

Beisswenger, Andreas; Noll, Bernd

**Research Report**

## Ethik in der Unternehmensberatung - ein vermintes Gelände?

Beiträge der Hochschule Pforzheim, No. 121

**Provided in Cooperation with:**

Hochschule Pforzheim

*Suggested Citation:* Beisswenger, Andreas; Noll, Bernd (2005) : Ethik in der Unternehmensberatung - ein vermintes Gelände?, Beiträge der Hochschule Pforzheim, No. 121, Hochschule Pforzheim, Pforzheim, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:951-opus-637>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/97608>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

**BEITRÄGE DER HOCHSCHULE PFORZHEIM**

---

**Andreas Beisswenger, Bernd Noll**

**Ethik in der Unternehmensberatung – ein vermintes  
Gelände?**

---

**Nr. 121**

Herausgeber: Prof. Dr. Ansgar Häfner, Prof. Dr. Norbert Jost,  
Prof. Dr. Karl-Heinz Rau, Prof. Dr. Roland Scherr,  
Prof. Dr. Christa Wehner, Prof. Dr. Rainer Maurer  
(geschäftsführend; [rainer.maurer@hs-pforzheim.de](mailto:rainer.maurer@hs-pforzheim.de))

Sekretariat: Frau Alice Dobrinski  
Hochschule Pforzheim  
Tiefenbronner Str. 65  
75175 Pforzheim  
[alice.dobrinski@hs-pforzheim.de](mailto:alice.dobrinski@hs-pforzheim.de)  
Telefon: 07231/28-6201  
Telefax: 07231/28-6666

Ausgabe: November 2005

**Andreas Beisswenger, Bernd Noll <sup>1)</sup>**

**Ethik in der Unternehmensberatung  
– ein vermintes Gelände?**

<sup>1)</sup> Die Verfasser danken einigen Consultants, die mit ihrer Auskunftsbereitschaft über ihre Erfahrungen wesentlich mit zum Entstehen dieses Aufsatzes beigetragen haben. Fehler gehen selbstverständlich allein zu Lasten der beiden Autoren.

Prof. Dr. Bernd Noll  
Professor für Volkswirtschaftslehre  
Hochschule Pforzheim  
Tiefenbronner Straße 65  
75175 Pforzheim  
[bernd.noll@hs-pforzheim.de](mailto:bernd.noll@hs-pforzheim.de)

*Dr. Bernd Noll* ist Professor für Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftsethik an der Hochschule Pforzheim. Im Studiengang MBA International Consulting der Pforzheim Graduate School lehrt er Wirtschaftsethik für angehende Unternehmensberater und hat sich als langjähriger Ethik-Beauftragter der Hochschule mit zahlreichen wirtschafts- und unternehmensethischen Fragestellungen befasst. Er ist als Berater für unternehmensethische Fragestellungen für Unternehmen und deren Verbände tätig. Prof. Dr. Noll hat im Jahre 2004 für sein Buch „Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft“ den Max-Weber-Preis der deutschen Wirtschaft erhalten.

MBA Andreas Beisswenger, Dipl.-Ing.  
Strategy Process Consulting Group

*MBA Andreas Beisswenger*, Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing., ist Gründer der Strategy Process Consulting Group, einer auf prozessorientierte Strategieberatung spezialisierten Beratungssozietät, mit Beratungserfahrung in zahlreichen namhaften Unternehmen. Er ist Lehrbeauftragter für das Fach „Strategisches und Internationales Marketing“ im MBA-Studiengang Internationales Management der Pforzheim Graduate School, Hochschule Pforzheim, Gastdozent an der privaten Zeppelin University, Friedrichshafen, sowie an der Sheffield Hallam University, England.

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	1
1. Problemaufriss.....	2
2. Unternehmensberatung und ihre ethischen Konfliktpotentiale:	
ein Überblick.....	5
2.1. Die Besonderheiten der Branche.....	5
2.2. ... und ihre ethischen Konfliktpotentiale .....	8
2.2.1. Ethische Konfliktpotentiale innerhalb eines Beratungsunternehmens .....	12
2.2.2. Beziehungen zwischen Beratungsunternehmen und Klient .....	20
2.2.3. Verantwortung des Beratungsunternehmens auch gegenüber den Stakeholdergruppen des Klienten und der Gesellschaft?.....	26
3. Zur Verankerung ethischer Anliegen im Beratungsgeschäft .....	31
3.1. Überblick: Ebenen der Wirtschaftsethik.....	31
3.2. Individualethik des Beraters.....	33
3.3. Ethische Aufgaben des Beratungsunternehmens.....	36
3.4. Ordnungsebene: Verbände-Kodizes oder gesetzgeberisches Handeln: .....	43
4. Fazit .....	48
Literaturverzeichnis.....	50

## Zusammenfassung

Die sich häufenden Bilanzskandale, Korruptionsaffären und hohen Abfindungszahlungen für ausscheidende Top-Manager in den vergangenen Jahren haben auch die jeweils involvierten Beratungsgesellschaften mit ins Zwielficht gezogen. Vor diesem Hintergrund untersucht der folgende Beitrag, welche ethischen Konfliktpotentiale sich auf dem Beratungsmarkt ergeben und welche Möglichkeiten es gibt, ethische Anliegen im Beratungsgeschäft zu verankern, um das Vertrauen in die Beraterbranche wie in einzelne Beratungsunternehmen zu fördern.

## Summary

In recent years, the increasing number of balance sheet falsification scandals, corruption affairs and high golden handshake payments for top manager cast clouds on the involved consultancy companies. Against this background, the following paper explores which potential for ethical conflicts results from these developments for the consultancy market and what kind of possibilities exist to anchor ethical concerns in the consultancy business in order to promote confidence in the consulting branch as a whole as well as in the individual consulting firm.

## 1. Problemaufriss

(1) In den letzten Jahren wird allseits konstatiert, dass Wirtschaftsethik einen **Boom** erlebt. Das ist wohl eher als ein **Krisensymptom** zu werten. Unternehmensethik wird zur wohlfeilen Antwort auf vielfältige Krisenerfahrungen.<sup>1</sup> Ob deshalb allerdings die Befassung mit ethischen Problemstellungen lediglich zur Alibiveranstaltung wird, wie skeptische Stimmen vermuten,<sup>2</sup> oder aber Ausdruck ehrlichen Bemühens ist, darüber ist das letzte Wort noch nicht gesprochen.

Meinungsumfragen zufolge ist jedenfalls das **Vertrauen** der Bevölkerung in die wichtigsten Institutionen unserer Gesellschaft weitgehend abhanden gekommen; Marktwirtschaft und Demokratie unterlagen im letzten Jahrzehnt einem stetigen Vertrauensverlust, und das Meinungsbild über die Unternehmen und ihre Manager ist geradezu erschreckend. Inzwischen halten 70 % aller Deutschen Top-Manager für unredlich und unehrlich – weit mehr als in anderen Ländern.<sup>3</sup>

Die Moral steckt unverkennbar in der Krise, und erst allmählich dringt in das öffentliche Bewusstsein, dass Moral **kein freies Gut**, sondern eine äußerst **knappe** und **produktive Ressource** ist. Nur wenn wir **wechselseitig stabile Verhaltenserwartungen** in die Moralität der jeweils anderen und in unsere Institutionen haben, wenn wir ein Mindestmaß an **Vertrauen** haben, kann eine solch hochkomplexe und arbeitsteilige Wirtschaft Bestand haben, sich weiter entwickeln, Wohlstand und Wachstum generieren.<sup>4</sup> Die ethische Debatte hat also einen zu ernsthaften Hintergrund, um sie weiterhin in die Kategorien „Sonntagsreden“ oder „für Schönwetterperioden geeignet“ einzuordnen, wie das lange Zeit gerne geschah.

---

<sup>1</sup> Vgl. auch B. Noll, 2002, S. 87.

<sup>2</sup> W. Gerke, 2005, S. 22 neigt offensichtlich zu dieser Auffassung.

<sup>3</sup> Eingehender dazu mit weiteren Nachweisen I. Pies, 2005, S. 357; G. und B. Palazzo, 2003, S. 65 und R. Unterlöhner, 2005, S. 161.

<sup>4</sup> Um nicht missverstanden zu werden, Werte wie Vertrauen haben häufig eine polare Struktur, worauf schon Aristoteles hingewiesen hat. Es geht um Vertrauen als der „goldene Mitte“ zwischen Misstrauens- und Argwohnkultur einerseits und „Vertrauensseligkeitskultur“ andererseits. Vgl. B. Noll, 2002, S. 141.; zur Bedeutung von Vertrauen in der Marktwirtschaft zusammenfassend E. Göbel, 2005, S. 483 ff. und aus demoskopischer Sicht E. Noelle, 2005.

(2) Wie unter einem **Brennglas** spiegelt sich die für die gesamte Wirtschaft zu diagnostizierende „Vertrauenskrise“<sup>5</sup> in der **Beraterbranche** wider, denn Unternehmensberatung kann nur dann erfolgreich sein, wenn die zeitlich begrenzte Zusammenarbeit zwischen Beratern und Klienten von einem engen Vertrauensverhältnis geprägt ist. Die spektakulären Finanz- und Börsenskandale zu Beginn des neuen Jahrhunderts haben diese Zusammenhänge schlaglichtartig beleuchtet:

- So kamen bei großen Pleiten oder spektakulären Skandalen wie in den Fällen Worldcom, Enron oder Adelphia immer auch die betreuenden Consultingfirmen wegen ihrer fragwürdigen Geschäftspraktiken und Empfehlungen ins Gerede.<sup>6</sup>
- Manche Beratungs- und Prüfungsunternehmen wie Arthur Andersen haben sich darüber hinaus als willfährige Gehilfen bei dubiosen oder kriminellen Machenschaften erwiesen. Als dann bekannt wurde, dass diese Beratungs- und Prüfungsgesellschaft belastendes Material vernichtet haben sollte, sah sie sich zur Selbstauflösung gezwungen – ein unglaublicher Vorgang, bedenkt man, dass Arthur Andersen bis dato immerhin zu einer der „Big Five“ weltweit im Beratungsgeschäft zählte.
- Vertreter des investigativen Journalismus<sup>7</sup> wie auch schriftstellerisch begabte Consultants legen in regelmäßigen Abständen kritische Branchenreportagen vor, in denen sie detailreich fragwürdige Geschäftsprinzipien, windige neue Management-Konzepte und abenteuerliche Erfolgversprechen geißeln.<sup>8</sup> Und diese Recherchen gipfeln dann in zynischen Empfehlungen wie „Die Berater brauchen dringend selbst Beratung“<sup>9</sup> oder vernichtenden Urteilen, dass die Unternehmensberater maßgeblich mit zum Niedergang der deutschen Wirtschaft in den letzten Jahren beigetragen hätten.<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> o.V., 2005, S. 3.

<sup>6</sup> Vgl. die instruktive Zusammenstellung von Fällen bei J. Naumann, 2003, S. 49 ff.

<sup>7</sup> o.V. 2002, S. 55 ff.

<sup>8</sup> J. Staute, 1996; R. Steppan, 2003.

<sup>9</sup> H. Ehren, 2002, S. 37.

<sup>10</sup> R. Steppan, 2003.



(3) Die Unternehmensberatung ist jedenfalls eine Branche, für die ethische Fragestellungen eine **besondere Rolle** spielen bzw. spielen müssen. Und das **Anliegen** der Unternehmensethik ist gleich ein Doppeltes:

Einerseits hat sich das Themenfeld „**Ethik und Unternehmen**“ selbst zu einem zwar noch nicht sehr robusten, aber **eigenständigen Marktsegment** für die Beraterbranche entwickelt. Mit Ethik lässt sich Geld verdienen. Dementsprechend gibt es zunehmend große Gesellschaften wie PWC oder Ernst & Young wie auch einzelne Unternehmensberater, die Ethik-Beratung anbieten.<sup>11</sup> Im Kern geht es darum, Hilfestellung dabei zu leisten, wirtschaftsethische Anliegen in Unternehmen zu fördern oder zu verankern; dies kann der Krisenprävention dienen, wenn Unternehmen Ethik-Kodizes schaffen oder eine Compliance-Organisation aufbauen wollen. Die Inanspruchnahme professionellen Rats mag auch bei besonderen Anlässen wie bei einer grenzüberschreitenden Fusion mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen geboten sein, um im Konzern allgemeinverbindliche moralische Standards durchsetzen zu können. Beratung wird aber – das zeigt die Praxis – insbesondere in konkreten ethischen Dilemmasituationen nachgefragt, wenn also das „Kind bereits in den Brunnen gefallen“ ist und es dann bspw. darum geht, das korrupte Verhalten eines leitenden Mitarbeiters nachzuvollziehen und aufzudecken.<sup>12</sup>

Andererseits ist die Beraterbranche eine Branche, für deren Unternehmen Integrität selbst ein wichtiges Thema sein muss. Sie ist jedenfalls eine Branche mit hohem **ethischen Konfliktpotential**, was die mediale Inszenierung einzelner Skandale auch ansatzweise indiziert.<sup>13</sup> Vorausschauende Consultants werden sich daher schon aus Selbstinteresse<sup>14</sup> mit den moralischen Dimensionen

---

<sup>11</sup> H. van Luik, 1993, Sp. 1100 ff.; J. Badura, 2002, S. 337 ff. zu einer ersten Systematisierung der Aufgabenfelder und Vorgehensweisen.

<sup>12</sup> Inzwischen spezialisieren sich erste Beratungsgesellschaften auf die Unterstützung ihrer Klienten bei der Verfolgung wirtschaftskrimineller Handlungen, z.B. die Prevent AG. Vgl. J. Ritter, 2005, S. 16.

<sup>13</sup> Allerdings ist die Beraterbranche vermutlich besonders häufig Opfer einer wenig objektiven und moralisierenden Kritik; so wird das „arrogante Auftreten“ der Berater ebenso kritisiert wie die Abhängigkeit mancher Unternehmen von Beratung. Mitleid für die Beraterzunft wäre wohl fehl am Platze, aber niemand kritisiert ernsthaft die Abhängigkeit der Deutschen von ihren 30.000 € oder 50.000 € teuren Karossen, eleganter italienischer Oberbekleidung oder exquisiten Rotweinen aus Frankreich.

<sup>14</sup> Dies wird bisweilen bezweifelt; s. z.B. A. Kieser, 2002, S. 331 und unter 3.2.

ihrer Aktivitäten auseinandersetzen, denn das Beratungsgeschäft lebt wesentlich von seiner Reputation. Der Image- und Reputationsverlust eines Skandals trifft überdies nicht immer nur das einzelne Beratungsunternehmen, sondern immer auch die gesamte Branche. Das Selbstinteresse der einzelnen Berater, der Beratungsunternehmen wie auch ihrer Verbände muss also darauf gerichtet sein, ethische Dilemmata in für ihre Kunden wie für andere Stakeholdergruppen zufrieden stellender Weise zu lösen.

**(4)** Damit ist das **Kernanliegen** dieses Aufsatzes benannt: Welche ethischen Dilemmata sind typischerweise mit Unternehmensberatung verbunden und wie setzt sich das Beratungsgewerbe damit auseinander? Welche Abhilfemaßnahmen sind zur Lösung ethischer Konflikte hilfreich und welche sind es eher nicht? Im Folgenden kann keine umfassende Analyse des Beratungssektors und möglicher moralischer Konflikte erfolgen; vielmehr soll ein Überblick über typische Konfliktlagen gegeben werden, denen Unternehmensberatungen und deren Mitarbeiter ausgesetzt sind, um darauf aufbauend ein Raster für mögliche Ethikmanagementaktivitäten zu entwickeln.

## **2. Unternehmensberatung und ihre ethischen Konfliktpotentiale: ein Überblick**

### **2.1. Die Besonderheiten der Branche**

**(1) Beratung** ist ein uraltes Tätigkeitsfeld; Feldherren, Könige oder Kirchenfürsten beschäftigten schon immer Ratgeber, um die Last der einsamen Entscheidung mit anderen zu tragen. Ökonomische Relevanz gewinnt Beratung aber erst im 20. Jahrhundert, und zwar vor dem Hintergrund einer zunehmend komplexeren und sich schnell wandelnden Welt. Inzwischen durchdringen Beratungsdienstleistungsangebote alle Bereiche menschlichen Daseins, sei es die Politik, die Kultur, das Wirtschaftsleben wie aber auch die verschiedene Aspekte privater Lebensgestaltung von der Auswanderungs-, Gesundheits-, Ernährungs- bis zur Farbberatung.

Bis in die 70er Jahre hinein galt es für das Management eines deutschen Unternehmens eher als Indiz für eigene Inkompetenz, Berater einzusetzen.<sup>15</sup> Doch hat hier ein grundlegender Auffassungswandel stattgefunden. **Unternehmen** setzen inzwischen häufig geradezu ein „naives“ Vertrauen in das „höhere Wissen“ der Berater und suchen seit den 80er / 90er Jahren verstärkt bei verschiedenen Experten Unterstützung in schwierigen unternehmerischen Entscheidungsprozessen – Managementberater, Organisationsberater, Subventionsberater, Werbeagenturen, IT-Berater, Personalberater, Head Hunter und neuerdings Ethikberater mögen die wichtigsten Beratergruppen sein, auch wenn die Liste damit kaum vollständig ist. Überdies entdecken branchenfremde Wettbewerber wie Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte das Consulting als lukratives Betätigungsfeld. Die **Entwicklung der Consulting-Branche** ist jedenfalls in den letzten beiden Jahrzehnten steil nach oben gerichtet gewesen, zweistellige Umsatzwachstumsraten waren keine Seltenheit. Inzwischen scheint wohl auch die erste ernsthafte Krise der Branche zu Beginn des neuen Jahrhunderts überwunden.

Auch wenn Erfassung und Abgrenzung der Unternehmensberatungsdienstleistungen schwierig ist<sup>16</sup> und daher Zahlen über die Branche mit gebührender Vorsicht betrachtet werden müssen, können vom *Bundesverband Deutscher Unternehmensberater* veröffentlichte Zahlen als erster Anhaltspunkt für die Dynamik des Marktes dienen; Mitte der 60er Jahre waren etwa 2.500 bis 3.000 Unternehmensberater tätig, die ihre Dienstleistung in Deutschland hauptberuflich anboten. Im Jahre 2004 zählte die Branche gut 67.000 Unternehmens- und Personalberater in rd. 14.300 Beratungsgesellschaften, die einen Umsatz von rd. 12,3 Mrd. € erwirtschafteten, was knapp 0,6 % des in Deutschland erwirtschafteten Bruttoinlandsprodukts ausmacht.<sup>17</sup>

**(2)** Für das dynamische Wachstum der Branche sprechen mehr oder weniger respektable Gründe; die „guten“ **Gründe** wird man unter 2 Aspekten zusam-

---

<sup>15</sup> Anders in den USA; hier spielt das Consulting schon seit der vorletzten Jahrhundertwende eine große Rolle; dies erklärt auch, dass diese Branche stark durch amerikanische Gesellschaften, Praktiken wie Begrifflichkeiten geprägt ist. Vgl. dazu auch K. Leciejewski, 1996, S. 123 ff.

<sup>16</sup> Nicht enthalten sind darin Inhouse-Consultants und Berater, die neben Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung die Dienstleistung Unternehmensberatung nur „ergänzend“ verkaufen.

<sup>17</sup> Vgl. R. Redley, 2004, 1420, S. 1 ff. schildert die Entwicklung der Branche in Deutschland.

menfassen können:

- In einer Welt des dynamischen technischen und ökonomischen Wandels sind die von Unternehmen zu lösenden Probleme komplexer geworden; weitreichende Entscheidungen wie z.B. eine Standortverlagerung, eine Fusion oder eine Umstrukturierung verlangen vielfältiges Wissen und sind mit bislang nicht bekannten Unsicherheiten verbunden. Dementsprechend haben sich Informationen in hoch entwickelten Volkswirtschaften zu den wichtigsten Wirtschaftsgütern entwickelt.<sup>18</sup> Der Rat von Experten bzw. der **Zukauf** von **Expertenwissen** ist daher in vielen Fällen der schnellste und wirkungsvollste Weg, um Wissensengpässe zu beseitigen oder das eigene Wissen zu überprüfen. Diese Überlegung ist gerade für Themenbereiche von Relevanz, die wie z.B. bei der IT-Beratung viel Spezialistenwissen erfordern.
- Unternehmensberater haben in der Regel keine oder allenfalls wenig Erfahrung in der praktischen Unternehmensführung; hier ist ihnen die zu beratende Klientel überlegen. Doch praktische Erfahrungen sind nicht nur beim Lösen alltäglicher Managementfragen relevant; praktische Erfahrungen lassen sich auch bei methodischen Problemen oder bei der Umsetzung von wissenschaftlichen Erkenntnissen in konkrete unternehmerische Prozesse oder Strukturen gewinnen. In diesen Fragen hat der spezialisierte Consultant komparative Wissens- und Erfahrungsvorteile, die ein Unternehmenspraktiker gar nicht haben kann, schon deshalb, weil diese Problemstellungen nur selten im Unternehmensalltag auftreten und sich daher Erfahrungen für ihn gar nicht akkumulieren lassen. Im **Transfer von Erfahrungswissen** bei komplexen Problemen steckt daher ein wichtiges Nutzenpotential für die Inanspruchnahme von Consultants.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Unter dem Gesichtspunkt der Informationsverarbeitung mag auch die folgende Unterscheidung sinnvoll sein: Berater helfen mit, Unsicherheiten aus inputorientierter Sicht über die Relevanz der Informationen für eine Entscheidung oder aus outputorientierter Sicht über die angemessenen Handlungsoptionen abzubauen. Vgl. U. Hagenmeyer, 2002, S. 359, S. 361 f.

<sup>19</sup> Vgl. dazu auch F. Malik, 2001, S. 6 f.

## 2.2. ... und ihre ethischen Konfliktpotentiale

Doch so unumgänglich und notwendig die Inanspruchnahme von Expertenrat seit jeher war und ist, stets waren die Beziehungen zwischen Beratenem und Berater ambivalent und prekär. Schon die Geschichte zeigt, dass mancher Stammesfürst oder Heerführer sich gleich mehreren Beratern „anvertraute“, weil er niemandem so richtig vertraute, und umgekehrt musste mancher Ratgeber seinen „guten“ Rat mit dem Weg zum Scheiterhaufen bezahlen. Auch die moderne Unternehmensberatung weist manche Ambivalenzen und Fragwürdigkeiten auf, so dass das Beratungsgeschäft eine fragile und prekäre Angelegenheit bleibt. Es sind **drei Besonderheiten** des Beratungsmarktes, aus denen ein großes ethisches Konfliktpotential resultiert:

(1) Hier ist zuerst auf die **Besonderheiten der Produkte** zu verweisen, die auf dem Beratungsmarkt gehandelt werden. Es geht im Wesentlichen um Expertise, um Wissen, das der Berater bzw. die Consultingfirma dem Klienten zur Verfügung stellt. Unter Klienten sollen im Folgenden die Unternehmen verstanden werden, die beraten werden wollen. Beratung ist mithin eine **investive Dienstleistung**, und es ist ein **Vertrauensgut** im Sinne der ökonomischen Theorie.<sup>20</sup> Vertrauensgüter sind mit dem Problem der **Qualitätsunsicherheit** behaftet, denn das Leistungsversprechen des Beraters lässt sich weder im Vorfeld noch im Verlauf der Beratung und häufig auch nicht nach erfolgter Beratung sachkundig beurteilen. So wie der schnelle Heilungsprozess bei einem grippalen Infekt nach der medizinischen Behandlung nicht zwingend auf die eingenommene Medizin rückführbar sein muss, sondern den natürlichen Regenerationskräften zu verdanken sein kann, müssen auch die schlechteren finanziellen Kennzahlen eines Bauunternehmens nach einer Beratung nicht zwingend mit dieser verknüpft sein, sondern können ebenso Konsequenz einer schlechten konjunkturellen oder strukturellen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung sein. Märkte mit hoher Qualitätsunsicherheit über die Produkteigenschaften und damit einhergehender asymmetrischer Information der Akteure sind offensichtlich besonders anfällig für opportunistisches und damit moralisch fragwürdiges Ver-

---

<sup>20</sup> M. Enke / L. Greschuchna, 2005, S. 5 f.

halten der Anbieter.<sup>21</sup> Klare, verlässliche Standards existieren nicht, dementsprechend tun sich auch die Gerichte schwer damit, schlechten Rat als solchen zu klassifizieren und zu sanktionieren.<sup>22</sup>

Staatliche Reglementierungen oder berufsständische Zulassungsbedingungen, wie sie bspw. für Architekten oder Wirtschaftsprüfer gelten, existieren nicht, können also zur Lösung des Qualitätsunsicherheitsproblems auf dem Beratungsmarkt keine Abhilfe schaffen; **Unternehmensberater** darf sich jeder nennen, denn die **Berufsbezeichnung ist ungeschützt**; und jeder selbsternannte Berater kann neue Beratungsprodukte kreieren und diese als exzellent anpreisen. Gerade in schwachen Marktphasen mit latenter Marktübersetzung wie in den letzten Jahren ist daher zu vermuten, dass das Problem der Intransparenz des Marktes und der Qualitätsunsicherheit der angebotenen Dienstleistungen an zusätzlicher Relevanz gewinnt.

**(2)** Ein zweites Charakteristikum der Dienstleistung Beratung überlagert und verschärft die angesprochene Problematik. Sie resultiert aus der Notwendigkeit einer zeitlich begrenzten, engen und vertrauensvollen, aber dennoch kritischen Zusammenarbeit zwischen Beratern und Klienten; die individuelle Problemstellung des beratenen Unternehmens ist nur in enger Abstimmung von Beratern und Klienten zu bearbeiten, beide Marktpartner müssen offensichtlich Ressourcen in den Beratungsprozess einbringen, um die gewünschte Dienstleistung zu erstellen.<sup>23</sup> Damit gewinnen die **personalen Beziehungen** zwischen Berater(n) und Klient(en) zentrale ökonomische wie **moralische Relevanz**.

- Der Berater muss darauf vertrauen können, dass der **Klient** bzw. seine Agenten ihm wichtige Informationen zur Problemstrukturierung eröffnen, ihm kompetente Ansprechpartner vermitteln und auch ein ehrliches Interesse an der Problemlösung haben etc.

---

<sup>21</sup> G. Akerlof, 1970 hat die Problematik erstmals am Markt für Gebrauchtwagen gezeigt. Vgl. ders., 1970, S. 488 ff.

<sup>22</sup> A. Kieser, 2002, S. 334 m. w. N.

<sup>23</sup> Die **Integration externer Faktoren** ist weiteres Merkmal bei der Leistungserstellung dieser Dienstleistung; vgl. zur Theorie der Dienstleistungen ausführlicher M. Enke / L. Greschuchna, 2005, S. 2 ff.

- Umgekehrt muss der **Berater** die eigenen Fähigkeiten und die Erfolgsaussichten des Projekts richtig darstellen wie auch nach Erhalt des Auftrages bereit sein, all sein verfügbares Wissen und sein volles Engagement einzubringen, um eine effiziente wie moralisch integre Problemlösung<sup>24</sup> zu generieren und gegebenenfalls zur Umsetzung angemessen beizutragen.

Es ist offensichtlich, dass diese personale Beziehung aufgrund der jeweils unterschiedlichen Interessenlagen und Erwartungen der Beteiligten prekär und wechselseitig anfällig für moralisch fragwürdiges Verhalten ist.

Ohne Gewähr für die Richtigkeit der kritischen Auseinandersetzung in der Fachpresse vermag die aktuelle Diskussion das ethische Konfliktpotential verdeutlichen:

- Wenn bekannten Beratungsfirmen wie McKinsey oder Roland Berger in den Medien vorgeworfen wird, ihre Strategien seien zumeist zu wissenschaftlich abgehandelt, ohne Bezug zur Praxis und / oder erzeugten dauerhafte Abhängigkeiten des Beratenen von ihren Ratgebern, so dokumentiert sich darin der Vorwurf der Ausbeutung der Kunden durch ihre Berater.
- Wenn umgekehrt der Ministerpräsident Niedersachsens, Christian Wulff, vor einiger Zeit die Beratungsgesellschaft Roland Berger ob ihrer recht unkritischen Beratungsaktivitäten für verschiedene öffentliche Auftraggeber angreift, so liegt die Interpretation von Gefälligkeitsgutachten und der moralischen Ausbeutung der Consultingfirma durch den Auftraggeber nahe.

Statt einer sorgsam ausbalancierten Verantwortungsübernahme beider Parteien besteht in jeder Beratungssituation mithin sowohl die Gefahr des Führungsersatzes wie der Scheinberatung. Im ersten Fall übernimmt der Berater ein zu hohes Maß an Verantwortung, im zweiten Fall wird der Berater im Sinne vorge-

---

<sup>24</sup> Gerade in dieser doppelten Anforderung an die Problemlösung liegt eine zentrale Herausforderung an die Beratungsbranche; da Berater nicht mit den Problemlösungen leben müssen, die sie empfehlen, fehlt ihnen eine wichtige Erfahrung und damit ein wichtiges Korrektiv. Instrukтив hierzu F. Malik, 2001, S. 11

gebener Unternehmenszwecke instrumentalisiert.<sup>25</sup>

**(3)** Berater wie Beratener sind in soziale und ökonomische Beziehungszusammenhänge eingebettet, da die beiden Vertragspartner im Regelfalle nicht selbst handeln können, sondern auf Agenten angewiesen sind; der Berater ist im Regelfalle Mitarbeiter einer Consultingfirma und daher durch Regeln, Weisungen und unternehmerische Zielsetzungen in das Interessengeflecht seines Arbeitgebers eingebunden; das zu beratende Unternehmen, der Klient, wird jedenfalls bei managergeführten Unternehmen zumeist vom Vorstand oder der Geschäftsführung vertreten. Auf beiden Seiten existieren mithin **Principal-Agent-Beziehungen** mit Anreizproblemen, die es bei einer ethischen Beurteilung eines Beratungsprojektes zu beachten gilt.

In einem konkreten Beratungsprojekt treten sich daher vielfach 2 Agenten gegenüber, die für Prinzipale mit je spezifischen Interessenlagen tätig werden. Dies macht das Beratungsgeschäft für ethische Konflikte zusätzlich anfällig. Das Gefahrenpotential ist wiederum wechselseitig, wie auch die Diskussion in den Medien zeigt.

- So wird die Seriosität großer Beratungsgesellschaften in der Fachpresse bezweifelt, weil bei großen Unternehmensberatungsgesellschaften zwar ein namhafter Partner die Angebotsphase und den Vertragsabschluß begleitet, doch danach für teures Geld frisch gebackene Hochschul-Absolventen „auf den Klienten loslässt.“ „Nachdem die erfahrenen Keiler das Projekt akquiriert haben, können zu dessen Durchführung die Frischlinge ins Feld geschickt werden.“<sup>26</sup>
- Umgekehrt scheinen viele Unternehmensleitungen oder Abteilungsleiter fertige Restrukturierungspläne in ihren Schubladen liegen zu haben, aber nicht den Mut und die Ehrlichkeit aufzubringen, die hieraus resultierenden „unpopulären Maßnahmen“ auch im Unternehmen umzusetzen. Daher holt man sich eine Beratungsfirma „ins Haus“, auf die man dann vermeintlich die Ver-

---

<sup>25</sup> Instruktiv hierzu U. Hagenmeyer, 2005, S. 28 ff.

<sup>26</sup> R. Pfriem, 2002, S. 117.



antwortung für die unpopulären Maßnahmen abladen kann.<sup>27</sup>

**(4)** Unternehmensberatung stellt offensichtlich ein komplexes, für unmoralische Strategien vielfach anfälliges Wirtschaftsgut dar. Erfolgreiche Beratung hat aber notwendig Vertrauensbeziehungen zur Voraussetzung, die vor moralischer Ausbeutung geschützt werden müssen. Zusammenfassend wird man daher zumindest **drei Beziehungsebenen**<sup>28</sup> genauer in den Blick nehmen müssen, um moralischen Konflikten und Dilemmata möglichst frühzeitig und präventiv begegnen zu können:

- Konflikte für den einzelnen Berater sowie zwischen dem Berater und seinem Team und / oder der Beratungsgesellschaft (interpersonelle und Intra-Firm-Konflikte);
- Konflikte zwischen den Interessen des Beraters bzw. des Teams und dem Klienten (Inter-Firm-Konflikte);
- Konflikte zwischen dem Klienten und gesellschaftlichen Interessen (Extra-Firm-Konflikte).

Alle diese Konfliktarten bzw. Konfliktfelder können auf die Qualität der Beratungsleistung durchschlagen. Daher sollen die verschiedenen Beziehungsebenen getrennt durchleuchtet werden, wobei sich diese Konfliktfelder in der Praxis naturgemäß überlappen.

### **2.2.1. Ethische Konfliktpotentiale innerhalb eines Beratungsunternehmens**

**(1)** In der Praxis werden ethische Problemlagen in konkreten **Entscheidungskonflikten** deutlich, weil verschiedene Zielsetzungen und / oder Handlungsalternativen zumeist implizit oder explizit auf voneinander abweichenden Werten und Normen aufbauen. Für ein Beratungsunternehmen heißt dies, dass morali-

---

<sup>27</sup> Ausführlicher dazu unten.

<sup>28</sup> Ausführlicher dazu B. Noll, 2002, S. 109 ff; und die instruktive Zusammenstellung bei J. Wieland, 1998, S. 34 ff.

sche Problemstellungen für den einzelnen Mitarbeiter (intrapersonelle Konflikte) wie auch, und das dürfte der häufigere Fall sein, in den Beziehungen innerhalb des Beratungsunternehmens zum Tragen kommen, d.h. zwischen dem einzelnen Berater und seinem Team oder aber auch zwischen mehreren Mitarbeitern oder Abteilungen bzw. Gruppen. Hierbei lässt sich auch von interpersonellen, im letzteren Fall von innerorganisatorischen bzw. Intra-Firm-Konflikten sprechen.

**(2) Intrapersonelle Konflikte** sind Konflikte, die ein einzelner Mitarbeiter bzw. Berater mit sich selbst austrägt; sie resultieren aus divergenten Erwartungen oder Interessenlagen, denen er sich ausgesetzt sieht, stören sein psychisches Gleichgewicht und können zu Unzufriedenheit, Leistungsabfall bis zu öffentlichem Widerspruch (sog. Whistle Blowing) und Kündigung führen.

- Diese Konflikte ergeben sich teilweise aus dem **konkreten Beratungsmandat**; mit einer pazifistischen Einstellung wird sich ein Berater schwer tun, ein Rüstungsunternehmen zu beraten; und für einen Berater mit hohen berufsethischen Grundsätzen mag eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Führungskraft eines transnational agierenden Unternehmens oder einem ausländischen Politiker schwer fallen oder gar unmöglich sein, wenn er weiß, dass dieser mit bislang eher fragwürdigen Methoden Geschäfte betrieben hat oder ein inakzeptables Menschenrechtsverständnis pflegt. Solch intrapersonelle Konflikte mögen bisweilen ein primär **individualethisches Problem** sein, das der Berater dann für sich klären muss.
- Häufig spiegeln sich in den moralischen Dilemmata oder Zwängen des einzelnen Mitarbeiters aber Problemlagen, die die Beratungsgesellschaft für sich nicht zureichend gelöst hat. Dann existiert aber ein genuin **unternehmensethisches Problem**. Solche ethischen Dilemmata sind häufig Konsequenz problematischer Organisationsstrukturen und / oder Unternehmenskulturen mit fragwürdigen Werthaltungen und müssen daher auch auf Unternehmensebene gelöst werden.

(3) Ein wesentlicher Anknüpfungspunkt für unternehmensethische Fragestellungen ist daher die Organisation des Beratungsunternehmens selbst, um die sensible Handhabung von **Intra-Firm-Konflikten** zu gewährleisten. Anknüpfungspunkte sind hierzu

- **organisationsstrukturelle Regelungen**, die Anreize und Sanktionen in dem Sinne richtig setzen, dass sie moralisches Verhalten prämiieren und unmoralisches Verhalten bestrafen oder unattraktiv machen;
- **Unternehmenskulturen**, in denen sich die gemeinsam gelebten Werte, Normen und Orientierungsmuster des Unternehmens spiegeln.

(4) Unternehmensberatungen als Dienstleistungsanbieter werden naturgemäß ihre **Mitarbeiter** und deren besondere Arbeits- und Lebensbedingungen in den Mittelpunkt ihrer ethischen Reflexionen setzen müssen. Hochqualifizierte und leistungsmotivierte Mitarbeiter sollen komplexe, qualitativ anspruchsvolle Produkte erzeugen, die nur durch enge und gleichwohl kritische Kooperationsbeziehungen innerhalb des Beraterteams wie zu den Mitarbeitern des Klienten entstehen können. Temporalisierung der Mitgliedschaften in einem Beraterteam wie auch häufig wechselnde Klienten an wechselnden Orten stellen an fachliche, methodische wie soziale Kompetenzen hohe Anforderungen, die wichtige moralische Dimensionen haben. Dabei gilt es offensichtlich den Spagat zu leisten, die Diversität der Mitarbeiter und ihre Kompetenzen ernst zu nehmen, zugleich aber auch die eigene Organisation, also das Consultingunternehmen, als normativen wie fachlichen Orientierungspunkt aller Aktivitäten durchzusetzen; nur so wird eine gelebte und reputationsförderliche Unternehmenskultur für Beratungsunternehmen erkennbar.

(5) Die „Beratungslandschaft“ in der Bundesrepublik zeigt, dass man sich entweder netzwerkmäßig organisiert, dabei aber auf die Durchsetzung eines gemeinsamen Werte- und Normenkanons vermutlich verzichten muss; größere Gesellschaften wie McKinsey gehen zumeist einen anderen Weg. Für diese sind vor allem die folgenden organisationsstrukturellen Aspekte kennzeichnend:

- Sie haben nicht notwendig in fachlich-inhaltlicher Hinsicht, wohl aber unter Karrieregesichtspunkten ihre Organisation ausgesprochen **hierarchisch strukturiert**. Beratungsunternehmen kennen also eine ausgeprägte Differenzierung von Gehalts- und Karrierestufen, die ihre Mitarbeiter zu durchlaufen haben.
- Diese hierarchischen Organisationsstrukturen sind zumeist mit einem rigiden Leistungsanreizsystem verknüpft, in der Branche als „**up-or-out**“ oder als „**grow-or-go**“ bezeichnet. Grundüberlegung ist dabei, dass ein neuer Berater entweder in der Unternehmenshierarchie aufsteigt, wenn er den internen Effizienzkriterien entspricht; oder aber er erfüllt diese Kriterien nicht, dann muss er das Beratungsunternehmen verlassen. Auch bei intern akzeptierten Leistungen auf der erreichten Hierarchiestufe zu verharren, ist nicht möglich. Eine **hohe Fluktuation** der Mitarbeiter ist also trotz des damit verknüpften Kompetenzabflusses gewollt.<sup>29</sup>
- Erkennbar ist schließlich bei einigen Beratungsgesellschaften auch eine recht eindimensionale **Zielorientierung der Beratungsunternehmen** an Wachstums- oder Umsatzgrößen, eine Vorgabe, die gerade in wirtschaftlich schlechten Zeiten wie der konjunkturellen Krise in den Jahren 2001 bis 2003 von erheblicher Relevanz ist.

(6) Beratungsunternehmen suchen durch diese Verknüpfung von **hierarchischen** und **marktlichen Koordinationsmechanismen** Informations- und Anreizprobleme<sup>30</sup> zu lösen. Die hierarchische Struktur soll nach außen ein einheitliches Auftreten gewährleisten; die Reputation der Organisation wird somit gleichsam auf die einzelnen Projekte transferiert, um das Vertrauensgut Beratung angemessen vermarkten zu können. Andererseits werden bewusst **Wettbewerbsmechanismen** installiert, um mit direkten oder indirekten Belohnungen oder Sanktionen Leistungsanreize für den einzelnen Berater zu setzen; dementsprechend sucht man das unternehmerische Potential bereits erfahrener

---

<sup>29</sup> Es mag u.U. dem Aufbau eines Netzwerkes förderlich sein, wenn sich Berater und Beratungsunternehmen gütlich getrennt haben.

<sup>30</sup> Grundsätzlich dazu K. Homann / A. Suchanek, 2000, S. 8 und passim.

Mitarbeiter zu aktivieren, indem der einzelne Berater – zumindest ab einer gewissen hierarchischen Position – auch verantwortlich dafür zeichnet, dass weitere Projekte akquiriert werden.<sup>31</sup>

(7) Diese Konstruktion bietet offensichtlich den Vorteil, dass je nach Bedarf von den Interaktionsmustern Kooperation und Konkurrenz Gebrauch gemacht werden kann. Allerdings sind auch mögliche Schwächen oder Gefahren dieses Arrangements deutlich. Verfolgen wir diese anhand des Verlaufes eines Beratungsprojektes.<sup>32</sup>

- Sie beginnen bei der **Projektakquisition**. Eine ausgeprägte monetäre Anreizstruktur bei Entlohnung wie beim Erklimmen der Karriereleiter sowie eindimensionale Zielorientierungen des Beratungsunternehmens produzieren für den einzelnen Berater häufig Zwänge, sich entweder ökonomisch angemessen oder moralisch integer zu verhalten. Dies wird insbesondere dann deutlich, wenn **zweifelhafte Beratungsmandate** angenommen werden, Beratungsaufgaben, deren Nutzen unklar ist,<sup>33</sup> die überdimensioniert angelegt sind oder die lediglich dem Partialinteresse eines Stakeholders, nicht aber dem Gesamtinteresse des Klienten dienen.
- Insbesondere die häufige Anbahnung von **Folgeaufträgen**<sup>34</sup> mag daher eher kritisch zu beurteilen sein, da jeder erfolgsorientierte Berater gut daran tut, weitere Probleme im Unternehmen ausfindig zu machen (oder solche zu erfinden?!), um daraus Folgeaufträge zu generieren. Auch wenn die Einwerbung von Anschlussaufträgen nicht als per se unethisch qualifiziert werden kann, ist zumindest die ethische Dimension dieser Praxis im Auge zu behalten. Es ist der langfristigen Reputation eines Beratungsunternehmens nicht

---

<sup>31</sup> Bei der Fähigkeit, parallel Cooperation und Competition zu leben, wird bisweilen von **Coope-tition** gesprochen. Vgl. dazu J. Wieland, 2004, S. 17. Allerdings dürfte für die Funktionsweise sehr entscheidend sein, in welchen Zusammenhängen jeweils Competition und Cooperation praktiziert werden muss. Dazu auch sogleich im Text.

<sup>32</sup> Vgl. hierzu auch die instruktive Unterteilung von ethischen Konfliktfeldern bei A. G. Scherer / J. M. Alt, 2002, S. 317 f.

<sup>33</sup> Wie berät eine Beratungs- und Prüfungsgesellschaft ihren mittelständischen Mandanten bei der Frage, ob er neben dem nationalen auch einen Rechnungsabschluss nach International Financial Reporting Standards (IFRS) vorlegen soll?

<sup>34</sup> So waren in den 90er Jahren rd. zwei Drittel aller Aufträge Folgeaufträge; A. Kieser, 2002, S. 333.

förderlich, wenn sie dauerhafte **Beratungsabhängigkeiten** schafft; zudem werden damit die klare Aufgabentrennung zwischen Beratern und Klienten **verwischt**, weil die Berater in zunehmendem Maße originäre Funktionen des Unternehmens übernehmen.<sup>35</sup> **Beratungshandeln** und **Führungshandeln** gilt es indes unter dem Gesichtspunkt klarer Verantwortlichkeitsregeln sorgfältig zu trennen, der Berater kann die Manager des Klientenunternehmens nicht von ihrer Verantwortung entbinden.<sup>36</sup>

- Wenn in der Branche für zweifelhafte Akquisitionspraktiken der Begriff „**Anfixen** des Klienten“ kursiert, dann zeigt sich darin, dass die Grenzen zwischen moralisch akzeptablen und unmoralischen oder illegalen korrupten Praktiken fließend sind. Wiederholte Geschenke, Einladungen, subventionierte Tagungen oder andere Aufmerksamkeiten dienen dem Ziel, sich Wohlverhalten zu kaufen. Beratungsfirmen sollten hier klare Regeln formulieren; die Schnittstelle von Vertrieb und Einkauf ist bekanntlich auch in vielen anderen Branchen besonders anfällig für Korruption.<sup>37</sup> Jedenfalls müssen sich um ihre Reputation bemühte Beratungsunternehmen mit dem Problem auseinandersetzen, dass die „angebotsinduzierte“ Nachfrage, ähnlich wie beim Arzt-Patienten-Verhältnis durch die Informationsasymmetrie im Beratungsverhältnis hervorgerufen, moralische Relevanz besitzt.
- Ethische Konfliktpotentiale setzen sich fort bei der **Zusammenstellung des Teams**, der **Teambildung**; das Beratungsunternehmen muss hier für eine Unternehmenskultur sorgen, die die Bereitschaft jedes Einzelnen befördert, seine Fähigkeiten und Kenntnisse, aber auch seine Schwächen offen zu legen, damit komplementäre Kompetenzen in einem Team zusammengefasst werden können, eine zentrale Voraussetzung für die Erstellung eines wirklichen Teamprodukts.
- Die **Abwicklung des Projekts**, der **Beratungsprozess**, hat verschiedene moralsensible Erfolgsvoraussetzungen; sie haben zum einen eine primär

---

<sup>35</sup> Vgl. dazu auch K. Leciejewski, 1996, S. 148 und unter 2.2.3.

<sup>36</sup> U. Hagemeyer, 2002, S. 363 f.

<sup>37</sup> B. Noll, 2002, S. 175.

**personalpolitische Dimension**; der Arbeitseinsatz muss gerecht aufgeteilt werden, jeder Beteiligte muss die Chance haben, entsprechend seinen Kompetenzen eingesetzt zu werden und seine Leistungen müssen anerkannt werden. Insbesondere gilt es Diskriminierungen gleich welcher Art zu verhindern. Daneben bedarf es im Beratungsteam zur Abwicklung von komplexen und anspruchsvollen Projekten einer **Vertrauenskultur**.<sup>38</sup> So bedarf es einer offenen, partizipativen Gesprächskultur, kritisches Denken muss befördert werden. Hierin wird eine Beratungsgesellschaft, die oben genannte Konkurrenzmechanismen in ihre Organisationsstruktur einbaut, eine zentrale ethische Herausforderung zu sehen haben. So wird das einzelne Teammitglied eigene Schwächen in der Kooperationssituation sicher nicht oder nicht uneingeschränkt zugestehen, wenn es weiß, dass diese in anderen, **wettbewerblich** strukturierten Situationen (z.B. bei der Beförderung oder Entlohnung) opportunistisch ausgenutzt werden können. Auch die **strategische Zurückhaltung von Informationen** mag für das einzelne Teammitglied im Projekt ein Erfolg versprechendes Verhalten sein, da es das Fortkommen von Konkurrenten beschwerlicher macht, ineffiziente Abstimmungsprozesse sind die Folge. Gefahren des Einzelkämpfertums und der Herausbildung einer Misstrauenskultur sind jedenfalls nicht von der Hand zu weisen. Dies mag im Hinblick auf **rechtzeitiges Abstellen von moralischen Dilemmata** problematisch sein.

- Daneben hat der **Beratungsprozess** für die Mitarbeiter moralsensible Dimensionen, die in der Zusammenarbeit mit dem Klienten, also im **Austauschprozess**, praktisch wirksam werden. Wenn man die Akquisition von Folgeprojekten im Blick hat, wird man gewisse „Konfliktfelder“ oder Tabus (z.B. die Freundin des Geschäftsführers leitet die überflüssige Unterabteilung bei der Logistik) beim beratenen Unternehmen nicht ansprechen; denn ansonsten laufen die Berater Gefahr, dass es der letzte Auftrag war.<sup>39</sup>
- Das **Konfliktpotential** erhöht sich, wenn die Beratungsgesellschaft ein „Mehrproduktunternehmen“ ist, z.B. eine Abteilung oder Tochterfirma unter-

---

<sup>38</sup> B. Noll, 2002, S. 141.

<sup>39</sup> Vgl. sogleich unter 2.2.2.

hält, die für die **Implementation** erfolgreicher Beratungsaufträge zuständig ist oder die Beratungs- und Prüfungsgesellschaft in einem ist. Es ist offensichtlich, dass sich hieraus organisationsinterne Konflikte ergeben. Eine „Fuß-Mannschaft“ muss mit Aufträgen versehen werden, so dass die Berater sich dem Konflikt ausgesetzt sehen, ob sie moralisch integer, also unabhängig, oder die ökonomischen Interessen ihres Beratungsunternehmens vor Augen „ergebnisorientiert“ beraten. Auch in der Verknüpfung von Beratungs- **und** Prüfungsaufträgen in einem Unternehmen liegt ein ethisches Konfliktpotential.<sup>40</sup> Um beide Aufgaben langfristig betreuen zu können, werden beide Sektionen ihre Aufgaben u.U. nicht hinreichend unabhängig erfüllen können, sondern die Interessen der jeweils anderen mit im Auge haben.<sup>41</sup>

- Verantwortliche Unternehmensführung wird sich um angemessene Partizipations- und Kontrollmechanismen bemühen, um das **Beratungsprojekt** in moralisch integrierender Weise **abzuschließen**. Dies verlangt die faire Beteiligung der Teammitglieder am Erfolg, die faire Zuweisung von Verantwortung für die eigenen Ergebnisse. Zur Qualitätssicherung ihres Outputs wie auch zur Evaluation des Beraterteams werden Beratungsgesellschaften Lernschleifen resp. Evaluationsprozesse einbauen; sie sind aus ethischer Sicht grundsätzlich sinnvoll, weil sie nach außen die Bemühungen um Qualitätssicherung dokumentieren. Indes ist nicht zu verkennen, dass sich hieraus Moral Hazard-Probleme ergeben. Eine ausgeprägte Feed-back-Kultur in einer durch harten Aufstiegs Wettbewerb geprägten Kultur kann daher sowohl **unproduktive Diadochenkämpfe** befördern nach dem Motto „Wenn ich den anderen nur genügend kritisiere, nutzt das dem eigenen Fortkommen!“, wie aber auch umgekehrt einer Gefälligkeitspraxis Vorschub leisten, frei nach dem Motto: „Ich haue Deinen Bauern nicht und erwarte dafür, dass Du meinen

---

<sup>40</sup> Vgl. D. Dörner, 2003, S. 5.

<sup>41</sup> So wurden bspw. von Arthur Andersen Berater, die kritische Fragen zu Enron-Praktiken stellten, von ihrem Projekt abgezogen; vgl. dazu M. S. Aßländer, 2005, S. 10. Als Reaktion auf die Bilanzskandale bei Enron und Worldcom gilt nach dem Sarbanes-Oxley-Act in den USA nun ein strenges Verbot für Wirtschaftsprüfer, ihren Audit-Kunden bestimmte Non-Audit-Services zu erbringen. Die großen Prüfungsgesellschaften PriceWaterhouseCoopers und Ernst & Young haben daher ihre Beratungstochtergesellschaften weltweit verkauft; prüfungsnahe Beratung wird indes weiterhin wahrgenommen, so dass auch bei ihnen der angesprochene Konflikt zwar entschärft, nicht aber vollständig gelöst ist.



schonst!“<sup>42</sup>

(8) Die kurze Analyse unternehmensinterner Mechanismen zeigt bereits, dass Beratungsunternehmen ein hohes ethisches Konfliktpotential zu bewältigen haben; dies gilt sicher dann in besonderem Maße, wenn sie sich zur internen Steuerung in starkem Maße marktwirtschaftlicher Anreizmechanismen bedienen.

### 2.2.2. Beziehungen zwischen Beratungsunternehmen und Klient

(1) Beim Berater-Klienten-Verhältnis ist der Austauschprozess und damit verbundene Inter-Firm-Konflikte auf dem Beratermarkt angesprochen; dies ist vermutlich das gewichtigste Beziehungsgefüge für moralische Probleme. Auch hier erfolgt die Darstellung dem stilisierten Ablauf eines Beratungsprojektes.

(2) Schon der Beginn der Beziehung, die **Auftragsakquisition**, ist durch „moralische Fallstricke“ geprägt.

- Beratungsgesellschaften sind im Wettbewerb zueinander stehende Akteure, müssen also ihrer potentiellen Kundschaft verdeutlichen, wie Erfolg versprechend ein gemeinsames Beratungsprojekt gerade mit ihnen sein kann. Schon in den Werbeanstrengungen bei der Akquisition von Mandaten sieht mancher sensible Zeitgenosse ein strukturell bedenkliches Muster, indem sich latent unmoralisches Verhalten spiegelt. Und viele Berater bedienen diese Einschätzung gern, indem sie regelmäßig neue Managementmoden kreieren, mit **aufgebauchten** Präsentationen garniert mit **vermeintlichem Fachvokabular** auftreten und mit bewusst zur Schau gestelltem Selbstbewusstsein – Kritiker bezeichnen es als Arroganz – zu beeindrucken suchen; die dabei postulierte „Erfolgsrhetorik“ sucht einen Mangelzustand bei möglichen Nachfragern nach Beratungsleistungen hervorzurufen. Diese Verhaltensrituale sind allerdings eher unter ästhetischen als unter ethischen Gesichtspunkten relevant. Es ist in einer Welt des Überflusses offensichtlich so,

---

<sup>42</sup> Die Berufungspraxis der deutschen Hochschulen wäre zur Veranschaulichung dieser Probleme sicher ein interessantes Studienobjekt.

dass die meisten Märkte Käufermärkte sind, Anbieter von Waren oder Dienstleistungen deshalb zu fragwürdigen Werbemethoden und übertriebenen Versprechungen greifen, um die Aufmerksamkeit der Nachfrager zu erlangen. So hat sich in den westlichen Gesellschaften Konsens über ein gewisses Maß an Unehrllichkeit herausgebildet, und schon 13-jährige Schüler wissen, dass mit dem Griff zur Zigarette oder zu Alcopops kein Segeltörn in der Südsee oder ein Abenteuer im Wilden Westen verbunden ist. Überdies kommt für die Betrachtung des Beratungsmarktes hinzu, dass hier die Repräsentanten möglicher Klienten, also Manager und Unternehmensführer angesprochen werden, denen schon aufgrund ihrer herausgehobenen ökonomischen und sozialen Stellung ein besonderes Maß an Reflexions- und Beurteilungsvermögen zugemutet werden kann, gerade auch bei der Inanspruchnahme ihnen angedienter Dienstleistungen. Wenn also hochbezahlte Manager durch die Akquisitionsstrategien von Beratungsfirmen verunsichert werden sollten, wie dies gelegentlich behauptet wird,<sup>43</sup> so ist wohl eher zu fragen, ob die Rekrutierungsmechanismen für Führungskräfte in Unternehmen angemessen sind.

- Ähnliche Überlegungen gelten auch für das beargwöhnte **Preisgebaren** bzw. die **Honorarpolitik** der Beratungsfirmen; je nach Standort werden sie mit unterschiedlichen Argumenten kritisch beäugt; einerseits wird der Vorwurf erhoben, mit der „Inszenierung von Impression Management“ würden Honorare unverhältnismäßig nach oben gedrückt, umgekehrt wird manchen Beratungsgesellschaften unterstellt, nur mit Niedrigpreisstrategien an genügend Aufträge zu gelangen.<sup>44</sup> Da die Beratungsmärkte durch intensiven Wettbewerb und niedrige Marktzutritts- und Marktaustrittsschranken charakterisiert sind, wird man aus wettbewerbspolitischer wie wirtschaftsethischer Sicht die Preisbildungsprozesse auf dem Beratungsmarkt nicht zu beanstanden haben. In Preisen dokumentieren sich nun einmal die subjektiven Wert- und Nutzenschätzungen der Marktteilnehmer, einen objektiv feststellbaren „gerechten“ oder „fairen“ Preis gibt es nicht, weder bei Beratungsdienstleistungen noch anderswo. Und auch die Forderungen nach einer „er-

---

<sup>43</sup> Vgl. dazu A. Kieser, 2002, S. 333.

<sup>44</sup> A. G. Scherer / J. M. Alt, 2002, S. 312.

**folgsabhängigen Vergütung**“ vor dem Hintergrund, dass Unternehmen wie Enron oder Swissair in Konkurs gegangen sind, während Beratungsgesellschaften noch kurz zuvor einträgliche Mandate bei diesen Firmen hatten, gehen systematisch in die Irre; natürlich bleibt es Vertragspartnern grundsätzlich unbenommen, dort, wo es möglich ist, erfolgsabhängige Vergütungen zu vereinbaren; doch scheint dies bei Beratungsdienstleistungen wenig sinnfälliger, denn wie bereits gezeigt wurde, wird weder die Aufgaben- und Verantwortungszuschreibung durch ein Beratungsmandat vom Management auf die Berater verlagert noch lässt sich normalerweise ein eindeutiger Kausalzusammenhang zwischen einem mehr oder weniger befolgtem Rat und Unternehmenserfolg aufzeigen.

- Dennoch wird ein Beratungsunternehmen ökonomischen wie ethischen Anliegen entsprechen, wenn es sich selbst moralische Standards setzt und diese nach außen kommuniziert; dazu gehören **ehrliche Erfolgsversprechen**, eine **transparente** und **nachvollziehbare Honorargestaltung** sowie die Formulierung der **Erfolgsvoraussetzungen** von Beratungsprojekten; zu letzterem gehört sicherlich die klare Definition der Aufgabenstellung einschließlich ihrer Begrenzung wie auch die Spezifizierung des Beitrags, den der Klient im Beratungsprojekt zu erbringen hat. Dazu gehört es weiterhin, mögliche Interessenskonflikte, die z.B. durch Beratung anderer Klienten oder durch unternehmerische Verflechtungen entstehen können, schon vorab offen zu legen, eine unabdingbare Voraussetzung für die **unabhängige** Wahrnehmung des Beratungsmandats.

**(3)** Die wichtigsten Konfliktmöglichkeiten stellen sich bei der **Durchführung** des Projekts:

- Eine zentrale Aufgabe für die Beratungsfirma ist es, **Qualitätsstandards** zu definieren und auf ihre Einhaltung zu achten; m.a.W., sie muss dafür sorgen, dass ihre Berater Aufgaben sachverständig und sorgfältig ausführen. Hier liegen beachtliche Gefahren, da objektive Qualitätsindikatoren selten vorliegen und auch dann noch Qualität nur schwer nachprüfbar ist. Insofern muss der Teamleiter bzw. die Beratungsgesellschaft alle Signale beachten,

die auf Überforderung, Inkompetenz oder Nachlässigkeit von Teammitgliedern hindeuten.

- Unter diesem Blickwinkel ist der erkennbare Trend zur **Standardisierung** und **Schematisierung** von Projekten, um Kosten durch eine **parallele Beratung** ähnlicher Klientel zu sparen, sicher problematisch. Ethisch bedenklich wäre nicht nur ein unerwünschter Wissenstransfer zwischen den Unternehmen über die Berater als Transmitter; problematisch ist dabei sicher auch, dass die Beratungsleistung nicht spezifisch genug auf das beratene Unternehmen hin zugeschnitten wird; die jeweils individuelle Situation eines Unternehmens fordert situationsspezifischen Rat, der zudem mögliche Handlungsoptionen mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen aufzeigt.
- Beratungsprojekte werden im Regelfalle initiiert, weil Veränderungsbedarf in den Unternehmen erkannt wird, sei es der Zusammenschluss mit anderen Unternehmen, die Umstrukturierung von Abteilungen oder die Rationalisierung unternehmerischer Aufgabenbereiche mit der Freisetzung von Arbeitskräften. Es ist offensichtlich, dass dies bei den betroffenen Mitarbeitern im beratenen Unternehmen Ängste, Frustrationen oder Ärger auslösen wird. **Konflikte** sind damit programmiert, denen sich auch externe Beraterteams nicht entziehen können und sollten. Auch wenn sich betriebliche Veränderungen mit Nachteilen für die betroffenen Mitarbeiter nicht vermeiden lassen, sind sie aus unternehmensethischer Sicht sorgfältig zu erwägen, zu begründen und zu kommunizieren; zudem sind geeignete Partizipationsmöglichkeiten vorzusehen, um die Rechtfertigbarkeit der Maßnahmen zu überprüfen und Vorschläge ggfs. zu modifizieren. Nur eine solche, diskursethischen Spielregeln verpflichtete Beratung wird langfristig eine moralisch integre Unternehmenskultur bei dem Klienten wie in den Beratungsunternehmen befördern.<sup>45</sup>
- Nicht *das* Unternehmen selbst wird beraten, sondern seine Repräsentanten. Daher sind **Rollen-** und **Loyalitätskonflikte** beim Klienten zu beachten. In

---

<sup>45</sup> Vgl. zur Diskursethik B. Noll, 2002, S. 26 ff., S. 129.

diesem Zusammenhang ist die Unterscheidung zwischen eigentümer- und managementgeführten Unternehmen bedeutsam, denn v.a. in diesen gibt es durch die Aufspaltung der unternehmerischen Funktionen in Unternehmensleitung einerseits und Kapitalbereitstellung und Risikoübernahme andererseits für Delegationsverhältnisse typische **Anreizkonflikte**. Das agierende Management hat nicht oder nicht nur die Interessen des Prinzipals, der Gesellschaft, im Auge, sondern primär seine eigenen, und die Verhaltensspielräume des Agenten sind vom Prinzipal nur **unvollständig** über Absprachen im Vorfeld festzulegen. Der Berater hat nun im Regelfalle aber nur mit einem Agenten oder einer Agentengruppe, also mit der Geschäftsleitung oder dem Management von Teileinheiten eines Unternehmens Kontakt, nicht aber mit dem Prinzipal, der bei anonymen Gesellschaften auch gar nicht handlungsfähig wäre. Schließlich sind auch im Aufsichtsrat nicht „die“ Eigentümerinteressen, sondern eine Vielzahl unterschiedlicher Partikularinteressen versammelt. Dies bedingt eine prekäre Beratungssituation. Insbesondere besteht die Gefahr, dass Beratung im Sinne des Agents und nicht des Prinzipals, also des „wohlverstandenen“ unternehmerischen Interesses erfolgt. Beratung wird dann instrumentalisiert. Es sind insbesondere drei ethisch fragwürdige Varianten der Scheinberatung zu unterscheiden.<sup>46</sup> Da Vorstand bzw. Top-Management sich im Vergleich zum selbständigen Unternehmen, bei denen Eigentümer- und Managerrolle in einer Hand liegen, **einen** besonderen Rechtfertigungs- und Begründungsbedarf ausgesetzt fühlt, wird man Beratung dazu nutzen,

- die selbst entwickelten unternehmerischen Strategien und Handlungskonzepte mit externem Gütesiegel versehen zu lassen; Beratung ist dann an sich überflüssig, weil sie nur der **Legitimation** bereits vorgefasster Positionen dient;
- unbequeme Entscheidungen von externen Beratern empfehlen zu lassen, um einen **Sündenbock** zu haben, auf die man dann die nachteiligen Konsequenzen der Entscheidungen scheinbar „abladen“ kann, weil sich das

---

<sup>46</sup> Vgl. dazu auch U. Hagenmeyer, 2002, S. 364 f.

Management selbst nicht traut, ein umstrittenes Konzept durchzusetzen und mögliche Widerstände scheut;

- **Aktivismus vorzutäuschen**, um unabdingbare Entscheidungen zu verzögern oder zu verhindern, weil sie den Partikularinteressen der Initiatoren des Beratungsprojektes zuwiderlaufen.

Bei allen diesen Motivationslagen für ein Beratungsprojekt besteht die Gefahr des Misslingens, da eine unabhängige, sachverständige und objektive Beratung nicht gewährleistet ist.

- Dies gilt naturgemäß auch dann, wenn die Auftraggeber als **Vorstandsmitglieder oder Geschäftsführer** aufgrund fehlender fachlicher Kompetenz oder persönlicher Integrität **selbst das Problem** für eine angemessene Entwicklung des Unternehmen sind; hier sieht sich das Beratungsunternehmen einem schwerwiegenden Dilemma ausgesetzt, dem moralisch integer nur durch Distanzierung und Transparenz begegnet werden kann. Konkret kann dies bedeuten, dass die Beratungsfirma den Projektauftrag zurückgibt oder sich an andere Organe des Unternehmens wie den Aufsichtsrat oder die Konzernführung mit ihren Ergebnissen wenden muss, dann aber in Kauf nimmt, dass sie vielleicht künftig keinen weiteren Aufträge in diesem Unternehmen erlangt.

**(4)** Beratungsprojekte sind auf begrenzte Dauer angelegt; die moralische Integrität der Beratungsgesellschaft zeigt sich auch in der angemessenen Beendigung der Kooperation. **Ergebnisse** sowie inhaltlich-methodische Vorgehensweise sind sorgfältig zu dokumentieren, z.B. in einem Abschlussbericht. Für die Richtigkeit der Ergebnisse wie auch ihre Implementierungstauglichkeit ist einzustehen. Der Beitrag der einzelnen Mitglieder des Beraterteams ist darzulegen. Schließlich darf sich ein Beratungsunternehmen über das zugesagte Projekthonorar hinaus keine Vorteile verschaffen wollen; daher ist ein vertraulicher Umgang mit Klienteninformationen ebenso selbstverständlicher Bestandteil einer Beraterethik wie das Verbot, Mitarbeitern von Klienten abzuwerben.

### 2.2.3. Verantwortung des Beratungsunternehmens auch gegenüber den Stakeholdergruppen des Klienten und der Gesellschaft?

(1) Die gesamte Palette an unternehmensethischen Fragestellungen, denen sich Unternehmen in einer offenen, pluralistischen Gesellschaft ausgesetzt sehen, ist auch für Beratung **und** Berater relevant oder kann zumindest Relevanz besitzen. Das erhellt folgende Überlegung. Berater müssen sich mit den Anliegen ihrer Klienten vertraut machen und darüber hinaus ein Stück weit identifizieren können. Nur dann wird es ihren Interessen dienen können.

- Insofern muss sich der Berater bzw. sein Beratungsunternehmen vor Auftragsannahme die Frage stellen, ob man ein Unternehmen beraten kann, das moralisch sensible Waren (z.B. Zigaretten, Alkoholika oder **wehrtechnische Produkte**) herstellt oder Dienstleistungen (**z.B. Prostitution**) anbietet oder moralisch sensible Produktionsverfahren anwendet, wie es die Kosmetikindustrie mit ihren Tierversuchen macht.
- Darüber hinaus führen Beratungsprojekte, bei denen die Handlungsempfehlungen in die Tat umgesetzt werden, in aller Regel zu Konsequenzen bei Dritten. Spätestens in der Umsetzungsphase kommen damit alle **Stakeholdergruppen** des Unternehmens ins Blickfeld. Verlagert die Geschäftsleitung eines Unternehmens gestützt auf Beratungsgutachten eine Produktionsstätte ins Ausland, so sind hiervon heimische Arbeitnehmer, die Kommune wie der deutsche Fiskus betroffen. Wird im Unternehmen ein Umstrukturierungsprozess durchgeführt oder eine Standortentscheidung getroffen, so mögen neben den Mitarbeitern auch Zulieferer, Abnehmer oder Anlieger betroffen sein.

(2) Dies wirft die Frage auf, **ob und inwieweit eine Beratungsfirma Verantwortung gegenüber den Stakeholdern des Klienten und der Gesellschaft hat!** Der Berater wird für einen Auftraggeber, den Klienten, tätig und ist diesem aufgrund der abgeschlossenen Verträge verpflichtet. Hieraus könnte der Schluss gezogen werden, dass der Berater ausschließlich dem Klienten gegen-

über verantwortlich ist, nach dessen selbstdefinierten Eigeninteressen er tätig werden muss. Der Ratgeber wäre das ausschließliche Werkzeug des Auftraggebers. Bei dieser Interpretation kommen spätestens dann Zweifel, wenn der Auftraggeber – wie in einem managergeführten Unternehmen – Vertreter eines Partialinteresses ist oder wenn der Klient nicht nur moralisch integre Absichten verfolgt, die Marktpartnern oder der Öffentlichkeit Lasten aufbürden oder Schaden zufügen. Ist der Berater nur der Büttel des Klienten?<sup>47</sup> Und wenn nein, wie weit reicht die Verantwortung? Die Antwort auf die Frage nach der Verantwortung des Beratungsunternehmens gegenüber Dritten und der Gesellschaft muss differenziert ausfallen.

**(3) Die Zuschreibung von Verantwortung<sup>48</sup>** wird in modernen Gesellschaften mit fortschreitender Arbeitsteilung erkennbar schwieriger, denn mit zunehmender Arbeitsteilung verlängern sich die Folgeketten, d.h. die Folgen und Nebenfolgen einer unternehmerischen Entscheidung; zugleich nehmen die Interdependenzen von Entscheidungen und Handlungen zu; viele Lasten, Schäden oder Unglücksfälle sind daher nicht auf einen Einflussfaktor rückführbar, sondern Konsequenz kontingenter Bedingungskonstellationen. Daher ist nicht verwunderlich, dass das **Verantwortungskonzept erodiert**. Symptomatisch dafür ist, dass Vorstände oder Geschäftsführer bei auftretenden Skandalen, Missbräuchen oder Unglücksfällen gerne von der eigenen Verantwortung ablenken, sie zu „verschieben suchen“; sie verweisen auf untergeordnete Entscheidungsinstanzen, die gegen die geltenden Regeln verstoßen haben, oder auf interne oder externe Experten oder Ratgeber, die den „eigentlichen Sachverstand“ für die Entscheidung besäßen und damit verantwortlich seien. Doch zumindest die externen Berater sind nach Beendigung des Mandats „über alle Berge“. Bedingt das **Problem** der Aufgabenteilung somit eine **Verantwortungsdiffusion** und damit letztlich die kollektive Unverantwortlichkeit?

---

<sup>47</sup> John Grisham lässt daher eine seiner Hauptfiguren, einen Top-Berater, in seinem Bestseller *The Firm*, auf S. 68 den Wandlungsprozess eines Beraters wie folgt beschreiben: „This business works on you. When you were in law school you had some noble ideas of what a lawyer should be. A champion of individual rights; a defender of the Constitution; a guardian of the oppressed; an advocate for your client's principles. Then after you practise for six months you realize we're nothing but hired guns.“

<sup>48</sup> Zum Verantwortungskonzept vgl. H.-U. Küpper, 1999, S. 39 ff.; G. Nunner-Winkler, 1993, Sp. 1186 ff.



Dies wäre aus wirtschaftsethischer wie ordnungspolitischer Perspektive eine kaum zu rechtfertigende Position. Eine Marktgesellschaft braucht **angemessene** und **klare Verantwortungszuteilungsregeln**; Handlungsmacht und Entscheidungskompetenz einerseits und Verantwortung andererseits müssen deckungsgleich sein, soll es nicht zu moralisch fragwürdigen Anreizstrukturen kommen. Beratung nimmt den Entscheidungsträgern aber die Verantwortung für eine Entscheidung nicht ab; und daher kann der Entscheidungsträger im Diskurs mit seinen Mitarbeitern, Zulieferern oder anderen Stakeholdern auch nicht auf Begründungen ausweichen wie „Das hat der Chef oder Beratungsgesellschaft X so gesagt“. In einer aufgeklärten, mündigen Gesellschaft kann der Rekurs auf „besondere Autoritäten“ wie Berater selbstredend keine Begründung sein.<sup>49</sup> Die Begründung kann – will der Entscheidungsträger glaubwürdig sein – nur in einem Argument liegen, das im Wettbewerb der Argumente die Gesprächspartner überzeugt; es verbleibt mit anderen Worten dem Entscheidungsträger nur die Wahl, sich die Position der Berater nach sorgfältiger Prüfung zu eigen zu machen oder nicht, doch in jedem Falle ist er für die Entscheidung und ihre Begründung verantwortlich, nicht aber der Consultant oder seine Firma. Daher schreibt bspw. der Gesetzgeber auch für die Aktiengesellschaft in § 90 AktG in mustergültiger Klarheit fest: „Der **Vorstand** leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung.“

(4) Auch Forderungen nach einer ergänzenden gesellschaftspolitischen Verantwortung des Beratungsunternehmens oder gar nach einer **gemeinwohlorientierten Beratung** wird man grundsätzlich eine Absage erteilen müssen. Dies ergibt sich schon aus grundlegenden Einsichten zur Werteordnung und Konfliktlösung in einer offenen, demokratischen Gesellschaft. Es ist eines ihrer elementaren Wesensmerkmale, dass sie dem Pluralismus von Weltanschauungen und Lebensentwürfen bejaht. Dann wird man aber auch die innerhalb staatlich gesetzter Rahmenbedingungen getroffenen Produktions- und Konsumententscheidungen grundsätzlich respektieren, zumindest aber akzeptieren müssen, zumal Produktions- und Konsumententscheidungen in einem Marktsystem interaktiv miteinander verwoben sind.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> B. Noll, 2002, S. 27

<sup>50</sup> R. Pfriem, 2002, S. 119.

Konkret heißt dies für die Unternehmensberatung: ob bspw. weiterhin suchtfördernde oder gentechnisch veränderte Produkte auf den Markt gebracht werden sollten, ist kein zwischen Beratungsgesellschaft und Klient zu klärendes ethisches Anliegen, sondern im öffentlichen Diskurs zu klären. Und ob Zeitschriften oder Boulevardblätter mit pornographischen oder reißerischen Inhalten auf den Markt kommen sollten, sollte primär dem Konsumententscheid in den rechtlich vorgegebenen Grenzen überlassen bleiben. Moralisch gesteigerte Verhaltenspflichten für ein Beratungsunternehmen wird man nicht begründen können.<sup>51</sup>

(5) Allerdings beobachtet die **Öffentlichkeit** unternehmerisches Handeln zunehmend kritischer und wachsender. Informationen über Skandale und Misswirtschaft verbreiten sich im Medienzeitalter immer schneller. Die mit der Globalisierung einhergehende Schwächung nationalstaatlicher Handlungskompetenzen zugunsten von Aktionsmöglichkeiten intermediärer Organisationen wie Unternehmen führt dazu, dass Unternehmen in der Öffentlichkeit auch verstärkt Verantwortung zugewiesen wird. Und im Zweifelsfall reicht es für Unternehmen nicht aus, nachweisen zu können, dass ihr Verhalten legal ist, es muss auch moralisch legitim sein, wie die Auseinandersetzungen von Shell und Greenpeace um die Versenkung der Ölplattform Brent Spar deutlich gemacht haben. Gemäß der alten Volksweisheit „mitgegangen, mitgefangen“ wird es daher für ein Beratungsunternehmen sinnvoll sein, sich präventiv mit möglichen moralischen Fehlleistungen oder -einschätzungen bei Beratungsaufträgen auseinander zu setzen. Anderenfalls kann mit dem Reputationsverlust des Klientenunternehmens auch die mühsam aufgebaute Reputation des Beratungsunternehmens in Mitleidenschaft gezogen werden.

---

<sup>51</sup> Forderungen nach einer gemeinwohlorientierten Beratung – so z.B. U. Hagenmeyer, 2002, S. 366; ders., 2005, S. 29, produzieren vermutlich mehr Probleme, als sie zu deren Lösung beitragen. Soll eine Beratungsgesellschaft wirklich ethische Raisonnements darüber anstellen, ob die Produktpalette des Klienten „moralisch“ in Ordnung ist; warum soll hierüber nicht privatautonom via Marktentscheid, der auch „Minderheitsmeinungen“ zum Zuge kommen lässt, entschieden werden. Warum soll diese Frage gleichsam ins Öffentliche gezogen und damit qua Diskurs gelöst werden? Überdies verkennt diese Position, dass solche Fragen grundsätzlich zum Aufgabengebiet des staatlichen Regelsetzers gehören, und diese kollektiven Regeln gerade die Aufgabe haben, die im Wettbewerb stehenden Akteure *von ständigen moralischen Reflexionen zu entlasten*; vgl. dazu B. Noll, 2002 S. 92.

Daher ist es die Aufgabe weitsichtiger Beratung, Klienten auf die Spannungsfelder von Ökonomie und Ethik, von kurzfristiger Gewinninteressen und langfristig verantwortbaren, nachhaltigen Unternehmensinteressen hinzuweisen. Indes wird man bei sorgfältiger Aufgaben- und Verantwortungsteilung dieses Anliegen als Ausdruck moralischer Klugheit interpretieren müssen; hierin kann keine kategorische moralische Handlungspflicht gesehen werden.

(6) Die Klärung eines ethisch angemessenen Verhaltens stellt sich für eine Beratungsfirma aber spätestens dann, wenn das beratene **Unternehmen** sich offensichtlich um **angemessene Verantwortungsübernahme** herummogeln und rechtlich unzulässige oder moralisch fragwürdige Strategien durchsetzen will und dies vom Berater erkannt wird. Dabei mag es sich um offensichtlich kriminelle Angelegenheiten handeln, z.B. der Unterstützung des Klienten bei Korruptionspraktiken bei einem Auslandsengagement. Daneben existiert wohl ein mehr oder weniger weit dimensionierter Graubereich, zu dem sicher „gewagte“ steuerrechtliche Rechtskonstruktionen gehören, um dem Fiskus Steuereinnahmen vorzuenthalten, wie auch Formen des Lobbyismus, um auf politische Entscheidungen wie die Vergabe von Subventionen Einfluss zu nehmen, die eine von den Beratern favorisierte unternehmerische Strategie erst rentabel machen. Die Position eines Grenzmoralisten nimmt die Beratungsgesellschaft offensichtlich auch dann ein, wenn sie sich in den Dienst der Unternehmensleitung stellt, um gewisse Stakeholder um ihre wohl erworbenen Rechte zu bringen, was wohl manche Offerten von Klienten vermuten lassen, die das Ziel haben, sich von missliebigen Mitarbeitern zu trennen. Ob die Berater hier nur für moralisch fragwürdige Zwecke instrumentiert werden oder selbst Inspirator sind, stets wird die Kompetenz der Berater auch ihre Mitverantwortung nachziehen. Ein ethisch korrekt handelndes Beratungsunternehmen wird sich daher fragen müssen, ob und gegebenenfalls welche Maßnahmen (Information des Prinzipals, öffentliches Whistle Blowing) geeignet sind, dem Missstand entgegen zu treten.

### 3. Zur Verankerung ethischer Anliegen im Beratungsgeschäft

#### 3.1. Überblick: Ebenen der Wirtschaftsethik

(1) Es gibt **verschiedene Ebenen**, auf denen moralische Anliegen zur Geltung gebracht werden können und auf denen jeweils andere **Adressaten** verantwortlich zu machen sind. Üblicherweise wird zwischen der Mikroebene, der Mesoebene und der Makro- oder Ordnungsebene unterschieden.<sup>52</sup>

- Die **Mikroebene** ist die Ebene der Individualethik; bezogen auf die Beraterbranche geht es um die moralischen Werte und Normen, denen sich ein Berater bei seiner Tätigkeit verpflichtet fühlen sollte. Aus handlungsorientierter Sicht stellt sich für ein Beratungsunternehmen hier die Frage, ob es z.B. durch systematische Ethik-Trainings verstärkt in die ethische Kompetenz der Berater investieren sollte.
- Die **Mesoebene** ist das Feld der Institution Unternehmen; Unternehmen sind als eigenständige moralische Akteure anzusehen, stellen also mehr als die Summe individuell zurechenbarer Handlungsvollzüge dar. Auf dieser Ebene sind die moralischen Verantwortlichkeiten des Beratungsunternehmens zu thematisieren; „das“ Unternehmen - bzw. seine Agenten - muss sich die Frage stellen, durch welche organisatorischen Vorkehrungen typische ethische Konfliktlagen innerhalb ihres Unternehmens wie mit Klienten gelöst werden können.
- Auf der **Ordnungs-** oder **Makroebene** stellt sich die Frage nach der richtigen oder gerechten Wirtschaftsordnung. Für unsere Themenstellung ist die Ordnungsebene insbesondere unter dem Gesichtspunkt relevant, ob es – etwa ähnlich wie bei Wirtschaftsprüfern – spezifischer staatlicher Rahmenbedingungen bedarf, um ethische Anliegen wettbewerbsneutral für alle Consultants verbindlich zu regeln. Ethik-Aktivitäten von **Branchenverbänden** gehören zwar streng genommen nicht zur Ordnungsebene, sondern sind als gemeinschaftliche Bestrebungen der Mitgliedsunternehmen zu interpretieren.

---

<sup>52</sup> B. Noll, 2002, S. 35 f.; G. Enderle, 1993, Sp. 1099

ren, dennoch stehen **kollektive Selbstbindungen** auf **Branchenebene** mit dieser Ebene in einem engen Konnex; auch ihre Zielsetzung ist es, ethische Anliegen kollektiv *und damit* wettbewerbsneutral zu verankern; zudem erfolgt die Verabschiedung solcher Verbandskodizes oder Standesregeln regelmäßig deshalb, um staatliche Regeln zu konkretisieren, zu ergänzen und eventuell auch ein Stück weit zu substituieren.<sup>53</sup>

**(2)** Es ist Ausdruck kluger Arbeitsteilung, ethische Konflikte angemessen zu verorten; anders formuliert, moralische Anliegen sind auf derjenigen Ebene zu klären oder zu verankern, auf der sie effektiv *und* effizient gelöst werden können. Die moderne Wirtschaftsethik plädiert für eine **klare Hierarchie von Verantwortungsebenen**; sie gibt der Institutionenethik den Vorzug vor der Individualethik. Dies ergibt sich aus der Dilemmastruktur, in der sich die handelnden Akteure in einer Wettbewerbswirtschaft typischerweise befinden.

- Wäre es z.B. Praxis, die Auftragsvergabe attraktiver Kunden mit Schmiergeldern zu beeinflussen, so wäre dies ein Konflikt, der auf der Ebene des einzelnen Beraters bzw. Mitarbeiters nicht lösbar wäre. Er sähe sich dem unauflösbaren Dilemma ausgesetzt, entweder moralisch integer zu handeln und damit ökonomische Nachteile bis hin zum Arbeitsplatzverlust in Kauf zu nehmen, oder aber den moralischen Anspruch zu ignorieren und im Wettbewerb erfolgreich zu sein. Dieser Konflikt ist nur vom Beratungsunternehmen sinnvoll lösbar, indem es zu diesem ethischen Dilemma in seinen Geschäftsgrundsätzen klar Stellung bezieht.
- Diese Überlegungen lassen sich auf das Verhältnis von Unternehmensethik und Ordnungsethik übertragen. Da bei Wettbewerb aufgrund der beschriebenen Dilemmastruktur im Regelfall keine moralischen Vor- oder Sonderleistungen vom einzelnen Beratungsunternehmen erwartet werden können, sind ethische Zielsetzungen grundsätzlich wettbewerbsneutral auf der Ordnungsebene zu verankern. Ein gewinnorientiertes Verhalten der Unternehmen ist damit grundsätzlich auch ethisch legitimiert, der einzelne wirtschaft-

---

<sup>53</sup> Ein typisches Beispiel hierfür ist der Corporate Governance Kodex.

liche Akteur von ständiger ethischer Reflexion entlastet.

**(3)** Die hier skizzierte Zuordnung von moralischer Verantwortung an die verschiedenen Adressatenebenen ist wichtig, weil sie vor voreiligen und unbegründeten Appellen und Schuldvorwürfen schützt. Der Mitarbeiter eines Beratungsunternehmens, der von der Geschäftsleitung nicht miteinander verträgliche ökonomische und ethische Zielvorgaben erhält (z.B. Umsatzvorgaben, aber keine Bestechungen der Klientel), wird der offiziellen Geschäftspolitik nur mit Zynismus oder innerer Emigration begegnen können. Folge solch unerfüllbarer Zielvorgaben ist ein zunehmender Moralverfall in der Beratungsfirma.

**(4)** In der Praxis ist die hier formulierte klare Verantwortungshierarchie für ethische Anliegen allerdings schwer durchzuhalten. Auch wenn der systematisch wichtigste Ansatzpunkt für Moral die Ebene der Wirtschaftsordnung ist, weisen doch die staatlichen Rahmenbedingungen manche Unzulänglichkeiten und Defizite auf; dann aber entsteht ein moralisches Vakuum, das von den Unternehmen – also auch von den Beratungsunternehmen – schon aus Selbstinteresse durch eigene unternehmensethische Anstrengungen gefüllt werden muss. Und diese Überlegung lässt sich auf das Verhältnis von Beratungsunternehmen zu dem einzelnen Berater übertragen. So können kodifizierte Moralstandards von Consultingfirmen dem einzelnen Berater in vielen Fällen als Wegweiser dienen und ihn von moralischen Reflektionen entlasten, erübrigen werden sie das eigenständige ethische Raisonement aber kaum, schon weil viele Regeln Auslegungs- und Entscheidungsspielräume belassen.

### **3.2. Individualethik des Beraters**

**(1)** Berater initiieren Veränderungsprozesse in den betrieblichen Abläufen von Unternehmen. Insofern wird man sie in moralischer Hinsicht als **mitverantwortlich** anzusehen haben für die Entwicklungen, die bei ihren Klienten in Gang gesetzt werden. Was ist aber nun vom einzelnen Berater im Beratungsprojekt zu erwarten bzw. zu fordern? Er benötigt neben fachlichen und methodischen Kompetenzen auch **Werte- oder Sozialkompetenz**. Sie dokumentiert sich insbesondere in der Wahrnehmung, Beurteilung und im praktischen Umgang mit

Konflikten in seiner Beratungstätigkeit. Das Anliegen umfasst mithin einen Wahrnehmungs-, Wissens- und Willensaspekt.<sup>54</sup>

- Wertekompetenz setzt ein hohes Maß an **Wahrnehmungsfähigkeit** voraus; das bedeutet für den Berater zunächst einmal, auf seine eigenen Zielsetzungen, Mutmaßungen, Gefühle und Willensregungen zu achten lernen, um sich weitgehend unvoreingenommen in die Erlebniswelt seines Umfeldes hinein zu versetzen. Dies ist Voraussetzung dafür, Sensibilität für die gelebten Normen, Werte und Orientierungsmuster anderer wie für die in den betreuten Unternehmen gelebte Unternehmenskultur zu entwickeln. Das schließt die Sensibilität für Wertkonflikte ein. Von kritischen Beobachtern der Consulting-Branche wird immer wieder angemerkt, dass die Wahrnehmungsfähigkeit vieler Berater bezüglich moralisch sensibler Fragen weitaus weniger entwickelt sei als ihre logische Analysefähigkeit zum Erkennen ökonomisch-technischer (sog. „harter“) Probleme.<sup>55</sup> Hier besteht also durchaus Entwicklungsbedarf.
- Wertekompetenz umfasst überdies die angemessene **Beurteilung** moralischer Zweifelsfragen wie insbesondere ethischer Konflikte; hier ist die Wissenskomponente angesprochen. Die zureichende Beurteilung typischer moralischer Dilemma-Situationen verlangt von einem Berater, ethische Denkansätze zu kennen und ihre Stärken, aber auch ihre Grenzen einschätzen zu können. Im Sinne des Sozialpsychologen *L. Kohlberg*<sup>56</sup> wird man für die anspruchsvolle Tätigkeit in der Beratung also eine kritische, reflexive Grundhaltung (= postkonventionelle Moral) fordern müssen; sie zeichnet sich dadurch aus, dass die eigenen wie bei anderen wahrnehmbaren Normen und Verhaltensmuster keine fraglose Geltung beanspruchen können, sondern anhand ethischer Reflexion daraufhin überprüft werden, ob gute Gründe für sie vorgebracht werden können oder nicht. Dies ist eine Position, von der aus der Berater die soziale Praxis unabhängig von gesellschaftlichen Erwartungen eigenständig und kritisch beurteilen kann.

---

<sup>54</sup> Vgl. auch B. Noll, 2002, S. 142

<sup>55</sup> F. Malik, 2001, S. 6 ff.

<sup>56</sup> Vgl. Kapitel 2.5. und P. Ulrich / Y. Lunau, 1997, S.51, S.63.

- Für den Umgang mit unterschiedlichen Normen und Werten wie mit ethischen Konflikten spielt schließlich für einen Berater die **Willenskomponente** der **Wertekompetenz** eine entscheidende Rolle. Consultants benötigen bei der Initiierung von gruppenspezifisch schwierigen Veränderungsprozessen Kritikfähigkeit und Kritikbereitschaft, dürfen also nicht den bei ethischen Konflikten allseits beliebten „Weg des geringsten Widerstandes“ gehen und eher nachgeben als widersprechen. Hierzu gehört die Fähigkeit des Beraters, sowohl gegenüber den Klienten als auch dem eigenen Beratungsunternehmen unbequeme Wahrheiten auszusprechen.

(3) Wertekompetenz ist lehr- und lernbar. Darauf weisen **empirische Studien** hin, die Bildungs- und Ausbildungsmaßnahmen auf ihre Tauglichkeit zur Förderung sozial-moralischer Kompetenz untersuchen und einen positiven Zusammenhang feststellen.<sup>57</sup> Diese Förderung der Wertekompetenz kann bspw. durch **Ethik-Trainings** systematisch geschult werden. Dabei geht es insbesondere um die Ausbildung und Festigung von Tugenden wie Unabhängigkeit, Offenheit, Integrität, etc. Die in der Praxis bereits genutzten Formen sind vielfältig, Betreuung durch Mentoren, Supervision, Seminare zu Gesprächsführung oder Workshops über Konfliktmanagement sind möglich. Auch bewusst interaktiv angelegte Trainingsformen wie z.B. Case Studies (Fallstudien) oder Rollenspiele (Role-Playing Games), in denen die Urteilsfähigkeit der Berater geschärft und die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme gefördert wird, können hilfreiche Unterstützung zur Stärkung der sozial-moralischen Kompetenz leisten.

(4) Zu bedenken bleibt, dass das Verhalten des einzelnen Beraters nicht nur durch die eigene moralische Grundhaltung, sondern durch den organisatorischen Kontext des Beratungsunternehmens wesentlich mitbestimmt wird. Die **Grenzen der Individualethik** werden in Konflikten erkennbar, die der Berater als unethische Zumutung erfährt und bei denen er vor der Frage steht, ob er moralisch oder ökonomisch handeln soll. Dies führt zur **Ebene des Beratungsunternehmens**. Gefordert ist das Beratungsunternehmen auch in den besonders komplexen Situationen mit „multipler Kausalität“, also Situationen, in denen

---

<sup>57</sup> Siehe dazu insbesondere A. Löhr, 1998, S. 189 ff.



erst das Zusammenspiel vieler Faktoren in ihrer konkreten Kombination zum Konflikt führen. Eine derartige Situation ist vom einzelnen Berater oft nicht vollständig zu durchschauen.

### 3.3. Ethische Aufgaben des Beratungsunternehmens

(1) Die Forderung nach Lösung möglicher ethischer Konflikte auf Ebene der Beratungsunternehmen wirft zunächst die Frage auf, ob Beratungsunternehmen überhaupt ein Interesse am Ethikmanagement haben. Teilweise wird die Auffassung vertreten, dass es für das Management von Unternehmensberatungen kaum **Anreize** gibt, sich ernsthaft mit ethischen Anliegen auseinander zu setzen.<sup>58</sup> Das Argument ist gewichtig, bedenkt man die besonderen Merkmale von Beratungsdienstleistungen, wie sie oben dargestellt werden.<sup>59</sup> Sind moralisch fragwürdige Geschäftspraktiken vom Kunden kaum zu identifizieren, dann wäre ein konsequentes Ethikmanagement für das Beratungsunternehmen nur ein Kostenfaktor oder doch eine Alibiveranstaltung.

Die These ist kaum zu widerlegen, aber auch ihre Bestätigung ist nicht zu erbringen, da es wichtige Gegenargumente gibt. Empirische Untersuchungen zeigen, dass nur motivierte Mitarbeiter, die von ihren Leistungen und ihrer Arbeit überzeugt sind, gute Mitarbeiter sind;<sup>60</sup> daher werden nur solche Professional Service Firms langfristig erfolgreich sein, in denen sich die Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen identifizieren können und einen integeren Umgang mit ihren verschiedenen Stakeholdergruppen pflegen. Es gibt gute Gründe dafür, dass die „soft factors“ an Relevanz gewinnen:

- Beratungsunternehmen wollen Spitzenabsolventen der Hochschulen rekrutieren,<sup>61</sup> und solche Kräfte werden tendenziell knapper, ihre Wahlmöglichkeiten nehmen zu. McKinsey spricht in einer empirischen Studie bereits davon,

---

<sup>58</sup> A. Kieser, 2002, S. 331.

<sup>59</sup> Vgl. dazu oben unter 2.2.

<sup>60</sup> Ausführlich zu den Schwierigkeiten, diesen Zusammenhang empirisch zu bestätigen M. Kolb, 2002, S. 149 ff.

<sup>61</sup> In der Mission von Mc Kinsey heißt es daher nicht zufällig: „We seek to attract exceptional people and provide them with opportunities for personal and professional growth that they can find nowhere else.“ Vgl. Mc Kinsey, 2005.

dass es zu einem „War for Talents“ kommen werde.<sup>62</sup> Unternehmensberatungen sind daher besonders gefordert, durch gelebte Werte eine glaubwürdige Unternehmenskultur zu schaffen, um somit die für eine erfolgreiche Beratung erforderlichen Talente rekrutieren zu können wie insbesondere auch deren längerfristige Bindung zu erreichen.

- Beratungsprojekte selbst werden inhaltlich anspruchsvoller und komplexer, vor allem wird ein zunehmend ganzheitliches Verständnis der Organisation eines Klienten gefordert; es gilt verstärkt nicht nur technisch-ökonomische Einzelprobleme zu lösen, sondern deren Zusammenwirken für ein Unternehmen; und dies erfordert auch ein Verständnis dafür, welche Werte und welchen Sinn die Mitarbeiter ihrer Arbeit beimessen oder mit ihr verbinden. Berater werden diese Aufgabe aber nur vor dem Hintergrund einer eigenen intakten Unternehmenskultur glaubwürdig erfüllen können.
- Zunehmende Komplexität und Dynamik bringen es überdies mit sich, dass mehr und mehr Teamleistungen in der Beratung gefragt sind. Es werden Berater mit sehr unterschiedlichen und vielfältigen Kompetenzen benötigt, um gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten. Um diese Berater mit ihren unterschiedlichen Werte- und Erfahrungshintergrund zu Teams zusammenzubinden und im Beratungskontext beim Kunden zu integrieren, bedarf es einer starken und klaren Unternehmens- bzw. Wertekultur.

**(2)** Grundlage jedes Ethik- bzw. Wertemanagement in Beratungsunternehmen ist die Festlegung und Kodifizierung des Wertesystems in **Ethik-Kodizes** oder Unternehmensleitlinien.<sup>63</sup> Solche Kodizes wurden zwischenzeitlich bei etlichen Unternehmensberatungen eingeführt. Manche Beratungsunternehmen beschränken sich dabei auf wenige Grundprinzipien, um ihre Unternehmensphilosophie zu notieren, andere wiederum erläutern detailliert und in konkreten Handlungsvorgaben ihr Werteverständnis, erstellen Regelkataloge, die dem Berater in konkreten ethischen Entscheidungssituationen helfen sollen.<sup>64</sup> Sol-

---

<sup>62</sup> E.G. Chambers u.a., 1998, S. 44 ff.

<sup>63</sup> Vgl. dazu B. Noll, 2002, S. 116 ff. und J. Wieland, 2004, S. 23.

<sup>64</sup> s. zur Praxis sogleich.

che Ethik-Kodizes dienen der Identitätsstiftung und Handlungsorientierung der Mitarbeiter. Überdies stellt das Beratungsunternehmen damit gegenüber seinen Beratern und der Öffentlichkeit klar, dass es sich selbst als „moralischer Akteur“ verstanden wissen will.

**(3)** Es reicht nicht aus, Werte in Kodizes oder Leitbildern zu postulieren, vielmehr muss für ihre Akzeptanz und Einhaltung gesorgt werden. Dazu bedarf es eines Ethikmanagements. Dem dienen **Compliance-Programme**<sup>65</sup> bzw. Systeme; sie legen ihren Fokus auf das regelkonforme Verhalten eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Es ist offensichtlich, dass bei der Beratung eine Vielzahl von gesellschafts-, kartell-, umwelt- oder steuerrechtlichen, eventuell aber auch standesrechtlichen Regelungen zu beachten bzw. einzuhalten sind, für deren Prüfung und Überwachung sinnvollerweise eine Compliance-Abteilung verantwortlich zeichnet.

Doch damit allein ist dem Anliegen einer an moralische Werte und Normen gebundenen Beratung nicht zureichend gedient. Beratungsunternehmen, die fachlich kompetente, kritisch-loyale Mitarbeiter mit unabdingbar weiten Handlungsspielräumen beschäftigen, müssen sich bei der Durchsetzung von Ethikmanagementmaßnahmen auch dem **Integrity-Ansatz** verpflichtet fühlen.<sup>66</sup> Ethikmanagement soll hierbei nicht so sehr darauf bedacht sein, Fehlverhalten zu vermeiden, sondern moralisch verantwortungsvolles Verhalten zu stützen bzw. zu befördern. Berater sind für die im Interesse des Beratungsunternehmens liegende Werthaltungen zu sensibilisieren, sollen also durch die Schaffung entsprechender organisationsstruktureller und – kultureller Maßnahmen bei Lösung von ethischen Dilemmata unterstützt werden und Eigenverantwortung übernehmen.

**(4)** Um ethische Anliegen in den Unternehmensstrukturen von Beratungsfirmen zu verankern, lassen sich zwei ergänzende Ansatzpunkte finden.<sup>67</sup> Zum einen

---

<sup>65</sup> Ausführlich hierzu R. Zimmermann, 2004, S. 203 ff.

<sup>66</sup> Zur Gegenüberstellung der von L. Sharp-Paine idealtypisch gegenübergestellten Compliance- und Integrity-Philosophie vgl. B. Noll, 2002, S. 119 ff.; ausführlich zu einer angemessenen Interpretation und Integration U. Thielemann, 2005, S. 36 ff.

<sup>67</sup> Vgl. dazu B. Noll, 2002, S. 126, ff.

kann **ethische Sensibilisierung** über die Umgestaltung **bestehender Organisationsstrukturen** verfolgt werden. Zwar lassen sich bestehende Hierarchien und Arbeitsteilung nicht abschaffen, da sie für einen effizienten Beratungsprozess unabdingbar sind. Doch sollten sich Beratungsunternehmen der möglichen moralischen Risiken rigider hierarchischer Organisationsstrukturen bewusst sein und diese gezielt durch organisatorische Vorkehrungen modifizieren, um Räume für Reflexion und Kommunikation über ethische Fragen zu öffnen. Zum anderen können neue, **zusätzliche Strukturen** geschaffen werden. Diesen Weg gehen inzwischen vor allem größere Beratungsunternehmen. Im Rahmen von Ethik-Programmen haben sie neben Ethikkodizes, Ethik-Beauftragte, Ethik-Hotlines oder Ethik-Kommissionen etabliert.

- **Ethikbeauftragte** bzw. Ethics Officers sind grundsätzlich Ansprechpartner für alle im Berateralltag anfallenden ethischen Fragestellungen und achten auf die Einhaltung der im Ethik-Kodex verankerten Werte innerhalb des Unternehmens wie in der Kommunikation mit Externen; sie sollten daher in der Hierarchie des Beratungsunternehmens auf Manager – bzw. Partner-Ebene angesiedelt sein.
- **Ethik-Hotlines** sind Telefonnummern, bei welcher Berater anonym vermutete moralische oder rechtliche Unregelmäßigkeiten aufzeigen und Beratung in moralischen Konfliktsituationen erhalten können.
- **Ethik-Kommissionen** bzw. Ethics Committees sind vorzugsweise außerhalb der Unternehmenshierarchie angesiedelte Gremien, um einen kritischen Dialog über neuartige und grundsätzliche ethische Fragestellungen zu erörtern.

Es ist zu erwarten, dass schon die Schaffung solch spezieller Strukturen innerhalb der bestehenden Beratungsorganisation manche Impulse für eine höhere Sensibilität in ethischen Belangen schafft. Allerdings ist die Wirksamkeit der Arbeit von Ethik-Beauftragten, Ethik-Hotlines, Ethik-Kommissionen wie auch ähnlicher Einrichtungen wesentlich davon abhängig, wie offen und selbstkritisch das Beratungsunternehmen ist. Hiermit ist das Bindeglied zur Unternehmens-

kultur angesprochen.<sup>68</sup>

**(5) Unternehmenskulturen** bezeichnen die Gesamtheit der faktisch geltenden Normen, Werte und Orientierungsmuster in einem Unternehmen. Diese sind zwar schwer fassbar, weil sie nur in den Köpfen der Organisationsmitglieder existieren, gleichwohl können sie hohe normative Orientierungskraft besitzen und so moralisch-integres Verhalten befördern, aber auch hemmen. Auch wenn es keine „optimalen“ Organisationskulturen gibt, spricht das kontextuelle Umfeld der Unternehmensberatung (v.a. hohe Dynamik und Komplexität) wie die konkrete Tätigkeit der Berater (teambezogene, kommunikative Aufgaben) dafür, auf **offene, partizipative Organisationskulturen** hinzuwirken. Das bedeutet insbesondere:

- jeder Berater, der ein moralisches Dilemma erkennt, hat dies in den unternehmerischen Diskussionsprozess einbringen;
- es wird inhaltlich wie organisatorisch gewährleistet, dass auch die Kommunikation und Diskussion über ethische Dilemmata möglich ist;
- auch einmal eingefahrene Praktiken dürfen immer wieder hinterfragt werden, so dass Fehler korrigiert werden können.

Allerdings lassen sich Unternehmenskulturen nicht beliebig „machen“ oder manipulieren, allenfalls behutsam und langfristig beeinflussen. Ansatzpunkte hierfür sind zum einen die **Führungsethik**; hierbei geht es um normative Vorstellungen, die das Top-Management für den Umgang der Unternehmensmitglieder untereinander zu entwerfen und umzusetzen hat. Daneben ist an den **individuellen Werthaltungen** der Mitarbeiter anzusetzen; hier ist auf die schon erwähnten Ethik-Trainings hinzuweisen.<sup>69</sup> Dabei sind die bislang anzutreffenden handlungsleitenden Wertvorstellungen in das Bewusstsein der Beteiligten zu heben, die Frage nach der gemeinsam akzeptierten Wertebasis zu klären sowie die anschließende Festigung dieser Wertebasis zu fördern, um überkommene Wertorientierungen und fragwürdige eingefahrene Verhaltensmuster zu über-

---

<sup>68</sup> B. Noll, 2002, S. 131 f.

<sup>69</sup> Vgl. oben unter 3.2.

winden. Organisationsstrukturelle Maßnahmen wie Ethik-Beauftragte können dabei als „Stützkorsett“ wirken.

(6) US-amerikanische Beratungsunternehmen sind Vorreiter beim Einsatz von Ethik-Programmen, aber auch Gesellschaften wie einzelne Berater im deutschsprachigen Raum beschäftigen sich zunehmend mit ethischen Anliegen. Allerdings ist die institutionelle Verankerung hier wesentlich weniger weit gediehen als bei amerikanischen Beratungs- und Prüfungsgesellschaften. Dies mag mit grundlegenden mentalen und kulturellen Unterschieden zu erklären sein. Zum einen findet sich bei uns noch immer die verbreitete Ansicht, Ethik sei vor allem eine Frage des Gewissens der Führungskraft oder des Beraters, habe also primär mit der persönlichen Integrität und Tugendhaftigkeit des Einzelnen zu tun. Daneben werden moralsensible Themen in der deutschen Wirtschaft wohl allgemein eher unter funktionalen Aspekten z.B. dem Qualitätsmanagement oder der Kommunikationsabteilung zugeordnet, weniger aber eigene Abteilungen oder Strukturen dafür gebildet.<sup>70</sup>

Viele deutsche oder schweizerische Berater haben inzwischen **Ethik-Grundsätze** formuliert und z.B. via Internet-Auftritt auch kommuniziert. Sie sind mehr oder weniger aussagekräftig.

- So spricht das Beratungsunternehmen **Stecher Consulting** in seinen Grundsätzen – wenn auch etwas unsystematisch - wichtige Stakeholderinteressen an, neben dem Kunden sieht man sich auch den Mitarbeitern wie gesellschaftlichen Anliegen verpflichtet. Dort heißt es: „Wir wollen in unserer Geschäftstätigkeit hohen ethischen, sozialen und ökologischen Anforderungen genügen. Den gleichen Maßstab legen wir auch bei der Einhaltung von Gesetzen, bei der Zusammenarbeit mit den Behörden und dem Dialog mit der Öffentlichkeit und unseren Auftraggebenden an“.<sup>71</sup> Andere Berater verweisen auf ihre Orientierung an den Grundsätzen eines „humanistischen Menschenbildes“<sup>72</sup> oder erläutern in ihren beruflichen wie ethischen

---

<sup>70</sup> Vgl. auch J. Wieland, 2004, S. 26.

<sup>71</sup> Stecher, 2005.

<sup>72</sup> Fenner, 2005.

Grundsätzen, welchen moralischen Imperativen sie folgen. Bisweilen wird daraus ein diskursives Verständnis von Ethik deutlich, wenn es z.B. bei der Bitterli Consulting AG heißt, „Wir wollen ehrliche Kritik der Arbeit suchen und akzeptieren; Fehler bestätigen und korrigieren und fair die Leistungen Dritter erwähnen“. <sup>73</sup> Teilweise lehnt man sich bei Formulierung der eigenen berufsethischen Grundsätze an die des BDU (Bund deutscher Unternehmensberater) an. <sup>74</sup>

- Große Beratungs- und Prüfungsgesellschaften wie McKinsey, PriceWaterhouseCoopers (PWC) und Ernst & Young haben inzwischen recht ausgefeilte Ethik-Kodizes. Vorbildlich sind sicher die Grundsätze von **PWC**,<sup>75</sup> die auf der Basis ihrer Leitwerte „hervorragende Leistungen“, „Teamarbeit“ und „Führung und Verantwortung“ Handlungsgrundsätze ableitet. Neben teilweise eher interpretationsfähigen und ausfüllungsfähigen Handlungsempfehlungen sind auch ganz konkrete Gebote enthalten; z.B. heißt es dort „Wir lehnen es ab, Bestechungen anzunehmen oder Bestechungsgelder zu zahlen“. PWC sieht sich als international agierendes Unternehmen angesichts der Relativität von Moralien einem postkonventionellen Moralverständnis verpflichtet. „Bei Fragen oder Belangen, die das professionelle Handeln im Rahmen internationaler Aufträge betreffen, sind grundsätzlich die geltenden Regeln des jeweiligen Landes zu befolgen. Sofern dabei Ergebnisse erzielt werden, die unserem Selbstverständnis nach nicht zufrieden stellend sind, müssen wir uns dafür einsetzen, dass hierüber eine Klärung und Abstimmung durch die an dem internationalen Auftrag beteiligten PWC-Unternehmen erfolgt.“ Damit korrespondiert die Verpflichtung für jeden einzelnen Mitarbeiter, den Mut zu haben, im Zweifelsfalle „nein“ zu sagen und das eigene Handeln nicht nur an den Moralstandards von PWC, sondern zusätzlich auch am eigenen Gewissen zu prüfen. Ähnlich orientiert sich McKinsey mit seinem Prinzip des „Obligation to Dissent“ an einer offenen Unternehmens- und Streitkultur, wonach nicht nur jeder Berater dazu aufgefordert ist, sich in Diskussionen auch über ethische Dilemmata einzubringen,

---

<sup>73</sup> Bitterli, 2005.

<sup>74</sup> So die Beratungsgesellschaft Kraus & Partner, 2005.

<sup>75</sup> PWC, 2005.

sondern dass er sogar dazu verpflichtet ist, seine eigene Meinung zu vertreten.<sup>76</sup>

- Große Beratungs- und Prüfungsgesellschaften haben darüber hinaus inzwischen eine Institutionalisierung des Ethikmanagement betrieben. Bei Deloitte & Touche wurde kürzlich die Stelle eines „Chief Ethics and Compliance Officer“ geschaffen, um ethische Belange zu verorten.<sup>77</sup> Auch McKinsey oder PWC haben Ethik-Officer-Stellen eingerichtet, verfügen wie Ernst & Young auch über eine Ethik-Hotline oder praktizieren wie McKinsey ein Mentorensystem, in dem sich jüngere Mitarbeiter bei ethischen Dilemmasituationen an einen erfahrenen Partner wenden können.

(7) Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es in der Verantwortung der Beratungsunternehmen liegt, durch eigene organisatorische Regeln dem ethisch aufgeklärtem und autonomem Handeln der Berater eine Basis zu bereiten. Zwar können Beratungsunternehmen ethische Konflikte ihrer Berater nicht vermeiden, jedoch ist es ihre Aufgabe, einen institutionellen Rahmen wie auch Instrumentarien zur Antizipation, Diagnose und Bewältigung ethischer Konflikte bereitzuhalten.

#### **3.4. Ordnungsebene: Verbände-Kodizes oder gesetzgeberisches Handeln**

(1) „Schwarze Schafe“ beschädigen in Branchen, die Vertrauensgüter produzieren, nicht nur die eigene Reputation; Bilanzskandale, Korruptionsaffären oder Selbstbereicherungspraktiken Einzelner verursachen häufig negative externe Effekte. Anders formuliert: moralisch fragwürdige Empfehlungen oder Unterstützung der Mandanten bei kriminellen Machenschaften können sich zu einem **Negativsummenspiel** für die Reputation der gesamten Beraterbranche entwickeln. Deshalb besteht schon aus Eigeninteresse für renommierte Unternehmensberater Veranlassung, sich mit über das eigene Beratungsunternehmen hinausgreifenden ethischen und gesellschaftlichen Anliegen auseinander zu setzen. Hierfür stehen grundsätzlich zwei Wege offen. Um Ethik-Maßnahmen

---

<sup>76</sup> McKinsey, 2005.

<sup>77</sup> Compliance Week, 2005



wettbewerbsneutral für die Unternehmen einer Branche zu verankern, kann dies

- durch Branchenvereinbarungen oder Standeskodizes, also Selbstregulierung der Branche
- oder aber durch politisches Engagement, um auf die Veränderung gesetzlicher Regeln hinzuwirken,

geschehen. Im letzteren Fall geht es also um die Veränderung des staatlichen Ordnungsrahmens, im ersten Fall darum, durch Engagement von Verbänden, staatliche Ordnungspolitik zu ergänzen, zu modifizieren oder zu substituieren.

**(2) Kollektive Selbstbindungen** auf Verbände- oder **Branchenebene** sind inzwischen recht beliebte Mittel zur Selbstregulierung. In diesem Sinne ist der Deutsche Corporate Governance Kodex zu bewerten, der von einer Sachverständigenkommission als Standard guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung im Rahmen der Selbstregulierung erlassen wurde. Auch für Berufsgruppen finden sich Kodizes bzw. Selbstverpflichtungen. Die Internationale Vereinigung der Wirtschaftsprüfer hat 1992 einen Ethik-Kodex für Angehörige der rechnungslegenden Berufe verabschiedet, der zur Eindämmung von Rollen- und Interessenkonflikten beitragen soll. Solche Branchen- oder Berufskodizes stellen ein flexibel einsetzbares und schnell handhabbares Instrument dar. Der kritischen Öffentlichkeit kann dokumentiert werden, dass man freiwillig ethische Maßstäbe setzt. Daneben gibt es ein wichtiges ökonomisches Argument. Wenn es einem Verband oder einer Branche gelingt, in einen Ethik-Kodex klar formulierte Moralstandards zu verankern und diese hinreichend zu kontrollieren, so wirkt sich dies reputationserhöhend und ertragsteigernd aus. Die Mitgliedschaft im Verband bewirkt dann eine kollektive Reputation, wirkt ähnlich wie ein Gütesiegel.

(3) Die Beratungsunternehmen werden durch nationale und internationale **Unternehmensberaterverbände** vertreten.

- Schon 1954 wurde der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (**BDU** e.V.) mit der Zielsetzung gegründet, diejenigen Berater, die sich durch hohe fachliche Qualifikation wie ein hohes berufliches Ethos auszeichneten, zusammenzuführen.<sup>78</sup> Der BDU hat demgemäß für „Unternehmensberater“ wie „Personalberater“ Verhaltensgrundsätze im Sinne eines Ethik-Kodizes formuliert, die die Beziehungen zu den wichtigsten Stakeholdergruppen – nämlich Klienten, Mitarbeiter, Lieferanten, Verbände und Öffentlichkeit – betreffen. Unabhängigkeit und Objektivität sowie professionelle Hilfe und ganzheitliche Problemsicht sind die wichtigsten ökonomischen und ethischen Anforderungen, die der deutsche Beraterverband<sup>79</sup> in seinem Kodex an seine Mitglieder stellt. Auch zu in der Branche umstrittenen ethischen Fragestellungen wird Stellung bezogen; so werden von Branchenmitgliedern keine Gefälligkeitsgutachten gefertigt, Klienten nur im Einvernehmen mit dem Klienten als Referenz genannt und unentgeltliche Vorleistungen bei der Abgabe von Angeboten nicht erbracht.<sup>80</sup> Ganz ähnliche Verhaltensregeln formuliert im Übrigen auch der Code of Ethics der Association of Management Consulting Firms (**AMCF**), des wichtigsten U.S.-amerikanischen Beraterverbands.<sup>81</sup>
- Inzwischen hat sich ein weltweit agierender Dachverband der Unternehmensberaterverbände, der International Council of Management Consulting Institutes (**ICMCI**) mit Sitz in den USA etabliert. Der Verband hat Standards für „Kompetenz, Ethik und Unabhängigkeit“ formuliert, auf deren Basis die nationalen Beraterverbände den Titel Certified Management Consultant (**CMC**) vergeben können. Der CMC kann gleichsam als Gütesiegel für Berater interpretiert werden; dessen ethisches Anliegen wird insbesondere in der Präambel der Statuten der schweizerischen Zertifizierungskommission Association of Management Consultants Switzerland (**ASCO**) deutlich, wenn

---

<sup>78</sup> R. Redley, 2004, S. 2

<sup>79</sup> wie auch die internationalen Verbände

<sup>80</sup> BDU, 2005.

<sup>81</sup> AMCF, 2005.

es heißt: „Ethisches Verhalten ist eine Geisteshaltung. Der ethisch eingestellte Unternehmensberater anerkennt, dass Integrität und Objektivität unabdingbar sind und dass diese Werte den wichtigsten Bestandteil des Berufsbildes des zertifizierten Unternehmensberaters CMC darstellen“<sup>82</sup>. In Deutschland wird der CMC vom BDU vergeben; die Vergabekriterien sind so ausgestaltet, dass sie zugleich die Standards des ICMCI und die Qualifikationsanforderungen und Verhaltens-Grundsätze des BDU erfüllen.<sup>83</sup>

**(4)** Allerdings sind die **engen Grenzen** solcher **Branchenregelungen** zur Sicherung ethischer wie fachlicher Standards nicht zu übersehen:

- Reputationsförderliche Selbstverpflichtungen für eine ganze Branche sind stets **durch Außenseiter** und **Newcomer gefährdet**, denn eine Zwangsmitgliedschaft im Verband gibt es nicht, und nur ein Teil der Berater ist Mitglied im BDU e.V.;<sup>84</sup> und eine Außenseiterposition einzunehmen ist ökonomisch umso interessanter, je mehr Konkurrenten sich an strikte Übereinkünfte halten. Grenzmoralisten erzielen dann Sondergewinne. Sie profitieren von der Reputation der Branche, ohne sich zu beteiligen, und beschädigen oder ruinieren u.U. durch fragwürdige Praktiken deren Image.
- Selbstbindungen sind freiwillige Verhaltensbindungen, die von Verbänden wie dem BDU eingerichteten Ehren- oder Schiedsgerichte verfügen nicht über einschneidende **Sanktionsmöglichkeiten**. Daher ist die **Durchsetzung des Kodexes** unter den beteiligten Unternehmen stets **gefährdet**. Allenfalls kann ein regeluntreues Unternehmen **bloßgestellt** oder **ausgeschlossen** werden, um sozialen Druck auszuüben. So sehen auch der BDU und die Statuten zur Verleihung des Titels „CMC“ bei berufsschädigendem Verhalten eines Mitglieds eine Sanktionspalette von Verwarnung, Verweis bis zum Ausschluss hin vor.

---

<sup>82</sup> ASCO, 2002.

<sup>83</sup> C. Weyrather, 2005, S. 1.

<sup>84</sup> Im BDU sind 12.700 Berater und 500 größere, umsatzstärkeren Beratungsunternehmen vertreten; in der Branche arbeiten rd. 67.000 Berater in über 14.000 Gesellschaften. In Pressemitteilungen aus den ersten Jahrtausends sprach der Verband davon, dass er einen Marktanteil von 25 % abdecke. Vgl. auch oben unter 2.1.

Branchenbezogenen Vereinbarungen sind schließlich durch das **Kartellverbot** Grenzen gesetzt; die Absprachen dürfen nicht dazu führen, den Wettbewerb der Beteiligten untereinander zu unterbinden. Dementsprechend ist die Vorgabe des BDU für seine Mitglieder unschädlich, wonach keine unentgeltlichen Vorleistungen erbracht werden; weitere Präzisierungen oder Konkretisierungen würden indes mit dem Kartellverbot in Konflikt geraten.

(5) Der Zutritt zum Beratungsmarkt ist offen; überspitzt formuliert: die Herstellung einer Visitenkarte genügt.<sup>85</sup> In Phasen schwacher wirtschaftlicher Entwicklung ist daher mit einer **Marktübersetzung** zu rechnen, da dies manchem Hochschulabsolventen oder freigesetzten Top-Manager als Alternative zur Arbeitslosigkeit erscheint; entsprechend intransparent ist der Markt. Die Vielzahl gescheiterter Beratungsprojekte<sup>86</sup> dokumentiert die praktische Bedeutung der Qualitätsunsicherheit auf dem Beratungsmarkt. Vor diesem Hintergrund wird der Ruf nach einer staatlichen Rahmenordnung, z.B. durch eine staatlich organisierte Zulassungsprüfung oder einer Zwangsmitgliedschaft in einem Beraterverband erklärlich. Diese Forderung macht sich auch der BDU zu Eigen: „Um sich gegen weitergehenden Missbrauch durch ‘Branchenfremde’ oder ‘Unerfahrene’ zu wehren, muss die **Berufsbezeichnung ‘Unternehmensberater’ geschützt** werden.“<sup>87</sup> Entsprechende Gesetzesvorschläge hat der Verband vorgestellt. Doch so verständlich das Anliegen aus Sicht der Interessenvertreter etablierter Unternehmensberater ist, so kritisch wird man dem Ansinnen aus ethischer wie gesamtwirtschaftlicher Perspektive gegenüber stehen müssen.

- Schon das Anliegen selbst ist kaum realisierbar; eine Branche mit solch weitem und heterogenem Aufgabenspektrum und mit einer solch großen Dynamik hinsichtlich Methoden, Konzeptionen und Zielsetzungen wird sich nicht sinnvoll regulieren lassen. Eher sind die Gefahren eines Rückfalls in zunftähnliche Strukturmuster zu befürchten, Qualität wird von „alteingesessenen Honoratioren“ definiert. Dem Wettbewerb um die Durchsetzung neuen Wissens und neuer Konzepte in der Beraterbranche würde bei durch den

---

<sup>85</sup> C. Weyrather, 2005.

<sup>86</sup> D. Fink, zitiert nach D. Student u.a., 2004, ermittelte in einer repräsentativen Befragung bei Klienten, dass gut jedes zehnte Projekt als wenig oder nicht erfolgreich eingestuft wird.

<sup>87</sup> BDU 2005; vgl. auch M. Mohe u.a., 2002, S. 221.

Verband zu leistender Qualitätssicherung eher ein Bären dienst erwiesen. Es spricht also nichts dafür, dass Regulierungen die Leistungsfähigkeit der Branche erhöhen; eher ist zu erwarten, dass sie die Leistungen **teurer** macht, eine aus **ethischer** Perspektive kaum wünschenswerte Konsequenz.

- Die negativen externen Effekte der „schwarzen Schafe“ für die Reputation der Branche sind zwar ärgerlich, aber solche externen Effekte sind ubiquitär und rechtfertigen in einer Marktwirtschaft per se noch keine staatliche Regulierung, jedenfalls dann nicht, wenn auf der Marktgegenseite Vertreter des Top-Management und Unternehmer stehen, die keineswegs gegen Übervorteilung windiger Berater und waghalsige Versprechungen geschützt werden müssen. Überdies erfüllt die Gütesiegelfunktion des BDU und des CMC eine Qualitätssicherungsfunktion für „unsichere“ Nachfrager von Beratungsdienstleistungen.
- Daher ist auch zu vermuten, dass es dem Verband mit seiner Initiative weniger um den Schutz der Marktgegenseite geht als vielmehr darum, die eigenen Pfründe abzusichern, angesichts der Deregulierungsbestrebungen in anderen Dienstleistungsbranchen eher ein anachronistisches Unterfangen. Qualitätssicherung lässt sich effizienter und fairer freiwillig mittels individueller und branchenmäßiger Selbstbindungen erstellen.

#### 4. Fazit

Die Beratungsbranche wird auch künftig Wachstumsbranche bleiben und damit auch weiterhin ein moralsensibles Terrain bilden. Allerdings erkennen Beratungsunternehmen zunehmend, dass sie in Ethik investieren müssen. Dafür spricht die Formulierung und Verankerung ethischer Grundsätze; und es ist auch zu erwarten, dass die institutionelle Verankerung in den Organisationsstrukturen weiter voranschreiten wird. Darin wird aus mikroökonomischer Perspektive eine sinnvolle Form der Selbstbindung bzw. Selbstregulierung zu sehen sein; Beratungsgesellschaften erkennen, dass die Auseinandersetzung mit ethischen Anliegen eine produktive Investition ist; sie schafft Vertrauen und senkt damit die Transaktionskosten im Umgang mit Klienten wie anderen Sta-

keholdern; aus ordnungsethischer bzw. gesamtwirtschaftlicher Perspektive wird man darin die Evolutionsleistung des Marktsystems erkennen können, der Markt wirkt gleichsam als moralschaffende Instanz.

Dennoch werden auch weiterhin Skandale, in die Beratungsunternehmen involviert sind, für Aufregung sorgen, und die Berater werden auch für manch moralisch fragwürdigen Rat kritisiert werden. Zudem werden manche Gesinnungsethiker die guten Absichten oder edlen Motive vermissen, die Berater oder Beratergesellschaften zur Befassung mit wirtschaftsethischen Fragen veranlasst; es sind ja offensichtlich eher die Marktzwänge als die „gute“ oder moralisch hochstehende Einstellung. Doch wird man dieser Kritik entgegenhalten müssen, dass es in der realen Welt um die Lösung realer Konflikte mit realen Menschen und ihren Stärken und Schwächen geht, nicht um Durchsetzung neuerlicher Utopieentwürfe. Ökonomie löst nun einmal auch die moralischen Probleme funktional, und dabei hat sie mehr bewegt als die Verfechter einer Gesinnungsethik oder des Gutmenschentums.

## Literaturverzeichnis

Akerlof, George A., 1970, The Market for „Lemons“: Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in: Quarterly Journal of Economics, Vol 84, pp. 488 - 500.

Association of Management Consultants Switzerland (ASCO), 2002, Verhaltenskodex für zertifizierte Unternehmensberater <<CMC>>, hektographierte Fassung, Zürich.

Association of Management Consulting Firms (AMCF), 2005, Code of Ethics, URL: <http://www.amcf.org/memEthics.asp> (23.11.2005).

Aßländer, Michael S., 2005, Der Fall Enron. Aufstieg und Fall eines amerikanischen Vorzeigeunternehmens, in: Forum Wirtschaftsethik, 13. Jg., Heft 2, S. 7 – 17.

Badura, Jens, 2002, Ethische Beratung im Unternehmen – Konzepte im Vergleich, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 3. Jg., S. 337 - 350.

Bitterli Consulting, Ethische Grundsätze, 2005, URL: <http://www.bitterli-consulting.ch/deutsch/pagesnav/ET.htm> (23.11.2005).

Bundesverband der Unternehmensberatung (BDU), 2005, BDU-Berufsgrundsätze, URL: <http://www.bdu.de> (13.07.2005).

Compliance Week, 2005, Weakness, Deficiency Disclosures In February 2005, 03/ 08/ 2005, URL: <http://www.complianceweek.com/index.cfm> (29.04.2005).

Chambers, Elisabeth/ Foulon, Mark/ Handfield-Jones, Helen/ Hankin, Steven M./ Michaels, Edward G., 1998, The War for Talents: The McKinsey Quarterly 1998, Number 3 , S. 44-50.

Dörner, Dietrich, 2003, Quo vadis Wirtschaftsprüfung?, in: Forum Wirtschafts-

ethik, 11. Jg., Heft 1 S. 4 – 7.

Ehren, Harald, 2002, Die Konkurrenz kommt aus den Banken, in: Financial Times Deutschland vom 13.03. 2002, S. 37.

Enderle, George, 1993, Unternehmen, in: ders. u.a. (Hrsg.), Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg, Basel und Wien, Sp. 1093-1099.

Enke, Margit / Greschuchna, Larissa, 2005, Aufbau von Vertrauen in Dienstleistungsinteraktionen durch Instrumente der Kommunikationspolitik - dargestellt am Beispiel der Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen - Freiburger Arbeitspapiere 06 / 2005.

Fenner, Joachim, 2005, Dr. Fenner-Consulting: Ethik, URL: [http://www.dr-fenner-consulting.de/ethik\\_d.htm](http://www.dr-fenner-consulting.de/ethik_d.htm) (23.11.2005).

Gerke, Wolfgang, 2002, Kapitalmärkte und Ethik – ein Widerspruch, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 3. Jg., S. 22 – 30.

Glasl, Friedrich, 2003, Konfliktmanagement, Berlin.

Göbel, Elisabeth, 2004, Vertrauen als ökonomische Ressource, Wirtschaftsdienst, 84. Jg., S. 483 – 487.

Grisham, John, 1991, The Firm, London.

Hagenmeyer, Ulrich, 2002, Integrative Unternehmensberatungsethik: Grundlagen einer professionellen Managementberatung jenseits reiner betriebswirtschaftlicher Logik, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 3. Jg., S. 356 – 377.

Hagenmeyer, Ulrich, 2005, Integrität und Unternehmensberatung – ein Widerspruch?, in: Unternehmensberater, Heft 3, 26 – 31.



Homann, Karl / Suchanek, 2000, Andreas, Ökonomik. Eine Einführung, Tübingen.

Kieser, Alfred, 2002, Professional Service Firms – Ein Härtetest für die Unternehmensethik, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 3. Jg., S. 331 – 336.

Kolb, Meinulf, 2002, Personalmanagement, 3. Auflage, Berlin.

Kraus und Partner, 2005, Veränderungen professionell begleiten: Ethische Grundsätze, URL: <http://www.kraus-und-partner.de/werwirsind/grundsaeetze.html> (23.11.2005).

Küpper, Hans-Ulrich, 1999, Entscheidung und Verantwortung im institutionellen Rahmen, in: W. Korff et al. (Hrsg.), Handbuch der Wirtschaftsethik. Ethik wirtschaftlichen Handelns, Bd. 3, Gütersloh, S. 39 – 67.

Leciejewski, Klaus, 1996, Guter Rat von Beratern. Handbuch für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Consultants, Personalberatern und PR-Agenturen, Frankfurt und New York.

Löhr, Albert, 1998, Die moralische Urteilskraft von Wirtschaftsstudenten – Bemerkungen zum empirischen Forschungsstand, in: G. Blickle (Hrsg.), Ethik in Organisationen, Göttingen, S. 185 – 208.

Malik, Fredmund, 2001, Consulting – Pionier des Fortschritts oder notwendiges Übel?, in: Siegwart, H./ Mahari, J. (Hrsg.): Management Consulting, München, S. 3 -13.

McKinsey & Company, 2005, What We Believe. Many Paths, Common Vision, URL: <http://www.mckinsey.com/aboutus/whatwebelieve/index.asp> (11.08.2005).

Müller-Stewens, Günter / Kriegmeier, Jochen, 2001, Das Wertschöpfungssystem einer Professional Service Firm, in: Siegwart, H./ Mahari, J. (Hrsg.): Mana-

gement Consulting, München S. 156 - 170.

Naumann, Jörg, 2003, Die nicht legitimierte Rückverteilung volkswirtschaftlicher Ressourcen bremst die Dynamik des Gesamtsystems, in: R. Jakob / J. Naumann (Hrsg.), Wege aus der Vertrauenskrise, Frankfurt, S. 19 - 62.

Noelle, Elisabeth, 2005, Vertrauen ist besser, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20. Juli 2005, S. 5.

Noll, Bernd: 2002, Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, Stuttgart.

Noll, Bernd, 2005, Unternehmensethik, in S. Häberle (Hrsg.), Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, München Wien, im Erscheinen.

Nunner-Winkler Gertrud, 1993, Verantwortung, in: G. Enderle u.a. (Hrsg.), Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg, Basel und Wien, Sp. 1186 – 1192.

o.V., 2002, McKinsey: I feel very proud of where we've come out, Business Week/ July 8, 2002, pp 56 –62.

o.V., 2005, Wachstumsfaktor Vertrauen. Argwohn bremst Aufschwung, iwd Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft, Nr. 3 vom 3. Februar 2005.

Mohe, Michael / Heinecke, Hans-Jürgen / Pfriem, Reinhard, 2002, Beratung als Geschäft, in dies. (Hrsg.), Consulting-Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt, Stuttgart, S. 221 – 242.

Palazzo, Guido und Bettina, 2003, Unternehmen im Wandel ethischer Ansprüche, in: R. Jakob / J. Naumann (Hrsg.), Wege aus der Vertrauenskrise, Frankfurt, S. 63 - 73.

Pfriem, Reinhard, 2002, Die Frontscheibe, der Außenspiegel und was dann

immer noch fehlt....Zur möglichen Rolle von externer Beratung bei der Konfrontation der Unternehmen mit der Gesellschaft, in: M. Mohe / H.J. Heinicke / R. Pfriem (Hrsg.), Consulting - Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt, Stuttgart, S. 115 – 130.

Pies, Ingo, 2005, Was gefährdet die Demokratie? Eine kritische Stellungnahme zur Kapitalismusdebatte in Deutschland, in: Wirtschaftsdienst 85. Jg., S. 354 – 358.

PricewaterhouseCoopers, 2005, PricewaterhouseCoopers global – Code of Conduct, vervielfältigtes Manuskript, o.O.

Redley, Remi, 2004, Entwicklung der Beratung in Deutschland, Handbuch der Unternehmensberatung, Gw. IV / 04, 1420, Stand 2004, S. 1-6.

Ritter, Johannes, 2005, Risikofaktor Mensch. Bestechen, unterschlagen, betrügen: die Wirtschaftskriminalität nimmt zu. Neuer Markt für Berater, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 2. Juli 2005, S. 16.

Scherer, Andreas G./ Alt; Jens M., 2002, Unternehmensethik für Professional Service Firms. Problematabestände und Lösungsansätze, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 3. Jg., S. 304 – 330.

Staute, Jörg, 1996, Der Consulting-Report. Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater, Frankfurt und New York, 2. Auflage.

Stecher Consulting, 2005, Personal- und Unternehmensberatung: Stecher Consulting Grundsätze, URL: <http://www.stecher-consulting.ch/deutsch/firma/grundsaeetze.htm> (28.09.2005).

Steinmann, Horst /Löhr, Albert, 1994, Grundlagen der Unternehmensethik, 2. Auflage, Stuttgart.

Steppan, Rainer, 2003, Versager im Dreiteiler – Wie Unternehmensberater die

Wirtschaft ruinieren, Frankfurt a.M.

Student, Dietmar / Werres, Thomas / Stuhr, Arne, 2004, McKinsey & Co. im Praxis-Test, manager-magazin Nr. 5/2004.

Suchanek, Andreas, 2001, Ökonomische Ethik, Tübingen.

Thielemann, Ulrich, 2005, Compliance- und Integrity – Zwei Seiten ethisch integrierter Unternehmenssteuerung. Lektionen aus dem Compliance-Management einer Großbank, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 6. Jg., S. 31 – 45.

Ulrich, Peter/ Lunau, York, 1997, Ethikmaßnahmen in schweizerischen und deutschen Unternehmen, in: Die Unternehmung, 51. Jg., S. 49-65.

Unterlöhner, Reimar, 2005, Fair zur Gesellschaft. Macht und Eigentum verpflichten, Hamburg.

van Luik, Henk, 1993, Unternehmensberatung, in: ders. u.a. (Hrsg.), Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg, Basel und Wien, Sp. 1100-1107.

Weyrather, Christoph, 2005, Certified Management Consultant – Qualitätsmerkmal für Unternehmensberater, Handbuch der Unternehmensberatung, Gw. II / 05, 7520, Stand 2005, S. 1- 8.

Wieland, Josef, 1998, Wie kann Unternehmensethik praktiziert werden?, in: P. Ulrich / J. Wieland (Hrsg.), Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz, Bern u.a., S. 29 – 46.

Wieland, Josef, 2004, Wozu Wertemanagement? Ein Leitfaden für die Praxis, in: ders. (Hrsg.), Handbuch Wertemanagement, Hamburg, S. 13 – 52.

Zimmermann, Rudolf, 2004, Compliance - Grundlage der Corporate Governance, in J. Wieland (Hrsg.), Handbuch Wertemanagement, Hamburg, S. 200–221.

## Verzeichnis der bisher erschienenen Beiträge

---

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>52. Werner Pepels</b> Aug. 1990<br/>Integrierte Kommunikation</p> <p><b>53. Martin Dettinger-Klemm</b> Aug. 1990<br/>Grenzen der Wissenschaftsfreiheit. Überlegungen zum Thema: Freiheit und Verantwortung des Wissenschaftlers</p> <p><b>54. Werner Pepels</b> Sept. 1990<br/>Mediaplanung – Über den Einsatz von Werbegeldern in Medien</p> <p><b>55. Dieter Pflaum</b> Sept. 1990<br/>Werbeausbildung und Werbemöglichkeiten in der DDR</p> <p><b>56. Rudi Kurz (Hrsg.)</b> Nov. 1990<br/>Ökologische Unternehmensführung – Herausforderung und Chance</p> <p><b>57. Werner Pepels</b> Jan. 1991<br/>Verkaufsförderung – Versuch einer Systematisierung</p> <p><b>58. Rupert Huth, Ulrich Wagner (Hrsg.)</b> Aug. 1991<br/>Volks- und betriebswirtschaftliche Abhandlungen. Prof. Dr. Dr. h.c. Tibor Karpati (Universität Osijek in Kroatien) zum siebzigsten Geburtstag. Mit einem Vorwort von R. Huth und Beiträgen von H.-J. Hof, H. Löffler, D. Pflaum, B. Runzheimer und U. Wagner</p> <p><b>59. Hartmut Eisenmann</b> Okt. 1991<br/>Dokumentation über die Tätigkeit einer Industrie- und Handelskammer – Dargestellt am Beispiel der IHK Nordschwarzwald</p> <p><b>60. Ursula Hoffmann-Lange</b> Dez. 1991<br/>Eliten und Demokratie: Unvereinbarkeit oder notwendiges Spannungsverhältnis?</p> <p><b>61. Werner Pepels</b> Dez. 1991<br/>Elemente der Verkaufsgesprächsführung</p> <p><b>62. Wolfgang Berger</b> Dez. 1991<br/>Qualifikationen und Kompetenzen eines Europa-managers</p> <p><b>63. Günter Staub</b> Jan. 1992<br/>Der Begriff „Made in Germany“ – Seine Beurteilungskriterien</p> <p><b>64. Martin W. Knöll, Hieronymus M. Lorenz</b> Mai 1992<br/>Gegenstandsbereich und Instrumente der Organisationsdiagnose im Rahmen von Organisationsentwicklungs (OE)-Maßnahmen</p> <p><b>65. Werner Lachmann</b> Juni 1992<br/>Ethikversagen – Marktversagen</p> <p><b>66. Paul Banfield</b> Juni 1993<br/>Observations On The Use Of Science As A Source Of Legitimation In Personnel Management</p> <p><b>67. Bernd Noll</b> Aug. 1993<br/>Gemeinwohl und Eigennutz. Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft – Anmerkungen zur gleichnamigen Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland aus dem Jahre 1991</p> <p><b>68. Siegfried Kreutzer, Regina Moczadlo</b> Aug. 1993<br/>Die Entdeckung der Wirklichkeit – Integrierte Projektstudien in der Hochschulausbildung</p> | <p><b>69. Sybil Gräfin Schönfeldt</b> Aug. 1993<br/>Von Menschen und Manieren. Über den Wandel des sozialen Verhaltens in unserer Zeit. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1992/93</p> <p><b>70. Hartmut Löffler</b> Dez. 1993<br/>Geld- und währungspolitische Grundsatzüberlegungen für ein Land auf dem Weg zur Marktwirtschaft – Das Beispiel Kroatien</p> <p><b>71. Hans-Georg Köglmayr, Kurt H. Porkert</b> Nov. 1994<br/>Festlegen und ausführen von Geschäftsprozessen mit Hilfe von SAP-Software</p> <p><b>72. Alexa Mohl</b> Febr. 1995<br/>NLP-Methode zwischen Zauberei und Wissenschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1994/95</p> <p><b>73. Bernd Noll</b> Mai 1995<br/>Marktwirtschaft und Gerechtigkeit: Anmerkungen zu einer langen Debatte</p> <p><b>74. Rudi Kurz, Rolf-Werner Weber</b> Nov. 1995<br/>Ökobilanz der Hochschule Pforzheim. 2. geänderte Auflage, Jan. 1996</p> <p><b>75. Hans Lenk</b> Mai 1996<br/>Fairneß in Sport und Wirtschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1995/96</p> <p><b>76. Barbara Burkhardt-Reich, Hans-Joachim Hof, Bernd Noll</b> Juni 1996<br/>Herausforderungen an die Sozialstaatlichkeit der Bundesrepublik</p> <p><b>77. Helmut Wienert</b> März 1997<br/>Perspektiven der Weltstahlindustrie und einige Konsequenzen für den Anlagenbau</p> <p><b>78. Norbert Jost</b> Mai 1997<br/>Innovative Ingenieur-Werkstoffe</p> <p><b>79. Rudi Kurz, Christoph Hubig, Ortwin Renn, Hans Diefenbacher</b> Sept. 1997<br/>Ansprüche in der Gegenwart zu Lasten der Lebenschancen zukünftiger Generationen</p> <p><b>80. Björn Engholm</b> Okt. 1997<br/>Ökonomie und Ästhetik. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1996/97. 2. geänderte Auflage, Jan. 1998</p> <p><b>81. Lutz Goertz</b> Sept. 1998<br/>Multimedia quo vadis? – Wirkungen, Chancen, Gefahren. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Fachhochschule Pforzheim, Wintersemester 1996/97</p> <p><b>82. Eckhard Keßler</b> Nov. 1998<br/>Der Humanismus und die Entstehung der modernen Wissenschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1996/97</p> <p><b>83. Heinrich Hornef</b> Febr. 1998<br/>Aufbau Ost – Eine Herausforderung für Politik und Wirtschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Fachhochschule Pforzheim, Wintersemester 1997/98</p> |
|--|---|

## Verzeichnis der bisher erschienenen Beiträge

---

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>84. Helmut Wienert</b> Juli 1998<br/>50 Jahre Soziale Marktwirtschaft – Auslaufmodell oder Zukunftskonzept? Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 1998</p> | <p>Peter Kern, Wilhelm Bauer, Rolf Ilg; Heiko Dreyer; Johannes Wößner und Rainer Menge</p>  |
| <p><b>85. Bernd Noll</b> Sept. 1998<br/>Die Gesetzliche Rentenversicherung in der Krise</p>   | <p><b>100. Urban Bacher, Mikolaj Specht</b> Dez. 2001<br/>Optionen – Grundlagen, Funktionsweisen und deren professioneller Einsatz im Bankgeschäft</p>  |
| <p><b>86. Hartmut Löffler</b> Jan. 1999<br/>Geldpolitische Konzeptionen - Alternativen für die Europäische Zentralbank und für die Kroatische Nationalbank</p>  | <p><b>101. Constanze Oberle</b> Okt. 2001<br/>Chancen, Risiken und Grenzen des M-Commerce</p>   |
| <p><b>87. Erich Hoppmann</b> Juni 1999<br/>Globalisierung. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 1999</p>  | <p><b>102. Ulrich Wagner</b> Jan. 2002<br/>Beschäftigungshemmende Reformstaus und wie man sie auflösen könnte<br/><b>Jürgen Volkert</b><br/>Flexibilisierung durch Kombi-Einkommen? Die Perspektive der Neuen Politischen Ökonomie</p>        |
| <p><b>88. Helmut Wienert (Hrsg.)</b> Dez. 1999<br/>Wettbewerbspolitische und strukturpolitische Konsequenzen der Globalisierung. Mit Beiträgen von Hartmut Löffler und Bernd Noll</p>                               | <p><b>103. Mario Schmidt, René Keil</b> März 2002<br/>Stoffstromnetze und ihre Nutzung für mehr Kostentransparenz sowie die Analyse der Umweltwirkung betrieblicher Stoffströme</p>   |
| <p><b>89. Ansgar Häfner u.a. (Hrsg.)</b> Jan. 2000<br/>Konsequenzen der Globalisierung für das internationale Marketing. Mit Beiträgen von Dieter Pflaum und Klaus-Peter Reuthal</p>                                | <p><b>104. Kurt Porkert</b> Mai 2002<br/>Web-Services – mehr als eine neue Illusion?</p>  |
| <p><b>90. Ulrich Wagner</b> Febr. 2000<br/>Reform des Tarifvertragsrechts und Änderung der Verhaltensweisen der Tarifpartner als Voraussetzungen für eine wirksame Bekämpfung der Arbeitslosigkeit</p>              | <p><b>105. Helmut Wienert</b> Juni 2002<br/>Der internationale Warenhandel im Spiegel von Handelsmatrizen</p>   |
| <p><b>91. Helmut Wienert</b> April 2000<br/>Probleme des sektoralen und regionalen Wandels am Beispiel des Ruhrgebiets</p>  | <p><b>106. Robert Wessolly, Helmut Wienert</b> Aug. 2002<br/>Die argentinische Währungskrise</p>  |
| <p><b>92. Barbara Burkhardt-Reich</b> Nov. 2000<br/>Der Blick über den Tellerrand – Zur Konzeption und Durchführung eines „Studium Generale“ an Fachhochschulen</p>   | <p><b>107. Roland Wahl (Hrsg.)</b> Sept. 2002<br/>Technik-Forum 2001: Weiterentwicklungen an Umformwerkzeugen und Walzdrähten. Mit Beiträgen von Roland Wahl, Thomas Dolny u.a., Heiko Pinkawa, Rainer Menge und Helmut Wienert</p>           |
| <p><b>93. Helmut Wienert</b> Dez. 2000<br/>Konjunktur in Deutschland - Zur Einschätzung der Lage durch den Sachverständigenrat im Jahresgutachten 2000/2001</p>   | <p><b>108. Thomas Gulden</b> April 2003<br/>Risikoberichterstattung in den Geschäftsberichten der deutschen Automobilindustrie</p>  |
| <p><b>94. Jürgen Wertheimer</b> Febr. 2001<br/>Geklonte Dummheit: Der infantile Menschenpark. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 2000/01</p>                  | <p><b>109. Günter Altner</b> Mai 2003<br/>Lasset uns Menschen machen – Der biotechnische Fortschritt zwischen Manipulation und Therapie. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 2003</p>    |
| <p><b>95. Konrad Zerr</b> März 2001<br/>Erscheinungsformen des Online-Research – Klassifikation und kritische Betrachtung</p>   | <p><b>110. Norbert Jost (Hrsg.)</b> Juni 2003<br/>Technik-Forum 2002: Innovative Verfahren zur Materialoptimierung. Mit Beiträgen von Norbert Jost, Sascha Kunz, Rainer Menge/Ursula Christian und Berthold Leibinger</p>                     |
| <p><b>96. Daniela Kirchner</b> April 2001<br/>Theorie und praktische Umsetzung eines Risikomanagementsystems nach KontraG am Beispiel einer mittelständischen Versicherung</p>                                      | <p><b>111. Christoph Wüterich</b> Februar 2004<br/>Professionalisierung und Doping im Sport. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 2003</p>  |
| <p><b>97. Bernd Noll</b> Mai 2001<br/>Die EU-Kommission als Hüterin des Wettbewerbs und Kontrolleur von sektoralen und regionalen Beihilfen</p>   | <p><b>112. Sabine Schmidt</b> Mai 2004<br/>Korruption in Unternehmen – Typologie und Prävention</p>   |
| <p><b>Peter Frankenfeld</b><br/>EU Regionalpolitik und Konsequenzen der Osterweiterung</p>  | <p><b>113. Helmut Wienert</b> August 2004<br/>Lohn, Zins, Preise und Beschäftigung – Eine empirische Analyse gesamtwirtschaftlicher Zusammenhänge in Deutschland</p>  |
| <p><b>98. Hans Joachim Grupp</b> Juni 2001<br/>Prozessurale Probleme bei Beschlussmängelstreitigkeiten in Personengesellschaften</p>  | <p><b>114. Roland Wahl (Hrsg.)</b> Sept. 2004<br/>Technik-Forum 2003: Materialentwicklung für die Kaltumformtechnik. Mit Beiträgen von Andreas Baum, Ursula Christian, Steffen Nowotny, Norbert Jost, Rainer Menge und Hans-Eberhard Koch</p> |
| <p><b>99. Norbert Jost (Hrsg.)</b> Juli 2001<br/>Technik Forum 2000: Prozessinnovationen bei der Herstellung kaltgewalzter Drähte. Mit Beiträgen von</p>  | <p><b>115. Dirk Wenzel</b> Nov. 2004<br/>The European Legislation on the New Media: An Appropriate Framework for the Information Economy?</p>   |

## Verzeichnis der bisher erschienenen Beiträge

---

116. **Frank Morelli, Alexander Me-  
kyska, Stefan Mühlberger** Dez. 2004  
Produkt- und prozessorientiertes Controlling als  
Instrument eines erfolgreichen Informationstechno-  
logie-Managements
117. **Stephan Thesmann, Martin  
Frick, Dominik Konrad** Dez. 2004  
E-Learning an der Hochschule Pforzheim
118. **Norbert Jost (Hrsg.)** Juni 2005  
Technik-Forum 2004: Innovative Werkstoffaspekte  
und Laserbehandlungstechnologien für Werkzeuge  
der Umformtechnik
119. **Rainer Gildeggen** Juni 2005  
Internationale Produkthaftung
120. **Helmut Wienert** Oktober 2005  
Qualifikationsspezifische Einkommensunterschie-  
de in Deutschland unter besonderer Berücksichti-  
gung von Universitäts- und Fachhochschulabsol-  
venten
121. **Andreas Beisswenger, Bernd  
Noll** Nov. 2005  
Ethik in der Unternehmensberatung – ein vermin-  
tes Gelände?