

ETHICS[®] IN BUSINESS



Benchmarkingbericht

Musterfirma GmbH

- Auszug -

Prof. Dr. Thomas Beschorner

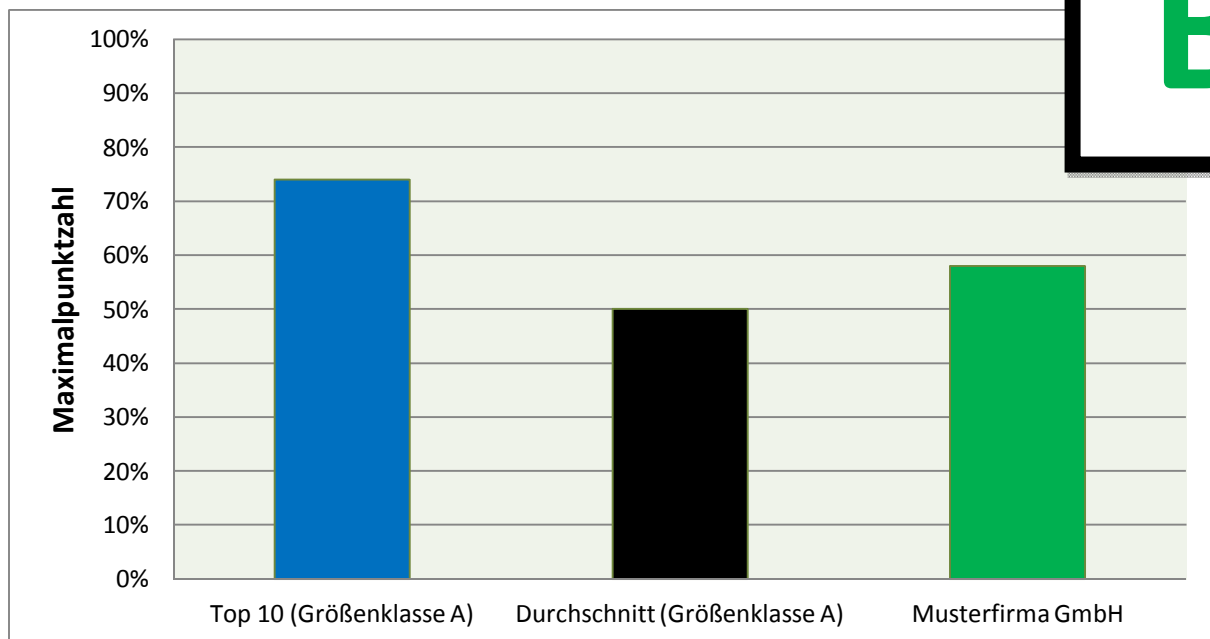
Dr. Christoph Schank

Inhalt

ETHICS-Unternehmen	4
Ein Wort zum Geleit	5
Ergebniszusammenfassung	6
Stärken und Schwächen im Profil	7
Die Studie	8
Die Benchmark-Unternehmen	11
<i>Kategorien</i>	
Unternehmenswerte und Führung	18
Werteorientierte Personalwirtschaft	32
Engagement im gesellschaftlichen Umfeld	47
Umweltschutz	60
Verantwortung in der Lieferkette	75
Produktverantwortung	86
Zusammenfassung	87
Worte des Aufbruchs	88
Wissenschaftliche Leitung	89
Möglichkeiten zur Vertiefung	90
Impressum	91

Unternehmenswerte und Führung

Benchmarking-Übersicht



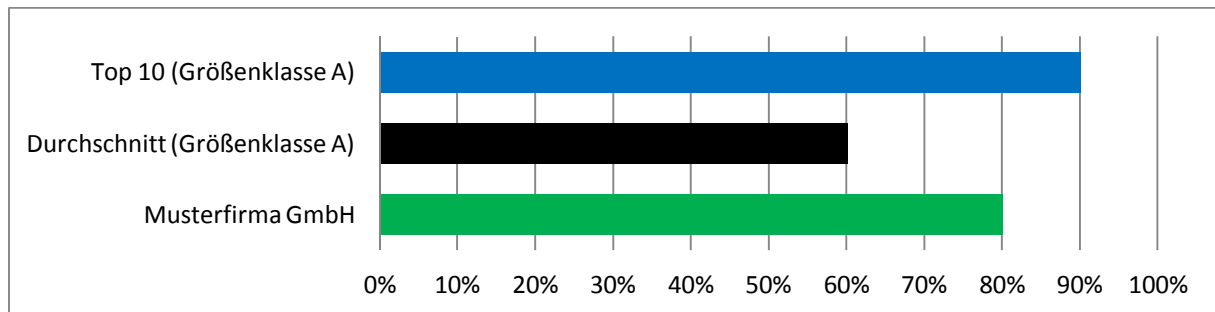
Verantwortungsvoll wirtschaftende Unternehmen verfolgen Werte und Visionen, die von ihren Mitarbeitenden und Führungskräften umgesetzt und gelebt werden. Dazu benötigen Unternehmen eine klare Kommunikationsstruktur ihrer Wertegrundsätze sowohl nach innen als auch gegenüber ihren Kunden, Lieferanten und sonstigen Interessengruppen. In der Kategorie Unternehmenswerte und Führung wurde geprüft, inwiefern Ihr Unternehmen solche Werte formuliert, kommuniziert und im Unternehmen verankert. Dies umfasst sowohl ein Leitbild und Verhaltensrichtlinien für die Mitarbeitenden als auch verbindliche Vorgaben für die Führungskräfte sowie organisationale Strukturen.

Die Musterfirma GmbH schneidet in dieser Kategorie gegenüber den Vergleichsunternehmen der Größenklasse A sehr gut ab. Die überdurchschnittlichen Leistungen verdeutlichen den hohen Stellenwert einer wertebasierten Unternehmensführung in der Musterfirma GmbH.

Unternehmensleitbild und Vision

Schriftlich festgelegte Unternehmensleitbilder stellen wichtige Orientierungspunkte des Wirtschaftens und eine Selbstverpflichtung zum verantwortungsvollen Handeln dar. In ihnen wird kommuniziert, wem oder welchen Zielen sich das Unternehmen verpflichtet fühlt. Die Philosophie des Unternehmens erhält dadurch Verbindlichkeit.

Wie die nachfolgende Tabelle zeigt, erzielt die Musterfirma GmbH in diesem Bereich einen überdurchschnittlichen Wert.



Unternehmensleitbilder sind in der Größenklasse Ihres Unternehmens ein verbreitetes Instrument zur Kommunikation der Unternehmensziele und –werte. Auch die Verbreitung in Spitzengruppe und Durchschnitt ist der Tabelle zu entnehmen.

Schriftlich festgelegtes Unternehmensleitbild	Top 10 (GK A)	Durchschnitt (GK A)	Musterfirma GmbH
Vorhanden:	100 %	70 %	✓

Unternehmen, die gegenwärtig noch über kein Unternehmensleitbild verfügen, verweisen auf die hohen zeitlichen oder finanziellen Kosten (23 %) oder geben an, sich mit der Thematik bislang nicht auseinandergesetzt zu haben (24 %). Ein hoher Anteil beschäftigt sich gegenwärtig mit der Einführung und plant die Umsetzung innerhalb der nächsten drei Jahre (72 %).

Von großer Bedeutung für die Wirkung von Unternehmensleitbildern sind die darin behandelten Inhalte, das heißt die Zielbereiche (ökonomisch, ökologisch, sozial) und die adressierte Zielgruppen (Beschäftigte, Kunden, Lieferanten etc.). Je umfassender ein Unternehmensleitbild formuliert ist, desto höher ist seine Eignung als Orientierungshilfe und Selbstbindung zur gesellschaftlichen Verantwortung.

Im Unternehmensleitbild abgedeckte Bereiche	Top 10 (GK A)	Durchschnitt (GK A)	Musterfirma GmbH
Anzahl:	6	4	5

Weit verbreitete Bestandteile der untersuchten Unternehmensleitbilder sind ökonomische Zielsetzungen (92 %) und Verpflichtungen gegenüber den Kunden und Konsumenten (80 %), den Beschäftigten (64 %) und den Anteilseignern und Aktionären (61 %).

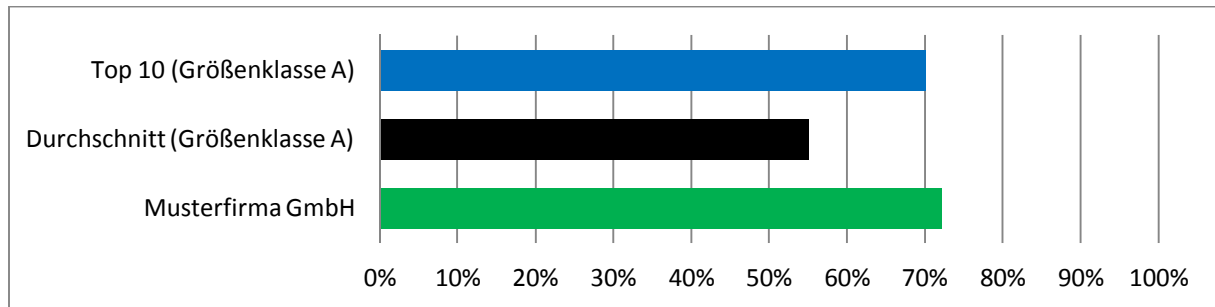
Neben dem grundsätzlichen Vorhandensein eines Unternehmensleitbildes und der darin beinhalteten Ziele, Verantwortungsbereiche und Selbstbindungen, kommt der Form der Implementierung im Unternehmen selbst hohes Gewicht zu. Unternehmensleitbilder sind dann möglichst effektiv, wenn sie Führungskräften und Mitarbeitenden gegenüber aktiv kommuniziert werden und nicht allein über Homepage, Unternehmenspublikationen o.ä. passiv bereitgestellt werden. Im Idealfall steht den Mitarbeitenden oder sogar externen Interessenten ein Ansprechpartner zur Verfügung, der über Inhalte und ihre Interpretation Auskunft geben kann.

Implementierung (Unternehmensleitbild)	Top 10 (GK A)	Durchschnitt (GK A)	Musterfirma GmbH
Zugänglich gemacht	100 %	100 %	✓
Information/ Schulung	40 %	30 %	✓
Ansprechpartner	16 %	8 %	-

Verhaltensrichtlinien

Mit Verhaltensrichtlinien gehen Unternehmen über das Unternehmensleitbild hinaus und grenzen für ihre Mitarbeitenden erwünschtes von unerwünschtem Verhalten ab. Dadurch beugen sie kriminellen, unmoralischen und das Unternehmensklima schädigenden Handlungen vor und gewähren Orientierung in Situationen, die für die Beschäftigten mit einem hohen Maß an Unsicherheit einhergehen.

Wie die folgende Tabelle zeigt, ist die Musterfirma GmbH in diesem Bereich zur Spitzengruppe zu zählen und schneidet damit deutlich überdurchschnittlich ab.



Die Verbreitung von Verhaltensrichtlinien ist in der Vergleichsgruppe der Musterfirma GmbH noch nicht umfassend ausgeprägt, wie hier aufgezeigt werden kann.

Schriftlich festgelegtes Unternehmensleitbild	Top 10 (GK A)	Durchschnitt (GK A)	Musterfirma GmbH
Vorhanden:	72 %	42 %	✓

Die hohe Anzahl an Unternehmen, die bislang über keine Verhaltensrichtlinien verfügt, macht dafür mehrere Gründe verantwortlich. Oftmals ist das Instrument bislang nicht ausreichend bekannt (66 %), und/ oder in der Durchführung zu aufwendig (48 %) sowie als regulierendes Element der Verhaltenssteuerung nicht relevant (27 %). Einige Unternehmen planen die Einführung eines Unternehmensleitbildes in den nächsten drei Jahren (18 %).

Die vorgefundenen Verhaltensrichtlinien können unterschiedliche Bereiche (Datenschutz, Diskriminierung, Preisabsprachen etc.) behandeln. Im Vordergrund stehen hierbei jene Bereiche, die angesichts des Kerngeschäftes, des gesellschaftlichen Umfeldes und der Wettbewerbssituation für das Unternehmen als besonders sensibel und regulierungsbedürftig gelten. Welchen Konfliktsituationen oder unerwünschten Handlungen durch Richtlinien vorgebeugt werden soll, hängt dabei maßgeblich von möglichen Regulierungsdefiziten der gesetzlichen Rahmenordnung im In- und Ausland, der Branchenkultur und der Erwartungshaltung der Öffentlichkeit ab. Nachfolgend finden Sie verdeutlicht, welche Bestandteile die untersuchten Unternehmen in ihren Verhaltensrichtlinien, sofern vorhanden, thematisieren.

Bestandteile der Verhaltensrichtlinien	Top 10 (GK A)	Durchschnitt (GK A)	Musterfirma GmbH
Datenschutz	60 %	52 %	✓
Gesundheit	49 %	30 %	-
Arbeitssicherheit	51 %	27 %	-
Korruption	42 %	22 %	✓
Bilanzfälschung	48 %	19 %	✓
Insidergeschäfte	33 %	23 %	-
Kartellbildung	11 %	6 %	-
Diskriminierung	54 %	50 %	✓
Mobbing und Belästigung	42 %	41 %	✓
Interessenskonflikte	30 %	27 %	✓
Geschäftsgeheimnisse	27 %	24 %	-
Preisabsprachen	7 %	1 %	-
Umwelt-, Naturschutz, Umgang mit knappen Ressourcen	25 %	11 %	✓

Die Wirksamkeit von Verhaltensrichtlinien kann gesteigert werden, wenn sie über eine Regulierung rein interner Beziehungen und Prozesse hinausgehen. Indem darin die Beziehungen zu externen Partnern wie Lieferanten, Kunden oder etwa politischen Akteuren thematisiert werden, wird die Handlungssicherheit der Beschäftigten erhöht und die gegenüber Dritten übernommene Verantwortung deutlicher.

Wie aus der unten stehenden Tabelle hervorgeht, bleibt die Anzahl dieser thematisierten Beziehungen zu externen Akteuren noch begrenzt.

Beziehungen zu externen Akteuren	Top 10 (GK A)	Durchschnitt (GK A)	Musterfirma GmbH
Anzahl:	3	2	2

Besonders häufig - sofern externe Akteure überhaupt bedacht werden - beziehen sich entsprechende Bestandteile von Verhaltensrichtlinien auf Lieferanten (72 %) und Kunden sowie Konsumenten (51 %). Andere Akteure werden nur vereinzelt als Adressaten in den Kodizes und Richtlinien aufgeführt.

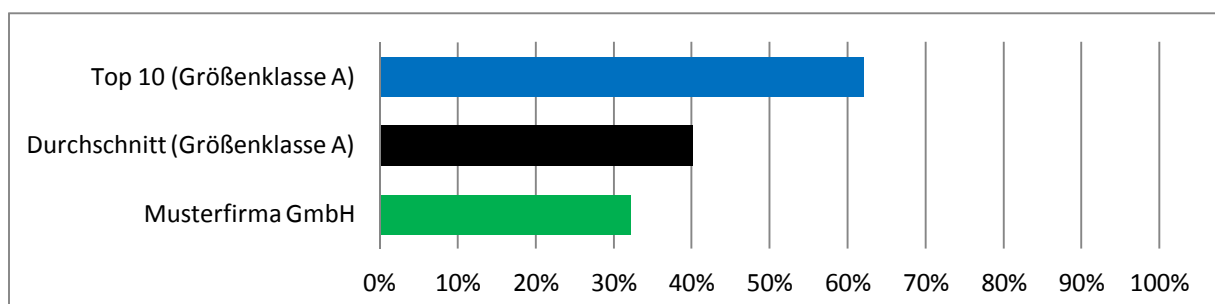
Damit Verhaltensrichtlinien ihre Wirkung vollständig entfalten und zu verantwortungsbewusstem Wirtschaften führen können, müssen sie im Unternehmen als ernstgenommenes und verbindliches Element wahrgenommen werden. Bestehen Verhaltensrichtlinien primär nur auf dem Papier oder werden nicht mit der Absicht formuliert, tatsächlichen Einfluss auf das Verhalten zu nehmen, bleiben ihre Auswirkungen zwangsläufig begrenzt und auf einen kleinen Kreis interessierter Mitarbeitender beschränkt. Effektiver sind Verhaltensrichtlinien, die unerwünschtes Verhalten mit Sanktionen belegen oder sogar als vertragliche Bestandteile arbeitsrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen können.

Verbindlichkeit der Verhaltensrichtlinien	Top 10 (GK A)	Durchschnitt (GK A)	Musterfirma GmbH
Unverbindliche Orientierungshilfe	70 %	88 %	-
Verbindliches Dokument mit Sanktionen	19 %	10 %	✓
Bestandteil des Arbeitsvertrages	11 %	2 %	-

Wie in der Tabelle dargestellt, beschränken sich die meisten Unternehmen bislang lediglich auf unverbindliche Richtlinien und umfassen nur selten Konsequenzen im Verletzungsfall. Als Bestandteil von Arbeitsverträgen kommt ihnen bislang nur eine geringe Bedeutung zu.

Verantwortungsvolle Führung

Für einen nachhaltigen unternehmerischen Erfolg ist die Gestaltung der Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden eine zentrale Bewährungsaufgabe. Nur wenn es den Führungskräften gelingt, Visionen und Werte zu vermitteln und diese durch ihr Vorbild mit Leben zu füllen, kann ein verantwortungsvolles Wirtschaften auf allen Hierarchieebenen umgesetzt werden. Entscheidend sind hier der persönliche Führungsstil und die institutionellen Rahmenbedingungen, aber auch die Bestrebungen der Unternehmensleitung, moralische Kompetenz in Führungskräften zu erkennen, zu fördern und einzufordern.



Die vorhergehende Tabelle verdeutlicht das leicht unterdurchschnittliche Abschneiden der Musterfirma AG im Bereich verantwortungsvoller Führung. Hier sind noch Verbesserungen möglich.

Analog zu den Verhaltensrichtlinien können gezielt Führungsgrundsätze formuliert werden, welche das gewünschte Führungsverständnis transportieren, eine an Werten orientierte Führung sicherstellen und damit Machtungleichgewichte im Unternehmen zusätzlich legitimieren. Über die Verbreitung solcher Führungsgrundsätze, die sowohl Bestandteil der allgemeinen Verhaltensrichtlinien als auch eigenständige Dokumente sein können, gibt die nachfolgende Tabelle Auskunft.

Führungsgrundsätze	Top 10 (GK A)	Durchschnitt (GK A)	Musterfirma GmbH
Vorhanden:	55 %	32 %	-

Unternehmen, die bislang keine Führungsgrundsätze aufgestellt haben, verweisen überwiegend auf die mangelnde Relevanz, die etwa aus dem Fehlen von Hierarchieebenen unterhalb der Unternehmensleitung resultieren kann (87 %). Nur eine Minderheit der bislang nicht auf Führungsgrundsätze vertrauenden Unternehmen intendiert die Einführung des Instruments innerhalb der nächsten drei Jahre (17 %).

Durch engagierte und kompetente Führungskräfte werden Mitarbeitende motiviert und können in ihrer persönlichen wie fachlichen Entwicklung gefördert werden. Eine verfehlte Führung hingegen kann sich in Resignation, Verfehlung der Arbeitsziele und moralischem Fehlverhalten manifestieren. Führungskräftebewertungen sind daher ein dienliches Instrument, um mögliche Fehlentwicklungen frühzeitig zu identifizieren und den Führungspersonen wichtige Hilfestellungen an die Hand geben zu können. Eine verantwortungsvolle Führung wird daher durch eine solche Bewertung unterstützt.

Führungskräftebewertung	Top 10 (GK A)	Durchschnitt (GK A)	Musterfirma GmbH
Vorhanden:	24 %	12 %	-

Die bislang geringe Anzahl an Unternehmen, die Führungskräftebewertungen durchführen, verdeutlicht das noch ungenutzte Potential zur Sicherstellung einer moralisch integren und ökonomisch erfolgreichen Führung. Der wichtigste hier aufgeführte Grund für einen Verzicht auf eine Evaluation der Leistung und des Verhaltens von Vorgesetzten ist auch hier die nicht erkannte Relevanz, da etwa die Teamgrößen zu gering sind (81 %). In diesen Fällen ist eine anonyme Befragung kaum möglich.

Über die Nutzung von Führungsgrundsätzen und Führungskräftebewertungen hinaus können Unternehmen unterschiedliche Ansätze verfolgen, um eine respektvolle und verantwortungsbewusste Führung sicherzustellen. Ein erster Ansatz kann bereits eine systematische Vorbereitung der (zukünftigen) Führungskräfte auf ihre neue Aufgabe darstellen. Die Fähigkeit zur Schlichtung, Konfliktlösung, Motivation und Inspiration sind nur einige Themenfelder, die im Rahmen solcher allgemeinen Weiterbildungen durchgeführt werden können. Ein weiterer, effektiver Weg zur kontinuierlichen Sicherstellung einer guten Führung ist ein begleitendes Coaching oder Mentoring der Führungskräfte. Die Führungskraft profitiert bei diesem Austausch von neuen Perspektiven und professioneller, gezielter Hilfestellung, auch in moralischen Problemlagen. Gezielte Ethik-Schulungen dienen dazu, mögliche moralische Dilemmata zu reflektieren und antizipieren, wodurch Kompetenz und Urteilsvermögen in diesen Situationen aufgebaut wird. Schlussendlich bleibt den Unternehmen die Möglichkeit, Führungskräfte bereits beim Eintritt in das Unternehmen auf ihren Führungsstil, ihre Werthaltung und ihre Fähigkeit, verantwortungsvolles Wirtschaften vorzuleben und dazu anzuleiten, zu prüfen.

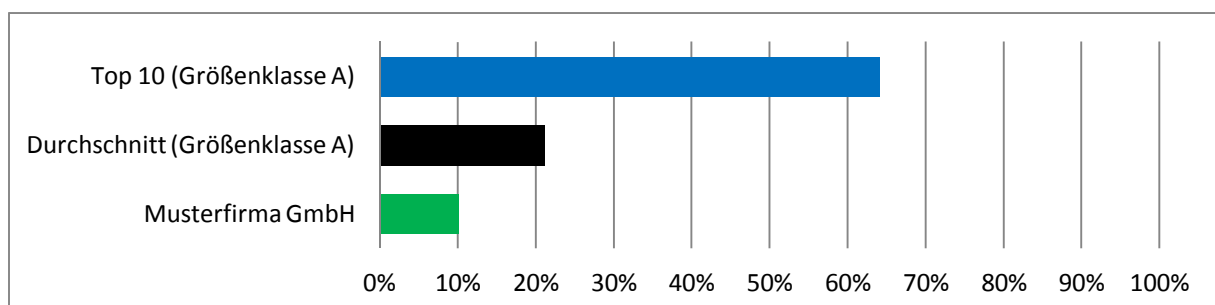
Sicherstellung guter Führung	Top 10 (GK A)	Durchschnitt (GK A)	Musterfirma GmbH
Systematische, allgemeine Vorbereitung	98 %	72 %	✓
Coaching	52 %	40 %	-
Spezielle Ethik-Schulungen	49 %	57 %	-
Personalauswahl unter ethischen Gesichtspunkten	66 %	42 %	✓

Wie aus der Tabelle hervorgeht, ist eine allgemeine Vorbereitung auf die Übernahme von Führungsverantwortung der am häufigsten beschrittene Weg um eine respektvolle und verantwortungsbewusste Führung zu gewährleisten. Stärker spezialisierte Verfahren und Instrumente sind hingegen deutlich seltener vorhanden.

Organisationale Verankerung

Unternehmen steht ein umfangreicher Katalog an strukturellen und institutionellen Maßnahmen zur Unterstützung verantwortungsbewussten Wirtschaftens zur Verfügung.

Die Musterfirma AG hat bislang vergleichsweise geringe Anstrengungen zur organisationalen Verankerung unternommen und schneidet unterdurchschnittlich ab. Hier kann die Musterfirma GmbH von den Erfahrungswerten der Vergleichsunternehmen profitieren.



Die mannigfaltigen Möglichkeiten zur organisationalen Verankerung erstrecken sich etwa auf Schulungsangebote, die für ein breites Mitarbeiterspektrum Sensibilität und Kompetenz für moralische Problemsituationen aufbauen. Darüber hinaus gehen Stellen für Spezialisten für Rechts- und Ethikfragen (Compliance Officer, Ethic Officer etc.). Diese Stellen können zudem in Gremien und Abteilungen wirken, die ein hohes Reflexionsniveau und eine ausgeprägte Professionalisierung (Gremien, Foren etc.) aufweisen. Als Programme hingegen fungieren verschiedenen Managementsysteme und Kommunikationskanäle für sensible Anliegen.

Die nachfolgende Tabelle führt die Verbreitung dieser Maßnahmen auf.

Formen organisationaler Verankerung	Top 10 (GK A)	Durchschnitt (GK A)	Musterfirma GmbH
Führungskräfte als Ansprechpartner	90 %	88 %	✓
Kompetenzschulungen	39 %	10 %	-
Ombudsperson o.ä.	31 %	7 %	-
Compliance Officer	42 %	22 %	-
Gremien zur ethischen Unterstützung	18 %	5 %	-
Kommunikationskanäle	63 %	53 %	-
Ethik-Foren o.ä., auch mit externen Partnern	11 %	6 %	-
Wertemanagementsystem	20 %	5 %	-
Managementsystem (Umwelt)	28 %	11 %	-
Managementsystem (Arbeitsbedingungen)	15 %	7 %	-
Managementsystem (ISO 26000)	7 %	4 %	-

Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen

Die Musterfirma GmbH hat sich in der Kategorie Unternehmenswerte und Führung als verantwortungsvolles Unternehmen hervorgetan. Mit einem gemessen an der Vergleichsgruppe insgesamt durchschnittlichen Abschneiden birgt Ihr Unternehmen damit gleichzeitig Chancen und Herausforderung. Die nachfolgenden Empfehlungen sollen Ihnen aufzeigen, welchen Handlungsbedarf das Benchmarking aufgeworfen hat und welche Anregungen wir Ihnen zur weiteren Verbesserung geben können.

✓✓✓

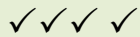
Unternehmensleitbild

Stärke

Das Unternehmensleitbild stellt häufig eine der ersten Visitenkarten dar, die Ihr Unternehmen gegenüber Kunden und Konsumenten, aber auch Bewerberinnen und Bewerbern, abgibt. Sie kommunizieren dadurch, welche Verantwortung Sie übernehmen und an welchen Verpflichtungen Sie sich messen lassen.

Die Musterfirma GmbH schneidet in diesem Bereich überdurchschnittlich ab und kann ihr umfassend formuliertes Unternehmensleitbild als besondere Stärke nutzen.

Achten Sie zukünftig weiter darauf, dass es sich hierbei nicht um ein unbeachtetes Dokument handelt, sondern kommunizieren Sie es aktiv gegenüber Ihren Beschäftigten und Ihrem Unternehmensumfeld. Eine hohe Akzeptanz der Grundwerte und Zielsetzungen erzielen Sie, wenn Sie Ihre Beschäftigten in die Formulierung und Weiterentwicklung einbinden.



Spitzengruppe

Verhaltensrichtlinien

Verhaltensrichtlinien offerieren Ihrem Unternehmen die konkrete Möglichkeit, auf das Verhalten Ihrer Beschäftigten einzuwirken und moralisch unerwünschtem Verhalten wirksam zu begegnen. Angemessen formuliert und umgesetzt bieten sie eine wertvolle Orientierungshilfe in verschiedenen Problemsituationen und zeigen dem Unternehmensumfeld die Nachhaltigkeit der Bemühungen auf.

Im Bereich der Verhaltensrichtlinien gehört die Musterfirma GmbH zur Spitzengruppe und setzt unter den Vergleichsunternehmen Akzente.

Effektive Verhaltensrichtlinien benötigen ein hohes Maß an Verbindlichkeit für alle Beteiligten. Geltung erfahren sie dann, wenn sie nicht der Beliebigkeit preisgegeben werden und im Verletzungsfall eindeutig kommunizierte Sanktionen nach sich ziehen. Auch hier gilt, dass eine Partizipation der Beschäftigten an der Formulierung dieses wichtigen Dokumentes Akzeptanz und Bekanntheit erhöht. Achten Sie darauf, mit den Verhaltensrichtlinien keine Kontroll- oder gar Drohkulisse aufzubauen, sondern heben Sie ihren positiven Nutzen deutlich hervor.



Chance

Verantwortungsvolle Führung

Die Personalführung ist ein entscheidender Einflussfaktor für den Unternehmenserfolg

sowie die implizit wirkende Unternehmenskultur. Stellen Führungskräfte moralisch integere Vorbilder für verantwortungsvolles Handeln dar, begünstigt dies die Werteorientierung des gesamten Unternehmens.

Die Musterfirma GmbH erzielt in dieser Kategorie durchschnittliche Resultate. Eine weitere Optimierung in diesem Bereich trägt dazu beitragen, sich gegenüber Wettbewerbern zu differenzieren.

Führung findet nicht in einem regelfreien Raum statt, sondern benötigt verbindliche Richtlinien, die eine vertrauensvolle Gestaltung der Beziehungen von Vorgesetzten und Mitarbeitenden erst ermöglichen. Dieses Vertrauen stärken Sie mit verbindlichen Führungsgrundsätzen. Regelmäßige Führungskräftebewertungen, die stets anonym durchgeführt und deren Ergebnisse im Unternehmen offengelegt werden sollten, tragen zur Entwicklung der Führungskräfte bei und verleihen den von ihnen Geführten eine Stimme. Die derart erhobenen Stimmungsbilder sollten den Ausgangspunkt einer konkreten Personalentwicklung darstellen. Stellen Sie heraus, welche Defizite Ihre Führungskultur noch aufweist und in welchen konkreten Situationen und Themenbereichen Ihre Führungskräfte eine höhere Sensibilität und eine ausgeprägtere Kompetenz benötigen.



Organisationale Verankerung

Herausforderung

Die Einrichtung von Stellen, Organisationseinheiten und Prozessen zur Sicherstellung und Förderung verantwortungsvollen Handelns ist ein wichtiger Baustein um auch komplexen Problemsituationen und sich rasch entwickelnden Anforderungen an die Unternehmensführung zu begegnen.

Hinsichtlich der organisationalen Verankerung in Form von institutionellen Lösungen schneidet die Musterfirma GmbH gegenwärtig nur unterdurchschnittlich ab. Hier sind weitere Bemühungen notwendig.

Allgemeingültige Empfehlungen für die Einrichtung effektiv arbeitender Organisationseinheiten können nur schwer getroffen werden. Generell gilt, dass mit steigender Unternehmensgröße eine höhere Verstetigung sinnvoll ist, um sich mit einer Vielzahl von Herausforderungen angemessen auseinandersetzen zu können. Hingegen fehlen gerade kleineren Unternehmen häufig die Ressourcen und Anwendungsfelder, um spezialisierte Stellen einzurichten oder umfassende Managementsysteme zum Einsatz zu bringen. Am Anfang der Überlegungen muss daher eine sorgfältige Situationsanalyse stehen, die sensible Felder in Abhängigkeit von etwa Branche oder Beschaffungs- und Absatzmärkten identifiziert.