



# Globalisierung und Multinationale Unternehmen

## Teil IV: CSR Management in der Praxis

Vorlesung 20: Das Verhältnis von Managementprozess und Realgüterprozess im Spannungsfeld von Profit und Verantwortung



Universität Zürich, FS 2018; 7. Mai 2018



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



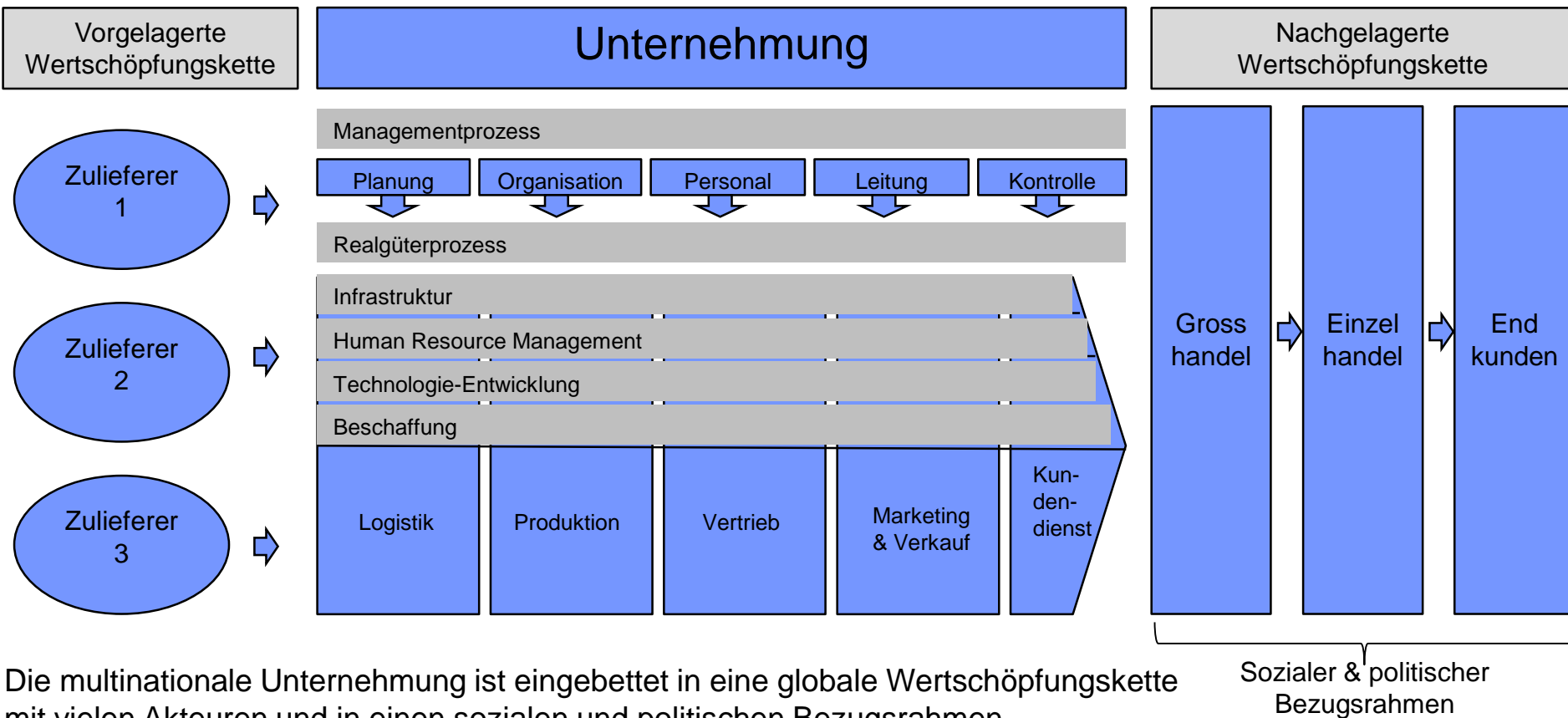
# Managementprozess und Realgüterprozess im Spannungsfeld von Profit und Verantwortung



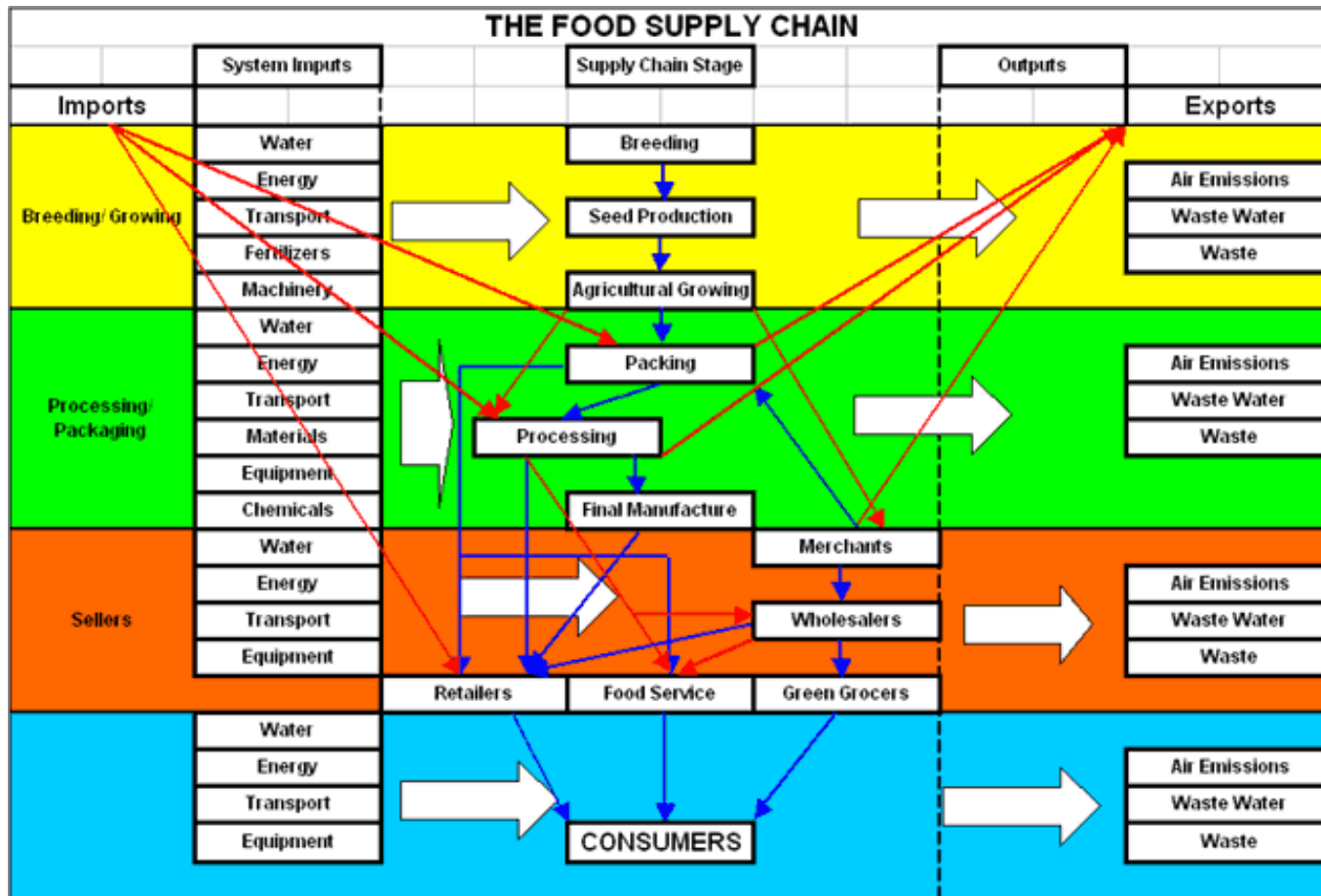
Die Unternehmung



# Managementprozess und Realgüterprozess im Spannungsfeld von Profit und Verantwortung



# 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 einen systematischen Komplex an Aufgaben („Managementfunktionen“), die zur Steuerung einer Organisation vollzogen werden müssen





## Revision des klassischen Managementprozesses – Planungsprobleme und Implementationsprobleme

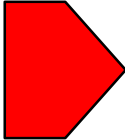
Eine auf dem Primat der Planung beruhende Managementkonzeption („plandeterminierte Unternehmensführung“) ist nur sinnvoll,

- 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 systematischeres und 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 der Metasteuerung wird die effiziente Steuerung der Strategischen Planungs- und Kontrollprozesse thematisiert



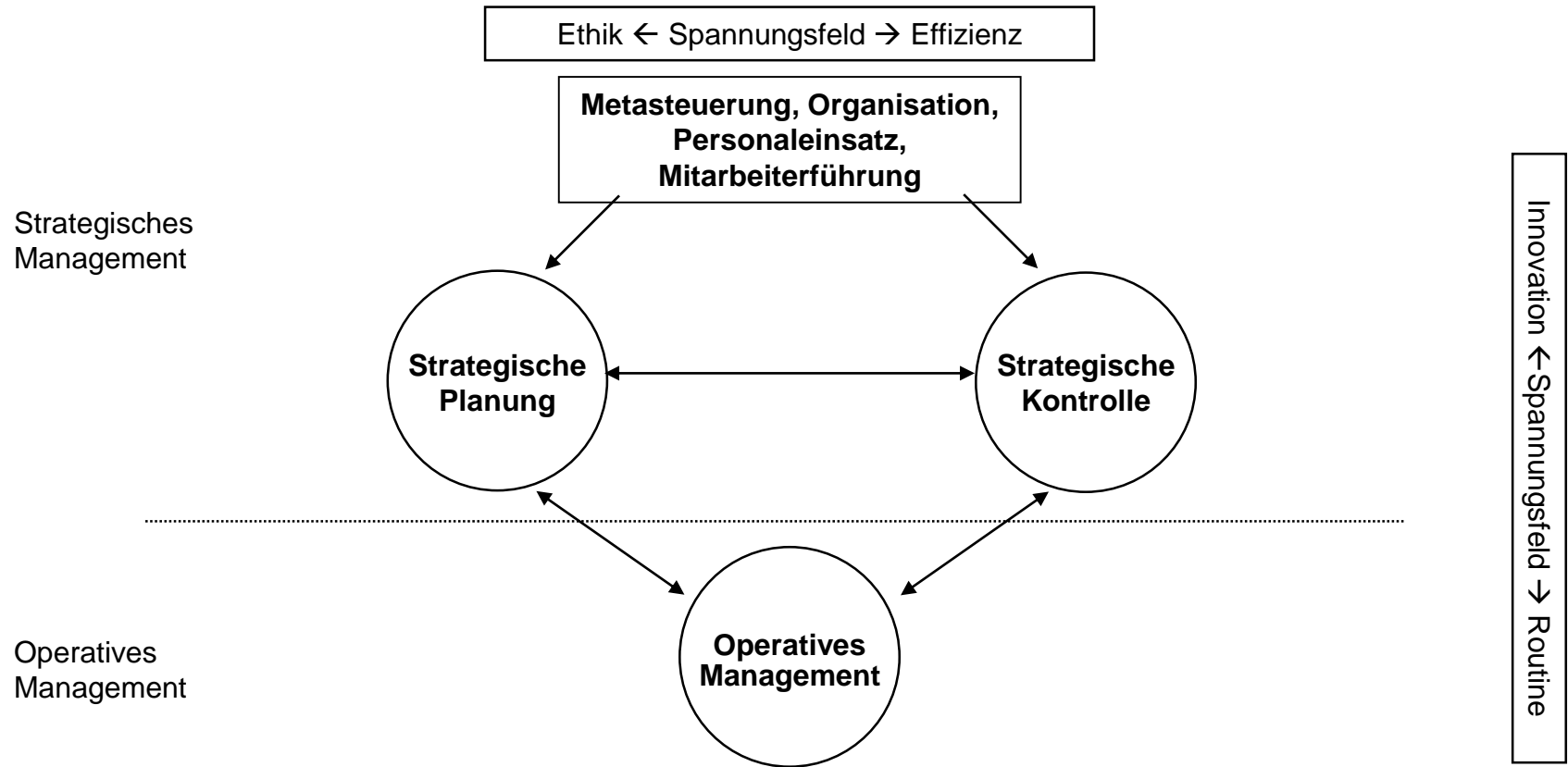
Auf der Ebene der Strategischen Planung und Kontrolle werden die Prozesse der Auffindung und Überprüfung der Ziele und Strategien zum Problem



Auf der operativen Ebene geht es um die möglichst effiziente Umsetzung der strategischen Ziele und Pläne



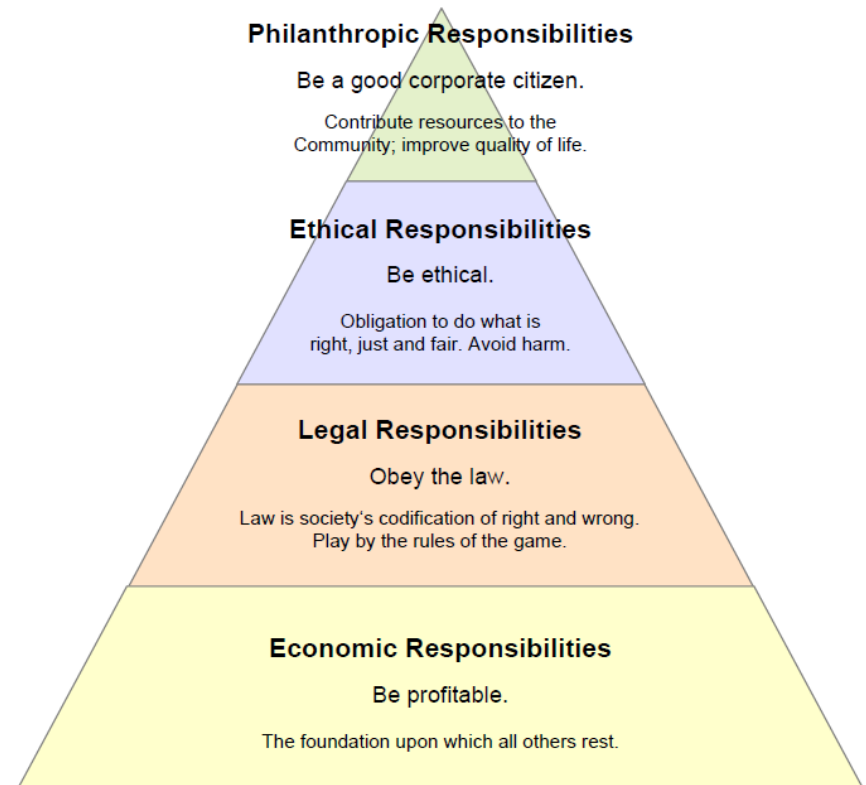
## Reformmodell: Strategisches Management? (2)



Quelle: Steinmann/Schreyögg/Thiem: Strategisches Personalführung, 1989, modifiziert.

## 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  
Vorlesung 13/14



## Begriffsabgrenzung Moral/Ethik/Ethos

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



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



- **Definition Ethik:** Die Wissenschaft, die sich mit der Moral und mit dem Ethos als Gegenstand beschäftigt. Ethik ist im unternehmerischen Entscheidungsprozess an zwei Bedingungen geknüpft: 1. Die Notwendigkeit eines generellen unternehmerischen Handlungsspielraums in 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 unethisches Verhalten gefährlich, da sie aufgrund ihrer globalen Tätigkeiten auch einer Vielzahl an beobachtenden Stakeholdern 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.

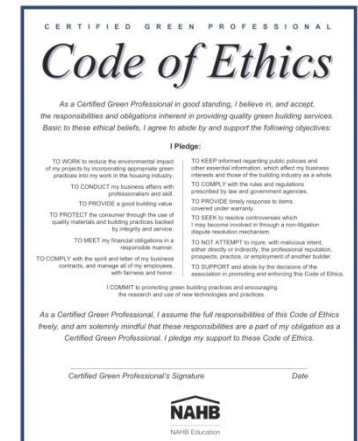
### Beispiel:

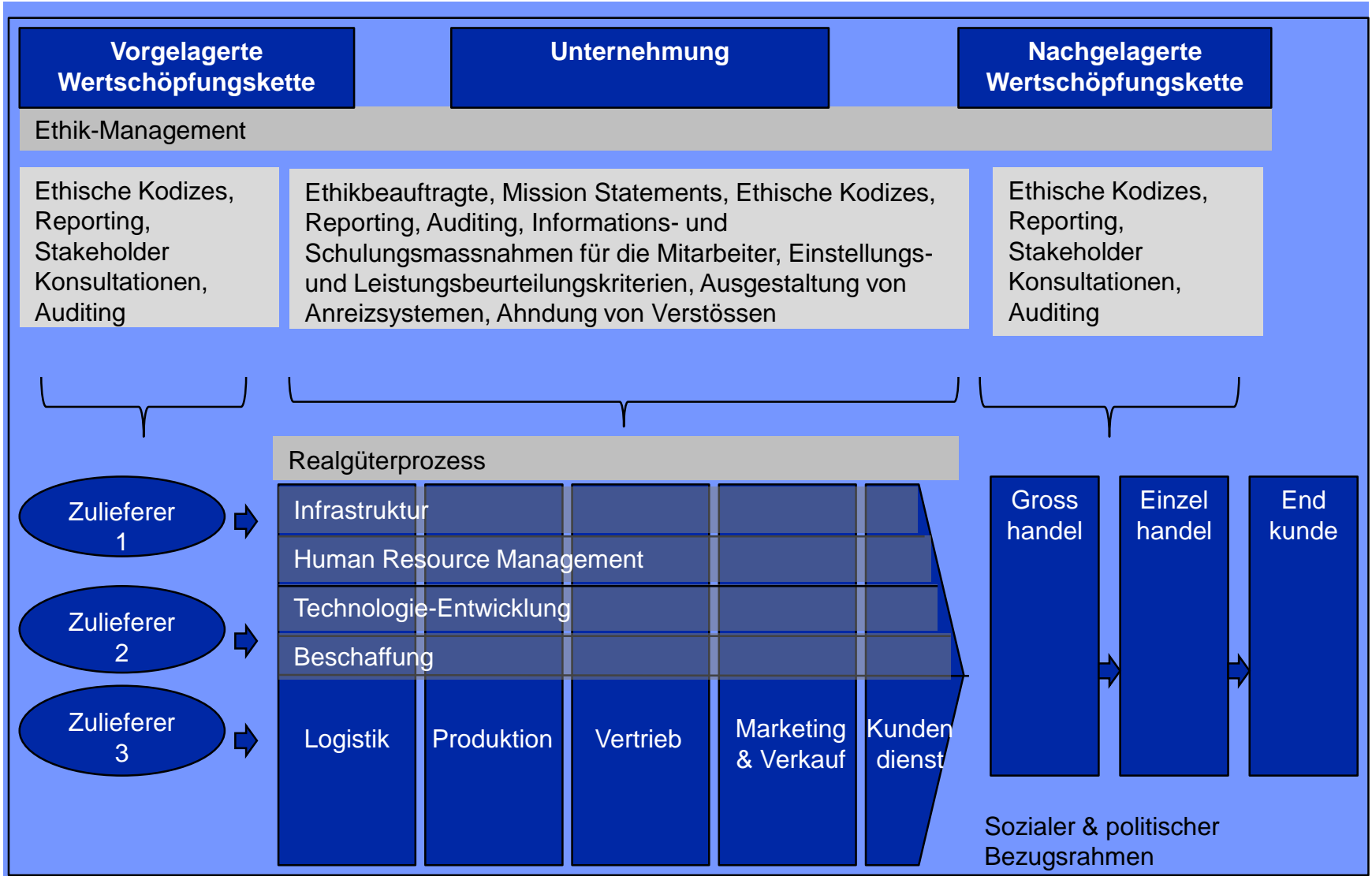
- 2007 schliesst Siemens das Geschäftsjahr mit dem höchsten Gewinn aller Zeiten ab, gleichzeitig verliert das Unternehmen aufgrund der Korruptionsfälle stark an Legitimität.



## 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

Apple requires its suppliers to operate in accordance with the *Apple Supplier Code of Conduct*, supplemented by the *Apple Supplier Responsibility Standards*, and in full compliance with all applicable laws and regulations. The code outlines Apple's expectations in the following areas:

- Labor and Human Rights
- Health and Safety
- Environmental Protection
- Ethics
- Management Practices

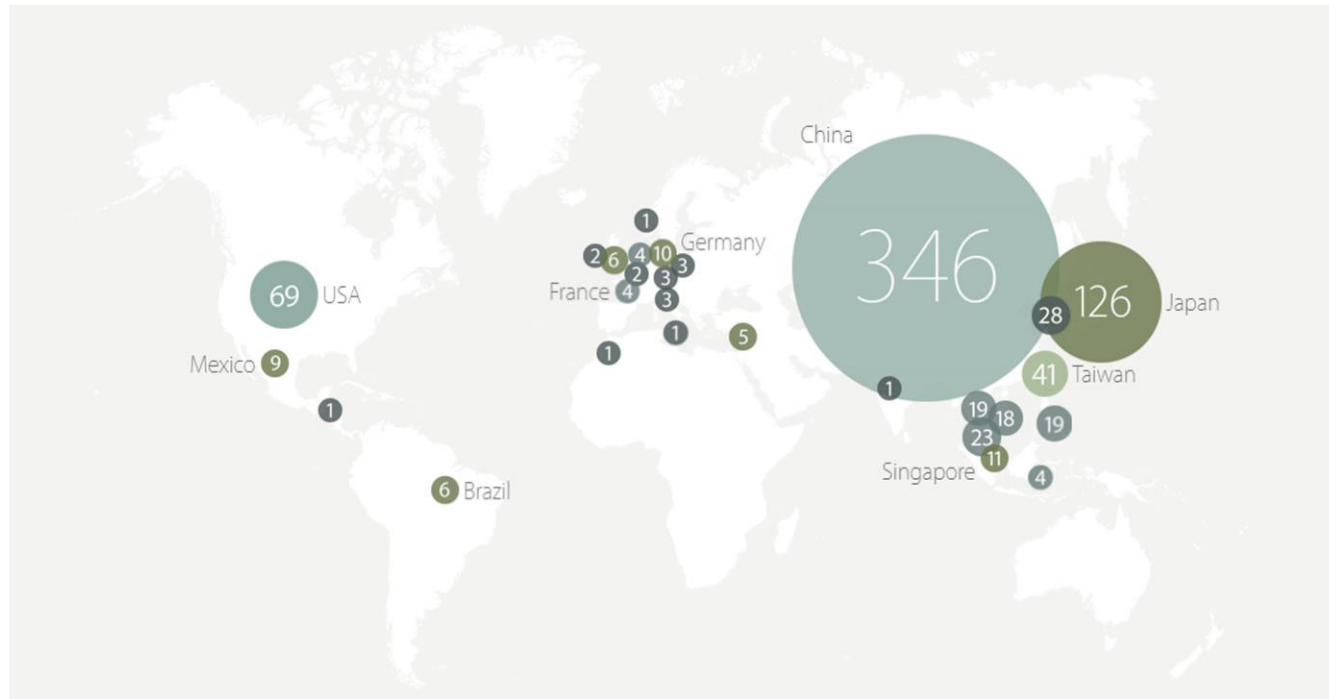


Quellen:

Apple Supplier Code of Conduct 2017, <https://images.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple-Supplier-Code-of-Conduct-January.pdf> (Abruf: Mai 2018);  
Apple Supplier Responsibility Standards 2017, <https://images.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple-Supplier-Responsible-Standards.pdf> (Abruf: Mai 2017);  
[http://images.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple\\_Supplier\\_Code\\_of\\_Conduct.pdf](http://images.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple_Supplier_Code_of_Conduct.pdf) (Abruf: April 2014);  
weitere Informationen: [http://www.s-ox.com/dsp\\_getFeaturesDetails.cfm?CID=2235](http://www.s-ox.com/dsp_getFeaturesDetails.cfm?CID=2235) (Abruf: März 2012)

# Ethisches Management in der vorgelagerten Wertschöpfungskette

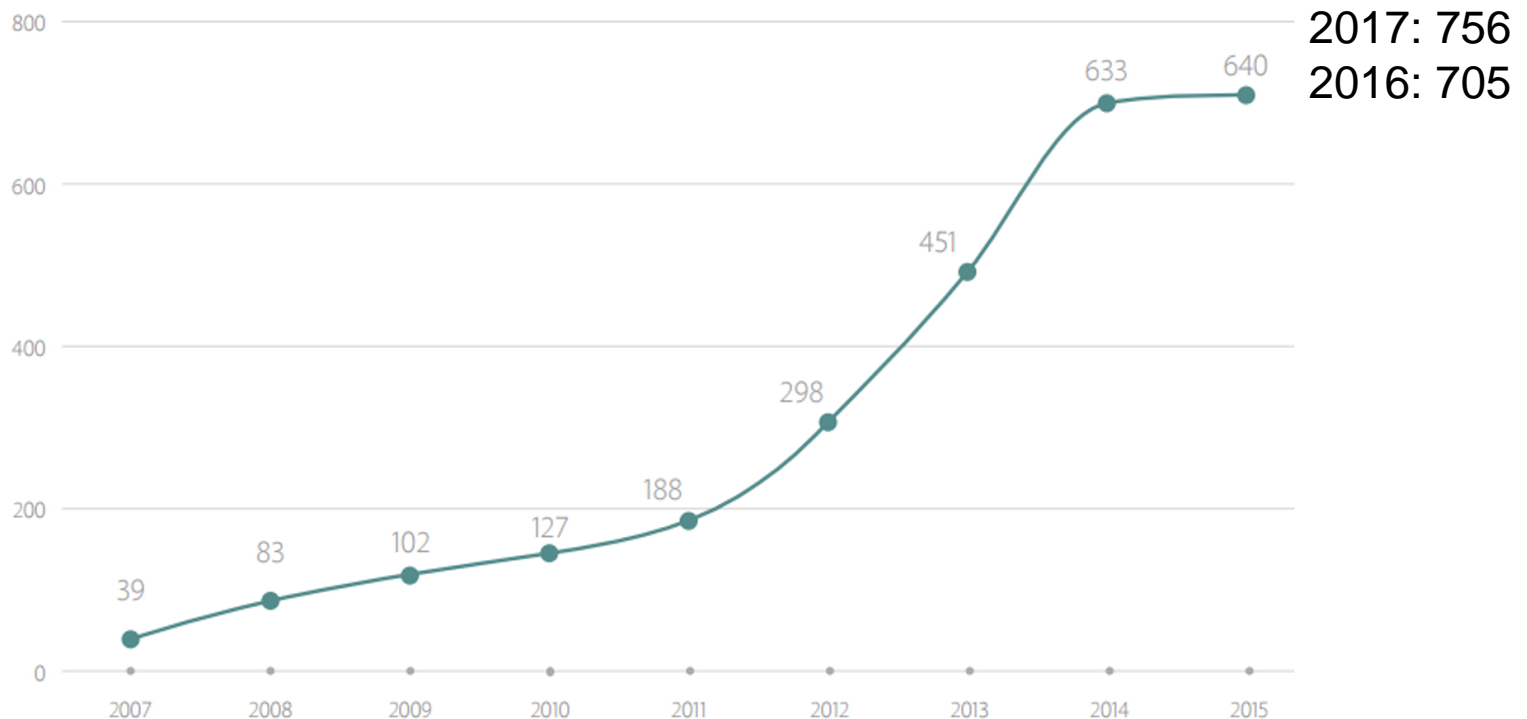
Zulieferer und Fabriken für Endmontage





# Ethisches Management in der vorgelagerten Wertschöpfungskette

Annual Apple Audits



Quellen: <https://www.apple.com/supplier-responsibility/> (Abruf: Mai 2018)

Apple Supplier Responsibility 2016 Progress Report,

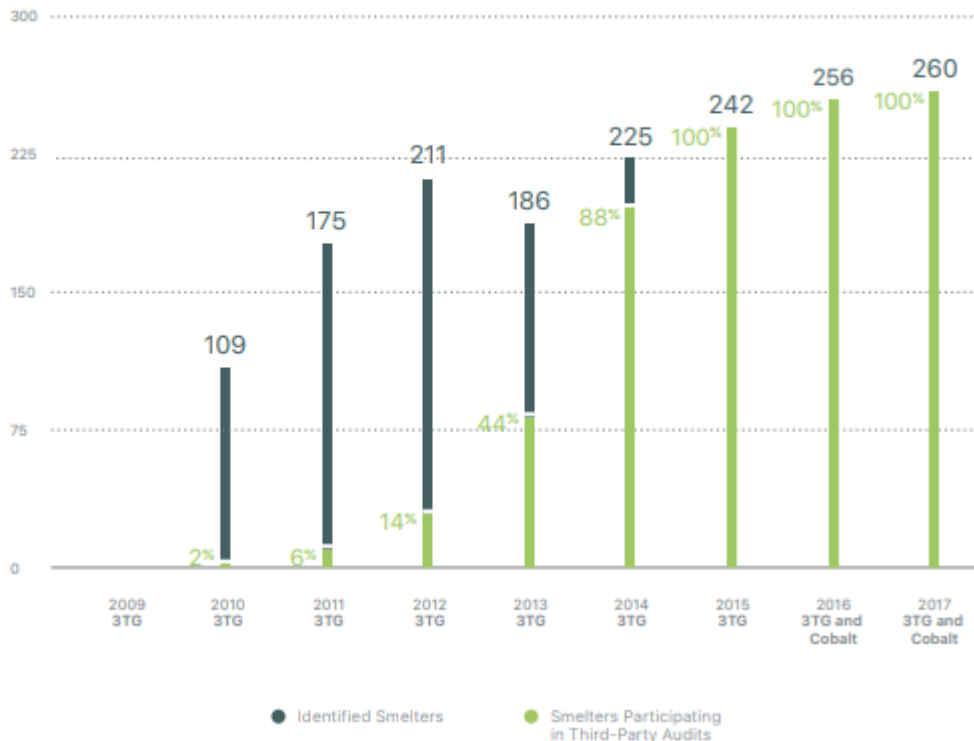
[https://images.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple\\_SR\\_2016\\_Progress\\_Report.pdf](https://images.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple_SR_2016_Progress_Report.pdf) (Abruf: Mai 2017)

Apple Supplier Responsibility 2017 Progress Report,

<https://images.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple-Progress-Report-2017.pdf> (Abruf: Mai 2017)

# Ethisches Management in der vorgelagerten Wertschöpfungskette

Third-Party Assessment Participation  
3TG and Cobalt



“In 2010, we were the first company to map our supply chain from manufacturing to the smelter level for tin, tantalum, tungsten, and gold (3TG). (...) This work is done to ensure the minerals in our products are responsibly sourced, (...)”

“In 2017, for the second year in a row, 100 percent of our identified 3TG and cobalt smelters participated in independent third-party audits. Our efforts go beyond conflict to consider human rights and other risks, and we go above and beyond what’s required by law to help smelters report, assess, and mitigate risk in their business practices.”

(Apple Supplier Responsibility 2018 Progress Report, S. 21)

# 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

- “**Our Supplier Code of Conduct is among the toughest in the industry.** To track working conditions at suppliers’ facilities, we conduct regular, in-person audits deep into the supply chain. Audits remain essential to our work, but they’re only the beginning.”
- “To do business with Apple, every supplier must agree to meet the standards we’ve established in our [Supplier Code of Conduct](#) and our [Supplier Responsibility Standards](#). They contain more than 100 pages of comprehensive requirements in **20 key areas, including labor and human rights, health and safety, environment, management systems, and ethics. Often, these standards exceed what local laws require.**”
- “To keep the bar high, we constantly reevaluate these documents to ensure that they represent the strongest values of human rights, safety, and environmental responsibility expected by Apple, our stakeholders, and the industry. Anytime our suppliers fall short of our objectives, we work closely with them so they can get back on track. And stay on track.”
- “We actively look for issues so that we can fix them. When we find violations — which we do in every audit we conduct — we view them as opportunities to partner with our suppliers to improve working conditions and to protect the environment. In 2014, we conducted 633 audits in 19 countries — the most since beginning our Supplier Responsibility initiative in 2006.”



## 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 erst 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™

Quellen:

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

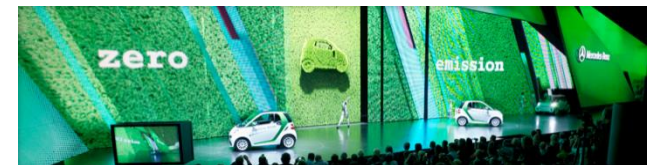
weitere Informationen zum Thema: Tagesanzeiger <http://www.tagesanzeiger.ch/digital/computer/Neuer-AppleChef-gesteht-Misstaende-ein/story/10992240>, (Abruf: März 2012);

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

# Ethisches Management im eigenen Unternehmen

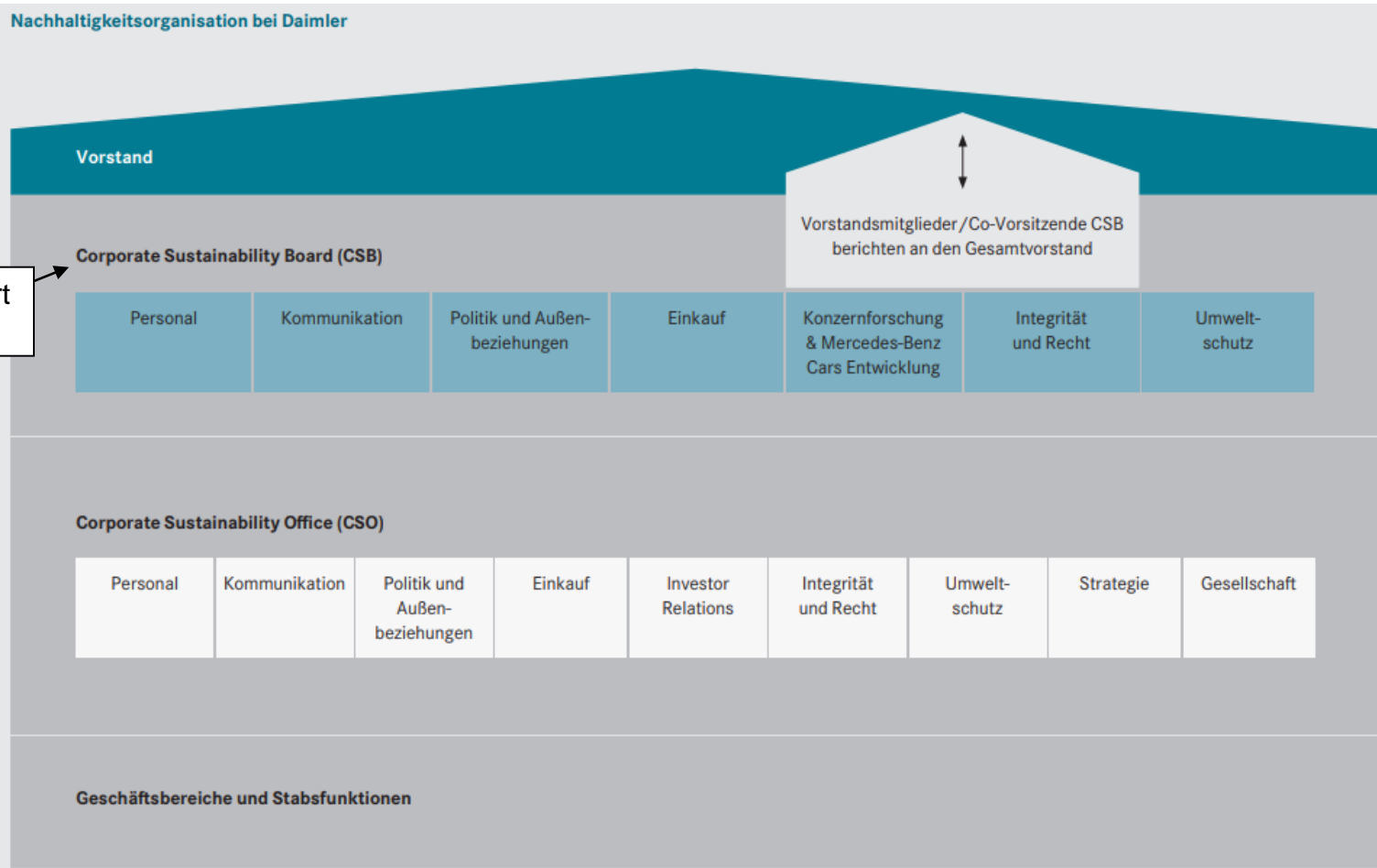
## Beispiel Automobilkonzern Daimler

- „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

Nachhaltigkeitsorganisation bei Daimler



neues Ressort  
seit 2011



# Ethisches Management im eigenen Unternehmen

## Mitglieder des Beirats

- Prof. Dr. jur. Kai Bussmann, Leiter des Economy & Crime Research Centers, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
- Prof. Dr. Rafael Capurro, Professor em. für Informationswissenschaft und Informationsethik an der Hochschule der Medien Stuttgart und Herausgeber der International Review of Information Ethics (IRIE)
- Prof. Dr.-Ing. Helmut Holzapfel, Leiter des Fachgebiets für integrierte Verkehrsplanung und Mobilitätsentwicklung der Universität Kassel
- Dipl.-Volksw. Renate Hornung-Draus, Geschäftsführerin Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Leiterin der Abteilung Europäische Union und Internationale Sozialpolitik
- Prof. Dr. Michael Kittner, früher Professor für Wirtschafts-, Arbeits- und Sozialrecht an der Universität Kassel und Justiziar der IG Metall
- Prof. Dr. Catrin Misselhorn, Inhaberin des Lehrstuhls für Wissenschaftstheorie und Technikphilosophie und Direktorin des Instituts für Philosophie der Universität Stuttgart
- Prof. Pierre Sané, Vorstandsmitglied des UN Global Compact
- Sylvia Schenk, Rechtsanwältin in Frankfurt, früher Vorsitzende von Transparency Deutschland, Vorstandsmitglied Deutsche Olympische Akademie
- Prof. Dr. rer. nat. Ernst Ulrich v. Weizsäcker, Umweltwissenschaftler, Klimaexperte und Mitglied des Bundestages a.D.

# Ethisches Management im eigenen Unternehmen

## Richtlinie für integriertes Verhalten

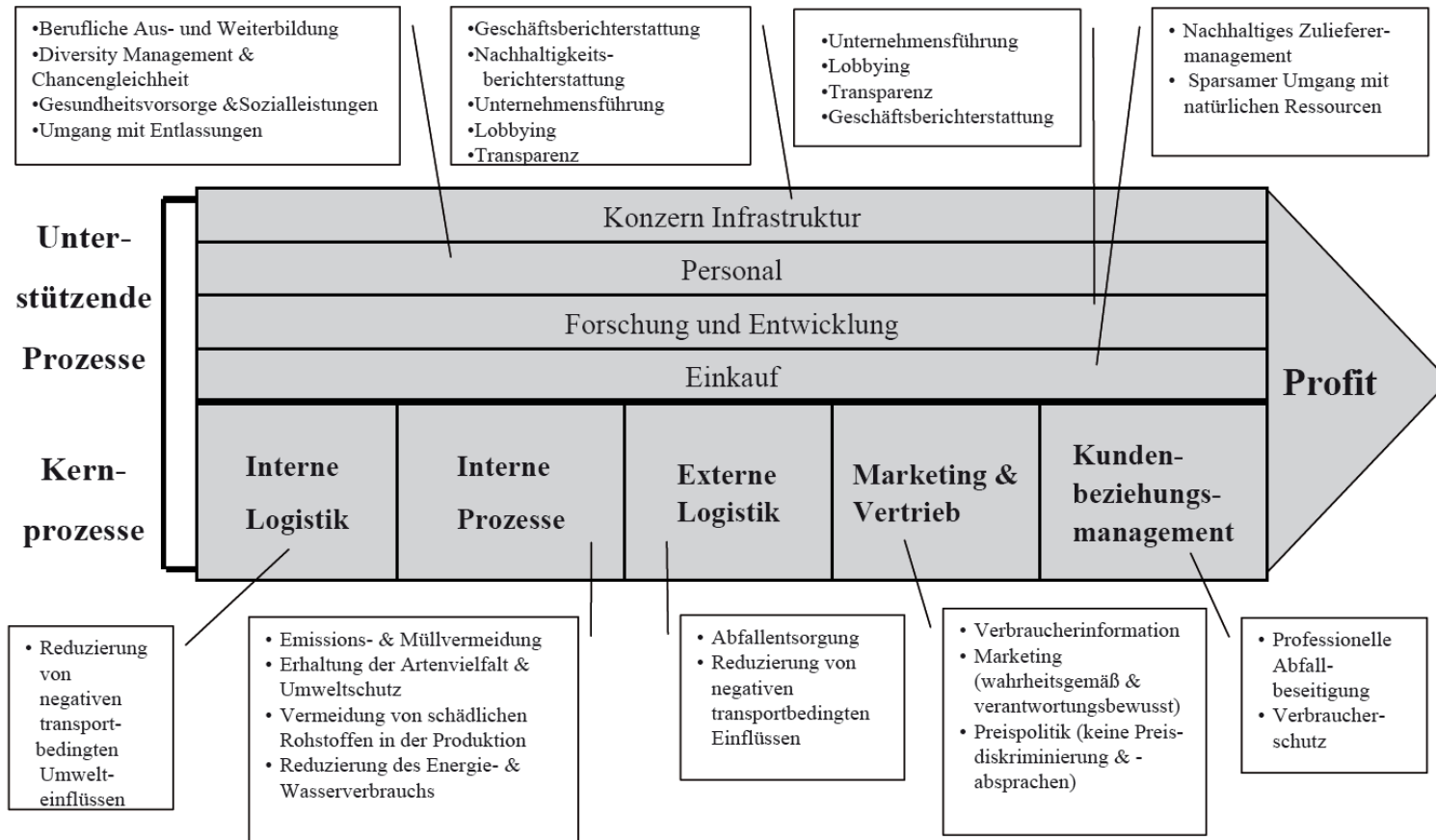
Die Richtlinie für integriertes Verhalten basiert auf einem gemeinsam mit unserer Belegschaft erarbeiteten Werteverständnis und legt die Grundsätze unseres Handelns im Geschäftsalltag fest, wie etwa Fairness, Verantwortung, gegenseitiger Respekt, Transparenz, Offenheit und die Achtung von Gesetzen und Rechten. Dies betrifft sowohl den Umgang miteinander im Unternehmen als auch mit Kunden und Geschäftspartnern. Die konzernweit gültige Richtlinie steht in 23 Sprachen zur Verfügung. Unterstützung bei der Anwendung in konkreten Alltagssituationen bietet eine Orientierungshilfe, die auf die am häufigsten gestellten Fragen eingeht. Zusätzlich beantwortet ein Expertenteam Fragen zur Richtlinie. Die Richtlinie für integriertes Verhalten enthält neben allgemeinen Verhaltensgrundsätzen u.a. Anforderungen und Regelungen zu folgenden Themen:

Um die Kultur der Integrität in unserem Unternehmen zu fördern, stehen wir mit vielfältigen Maßnahmen im Dialog mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Zentrales Ergebnis dieses Dialogs ist unsere Richtlinie für integriertes Verhalten.

- Achtung und Wahrung der Menschenrechte
- Einhaltung von Gesetzen und interner 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 Verantwortung



# 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> (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 581 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 erläutern 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.
- 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.