



Corporate Governance und Unternehmensethik

Modul 1410

Prof. Dr. Dirk Drechsler

Corporate Governance und Unternehmensethik

Prof. Dr. Dirk Drechsler

Modul 1410

Leseprobe

Impressum

Deutsche Akademie für Management
Trägerin: DAM Professional School SE
Margaretenstraße 38 · 12203 Berlin
mail@akademie.biz · www.akademie-management.de
Tel. 030/40508883-0 · Fax. 030/40508883-9

Lektorat: Dr. Bernd Knappmann, www.knappmann-lektorat.de

Verfasser: Prof. Dr. Dirk Drechsler
Professur für betriebswirtschaftliches Sicherheitsmanagement
Schwerpunkte Risiko-, Betrugs- und Compliance-Management
Hochschule für angewandte Wissenschaften Offenburg
dirk.drechsler@hs-offenburg.de

1. Version 06.2018

© 2018 Deutsche Akademie für Management, Berlin. Alle Rechte vorbehalten.

Der gesamte Inhalt des vorliegenden Studienbriefs (Texte, Bilder, Grafiken, Design usw.) und jede Auswahl davon unterliegt dem Urheberrecht und anderen Gesetzen zum Schutze geistigen Eigentums der DAM Professional School SE oder anderer Eigentümer. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Eigentümers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Zuwiderhandlungen werden zivil- und strafrechtlich verfolgt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Text berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Sämtliche verwendete Handelsmarken oder Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber.

Die Deutsche Akademie für Management und ihre Autorinnen und Autoren haben höchste Sorgfalt bei der Erstellung des vorliegenden Studienbriefs angewandt. Dennoch übernehmen sie keinerlei Verantwortung oder Haftung für Richtigkeit oder Vollständigkeit, eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Studienbriefs. Die Inhalte und Materialien werden unter Ausschluss jeglicher Gewährleistung zur Verfügung gestellt. Insbesondere erfolgt die Anwendung von im Studienbrief dargestellten Erkenntnissen auf Gefahr des Teilnehmenden.

Umweltfreundlich gedruckt von MKM www.mkm-media.de auf 100 % Altpapier ohne Folienschutzumschlag.

Inhaltsverzeichnis

Symbolverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	5
Einleitung	7
1 Das generische Unternehmensmodell	9
1.1 Wirtschaftliche Ökosysteme, Geschäftsmodelle und Umfeldbedingungen	9
1.2 Die generische Aufbau- und Ablauforganisation	12
2 Der Deutsche Corporate Governance Kodex	15
2.1 Entstehung und Bedeutung	15
2.2 Struktur und Inhalte	17
3 Die Unternehmensethik in einer globalen Wirtschaft	24
3.1 Vorüberlegungen	24
3.2 Die ethischen Grundlagen	26
3.3 Der Übergang in die Wirtschaft	30
3.4 Wirtschafts- und Unternehmensethik	32
3.5 Management der Verantwortung	36
4 Praktische Ethik durch Anwendung des UN Global Compact	41
4.1 Die Prinzipien des UN Global Compact	41
4.2 Menschenrechte und Arbeitsnormen	43
4.3 Umwelt	47
4.4 Korruptionsprävention	55
5 Die organisatorische Verortung	61
Zusammenfassung und Reflexion	64
Antworten zu den Kontrollfragen	65
Literaturverzeichnis	67
Stichwortverzeichnis	69

Abkürzungsverzeichnis

ACFE	Association of Certified Fraud Examiners
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
AWO	Arbeiterwohlfahrt
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMJ	Bundesministerium für Justiz
CMS	Compliance-Management-Systeme
CSR	Corporate Social Responsibility
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
EDL-G	Energiedienstleistungsgesetz
EHRL	Emissionshandels-Richtlinie
EnEV	Energie-Einsparverordnung
PS	Prüfungsstandard
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GRI	Global Reporting Initiative
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
HGB	Handelsgesetzbuch
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IHK	Industrie- und Handelskammer
ISO	International Standards Organization bzw. International Organization for Standardization
IuK	Informations- und Kommunikationssysteme
KG	Kommanditgesellschaft
KMU	kleine und mittelständische Unternehmen
KPI	Key-Performance-Indikator
OHG	offene Handelsgesellschaft
UG	Unternehmergesellschaft
UN	United Nations

Einleitung

Als Leser oder Leserin einer Tageszeitung kommen Sie nicht an den Berichterstattungen zu den Verfehlungen von Unternehmen vorbei. Je nach Interessenlage reicht die Aufmerksamkeitsspanne von einer kurzen Notiz bis hin zu einem intensiven Studium der Vorgänge. Während Ersteres bestenfalls zu einem kurzen Kopfschütteln oder Unverständnis führt, generiert Letzteres ein Überdenken des Begriffs der Verantwortung von Unternehmen und deren Vertretern gegenüber den diversen Interessen- und Anspruchsgruppen. Aber Unternehmen sind nicht nur Protagonisten eines gesellschaftlich und/oder rechtlich abweichenden Verhaltens, sondern häufig auch Opfer interner und externer Angriffe.

Aufgabe dieses Studienbriefs ist es, die für das Management relevanten Aspekte der **Corporate Governance**, der **praktischen Unternehmensethik** und der **Corporate Social Responsibility (CSR)** herauszuarbeiten und zu systematisieren. Denn auch wenn Stellung, Notwendigkeit und Bedeutung dieser Aktivitäten fälschlicherweise oft für sowohl funktional als auch institutionell als vom eigentlichen Geschäftszweck isolierte Bemühungen angesehen werden, so beruhen die Verpflichtungen zur Implementierung von Maßnahmen nicht nur auf rechtlichen Vorgaben, sondern haben auch große Bedeutung in Bezug auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens und dessen Anspruchsgruppen.

Betrachtet werden im Folgenden also die internen und externen Unternehmensaktivitäten, um diese **rechtlich** und **nicht-rechtlich zu beurteilen**. Intern sollten dafür Maßnahmen oder sogar Abteilungen implementiert werden, die sich hauptsächlich mit den **negativen Effekten** dieser Verhaltensweisen beschäftigen. Ansatzpunkte für die Implementierung liefert ein Blick auf die Organisation des Konstrukts „Unternehmen“.

Wenn Sie die Inhalte des Studienbriefes durcharbeiten, machen Sie das aus einer praktischen, speziell unternehmerisch-organisatorischen Sicht: Sie verknüpfen jeden Denkprozess mit ihren individuellen Erfahrungen. Allgemeine, wissenschaftliche Aussagen beruhen aber auf einer theoretischen Fundierung und der Entwicklung von generischen Modellen. Dies hat den Vorteil einer universellen Anwendbarkeit und den Nachteil fehlender Spezifität. Wenn Sie nun im Laufe des Studienbriefs den Gedanken entwickeln, dass eines der behandelten Themen in ihrem Unternehmen nicht relevant ist, sollten Sie sich fragen, ob das gerechtfertigt ist oder nicht. Vielleicht kommen Sie zum Schluss, dass man etwas verbessern könnte. Diese aktive Form des Durcharbeitens bezeichnen wir als **kritische Reflexion** – im Gegensatz zum **einfachen Konsumieren** von Lerninhalten.

Ein letzter Kommentar vorab zur Auswahl der Inhalte: Wir haben uns bemüht, eine umfangreiche theoretische Diskussion zugunsten einer eher

praktischen Herangehensweise zu vermeiden. Das bedeutet, dass Sie nicht alle Theorien, Definitionen und Ansätze kennenlernen werden. Da auch die Praxis viele Ansätze bereithält, die wir nicht alle behandeln können, wurde wiederum eine Auswahl getroffen, die die praktische Ethik in den Mittelpunkt stellt. Diese Lücken im Sinne von nicht behandelten Themen bitten wir vorab zu entschuldigen.



Allgemeine Lernziele des Studienbriefs:

Wenn Sie diesen Studienbrief durchgearbeitet haben, kennen Sie ...

- die Aufbau- und die Ablauforganisation eines Unternehmens und dessen Einbettung in ein Wettbewerbs- und gesellschaftliches Umfeld;
- die für das Management relevanten Aspekte der Corporate Governance;
- Aspekte der Unternehmensethik in einer globalen Wirtschaft;
- den UN Global Compact, dessen Prinzipien sowie deren Umsetzungsmöglichkeiten im Sinne einer Corporate Social Responsibility;
- Ansätze für ein Management der Menschenrechte, der Umwelt und der Korruptionsprävention;
- Möglichkeiten der organisatorischen Verortung von Institutionen und Abteilungen im Rahmen eines House of Corporate Governance.

Literaturempfehlungen

Zur weiteren Unterstützung und Vertiefung des Stoffes ist folgende Literatur empfohlen:

- Desjardins, Joseph R.; McCall, John J. (2014): Contemporary Issues in Business Ethics. 6. Aufl., Cengage, Australia et al.
- Freidank, Carl-Christian (2012): Unternehmensüberwachung. Die Grundlagen betriebswirtschaftlicher Kontrolle, Prüfung und Aufsicht. Vahlen, München.
- Göbel, Elisabeth (2013): Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung. 3. Aufl., UVK Lucius; Konstanz/München.
- Küng, Hans (2010): Anständig wirtschaften. Warum Ökonomie Moral braucht. Piper, München/Zürich.

1 Das generische Unternehmensmodell

Studienziele:

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, ...

- haben Sie ein Grundverständnis von der Geschäftstätigkeit und der Prozesslandschaft von Unternehmen;
- kennen Sie das Umfeld, in dem Unternehmen agieren;
- wissen Sie, welche Bedeutung die Aufbau- und die Ablauforganisation für die Tätigkeiten im Unternehmen hat.



Der Aufbau eines Unternehmens und die internen Abläufe sind individuell und manchmal sogar einzigartig. Dennoch gibt es einige gemeinsame Eckpfeiler, auf denen alle Unternehmen ruhen. Ferner agieren alle Unternehmen in einem externen Umfeld, das von weiteren Teilnehmenden bestimmt wird, die sowohl wirtschaftliche als auch nicht-wirtschaftliche Interessen verfolgen. Hinzu kommen neue Trends und Entwicklungen, auf die Theorie und Praxis mit neuen Begrifflichkeiten und Methoden oder einfachen Umformulierungen bestehender Ansätze und Sichtweisen reagieren müssen.

1.1 Wirtschaftliche Ökosysteme, Geschäftsmodelle und Umfeldbedingungen

Sie sollten verstehen, in welches Umfeld Ihr Unternehmen eingebettet ist, wie es Beziehungen gestaltet, auf welchen Prinzipien das Geldverdienen fußt und wie die internen Organisationsmechanismen zur weiteren Unterstützung gestaltet sind. Was Sie entwickeln sollten, ist ein überblickartiges **Verständnis der Geschäftstätigkeit und der Prozesslandschaft.**

Unternehmen können aus einer externen und einer internen Perspektive betrachtet werden. Beide sind über Schnittpunkte miteinander verbunden. Dabei existieren die Verbindungen selten in Form linearer Beziehungen, sondern mehrheitlich als Netzwerke. Dafür hat sich mittlerweile die biologische Metapher des Ökosystems in Theorie und Praxis etabliert.¹ In Ökosystemen stehen Organismen in einer gegebenen Umwelt miteinander in einem Austausch- und Interaktionsverhältnis. Die Einbettung des Unternehmens mit seiner individuellen Geschäftstätigkeit in einen solchen Zusammenhang bezeichnen wir als **wirtschaftliches Ökosystem** (siehe Abb. 1).

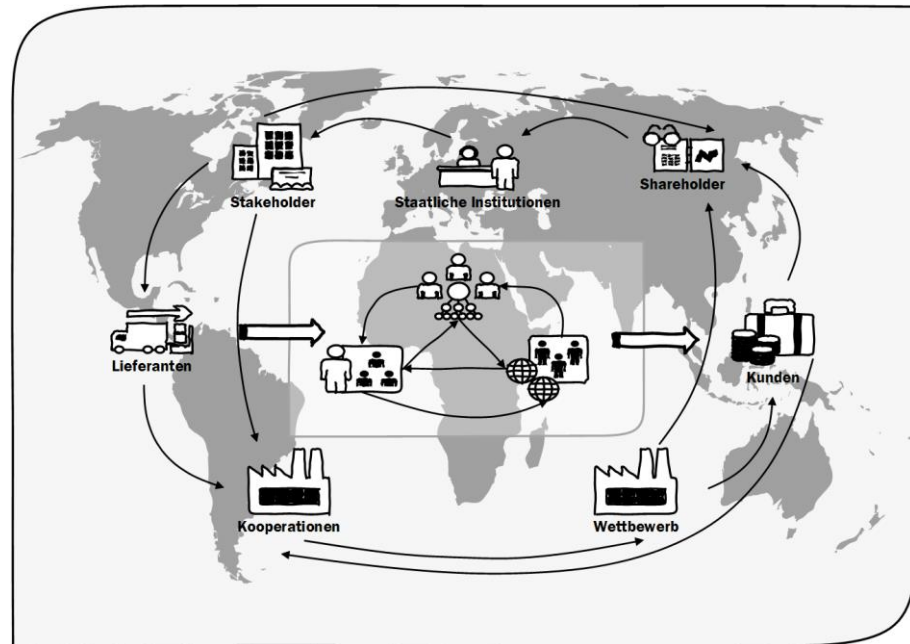
¹ „An ecosystem is an integrated community of moulds, bacteria, plants and insects that live collectively with each other while retaining a certain form of independence. Together they form an interactive system of living things which feed and thrive with non-living entities (...) such as water, earth, air and temperature“ (Oyevaar et al. 2016, S. 117).



Definition:

Unter einem **wirtschaftlichen Ökosystem** ist die Einbettung eines Unternehmens mit seiner individuellen Geschäftstätigkeit in eine gegebene Umwelt zu verstehen, mit der es in einem Austausch- und Interaktionsverhältnis steht.

Abb. 1: Das wirtschaftliche Ökosystem



(Quelle: eigene Darstellung.)

Die **Kernelemente**² eines solchen Ökosystems sind:

- das Unternehmen selbst,
- staatliche Institutionen (z. B. Aufsichtsbehörden wie Kartellämter, das Finanzamt für steuerliche Angelegenheiten etc.),
- Kundschaft (der das Unternehmen etwas verkauft) und Lieferanten (von denen das Unternehmen etwas bezieht),
- geschäftliche Kooperationen jeglicher Art (z. B. Verkaufs-, Beschaffungs- oder Forschungsk Kooperationen),
- Wettbewerb in Form direkter und indirekter Konkurrenz,
- die Shareholder des Unternehmens (d. h. die eigentlichen Eigentümer) und
- sonstige Stakeholder (d. h. Anspruchsgruppen) mit einem positiven oder negativen Interesse am Unternehmen.

² Die Aufzählung ist weder vollständig noch ausreichend differenziert. Die „Schablone“ soll Ihnen aber dabei helfen, die wichtigen bestehenden und nicht bestehenden Aspekte zu identifizieren. Daher wurde der Begriff Kernelemente gewählt.

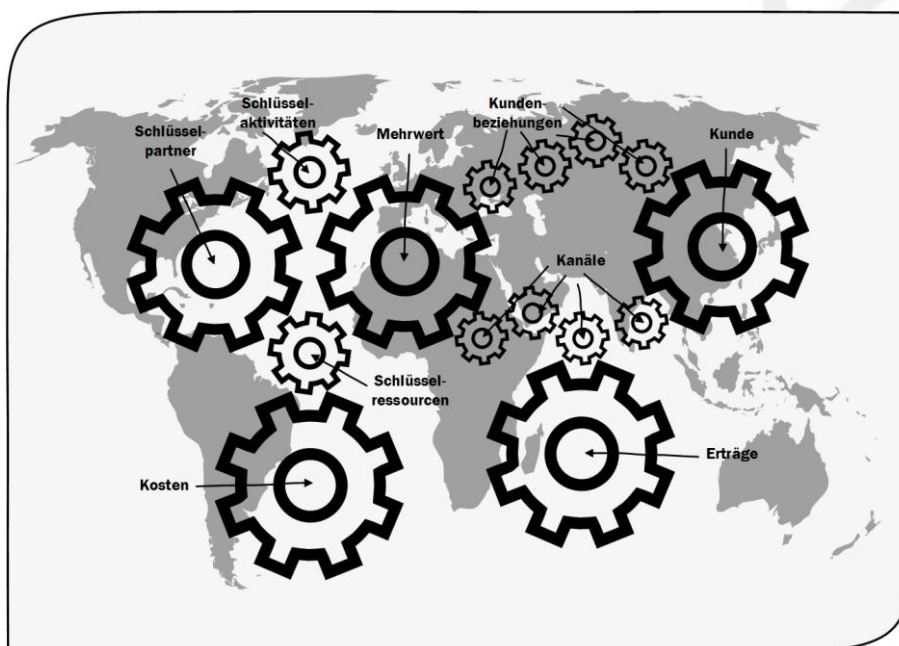
Die Organisation der externen Beziehungen vollzieht sich über das **unternehmerische Geschäftsmodell** (siehe Abb. 2), also die Art und Weise der internen sowie externen Gestaltung der Beziehungen und des Geldverdienens in einem bestimmten Umfeld.

Definition:

Das **unternehmerische Geschäftsmodell** bildet die Zusammenhänge ab, auf deren Grundlage eine Organisation interne und externe Beziehungen gestaltet und seine wirtschaftliche Existenz sichert.



Abb. 2: Das unternehmerische Geschäftsmodell



(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Clark/Osterwalder/Pigneur 2012.)

Externe Aspekte des unternehmerischen Geschäftsmodells sind

- Kundschaft und Kundenbeziehungen,
- Ertragsmechanik und
- Schlüsselpartner,
- Verkaufskanäle.

An diesen externen Aspekten richten sich die internen Aktivitäten der Organisation mit der Zielsetzung „Wertentwicklung“ aus. Betroffen sind:

- Schlüsselaktivitäten und -ressourcen;
- Kosten.

Merksatz:

Wenn Sie verstehen, wie ein Unternehmen funktioniert und wie es richtig laufen sollte, verstehen Sie auch, wenn etwas nicht richtig läuft.

