
Das Verhältnis von Managementprozess und Realgüterprozess im Spannungsfeld von Profit und Verantwortung

Vorlesung "Globalisierung und Multinationale Unternehmen"
von Prof. Dr. Andreas Georg Scherer
Universität Zürich, 07. Mai 2011

Überblick: Managementprozess und Realgüterprozess im Spannungsfeld von Profit und Verantwortung

- Das Verhältnis von Managementprozess zu Realgüterprozess im Spannungsfeld von Profit und Verantwortung
- 09. Mai: Verantwortung im Managementprozess (1): Organisationsgestaltung & Compliance vs. Integrity
- 14. Mai: Verantwortung im Managementprozess (2): Responsible Leadership & Human Resource Management
- 16. Mai: Verantwortung im Realgüterprozess (1): Praktiker-Vortrag
- 21. Mai: Verantwortung im Realgüterprozess (2): Produktion, Zulieferer und Wettbewerber

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

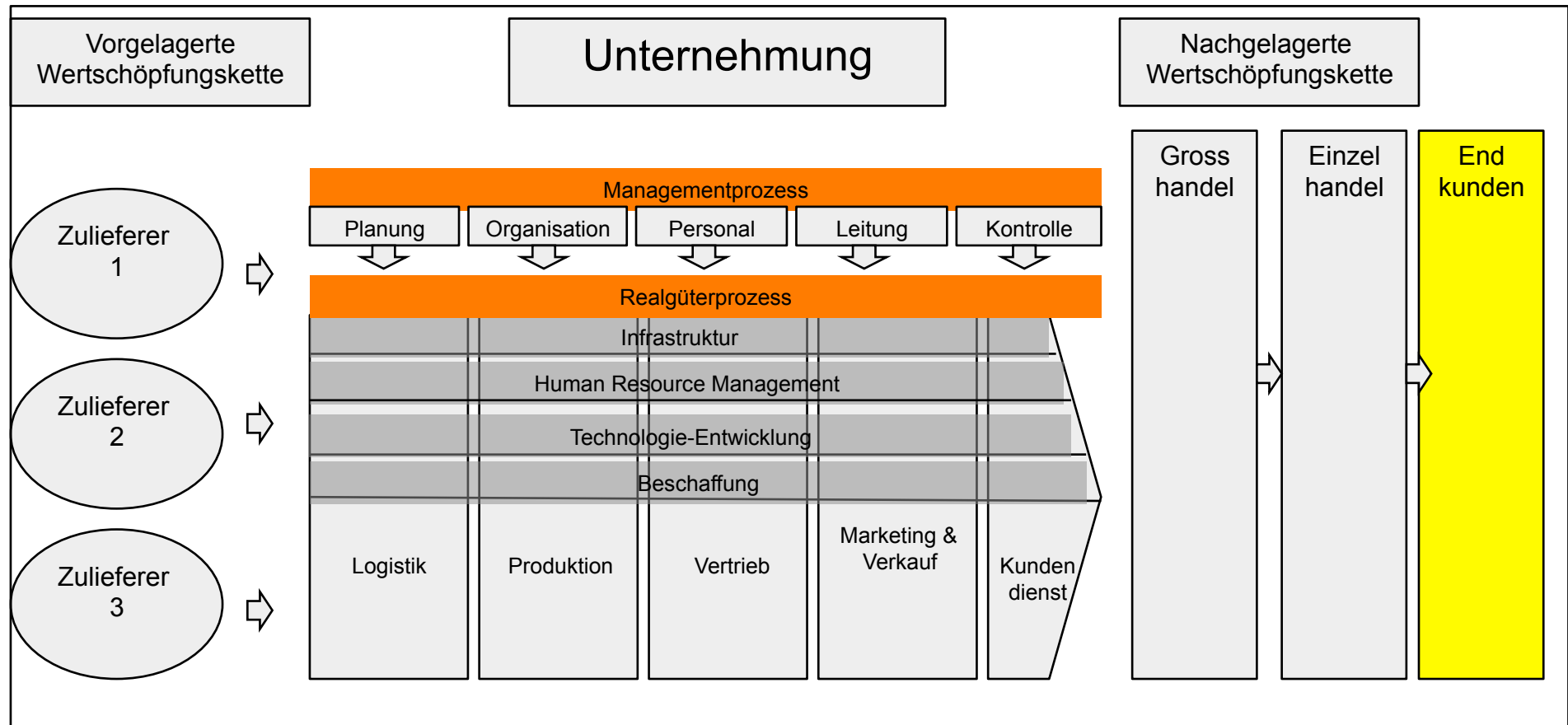
Managementprozess und Realgüterprozess im Spannungsfeld von Profit und Verantwortung - Einführung



Die Unternehmung



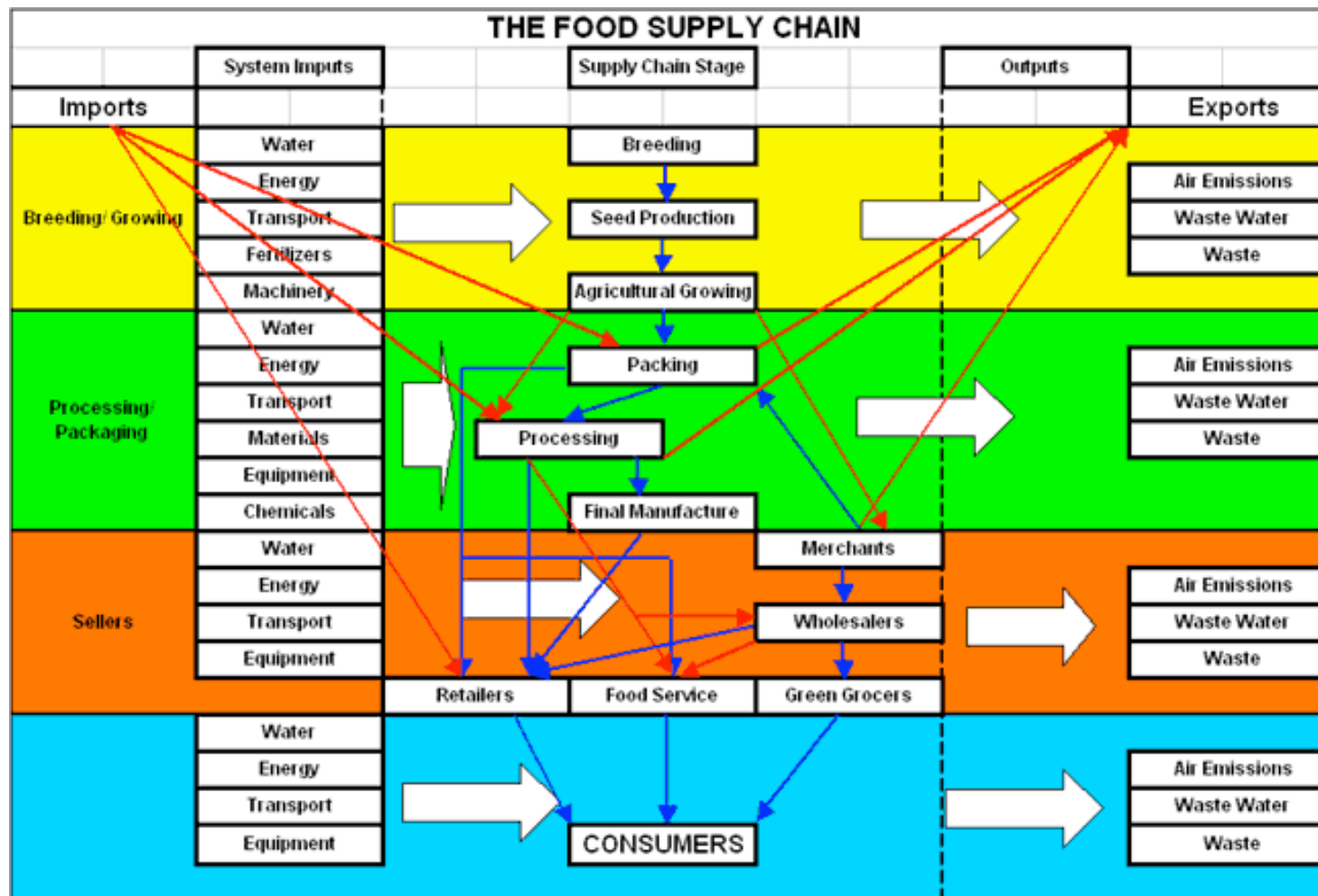
Managementprozess und Realgüterprozess im Spannungsfeld von Profit und Verantwortung - Einführung



Sozialer & politischer Bezugsrahmen

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

Managementprozess und Realgüterprozess im Spannungsfeld von Profit und Verantwortung - Einführung

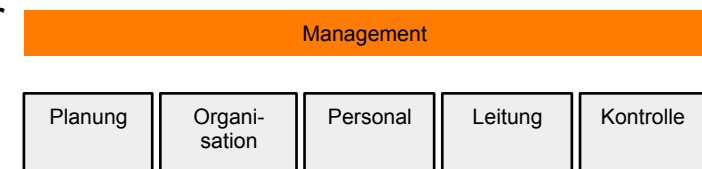


Quelle:
<http://www.mentalfloss.com/blogs/archives/15843>
 (Abruf: April 2012)

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.



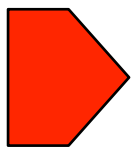
(vgl. Steinmann/Schreyögg, 1997, S. 5 f.)

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.)

(Steinmann/Walter, 1989)

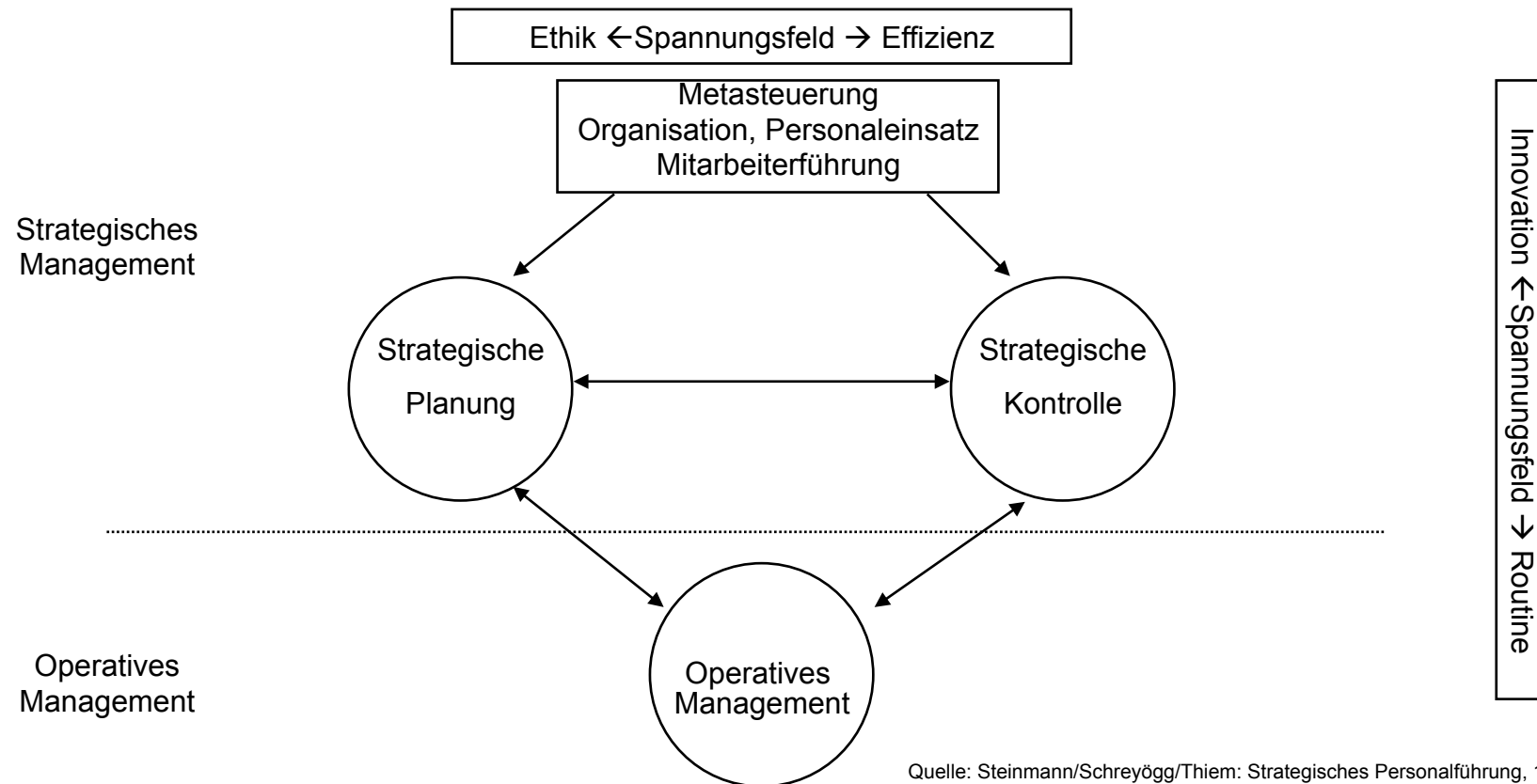
Der Prozess der Unternehmensführung soll sich auf drei Ebenen erstrecken:

- Auf der Ebene des strategischen Managements wird die effiziente Steuerung dieser Strategieformulierungsprozesse thematisiert
- Auf der Ebene der Strategieformulierung werden die Prozesse der Auffindung und Überprüfung der strategischen Zielvorgaben zum Problem
- Auf der operativen Ebene geht es um die möglichst effiziente Umsetzung der strategischen Zielsetzung

(Steinmann/Walter, 1990, S. 43)



Reformmodell: Strategisches Management? (2)

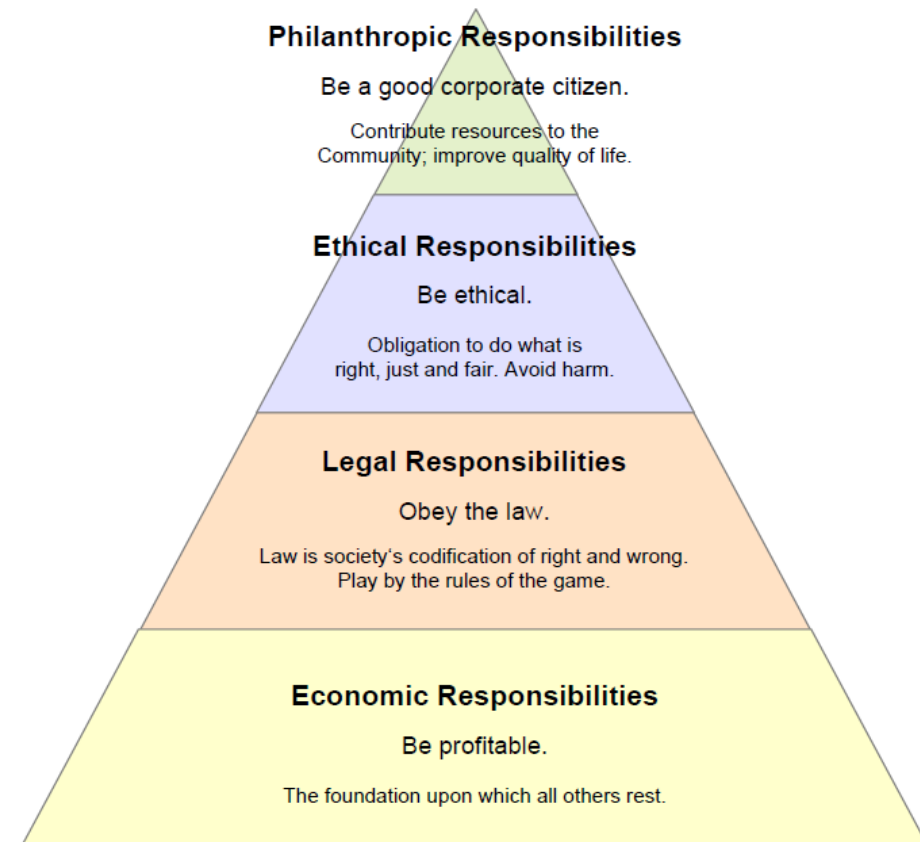


Quelle: Steinmann/Schreyögg/Thiem: Strategisches Personalführung, 1989, modifiziert.

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
Veranstaltung 14

Begriffsabgrenzung

Begriffsabgrenzung

- **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.

vgl. Kreikebaum/Behnam/Gilbert 2001, S. 6

Ethik als Antwort auf das Spannungsfeld von Profit und Verantwortung

- Ein Management, das sich ausschliesslich an Gewinnen 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, welche dieses Verhalten beurteilen.
- 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.
- 2007 schliesst Siemens das Geschäftsjahr mit dem höchsten Gewinn aller Zeiten ab, gleichzeitig verliert das Unternehmen aufgrund der Korruptionsfälle stark an Legitimität.

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).

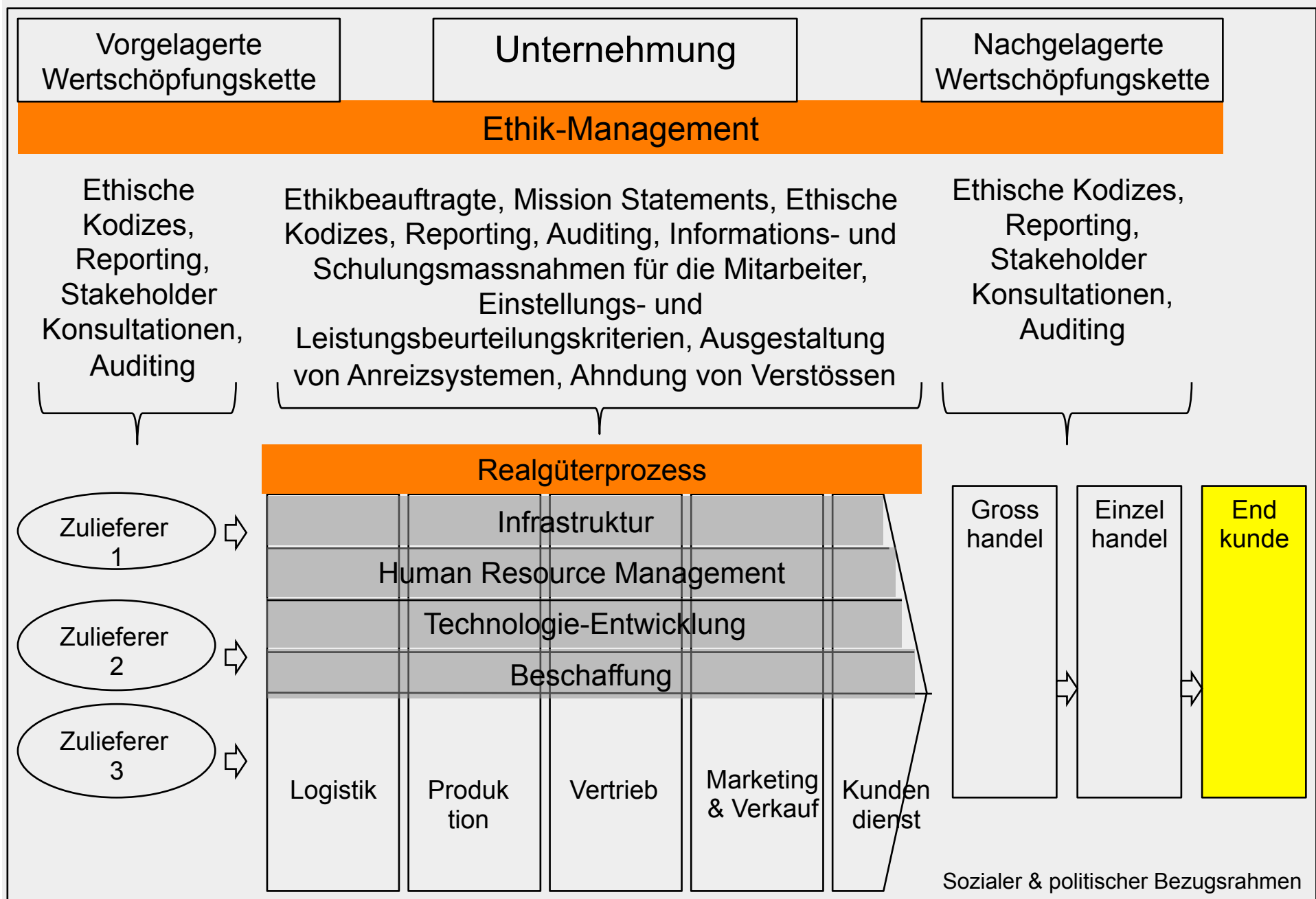


Warum benötigt ein Unternehmen Ethik-Management?

Ethik-Management führt zu

- einer Verringerung von Risiken durch
 - » Vermeidung von Wirtschaftskriminalität
 - » Vermeidung von Boykottmassnahmen
 - » Vermeidung von Imageschäden
 - » Vermeidung von Umsatzeinbussen
- 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.



Ethisches Management in der vorgelagerten Wertschöpfungskette

Beispiel 1: Apple

Technologiekonzern Apple

- „The Apple Supplier Code of Conduct spells out responsible practices in the following areas:
 - » Labor and human rights
 - » Worker health and safety
 - » Environmental impact
 - » Ethics
 - » Management systems“

(Apple Supplier Responsibility 2012 Progress Report, S. 2).



Quelle:
<http://www.apple.com/supplierresponsibility/code-of-conduct/ethics.html> (Abruf: März 2012, weitere Informationen:
http://www.s-ox.com/dsp_getFeaturesDetails.cfm?CID=2235, Abruf: März 2012



Code of Conduct



Labor & Human Rights



Health & Safety



Environmental Impact



Ethics

Ethics

We expect our suppliers to maintain the highest standards of ethical conduct. Our Supplier Code of Conduct clearly states a range of practices we consider essential to running an ethical business.

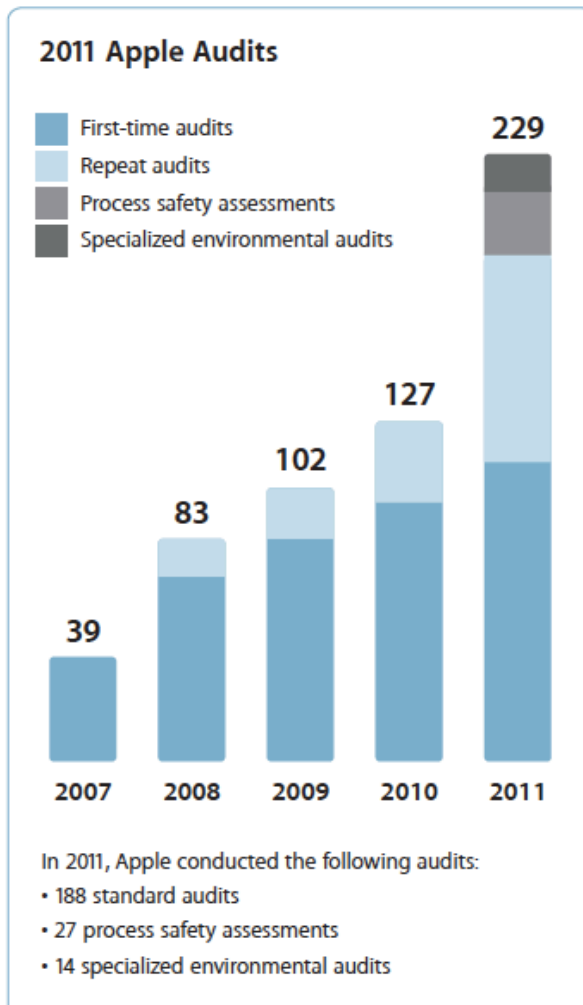


An Apple auditor initiates a two-day audit with high-level managers at a supplier facility in Shanghai. Yearly audits are key in enforcing ethical business practices among Apple's suppliers.

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

Ethisches Management in der vorgelagerten Wertschöpfungskette

Beispiel 1: Apple



Apple Supplier Code of Conduct: Ethics

The Apple Supplier Code of Conduct requires that suppliers maintain the highest ethical standards throughout their business practices. The Code defines ethical principles and practices in the following areas:

- Business integrity
- Disclosure of information
- Whistleblower protection and anonymous complaints
- Protection of intellectual property

Quelle:

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

Ethisches Management in der vorgelagerten Wertschöpfungskette

Beispiel 1: Apple

- 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 veröffentlichte Apple die Liste seiner Zulieferer, welche 97% von Apples Einkaufskosten für die Produktherstellung abbilden.

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 2: Daimler

Automobilkonzern Daimler

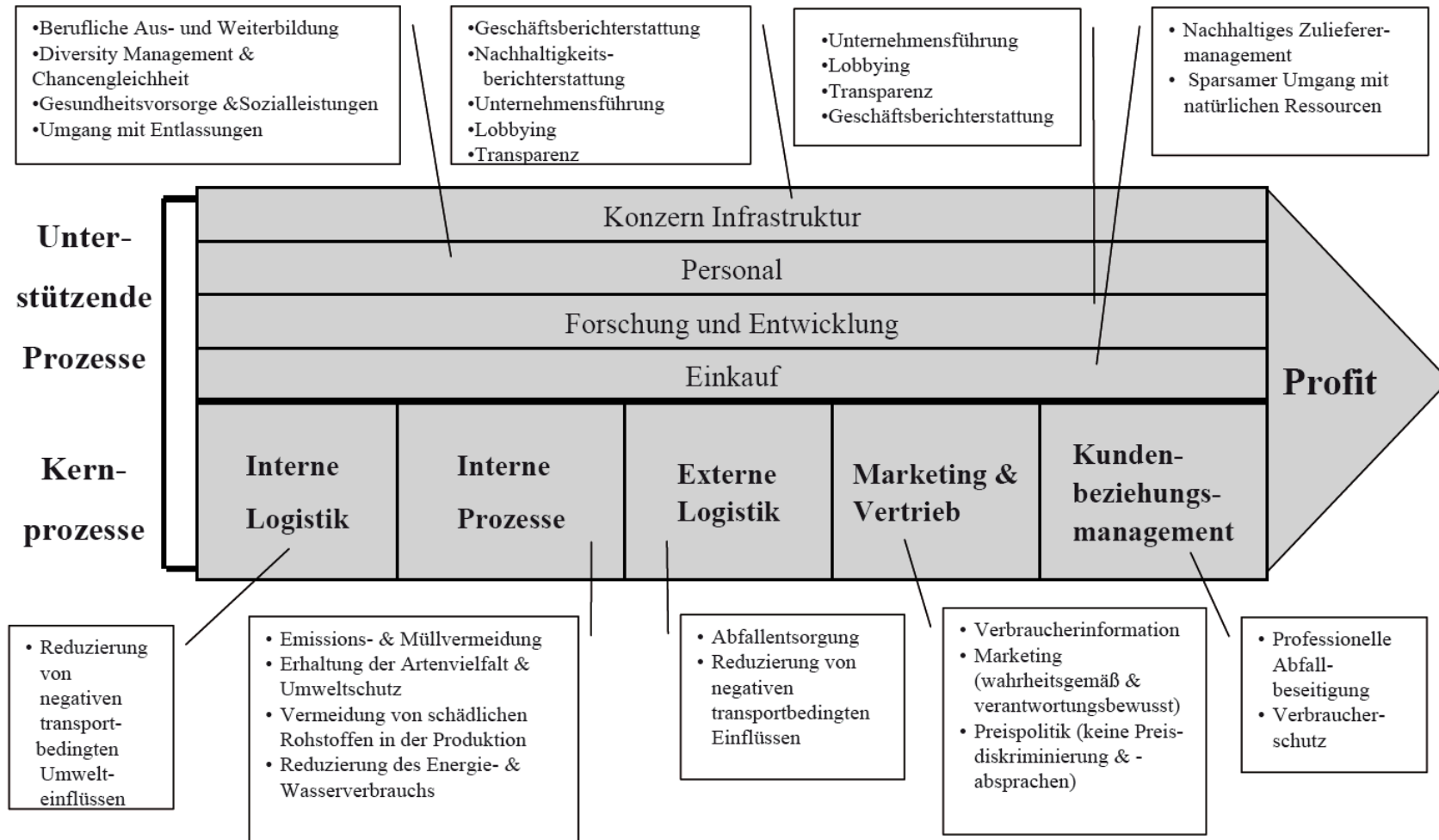
- Das Thema Menschenrechte wird im Nachhaltigkeitsbericht 2011 von Daimler prominent behandelt. Laut eigener Aussage ist das Thema direkt beim Vorstand verankert.
- „Als erster und bislang einziger Automobilhersteller hat Daimler mit dem Vorstandsressort für Integrität und Recht ein Ausrufezeichen hinter diesen Anspruch gesetzt. Wir gehen das Thema Geschäftsethik systematisch an und sensibilisieren nicht nur unsere Mitarbeiter, sondern auch unsere Geschäftspartner“ (Daimler Nachhaltigkeitsbericht 2011).
- 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



Quelle: CorporAID multilogue 2008,
http://www.ibwe.at/_ve/mm1108-2.htm (Abruf: März 2012)
Daimler Nachhaltigkeitsbericht 2011
http://nachhaltigkeit.daimler.com/daimler/annual/2012/nb/German/pdf/DAL_NB-2011_DE.pdf ,Abruf: März 2012

Ethisches Management im eigenen Unternehmen

Beispiel 2: Daimler



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

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

Board of Management

Daimler Trucks	Produktion und Einkauf Mercedes-Benz Cars & Mercedes-Benz Vans	Personal und Arbeitsdirektor	Vorstandsvorsitzender, Leiter Mercedes-Benz Cars	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

Sustainability Board – vier Zusammenkünfte pro Jahr

Personal- und Arbeitspolitik	Einkauf	Politik und Außenbeziehungen	Konzernforschung & Mercedes-Benz Cars Entwicklung (Vorsitz)	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“ Umweltvollmächtigter	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt, Vorstand Integrität und Recht

Direkte Berichterstattung

Neu seit 2011

Sustainability Office – acht Zusammenkünfte pro Jahr

Integration von Gremien mit Nachhaltigkeitsbezug:	Themenbezogene Integration von Geschäftsfeldern:	Integration von relevanten Fachbereichen:
Konze umweltschutz, 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

Sustainability Governance Struktur bei Daimler

Quelle: Daimler Nachhaltigkeitsbericht 2011, http://nachhaltigkeit.daimler.com/daimler/annual/2012/nb/German/pdf/DAI_NB-2011_DE.pdf, Abruf: März 2012

Ethisches Management in der nachgelagerten Wertschöpfungskette

Beispiel 3: Coca-Cola HBC Schweiz

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.



Quelle: Coca-Cola HBC Schweiz 2012:
<http://www.coca-colahellenic.ch/Towardssustainability/Environment/Packaging-Recycling/> (Abruf: März 2012)

Ethisches Management in der nachgelagerten Wertschöpfungskette

Beispiel 3: Coca-Cola HBC Schweiz

- 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 Bestimmungen des Ethik-Managements

Gesetzliche 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.

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.