



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Möglichkeiten einer Corporate Integration in der Getreidetechnologie

Version Nr. 1, 16. Februar 2024

Ivancic, Ronald

OST – Ostschweizer Fachhochschule

Publiziert auf: www.oepms.org

Unter doi: 10.25938/oepms.408

Möglichkeiten einer Corporate Integration in der Getreidetechnologie

Version Nr. 1, 16. Februar 2024

Ivancic, Ronald
OST – Ostschweizer Fachhochschule

Publikationsform: Fallstudie
Institution: OST – Ostschweizer Fachhochschule
Schlüsselbegriffe: Angewandte Unternehmensethik; Verantwortung;
Corporate Governance; Corporate Integration
Einsatzbereich: Weiterbildung, Bachelorstudierende,
Masterstudierende

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Ivancic, R. (2024). Möglichkeiten einer Corporate Integration in der Getreidetechnologie. *Open Education Platform*. Doi: 10.25938/oepps.408



Open Education Platform
for Management Schools

Didaktische Reflexion:

Möglichkeiten einer Corporate Integration in der Getreidetechnologie

Ronald Ivancic ^a

^a *Ronald Ivancic, OST – Ostschweizer Fachhochschule, Rosenbergstrasse 59, 9001 St.Gallen,
ronald.ivancic@ost.ch*

Abstract. Nachhaltigkeit, Unternehmensethik, Kreislaufwirtschaft oder Corporate Responsibility – selten gab es solch eine Vielzahl an Ansätzen verantwortungsvoller Unternehmensführung. Anhand dieser Fallstudie kann ganzheitlich verstandene Verantwortung im Rahmen einer Corporate Responsible Governance mit Fokus Corporate Integration (utilitaristische Ethik) in Unternehmen und Institutionen praxisnah eingeübt werden.

Inhaltsverzeichnis

1. Didaktischer Reflexionsbericht	3
1.1 Einführung und Erfahrungen	3
1.2 Lernziele und Zielgruppe	4
1.3 Lehrplan.....	5
1.4 Diskussionsleitfaden.....	6
2. Literaturverzeichnis.....	8

1. Didaktischer Reflexionsbericht

1.1 Einführung und Erfahrungen

Vorliegende Fallstudie «Möglichkeiten einer Corporate Integration in der Getreidetechnologie» basiert im Groben auf einem realen Unternehmen der Ostschweiz. In der Beschreibung desselbigen werden notwendige Anonymisierungen vorgenommen. Die Skizzierung der Ausgangslage steht teilweise im Zusammenhang mit diesem Unternehmen und seinen Herausforderungen, wird allerdings für den Zweck der Fallstudie stärker modifiziert und erweitert. Die Fallstudie ist Teil einer Unterrichtssequenz in der Weiterbildung, die sich aus drei Fällen zusammensetzt. Neben hier vorliegendem Fall zur utilitaristischen Dimension einer Corporate Responsible Governance werden parallel die Fallstudien «Formulierung eines Corporate Purpose in der Bekleidungsindustrie» (deontologische Verantwortungsdimension) sowie «Kultivierung einer Corporate Culture im Inhouse-Consulting» (situative Verantwortungsdimension) erarbeitet. Dementsprechend sind abschnittsweise inhaltliche Gleichheiten sowohl in der Fallstudie selbst als auch in den Teaching Notes auszumachen.

Eine Corporate Responsible Governance fusst auf dem dreidimensionalen Relationsausdruck der Verantwortung. Dieser bringt zum Ausdruck, dass ein handelndes Subjekt Verantwortung vor einer Instanz (deontologische Ethik), für seine Handlungen und deren Folgen (utilitaristische Ethik) innerhalb spezifischer Kontexte (situative Ethik) zu übernehmen hat. Im Fokus des vorliegenden Falls stehen die Stakeholderintegration (inkl. jener zukünftiger Generationen, der Umwelt, etc.) eines Unternehmens sowie mit dieser in Verbindung stehende Folgenabschätzungen zum Zwecke einer kollektiven Nutzenmaximierung. Den Fall lösende Personen sind dazu angehalten, sich intensiv mit teils komplexen Fragestellungen der Auswirkungen von Handlungen zu beschäftigen, diese zu reflektieren und in konkrete Unternehmens-, Wirtschafts- und Gesellschaftszusammenhänge zu setzen. Aufgrund der Nähe zu aktuellen Themenstellungen von Nachhaltigkeit in einem globalen Kontext, regt der Case zum Nachdenken, Transferieren und zur Generierung von praktikablen Lösungsvorschlägen an.

Die Fallstudie wurde als Teil insgesamt dreier Cases für Teilnehmende der Weiterbildung des Studiengangs Certificate of Advanced Studies (CAS) in Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt und im Jahr 2023 erstmals zum Einsatz gebracht. In der Lehrveranstaltung «Unternehmerische Nachhaltigkeit, Ethik und Verantwortung» werden die Teilnehmenden mit zentralen Ideen von Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Responsibility (CR) und der Verbindung von Nachhaltigkeit und Digitalisierung im Sinne einer Corporate Digital Responsibility (CDR) vertraut gemacht. Diese Konzepte vermitteln nicht nur betriebswirtschaftliche Grundlagen, sondern auch innovative Ansätze zur Integration von Nachhaltigkeit und Verantwortung in Unternehmen aus einer deontologischen, utilitaristischen und situativen Perspektive auf normativer Ebene (Corporate Responsible Governance). Die Lernenden erfahren, wie nachhaltige Konzepte Unternehmen helfen können, soziale, ökologische und technologische Verantwortung zu übernehmen und gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Darüber hinaus werden die Lernenden darauf vorbereitet, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, um nachhaltige Geschäftsansätze zu entwickeln, die einen positiven Einfluss auf die Wirtschaft haben. Die Fallstudie hilft dabei der Vertiefung und Anwendung, des im Rahmen eines geführten Lehrgesprächs vermittelten Wissens zu verantwortungsvoller und nachhaltiger Unternehmensführung.

Zunächst wurde die Fallstudie mündlich und unterstützt durch Vortragsfolien erläutert. Im Nachgang bildeten sich drei Teams bestehend aus je vier Personen. Jedes Team erhielt eine der drei Fallstudien zu den Dimensionen einer Corporate Responsible Governance. Für die meisten Subfragestellungen z.B. hinsichtlich der Stakeholderidentifikation und Analyse der Legitimität von Ansprüchen wurden den

Teilnehmenden sowohl physische als auch digitale Vorlagen zur Orientierung zur Verfügung gestellt (vgl. separates File). So kann Zeit in der Erstellung von Formalia gespart und sichergestellt werden, dass erarbeitete Lösungen gut lesbar projiziert werden können. Die Lösungsidee des Teams der Fortbildung wurde im Rahmen einer Fishbowl mit sämtlichen Teilnehmenden besprochen und ergänzt. Der so entstehende finale Lösungsansatz wurde im Nachgang der Veranstaltung über Moodle den Teilnehmenden, ergänzt durch weiterführendes Material zum Zwecke der Nachbereitung, zur Verfügung gestellt.

Der Case wird nicht bewertet und stellt somit keinen Leistungsnachweis in der Weiterbildung dar. Dennoch wird jedem Bearbeitungsteam ein fundiertes Feedback zu ihren Lösungen bereitgestellt. Auch nimmt die Diskussion des Lösungsansatzes einen recht grossen Raum in der Lehrveranstaltung ein.

Die Auseinandersetzung mit dem Case utilitaristischer Corporate Responsible Governance «Möglichkeiten einer Corporate Integration in der Getreidetechnologie» gelang den Teilnehmenden recht gut. Dies auch aus dem Grunde, da die Fallstudie starken Bezug zur vorhergehenden Unterrichtsfrequenz aufweist, die neben theoretischen Ausführungen bereits mit verschiedenen Praxisbeispielen das Gehörte transferierbar macht. Die Themenstellung eignet sich gut, um sich mit Auswirkungen unternehmerischer Handlungen auf unterschiedliche Anspruchsgruppen inkl. der Natur und zukünftiger Generationen u.Ä. auseinanderzusetzen. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund von Nachhaltigkeit als übergeordnete Themenstellung des CAS umso mehr. Über die in der Lehrveranstaltung vermittelten theoretischen Inhalte und Beispiele hinaus, ist es bei der Bearbeitung der Fallstudie von Vorteil, sich bereits mit Themenstellungen in den Bereichen CSR, CR, Nachhaltigkeit, Kreislaufwirtschaft etc. auseinandergesetzt zu haben, was auf die Teilnehmenden des CAS zutrifft.

Die Lösungsvorschläge wurden vom Team fundiert erarbeitet und konkret auf den Punkt gebracht. Nichtsdestotrotz folgten an die Präsentation intensive Diskussionen und daraus resultierende Erweiterungen der Lösungsskizze. Somit bietet der Case hinreichende Möglichkeiten einer Lösungsfindung und Potenzial diese in Breite und Tiefe im Plenum weiter zu erörtern und so für eine nachhaltige Festigung von Wissen und einen nutzenstiftenden Transfer in die Praxis zu sorgen. Teilnehmende setzten sich intensiv mit der Fallbearbeitung auseinander und partizipierten proaktiv und reflektiert im Plenum. So war es möglich, Erkenntnisse für sämtliche Teilnehmende, auch für jene, die nicht an der Fallbearbeitung direkt beteiligt waren, zu gewinnen.

1.2 Lernziele und Zielgruppe

Der Case richtet sich an Teilnehmende in der Weiterbildung in den Wirtschaftswissenschaften. Konkret wurde die Fallstudie für das CAS in Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt. Teilnehmende verfügen über grundlegende Kenntnisse in den Bereichen Nachhaltigkeit, CSR, CR, Unternehmensethik und Kreislaufwirtschaft. Darüber hinaus haben diese mehrjährige Praxiserfahrung und teils Expertise in mit Nachhaltigkeit in Verbindung stehenden Bereichen. Dies führt zu erkenntnisreichen und diversen Lösungsansätzen und entsprechend fruchtbaren Diskussionen. Der Lerneffekt entsteht somit zum einen durch vermittelte Inhalte im Rahmen der einleitenden Inputs sowie der Fallbearbeitung per se, zum anderen allerdings auch durch den Austausch und das Lernen voneinander.

Die Fallstudie kann in anderen Weiterbildungen (CAS, DAS, MAS) mit Bezug zu Corporate Governance bzw. Nachhaltigkeit, CSR, CDR aber auch unternehmerischer Identität bzw. normativer Unternehmensführung zum Einsatz kommen. Entsprechende Simplifizierungen und Adaptionen vorausgesetzt, wäre auch eine Anwendung im Rahmen von Bachelor- und Masterstudiengängen möglich. Hier könnte es allerdings sinnvoll sein, vom Fishbowl-Konzept abzuweichen und die

Fallstudien «Möglichkeiten einer Corporate Integration in der Getreidetechnologie», «Formulierung eines Corporate Purpose in der Bekleidungsindustrie» sowie «Kultivierung einer Corporate Culture im Inhouse-Consulting» durch alle Studierende im Rahmen unterschiedlicher Lehreinheiten bearbeiten zu lassen. Auch wäre es vermutlich von Vorteil, Lösungstemplates detaillierter auszugestalten und so den Studierenden eine stärkere Orientierung in der Lösungserarbeitung mit an die Hand zu geben.

Die Erarbeitung der Fallstudie unterstützt nachfolgende Lernziele.

Die Teilnehmenden können:

Fachkompetenz:

- die Dimensionen von Corporate Responsibility einschätzen und Gestaltungsansätze zielorientiert anwenden.
- Auswirkungen von Handlungen auf unterschiedliche Stakeholdergruppen inkl. der Natur, künftige Generationen etc. fundiert einschätzen.
- Handlungsalternativen und deren Auswirkungen analysieren und so die Maximierung des höchsten zu erreichenden kollektiven Nutzens anstreben.

Methodenkompetenz:

- Methoden und Möglichkeiten der Analyse von Stakeholder und deren Interessen bzw. Wichtigkeit auf konkrete Fälle anwenden.
- Zusammenhänge und systemische Abhängigkeiten der konkreten Ausgestaltung von Folgenabschätzungen einordnen.
- die erworbene Expertise in eigene Organisationen transferieren und auf deren Spezifika adaptieren.

Selbstkompetenz:

- die Rolle von Verantwortung von Unternehmen/Organisationen einordnen und diese integriert wahrnehmen.
- Lösungsideen übersichtlich und überzeugend präsentieren sowie reflektierend im Austausch mit anderen weiterentwickeln.
- die Komplexität und Herausforderungen einer Corporate Responsible Governance abschätzen und entsprechend umsichtig in der Erarbeitung von Massnahmen agieren.

Die Lernziele der Fallstudie sind den Taxonomiestufen zwei bis vier (Verständnis, Anwendung und Analyse) nach Bloom (1973) zuzuordnen. Der Case soll in Gruppen bestehend aus drei bis fünf Personen erarbeitet werden.

1.3 Lehrplan

Vorliegende Fallstudie wurde im Rahmen einer acht Lektionen umfassenden Lerneinheit zum Thema «Unternehmerische Nachhaltigkeit, Ethik und Verantwortung» als Teil eines Fallstudiensets bestehend aus drei Cases zum Einsatz gebracht. In den ersten vier Lektionen wurden Grundlagen zu den Themenbereichen

- Aktuelle Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft
- Grundlagen Systemischen Denkens und Handelns
- Grundlagen von Ethik und Unternehmensethik
- Konzepte angewandter Unternehmensethik

erarbeitet. Nach einer Mittagspause wurden den Fall einführend die Bereiche

- Verantwortung als Basis nachhaltiger Unternehmensführung
- Corporate Responsible Governance

behandelt. Nach Vorstellung der drei Fälle erfolgte die Bearbeitung in den zugeteilten Teilnehmenden-Teams. Diese wurde mit einer Kaffeepause abgeschlossen. Im Nachgang an diese wurden die Lösungen präsentiert, im Plenum diskutiert und erweitert. Den Tag abschliessend wurde das Themenfeld einer

- Corporate Digital Responsibility

beleuchtet.

#	Schritte in der Fallbearbeitung	Dauer
1.	Vorstellung der drei Fallstudien sowie des Konzepts der Fishbowl Es werden drei Gruppen gebildet. Die drei Fallstudien sowie die Lösungsvorlagen werden den Gruppen zu Verfügung gestellt und allfällige offene Fragen geklärt.	ca. 10 Min.
2.	Lesen der Fallstudie, notieren erster Ideen und Bearbeitung des Cases in der Gruppe Die Teilnehmenden setzen sich intensiv allein und in der Gruppe mit dem Case auseinander, erarbeiten Lösungsideen und halten diese, sich an den Lösungsvorlagen orientierend, schriftlich fest. Dozierende stehen für individuelle Fragen der Gruppe zu Verfügung.	ca. 60 Min.
3.	Präsentation und Diskussion der Fallstudien im Rahmen einer Fishbowl im Plenum Die Teilnehmenden präsentieren ihre Lösungen (Visualizer, Flipchart, Whitewall oder Beamer), die im Plenum durch die Mitglieder der anderen Gruppen, die andere Fälle bearbeitet haben, sowie den/die Dozierende/n ergänzt werden. Ergänzungen werden schriftlich festgehalten und im Nachgang an die Lehreinheit den Teilnehmenden zur Verfügung gestellt.	ca. 60 Min. (20 Min. pro Fall)

Abbildung. 1. Lehrplanung (Quelle: eigene Darstellung)

Alternativ wäre es auch denkbar Vorbereitungsarbeiten zur Fallstudie verstärkt in die Unterrichtsvorbereitung der Teilnehmenden zu integrieren. Da die Lerneinheit zu «Unternehmerische Nachhaltigkeit, Ethik und Verantwortung» allerdings den zweiten Tag des CAS darstellt, der direkt an die inhaltliche, aber auch organisatorische Einführung (Arbeitstools wie Moodle etc.) folgt, ist es nicht möglich die Fallstudie im Rahmen eines Vorbereitungsauftrags den Teilnehmenden zur Verfügung zu stellen. Deziert festgehalten werden soll, dass vorliegender Case auch als separater Fall von unterschiedlichen Gruppen bearbeitet und im Nachgang ähnlich dem Vorgehen aus Abb. 1 diskutiert werden kann. Auch eine umfangreichere Bearbeitung der Fallstudie in Hausarbeit ist möglich. Diese bedingt eine Ausweitung des Falls durch relevante, weiterführende Informationen zum Unternehmen im Anhang.

1.4 Diskussionsleitfaden

Vorliegende Fallstudie stellt eine anspruchsvolle Herausforderung im Rahmen einer umfassenden Corporate Responsible Governance dar. Die Identifikation von Stakeholdern und deren Wichtigkeit mag auf den ersten Blick einfach erscheinen. Werden allerdings deren Interessen in Tiefe analysiert und Auswirkungen von Handlungen umfassend abgeschätzt, so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Schwierigkeiten und Hindernisse zu Tage treten können. Dementsprechend zeigt sich, dass Lösungsansätze zwar der Richtung nach ähnlich gelagert sind, in der Ausgestaltung allerdings grössere

Unterschiede aufweisen. Dies erfordert von Dozierenden ein aufmerksames Lenken der Diskussion sowie ein Ermöglichen unterschiedlicher und abweichender Gedankengänge. Lösungsvorlagen helfen der Strukturierung der Erarbeitung aber auch der Diskussion im Plenum.

Zwecks Lösung der Fallstudie sind Wissen und Erfahrung in den Bereichen normativer Unternehmensführung sowie Themen der Nachhaltigkeit, CSR, CDR, Kreislaufwirtschaft u.Ä. notwendig. Die drei Bereiche verantwortungsvoller Unternehmensführung (deontologisch, utilitaristisch und situativ) müssen ebenso bekannt sein, wie Grenzen und Möglichkeiten der Abschätzung von Folgen im Sinne einer Corporate Integration. Hierzu kann unter anderem folgende Literatur empfohlen werden, die den Studierenden auszugsweise auf der Lernplattform Moodle zur Verfügung gestellt wird.

Angewandte Unternehmensethik / Verantwortung / Corporate Governance / Corporate Integration:

- Agbata, A.E., Egolum, P.U., Offia, A.C., Okoye, N.J. (2022). Corporate Governance and firm sustainability in the emerging economy. A literature review. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 6(4), S. 33-43.
- Hilb, M. (2016). *Integrierte Corporate Governance. Ein neues Konzept zur wirksamen Führung und Aufsicht von Unternehmen* (6., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Ivancic, R. & Huber, R.A. (2018). Normative Unternehmensführung 4.0. Grundsatzkonzeptionen zur Meisterung Digitaler Disruptionen mittels Industrie 4.0-Fitness. In Granig, P., Hartlieb, E., Heiden, B. (Hg.): *Mit Innovationsmanagement zu Industrie 4.0. Grundlagen, Strategien, Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele* (S. 139-154). Wiesbaden: Gabler.
- Karmasin, M. & Weder, F. (2008). *Organisationskommunikation und CSR. Neue Herausforderungen an Kommunikationsmanagement und PR*. Wien: LIT.
- Krainer, L. (2007). Nachhaltige Entscheidungen. Zur Organisation demokratisch-partizipativer Entscheidungsfindungsprozesse. In Krainer, L., Trattig, R. (Hg.): *Kulturelle Nachhaltigkeit. Konzepte, Perspektiven, Positionen* (S. 169-199). München: oekom.
- Schütz, M. (1999). *Werte. Risiko. Verantwortung. Dimensionen des Value Management*. München: Gerling.
- Schütz, M. (2021). *Angewandte Unternehmensethik. Grundlagen für Studium und Praxis* (2. Aufl.). München: Pearson.

Lösungsansätze sowie Hinweise zur Fallstudienbearbeitung sind «3. Lösungsskizze» (vgl. separates File) zu entnehmen. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die Fallstudie nicht abschliessend und final gelöst werden kann. Vielmehr existiert eine Vielzahl möglicher Ansätze, Möglichkeiten und Vorgehensweisen Alternativen zu entwickeln und deren Auswirkungen abzuschätzen, um so die Erreichung eines maximalen Kollektivnutzens voranzutreiben.

2. Literaturverzeichnis

Bloom, B. S. (1976). *Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich* (5., Aufl.). Weinheim: Beltz.



Open Education Platform
for Management Schools

Fallstudie:

Möglichkeiten einer Corporate Integration in der Getreidetechnologie

Ronald Ivancic ^a

^a *Ronald Ivancic, OST – Ostschweizer Fachhochschule, Rosenbergstrasse 59, 9001 St.Gallen,
ronald.ivancic@ost.ch*

Abstract. Nachhaltigkeit, Unternehmensethik, Kreislaufwirtschaft oder Corporate Responsibility – selten gab es solch eine Vielzahl an Ansätzen verantwortungsvoller Unternehmensführung. Anhand dieser Fallstudie kann ganzheitlich verstandene Verantwortung im Rahmen einer Corporate Responsible Governance mit Fokus Corporate Integration (utilitaristische Ethik) in Unternehmen und Institutionen praxisnah eingeübt werden.

Inhaltsverzeichnis

1. Fallstudie	3
1.1 Einführung.....	3
1.2 Ausgangslage.....	4
1.3 Ziele.....	4
1.4 Analyse.....	4
1.4.1 Corporate Responsible Governance	5
1.4.2 Corporate Responsible Governance – utilitaristische Perspektive – Corporate Integration...	6
1.5 Abgrenzungen	7
1.6 Aufgabenstellung – Corporate Integration	7
2. Literaturverzeichnis.....	10
3. Lösungsskizze	12
3.1 Grundlagen zur Implementierung einer Corporate Integration	12
3.2 Explikation von Interessenskonflikten	13
3.3 Auswirkungen von Austausch und Alternativen.....	15
3.4 Transfer in die eigene Unternehmung/Organisation	18

1. Fallstudie

Die ostschweizerische Milling AG (MAG) ist ein internationaler Technologiekonzern und unter anderem Spezialist und Technologiepartner für Maschinen und Anlagen sowie Dienstleistungen zur Verarbeitung von Grundnahrungsmitteln. Deren Nachhaltigkeits- und Corporate Social Responsibility (CSR)-Strategie verankert einen fairen Interessensausgleich zwischen Unternehmen sowie ihren relevanten Stakeholdergruppen.

1.1 Einführung

Die MAG ist u.a. weltweite Technologie-Prozessführerin in der Getreideverarbeitung für Mehl und Futtermittel. Sie entwickelt einzigartige, innovative und massgeschneiderte Lösungen für ihre Kunden. Kernkompetenz dabei sind mechanische und thermische Verfahrenstechniken. Das Unternehmen ist in mehr als 140 Ländern aktiv und beschäftigt global an die 13'000 Mitarbeitende.

Es stellt sich den globalen Herausforderungen einer wachsenden Weltbevölkerung und dem Klimawandel und investiert dementsprechend in die Entwicklung nachhaltiger Lösungen. Hierzu wird dem Themenbereich Innovation ein grosser Stellenwert eingeräumt und u.a. versucht Energie- und Wasserverbrauch, den CO₂-Ausstoss sowie Abfälle etc. in der eigenen Leistungserstellung und jener der Kunden zu reduzieren.

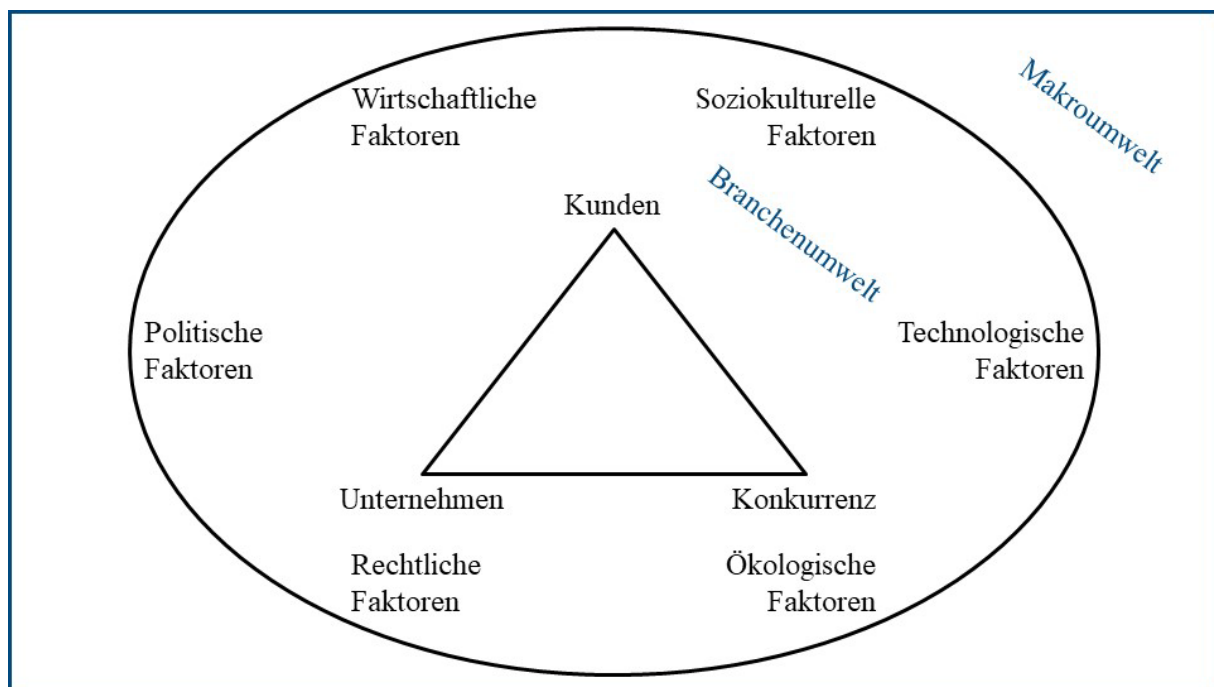


Abbildung. 1. Externe Umwelten (Quelle: Hungenberg ⁸2014: 88; modifiziert)

Weltweit steht die MAG dabei vor der Herausforderung der Beachtung differenter Umweltsphären (PESTEL – Politik, Ökologie, Soziokultur, Technologie, Wirtschaft, Recht), der Makroumwelt, aber auch konkreter Stakeholdergruppen (vgl. Abb. 1).

Mittelfristige Absicht der MAG ist es, mittels innovativer Technologie für ein globales, besseres und nachhaltigeres Zusammenleben zu sorgen. Diese Vision und Grundhaltung finden sich auch in der Ausgestaltung konkreter Strategien wieder. Dabei liegen Herausforderungen oftmals in der adäquaten Berücksichtigung verschiedener Interessen.

1.2 Ausgangslage

Bei Anlagen zur Getreideverarbeitung handelt es sich um komplexe, technisch hochspezialisierte und voluminöse Maschinen. Inventionen, Innovationen, Transformationen und auch digitale Disruptionen bergen eine Reihe verschiedener Risiken in sich. So sind auch bei der MAG in der Regel grosse Investitionen in die Entwicklung, Reifung und Fertigung der Produktionsmaschinen zu investieren.

Qualitätssicherungsprozesse mit verschiedensten Schleifen, externe Auditierungen sowie betriebsinternes Risikomanagement helfen dabei Fertigungsfehler zu vermeiden. Bleiben diese allerdings unentdeckt und hergestellte Anlagen werden an Kunden geliefert, so sind Rückholaktionen und Nachbesserungen mit enormen zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen verbunden. Auch gelangt das Markenimage als Schweizer Präzisions- und Qualitätsfertiger in eine Schräglage.

Kürzlich ist im Rahmen des internen Qualitätsmanagements ein Produktionsfehler in Getreidemöhlen festgestellt worden. Dieser bezieht sich auf ein innovatives, elektronisches Regelement, das dem Energiemanagement dient und insbesondere den Stromverbrauch der Anlage reduzieren soll. Steht die Anlage in Ländern mit niedrigerem Entwicklungsstandard hinsichtlich der Strominfrastruktur und dadurch bedingten Stromschwankungen unter Vollast im Einsatz, kann es mit einer Wahrscheinlichkeit von unter einem Prozent zu Rauchentwicklungen und Verschmorungen weiterer Regelkreise kommen. Damit geht die Gefahr des Ausfalls der Produktionsmaschine für bis zu zwei Tage einher. Der Austausch des Regelements kann allerdings nur durch spezialisiertes Personal der MAG durchgeführt werden. Dies auch aus dem Grund, dass das Element wegen eines angestrebten Innovationsschutzes verplombt ist und externe Manipulation die Herstellergarantie aufheben würde. Um eine Antwort auf die Lösung der Frage hinsichtlich der Notwendigkeit einer grossflächigen Austauschaktion (dato 8'000 Anlagen) zu finden, beauftragt die MAG ein im Bereich Nachhaltigkeit und Verantwortung spezialisiertes Beratungsunternehmen damit, Folgeabschätzungen vorzunehmen.

1.3 Ziele

Auf Basis des Auftrags zwischen der MAG und dem Beratungsunternehmen werden folgende Zielsetzungen formuliert:

- Relevante Stakeholder und deren Interessen sind identifiziert und analysiert.
- Legitimität, Einfluss, konfliktäre Erwartungen der Ansprüche sind geprüft und gewichtet.
- Mögliche Alternativen zum Ausgleich differierender Interessenslagen sind entwickelt.
- Eine Hauptstossrichtung der adäquaten Reaktion auf vorliegendes Problem ist konkretisiert.
- Möglichkeiten zur Etablierung und Vertiefung langfristiger Partnerschaften sind skizziert.

Der Fokus des Beratungsprojekts liegt somit eindeutig auf der Abschätzung von Handlungsfolgen, die nur eine Dimension einer Corporate Responsible Governance – die utilitaristische Perspektive oder die Corporate Integration – abdeckt.

1.4 Analyse

Praktische Umsetzungen in Organisationen stehen im Zentrum einer angewandten Unternehmensethik (vgl. Karmasin & Weder 2008: 46). So kann sich ethisches, nachhaltiges Agieren, das oftmals in kulturorientierten Ansätzen konkreter Ethik seine Basis hat, bspw. via Umweltmanagementsysteme als strategischer Wettbewerbsvorteil herausstellen.

1.4.1 Corporate Responsible Governance

Ethische Grundkonzeptionen sind auf höchster Leitungsebene der Organisation als gestalterische Aufgaben und Arbeit am System im Rahmen einer Corporate Governance zu verankern, in deren Zentrum die Elemente Legalität und Legitimität stehen (vgl. Hilb 2016: 27 ff.). „*Good corporate governance practices have [always] been the pathway for companies in achieving social sustainability, environmental sustainability, and financial sustainability [...]*“ (Agbata et al. 2022: 33) und „*[...] [they are] an important basis for ensuring effective, profitable, and ethical development [...]*“ (Ziniuk et al. 2022: 308).

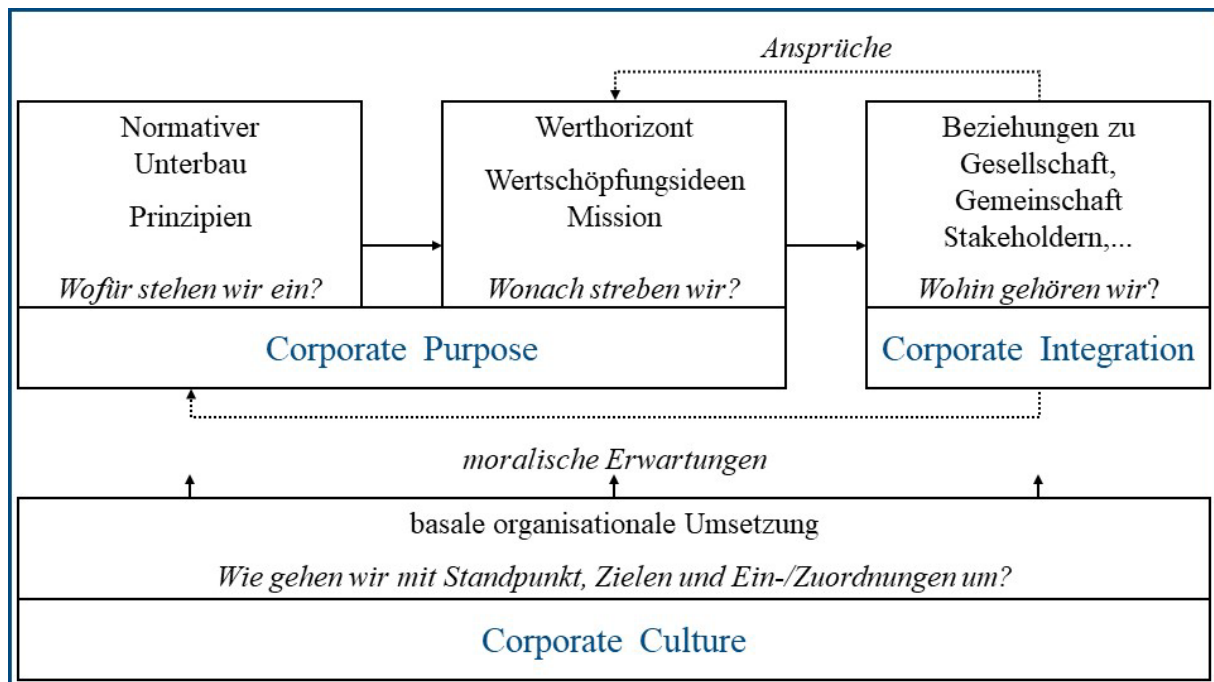


Abbildung. 2. Corporate Responsible Governance (Quelle: Maak & Ulrich 2007: 45; stark modifiziert)

„*Ethics is fundamentally a science of social and collective responsibility. Ethics concern human behavior as responsible and accountable*“ (Mascarenhas 2019: 251). Die Basis einer Corporate Responsible Governance bildet somit der dreistellige Relationsausdruck Verantwortung. Diese ist eine Grundkategorie der Ethik und summiert unterschiedliche Ansätze wie bspw. Corporate Social Responsibility, Stakeholdermanagement, Nachhaltige Entwicklung, Kreislaufwirtschaft oder Purpose Management in sich.

Die drei Dimensionen von Verantwortung besagen, dass ein Akteur, vor Instanzen für Handlungen und deren Folgen verantwortlich gemacht werden kann (vgl. Good 1982 zit. nach Jöhr 1985: 585 sowie Ulrich & Thielemann 1992: 17 ff.). Somit umfasst Verantwortung drei ethische Paradigmen, die deontologische, utilitaristische und situative Dimensionen integrieren. Folgende Abbildung 3 stellt diese Perspektiven unter Betonung der im Rahmen der Fallstudien zentralen utilitaristischen Verantwortung dar.

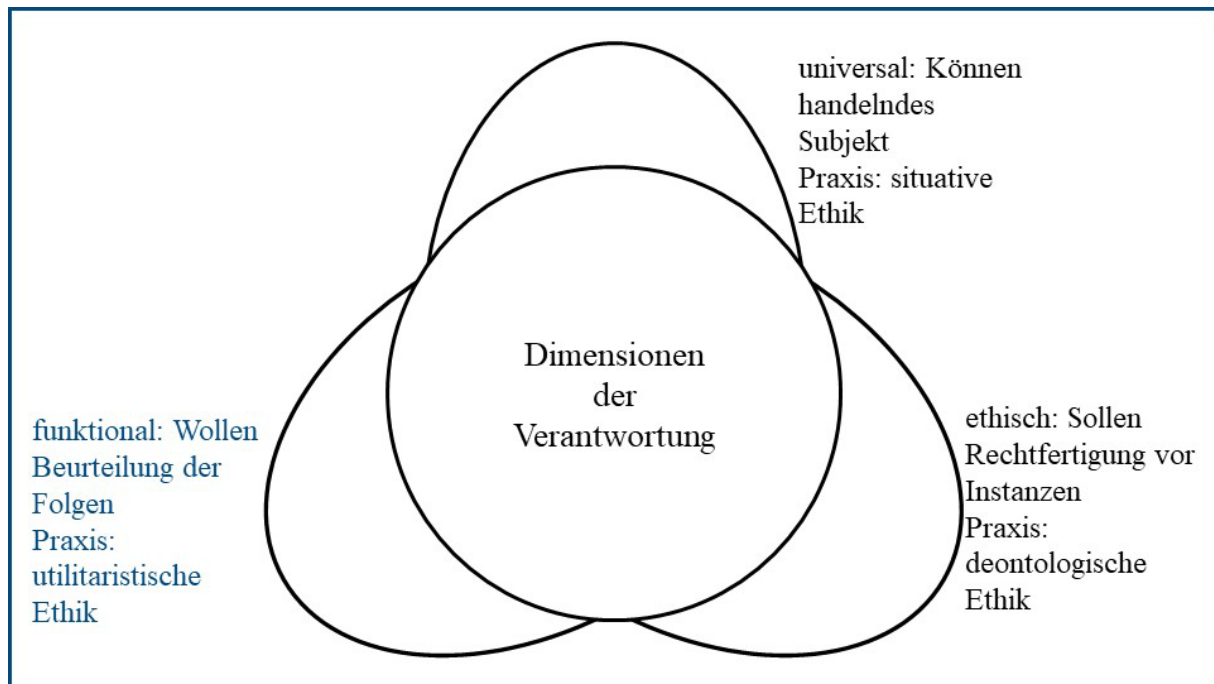


Abbildung. 3. Corporate Responsible Governance – utilitaristische Perspektive (Quelle: Schüz 1999: 183 modifiziert)

1.4.2 Corporate Responsible Governance – utilitaristische Perspektive – Corporate Integration

Handlungen sowie ein fairer Ausgleich deren Folgen, stehen im Zentrum einer utilitaristischen Sichtweise. Es wird danach getrachtet, Entscheidungen zur Nutzenmaximierung bei simultaner Minimierung negativer Effekte zu fällen (vgl. Schüz 1999: 174 ff.). In der Praxis finden sich solche Abwägungen innerhalb Prinzipien ökologischen Wirtschaftens, der Kreislaufwirtschaft, Nachhaltiger Entwicklung und Corporate Citizenship oder Corporate Responsibility wieder, die soziale, ökologische, ökonomische, kulturelle (vgl. Krainer 2007: 169 ff.) und teils digitale, technische (vgl. Dörr 2021: 28 ff.) Sphären in ihre Betrachtungen (Quadruple-Bottom-Line der Verantwortung, vgl. Ivancic & Huber 2018: 149) integrieren.

Im Zentrum dabei steht der Ausgleich von berechtigten Belangen unterschiedlicher Anspruchsgruppen durch ehrliche und gleichberechtigte Dialoge (vgl. Maak & Ulrich 2007: 169) – ein schwieriges Unterfangen, stehen Unternehmen doch permanent im Spannungsfeld vielfältiger und konkurrenzierender Interessen (vgl. Gonschorek 2016: 141). „*Stakeholder-Konzepte ermöglichen dabei die ex ante Einbindung gesellschaftlicher Anspruchsgruppen in den Prozeß [sic!] der Entscheidungsfindung und ermöglichen ex post Kontrolle und Feedback, das bedeutet auch die Konstitution und Reproduktion von organisationalen Wertestrukturen*“ (Karmasin & Weder 2008: 177). **Konkrete Schritte zur Umsetzung einer Corporate Integration können sein** (vgl. Ivancic & Huber 2018: 148 f.):

1) Stakeholderidentifikation und -analyse

Zunächst gilt es alle Anspruchsgruppen und Parteien zu identifizieren, die von Aktivitäten der Organisation betroffen sind und diese, sofern möglich, zu gruppieren. Neben bestehenden Stakeholdern müssen dabei auch zukünftig wichtiger werdende ebenso berücksichtigt werden, wie sog. Surrogate Stakeholder wie bspw. zukünftige Generationen, Weltbevölkerung, Umwelt und Technik.

2) Prüfung der Ansprüche

Die Erwartungen der jeweiligen Sphären an die Organisation sowie deren Einfluss auf die Performance werden in einem nächsten Schritt geklärt. Dabei sollen z.B. mittels Interaktions- oder Stakeholdermatrizen bzw. Netzwerkdiagrammen konfliktäre Erwartungen zwischen Anspruchsgruppe und Unternehmen bzw. zwischen den einzelnen Gruppierungen untereinander erkannt werden.

3) Ausgleich differierender Interessenslagen (Alternativen)

Diese, teils unrealistischen Erwartungen, sind möglichst fair auszugleichen und Selektionen sowie Priorisierungen der Ansprüche auf Basis des eigenen Wertekanons und eigener Prioritäten sowie der Berücksichtigung der Elemente Macht, Legitimität und Dringlichkeit vorzunehmen sowie ggf. Alternativen zu entwickeln.

4) Etablierung belastbarer Partnerschaften

Auf Basis vorhergehender Überlegungen werden Normstrategien für einzelne Anspruchsgruppen im Allgemeinen sowie, sofern notwendig, spezifische für einzelne Stakeholder formuliert. Diese prägen die Art und Weise der Interaktion mit diesen und helfen bei der Etablierung langfristiger, nachhaltiger Partnerschaften.

5) Vertrauen

Der rekursive Prozess und dessen Ergebnis ist für alle beteiligten Parteien transparent und nachvollziehbar zu gestalten und auch Stakeholderbeziehungen sind dementsprechend zu leben. Dies reduziert Komplexität, fördert Authentizität und schafft Vertrauen.

Auf diese Art und Weise ist es möglich Corporate Integration unter Beachtung relevanter und legitimer Interessen für alle Stakeholder so gewinnbringend als möglich zu etablieren.

1.5 Abgrenzungen

In der Umsetzung des Beratungsauftrags wird festgehalten, dass in einem ersten Schritt das Vorgehen methodologisch und sinnvoll zu strukturieren ist sowie auf etablierte und erprobte Modelle, Theorien und Instrumente zurückgegriffen werden soll. Nichtsdestotrotz erlaubt die Komplexität der Aufgabenstellung auch assoziative Überlegungen und Ideen abseits vorgezeichneter und möglicherweise ausgetretener Pfade.

Diese Vorgaben und Freiheiten betreffen allerdings Formalia der Projektdurchführung. Inhaltlich soll der Auftrag streng auf die fokale utilitaristische Dimension einer Corporate Governance ausgerichtet werden und Corporate Integration zentral behandeln. Sollten deontologische oder utilitaristische Annahmen und Abschätzungen hinsichtlich eines Corporate Purpose oder einer Corporate Culture (vgl. Abb. 2) notwendig werden, so sind diese auf das Wesentliche zu beschränken.

1.6 Aufgabenstellung – Corporate Integration

Umweltsphären und Stakeholder sind für adäquate Folgenabschätzungen von vornehmlicher Relevanz und somit im Rahmen einer durchdachten Corporate Integration für aussagekräftige Analysen miteinzubeziehen. Um sich diesen adäquat zu nähern, gilt es, nachfolgend als Hilfestellung unterschiedliche Fragestellungen zu klären. Lesen Sie die Aufgabenstellungen aufmerksam durch und halten Sie Ihre Ergebnisse in den bereitgestellten Vorlagen fest. Gerne können Sie diese adaptieren und erweitern. Denn in der Umsetzung einer Corporate Responsible Governance sollte man sich immer

bewusst sein, dass Ethik nicht rezeptbuchartig funktionieren kann (vgl. Willmann 2004: 85). „Es sind also nicht starre mechanistische Lösungen, die zum Erfolg führen, als vielmehr zeitgerechte, wenn auch nicht ganz perfekte Herangehensweisen im Umgang mit komplexen Aufgaben [...]“ (Abegglen & Ivancic 2013: 134).

1) Schaffen Sie konkrete Grundlagen zur Implementierung von Corporate Integration.

a) Identifizieren und analysieren Sie betroffene, relevante Stakeholder und deren vornehmliche Interessen.

Corporate Integration – Stakeholderidentifikation	
Stakeholder	Interessen
Gruppe 1	
Gruppe 2	
Gruppe n	

Abbildung. 4 Auszug Corporate Integration – Stakeholderidentifikation (Quelle: eigene Darstellung)

b) Schätzen Sie die Wichtigkeit der Stakeholder im Generellen sowie deren Betroffenheit adäquat ein.

Corporate Integration – Legitimität		
Stakeholder	Wichtigkeit	Betroffenheit
Gruppe 1		
Gruppe 2		
Gruppe n		

Abbildung. 5 Auszug Corporate Integration – Legitimität (Quelle: eigene Darstellung)

2) Explizieren Sie Interessenskonflikte unter den Stakeholdern.

a) Halten Sie fest, welche Stakeholdergruppen untereinander potenzielle Interessenkonflikte aufweisen.

b) Analysieren Sie, worin die Interessenskonflikte inhaltlich bestehen.

Corporate Integration – differierende Interessen		
Stakeholder	Interessenskonflikte mit:	Interessenkonflikt hinsichtlich:
Gruppe 1		
Gruppe 2		
Gruppe n		

Abbildung. 6 Auszug Corporate Integration – Differierende Interessen (Quelle: eigene Darstellung)

3) Stellen Sie die Auswirkungen eines Austauschs oder dessen Vermeidung auf Stakeholder unter Beachtung möglicher Alternativen dar.

a) Welche konkreten Auswirkungen hat ein Rückruf (Austausch) auf Stakeholder?

Corporate Integration – Auswirkungen Austausch	
Stakeholder	Auswirkungen Austausch

Gruppe 1	
Gruppe 2	
Gruppe n	

Abbildung. 7 Auszug Corporate Integration – Auswirkungen Austausch 1 (Quelle: eigene Darstellung)

b) Was ist jene Alternative, die den grössten Kollektivnutzen stiftet?

Corporate Integration – Auswirkungen Austausch		
Alternative	Beschreibung	Bewertung je Stakeholdergruppe
Alternative 1		
Alternative 2		
Alternative n		

Abbildung. 8 Auszug Corporate Integration – Auswirkungen Austausch 2 (Quelle: eigene Darstellung)

4) Welche Learnings und potenzielle Quick-Wins nehmen Sie für einen Transfer in die eigene Unternehmung/Organisation mit?

2. Literaturverzeichnis

- Agbata, A.E., Egolum, P.U., Offia, A.C., Okoye, N.J. (2022). Corporate Governance and firm sustainability in the emerging economy. A literature review. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 6(4), 33-43.
- Abegglen, C. & Ivancic, R. (2013). Leben und Führen innerhalb fluider Strukturen. Herausforderungen der Netzwerkgesellschaft meistern. In Pappmehl, A. & Tümmers, H.J. (Hg.): *Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert. Herausforderungen, Perspektiven, Lösungsansätze* (S. 125-136). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dörr, S. (2021). *Corporate Digital Responsibility: Managing Corporate Responsibility and Sustainability in the Digital Age*. Wiesbaden: Springer.
- Gonschorek, T. (2016). Wert(e)orientierte Unternehmensführung im Mittelstand. In: Gestring, I., Gonschorek, T., Haubold, A.K., Sonntag, R., von der Werth, R. (Hg.): *Ethik im Mittelstand: Grundlagen und Instrumente zur praktischen Umsetzung* (S. 141-154). Wiesbaden: Gabler.
- Hilb, M. (2016). *Integrierte Corporate Governance. Ein neues Konzept zur wirksamen Führung und Aufsicht von Unternehmen* (6., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren* (8., aktual. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Ivancic, R. & Huber, R.A. (2018). Normative Unternehmensführung 4.0. Grundsatzkonzeptionen zur Meisterung Digitaler Disruptionen mittels Industrie 4.0-Fitness. In Granig, P., Hartlieb, E., Heiden, B. (Hg.): *Mit Innovationsmanagement zu Industrie 4.0. Grundlagen, Strategien, Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele* (S. 139-154). Wiesbaden: Gabler.
- Jöhr, W.A. (1985). Werte und Verantwortung des Managementwissenschaftlers. In Probst, G.J.B. & Siegwart, H. (Hg.): *Integriertes Management. Bausteine des systemorientierten Managements. Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Ulrich* (S. 583-637). Bern: Haupt.
- Karmasin, M. & Weder, F. (2008). *Organisationskommunikation und CSR. Neue Herausforderungen an Kommunikationsmanagement und PR*. Wien: LIT.
- Krainer, L. (2007). Nachhaltige Entscheidungen. Zur Organisation demokratisch-partizipativer Entscheidungsfindungsprozesse. In Krainer, L., Trattnig, R. (Hg.): *Kulturelle Nachhaltigkeit. Konzepte, Perspektiven, Positionen* (S. 169-199). München: oekom.
- Maak, T. & Ulrich, P. (2007). *Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Mascarenhas, O.A.J. (2019). *Corporate Ethics for Turbulent Markets: Executive Response to Market Challenges*. Bingley: Emerald.
- Schüz, M. (1999). *Werte. Risiko. Verantwortung. Dimensionen des Value Management*. München: Gerling.
- Ulrich, P. & Thielemann, U. (1992). *Ethik und Erfolg. Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften. Eine empirische Studie*. Bern: Haupt.
- Willmann, W. (2004). Unternehmensethik praktisch gestalten. In Bohlander, H., Büscher, M. (Hg.): *Werte im Unternehmensalltag erkennen und gestalten* (S. 85-87). München: Rainer Hampp.
- Ziniuk, M., Dyeyeva, N., Bogatyrova, K., Melnychenko, S., Fayvishenko, D., Shevchun, M. (2022). Digital Transformation of Corporate Governance. *Financial and Credit Activity. Problems of Theory and Practice*, 46(5), 300-310.



Lösungsskizze:

Möglichkeiten einer Corporate Integration in der Getreidetechnologie

Ronald Ivancic ^a

^a *Ronald Ivancic, OST – Ostschweizer Fachhochschule, Rosenbergstrasse 59, 9001 St.Gallen,
ronald.ivancic@ost.ch*

Abstract. Nachhaltigkeit, Unternehmensethik, Kreislaufwirtschaft oder Corporate Responsibility – selten gab es solch eine Vielzahl an Ansätzen verantwortungsvoller Unternehmensführung. Anhand dieser Fallstudie kann ganzheitlich verstandene Verantwortung im Rahmen einer Corporate Responsible Governance mit Fokus Corporate Integration (utilitaristische Ethik) in Unternehmen und Institutionen praxisnah eingeübt werden.

3. Lösungsskizze

Die in der Aufgabenstellung angeführten Arbeitsblätter stehen Teilnehmenden sowohl in gedruckter Form als auch digital als offenes Word-Dokument zur Verfügung. Idealerweise nutzen diese den Ausdruck für Notizen und erstellen die finale Version der Antworten digital. Dies erleichtert die Präsentation und den Austausch im Plenum.

3.1 Grundlagen zur Implementierung einer Corporate Integration

1a) Identifizieren und analysieren Sie betroffene, relevante Stakeholder und deren vornehmliche Interessen.

Grundsätzlich kann eine breite Palette unterschiedlicher Anspruchsgruppen und deren Interessen näher skizziert und behandelt werden. Untenstehend ist eine Auswahl an möglichen Stakeholdern sowie Surrogate Stakeholdern und deren Belange angeführt. Diese Aufzählung ist nicht abschliessend. Bei der Lösungsdiskussion sind die Begründung der Stakeholderauswahl zu besprechen sowie deren Interessen zu hinterfragen und zu ergänzen. Dies führt zu spannenden Diskussionen und einer vertieften Auseinandersetzung mit der Themenstellung einer Corporate Integration.

Corporate Integration – Stakeholderidentifikation	
Stakeholder	Interessen
Kunden	<ul style="list-style-type: none">• Sicherstellung der Qualität eigener Produkte und Dienstleistungen• Keine Produktionsausfälle• Wartung und kontinuierliche Pflege der Produktionsanlagen• ...
Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none">• Arbeitsplatzsicherheit und faire Anstellungsbedingungen• Gutes Image des Arbeitgebers• Vermeidung unangenehmer Zusatzaufwendungen• ...
Kapitalgeber	<ul style="list-style-type: none">• Rendite auf Investitionen und Risikokapital• Gutes Image des Unternehmens• Stabile Wachstumsentwicklung• ...
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none">• Gutes Image des Unternehmens• Langfristige Abnahmeverträge• Gute Zahlungsmoral• ...
Staaten	<ul style="list-style-type: none">• Unterschiedliche gesetzliche Regelungen• Differierende Garantieansprüche• Unterschiedliche Regelung von Haftungsfragen• ...
Umwelt	<ul style="list-style-type: none">• Vermeidung von CO₂-Emissionen• Vermeidung von zusätzlichem Müll• Vermeidung unnötiger Reisen

	<ul style="list-style-type: none"> • ...
Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Ernährungssicherheit • Lebensmittelproduktion direkt in den Verbraucherländern • Faire Arbeitsbedingungen in Abnehmerfirmen • ...
Technik	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationsführerschaft • Qualitätsführerschaft • Aufrechterhaltung Patentschutz • ...
...	<ul style="list-style-type: none"> • ...

Abbildung. 9 Lösungsskizze Corporate Integration – Stakeholderidentifikation (Quelle: eigene Darstellung)

1b) Schätzen Sie die Wichtigkeit der Stakeholder im Generellen sowie deren Betroffenheit adäquat ein.

Die Fragestellung kann unterschiedlich beantwortet werden. In untenstehender Lösungsskizze wird eine Skalierung bestehend aus fünf Punkten zur Einschätzung von Wichtigkeit und Betroffenheit (1 entspricht der geringsten, fünf der höchsten Dimensionsausprägung) zugrunde gelegt. Eine Addition der so vergebenen Punkte ermöglicht eine Identifikation und Einschätzung jener Stakeholdergruppen deren Ansprüche am legitimsten sind. Hierzu wird die Vorlage um eine weitere Spalte erweitert. Grundsätzlich können Einschätzungen allerdings auch prosaisch zum Ausdruck gebracht werden. Beurteilungen sind zu begründen und im Plenum näher zu behandeln. Die so entstehende kontroverse Diskussion unterstützt die Transferleistung.

Corporate Integration – Legitimität			
Stakeholder	Wichtigkeit	Betroffenheit	Summe
Kunden	5	5	10
Mitarbeitende	5	2	7
Kapitalgeber	4	2	6
Lieferanten	3	2	5
Staaten	3	2	5
Umwelt	3	2	5
Gesellschaft	3	3	6
Technik	4	3	7
...

Abbildung. 10 Lösungsskizze Corporate Integration – Legitimität (Quelle: eigene Darstellung)

3.2 Explikation von Interessenskonflikten

2a) Halten Sie fest, welche Stakeholdergruppen untereinander potenzielle Interessenkonflikte aufweisen.

2b) Analysieren Sie, worin die Interessenskonflikte inhaltlich bestehen.

Bei der Ausarbeitung der oben angeführten Fragestellungen 2a) und 2b) empfiehlt es sich zunächst Stakeholdergruppen und deren Beziehung zu anderen Gruppen zu diskutieren und Wesentliches mittels entsprechender Notizen festzuhalten. Das unten angeführte Arbeitsblatt hilft dabei, beide Fragestellungen summarisch zu bearbeiten und das Diskutierte übersichtlich und geordnet darzustellen. Die Diskussion der finalen Einschätzungen sowie deren Begründung sichert den Praxistransfer.

Corporate Integration – differierende Interessen		
Stakeholder	Interessenskonflikte mit:	Interessenkonflikt hinsichtlich:
Kunden	Mitarbeitende	Kunden fordern Top-Qualität zum günstigen Preis, während Mitarbeitende faire Arbeitsbedingungen anstreben, die allerdings zu höheren Preisen führen.
	Kapitalgeber	Kunden fordern Top-Qualität zum günstigen Preis, während Kapitalgeber hohe Rendite anstreben, die bspw. über höhere Marge erzielbar ist.
	Lieferanten	Kunden fordern schnelle und günstige Lieferung, während Lieferanten gerne Routen optimieren (Lieferverzögerungen) bzw. ihre Marge erhöhen würden (Preiserhöhungen).

Mitarbeitende	Kunden	Mitarbeitende fordern faire Arbeitsbedingungen, was dem Bedürfnis der Kunden nach hoher Qualität zu günstigem Preis entgegensteht.
	Kapitalgeber	Mitarbeitende fordern faire Arbeitsbedingungen, was dem Bedürfnis der Kapitalgeber nach hoher Rendite entgegensteht.
	Staaten	Mitarbeitende fordern faire bis hohe Entlohnung, was zu höheren Forderungen nach Einkommenssteuer seitens der Staaten führt.

Kapitalgeber	Kunden	Kapitalgeber haben Interesse an hoher Rendite, während Kunden günstige Preise und hohe Qualität anstreben.

	Mitarbeitende	Kapitalgeber haben Interesse an hoher Rendite, während Mitarbeitende faire Arbeitsbedingungen anstreben, die höhere Kosten verursachen.
	Umwelt	Das Interesse an hoher Rendite der Kapitalgeber steht dem Interesse der Umwelt nach Einhaltung nachhaltiger Standards und Umweltschutz entgegen, das höhere Kosten verursacht.

Umwelt	Kunden	Umweltschutz führt zu höheren Kosten, was dem Interesse der Kunden nach niedrigeren Preisen möglicherweise entgegensteht.
	Kapitalgeber	Umweltschutz führt zu höheren Kosten, was den Interessen der Kapitalgeber nach hoher Rendite möglicherweise entgegensteht.
	Lieferanten	Umweltschutz trachtet nach Vermeidung von CO ₂ -Emissionen, was Lieferanten in ihrer Existenz bedrohen kann.

...

Abbildung. 11 Lösungsskizze Corporate Integration – Differierende Interessen (Quelle: eigene Darstellung)

3.3 Auswirkungen von Austausch und Alternativen

3a) Welche konkreten Auswirkungen hat ein Rückruf (Austausch) auf Stakeholder?

Hier gilt es Auswirkungen eines Austausches auf Stakeholdergruppen qualitativ einzuschätzen. Dabei können Ergebnisse sehr unterschiedlich ausfallen, da diese stark mit grundsätzlichen (angenommenen) Ausrichtungen der Anspruchsgruppen in Verbindung stehen (Auswirkungen Wertorientierungen, Positionierung, Diversifikation, Diversität, weitere Märkte und Branchen etc.). Dementsprechend intensiv kann die Diskussion der Ergebnisse im Plenum geführt werden, die neue Perspektiven eröffnet.

Corporate Integration – Auswirkungen Austausch	
Stakeholder	Auswirkungen Austausch
MAG	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Aufwendungen • Infragestellung der Produktionsqualität (Corporate Image) • Bessere Kundenbindung • ...

Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung Produktion • Sicherstellung Qualität • Sicherstellung Versorgungssicherheit für deren Kunden • ...
Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Mehraufwendungen durch Austausch • Höhere Arbeitsbelastung und ggf. Überstunden • Infragestellung der eigenen Produktionsqualität (Employee Image) • ...
Kapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> • Möglicherweise sinkende Rendite • Infragestellung der eigenen Produktionsqualität (Corporate Image) • Forderung nach höheren Qualitätsstandards • ...
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • Infragestellung der Produktionsqualität (Corporate Image) • Ggf. Zusatzaufträge durch Lieferung von Ersatzteilen • Ggf. Druck zur schnellen Lieferung von Ersatzteilen • ...
Staaten	<ul style="list-style-type: none"> • Infragestellung Produktionsqualität (Corporate Image) • Schlechterer Country-of-Origin Effekt • Infragestellung Swissness • ...
Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere CO₂-Emissionen durch Reiseaktivitäten • Höhere Müllbelastung durch Entsorgung Alt-Teile • Ressourcenverbrauch durch Produktion von Ersatzteilen • ...
Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Versorgungssicherheit mit Nahrungsmitteln • Gefühl des Ernstgenommen-Werdens hinsichtlich eigener Bedürfnisse • Gefühl des Wahrgenommen-Werdens als Partner • ...
Technik	<ul style="list-style-type: none"> • Aufrechterhaltung Patentschutz • Gefahr der Erosion der Qualitätsführerschaft • Verbesserung des Qualitätsmanagements • ...
...	<ul style="list-style-type: none"> • ...

Abbildung. 12 Lösungsskizze Corporate Integration – Auswirkungen Austausch 1 (Quelle: eigene Darstellung)

3b) Was ist jene Alternative, die den grössten Kollektivnutzen stiftet?

Wiederum kann die Fragestellung sehr unterschiedlich beantwortet und es können verschiedene Alternativen gefunden werden. Ebenso ist die Bewertung nicht final durchführbar. Dies führt zu Diskussionen im Plenum und so zu einem besseren Verständnis der fokalen Fragestellung. In untenstehender Lösungsskizze wird eine Skalierung bestehend aus fünf Punkten zur Einschätzung der

Alternativen herangezogen. Um eine leichter vergleichbare Addition zu gewährleisten, beginnt diese bei minus 2 (sehr schlecht) und endet bei plus 2 (sehr gut). Die Alternative mit der höchsten Punktzahl ist jene, die den grössten Gemeinnutzen stiftet und dementsprechend aus Perspektive einer utilitaristischen Ethik gewählt werden sollte.

Corporate Integration – Auswirkungen Austausch		
Alternative	Beschreibung	Bewertung je Stakeholdergruppe
Austausch	Es wird die Austauschaktion wie in der Ausgangslage beschrieben durchgeführt.	<ul style="list-style-type: none"> • MAG -1 • Kunden 2 • Mitarbeitende -1 • Kapitalgeber -1 • Lieferanten 0 • Staaten 0 • Umwelt -1 • Gesellschaft 2 • Technik 0 • ... Summe: 0
Kein Austausch	Es wird die Austauschaktion nicht durchgeführt und auftretende Produktionsausfälle auf Seiten der Kundschaft werden in Kauf genommen.	<ul style="list-style-type: none"> • MAG 0 • Kunden -1 • Mitarbeitende 0 • Kapitalgeber 1 • Lieferanten 0 • Staaten 0 • Umwelt 0 • Gesellschaft 0 • Technik 0 • ... Summe: 0
Delegation	Es werden Austauschaktionen an in den jeweiligen Ländern lokal ansässige Unternehmen delegiert und Verträge hinsichtlich des Patentschutzes abgeschlossen.	<ul style="list-style-type: none"> • MAG -1 • Kunden 2 • Mitarbeitende -1 • Kapitalgeber -1 • Lieferanten 0 • Staaten 0 • Umwelt 0 • Gesellschaft 2 • Technik -1 • ... Summe: 0

Instandhaltung	Die Austauschaktion wird im Rahmen der turnusmässigen Instandhaltung durchgeführt und vorher auftretende Ausfälle werden in Kauf genommen.	<ul style="list-style-type: none"> • MAG 0 • Kunden 1 • Mitarbeitende 0 • Kapitalgeber 0 • Lieferanten 0 • Staaten 0 • Umwelt 0 • Gesellschaft 1 • Technik 0 • ... <p>Summe: 2</p>
Betrieb	Der Betrieb der Anlagen wird hinterfragt und nach Lösungen gesucht, die auftretende Stromschwankungen vermeiden helfen (ggf. Zusatzprodukt).	<ul style="list-style-type: none"> • MAG 1 • Kunden 2 • Mitarbeitende 1 • Kapitalgeber 0 • Lieferanten 0 • Staaten 0 • Umwelt 0 • Gesellschaft 2 • Technik 0 • ... <p>Summe: 6</p>
...

Abbildung. 13 Lösungsskizze Corporate Integration – Auswirkungen Austausch 2 (Quelle: eigene Darstellung)

3.4 Transfer in die eigene Unternehmung/Organisation

Die Beantwortung dieser Fragestellung hängt stark von der Erfahrung sowie dem aktuellen Hintergrund der Teilnehmenden ab und kann somit nur individuell beantwortet werden. Erörterungen hierzu sind als Teil der Diskussion im Rahmen der fallbearbeitenden Gruppen sowie der Fishbowl (vgl. Teaching Notes) vorzusehen.

Corporate Integration – Stakeholderidentifikation

Stakeholder	Interessen

Corporate Integration – Auswirkungen Austausch

Stakeholder	Auswirkungen Austausch

Corporate Integration – Auswirkungen Austausch

Alternative	Beschreibung	Bewertung je Stakeholdergruppe