2 Grundbegriffe

> „Die Methode dieser einleitenden […] Begriffsdefinitionen beansprucht in keiner Art: neu zu sein. Im Gegenteil wünscht sie nur, in – wie gehofft wird – zweckmäßiger […] Ausdrucksweise zu formulieren, was jede empirische Soziologie tatsächlich meint, wenn sie von den gleichen Dingen spricht." (Weber 1980: 1)

Bevor die vorgestellte Fragestellung bearbeitet werden kann erscheint es notwendig, einige grundlegende Begriffe der Analyse einleitend zu definieren. Die Arbeit verortet sich grundsätzlich in einem Weberianischen Forschungsverständnis und erlaubt sich mit dem einleitenden Zitat eine Weber'sche Begründung des Kapitels. Zunächst werden drei erklärungsbedürftige Begriffe erläutert, die in der Arbeit rein deskriptiv verwendet werden (vgl. 2.1). Danach werden drei Begriffe eingeführt, die in der Analyse verwendet werden und deren Klärung daher vorab besonders relevant erscheint (vgl. 2.2).

2.1 Deskriptiv verwendete Begriffe

Korruption, das Phänomen das mit dem untersuchten unternehmensethischen Managementkonzept bearbeitet werden soll, wird im ersten Schritt begrifflich geklärt (vgl. 2.1.1). Mit der Definition der Begriffe Management und Managementkonzept erfolgt danach eine erste Annäherung an den Gegenstand der Analyse (vgl. 2.1.2). Vorgestellt und eingeordnet wird Wertemanagement als Untersuchungsgegenstand dann nachfolgend in einem eigenen Abschnitt (vgl. 2.1.3).

T. Münch, *Die Wirkmächtigkeit unternehmensethischer Managementkonzepte*,
DOI 10.1007/978-3-658-10565-5_2, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

2.1.1 Korruption[3]

In der Literatur wird der Begriff *Korruption* nicht eindeutig definiert. Meist folgt er einer individualistischen Perspektive, die das Phänomen als Fehlverhalten im politischen oder juristischen Sinne beschreibt. Korruption wird in einem politischen Sinne meist in Anlehnung an die Definition von Transparency International aufgefasst als „Missbrauch anvertrauter Macht zum privaten Nutzen oder Vorteil" (TI o.J.). Im Sinne dieser Definition ist Korruption an eine bestimmte Orientierung Einzelner, nämlich die des persönlich motivierten Machtmissbrauchs, gekoppelt. Für die vorliegende Analyse ist dieser Korruptionsbegriff aufgrund eines verkürzten Akteursverständnisses zu unscharf: Handelnde Akteure werden dort als opportunistische Nutzenmaximierer aufgefasst, Korruption wird als Eigennutzorientierung definiert (vgl. Münch 2011: 107). Problematisch dabei ist, dass Kontextsensitivität, die anerkennt, dass soziales Handeln durch Regeln der Umgebung vorstrukturiert, auf das Verhalten anderer Akteure bezogen und im Ablauf auch daran orientiert ist (vgl. Weber 1980),[4] ausgeblendet wird.

---

3 Inhalte dieses Abschnitts wurden bereits im Rahmen zweier Aufsätze der Autorin veröffentlicht (vgl. Münch und Staffhorst 2008; Münch 2011). Teile dieses Abschnitts wurden zur Erstellung eines Forschungsantrags zur Verfügung gestellt (vgl. Pohlmann et al. 2010).

4 „Verkaufte beispielsweise der Vertriebsmitarbeiter eines international tätigen Unternehmens in den Jahren 1992-2001 erfolgreich seine Produkte im chinesischen Markt und offerierte zur Pflege seiner Geschäftsbeziehungen dazu auch persönliche Geschenke (die er als betriebsbedingte Sonderausgaben legal und regelkonform abrechnen konnte), handelte er auch 2002 gemäß der politischen Begriffsdefinition nicht korrupt, wenn wir annehmen, dass sich seine Motivation zwischen 2001 und 2002 nicht verändert hat. Der Mitarbeiter handelte wahrscheinlich gemäß der an ihn gerichteten Erwartung im Sinne seiner Stellenbeschreibung. Dennoch würde die Unterstützung einer Geschäftsanbahnung durch geldwerte Zuwendungen im Jahr 2002 durch das Strafgesetzbuch mit dem StGB §299 (3) als Bestechung im ausländischen Wettbewerb bewertet und juristisch sehr wohl als „korrupt" normiert. Auch in Unternehmen spielt der Handlungskontext von Akteuren eine große Rolle. Das Handeln als Mitarbeiter wird durch die Erwartungshaltung an die zu erledigende Aufgabe einerseits sowie durch stellenbedingte Handlungsmöglichkeiten andererseits (materielle und immaterielle Entscheidungsbefugnisse) determiniert. In diesem Beispiel ist die Annahme einer gewohnheitsmäßigen Handlung oder einer Handlung gemäß der Logik des unternehmensinternen Geschäftsprozesses, die zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr legalisierbar war, eher plausibel, als die Annahme einer Motivation, die Handlungschancen zum persönlichen Nutzen wahrnimmt."(Münch 2011: 107f)

Ein am Kontext und formaler Regelkonformität sozialen Handelns angelehnter Korruptionsbegriff ist der juristische. Obwohl es keinen als solchen bezeichneten Straftatbestand gibt (vgl. Bannenberg 2002), werden eine Reihe von Delikten unter dem Stichwort „Korruption" zusammengefasst: „Das 1997 in Kraft getretene Gesetz zur Bekämpfung von Korruption weist normierend auf Änderungen im Straf- und Dienstrecht hin. Die wichtigsten Rechtsnormen zu Korruption sind im Strafgesetzbuch verankert[5]" (Münch 2011: 108). International relevant ist die US-amerikanische Börsenaufsicht Security and Exchange Commission (SEC). Auf der Grundlage des Korruptionsgesetztes Foreign Corrupt Practices Act (vgl. U.S. Department of Justice und U.S. Security and Exchange Commission 2012) ist es der SEC seit 1998 möglich, gegen Korruptionspraktiken ausländischer Unternehmen vorzugehen.[6] Seit 2011 ist mit dem Bibery Act ein Antikorruptionsgesetzt des Vereinigten Königreichs mit weltweiter Geltung in Kraft (vgl. Ministry of Justice UK 2010). Im Zuge dieser Normen kann Korruption als unternehmerisches Risiko aufgefasst werden (vgl. Staffhorst 2010: 30ff; Pohlmann und Markova 2011: 169). Dieses Verständnis ist gleichfalls programmatischer Bezugspunkt unternehmensethischer Managementkonzepte (vgl. Wieland 2002b; Wieland und Fürst 2002; Wiehn 2004; Wieland 2004b).

Der juristische sowie der politische Korruptionsbegriff erscheinen für die vorliegende soziologische Analyse nicht geeignet. Die juristische Definition ist der gesellschaftlichen Normierung sozialen Verhaltens systematisch nachgelagert[7]. Der politische Begriff geht einseitig von opportunistischen Motiven korruptiver Akteure aus und blendet soziale und situ-

5 Siehe dazu StGB § 299-300 (Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr), StGB §331-334 (Vorteilsnahme, Bestechlichkeit, Vorteilsgewährung und Bestechung im Amt), StGB §108b (Wählerbestechung) und StGB §108e (Abgeordnetenbestechung).

6 In der deutschen Rechtsprechung werden nur natürliche Personen strafrechtlich belangt. In der Rechtsprechung der Vereinigten Staaten kann hingegen das Strafrecht auf juristische Personen, beispielweise Unternehmen, angewendet werden (vgl. Andvig 2003).

7 Wolf führt es beispielsweise als Weiterentwicklung strafrechtlicher Antikorruptionsnormen auf Vorgaben aus völkerrechtlichen Instrumenten innerhalb des deutschen Rechtssystems zurück (vgl. Wolf 2007).

ative Kontexte aus. Als Grundlage für die weitere Diskussion erscheint dagegen ein soziologisches Korruptionsverständnis in Anlehnung an Pohlmann und Markova zielführend, das Korruption als organisationales Phänomen auffasst.

> „Eine institutionalistische Perspektive zeigt […] dass Korruption nicht isoliert als opportunistisch-kriminelles Verhalten einzelner Mitarbeiter verstanden werden muss, sondern an institutionalisierte, also selbstverständlich gewordene Erwartungen und Praktiken in ihrem organisationalen Feld anknüpfen kann. Innerhalb des jeweiligen organisationalen Feldes ist es möglicherweise rational und legitim, sich im Interesse einer Steigerung des Unternehmensgewinnes korrupt zu verhalten, denn auch hinter den Fassaden formaler Vorgaben der Unternehmen, die Korruptionsprävention betreiben, stehen ungeschriebene Regeln." (Pohlmann und Markova 2011: 169f)

Die Frage inwieweit soziales Handeln in Organisationen von relevanten Anspruchsgruppen im ethischen Sinne problematisch bewertet wird, ist demnach abhängig von den geltenden formalen und informalen Regeln des jeweiligen Handlungskontextes. Dieser bildet den Bezugsrahmen vor dem soziales Handeln und Interaktion als angemessen oder eben nicht angemessen bewertet wird (vgl. Münch und Staffhorst 2008). Ein soziologischer Korruptionsbegriff der diesem Verständnis gerecht wird, muss als begriffsbestimmende Dimensionen den handelnden Akteur, handlungskoordinierende Regeln sowie dem Handeln zugrundeliegende kulturelle Wertvorstellungen beinhalten. Den nachfolgenden Überlegungen wird daher eine kulturbezogene Definition zugrunde gelegt, die die Kriterien Legalität und Legitimität, also Regelhaftigkeit sozialen Handelns und dessen Bewertung als angemessen in einem spezifischen Kontext, beinhaltet: *Korruption wird im Folgenden aufgefasst als soziales Phänomen, das in der Selbstbeschreibung der organisationsbezogenen Logik des korruptiven Akteurs rational erscheinen kann. In der Außenwahrnehmung (Fremdzuschreibung) wird Korruption jedoch als gesellschaftlich geächtete Handlungsorientierung, im Sinne von nicht legitimierbarer Nutzung ökonomischer oder politischer Handlungsressourcen zur Realisierung nicht-legaler Handlungschancen bewertet.*

2.1.2 Management und Managementkonzept

Das Chiffre *Management* scheint aktuell vielfach und inflationär zur Bezeichnung von Berufen oder Positionen in Gebrauch zu sein (vgl.

Pohlmann 2002: 228; Süß 2009: 27f). Der Themenbereich wird systematisch vor allem in der Ökonomie erörtert (vgl. Staehle 1999; Steinmann und Schreyögg 2005). Dem Begriff werden zwei Bedeutungen zugewiesen: Zum einen Management als Funktion in Organisationen, das alle Anstrengungen der Steuerung, Führung oder Lenkung Einzelner (mikroökonomische Entscheidungstheorien) oder von Kollektiven (makrosoziale Erweiterung) umfasst (vgl. Wunderer 1993). Management beschreibt zum anderen aber auch eine hierarchische Position im Unternehmen: den Manager, der – ausgestattet mit autoritativen und allokativen Ressourcen – eine Rolle ausfüllt, die von inner- und außerorganisatorischen Erwartungsadressierungen bestimmt ist (vgl. Neuberger 1994: 83f).

Im betriebswirtschaftlichen Kontext werden Unternehmen als Organisationen aufgefasst, die in eine dynamische Umwelt eingebettet sind (vgl. Bea und Haas 2005: 10; Camphausen 2007). In diesem Verständnis wird mit dem Managementbegriff die Steuerbarkeit von Prozessen und Strukturen assoziiert. Als Sozialtechnologien sollen strategische und operative Management*konzepte* Lösungen für Umweltanforderungen bereitstellen und damit den langfristigen Unternehmenserfolg sichern (vgl. Hungenberg 2004: 3f; Bea und Haas 2005: 168).

Einer rationalistischen Deutung bewusster Steuerung und Lenkung folgt die vorliegende Argumentation nicht. Gleichwohl wird jedoch angenommen, dass die Intention der Einführung spezifischer Managementkonzepte durch leitendes Personal im Unternehmen, also in der Position als Manager, die Sicherung des verantworteten Unternehmens (-bereichs) aktuell und zukünftig ist. Mit dieser Annahme wird zwar lediglich etwas über die Intention nicht aber über die Funktion oder mögliche Wirkung von Managementkonzepten ausgesagt, sie soll jedoch hier einleitend die Betrachtungsperspektive klären: Managementkonzepte werden in der vorliegenden Arbeit aus einer *organisatorischen* Perspektive erörtert. Die Argumentation folgt damit Pohlmann, der dafür plädiert, „nicht mehr die Intentionen und Ziele der Manager in den Mittelpunkt [zu – TM] stellen, sondern den reflexiven Umgang der Organisation mit diesen“(Pohlmann 2002: 233). Dieses Anliegen bezieht die vorliegende Arbeit auf das *Phäno-*

men Managementkonzept, am spezifischen Beispiel eines unternehmensethischen Managementkonzeptes. Auch wenn die Analyse – wie später genauer auszuführen sein wird – die Positionen einzelner Akteure (und eben auch: Manager) in die Analyse einbezieht, so ist das Untersuchungsinteresse primär organisationsbezogen. Die vorliegende Analyse folgt einer prozessorientierten Organisationsperspektive die kritisch hinterfragen will, *welche* Problemdeutungen den untersuchten Managementkonzepten zugrunde liegen und was aus den dort proklamierten Zielen im Verlauf der Managementpraxis wird. Diesen Überlegungen folgend, liegen Managementkonzepten spezifische Problemdeutungen und Ursachen-Wirkungsannahmen zugrunde.

Mit dem Begriff Management werden Funktionen sowie Positionen in Organisationen beschrieben und im argumentativen Kontext jeweils verdeutlicht, welche Betrachtungsperspektive mit dem Begriff adressiert wird. Managementkonzepte werden im Folgenden aufgefasst als Sozialtechnologien zur Bearbeitung spezifischer organisationsbezogener Problemfelder.

2.1.3 Wertemanagement

Compliance- und Wertemanagementkonzepte können als Sozialtechnologien zur Gewährleistung einer verantwortungsvollen Unternehmensführung aufgefasst werden, wie sie im Rahmen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) (vgl. Regierungskommission 2013)[8] gefordert werden. Der aus den USA stammende Kodex fokussierte ursprünglich den Schutz und die Interessen von Kapitalanlegern. In der deutschen Diskussion zur „Unternehmensverfassung" werden darüber hinaus auch Fragen der Legitimität von Unternehmensentscheidungen gegenüber Interessensgruppen (Mitarbeitern, Konsumenten, Umwelt) einbezogen. Der DCGK wird als „soft law" Rahmenordnung für Unternehmen aufgefasst (vgl. Wieland 2002a), die ergänzend zu gesetzlichen Vorschriften Empfehlungen und Anregungen zur Zusammenarbeit der Führungs- und Kontrollgremien, zu transparenten Angaben zu Eigentumsverhältnissen sowie zur Rechnungslegung von aktiennotierten Unternehmen enthält (vgl. Gerum

8 Die Diskussion um Corporate Governance begann in Deutschland Mitte der 90er Jahre (vgl. Gerum 2007), veröffentlicht wurde der Kodex erstmals 2002.

2007: 392ff). Nach dem deutschen Aktiengesetz (AktG) sind börsennotierte Unternehmen dazu verpflichtet offenzulegen, inwieweit sie den Empfehlungen des Kodex gefolgt bzw. wo sie davon abgewichen sind (§161 AktG).

Compliancekonzepte sind Verfahren die Legalität in Unternehmen gewährleisten sollen, während Wertemanagementkonzepte eine stärkere Konnotation auf die Entwicklung einer wertsensiblen Unternehmenskultur aufweisen. Wie eingangs erläutert fokussiert die Analyse Unternehmen, die sich zum Wertemanagementkonzept des Zentrums für Wirtschaftsethik bekennen (vgl. Abschnitt 1.2). Der Begriff Wertemanagement wird daher nachfolgend unter exemplarischer Bezugnahme auf das dort entwickelte WerteManagementSystem^{ZfW} beschrieben.

Das WerteManagementSystem^{ZfW} (nachfolgend abgekürzt als WMS) zielt in der Selbstbeschreibung auf die nachhaltige Stabilisierung von Unternehmen, worunter explizit auch Korruptionsprävention subsumiert wird (vgl. Wieland und Fürst 2002; Fürst und Wieland 2003: 16f; Wieland 2004b: 14; 2004a: 14f; ZfW o.J.-a: 7). Korruption wird hier aufgefasst als abweichendes Verhalten und soll vor dem Kontext des WMS klar zu erkennen und zu sanktionieren sein. Moralisches Handeln im Sinne der Organisation, als sozial erwünscht auf den organisationalen Kontext bezogen, muss sich dieser Auffassung entsprechend für Akteure lohnen. Das WMS umfasst Maßnahmen zur Gewährleistung von Legalität, ergänzt um Interventionen zur Entwicklung einer identitäts- und orientierungsstiftenden Wertekultur (vgl. Wieland 2003). Letztere soll organisationalen Akteuren vor allem in unspezifischen oder formal nicht geregelten Bereichen bei der Lösung in Konfliktsituationen helfen (Wieland 2004b; ZfW o.J.-a). Erkennen und Klären kritischer Situationen auf der Ebene handlungspraktischer Entscheidungen erscheint als wesentlicher Hebel zur nachhaltigen Sicherung moralisch-integren Wirtschaftens. Als „Instrumente der Verhaltenssteuerung“ (Wieland und Fürst 2003: 6) werden ethisch zu begründende Regelstrukturen genannt.

> „Die Handlungen von Mitgliedern einer Organisation lassen sich demnach nicht allein durch Direktion und Kontrolle, durch Anreize und Sanktionen, sondern grundlegend auch durch Werte – Einstellungen, Haltungen, Überzeugungen – steuern. Sie sind […] informale Governancestrukturen jeder Unternehmung und damit Bestandteil der Corporate Governance." (Wieland 2002a: 4f)

Die Grundidee dieses Managementkonzepts ist die einer vollständigen Durchdringung der formalen Organisationsstruktur mit einer moralsensiblen Unternehmenskultur (vgl. ZfW o.J.-a: 8). Die Prinzipien zur Entwicklung dieser Kultur mit Hilfe des WMS sind verfahrensorientiert. Vier Prozessstufen werden zur Implementierung empfohlen (vgl. Wieland 2004b: 25; 2005b: 54; 2005a: 99):

Das WMS ist als Vertragswerk entwickelt, in dem „top-down" Ziele, Normen und Werte für ein Unternehmen entwickelt sowie formal und verbindlich (im Ethik Kodex) festgeschrieben werden sollen (Stufe 1). Verantwortlich für diese strategische Aufgabe sind die Unternehmensleitung und das obere Management. Schrittweise sind diese allgemeinen Grundwerte nachfolgend in Regelwerke und Richtlinien des Unternehmens bis auf Arbeitsprozessebene zu implementieren (Stufe 2).[9] Die Nachhaltigkeit des Wertemanagements soll über unterschiedliche Unterstützungsprozesse sichergestellt werden: Complianceprogramme sollen die Rechtmäßigkeit sichern, Werteprogramme darüber hinausgehende Werte gewährleisten, Auditsysteme für die Einhaltung der Regeln sorgen (Stufe 3). Auch diese operativen Aufgaben nehmen im Sinne eines Controllings Fachabteilungen oder interne bzw. externe autorisierte (und somit: legitimierte) Fachverantwortliche wahr. Die Definition organisatorischer Verantwortung soll schließlich der verbindlichen Verankerung des WMS im Unternehmen dienen (Stufe 4). Neben den bereits genannten verantwortlichen Akteuren (Stufen 1 bis 3) sollen hier vor allem Funktionen zur nachhaltigen Stabilisierung des WMS im Unternehmen neu geschaffen werden: Fachpersonal in Unternehmensbereichen oder Abteilungen oder die Etablierung einer spezialisierten Projektgruppe oder Abteilung inklusive der Autorisierung eines Unternehmensverantwortlichen für die durch das

9 Verantwortlich für diesen ersten operativen Schritt sind entsprechend spezialisierte Fachabteilungen. In der Regel Abteilungen im Bereich Personal oder Organisation.

WMS adressierten Themen. Diese Funktionen sollten zur Sanktionierung der Normeinhaltung legitimiert sein.
Wertemanagement wird in Anlehnung an das WerteManagementSystemZfW beschrieben als Managementkonzept zur integrativen Verankerung identitäts- und orientierungsstiftender Werte im Unternehmen. Mit „integrativ" ist dabei einerseits die organisatorische Verankerung bis auf die Ebene formaler Strukturen auf operativer Alltagsebene verbunden. Andererseits wird mit diesem Attribut die Erwartung verknüpft, dass diese Vorstellungen dadurch tatsächlich individuell handlungsleitend sind.

2.2 Analytisch relevante Begriffe

Als analytisch grundlegende Begriffe erscheint die Definition von Organisation und Institution wichtig, um die organisationsbezogene Analyseperspektive zu verdeutlichen (vgl. 2.2.1). Integrität wird in der unternehmensethischen Diskussion als wünschenswerte Orientierung mit der Annahme korruptionspräventiver Wirkung diskutiert. Im zweiten Abschnitt wird der hier verwendete Begriff erläutert (vgl. 2.2.2). Abschließend wird der für die Analyse zentrale Begriff der Wirkmächtigkeit entwickelt, der den konzeptionellen Teil der Analyse ebenso anleitet wie die empirische Analyse (vgl. 2.2.3).

2.2.1 Organisation und Institution

In der Soziologie gibt es eine Vielzahl von Organisationsbegriffen, die sich je nach Erkenntnisinteresse z.T. grundlegend voneinander unterscheiden (vgl. Silverman 1972; Kieser und Walgenbach 2007). Die vorliegende Analyse orientiert sich am *Organisationsbegriff* in Anlehnung an Pohlmann, der als heuristische Folie zur weiteren Erörterung und späteren methodischen Begründung und Einordnung des Untersuchungsgegenstandes zielführend erscheint. Organisationen werden dort als zweckorientierte und hierarchisch strukturierte Systeme aufgefasst, in denen der Ein- und Austritt von Mitgliedern sowie spezifische Rollenerwartungen durch Mitgliedschaftsregeln bestimmt wird (vgl. Luhmann 1995: 43; Pohlmann 2008: 164;

Pohlmann und Markova 2011). Organisationen stellen vermittelt durch Strukturen wie Regeln, Prozesse, Aufgaben und Verantwortungen instrumentelle Sinnzuschnitte bereit, die soziales Handeln als organisations*bezogenes* Handeln ausweisen und dadurch sinnhaft anschlussfähig machen sowie an Mitglieder spezifische formale oder informale Erwartungen richten.

Unternehmen sind Organisationen in diesem Sinne, die der Wertsphäre Ökonomie zugehörig sind, d.h. ihre Ausrichtung orientiert sich an der Leitidee ökonomischer Renditeoptimierung (vgl. Schwinn 2001: 191ff). Ihre formale Struktur ist ebenso daran orientiert wie die sie konstituierenden Mitgliedschaftsrollen und die daran geknüpften Erwartungshaltungen an ihr Personal. Geleitet von der Annahme, dass spezifische Formen der Über- und Unterordnung Effizienz- und Effektivität wirtschaftlichen Handelns unterstützt, sind Unternehmen hierarchisch entlang von Entscheidungsbefugnissen und funktional entlang von Aufgabenerfordernissen strukturiert. Organigramme spiegeln diese Binnenstruktur wider.

In der Regel gliedern sich Unternehmen funktional nach Geschäftsfeldern, die Produkten oder „Wertschöpfungsketten“[10] entsprechen. Diese Formalstruktur untergliedert sich wiederum hierarchisch, d.h. jede dieser Funktionseinheiten ist in Teilbereiche gegliedert, die von Führungskräften geleitet werden, die qua Mitgliedschaftsregel mit Weisungsbefugnissen gegenüber ihrem Personal ausgestattet sind. Die Sinnzuschnitte in Unternehmen werden von beiden Strukturprinzipien konstituiert: Das hierar-

10 Der aus dem Bereich der industriellen Fertigung stammende Begriff repräsentiert die Annahme, dass sich in Unternehmen Teilprozesse identifizieren lassen, deren Einzelergebnisse signifikante Beiträge zum Gesamtergebnis erwarten lassen. Diese Bereiche werden als strategisch relevant betrachtet und operationalisieren sich häufig in Geschäftsfelder, die hierarchisch gegliedert sind (vgl. Scholz 1997: 157ff). In produzierenden Unternehmen sind das meist die Bereiche Forschung und Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Finanzen und Personal, in dienstleistungsorientierten Unternehmen orientiert sich diese Gliederung eher an den Sparten, in denen mittels dieser Leistungen Gewinn erwirtschaftet wird. Neben Sparten als werden auch hier unterstützende Funktionen wie Finanzen und Personal in der Organisationsstruktur abgebildet.

http://www.springer.com/978-3-658-10564-8

Die Wirkmächtigkeit unternehmensethischer Managementkonzepte
Qualitative Fallanalysen
Münch, T.
2016, XVI, 312 S. 7 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-10564-8