



Unternehmensethik – Marketingtrick oder Geschäftsmodell?

Handelskammer
Hamburg, am 15. September 2008

Prof. Dr. Josef Wieland

***Konstanz Institut für
WerteManagement – KIEM***

Die zunehmende Globalisierung – Wandel der Werteproblematik

- Globalisierung & Werteproblematik
- BE – Thementreiber
- Sentencing Guidelines
- 4 Prozessstufen WMS
- Werteviereck
- Instrumente CMS
- Organisationale Kommunikation CMS
- Case Study: Fraport
- Erfolgsfaktor WerteManagement
- Werte-Fit der Unternehmenskultur

Komplexität(+) - Subjektivität(+) - Gesellschaft(+)

<i>Faktor</i>	Positive Auswirkungen	Negative Auswirkungen	Moralsensitive Auswirkungen
<i>Komplexität (+)</i>	Nutzung der Wertschöpfungskette	Kontrolle Integration	Identität Co-opetition Culture Fit Betrug Korruption Transparenz
<i>Subjektivität (+)</i>	Economics of Behavior	Management of Diversity	Akquirierung Karriereplanung Motivation Leistungsqualität Multikulturelle Teams Profess. Abhängigkeit
<i>Gesellschaft (+)</i>	Nutzung von Ressourcen	Legitimation	Beschäftigung Soziale Sicherheit Umwelt Gesellschaftsvertrag

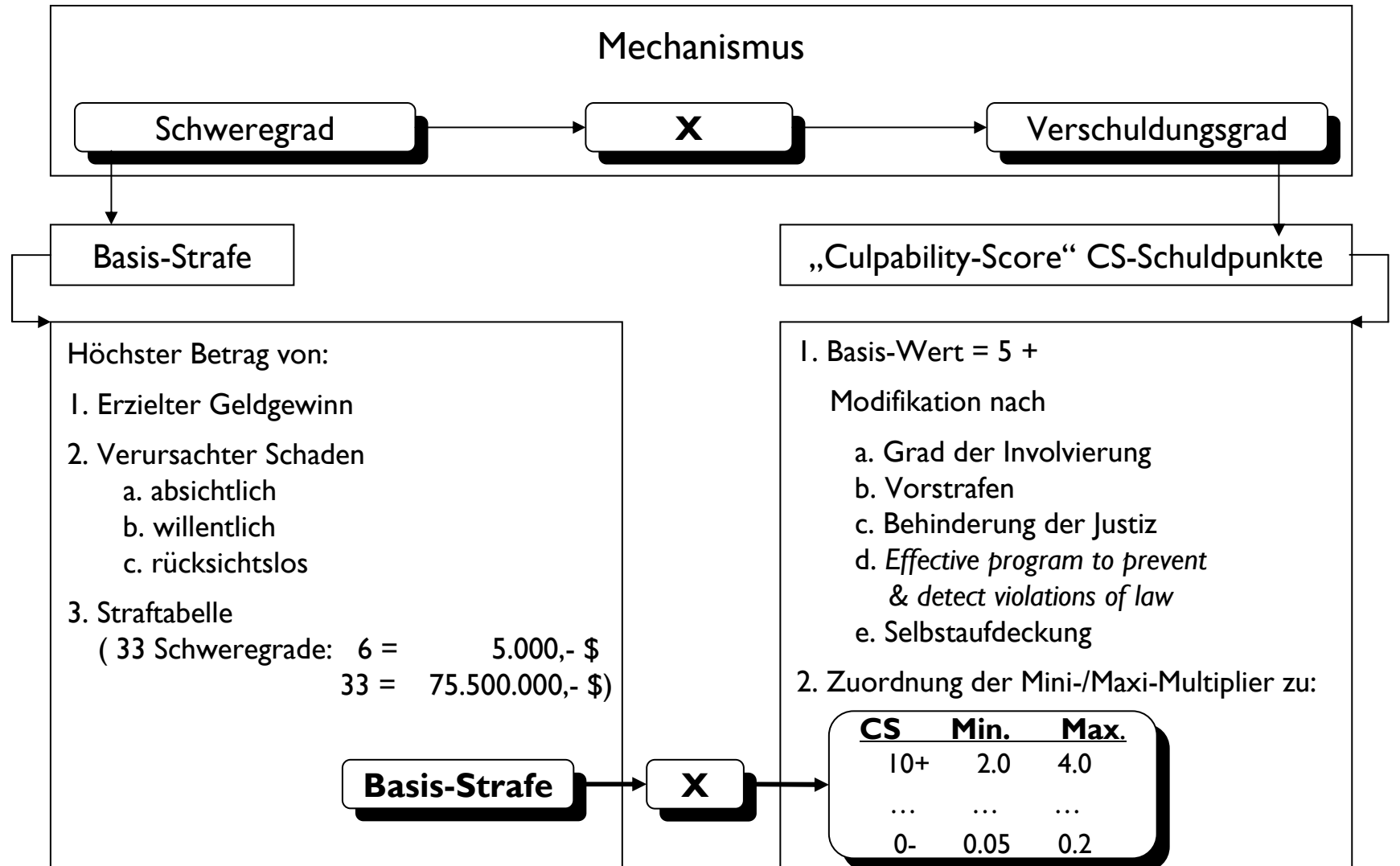
Business Ethics – Thementreiber

- Globalisierung & Werteproblematik
- BE – Thementreiber
- Sentencing Guidelines
- 4 Prozessstufen WMS
- Werteviereck
- Instrumente CMS
- Organisationale Kommunikation CMS
- Case Study: Fraport
- Erfolgsfaktor WerteManagement
- Werte-Fit der Unternehmenskultur

- Integrity Management
 - Prävention doloser Handlungen
- Globale Wertschöpfung
 - Diversity, Reputation, Brand, Lieferantenmanagement
- Nachhaltigkeit
 - Dow Jones Sustainability Index, Risikomanagement
- Märkte
 - Kapitalmärkte, Konsumentenmärkte, Beschaffungsmärkte
- Organisation
 - Globalisierung, Dezentralisierung
- Recht
 - Sentencing Guidelines, SOX, StGB, OWiG
- Politik
 - Global Compact, CSR

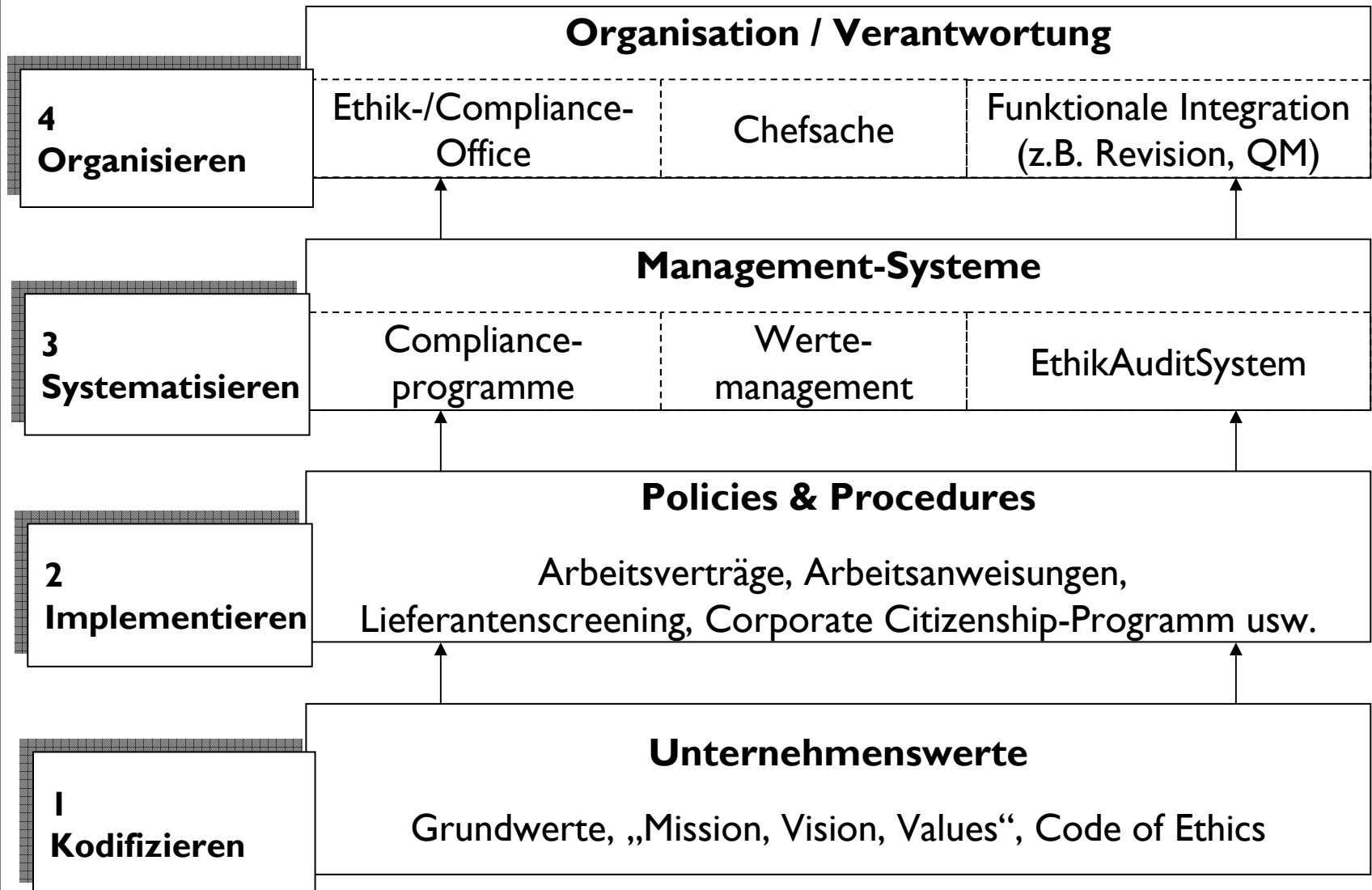
Sentencing Guidelines

- Globalisierung & Werteproblematik
- BE – Thementreiber
- Sentencing Guidelines
- 4 Prozessstufen WMS
- Werteviereck
- Instrumente CMS
- Organisationale Kommunikation CMS
- Case Study: Fraport
- Erfolgsfaktor WerteManagement
- Werte-Fit der Unternehmenskultur



Die vier Prozessstufen des WerteManagementSystems

- Globalisierung & Werteproblematik
- BE – Thementreiber
- Sentencing Guidelines
- 4 Prozessstufen WMS
- Werteviereck
- Instrumente CMS
- Organisationale Kommunikation CMS
- Case Study: Fraport
- Erfolgsfaktor WerteManagement
- Werte-Fit der Unternehmenskultur



Werteviereck der Organisation

- Globalisierung & Werteproblematik
- BE – Thementreiber
- Sentencing Guidelines
- 4 Prozessstufen WMS
- Werteviereck
- Instrumente CMS
- Organisationale Kommunikation CMS
- Case Study: Fraport
- Erfolgsfaktor WerteManagement
- Werte-Fit der Unternehmenskultur

Leistungswerte

- Nutzen
- Kompetenz
- Leistungsbereitschaft
- Flexibilität
- Kreativität
- Innovationsorientierung
- Qualität

Kommunikationswerte

- Achtung
- Zugehörigkeit
- Offenheit
- Transparenz
- Verständigung
- Risikobereitschaft

Kooperationswerte

- Loyalität
- Teamgeist
- Konfliktfähigkeit
- Offenheit
- Kommunikationsorientierung

Moralische Werte

- Integrität
- Fairness
- Ehrlichkeit
- Vertragstreue
- Verantwortung

Compliance Management System (CMS)

- Globalisierung & Werteproblematik
- BE – Thementreiber
- Sentencing Guidelines
- 4 Prozessstufen WMS
- Werteviereck
- Instrumente CMS
- Organisationale Kommunikation CMS
- Case Study: Fraport
- Erfolgsfaktor WerteManagement
- Werte-Fit der Unternehmenskultur

Compliance-Issues

- Korruption
- Geldwäsche
- Vermögensschädigung
- Kartellrecht
- Umweltrecht
- Arbeits- und Sozialstandards
- Insiderhandel
- Exportkontrolle
- Umgang mit Eigentum

CMS	Strategie	Organisation	Leitlinien	Kommunikation	Kontrolle
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Grundwerte-erklärung • Mission-, Vision-, Values-Statement • Code of Ethics • Compliance Risk Assessment 	<ul style="list-style-type: none"> • Chief Compliance Officer • Compliance Office • Compliance Organisation • Ombudsperson • Linienverantwortung • Helpline • Hinweisgeber-system 	<ul style="list-style-type: none"> • Kartell-rechtsrichtlinie • Richtlinie für Provisionszahlungen im Vertrieb • Geschenke-richtlinie • Richtlinie Exportkontrolle • Lieferanten-auswahl und -bewertung 	<ul style="list-style-type: none"> • Schulungen • Intranet/Internet • Web-based Training • Broschüre • Mitarbeiter-gespräch • Reporting • Notfall-management 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation • Monitoring/Selbstbewertung • Compliance-Audits (intern/extern) • Detection- Audits • Sanktion • Zusammenarbeit mit Behörden

Organisationale Kommunikation WMS

- Globalisierung & Werteproblematik
- BE – Thementreiber
- Sentencing Guidelines
- 4 Prozessstufen WMS
- Werteviereck
- Instrumente CMS
- Organisationale Kommunikation CMS
- Case Study: Fraport
- Erfolgsfaktor WerteManagement
- Werte-Fit der Unternehmenskultur

Prinzipien/ Grundwerte	Leistung Profit, Flexibilität Innovation, Kreativität Qualität Motivation Kompetenz	Kommunikation Respekt, Offenheit Transparenz Zugehörigkeit Kommunikation Risikobereitschaft	Kooperation Loyalität Offenheit Teamgeist Kommunikation Konfliktfähigkeit	Ethik Fairness Integrität Aufrichtigkeit Gerechtigkeit Soz. Verantwortung

Management-ebene		Strategie	Organisation	Policies & Procedures	Kommunikation	Steuerung
Instrumente	Standard	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Govern. Code • Mission-Vision-Values Statement • Code of Ethics 	<ul style="list-style-type: none"> • Compliance Officer • Ombudsman • Helpline • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Code of Conduct • QM-Handbuch • Beschaffungspolitik • Kompensationspolitik • Bonus-/Anreiz-Pol. Zielvereinbarung • Umgang mit Geschenken 	<ul style="list-style-type: none"> • Training • Internet/Intranet • Ethics Quick Check • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Whistle-blowing • Interne Revision • Internes Audit • Dokumentation
	CSR-spezifisch	<ul style="list-style-type: none"> • CSR Programm • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltigkeitsrat • Ethics Officer • Projektmanagement • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialstandards • Umweltpolitik • Lieferantenentwicklungsprogr. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholderdialog • Nachhaltigkeitsbericht • Triple Bottom Line Reporting 	<ul style="list-style-type: none"> • Ethik-Audit • Assuranceprogramm • ...

Case Study – Fraport (I)

- Globalisierung & Werteproblematik
- BE – Thementreiber
- Sentencing Guidelines
- 4 Prozessstufen WMS
- Werteviereck
- Instrumente CMS
- Organisationale Kommunikation CMS
- Case Study: Fraport
- Erfolgsfaktor WerteManagement
- Werte-Fit der Unternehmenskultur

Wertemanagement – Definition

- Wertemanagement ist ein Prozess, der auf die nachhaltige juristische, ökonomische Sicherung eines Unternehmens zielt
- Verhaltenssteuerung durch Schaffung von Aufmerksamkeit und Sensibilität für die Werte einer Organisation
- Erfolg des WerteManagementSystems erfordert eine Implementierung, die sicherstellt, dass diese Werte im Unternehmen wirklich gelebt werden können



Case Study – Fraport (II)

- Globalisierung & Werteproblematik
- BE – Thementreiber
- Sentencing Guidelines
- 4 Prozessstufen WMS
- Werteviereck
- Instrumente CMS
- Organisationale Kommunikation CMS
- Case Study: Fraport
- Erfolgsfaktor WerteManagement
- Werte-Fit der Unternehmenskultur

Wertemanagement – Ziele

- Prävention von dolosen Handlungen (Preisabsprachen, Betrug, Korruption etc.)
- Vermeidung wirtschaftlicher Schäden als ein Beitrag zur Erreichung wettbewerbsfähiger Kosten
- Aufbau internationaler Reputation der Fraport AG für Integrität in allen Geschäftsbereichen
- Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch präventive Selbstbindung als Antwort auf die öffentliche Aufmerksamkeit für nicht integriertes Verhalten bei Großbauprojekten



Ausbau exemplarisch – Erfahrungen sollen umfassend für alle Geschäftsbereiche genutzt werden

Case Study – Fraport (III)

- Globalisierung & Werteproblematik
- BE – Thementreiber
- Sentencing Guidelines
- 4 Prozessstufen WMS
- Werteviereck
- Instrumente CMS
- Organisationale Kommunikation CMS
- Case Study: Fraport
- Erfolgsfaktor WerteManagement
- Werte-Fit der Unternehmenskultur

Strategische Einordnung

- Eingebettet in die strategische und operative Ausrichtung des Unternehmens

Bereits vorhandene Voraussetzungen

- Verhaltensregeln / Arbeitsverträge
- Unternehmensziele von der Fraport AG (Strategie & Projekte)
- Vorstandsbriefing an die Führungskräfte: Integrität als Unternehmensgrundsatz

Formulierung eines Verhaltensstandards, um die Werte der Fraport AG besser zu kommunizieren



Case Study – Fraport (IV)

- Globalisierung & Werteproblematik
- BE – Thementreiber
- Sentencing Guidelines
- 4 Prozessstufen WMS
- Werteviereck
- Instrumente CMS
- Organisationale Kommunikation CMS
- Case Study: Fraport
- Erfolgsfaktor WerteManagement
- Werte-Fit der Unternehmenskultur

Maßnahmen Fraport

- Mitarbeiter für das Thema Integritätsprogramm sensibilisieren
- ZEB, APF und IFM führen Risikoscreening durch, um besonders gefährdete Bereiche des Vergabeprozesses und der Baudurchführung zu identifizieren
- Prüfung, inwieweit „Integrität“ als Kriterium der Lieferantenbewertung aufgenommen werden kann
- Integration der Anlaufstelle für vertrauliche Informationen in das Programm
- Integritätsprogramm soll Bestandteil der Zielvereinbarung für Führungskräfte sein (z.B. Mitarbeitersensibilisierung, Umsetzung der Richtlinien)



Case Study – Fraport (V)

- Globalisierung & Werteproblematik
- BE – Thementreiber
- Sentencing Guidelines
- 4 Prozessstufen WMS
- Werteviereck
- Instrumente CMS
- Organisationale Kommunikation CMS
- Case Study: Fraport
- Erfolgsfaktor WerteManagement
- Werte-Fit der Unternehmenskultur

Maßnahmen Lieferanten von Fraport

- Zusätzliche Vertragsbedingungen für Bau-maßnahmen um Integritätserklärung ergänzt
- Lieferant wird auf Ziele des Integritätsprogramms Fraport hingewiesen (Information an relevante Stellen, Beachtung durch geeignete Managementmaßnahmen)
- Keine Handlungs- und Prüfungspflichten; Ziel ist starkes Signal an Lieferanten über die moralischen Ziele von Fraport im Ausbauprogramm
- Meldepflicht der Lieferanten, wenn gegen Mitarbeiter oder Abteilungen staatsanwaltschaftliche Ermittlungen wegen einschlägiger Vergehen laufen oder aufgenommen werden



Case Study – Fraport (VI)

- Globalisierung & Werteproblematik
- BE – Thementreiber
- Sentencing Guidelines
- 4 Prozessstufen WMS
- Werteviereck
- Instrumente CMS
- Organisationale Kommunikation CMS
- Case Study: Fraport
- Erfolgsfaktor WerteManagement
- Werte-Fit der Unternehmenskultur

Maßnahmen Öffentlichkeitsarbeit / Kommunikation

- Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit und die Effektivität des Programms ist die Verpflichtung des Vorstands auf die Maßnahmen und seine Vorbildrolle bei der Umsetzung:
Top Down
- Regelmäßige Berichterstattung in Vorstand und Aufsichtsrat
- Interne und externe Information zum Integritätsprogramm (Medien, Veranstaltungen)



Erfolgsfaktor WerteManagement

- Globalisierung & Werteproblematik
- BE – Thementreiber
- Sentencing Guidelines
- 4 Prozessstufen WMS
- Werteviereck
- Instrumente CMS
- Organisationale Kommunikation CMS
- Case Study: Fraport
- Erfolgsfaktor WerteManagement
- Werte-Fit der Unternehmenskultur

• Sicherung der Unternehmensexistenz

- Integrität durch Risikomanagement/Organhaftung
- Rechtssicherheit des Unternehmens/Führungskräfte
- Lieferantenmanagement

• Sicherung des Unternehmenserfolgs

- Identität durch starke Unternehmenskultur
- Profitabilität durch Sensibilität für Marktchancen/Marktrisiken
- Markteintrittschancen (Auftragsvergabe/Lieferantenklassifizierung)
- Reputationsmanagement - Ansehen bei Mitarbeitern und Kunden
- Wahrnehmung und Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung

Werte-Fit der Unternehmenskultur

- Globalisierung & Werteproblematik
- BE – Thementreiber
- Sentencing Guidelines
- 4 Prozessstufen WMS
- Werteviereck
- Instrumente CMS
- Organisationale Kommunikation CMS
- Case Study: Fraport
- Erfolgsfaktor WerteManagement
- Werte-Fit der Unternehmenskultur

