliesslich wird die Art und Weise der Verantwortungsübernahme an die Stakeholder kommuniziert wie zum Beispiel über die Social Disclosure Information oder über das Corporate Social Accounting. In diesen Kontext fallen im übrigen auch Ethikreports, entsprechende Ausführungen in den Geschäftsberichten oder Sustainabilityreports. Die Steigerung des Shareholder-Values erfolgt nun (1) durch die veränderte Stakeholderrezeption in Form einer Image-Steigerung, (2) durch die Erhöhung von Glaubwürdigkeitspotential und damit einhergehend durch die Reduktion von Risiko und Kapitalkosten und (3) durch die Verringerung von Agency-Costs (monitoring costs).

Im Rahmen der ökonomischen Konzeption - und damit wird der zweiten These gefolgt – wird das Stakeholder-Konzept entgegen der oftmals umgedrehten Forderung in das konzeptionell engere, da nur auf den Shareholder fokussierte Shareholder-Value-Konzept integriert. Daher muss letzteres zunächst erweitert werden, was (1) über eine holistische Erweiterung durch Berücksichtigung sämtlicher Stakeholder, (2) über eine holistische Rückführung durch Einbindung des Shareholder-Value-Konzeptes in die philosophische Ethik und (3) durch holistische Emanzipation durch Gleichstellung von weichen und harten Erfolgsfaktoren erfolgt (vgl. Brink 2000). Unter einem Stakeholder-Value wird dabei zweierlei verstanden: aus der Unternehmensperspektive ist es der Wert, den Stakeholder für das Unternehmen generieren, und aus der Stakeholderperspektive der Wert, den das Unternehmen für die Stakeholder generiert (vgl. Figge / Schaltegger 2000). Das strategische Anspruchsgruppenmanagement wird zur Steigerung des stakeholder-spezifischen Nutzenpotentials diskutiert, aber für unzureichend erklärt (vgl. Janisch 1993).

Das Stakeholdermanagement wird also auf das Shareholder-Value-Konzept übertragen, wobei zunächst das Shareholder-Value-Konzept als Grundlage der Value-Based-Responsibility erläutert wird, dann eine Erweiterung zu einem holistischen Shareholder-Value-Management erfolgt und schliesslich der Stakeholder-Value aus Stakeholder- und Unternehmensperspektive diskutiert wird, wobei zwei Rappaportsche Transformationsprozesse zur Value-Based-Responsibility erläutert werden. Über die Verfolgung von Stakeholderinteressen werden die Werttreiber des Shareholder-Value-Konzeptes positiv beeinflusst, so dass eine Befriedigung von Stakeholderinteressen langfristig und nachhaltig Shareholder-Value generieren kann.

Wesentliche unternehmensethische Implikationen der Value-Based-Responsibility sind (1) die ethischen Implikationen der Agency-Theory, (2) die metastrategische und superethische Erweiterung der Drei-Ebenen-Konzeption von Ethik und Management zu einer internationalen Unternehmensethik, (3) die Unterteilung der Value-Based-Responsibility in eine institutional- und individuelle Funktion sowie (4) der weitere Aufriss der Konzeption in eine Value-Based-Strategy und eine Value-Based-Culture. Im Rahmen der Agency-Theory werden sämtliche Stakeholder als Vertragspartner aufgefasst, wobei nicht nur explizite, sondern auch implizite Verträge mit dem Unternehmen geschlossen werden (vgl. Richter / Furubotn 1996: 242-247 und Cornell / Shapiro 1987, zu den ethischen Implikationen des verwandten Begriffs „unvollständige Verträge“ Homann 1995: 17-25). Führungs-,

Unternehmens- und Wirtschaftsethik werden auf einer Mikro-, Meso- und Makroebene diskutiert und wegen der fortschreitenden Globalisierung um eine internationale Unternehmensethik auf einer Superebene ergänzt. Die Value-Based-Responsibility bildet auf der ersten Ebene eine institutionalethische Vorgabe und damit den Rahmen für eine wertorientierte Individualethik auf der zweiten Ebene. Die Positionierung der Value-Based-Responsibility auf einer metastrategischen Ebene erlaubt eine Untergliederung in eine Value-Based-Strategie und eine Value-Based-Culture, die in der Arbeit jedoch zunächst rudimentär bleiben, da sie sich über die Praxis erst im Rahmen einer Adjustierung entwickeln sollen.

Es schliessen sich diverse ethische Institutionalisierungsformen als Managementtools an: (1) die Ethisierung des strategischen Managementprozesses, (2) die Generierung und Verwendung von Überrenditen, (3) Ethikkommission und Corporate Good Governance sowie (4) ethisches Investment. Im Rahmen einer Ethisierung des strategischen Managementprozesses werden die klassischen Fayolschen Elemente um einen wert- und verantwortungsorientierten Gedanken erweitert. Bei der Generierung von Überrenditen geht es insbesondere um die Frage, ob den Shareholdern tatsächlich nach Befriedigung sämtlicher übriger Stakeholder das Residuum zusteht. Es wird gefordert, dass eine solche Konzeption überdacht werden sollte, da der Aktionär dem Shareholder-Value-Konzept zufolge sein Risiko schon in der geforderten Rendite verlangt (die Kapitalkosten, die als Diskontierungsfaktor fungieren, beinhalten einen Risikofaktor) und ferner die übrigen Stakeholder ein höheres Risiko als allgemein angenommen tragen, da bei ihnen in der Regel lediglich explizite, nicht aber implizite Verträge „risikofrei“ sind. Die sukzessive Einführung einer Value-Based-Responsibility kann beispielsweise über eine Ethikkommission erfolgen, die verschiedene Funktionen übernehmen kann wie zum Beispiel eine Treuhänder-, eine Experten-, eine Sanktions- oder eine Promotorfunktion (vgl. Muskie / Greenwald 1986). Darüber hinaus wird der Grad der Verbindlichkeit bzw. die Möglichkeit einer sinnvollen Durchsetzung von Corporate Good Governanceregeln diskutiert (vgl. Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. / PriceWaterhouseCoopers Deutsche Revision AG 2000 sowie Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management 2000). Hinsichtlich des ethischen Investments wird dem klassischen, unternehmensexternen ethischen Investment (Prinzipalinvestment) ein unternehmensinternes ethisches Investment (Agenteninvestment) gegenübergestellt, bei dem das Unternehmen nicht nur bei Beteiligungen, sondern auch bei Akquisitionen und Fusionen ethische Aspekte beachten sollte.

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Abschliessend werden die Vorzüge und Mängel der sich in einem frühen Entwicklungsstadium befindlichen Value-Based-Responsibility zusammengefasst. Die Herausforderung der Zukunft wird nicht technischer oder wirtschaftlicher, sondern ethischer und kultureller Art sein. Vor diesem Hintergrund wird eine erhöhte Sensitivität bei der ethischen Reflexion von unternehmensstrategischen Entscheidungen erforderlich sein. Die Value-Based-Responsibility hat zwar einen regulativen Charakter, fordert jedoch auch klare Restrukturierungsmassnahmen.

Gleichzeitig wird auf den weiteren Forschungsbedarf hinsichtlich der Implementierung der Value-Based-Responsibility und deren weitere theoretische Reflexion im Rahmen des bestehenden Forschungsprojektes verwiesen. Augenblicklich werden ca. dreissig 1 ½-stündige Experteninterviews auf den oberen drei Führungsebenen der Degussa AG und der E.ON AG durchgeführt, wobei schon erste Trends erkennbar sind. Die Ergebnisse werden für die Wirtschafts- und Unternehmensethik von sehr grossem Interesse sein, da erstmalig umfassende Experteninterviews zur angewandten Ethik in den Machtzentralen zweier DAX-30 Unternehmen über Unternehmensführung und M&A-Management am Beispiel einer deutschen Grossfusion durchgeführt werden. Um so erstaunlicher scheinen die Ergebnisse zu sein; nur soviel vorweg: das Potential, ethische Aspekte in der Unternehmensführung stärker zu institutionalisieren bzw. zu implementieren, das Interesse an solchen Instrumenten und damit die Schaffung eines Marktes für Ethik im Unternehmen stehen in keinem Verhältnis zum Status Quo der Unternehmensethikdebatte in Deutschland. Die latente Bereitschaft und thematische Offenheit in den Unternehmen wird stark unterschätzt. Das Ziel sollte es sein, verstärkt den Zusammenhang zwischen gesellschaftspolitischer Verantwortung und Shareholder-Value-Management zu erforschen. Die Hausaufgaben liegen darin, (1) dem Top-Management qualitative Zusammenhänge zwischen weichen Faktoren und Shareholder-Value-Generierung „plausibel“ zu machen und (2) weiche Faktoren in ein umfassendes Anreiz- und Steuerungssystem zu implementieren, um damit ein unternehmerisches Verständnis für Ethik zu vermitteln. Die Value-Based-Responsibility bildet den Führungs- und Steuerungsrahmen für ein solches Vorhaben: sie ist als regulative Idee und Governance Tool an die bestehende Managementdiskussion anschlussfähig.



## Literaturverzeichnis

► **Brink, Alexander (2000)**: Holistisches Shareholder-Value-Management. Eine regulative Idee für ethisches Top-Management in ethischer Verantwortung, München und Mering. ► **Brink, Alexander / Karitzki, Olaf (2001)**: Die ethische Bewertung von Fusionen: eine Fusionsethik auf Basis impliziter Verträge (Wittener Diskussionspapiere, Heft 83). ► **Cornell, Bradford / Shapiro, Alan C. (1987)**: Corporate stakeholders and corporate finance, in: *Financial Management*, 16/1, 5-14. ► **Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. / Price Waterhouse Coopers Deutsche Revision AG (2000)**: Corporate Governance in Deutschland, Berlin. ► **Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (2000)**: Scorecard for German corporate governance, Dreieich. ► **Figge, Frank / Schaltegger, Stefan (2000)**: Was ist "Stakeholder Value". Vom Schlagwort zur Messung, Lüneburg et al. ► **Freeman, R. Edward (1984)**: *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Mass. ► **Homann, Karl (1995)**: Gewinnmaximierung und Kooperation: eine ordnungsethische Reflexion (Kieler Arbeitspapiere, 691), Kiel. ► **Janisch, Monika (1993)**: Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bern et al. ► **Muskie, Edmund S. / Greenwald III, Douglas J. (1986)**: The Nestlé infant formula audit commission as a model, in: *The Journal of Business Strategy*, 7/4, 19-23. ► **Richter, Rudolf / Furubotn, Eirik (1996)**: Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung, Tübingen. ► **Rappaport, Alfred (1995)**: *Shareholder Value. Wertsteigerung als Massstab für die Unternehmensführung*, Stuttgart.

## Zum Autor

Dr. Brink, Alexander

Pleugerstr. 17,  
58454 Witten,  
Tel: ++49-(0) 2302/941053,  
Mobil: ++49-0)172/2726122,  
Fax: ++49-(0)2302/941056,  
e-mail: [alexander.brink@uni-wh.de](mailto:alexander.brink@uni-wh.de)

Alexander Brink, geb. 1970 in Düsseldorf, Aufnahme der Studien Wirtschaftswissenschaften und Philosophie an der Ruhr-Universität Bochum 1990, Diplom-Ökonom 1996, Magister Artium 1998, anschließende Promotion am Institut für Philosophie der Ruhr-Universität Bochum über die ethische Bewertung von Shareholder-Value-Management (Prof. Dr. H.-M. Sass), Dr. phil. 1999. Im Anschluss daran Promotion in den Wirtschaftswissenschaften am Zustiftungslehrstuhl für Philosophie und Volkswirtschaftslehre über Value-Based-Responsibility (Prof. Dr. B. P. Priddat), Dr. rer. pol. 2001. Forschungs- und Beratungsschwerpunkte auf den Gebieten der angewandten Ethik, der Unternehmensführung und des Shareholder-Value-Managements.

Seit Anfang 2000 freier Mitarbeiter des Bereiches Unternehmensentwicklung der Degussa AG (Düsseldorf) und seit Juli 2001 Habilitand an der Privaten Universität Witten/Herdecke, an der er auch Lehrbeauftragter ist.

# Value-Based-Responsibility

## Ein Gespräch mit Alexander Brink über sein Dissertationsprojekt

*geführt von Olaf J. Schumann*

► **zfwu:** *Alexander, man hört ja immer wieder, dass Dissertationen „praxisnah“ geschrieben werden sollen. Wie war denn dein Eindruck: Ist es schwer, Kooperationspartner aus der Wirtschaft für ein derartiges Projekt zu gewinnen?*

Das hängt natürlich sehr stark von dem Themenschwerpunkt der Arbeit, vom Interesse einzelner Personen und natürlich auch vom eigenen Forschungsstandpunkt ab. Der Themenschwerpunkt der Arbeit sollte nicht zu theoretisch sein; es ist aber auch nicht ausgeschlossen, dass sich ein Unternehmen für ein „praxisfernes Theorietema“ interessiert. Die gegenwärtige Lage lässt sogar vermuten, dass einige Unternehmen oder Personen gerade eine solche Betreuung als Möglichkeit sehen, zeitlich befristet und quasi ohne Risiko bestimmte Gedankenexperimente als „intellektuelle Spielwiese“ zu nutzen und ganz unverbindlich den Doktoranden kennenzulernen.

Ich kann jedem nur empfehlen, den Kontakt zur Praxis zu suchen: man ist einfach breiter aufgestellt und kann während der Promotion gute Netzwerke aufbauen. Aus dem Promotionsthema können sich dann interessante Anschlussprojekte ableiten lassen, an die man vielleicht vorher noch gar nicht gedacht hat. Generell ist man jedoch immer auf den Goodwill von Einzelpersonen angewiesen, die einen unterstützen und „den Rücken frei halten“.

Nicht zu unterschätzen ist der zeitliche Faktor. Die Vorbereitungszeit kann sehr lang sein, da der Koordinationsaufwand zwischen Universität und Unternehmen manchmal sehr hoch ist. Unser Forschungsprojekt hat eine engere „Vorlaufzeit“ von ca. einem Jahr gehabt, insgesamt ist der Gedanke seit ca. drei Jahren gereift. Ich habe 1998 meine philosophische Magisterarbeit in der Konzernstrategie der SKW Trostberg AG geschrieben, den Kontakt dazu hatte ich per e-mail aus einem Praktikum in den USA heraus aufgebaut. Mein damaliger Mentor ist jetzt mein Promotionspartner; er hat damals die Konzernstrategie mit aufgebaut, als die SKW Trostberg AG an die Börse ging, sich durch Akquisitionen internationalisierte und daher „Strategie“ zunehmend wichtiger wurde.

Die Wahl der Universität benötigte ebenfalls viel Zeit. Man muss sich ja erst mal darüber informieren, welche Promotionsordnungen es gibt, welche Uni welchen Ruf hat, welche Professoren aus der „Szene“ kommen. Mit Professor Priddat hatten wir dann unseren idealen Doktorvater gefunden. Er war sogar bereit - und das ist für deutsche Verhältnisse nicht oft der Fall – ein praxisnahes Thema quasi als „Doppelpromotion“ zu betreuen, so dass wir das Forschungsprojekt schon mal etwas breiter anlegen konnten. Mein Promotionspartner verfügte aufgrund jahrelanger Erfahrungen im Management von SKW, VIAG und jetzt E.ON über exzellente Beziehungen zum Top-Management, so dass wir volles „Backing“ von beiden Vorstandsvorsitzenden, also Professor Simson (E.ON) und Professor Felcht (Degussa), bekamen. Das wiederum erleichterte natürlich den weiteren Verlauf und erhöhte das allgemeine Commitment, insbesondere den Zugang zum Top-Management hinsichtlich unserer Experteninterviews.

► **zfwu:** *Deine Dissertation bildet ja den ersten Baustein des Gesamtprojektes. Wenn die Ergebnisse der Experteninterviews veröffentlicht werden, gibt es dann auch so etwas wie einen Empfehlungskatalog für das Management?*

Selbstverständlich. Es wäre schade, wenn die Ergebnisse im „Elfenbeinturm der Wissenschaft“ verbleiben würden und das wäre auch nicht der Anspruch des Projektes. Die Rezeption von Shareholder-Value-Management und die kritischen Bewertungen von Megafusionen zeigen doch, dass es hier noch viel zu tun gibt. Die Ergebnisse werden sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis aufbereitet und wir haben jetzt schon einige „Ideen“, wie es weiter gehen soll. Aber man muss sich hier pragmatisch zeigen: das Top-Management ist „hoch-politisch“, da kann man nichts mit der „Brechtstange“ bewirken und da muss man auch mal ein paar Kompromisse eingehen. Wichtig ist es zunächst einmal, die Entscheidungspersonen von der Sinnhaftigkeit der Ideen zu überzeugen und auch praxistaugliche Operationalisierungskonzepte zu vermitteln. Das klingt vielleicht etwas nach „Beraterpraxis“, aber es ist m. E. die einzige Möglichkeit, ethische Aspekte noch deutlicher in die Unternehmenspraxis zu integrieren. Wir hoffen natürlich, dass Degussa sich weiter kooperativ zeigt und sind da sehr optimistisch. Die bisherigen Ergebnisse zeigen schon jetzt, dass dafür eine „hohe prinzipielle Bereitschaft“ bei den oberen Führungskräften vorliegt.

► **zfwu:** *Wie wird der Gedanke von Wirtschafts- und Unternehmensethik im Management aufgenommen? Glaubst du, dass Unternehmensethiker in Unternehmen Zukunft haben?*

Das hängt sehr stark von der „Authentizität“ und dem „Feingefühl“, aber auch vom ökonomischen Background der Unternehmensethiker ab. Die

Nachfrage ist da, aber es fehlt an nachhaltigen Konzepten der Implementierbarkeit von Unternehmensethik. Es gibt (noch) keine „Ethik-Antibiotika“, die man mal eben 10 Tage einwirft und dann wird alles gut. Ethik muss von innen verstanden und gelebt werden, das heisst natürlich, dass man persönliche Kontakte zu Entscheidungsträgern aufbauen, deren Vertrauen gewinnen und gemeinsam zu Lösungen kommen muss. Die Gefahr besteht dann immer, dass man Ethik – um sie verständlich zu machen - so weit „herunterbricht“ dass es schon wieder „trivial“ wird und auch Nachahmer mit „Me-Too-Produkten“ auf den Markt kommen. Entscheidend wird also sein, wie Wirtschafts- und Unternehmensethiker mit ihren Konzepten einen strategischen Wettbewerbsvorteil schaffen, der glaubwürdig, operationalisierbar und nicht-imitierbar ist, sonst bleibt Ethik „nicht-anwendbar“ und das wäre schade.

► **zfwu:** *Du hast ja mit dieser Arbeit schon deine zweite Promotion geschrieben. Was hat dich dazu bewogen, nicht schon vorher in die Praxis zu gehen? M. a. W. wo möchtest du denn später arbeiten?*

Die zweite Promotion hatte eigentlich mehrere Gründe: zunächst einmal war die philosophische Arbeit, die ich über „holistisches Shareholder-Value-Management“ geschrieben habe aufgrund des „philosophischen Touchs“ eher praxisfern, ausserdem fehlte es m. E. nach an einer stärkeren ökonomischen Begründung. Zum zweiten hatte der Vorlauf des Forschungsprojektes soviel Zeit in Anspruch genommen, dass ich das Angebot einer externen Philosophie von Professor Dr. Sass an der Ruhr-Uni-Bochum nicht ausschlagen konnte.

Die berufliche Zukunft ist zwar noch offen, doch es zeichnet sich mittlerweile eine Tendenz ab. Vor zehn Jahren wollte ich „Manager“ werden, danach „Berater“, jetzt sieht alles nach „Wissenschaftler“ aus. Ich denke, man muss eine Richtung einschlagen, die einem Spass macht, die Zukunft hat und die nach Möglichkeit keine „Einbahnstrasse“ ist. Je breiter man sich aufstellt, um so flexibler ist man später. Wer hätte vor zehn Jahren gedacht, dass grosse Unternehmensberatungen sich mit Ethik befassen, dass es europäische Ethikkonferenzen gibt oder dass es sogar mal eine Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik gibt. Auch wenn Luhmann sagt, Ethik komme kometenartig, so glaube ich schon, dass dieser Komet diesmal kräftig einschlagen wird.

Ich würde mich schon gerne in der Wissenschaft positionieren, aber mit angeschlossener Beratertätigkeit, also vielleicht so etwas, was man unter „forschungsnaher Beratung“ fassen könnte. Die Uni Witten/Herdecke bietet da viele Möglichkeiten. Ich würde mich natürlich freuen, wenn „Interessenten“ auf mich zukommen würden und man gemeinsam mal ein paar „Ethikprojekte“ in Angriff nehmen könnte.

Abschliessend möchte ich aber auch noch ein dickes Lob an das Berliner Forum machen. Ich bin ja erst seit ca. einem halben Jahr mit dabei – in Wien das erste Mal –, aber es macht richtig Spass. Die Diskussionskultur ist beispiellos und die Dissertations- und Habilitationsprojekte „spannend“, was man ja von einem Grossteil anderer Forschungsvorhaben nun wirklich nicht sagen kann. Mit der zfwu habt Ihr eine optimale Kommunikationsplattform geschaffen, die sicherlich Zukunft haben wird – meine Unterstützung jedenfalls habt Ihr.

► **zfwu:** *Lieber Alexander, vielen Dank für das interessante Gespräch. Wir wünschen Dir weiterhin viel Erfolg und frohes Schaffen. Über die Ergebnisse Deiner Forschungsarbeit werden wir dann hoffentlich in der zfwu lesen.*