



**Universität  
Zürich** UZH

Institut für Betriebswirtschaftslehre

---

# Globalisierung und Multinationale Unternehmen

## Teil IV: CSR Management in der Praxis

Vorlesung 18: Das Verhältnis von Managementprozess und Realgüterprozess im Spannungsfeld von Profit und Verantwortung



Universität Zürich, FS 2014; 16. April 2014



Prof. Dr. Andreas Georg Scherer



## Gliederung

1. Einführung
2. Der Managementprozess
  - 2.1. Begriffsbestimmung
  - 2.2. Revision des klassischen Managementprozesses –  
Planungsprobleme und Implementationsprobleme
  - 2.3. Reformmodell: Strategisches Management?
3. Welche Verantwortung tragen Unternehmen?
4. Ethik als Antwort auf das Spannungsfeld von Profit und Verantwortung
  - 4.1. Begriffsabgrenzung Ethos, Moral & Ethik
  - 4.2. Ethik-Management
  - 4.3. Ethik-Management entlang der Wertschöpfungskette
  - 4.4. Gesetzlicher Bestimmungen des Ethik-Managements



## Managementprozess und Realgüterprozess im Spannungsfeld von Profit und Verantwortung

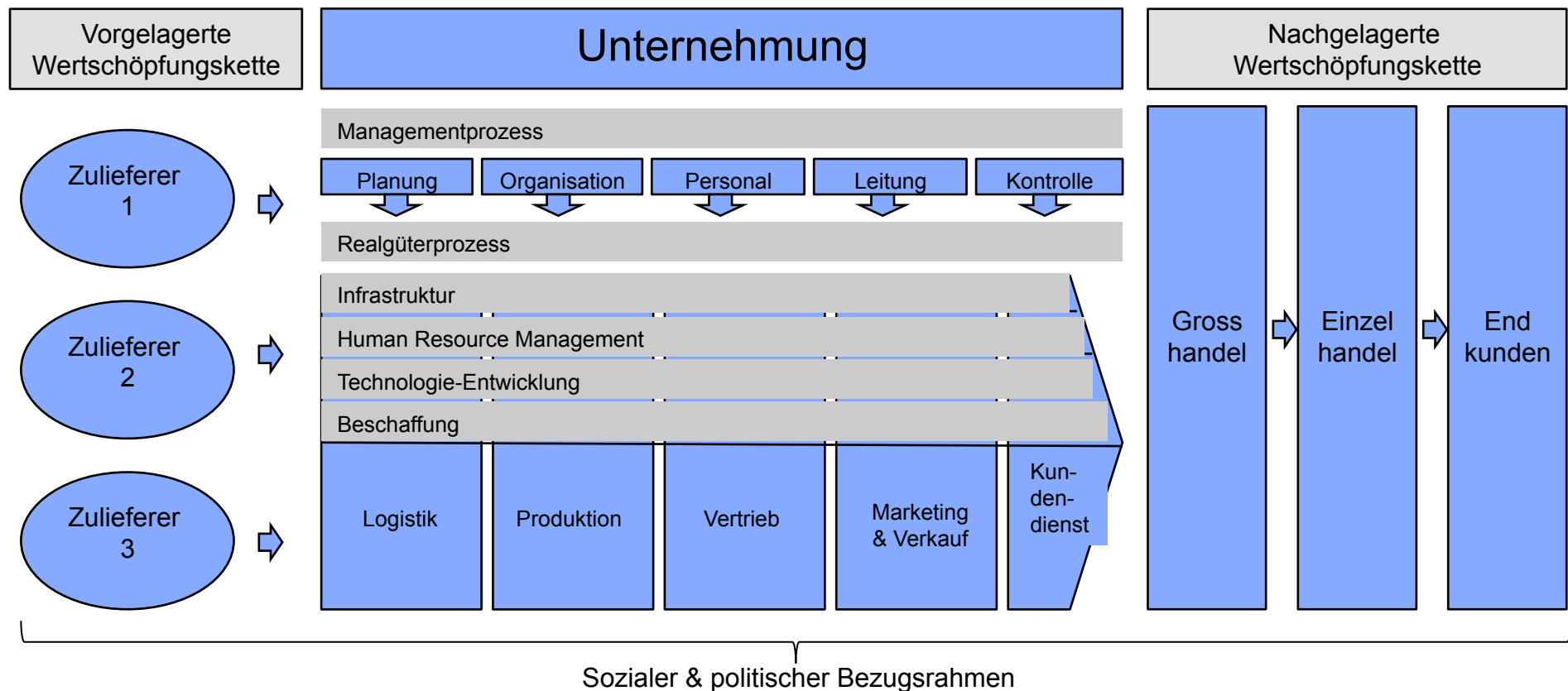


Die Unternehmung





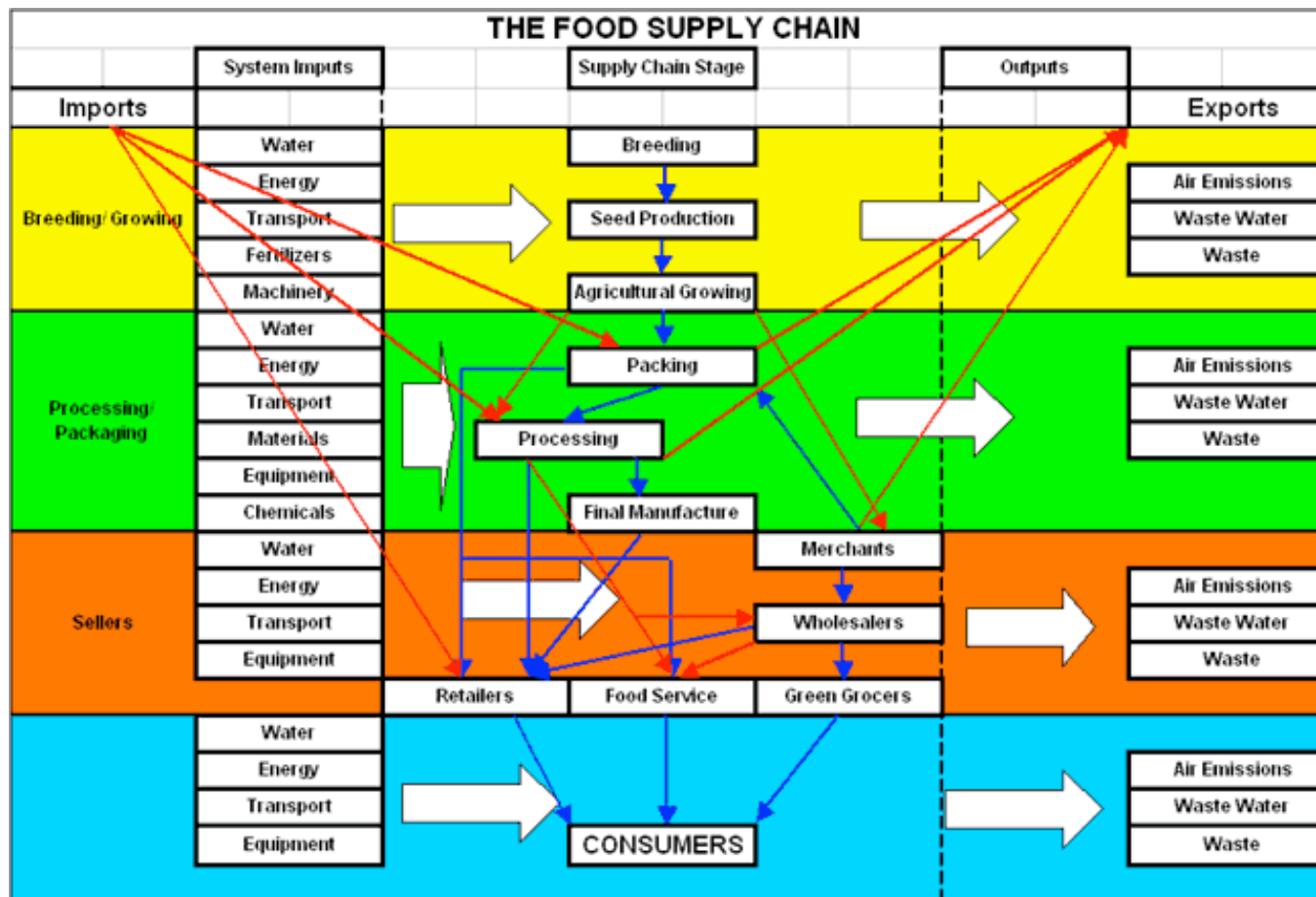
## Managementprozess und Realgüterprozess im Spannungsfeld von Profit und Verantwortung



Die multinationale Unternehmung ist eingebettet in eine globale Wertschöpfungskette mit vielen Akteuren und in einen Bezugsrahmen aus politischen und sozialen Regeln. 4



## Managementprozess und Realgüterprozess im Spannungsfeld von Profit und Verantwortung





## Der Managementprozess - Begriffsbestimmung

Management kann unterschiedlich definiert werden:

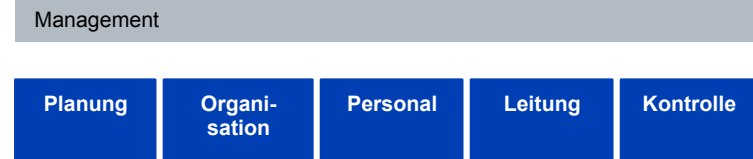
### Institutioneller Managementbegriff

- Management bezeichnet die Gruppe von Personen, die innerhalb einer Organisation mit Anweisungsbefugnis betraut sind und Vorgesetztenfunktionen wahrnehmen, bspw. Meister oder Vorstand.



### Funktionaler Managementbegriff

- Management bezeichnet einen systematischen Komplex an Aufgaben ("Managementfunktionen"), die zur Steuerung einer Organisation vollzogen werden müssen.





## Revision des klassischen Managementprozesses – Planungsprobleme und Implementationsprobleme

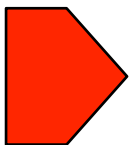
Eine auf dem Primat der Planung beruhende Managementkonzeption ("plandeterminierte Unternehmensführung") ist nur sinnvoll,

- wenn die Umwelt des Unternehmung erfassbar und in ihrer zukünftigen Entwicklung prognostizierbar ist,
- wenn Planvorgaben problemfrei realisierbar sind; d.h. keine Implementationsprobleme existieren und die Unternehmung vollkommen durchschaubar und beherrschbar ist.

**In der Realität sind diese Annahmen i. d. R. nicht zutreffend:**

- die Umwelt ist komplex und nicht prognostizierbar,
- es zeigen sich vielfältige Implementationsprobleme; bei der Unternehmung handelt es sich um einen komplexen sozialen Verbund, in dem Akteure mit unterschiedlichen Interessen agieren.

(Schreyögg/Koch, 2010)



Daher muss ein umfassenderes Management-Verständnis angewandt werden, welches den Herausforderungen von Unternehmen gerecht wird (Spannungsfeld Prozess vs. Inhalt).



## Reformmodell: Strategisches Management? (1)

### Strategischer Managementbegriff

- Das strategische Management besteht sowohl aus strategischer Planung und strategischer Kontrolle sowie der Metasteuerung (Hinzu kommt das operative Management).
- **Der Prozess der Unternehmensführung soll sich auf drei Ebenen erstrecken:**

Auf der Ebene des Metasteuerung wird die effiziente und ethisch akzeptable Steuerung von strategischer Planung und Kontrolle thematisiert



Auf der Ebene der strategischen Planung und Kontrolle werden die Prozesse der Auffindung und Überprüfung der Strategien zum Problem

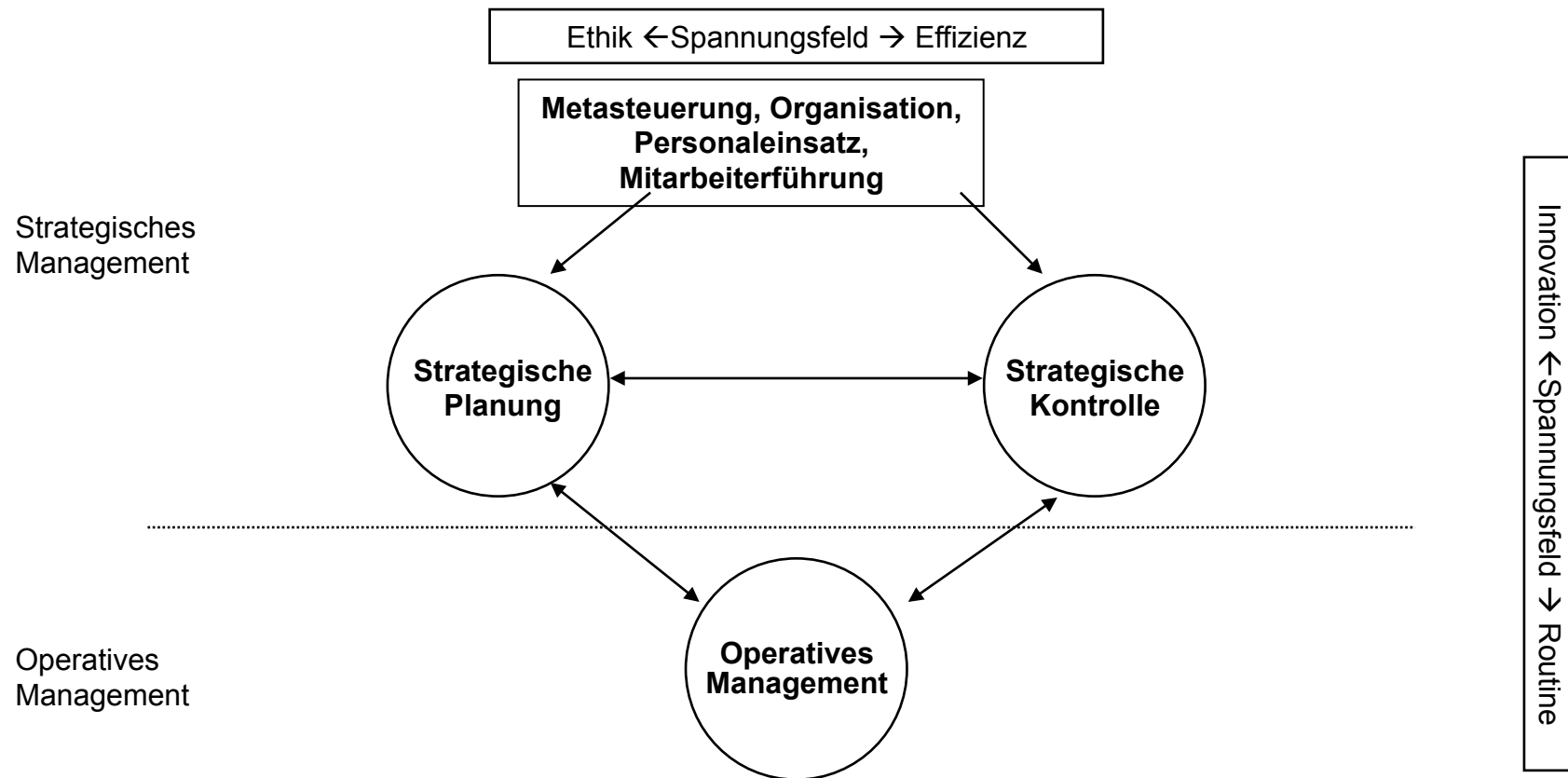


Auf der operativen Ebene geht es um die möglichst effiziente und ethisch akzeptable Umsetzung der Strategien





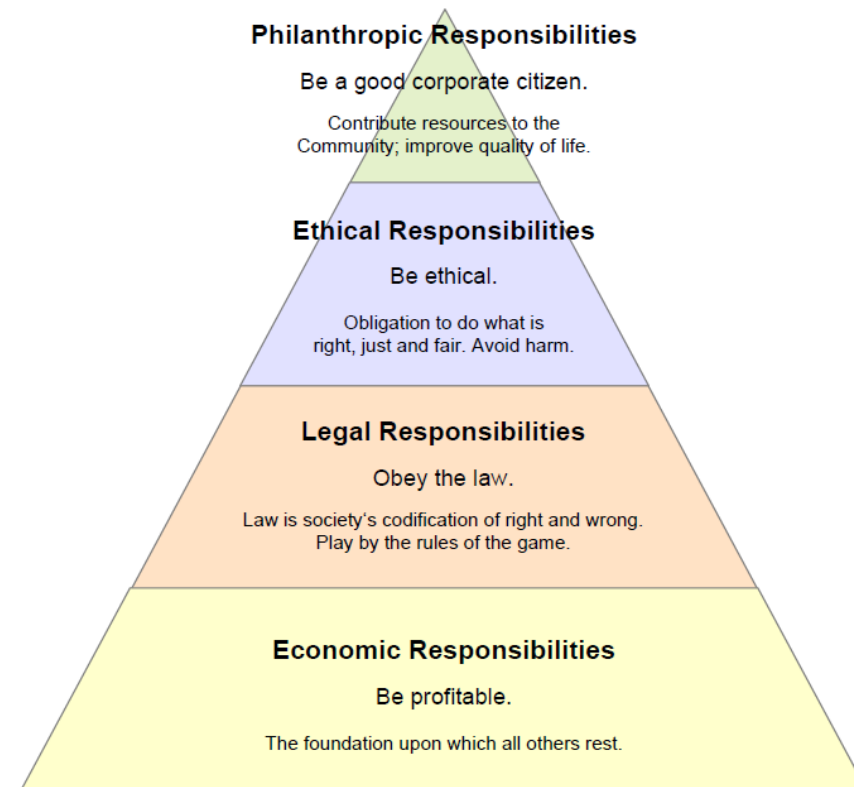
## Reformmodell: Strategisches Management? (2)





## Welche Verantwortung tragen Unternehmen?

- Corporate Social Responsibility (CSR) beinhaltet vier Arten unternehmerischer Verantwortung (vgl. Carroll 1999)
- Ökonomisch (Profitabilität)
- Rechtlich (Befolgung der Gesetze)
- Ethisch (richtiges, gerechtes und faires Handeln)
- Philanthropisch (Unterstützung von Projekten in den Bereichen Soziales, Ausbildung, Freizeit oder Kultur etc.)
- „Social responsibility can only become reality if more managers become moral instead of amoral or immoral“ (Carroll 1991, S. 39).



Die CSR-Pyramide  
Vgl. Carroll 1993, S. 35

Vergleiche auch  
Veranstaltung 14



## Begriffsabgrenzung Moral/Ethik/Ethos

- **Definition Moral:** Moral bezeichnet das gelebte Werte- und Normengefüge eines abgegrenzten Kulturkreises oder einer sozialen Gemeinschaft. Verhaltens- und Einstellungsnormen werden unter dem Einfluss der Kultur von einer sozialen Gemeinschaft verinnerlicht und als verbindlich angesehen.



- **Definition Ethos:** Unter Ethos versteht man das Werte- und Normengefüge eines einzelnen Individuums. Dieser persönliche Ethos kann von der der sozialen Gemeinschaft Moral abweichen.



- **Definition Ethik:** Die Wissenschaft, die sich mit der Moral und mit dem Ethos als Gegenstand der Reflexion beschäftigt. Ethik ist im unternehmerischen Entscheidungsprozess an zwei Bedingungen geknüpft:
  - 1.) Die Notwendigkeit eines generellen unternehmerischen Handlungsspielraums im marktwirtschaftlichen System und
  - 2.) die Schaffung ethischer Reflexionsmöglichkeiten im unternehmerischen Entscheidungsprozess.



## Ethik als Antwort auf das Spannungsfeld von Profit und Verantwortung

### Annahmen:

- Ein Management, das sich ausschliesslich am Gewinn orientiert, kann den Bestand des Unternehmens gefährden und dem gesellschaftlichen Frieden schaden.
- Insbesondere für MNU's ist die alleinige Fokussierung an Gewinnen gefährlich, da diese aufgrund ihrer globalen Tätigkeiten in heterogenen legalen und moralischen Kontexten agieren und einer Vielzahl an Stakeholdern mit unterschiedlichen Erwartungen gegenüber stehen.
- Ethik ist als kritisches Korrektiv der Gewinnorientierung notwendig, um Gewinne von heute und morgen zu sichern: "Für ein Unternehmen ist es überlebenswichtig, nach ethischen Grundsätzen zu handeln" (Jürgen Dormann, früher: Hoechst/Aventis, später: ABB). Die Erfahrung lehrt, dass diese Korrektur mehr oder weniger gut gelingen kann.

### Beispiel:

- 2007 schliesst Siemens das Geschäftsjahr mit dem höchsten Gewinn aller Zeiten ab, gleichzeitig droht das Unternehmen aufgrund der Korruptionsfälle die Legitimität zu verlieren („license to operate“).



## Ethik-Management

- Ethik funktioniert nicht ohne weiteres, sondern muss durch kluge Massnahmen vorbereitet und durchgeführt werden, hierzu dient das ethische Management.
- Definition Ethik-Management: „Business ethics management is the direct attempt to formally or informally manage ethical issues through specific policies, practices and programmes“ (Crane/ Matten 2010, S. 185).



© Original Artist  
Reproduction rights obtainable from  
[www.CartoonStock.com](http://www.CartoonStock.com)



search ID : mshn99

"Don't worry about doing the right thing. They'll be plenty of time for that when you're fired, retired, or reincarnated."



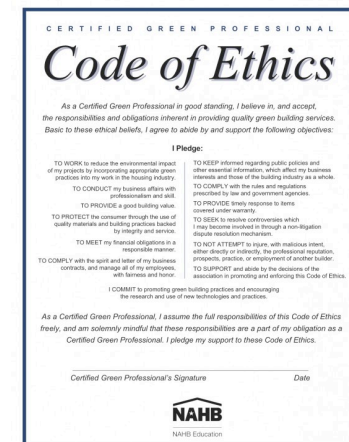
## Warum benötigt ein Unternehmen Ethik-Management?

### Ethik-Management führt zu einer Verringerung von Risiken durch

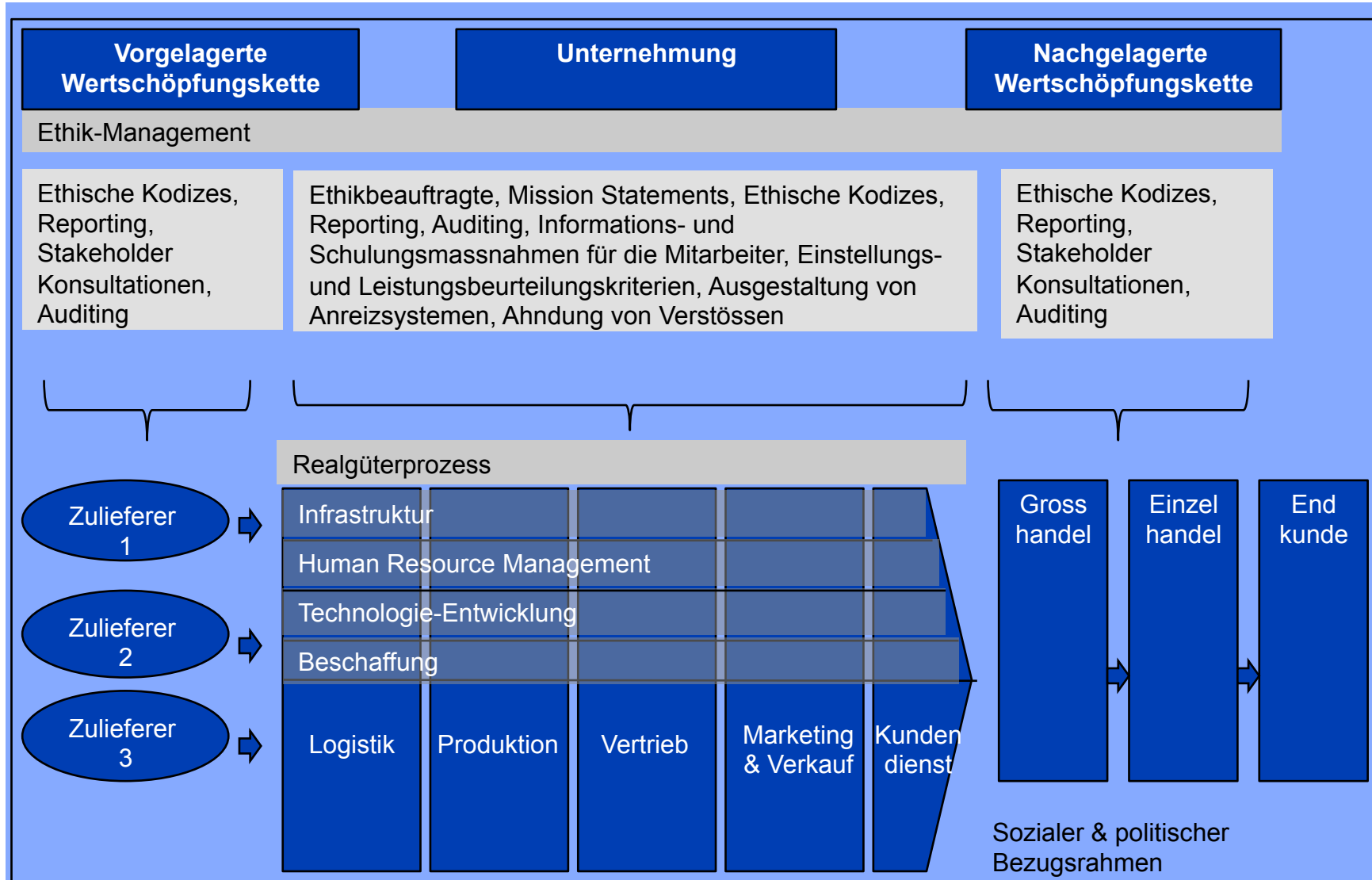
- Vermeidung von Wirtschaftskriminalität
- Vermeidung von Boykottmassnahmen
- Vermeidung von Imageschäden
- Vermeidung von Umsatzeinbussen

### sowie einer Erhöhung von Chancen durch

- neue strategische Optionen (neue Produkte/Märkte, Prozessverbesserung, Differenzierung, Kostensenkung)
- höhere Motivation der Mitarbeiter
- besseren Umgang mit Stakeholdergruppen



Ausserdem kann Ethik-Management aufgrund gesetzlicher Bestimmungen erforderlich sein (z.B. US Sentencing Commission Guidelines for Organizations)





## Ethisches Management in der vorgelagerten Wertschöpfungskette

### Beispiel Technologiekonzern Apple

- The Apple Supplier Code of Conduct spells out responsible practices in the following areas:
  - Labor and Human Rights
  - Worker Health and Safety
  - Environment
  - Ethics
  - Management Commitment







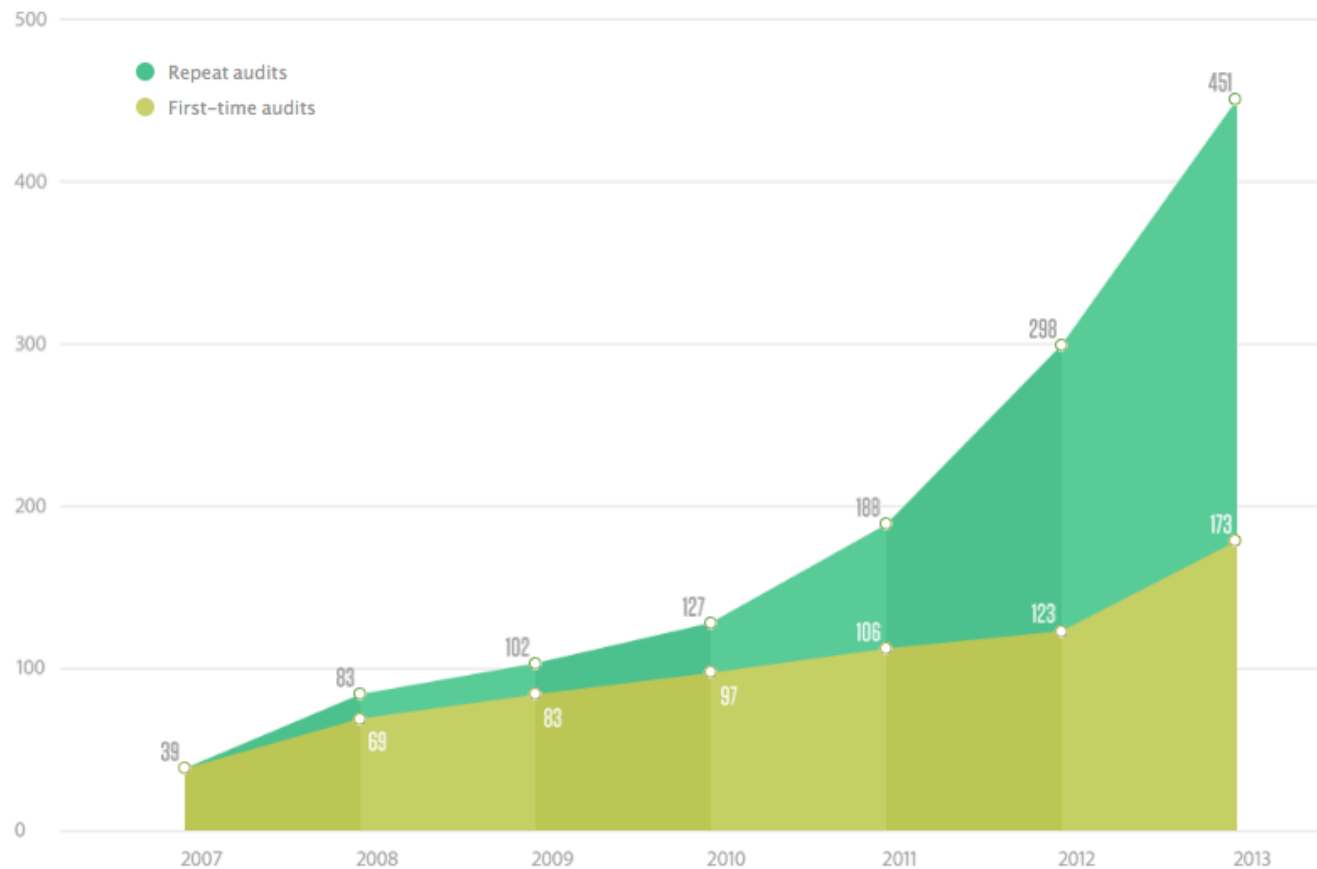
## Ethisches Management in der vorgelagerten Wertschöpfungskette





## Ethisches Management in der vorgelagerten Wertschöpfungskette

Apple Audits Since 2007





## Ethisches Management in der vorgelagerten Wertschöpfungskette

### A Supplier Audit in Action



An Apple auditor meets with factory managers to review the day's agenda.



Auditors inspect documents and records at an electroplating facility in Suzhou, China.



Managers at a supplier in Shanghai, China, listen to the findings of a three-day audit of their facility.



## Ethisches Management in der vorgelagerten Wertschöpfungskette

- „Historically, Apple has had one of the toughest Supplier Codes of Conduct in the electronics industry. Yet each year we raise the bar higher. These strict requirements communicate our expectations of how responsible global supply chains should operate.
- For the first time, we’re publicly releasing our updated [Supplier Responsibility Standards](#) (PDF) — more than 100 pages of comprehensive requirements our suppliers must follow to do business with Apple. We’ve made our high-level [Code of Conduct](#) (PDF) available since 2005, but we thought it was important to give stakeholders full access to the details. **Our Standards show the specific requirements our suppliers must follow in 20 key areas under labor and human rights, health and safety, environment, management systems, and ethics.** We’ve also expanded our Standards by including requirements for student workers, ergonomic breaks, boundary noise, dormitory space and occupancy, emergency preparedness, responsible sourcing of minerals, environmental topics, and more.
- In 2013, we rolled out the new Code and Standards to our suppliers and included guidance on how to implement these standards in their factories. The new Code and Standards became effective in January 2014, and all future audits will follow these guidelines. To make sure suppliers adhere to our Code, we have an aggressive compliance-monitoring program that includes Apple-led factory audits and corrective action plans and requires confirmation that these plans have been carried out.



## Ethisches Management in der vorgelagerten Wertschöpfungskette

- Zur Überprüfung der Einhaltung des Code of Conduct werden sowohl interne als auch externe Audits bei den weltweit tätigen Zulieferern von Apple durchgeführt.
- Als erstes Technologie-Unternehmen arbeitet Apple seit Kurzem mit der Fair Labor Association (FLA) zusammen, um die Einhaltung des Codes of Conduct bei den Zulieferern festzuhalten. Vergleichsdokument für diese Audits ist der FLA Code of Conduct.
- Ausserdem veröffentlicht Apple die Liste seiner Zulieferer, welche 97% von Apples Einkaufskosten für die Produktherstellung abbilden.



FAIR LABOR  
ASSOCIATION™

Quelle:

Apple 2012, <http://www.apple.com/supplierresponsibility/code-of-conduct/ethics.html> (Abruf: März 2012),

Weitere Informationen zum Thema: Tagesanzeiger

<http://www.tagesanzeiger.ch/digital/computer/Neuer-AppleChef-gesteht-Missstaende-ein/story/10992240>, (Abruf: März 2012)

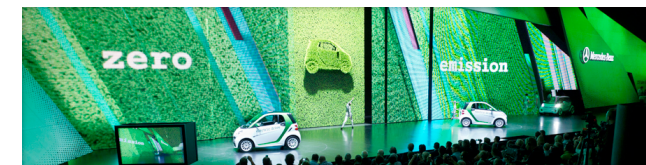
The Economist: <http://www.economist.com/node/21551498> (Abruf: April 2012)



## Ethisches Management im eigenen Unternehmen

### Beispiel Automobilkonzern Daimler

- „Als erster und bislang einziger Automobilhersteller hat Daimler mit dem Vorstandsressort für Integrität und Recht ein Ausrufezeichen hinter diesen Anspruch gesetzt. Wir gehen das Thema Geschäftsethik systematisch an und sensibilisieren nicht nur unsere Mitarbeiter, sondern auch unsere Geschäftspartner“ (Daimler Nachhaltigkeitsbericht 2011).
- Seit 2012: Gründung eines Beirates für Integrität und Unternehmensverantwortung, der das Unternehmen in diesen Belangen unterstützen und beraten soll (Daimler Nachhaltigkeitsbericht 2012)
- **Bezugsrahmen:** Prinzipien des UN Global Compact, die Forderungen der UN Global Compact LEAD-Gruppe, die UN-Erklärung der Menschenrechte, die Standards der International Labour Organization (ILO) sowie die OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen





# Sustainability Governance Struktur bei Daimler

## Board of Management

Daimler Trucks	Produktion und Einkauf Mercedes-Benz Cars & Mercedes-Benz Vans	Personal und Arbeitsdirektor	<b>Vorstandsvorsitzender, Leiter Mercedes-Benz Cars</b>	Konzernforschung & Mercedes-Benz Cars Entwicklung	Finanzen & Controlling/ Daimler Financial Services	Integrität und Recht
Andreas Renschler	Dr. Wolfgang Bernhard	Wilfried Porth	Dr. Dieter Zetsche	Prof. Dr. Thomas Weber	Bodo Uebber	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt

Direkte  
Berichterstattung

## Sustainability Board – vier Zusammenkünfte pro Jahr

Personal- und Arbeitspolitik	Einkauf	Politik und Außenbeziehungen	<b>Konzernforschung &amp; Mercedes-Benz Cars Entwicklung (Vorsitz)</b>	Kommunikation	E-Drive & Future Mobility, Umweltschutz	Integrität und Recht
Dr. Eckhard Kressel, Leiter Personal- und Arbeitspolitik	Holger Steindorf, Leiter Einkauf Trucks & Buses	Martin Jäger, Leiter Politik und Außenbeziehungen	Prof. Dr. Thomas Weber, Vorstand Konzernforschung & Mercedes-Benz Cars Entwicklung	Jörg Howe, Leiter Kommunikation	Prof. Dr. Herbert K. Kohler, Leiter „E-Drive & Future Mobility“ Umweltbevollmächtigter	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt, Vorstand Integrität und Recht

Neu seit  
2011

## Sustainability Office – acht Zusammenkünfte pro Jahr

Integration von Gremien mit Nachhaltigkeitsbezug:	Themenbezogene Integration von Geschäftsfeldern:	Integration von relevanten Fachbereichen:
Konzernumweltschutz, Global Diversity Council, Human Resources CSR Committee, Spenden- und Sponsoringausschuss, Kernteam Sustainability Daimler Trucks	Mercedes-Benz Cars, Daimler Trucks, Mercedes-Benz Vans, Daimler Buses, Daimler Financial Services	Entwicklung, Vertrieb, Personal, Finanzen & Controlling, Strategie, Produktion

Quelle: Daimler Nachhaltigkeitsbericht 2011,  
[http://nachhaltigkeit.daimler.com/daimler/annual/2012/nb/German/pdf/DAI\\_NB-2011\\_DE.pdf](http://nachhaltigkeit.daimler.com/daimler/annual/2012/nb/German/pdf/DAI_NB-2011_DE.pdf), Abruf: März 2012





## Ethisches Management im eigenen Unternehmen

### 👁 Mitglieder des Beirats für Integrität und Unternehmensverantwortung der Daimler AG

- **Stefan Aust**, Journalist, Publizist und Autor
- **Professor Dr. jur. Kai Bussmann**, Leiter des Economy & Crime Research Centers, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
- **Professor Dr.-Ing. Helmut Holzapfel**, Leiter des Fachgebiets für integrierte Verkehrsplanung und Mobilitätsentwicklung der Universität Kassel
- **Dipl.-Volkswirtin Renate Hornung-Draus**, Geschäftsführerin Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (BDA), Leiterin der Abteilung Europäische Union und Internationale Sozialpolitik
- **Professor Dr. Michael Kittner**, früher Professor für Wirtschafts-, Arbeits- und Sozialrecht an der Universität Kassel und Justiziar der IG Metall
- **Professor Dr. phil. Julian Nida-Rümelin**, Professor für Philosophie an der Ludwig-Maximilians-Universität München
- **Pierre Sané**, Vorstandsmitglied des UN Global Compact
- **Sylvia Schenk**, Rechtsanwältin in Frankfurt, Vorstandsmitglied Transparency Deutschland und Deutsche Olympische Akademie
- **Professor Dr. rer. nat. Ernst Ulrich von Weizsäcker**, Umweltwissenschaftler, Klimaexperte und Mitglied des Bundestages a.D.





## Ethisches Management im eigenen Unternehmen

**Richtlinie für integrires Verhalten** (löst die bisherige Verhaltensrichtlinie ab)

Die Richtlinie für integrires Verhalten regelt die wesentlichen Grundsätze für das Handeln im Unternehmen.

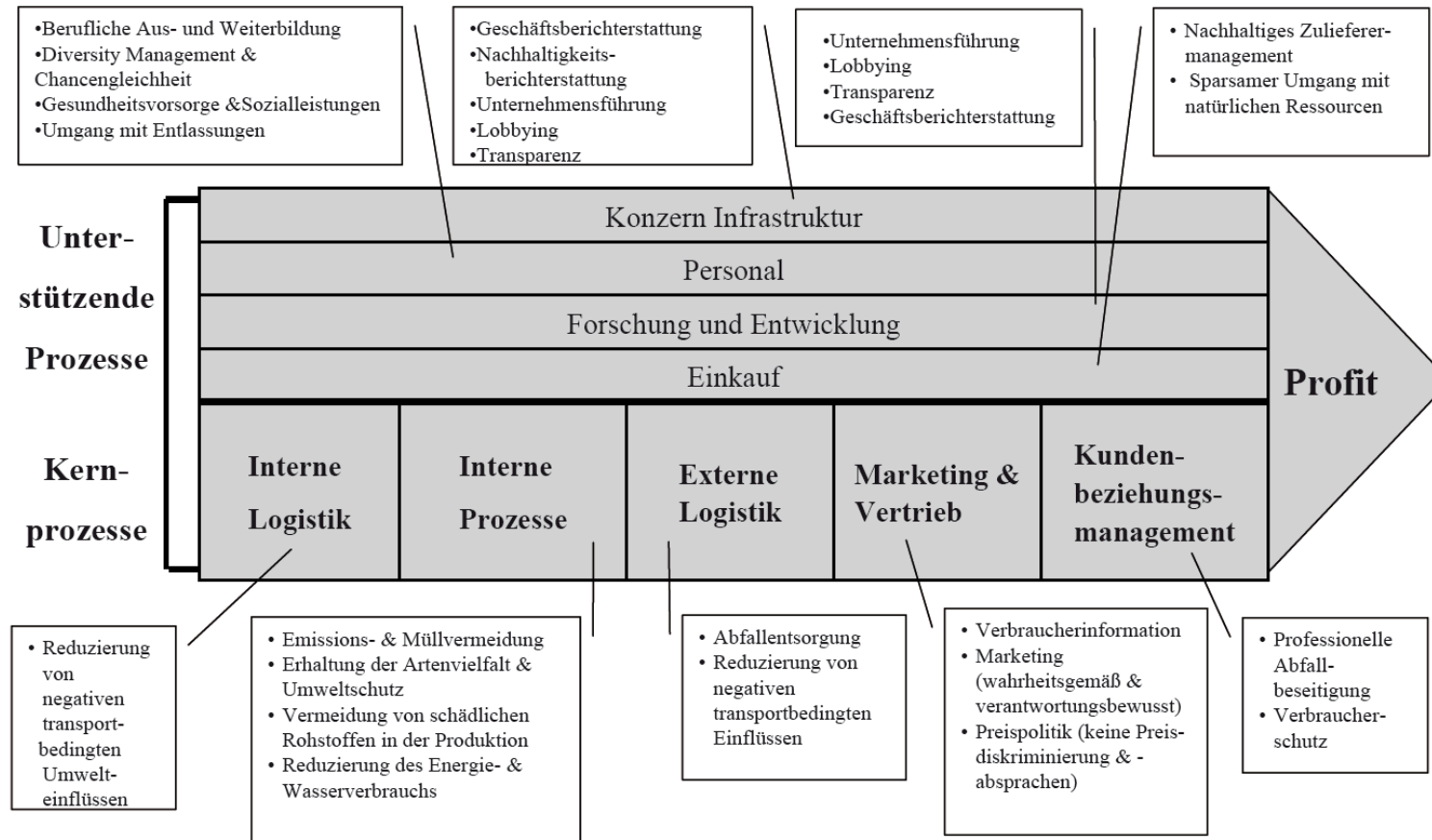
Dies betrifft folgende Themen:

- Wahrung der Menschenrechte;
- Einhaltung von Gesetzen und internen Regelungen;
- angemessenes Verhalten innerhalb des Konzerns sowie gegenüber Behörden, Amtsträgern, Geschäftspartnern und Kunden;
- Umgang mit Interessenkonflikten;
- Untersagung von Korruption in jeglicher Form;
- Schutz des Unternehmensvermögens;
- Grundsätze zur gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung.

Die Prinzipien unserer „Richtlinie für integrires Verhalten“ werden durch Konzern(rahmen)richtlinien und Handlungsempfehlungen umgesetzt. Im „House of Policies“ sind alle Regelwerke zusammengeführt und werden über ein zentrales Intranetportal zugänglich gemacht.



## Ethisches Management im eigenen Unternehmen



Dr. Wolfram Heger / Politik und Außenbeziehungen / 20. November 2008

Quelle: CorporAID multilogue 2008,  
[http://www.ibwe.at/\\_ve/mm1108-2.html](http://www.ibwe.at/_ve/mm1108-2.html) (Abruf: März 2012)



## Ethisches Management in der nachgelagerten Wertschöpfungskette

### Getränke-Abfüller Coca-Cola HBC Schweiz

- Coca-Cola HBC Schweiz ist eines der grössten Unternehmen im Segment der alkoholfreien Getränke in der Schweiz und ist ein konzessionierter Abfüller der The Coca-Cola Company.
- Die Tätigkeit der weltweit tätigen Coca-Cola Hellenic-Gruppe umfasst 28 Länder und versorgt über 560 Millionen Menschen.



In der Schweiz gelangen pro Jahr mehr als 1,5 Milliarden PET-Getränke in Umlauf.





## Ethisches Management in der nachgelagerten Wertschöpfungskette

- Das Unternehmen nennt die folgenden Massnahmen als Teile seines Nachhaltigkeitskonzeptes:
  - Gewichtsmässige Reduzierung des Verpackungsmaterials
  - Erhöhung des Wiederverwertungsanteils
  - Förderung von Wiederverwertung und Recycling
- Coca-Cola HBC Schweiz gehört zudem zu den Gründungsmitgliedern von PRS (Pet-Recycling Schweiz), das über 81 % aller PET-Flaschen auf dem Schweizer Markt einsammelt. Die Flaschen werden sortiert und zu hochwertigem, für Nahrungsmittel geeignetem PET-Granulat weiterverarbeitet, welches das Unternehmen mit hochqualitativem und kostengünstigem Material für die Herstellung neuer Flaschen versorgt.
- Ethisches Management im Rahmen von Nachhaltigkeit ist somit über die Wertschöpfungskette hinaus, im End-of-Life-Stadium eines Produktes möglich.



## Gesetzlicher Bestimmungsrahmen des Ethik-Managements

Eine Reihe gesetzlicher Bestimmungen machen die Durchführung eines Ethik-Managements erforderlich:

- U.S. Sentencing Commission Guidelines
  - Juristische Personen können einen Strafnachlass erhalten, wenn sie Massnahmen zur Prävention wirtschaftskrimineller Handlungen getroffen haben.
- Rechtsakt des Rates der Europäischen Gemeinschaften vom 19. Juni 1997 zur Verantwortlichkeit von juristischen Personen bei Betrug, Bestechung oder Geldwäsche Haftung für mangelnde Überwachung und Kontrolle
- Strafrechtliche Produktverantwortung (Produktsicherheitsgesetz (ProdSG), Produkthaftpflichtgesetz (PrHG)) (gemäss EU Recht)
  - Organhaftung bei mangelnder organisatorischer Vorkehrung
- Schweizer Strafgesetzbuch, Art. 102
  - Die strafrechtliche Verantwortlichkeit von Unternehmen wurde am 1. Oktober 2003 ins Strafgesetzbuch (StGB) eingefügt.



## Lernziele

Nach dieser Vorlesung sollten Sie...

- ...den Management- und Realgüterprozess insbesondere im Spannungsfeld zwischen Profit und Verantwortung beschreiben können
- die Bedeutung des Ethik-Managements und deren zentrale Elemente entlang der Wertschöpfungsketten erläutern und kritisch diskutieren können



## Literatur

- Carroll, A.B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholder, in: Business Horizons, July-August, S. 39-48.
- Crane, A./Matten, D. (2010): Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, 3. Edition, New York: Oxford University Pres.,
- Hansen, U./Schrader, U. (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 65. Jg. (2005), S. 373–395.
- Homann, K. (2004): Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Philosophische, gesellschaftstheoretische und ökonomische Überlegungen, in: Schneider, U./Steiner, P. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung. Mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 1–16.
- Lindgreen, A./Swaen, V./Maon, F. (2005): Introduction: Corporate Social Responsibility Implementation, in: Journal of Business Ethics, Volume 85, Nr. 2, S. 251-256.
- Logsdon, J.M./Wood, D.J. (2005): Global Business Citizenship and Voluntary Codes of Ethical Conduct, in: Journal of Business Ethics, Vol. 59, Nr. 1-2, S. 55-67.
- Kreikebaum, H./Behnam, M./Gilbert, D.U. (2001): Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.
- Porter, M.E./Kramer, M.R. (2006): Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, December 2006, S. 76-93.
- Steinmann, H./Olbrich, T. (1998): Ethik-Management: integrierte Steuerung ethischer und ökonomischer Prozesse, in: Blickle, G. (Hrsg.): Ethik in Organisationen, Göttingen, S. 95-115.
- Schreyögg, G./Koch, (2000): Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium & Praxis, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G./Noss, C. (1994): Hat sich das Organisieren überlebt? - Grundfragen der Unternehmenssteuerung im neuen Licht, in: Die Unternehmung, Vol. 48, Nr. 1, S. 17-33.
- Schreyögg, G./Steinmann, H. (1987): Strategic Control. A New Perspective, in: Academy of Management Review, Vol. 12, S. 91-103.
- Steinmann, H./Walter, M. (1990): Der Managementprozess, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Vol. 19, Nr. 7, S. 340-345.