



Open Education Platform  
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

# Formulierung eines Corporate Purpose in der Bekleidungsindustrie

Version Nr. 1, 21. März 2024

Ivancic, Ronald

OST – Ostschweizer Fachhochschule

Publiziert auf: [www.oepms.org](http://www.oepms.org)

Unter doi: 10.25938/oepms.407



# Formulierung eines Corporate Purpose in der Bekleidungsindustrie

Version Nr. 1, 21. März 2024

Ivancic, Ronald  
OST – Ostschweizer Fachhochschule

Publikationsform: Fallstudie  
Institution: OST – Ostschweizer Fachhochschule  
Schlüsselbegriffe: Angewandte Unternehmensethik; Verantwortung;  
Corporate Governance; Corporate Purpose  
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). Formulierung eines Corporate Purpose in der Bekleidungsindustrie. *Open Education Platform*. Doi: 10.25938/oeperms.407



Open Education Platform  
for Management Schools

## Didaktische Reflexion:

# Formulierung eines Corporate Purpose in der Bekleidungsindustrie

Ronald Ivancic <sup>a</sup>

<sup>a</sup> *Ronald Ivancic, OST – Ostschweizer Fachhochschule, Rosenbergstrasse 59, 9001 St.Gallen,  
[ronald.ivancic@ost.ch](mailto: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 Purpose (deontologische 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 «Formulierung eines Corporate Purpose in der Bekleidungsindustrie» 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 zum Zwecke 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 deontologischen Dimension einer Corporate Responsible Governance werden parallel die Fallstudien «Möglichkeiten einer Corporate Integration in der Getreidetechnologie» (utilitaristische 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 der Purpose eines Unternehmens sowie mit diesem in Verbindung stehende Werte. Den Fall lösende Personen sind dazu angehalten, sich intensiv mit teils komplexen Fragstellungen von Existenz- und Sinngrund von Unternehmen auseinanderzusetzen, 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 Sciences (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 des Existenz-, Sinn- und Urgrundes wurden den Teilnehmenden entsprechende Vorlagen

sowohl physisch als auch digital zur Orientierung zur Verfügung gestellt (vgl. separate 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 deontologischer Corporate Responsible Governance «Formulierung eines Corporate Purpose in der Bekleidungsindustrie» 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 unternehmerischen Sinnfragen und Werten 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 dieser 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 Lerneffekte 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 «Formulierung eines Corporate Purpose in der Bekleidungsindustrie», «Möglichkeiten einer

Corporate Integration in der Getreidetechnologie» 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. Schlussendlich sollte der Case erst gegen Ende des Semesters eingesetzt werden, um Studierenden die notwendigen Grundlagen vorab gründlich zu vermitteln.

Die Erarbeitung der Fallstudie unterstützt nachfolgende Lernziele.

Die Teilnehmenden können:

Fachkompetenz:

- die Dimensionen von Corporate Responsibility einschätzen und Gestaltungsansätze zielorientiert anwenden.
- Existenz-, Sinn- und Urgrund reflektiert und auf konkrete Unternehmen und Organisationen passend erarbeiten.
- einen Wertekanon formulieren, diesen anhand von Beispielen illustrieren und praktische Auswirkungen desselbigen einschätzen.

Methodenkompetenz:

- Methoden und Möglichkeiten der Formulierung eines Purpose und Wertekatalogs auf konkrete Fälle anwenden.
- Zusammenhänge und systemische Abhängigkeiten der konkreten Ausgestaltung von Sollensforderungen abschätzen.
- 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.	<b>Vorstellung der drei Fallstudien sowie des Konzepts der Fishbowl</b> 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.	<b>Lesen der Fallstudie, notieren erster Ideen und Bearbeitung des Cases in der Gruppe</b> 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.	<b>Präsentation und Diskussion der Fallstudien im Rahmen einer Fishbowl im Plenum</b> 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 Einführungen (Arbeitstools wie Moodle etc.) folgt, ist es nicht möglich die Fallstudie im Rahmen eines Vorbereitungsauftrags den Teilnehmenden zur Verfügung zu stellen. Deziidiert 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. Fragen nach dem Purpose von Organisationen sowie deren Werte mögen auf den ersten Blick einfach erscheinen. Wird allerdings versucht einen konkreten Bezug zu den Umwelten und Ausgangsvoraussetzungen von Unternehmen herzustellen, sowie Formulierungen konkret und unmissverständlich auszugestalten, so treten offenkundige Hindernisse und Schwierigkeiten zutage. 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 Formulierung von Sollensforderungen im Sinne eines Corporate Purpose. 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 Purpose:

- 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.
- Maak, T. & Ulrich, P. (2007). *Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rieckmann, H. (2005). *Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends. Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches* (3., durchges. Aufl.). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Schüz, M. (1999). *Werte. Risiko. Verantwortung. Dimensionen des Value Management*. München: Gerling.
- Schüz, M. (2021). *Angewandte Unternehmensethik. Grundlagen für Studium und Praxis* (2. Aufl.). München: Pearson.

Lösungsansätze sowie Hinweise zur Fallstudienbearbeitung sind «3. Lösungsskizze» (vgl. separate File) zu entnehmen. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die Fallstudie nicht abschliessend und final gelöst werden kann. Vielmehr existiert eine Vielzahl möglicher Ansätze, Alternativen und Vorgehensweisen Existenz- und Sinngrund zu definieren und mit diesen korrespondierende Werte zu formulieren.

## 2. Literaturverzeichnis

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



Open Education Platform  
for Management Schools

## Fallstudie:

# Formulierung eines Corporate Purpose in der Bekleidungsindustrie

Ronald Ivancic <sup>a</sup>

<sup>a</sup> *Ronald Ivancic, OST – Ostschweizer Fachhochschule, Rosenbergstrasse 59, 9001 St.Gallen,  
[ronald.ivancic@ost.ch](mailto: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 Purpose (deontologische Ethik) in Unternehmen und Institutionen praxisnah eingeübt werden.

## Inhaltsverzeichnis

1. Fallstudie .....	3
1.1 Einführung.....	3
1.2 Ausgangslage.....	3
1.3 Ziele.....	4
1.4 Analyse.....	5
1.4.1 Corporate Responsible Governance .....	5
1.4.2 Corporate Responsible Governance – deontologische Perspektive – Corporate Purpose .....	6
1.5 Abgrenzungen .....	7
1.6 Aufgabenstellung – Corporate Purpose.....	8
2. Literaturverzeichnis.....	10
3. Lösungsskizze .....	12
3.1 Existenz- und Sinngrund – Formulierung .....	12
3.2 Existenz- und Sinngrund – Auswirkungen auf Stakeholder.....	12
3.3 Erstellung Wertekatalog und Werteanalyse .....	14
3.4 Transfer in die eigene Unternehmung/Organisation .....	16

## 1. Fallstudie

Die ostschweizerische Textil AG (TAG) ist eine Herstellerin hochwertiger Stoffe und verfolgt seit beinahe zehn Jahren eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie basierend auf fünf konkret definierten Punkten, die in zehn Kerndimensionen konkretisiert werden. Wesentliches Unternehmensziel ist eine kontinuierliche Optimierung von transparenten und nachvollziehbaren Nachhaltigkeitsleistungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

### 1.1 Einführung

Die TAG produziert Stoffe aus feinsten ägyptischer und US-amerikanischer Baumwolle bzw. Merinowolle.

Die Unternehmenszentrale in der Ostschweiz verantwortet die Bereiche Verkauf, Kundendienst, Design, Marketing und Nachhaltigkeit, während die Produktionsstätte in Ägypten liegt. Das Unternehmen beschäftigt rund 20 Mitarbeitende in der Schweiz und an die 170 in Ägypten. Kernkompetenzen der TAG liegen in der Produktion von Leistungsgeweben die knitterfrei bzw. -arm und dehnbar sind sowie keine synthetischen Garne beinhalten. Die jährliche Produktionskapazität liegt bei drei Millionen Meter Stoff, was in etwa zwei Millionen Hemden entspricht. Die wichtigsten Wettbewerber sind vornehmlich in Europa und hier v.a. in Italien und Portugal, dem Nahen Osten sowie Asien (China, Indien und Bangladesch) ansässig. Hauptkundschaft sind Schneider (ca. 300) und internationale Marken (ca. 150) aus dem eher gehobenen Segment wie Hugo Boss, Eton, Brioni, Gucci oder Saint Laurent.

**Wesentliches strategisches Ziel der TAG ist es, Nachhaltigkeit innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette zu verankern und Aktivitäten ganzheitlich, transparent und nachvollziehbar darzustellen. Dabei liegen Herausforderungen insbesondere in der vorgelagerten Leistungserstellung.**

### 1.2 Ausgangslage

Die Produktion eines Baumwollhemdes durchläuft viele Prozessschritte (vgl. Abb. 1). Beginnend bei der Ernte der Baumwollfasern, deren Entsamung und Reinigung über Kämmung, Streckung und Verfestigung, der Herstellung langer, dünner Faserbänder bis hin zum Spinnen. All diese Schritte werden von vorgelagerten Partnern der TAG durchlaufen.

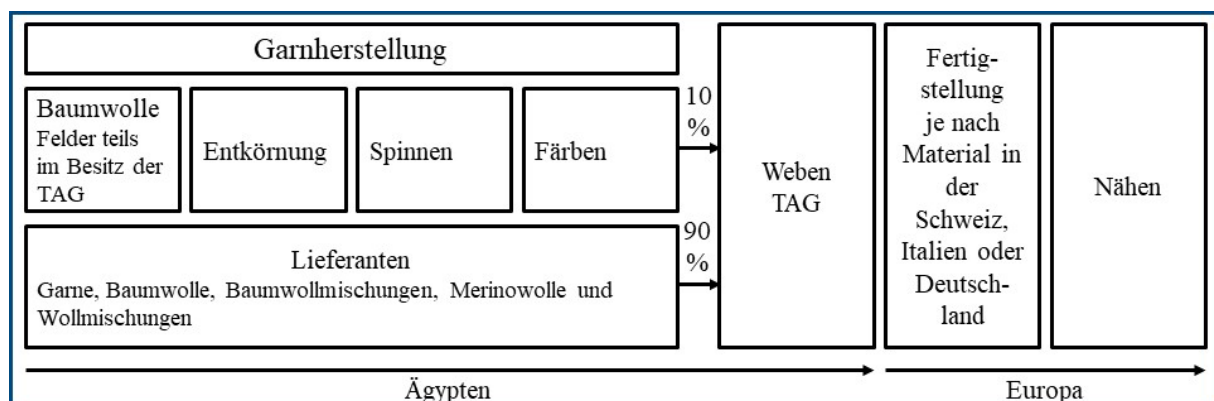


Abbildung. 1. Herstellungsprozess

Nur das Verweben des Garns und die Endproduktion leistungsfähiger Stoffe wird direkt durch die TAG übernommen, womit nur ein kleiner Teil der gesamten Wertschöpfungskette unmittelbar in deren Verantwortungsbereich fällt. Dieser soll allerdings kontinuierlich ausgebaut und sukzessive einzelne

Prozessschritte übernommen werden. Eine vollkommene Abdeckung selbiger ist allerdings ein sehr ambitioniertes und langfristiges Ziel.

Die hohen Standards hinsichtlich Qualität, Nachhaltigkeit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit sollen schnellstmöglich in den Unternehmen der Wertschöpfungspartner Verankerung finden. Dies stellt insofern eine Herausforderung dar, ist doch die Bekleidungsproduktion im Generellen und in Ägypten im Speziellen wenig nachhaltig. Herausforderungen reichen dabei von oftmals schlechten Arbeitsbedingungen mit langen Arbeitszeiten, niedrigen Löhnen und mangelhafter Arbeitsplatzsicherheit sowie der Nichtbeachtung von Arbeitsrechten, teils Kinderarbeit bis hin zu katastrophalen Umweltauswirkungen. So ist die Bekleidungsproduktion oft sehr ressourcenintensiv, greift auf Chemikalien zurück die nicht immer fachgerecht entsorgt oder recycelt werden und Fabriken ignorieren bzw. umgehen Umweltstandards. Häufig sind auch Qualitätssysteme mangelhaft und Produkte somit minderwertig.

Aber auch bereits auf Ebene normativer Vorgaben und Ziele lassen sich eine Reihe von Herausforderungen feststellen, womit bereits die Formulierung von entsprechenden Visionen, Werten, Code-of-Conducts oder -Ethics schwierig sind. Diese müssen konkret auf Umweltfaktoren der entsprechenden Ländermärkte und Branchen angepasst werden und nicht als reine Wunschvorstellungen ohne Realitätsbezug formuliert werden. So sind auch Stakeholdergruppen und deren Interessen, zumindest fiktiv mitzuberücksichtigen, um möglichst realistische Annahmen treffen zu können. Dementsprechend beauftragt die TAG ein im Bereich Nachhaltigkeit und Verantwortung spezialisiertes Beratungsunternehmen damit, Wertschöpfungspartner bei der Formulierung eines Corporate Purpose zu unterstützen. Hierzu wird in einem ersten Schritt ein vorliegendes Pilotprojekt mit einem ägyptischen Produzenten von Baumwollfasern, der die Prozessschritte Ernte, Entsamung und Reinigung abdeckt, lanciert.

### 1.3 Ziele

Auf Basis des Auftrags zwischen der TAG, dem Pilotpartner und dem Beratungsunternehmen werden folgende Zielsetzungen formuliert:

- Der konkrete Existenz- und Sinngrund des Pilotpartners ist formuliert.
- Strategien zur Einbeziehung von Betroffenen sind festgelegt.
- Wesentliche, realistische Werte sind selektiert, konkret definiert und kontextualisiert.
- Potenzielle Trade-offs zwischen formulierten Werten sind thematisiert.
- Möglichkeiten zu Verankerung des finalen Wertekanons sind aufgezeigt.

Der Fokus des Beratungsprojekts liegt somit eindeutig auf der Formulierung von Sollensforderungen, die nur eine Dimension einer Corporate Responsible Governance – die deontologische Perspektive oder den Corporate Purpose – abdeckt. Nachhaltigkeit und Verantwortung als Partnerunternehmen der TAG in Ägypten umzusetzen, ist eine fundamentale Herausforderung. So erfordern verantwortungsvolle Praktiken oftmals Investitionen in ökologische und soziale Massnahmen sowie Produktionsprozesse, was vor dem Hintergrund mangelnder Ressourcen und Infrastruktur zu weiteren Verschärfungen führt. Dies kann hohe Kosten nach sich ziehen, was die Wettbewerbsfähigkeit am Markt beeinträchtigt und ggf. auch die Vorstellungen und/oder Möglichkeiten der TAG übersteigt. Aufgrund komplexer Lieferketten und teils geringer Verhandlungsmacht, ist es für das Partnerunternehmen selbst oftmals schwierig, nachhaltige oder verantwortungsvolle Beschaffung zu betreiben. Regulatorische Unsicherheiten und teils etablierte Praktiken mit Tendenzen zur Illegalität stellen eine Versuchung hinsichtlich Korruption, Nichtbeachtung von Arbeitsgesetzen etc. dar. Im Vergleich zu Europa weniger

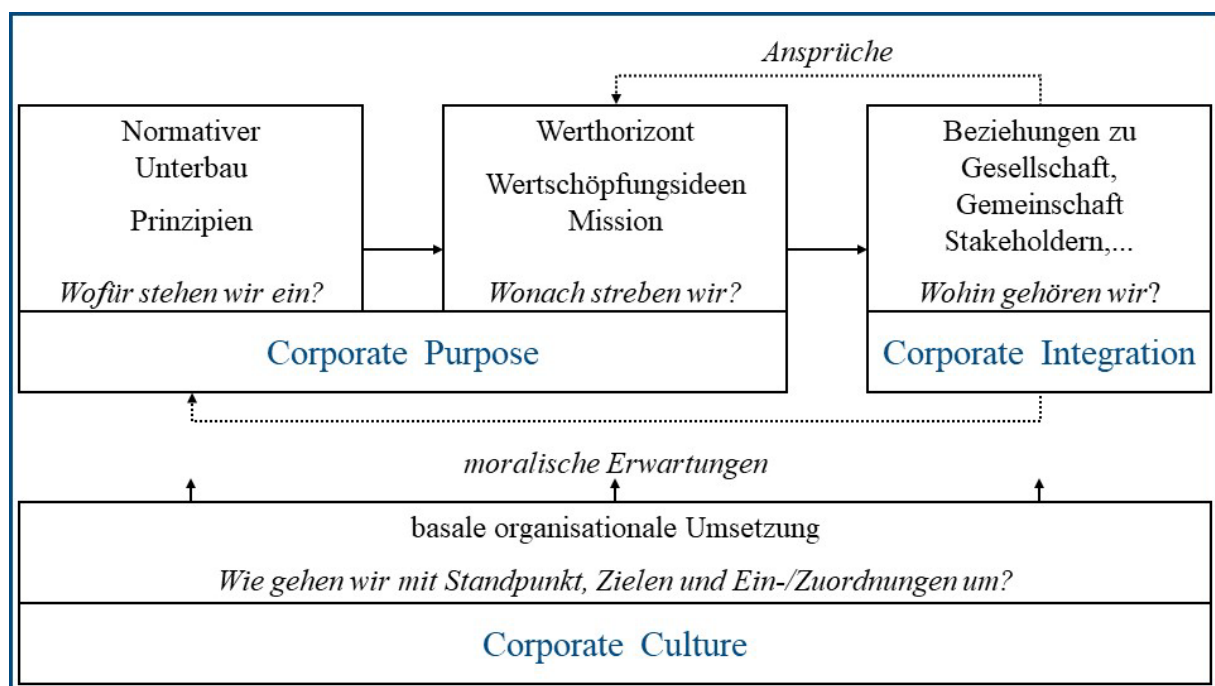
ausgeprägt Bildung, Schulung und Sensibilisierung erschwert die Beschaffung qualifizierten Personals mit entsprechendem Bewusstsein hinsichtlich der Notwendigkeit verantwortungsvollen Agierens. Dies führt zu Schwierigkeiten oder gar Unverständnis in der Umsetzung intendierter Werte und Richtlinien.

#### 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 dabei 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).

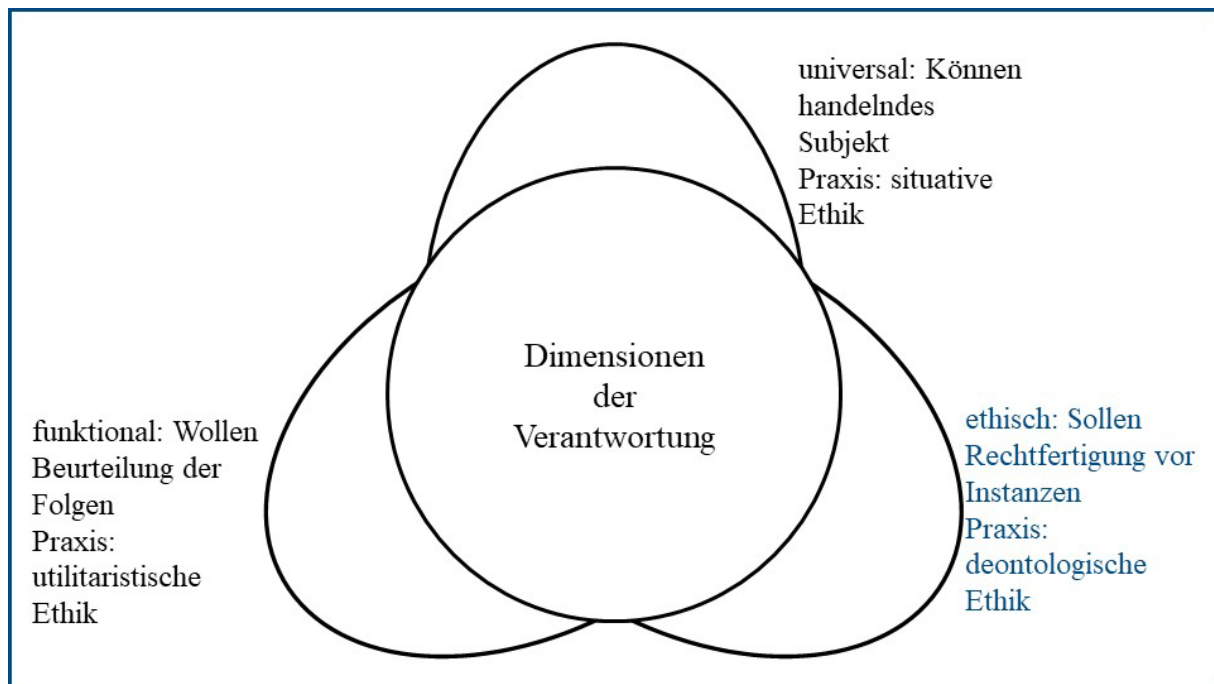


**Abbildung. 2.** Corporate Responsible Governance (Quelle: Maak & Ulrich 2007: 45; stark modifiziert)

„*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 deontologischen Verantwortung dar.



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

#### 1.4.2 Corporate Responsible Governance – deontologische Perspektive – Corporate Purpose

Aus deontologischer Sicht ist die Orientierung an Sollensforderungen und somit die Sinnfrage zentral (vgl. Schüz 1999: 177 ff.). Es geht um die Begründung von Handlungen (vgl. Berkel & Herzog 1997: 45) und Werten. In der Praxis werden solche Fragen nach dem Purpose häufig versucht mittels Leitbilder, Visionen, Missionen, Unternehmensphilosophien und -werten, Standards, Regeln und Normen, Code-of-Conducts oder auch Code-of-Ethics zu beantworten. Sind die Formulierung hinreichend konkret wird die Haltung der Organisation und deren raison d’être unmissverständlich zum Ausdruck gebracht.

Die Festlegung von Leitplanken der Unternehmensentwicklung bedarf „[...] eine[r] umfassende[n] Analyse, Diagnose und Prognose der unternehmerischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft [...]“ (Ivancic & Huber 2018: 147). So ermöglicht die Definition anzustrebender Endzustände, das reflektierende und korrigierende Beschreiten von Pfaden intendierter Entwicklung (vgl. Ivancic & Ott 2020: 888 ff. und dort angegebene Quellen). Ein zu erarbeitender Sinnkatalog im Sinne eines Corporate Purpose muss dabei Orientierung bieten, Verantwortlichkeiten regeln, verbindlich sein, Korrektur von Verhaltensweisen ermöglichen, Handlungen rechtfertigen und eine Dialoggrundlage mit Anspruchsgruppen zur Legitimation schaffen (vgl. Maak & Ulrich 2007: 247). **Konkrete Schritte zur Definition eines Corporate Purpose können sein** (vgl. Ivancic 2021: 16):

##### 1) Reflexion des Existenz-, Sinn- und (Ur)-grunds der Organisation

Dabei lautet die grundlegende Frage, welche Bedürfnisse die Organisation auf materieller Ebene für die Gesellschaft wahrnimmt und damit ihren Anspruchsgruppen Sinn stiftet (Existenzgrund). Der Sinn des



Existenzgrundes mit Blick auf die Zukunft wird durch den Sinngrund hinterfragt, während der eher transzendente Urgrund den Sinngrund mitbestimmt (Sinnhaftigkeit des Sinns).

## **2) Analyse, Diagnose und Prognose**

Der Purpose soll eine hohe subjektive Verbindlichkeit aufweisen, weshalb in Sinnfestlegungen möglichst viele aktuelle und künftige Betroffene und Umweltsphären (wenn teilweise auch nur imaginär) miteinbezogen werden sollen.

## **3) Werteselektion, -definition und -kontextualisierung**

Die Auswahl von Werten hat vor dem Hintergrund langfristiger Entwicklungen zu erfolgen, da Änderungen des Wertekanons Authentizität und Glaubwürdigkeit korrumpieren. Im Folgenden gilt es sie exakt zu definieren, zu kontextualisieren und die Frage der Bedeutung in spezifischen Situationen zu stellen.

## **4) Festlegung von Leitplanken der Entwicklung**

Nach der Erarbeitung von Vorschlägen eines Wertekanons ist dieser final von der Unternehmensführung zu definieren, dabei Trade-offs mit unterschiedlichen Umweltsphären aber auch einzelnen Werten zu berücksichtigen und Leitplanken der Entwicklung festzulegen.

## **5) Verankerung des Wertekanons**

Den Wertekanon gilt es in Visionen, Missionen, Leitbildern etc. aber auch Strukturen und Prozessen der Organisation zu verankern, diesen zwecks Förderung der Internalisierung desselbigen durch Mitarbeitende weiter zu verdeutlichen und somit als tragendes Element der Unternehmenskultur zu installieren.

## **6) Überführung in Auditinstrument**

Um den ausdifferenzierten Corporate Purpose wahrhaftig zu leben, muss dieser u.a. zwecks Überprüfung in Rechte- und Pflichtenkataloge sowie Auditinstrumente überführt, exekutiert und Fehlverhalten sanktioniert bzw. diesem entgegengesteuert sowie Selbstverpflichtungen gefördert werden.

---

Auf diese Art und Weise entsteht durch Corporate Purpose eine Art sinnbezogener, kollektiver, orientierungsstiftender Korridor intendierter, verantwortungsvoller Unternehmensentwicklung.

---

### **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 deontologische Dimension einer Corporate Governance ausgerichtet werden und Corporate Purpose zentral behandeln. Sollten utilitaristische oder situative Annahmen und Abschätzungen hinsichtlich einer Corporate Integration oder einer Corporate Culture (vgl. Abb. 2) notwendig werden, so sind diese auf das Wesentliche zu beschränken.

## 1.6 Aufgabenstellung – Corporate Purpose

Existenzgrund-, Sinnzuschreibungen, Vision, Mission und Werte – kurz der Corporate Purpose – sind also im Rahmen des Beratungsauftrags zentral. Um sich diesem 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) Formulieren Sie eine konkrete Grundlage für die Ausgestaltung des Corporate Purpose des Partners des Pilotprojekts.

- Konkretisieren Sie den Existenzgrund für den Partner des Pilotprojekts.
- Definieren Sie den Sinngrund für den Partner des Pilotprojekts und stellen Sie Überlegungen hinsichtlich eines möglichen Urgrunds an.

Corporate Purpose – Grundlegendes	
Existenzgrund	
Sinngrund	
Urgrund	

Abbildung. 4. Auszug Corporate Purpose – Grundlegendes (Quelle: eigene Darstellung)

### 2) Identifizieren Sie Einflüsse des Existenz- und Sinngrundes auf Stakeholder.

- Identifizieren Sie wesentliche Stakeholder des Projektpartners und schätzen Sie deren Wichtigkeit ein.
- Halten Sie mögliche Auswirkungen des definierten Existenz- und Sinngrundes auf diese fest.

Corporate Purpose – Stakeholder		
Stakeholder	Wichtigkeit	Auswirkungen
Gruppe 1		
Gruppe 2		
Gruppe n		

Abbildung. 5. Auszug Corporate Purpose – Stakeholder (Quelle: eigene Darstellung)

### 3) Erstellen Sie einen Wertekatalog für den Partner des Pilotprojekts.

- Definieren Sie konkrete mit dem Existenz- und Sinngrund übereinstimmende Werte. Wie werden diese im Partnerunternehmen integriert (Beispiele).

Corporate Purpose – Werte		
Wert	Konkretisierung	Beispiele
Wert 1		

Wert 2		
Wert n		

**Abbildung. 6** Auszug Corporate Purpose – Werte 1 (Quelle: eigene Darstellung)

b) Stellen Sie diese in relevante Kontexte und bringen Sie dabei Positiv- und Negativszenarien zum Ausdruck. Verdeutlichen Sie Trade-offs zwischen den Werten.

<b>Corporate Purpose – Werte</b>	
<b>Wert</b>	<b>Trade-offs</b>
Wert 1	
Wert 2	
Wert n	

**Abbildung. 7** Auszug Corporate Purpose – Werte 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), S. 33-43.
- Abegglen, C. & Ivancic, R. (2013). Leben und Führen innerhalb fluider Strukturen. Herausforderungen der Netzwerkgesellschaft meistern. In Papmehl, A. & Tümmler, H.J. (Hg.): *Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert. Herausforderungen, Perspektiven, Lösungsansätze* (S. 125-136). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Berkel, K. & Herzog, R. (1997). *Unternehmenskultur und Ethik*. Heidelberg: Sauer.
- Hilb, M. (2016). *Integrierte Corporate Governance. Ein neues Konzept zur wirksamen Führung und Aufsicht von Unternehmen* (6., überarb. Aufl.). 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.
- Ivancic, R. (2021). Verantwortungsvolles Management. Grenzen, Möglichkeiten, Ansatzpunkte. Vortrag im Rahmen des *Networking Tages der OST – Ostschweizer Fachhochschule am 10. September 2021*. St. Gallen: o.V.
- 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.
- Ivancic, R. & Ott, S. (2020). Machine Economicus – Business Forecast 4.0. Methods to predict short-, medium- and long-term futures. *Marketing Review St. Gallen*, (3), S. 888-899.
- Karmasin, M. & Weder, F. (2008). *Organisationskommunikation und CSR. Neue Herausforderungen an Kommunikationsmanagement und PR*. Wien: LIT.
- 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), S. 300-310.



## Lösungsskizze:

# Formulierung eines Corporate Purpose in der Bekleidungsindustrie

Ronald Ivancic <sup>a</sup>

<sup>a</sup> *Ronald Ivancic, OST – Ostschweizer Fachhochschule, Rosenbergstrasse 59, 9001 St. Gallen,  
[ronald.ivancic@ost.ch](mailto: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 Purpose (deontologische Ethik) in Unternehmen und Institutionen praxisnah eingeübt werden.

### 3. Lösungsskizze

#### 3.1 Existenz- und Sinngrund – Formulierung

1a) Konkretisieren Sie den Existenzgrund für den Partner des Pilotprojekts.

1b) Definieren Sie den Sinngrund für den Partner des Pilotprojekts und stellen Sie Überlegungen hinsichtlich eines möglichen Urgrunds an.

Fragestellungen 1a) und 1b) fokussieren auf die möglichst konkrete Formulierung von Existenz- und Sinngrund der zentralen Unternehmung. Eine Auseinandersetzung mit dem Urgrund ist nicht in Tiefe gefordert, kann sich jedoch im Rahmen einer Beschäftigung mit Sinnfragen als durchaus hilfreich herausstellen. Der Existenzgrund ist vor dem Hintergrund der Fallbeschreibung recht eindeutig formulierbar. Sinn- und Urgrund weisen potenziell allerdings eine grössere Variabilität und verschiedene Möglichkeiten der Ausgestaltung auf. Je nach Perspektive sind so Antworten höchst unterschiedlich und eine dementsprechende Diskussion im Plenum für Reflexionen und Praxistransfer geeignet. Untenstehend findet sich je eine Möglichkeit der Formulierung von Existenz-, Sinn- und Urgrund.

<b>Corporate Purpose – Grundlegendes</b>	
Existenzgrund	Der Existenzgrund des Partnerunternehmens (PU) ist die nachhaltige Kultivierung von Baumwollpflanzen sowie die Ernte, Entsamung und Reinigung von Baumwollfasern, um für Spinnereien qualitativ hochwertige, ökonomisch faire sowie sozial und ökologisch vertretbare Ausgangsmaterialien zur Verfügung zu stellen.
Sinngrund	Die Herstellung und Aufbereitung von Baumwollfasern ist sinnvoll, da Bekleidung Schutz vor Wärme und Kälte zu bieten in der Lage ist und somit Menschen in der Befriedigung eines Grundbedürfnisses unterstützt. Ob dieses Bedürfnis in naher/ferner Zukunft nicht besser mittels synthetischer Stoffe befriedigt und so Bodenversiegelung, Wasserverbrauch in der Reinigung etc. entgegengewirkt werden kann, gilt es intensiv zu beobachten.
Urgrund	Die Befriedigung menschlicher Grundbedürfnisse und somit der Schutz humanen Lebens ist ein Sinngrund, der vor dem Hintergrund verschiedenster Kulturen, Weltanschauungen und Religionen als wertvoll und richtig zu erachten und dementsprechend umsichtig unter Wahrung der Interessen der Umwelt zu verfolgen ist.

**Abbildung. 8.** Lösungsskizze Corporate Purpose – Grundlegendes (Quelle: eigene Darstellung)

#### 3.2 Existenz- und Sinngrund – Auswirkungen auf Stakeholder

2a) Identifizieren Sie wesentliche Stakeholder des Projektpartners und schätzen Sie deren Wichtigkeit ein.

2b) Halten Sie mögliche Auswirkungen des definierten Existenz- und Sinngrundes auf diese fest.

Die Definition von Existenz- und Sinngrund bedarf einer Einbeziehung der Interessen unterschiedlicher Anspruchsgruppen. Somit fokussiert Fragestellung 2a) auf die Identifikation betroffener Stakeholder sowie auf eine allgemeine Einschätzung deren Wichtigkeit. In einem nächsten Schritt geht es in 2b) um die Einschätzung von Auswirkungen des Existenz- und Sinngrundes auf Anspruchsgruppen. Diese

können je nach Formulierung positiv oder auch negativ ausfallen. Die Einschätzung der Wichtigkeit kann sowohl prosaisch als auch quantifizierend erfolgen. In der hier vorliegenden Lösungsskizze wird ein quantifizierender Ansatz mit einer Fünferskalierung (1 unwichtig, 5 wichtig) gewählt. Das Spektrum an Antwortmöglichkeiten ist auch bei dieser Fragestellung recht gross. Es ist anzunehmen, dass Teilnehmende v.a. jene Anspruchsgruppen anführen und näher behandeln, die ihrer Meinung nach vor dem Hintergrund der Fragestellung besonders betroffen sind. Dementsprechend ist es zielführend, die verschiedenen Lösungen im Plenum zusammenzuführen, zu diskutieren und so für eine entsprechende Verankerung des Gelernten zu sorgen.

<b>Corporate Purpose – Stakeholder</b>		
<b>Stakeholder</b>	<b>Wichtigkeit</b>	<b>Auswirkungen</b>
Kunden (sowie TAG)	5	Existenz- und Sinngrund stellen die Versorgung mit qualitativ hochwertigem, nachhaltig produziertem Material zu einem fairen Preis sicher.
Mitarbeitende	5	Existenz- und Sinngrund behandeln faire Arbeitsbedingungen und fördern sowohl eine physische als auch psychische Mitarbeitenden-Gesundheit.
Kapitalgeber	4	Existenz- und Sinngrund fokussieren nicht auf eine kurzfristige Renditeoptimierung, sondern auf mittel- bis langfristigen, nachhaltigen allerdings gemässigten finanziellen Erfolg.
Lieferanten	3	Existenz- und Sinngrund thematisieren neben ökonomischen auch ökologische und soziale Dimensionen der Baumwollfaserproduktion. Dementsprechend müssen Lieferanten damit rechnen, ebenso gewisse Standards in diesen Bereichen zu erfüllen.
Staaten	3	Existenz- und Sinngrund gehen über gesetzliche Regulierungen der meisten Staaten hinaus. Nichtsdestotrotz werden diese in der Erreichung bereits sich selbst auferlegter oder künftig angestrebter Klima- und Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals) unterstützt.
Umwelt	3	Existenz- und Sinngrund stellen Umweltschutz auf die gleiche Stufe wie die Realisierung eines angemessenen und nicht übertriebenen Gewinns und die Aufrechterhaltung sozialen Friedens.
Gesellschaft	3	Existenz- und Sinngrund stellen die Aufrechterhaltung sozialen Friedens auf die gleiche Stufe wie die Realisierung eines angemessenen und nicht übertriebenen Gewinns und Umweltschutzes.
Technik	4	Existenz- und Sinngrund betonen nicht dezidiert technische Facetten. Um allerdings Qualitäts- sowie Nachhaltigkeitsansprüchen gerecht zu werden, gilt es kontinuierliche

		Verbesserungsprozesse zu betreiben und auf neueste Technologien zu setzen. Dabei müssen ebenso Umwelt- und Gesellschaftsauswirkungen dieser Technologien (Digital Divide, Stromverbrauch etc.) berücksichtigt werden.
...	...	...

**Abbildung. 9.** Lösungsskizze Corporate Purpose – Stakeholder (Quelle: eigene Darstellung)

### 3.3 Erstellung Wertekatalog und Werteanalyse

3a) Definieren Sie konkrete mit dem Existenz- und Sinngrund übereinstimmende Werte. Wie werden diese im Partnerunternehmen integriert (Beispiele).

Die Fragestellung zielt auf die Konkretisierung von Existenz- und Sinngrund mittels Werte und Haltungen des PU. Die Auswahl möglicher Werte ist dabei sehr gross. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass Teilnehmende insbesondere jene Werte wählen, denen sie eine entsprechende Wichtigkeit zugestehen. Mit der Auswahl und Formulierung von Werten geht die Gefahr einher, dass diese austauschbar sind und oftmals beliebig wirken. Dem soll mittels einer möglichst konkreten Wertdefinition ebenso entgegengewirkt werden wie mit der Verdeutlichung ausgewählter Werte anhand von Beispielen. Da unterschiedliche Lösungsalternativen zu erwarten sind, sorgt eine Diskussion im Plenum für entsprechende Wissensverankerung und Praxistransfer. Untenstehend sind exemplarisch einige Werte und deren Konkretisierung sowie Verdeutlichung angeführt.

<b>Corporate Purpose – Werte</b>		
<b>Wert</b>	<b>Konkretisierung</b>	<b>Beispiele</b>
Qualität	Produkte und Dienstleistungen entsprechen den höchsten Qualitätsstandards. Dementsprechend wird ein Total Quality Management System in sämtlichen Unternehmensprozessen berücksichtigt.	Produkte werden laufend streng geprüft und bei auftretenden Fehlern werden Gegenmassnahmen ergriffen und ggf. Produkte auch zurückgerufen.
Loyalität	Das PU verhält sich seinen Kunden, Partnern, Mitarbeitenden, Lieferanten sowie weiteren wichtigen Anspruchsgruppen gegenüber loyal.	Auftretende Konflikte mit Partnerunternehmen werden auf Augenhöhe thematisiert und gemeinsame Lösungen gesucht. Die Beendigung von Partnerschaften ist nur die Ultima Ratio.
Transparenz	Das PU gewährt Partnern und Stakeholdern mit berechtigten Interessen Einblick in ihre Kern-, Unterstützungs- und Managementprozesse. Dazu gehören auch ein entsprechendes Reporting hinsichtlich finanzieller Entwicklung sowie Nachhaltigkeitsberichterstattung.	Es wird eine offene und adressatengerechte Kommunikation zu spezifischen Themenbereichen reichend von Formulierung eines Code-of-Conducts bis hin zu Nachhaltigkeitsberichterstattung u.Ä. betrieben. Bei Anfrage werden geforderter Informationen zu Verfügung gestellt.



Fairness	Fairer und offener Umgang mit Anspruchsgruppen unter Berücksichtigung derer Interessen auf Basis entsprechender Interessensabwägungen.	Durchführung von Folgeabschätzungen von Handlungen, um keine Anspruchsgruppe zu übervorteilen und den grössten Gemeinschaftsnutzen im Sinne einer utilitaristischen Ethik zu realisieren.
Umweltschutz	Konsequente Beachtung der Triple- bzw. Quadruple-Bottom-Line der Verantwortung ohne Bevorzugung ökonomischer Dimensionen.	Konsequente Verbesserungen von Produktionsprozessen zwecks Minimierung des Ressourceneinsatzes.
Soziale Gerechtigkeit	Konsequente Beachtung der Triple- bzw. Quadruple-Bottom-Line der Verantwortung ohne Bevorzugung ökonomischer Dimensionen.	Konsequente Verbesserungen von Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden zwecks Erhaltung derer physischen und psychischen Gesundheit.
...	...	...

**Abbildung. 10** Lösungsskizze Corporate Purpose – Werte 1 (Quelle: eigene Darstellung)

3b) Stellen Sie diese in relevante Kontexte und bringen Sie dabei Positiv- und Negativszenarien zum Ausdruck. Verdeutlichen Sie Trade-offs zwischen den Werten.

Der formulierte Wertekatalog beinhaltet aller Wahrscheinlichkeit nach Werte und Zielgrössen, die miteinander in Widerspruch stehen. Das Finden und Analysieren solcher Widersprüche ist wiederum stark von interpretativen Leistungen der Bearbeitenden abhängig, weshalb Lösungen sehr divers ausfallen können. Dementsprechend gilt es diese in der Grossgruppe zu thematisieren und zu diskutieren. In untenstehender Lösungsskizze wird eine mögliche Vorgehensweise der Exploration von Wertkonflikten unter Integration einer weiteren Spalte vorgestellt. Diese ist nicht abschliessend und kann auch anders umgesetzt werden.

<b>Corporate Purpose – Werte</b>		
<b>Wert</b>	<b>Wert</b>	<b>Trade-offs</b>
Qualität	Umweltschutz	Das Erreichen höchstmöglicher Qualität kann die Verwendung umweltschädlicher Prozesse und Chemikalien oder hohen Ressourceneinsatz notwendig machen.
	Soziale Gerechtigkeit	Das Erreichen höchstmöglicher Qualität kann im Anlassfall Mehrleistung von Mitarbeitenden bedingen, die teils an die Grenzen der Belastbarkeit führen.
	...	...

Loyalität	Fairness	Eine streng loyale Beziehung zu Anspruchsgruppen kann fairem Verhalten anderen Gruppierungen mit berechtigtem Interesse entgegenwirken.
	Umweltschutz	Loyalität zu Partnern steht einem möglichen Bestreben nach Einwirkung in deren Umweltschutzmassnahmen entgegen.
	...	
Transparenz	Loyalität	Loyalität zu Partnern bringt teils Einblick in Bereiche mit sich, die zu schützen sind. Dementsprechend kann mit diesen nur schwer transparent umgegangen werden.
...	...	...

**Abbildung. 11** Lösungsskizze Corporate Purpose – Werte 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.



Open Education Platform  
for Management Schools

## Arbeitsblätter:

# Formulierung eines Corporate Purpose in der Bekleidungsindustrie

Ronald Ivancic <sup>a</sup>

<sup>a</sup> *Ronald Ivancic, OST – Ostschweizer Fachhochschule, Rosenbergstrasse 59, 9001 St.Gallen,  
[ronald.ivancic@ost.ch](mailto: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 Purpose (deontologische Ethik) in Unternehmen und Institutionen praxisnah eingeübt werden.

## **Corporate Purpose – Grundlegendes**

**Existenzgrund**

**Sinngrund**

**Urgrund**





## Corporate Purpose – Werte

Wert	Trade-offs