



# Globalisierung und Multinationale Unternehmen

## Teil IV: CSR Management in der Praxis

Vorlesung 17: Das Verhältnis von Managementprozess und Realgüterprozess im Spannungsfeld von Profit und Verantwortung



Universität Zürich, FS 2023; 3. Mai 2023

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. Gesetzliche Bestimmungen des Ethik-Managements



# Managementprozess und Realgüterprozess im Spannungsfeld von Profit und Verantwortung

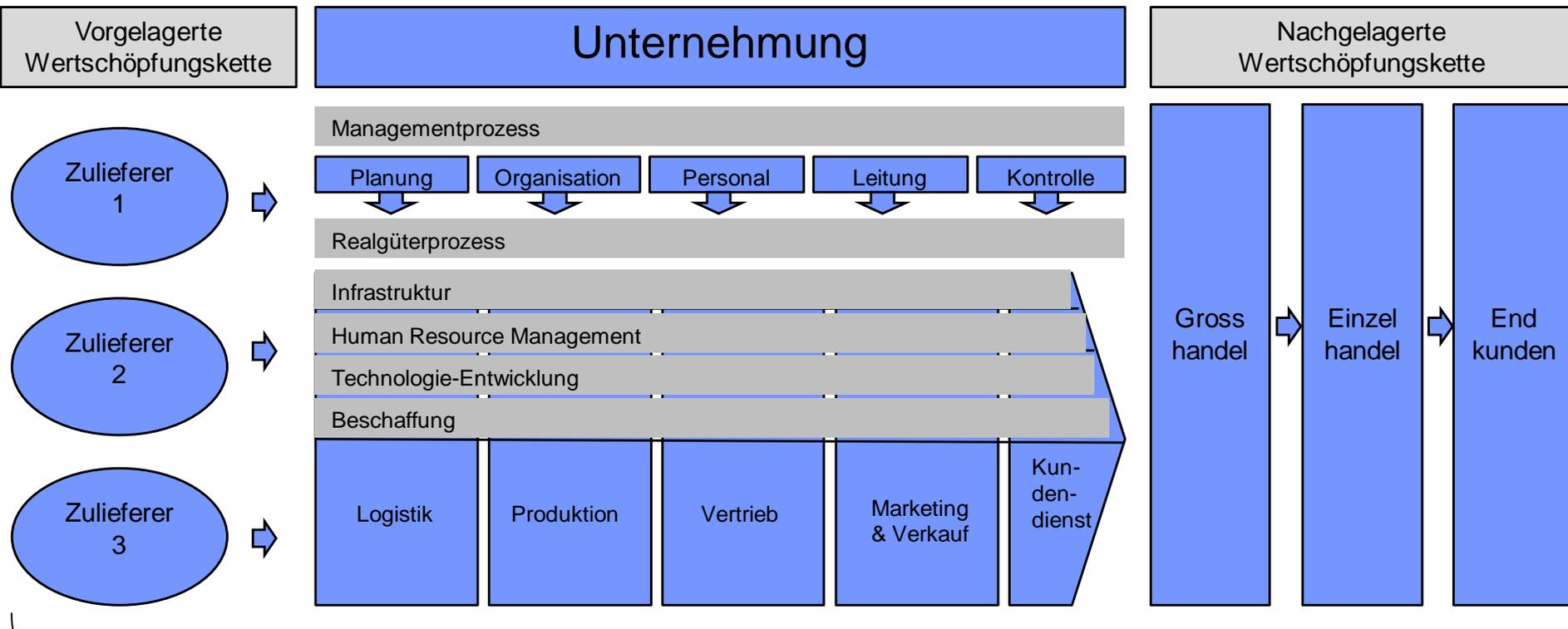


Die Unternehmung



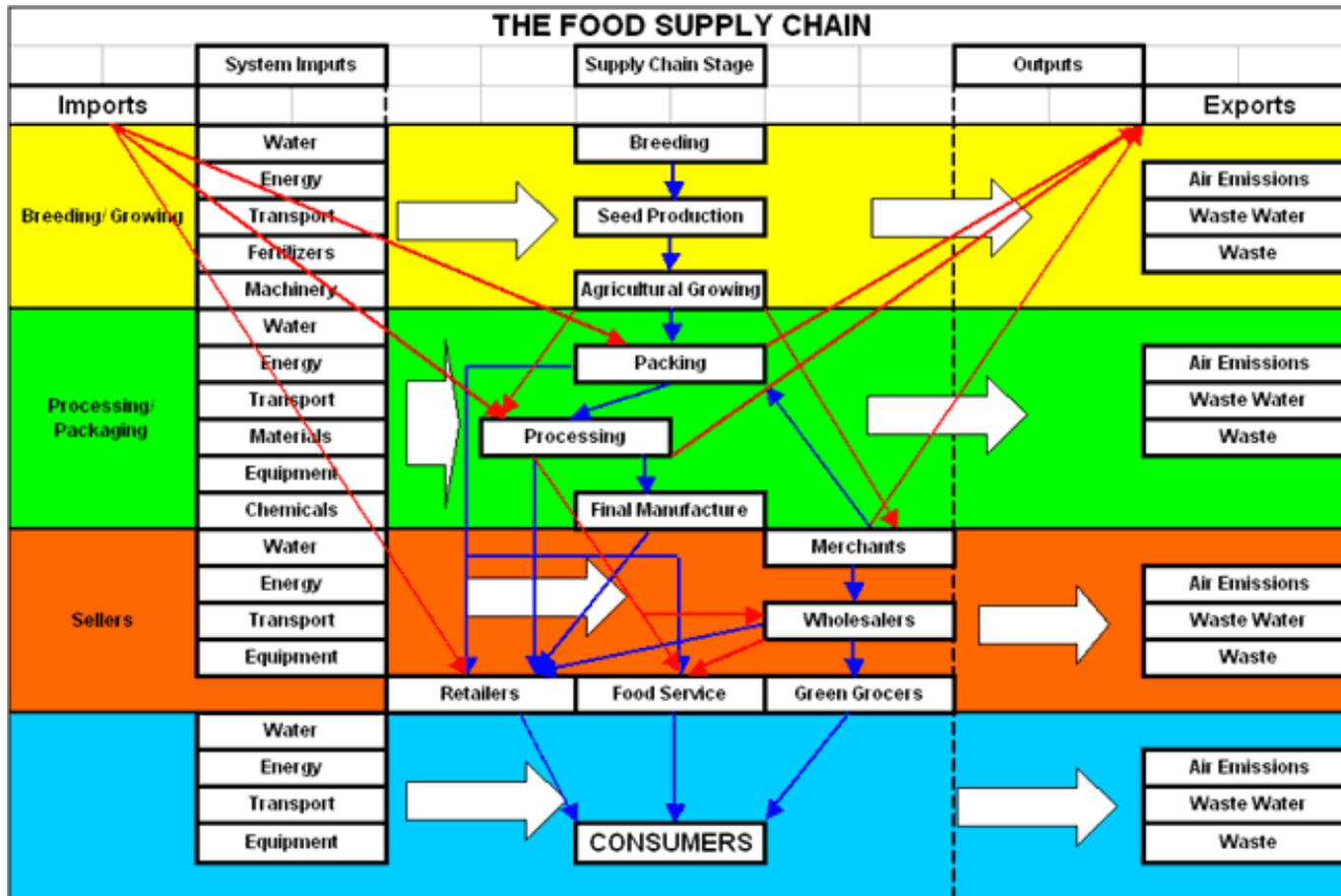


# Managementprozess und Realgüterprozess im Spannungsfeld von Profit und Verantwortung



Die multinationale Unternehmung ist eingebettet in eine globale Wertschöpfungskette mit vielen Akteuren und in einen (bzw. mehreren) sozialen und politischen Bezugsrahmen.

# 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

Management

Planung

Organisation

Personal

Leitung

Kontrolle



# Revision des klassischen Managementprozesses – Planungsprobleme und Implementationsprobleme

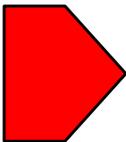
Eine auf dem Primat der Planung beruhende Managementkonzeption („plandeterminierte Unternehmensführung“) ist nur sinnvoll,

- 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.



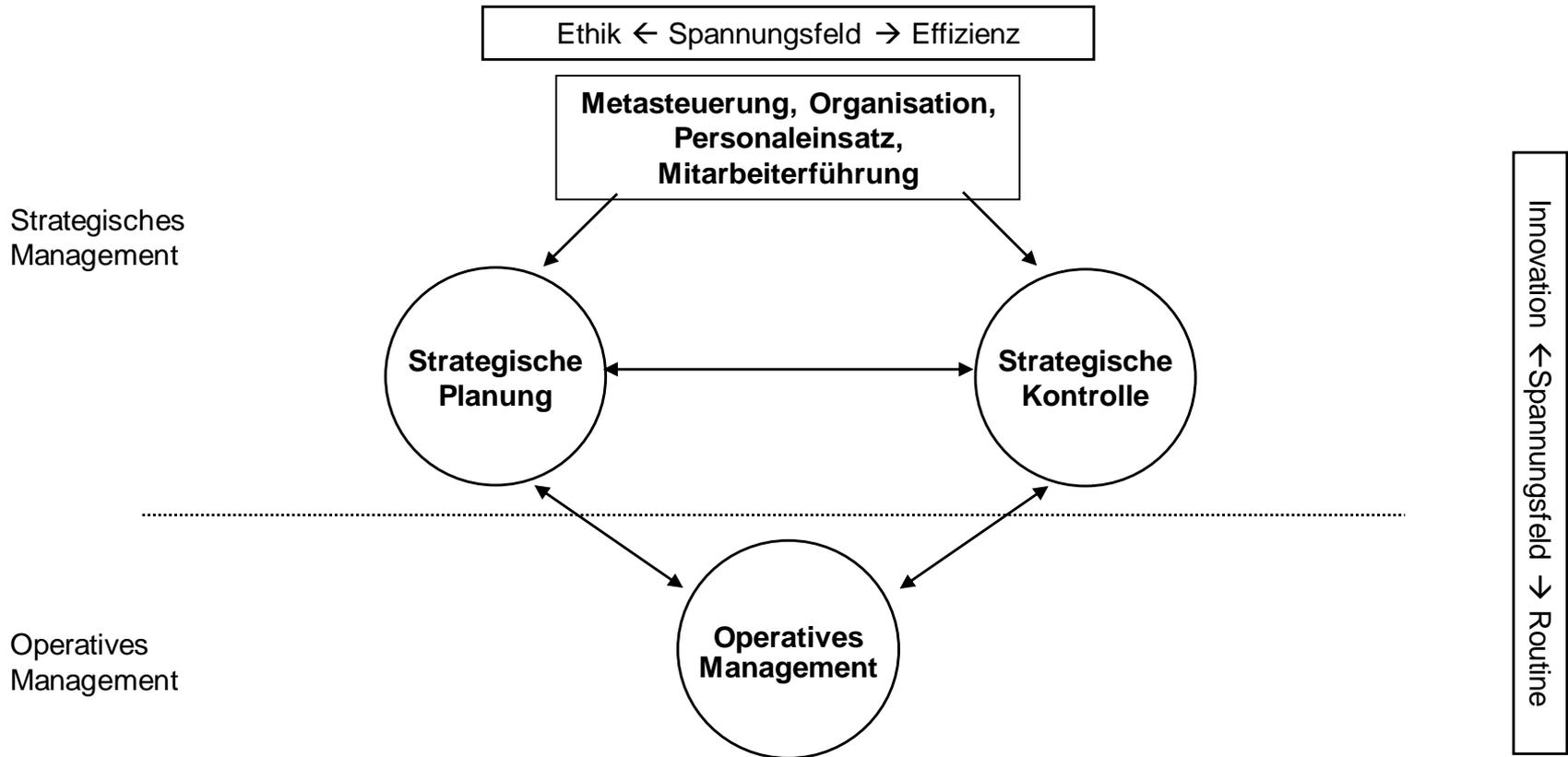
Auf der Ebene der Strategischen Planung und Kontrolle werden die Prozesse der Auffindung und Überprüfung der Ziele und Strategien zum Problem.



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 12



## 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)



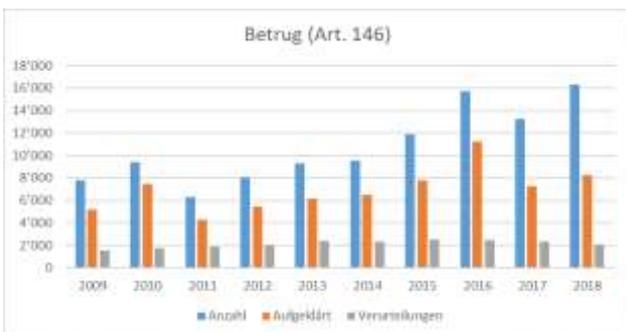
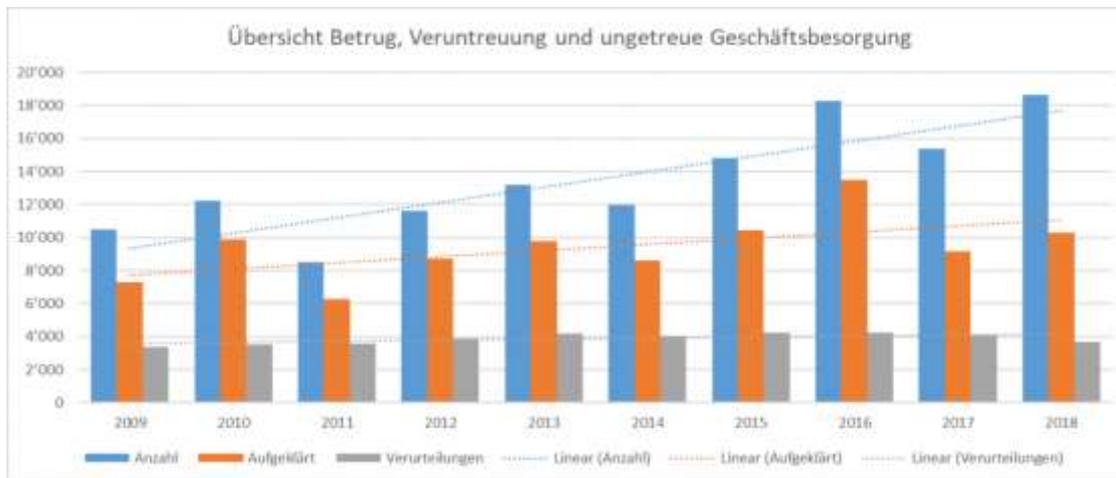


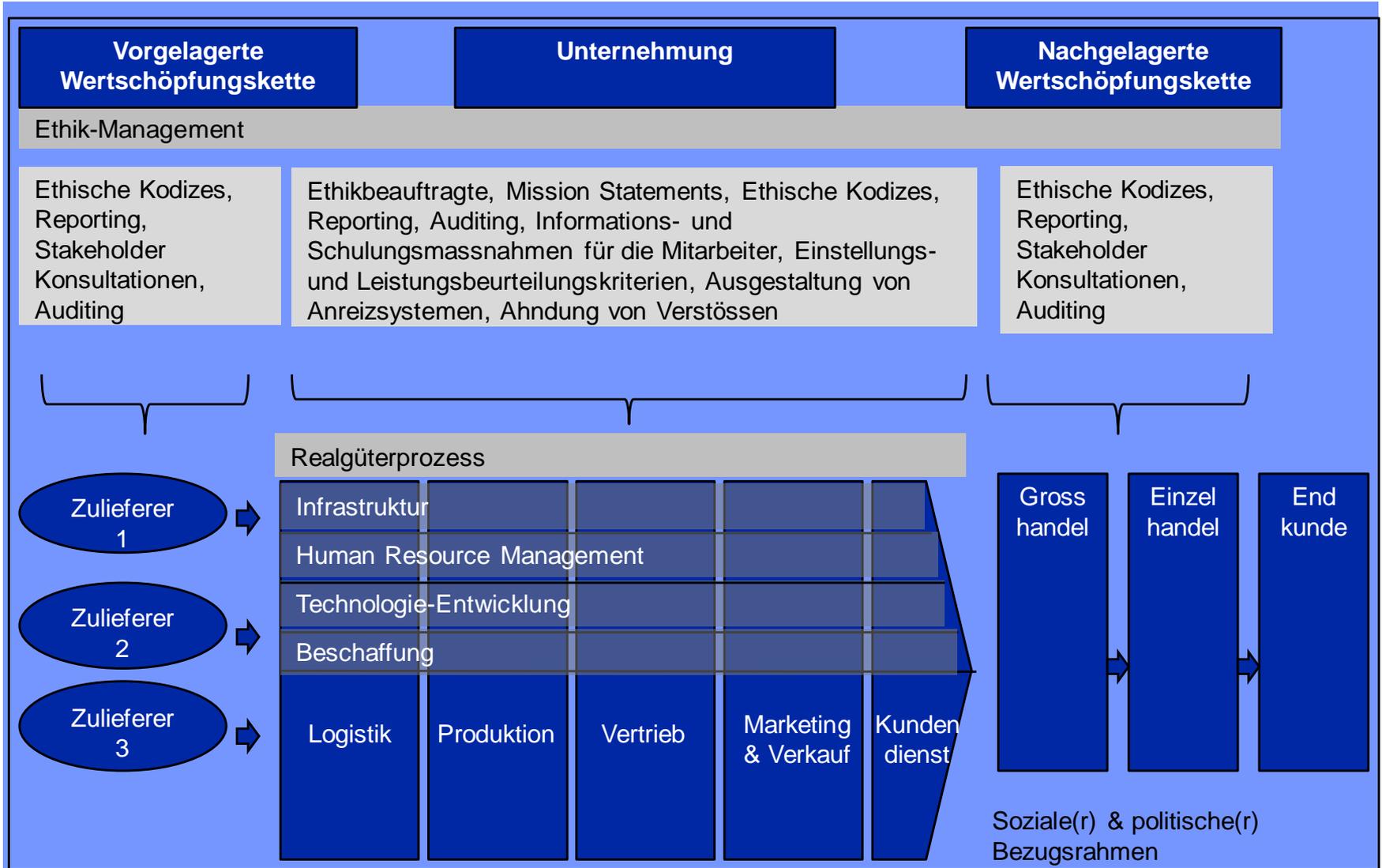
## Gesetzlicher Bestimmungsrahmen des Ethik-Managements

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.

# Zahlen zur Wirtschaftskriminalität in der Schweiz





# 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





# Ethisches Management in der vorgelagerten Wertschöpfungskette

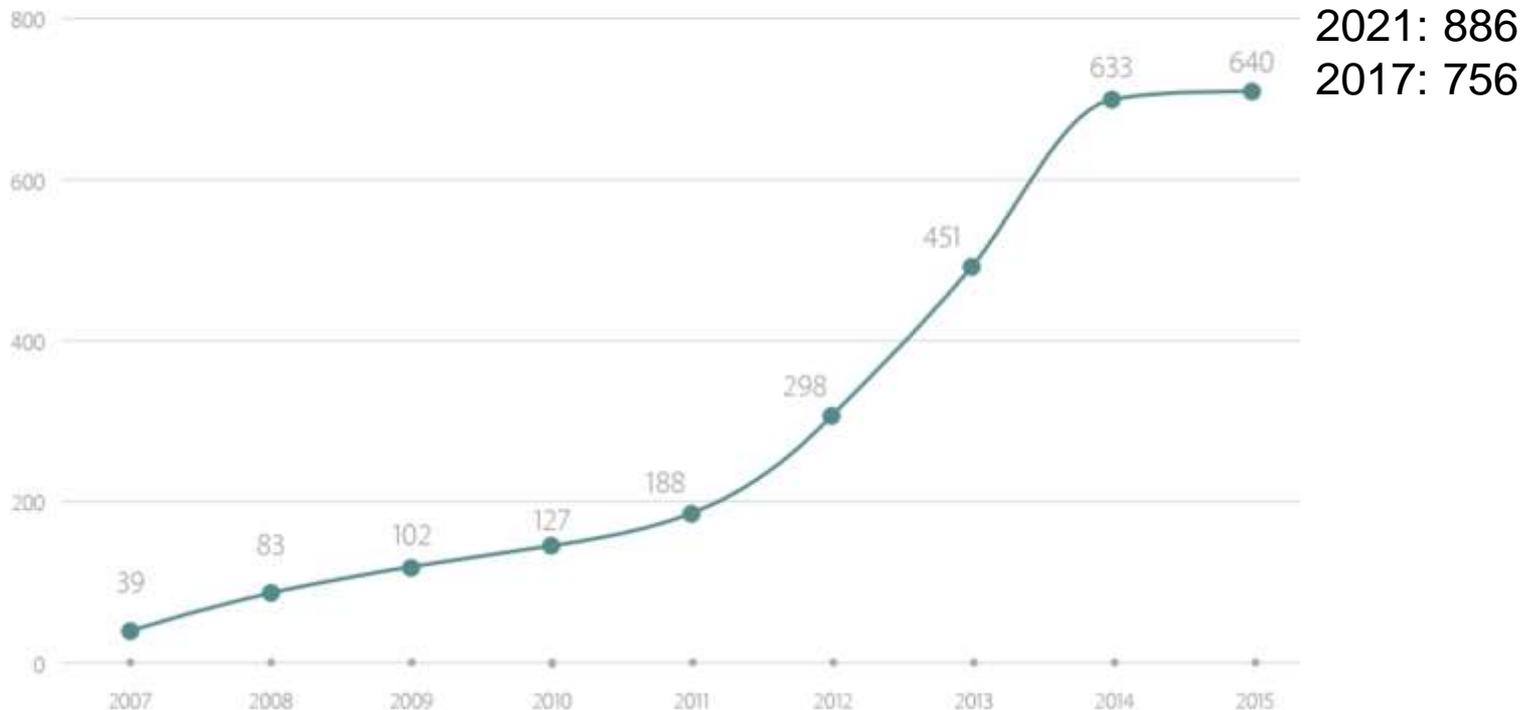
Zulieferer und Fabriken für Endmontage





# Ethisches Management in der vorgelagerten Wertschöpfungskette

Annual Apple Audits



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

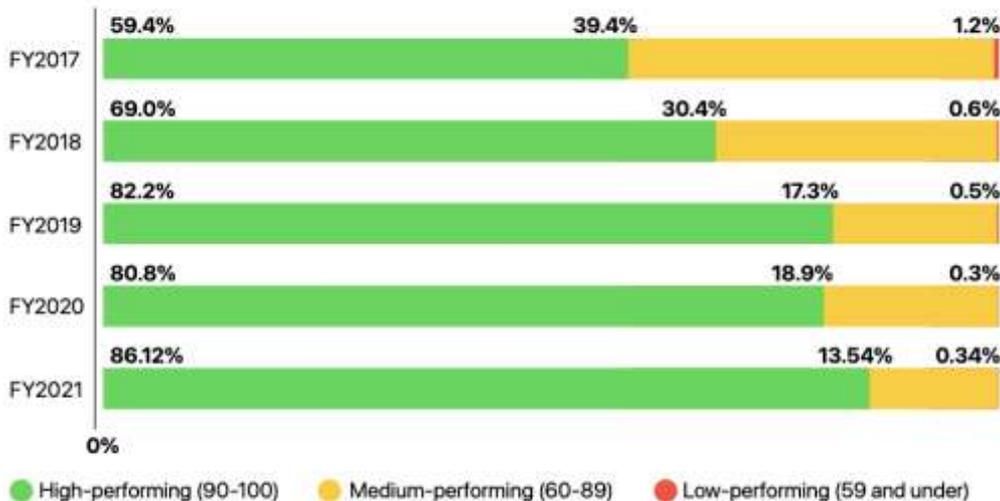
Apple Supplier Responsibility 2022 Progress Report,

[https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple\\_SR\\_2022\\_Progress\\_Report.pdf](https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple_SR_2022_Progress_Report.pdf) (Abruf: April 2023)

# Ethisches Management in der vorgelagerten Wertschöpfungskette

2021 assessment results in areas of labor and human rights, health and safety, and environment.

Year-over-year supplier performance



Our 100-Point Scale for Supplier Assessment Scores

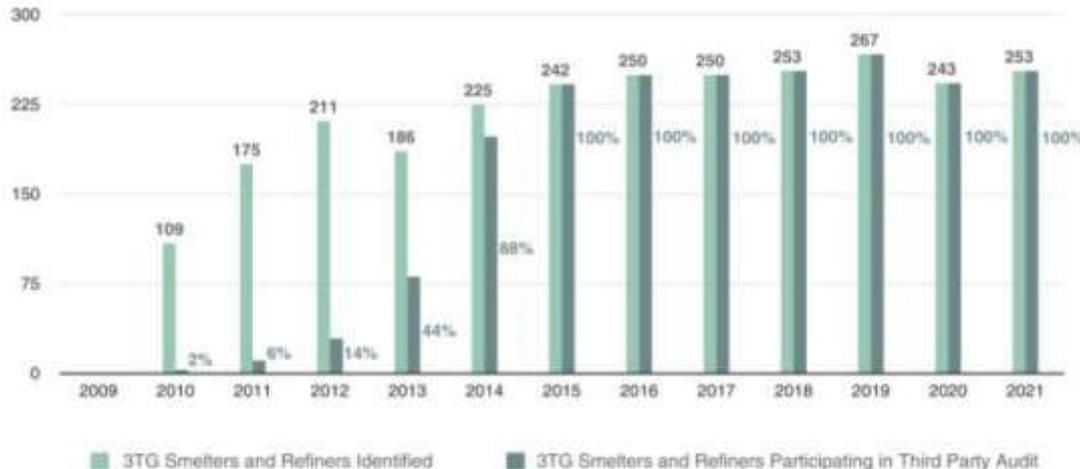


Quelle:  
Apple Supplier Responsibility 2022 Progress Report, [https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple\\_SR\\_2022\\_Progress\\_Report.pdf](https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple_SR_2022_Progress_Report.pdf) (Abruf: April 2023)



# Ethisches Management in der vorgelagerten Wertschöpfungskette

3TG Smelters and Refiners Third Party Audit Participation  
Based on end-of-year reporting



Quelle:  
Apple Supplier Responsibility 2018 Progress Report,  
Apple Conflict Minerals Report 2021,  
<https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple-Conflict-Minerals-Report.pdf> (Abruf: April 2023)

“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, (...)”

“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.”

“Since 2009, Apple has directed the removal of 163 3TG smelters and refiners from its supply chain. In 2021, we removed 12 smelters and refiners from our supply chain, including those that were not willing to participate in or complete a third party audit, or that did not otherwise meet our requirements for the responsible sourcing of minerals.”

# 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 **Apple Supplier Code of Conduct** and the **Apple Supplier Responsibility Standards** draw upon our Human Rights Policy, and outline our requirements for suppliers in the areas of labor and human rights, health and safety, environment, management systems, and ethics. Our Code and Standards, which are available in 15 languages, are published on our website.”
- As a result of our responsible procurement process, 9 percent of prospective suppliers evaluated for Code-related risks have been **prevented from entering our supply chain** since fiscal year (FY) 2020 for being unable or unwilling to meet our Apple Supplier Code of Conduct and the Apple Supplier Responsibility Standards.
- “We **continue to evaluate and update our Code and Standards annually**, raising the bar that our suppliers must meet. Every year, we incorporate feedback from stakeholders, together with evolving legal norms and best practices, to ensure that our Code and Standards reflect current internationally accepted standards.”
- “Through independent, third-party assessments, we confirm our suppliers’ compliance with our Code and Standards, and drive improvements. [...] Our goal is to **work together with suppliers to help them improve** their management systems, rather than to simply remove them from our supply chain without helping them correct the issues we have discovered.”



## 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.
- Seit 2012 arbeitet Apple 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 200 grössten Zulieferer, welche 98% von Apples Einkaufskosten für die Produktherstellung abbilden.



FAIR LABOR  
ASSOCIATION™

Quellen:

Apple 2022, <https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple-Supplier-List.pdf> (Abruf: April 2023)

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 (seit 2021: Mercedes-Benz Group)

- „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





# Integration von Nachhaltigkeitsthemen in der Strategie

## Handlungsfelder und Grundlagen der Nachhaltigkeit

### GRI 3-2

Die Mercedes-Benz Group handelt auf Grundlage der nachhaltigen Geschäftsstrategie, die der Vorstand der Mercedes-Benz Group AG 2019 mit Zustimmung des Aufsichtsrats verabschiedet hat. Entsprechend sind Nachhaltigkeitsthemen integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie.

🌐 Strategie und Ziele, GB 2022

Die Mercedes-Benz Group hat sich ambitionierte Ziele gesteckt und sechs strategische Handlungsfelder definiert, in denen sie diese erreichen will. Die strategischen Ziele orientieren sich unter anderem an den 17 Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals – SDGs), insbesondere den SDGs 8 und 9 sowie 11 bis 13.

## 6 strategische Handlungsfelder für nachhaltige Transformation:

- Klimaschutz & Luftreinhaltung
- Ressourcenschonung
- Lebenswerte Städte
- Verkehrssicherheit
- Datenverantwortung
- Menschenrechte



## Frauenanteil bei der Mercedes-Benz Group

- Bereits 2006 vereinbart, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen.
- Bis Ende 2020 sollte der Anteil von Frauen in leitenden Führungspositionen auf Konzernebene (ausgenommen Daimler Greater China und Trucks Asia) bei 20 Prozent liegen, mit 20.5% Ende 2020 erfüllt.
- Aufsichtsrat: Gesetzliche Frauenquote von 30%.

### Weibliche Belegschaft<sup>1</sup>: sonstige Kennzahlen (in %)

GRI 405-1

	2021 <sup>2,3</sup>	2022 <sup>2,3</sup>
Frauenanteil	21,1	21,7
Frauenanteil in leitenden Führungspositionen der Ebene 1 bis 3	22,5	24,7
Frauenanteil im Vorstand	37,5	37,5
Frauenanteil im Aufsichtsrat	30,0	35,0

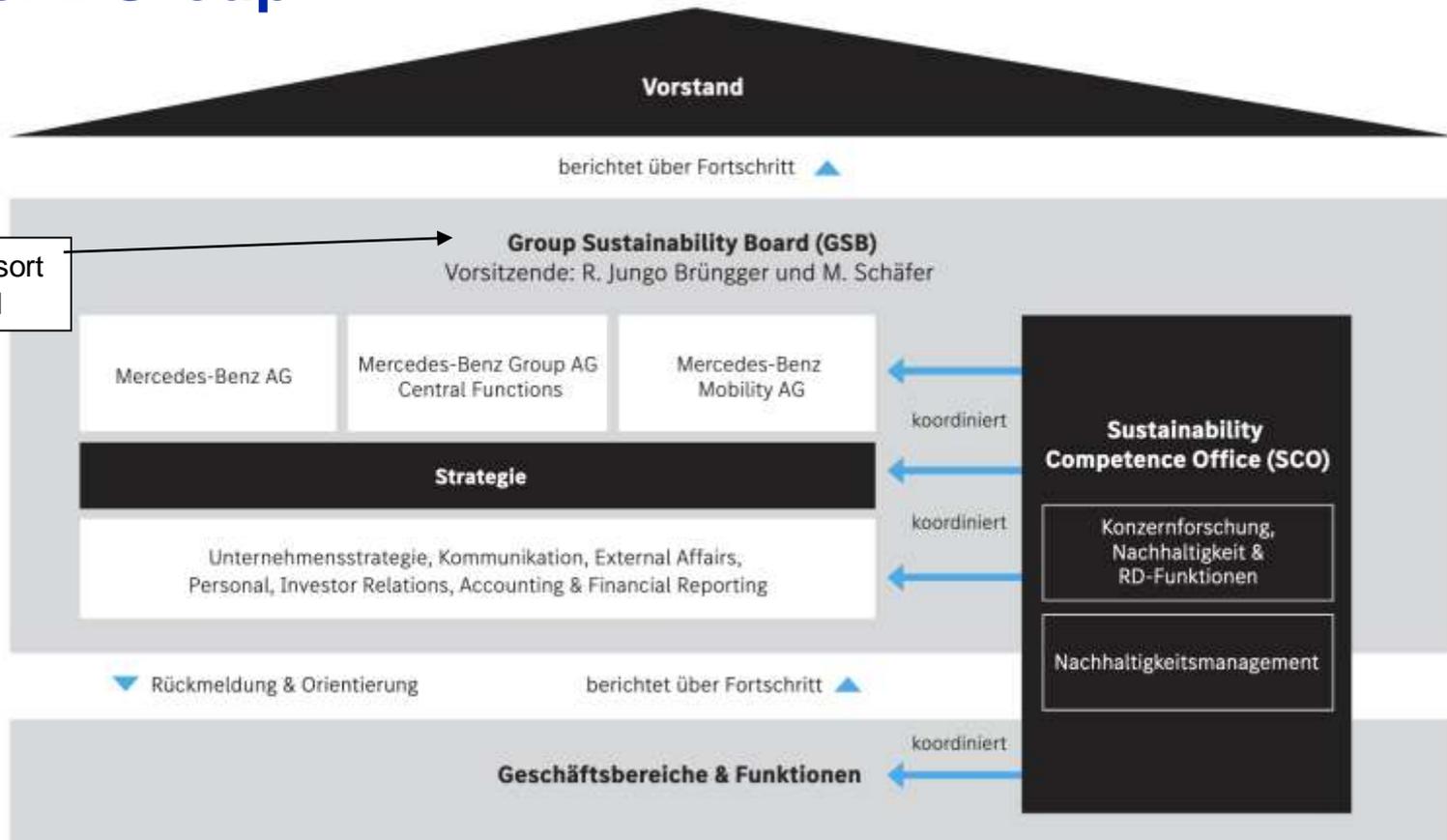
1 Belegschaft ohne Ferienbeschäftigte, Diplomanden, Praktikanten, Werkstudenten, Doktoranden, Senior Experts und Auszubildende.

2 Diese Daten umfassen die Mercedes-Benz Group.

3 Diese Daten sind aufgrund der Abspaltung und Ausgliederung des Daimler-Nutzfahrzeuggeschäfts als eigenständiges Unternehmen bereinigt, enthalten noch geringfügige Unschärfen, da sogenannte Mischstandorte und -einheiten erst mit dem Geschäftsjahr 2022 bilanziell bereinigt werden können.



# Sustainability Governance Struktur bei der Mercedes-Benz Group





## Ethisches Management im eigenen Unternehmen

- Integrität wird fest in Unternehmenskultur und im Geschäftsalltag integriert, u.a. durch:
  - Verhaltensrichtlinien für Beschäftigte und Führungskräfte: Regelungen zu Korruptionsprävention, zum Umgang mit Daten, zur Produktsicherheit, Einhaltung technischer Vorschriften, und weitere.
  - Integrity Management
  - Zentrale Anlaufstelle (Infopunkt) für Fragen zu integrem Verhalten
  - Einbezug der Stimmen der Beschäftigten via Online Mitarbeiterbefragung zur Evaluation der Integritätskultur
  - Kontinuierlicher Wissensaustausch und offener Dialog mit Beschäftigten („Integrity Network“, „Annual Integrity Meeting“, „Integrity Experience“)
  - Beirat für Integrität und Unternehmensverantwortung, Sustainability Dialogue (Workshop) mit externen Stakeholdern



# Ethisches Management im eigenen Unternehmen

## Advisory Board for Integrity and Corporate Responsibility:

July 06, 2021 - The Advisory Board for Integrity and Sustainability, which consists of independent external experts from various countries, has been an important source of input for our sustainability work since 2012. Its members from science, business, and civil society provide Mercedes-Benz with critical and constructive support in questions of integrity, sustainability and corporate responsibility from an external point of view.

### Members of the Advisory Board

Open all Close all

Peter Bakker	+
Bojana Bellamy	+
Dr. Teresa Fogelberg	+
Prof. Dr.-Ing. Helmut Holzapfel	+
Dipl.-Volkswirtin Renate Hornung-Draus	+
Prof. Peter Jones, OBE	+
Prof. Dr. Johan Rockström	+
Sylvia Schenk	+
Dr. Martin von Broock	+
Changhua Wu	+

# Ethisches Management im eigenen Unternehmen

## Unsere Unternehmensgrundsätze



### Wir sind profitabel und setzen uns für Mensch und Umwelt ein

Wir produzieren faszinierende Fahrzeuge und bieten innovative Dienstleistungen rund um Mobilität an, um erfolgreich und profitabel zu sein. Denn nur, wenn wir wirtschaftlich erfolgreich sind, können wir Zukunftsperspektiven bieten. Das wichtigste Kapital unseres Unternehmens sind die Menschen, die für Mercedes-Benz arbeiten, und die Leidenschaft, mit der sie das tun. Daher investieren wir in die persönliche Weiterentwicklung unserer Beschäftigten. Ein nachhaltiger Umgang mit der Umwelt ist uns wichtig, daher schützen wir sie und gehen mit unseren Ressourcen verantwortungsvoll um. Unser Anspruch ist es, Profitabilität, Mensch und Umwelt in Einklang zu bringen.

### Wir handeln verantwortungsvoll und respektieren die Regeln

Bei Mercedes-Benz übernehmen wir Verantwortung für unsere Handlungen und Entscheidungen und befolgen die Regeln. Das heißt: Wir halten uns an Gesetze, interne und externe Regeln, Vereinbarungen mit Arbeitnehmervertretungen, freiwillige Selbstverpflichtungen und diese Verhaltensrichtlinie. Unsere Entscheidungen treffen wir bewusst. Jeder ist dazu angehalten, sein Handeln zu hinterfragen.

Wir wollen bei unserer Arbeit Profitabilität, Mensch und Umwelt in Einklang bringen.

Wir befolgen die Gesetze und Regeln und übernehmen Verantwortung.

Wofür wir stehen | Unser Verständnis von Integrität und unsere Unternehmensgrundsätze

Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz sind das Fundament für unser Handeln.

Vertrauen, Fairness und Respekt prägen unsere Zusammenarbeit.

Die Unterschiedlichkeit unserer Beschäftigten ist eine unserer Stärken.

### Wir sprechen Themen offen an und stehen für Transparenz

Das Fundament für unser Handeln – intern wie extern – ist Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz. Damit schaffen wir Vertrauen. Wir lernen aus dem Vergangenen und stellen uns neuen Herausforderungen. Wir ermutigen jeden Einzelnen von uns, seine Meinung einzubringen, wenn etwas nicht richtig ist oder sich nicht richtig anfühlt (*Speak-Up-Kultur*). Dazu schaffen wir eine Atmosphäre, in der Dinge beim Namen genannt werden können, ohne dass negative Konsequenzen drohen. Andere Meinungen werden geschätzt, Hinterfragen ist erwünscht.

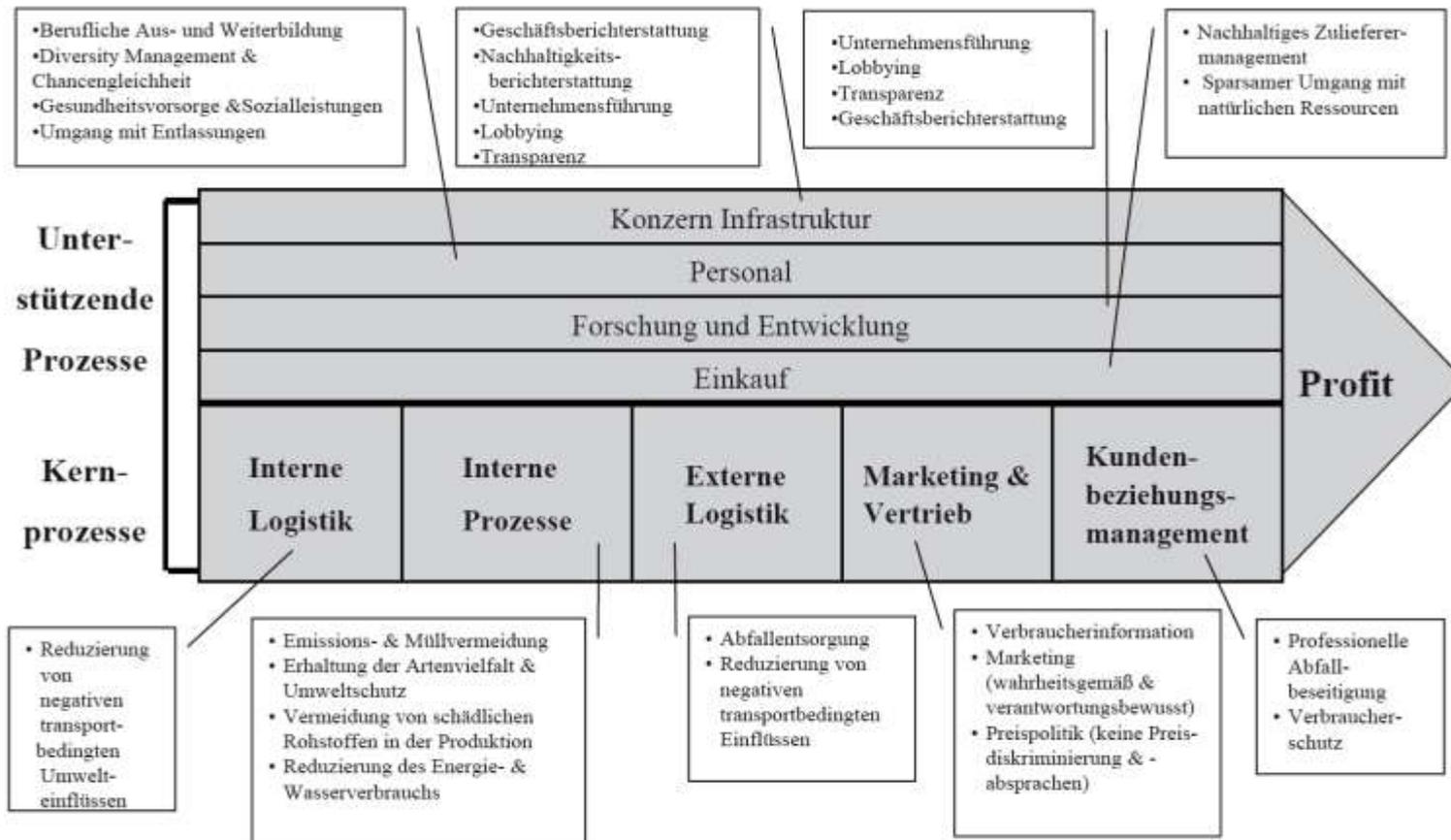
### Fairness und Respekt sind die Basis für unsere Zusammenarbeit

Bei Mercedes-Benz behandeln wir einander fair und respektvoll. Teamgeist, gegenseitiges Vertrauen und ein wertschätzender Umgang sind uns wichtig. Dies gilt nicht nur für unsere Beschäftigten, sondern auch für unsere Kunden, Geschäftspartner und alle anderen.

### Wir leben die Vielfalt

Vielfalt ist bei Mercedes-Benz nicht nur eine Frage der Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen. Die Unterschiedlichkeit unserer Beschäftigten bei Mercedes-Benz ist unsere Stärke und ein Schlüsselfaktor für unseren Erfolg. Die verschiedenen Kompetenzen, Perspektiven und Erfahrungen bilden die Basis für Innovation und helfen uns, die Bedürfnisse unserer Kunden in aller Welt zu verstehen. Respekt, Wertschätzung, Integrität und Zusammenhalt zeichnen unsere Unternehmenskultur aus.

# 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 Hellenic Bottling Company (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.
- Coca-Cola HBC Schweiz ist ein Tochterunternehmen der Coca-Cola HBC AG mit Sitz in Zug.
- Die Tätigkeit der weltweit tätigen Coca-Cola HBC AG umfasst 29 Länder und versorgt rund 700 Millionen Menschen.



In der Schweiz gelangen pro Jahr mehr als 1.3 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 82% 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.

## Exkurs: Moralische Zwickmühle China

Neue Zürcher Zeitung

### China nimmt westliche Modelabels unter Beschuss

Wegen Zwangsarbeitsvorwürfen wollen Firmen wie H&M, Adidas oder Nike keine Baumwolle aus Xinjiang mehr verarbeiten. Deshalb rufen chinesische Medien nun zum Boykott der Marken auf.

Matthias Kamp

25.03.2021, 19:11 Uhr



Hören



Merken



Drucken



Teilen



- 85% der chinesischen Baumwolle werden in Xinjiang, so der Vorwurf, unter Zwangsarbeit angebaut – vor allem von Uiguren, die dort in Umerziehungslagern gefangen gehalten werden.
- Modeketten und Sportartikelhersteller wie H&M, Nike, Adidas und andere wollen auf Baumwolle aus der Region verzichten.
- China ruft zum Boykott der Marken auf.
- China stellt nach Nordamerika der grösste Absatzmarkt für diese Labels dar und ist Hauptproduktionsstandort.

## Exkurs: Moralische Zwickmühle Russland

*Neue Zürcher Zeitung*

### «Sponsor von Putins Krieg»: Nestlé gerät zwischen die Fronten im Ukraine-Konflikt

Die ukrainische Regierung attackiert in den sozialen Netzwerken den Nahrungsmittelkonzern Nestlé. Dieser steht mit der Fortführung von Teilen seines Russland-Geschäfts aber nicht alleine da.

Matthias Benz

18.03.2022, 16:26 Uhr

Hören

Merken

Drucken

Teilen



- Westliche Unternehmen, die weiterhin in Russland tätig sind, geraten immer stärker unter Druck
- Ukraines Präsident Wolodymyr Selenskyj hat den Konzern Nestlé an einer Kundgebung für dessen Tätigkeiten in Russland kritisiert – Nestlé finanziere dadurch den russischen Krieg.
- Das Unternehmen reagierte auf die anhaltende Kritik und strich Produkte wie Kitkat und Nesquik aus dem russischen Sortiment.
- Einzig lebenswichtige Güter wie Babynahrung oder medizinische Ernährung sollen in dem Land noch verkauft werden.



## 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.